



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

TESIS DOCTORAL

FACULTAD DE BELLAS ARTES
DE SAN CARLOS
DEPARTAMENTO DE DIBUJO
PROGRAMA DE DOCTORADO
DISEÑO Y COMUNICACIÓN:
NUEVOS FUNDAMENTOS

*Incorporación
del Diseño en la
Gestión de las
MIPYMES de la
Región de
Valparaíso-
Chile:
diagnóstico y
sugerencias*

PRESENTADA POR:
ROSSANA BASTÍAS CASTILLO
DIRECTORES DE TESIS:
DR. MANUEL LECUONA LÓPEZ
DRA. BEATRIZ GARCÍA PRÓSPER

VALENCIA, 2009

AGRADECIMIENTOS

Al Ministerio de Educación del Gobierno de Chile, a través de su Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior, y a la Universidad de Valparaíso, a través de su programa de perfeccionamiento académico, por la beca otorgada que posibilitó que esta trayectoria académica de tres años pudiera fructificar.

A la Dirección y a mis colegas de la Escuela de Diseño de la Universidad de Valparaíso por su apoyo material e inmaterial.

A los altos directivos y/o empresarios de las MIPYMES manufactureras de la Región de Valparaíso que participaron en esta investigación y que creyeron en su relevancia para la futura gestión empresarial.

Al Dr. Manuel Lecuona López por su invaluable apoyo crítico en la configuración y desarrollo de esta Tesis doctoral.

A la Dra. Beatriz García Prósper por el acompañamiento y apoyo académico que me brindó.

A mi familia, nuclear y extensa, que estuvo dispuesta a acompañarme en esta travesía académica en la ciudad de Valencia, España.

Introducción

“Chile necesita Diseño” era la consigna que, desde los muros del Departamento de Diseño Industrial de la Universidad de Chile, hoy Escuela de Diseño de la Universidad de Valparaíso, se comunicaba a la sociedad chilena, a fines de la década de los sesenta, la convicción visionaria de un grupo de aprendices diseñadores, provenientes principalmente de la Escuela de Arquitectura y de la Escuela de Artes y Oficios, de que el proceso económico adoptado por el país necesitaba de una emergente disciplina, el DISEÑO.

El modelo económico imperante en Chile en esos momentos, orientado fuertemente al mercado interno bajo la matriz de la sustitución de las importaciones, fue el escenario propicio para el desarrollo de la industria nacional. El desarrollo productivo nacional y regional, según este grupo de diseñadores, no se debía fundar bajo la matriz tradicional de la productividad sino que era necesario INNOVACIÓN. Ni nuestros problemas ni nuestros recursos disponibles para resolverlos eran los mismos que los países más desarrollados, por ello era necesario agregar creatividad a la productividad incorporando VALOR al proceso productivo y a los productos.

En la actualidad, el escenario de competitividad de la industria nacional, ha cambiado significativamente, al alero de los acuerdos de libre comercio firmados por Chile con los principales mercados del mundo, poniendo en cuestión sus tradicionales estrategias de negocios, en especial de las micros, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES. Ello, ha afectado con particular intensidad a la industria de la región de Valparaíso. Como se ilustra en el capítulo uno de esta Tesis doctoral, la situación de competitividad de la V Región de Valparaíso, en el

contexto de las 13 regiones en que se estructura Chile¹, está en entredicho. Entre los factores con que se mensura el nivel de competitividad de las regiones, la situación de las empresas en general y de las industrias en particular, es la que registra una de las puntuaciones más bajas, ubicando a la región de Valparaíso significativamente más abajo que el promedio nacional y que su potencial teórico.

Incorporar VALOR a los productos a través de la implementación de estrategias de INNOVACIÓN y de DIFERENCIACIÓN, nuevamente se proponen desde los expertos² hacia la industria manufacturera, como alternativa viable para mantener, recuperar y/o incrementar su competitividad. El diseño tiene las competencias disciplinarias y profesionales para aportar en ambos sentidos.

La vigencia en Chile de los postulados referidos, no sólo informa de lo visionario de quienes los enunciaron hace más de treinta y cinco años atrás sino también de la tarea aun pendiente del Diseño, para ganarse el **reconocimiento social**, en especial de la industria manufacturera, que sus cultores sostenemos merecer.

Tanto en mi ejercicio profesional, Diseñadora Gráfica y Master en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, como en mi experiencia académica, profesora adjunta de la Escuela de Diseño de la Universidad de Valparaíso y coordinadora de su Centro Integral de Gestión del Diseño en las MIPYMES, me he formado la convicción de la necesidad de que el Diseño retome su trayectoria histórica, truncada significativamente en la Región de Valparaíso a comienzos de la década de los setenta, situando a la disciplina como un aporte estratégico, y no sólo estético como se reduce en la actualidad, a la gestión de las empresas en general y de las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso en particular.

Para lograr la integración del Diseño en la gestión estratégica de las MIPYMES industriales de la V región de Valparaíso, el conocimiento tanto de la extensa y densa investigación producida en los países más desarrollados en torno a la gestión del diseño en las industrias como de

los modelos propuestos y experimentados, en especial en Europa, es una trayectoria apropiada pero no suficiente.

El proceso de innovación que implica y demanda la incorporación del Diseño en la gestión estratégica de las empresas de la región de Valparaíso exige la adaptación de estos modelos a sus circunstancias y a sus características, no su simple y acrítica réplica.

La presente Tesis intenta aportar en este sentido: i. Analizando críticamente los modelos más representativos propuestos en Europa para incorporar el Diseño en la Gestión Estratégica de las Empresas; ii. Diagnosticando el estado del arte de la integración del Diseño en la gestión de las micro, pequeña y mediana empresas de la Región de Valparaíso y iii. Proponiendo, fruto del contraste de los modelos analizados con el diagnóstico levantado, recomendaciones de carácter general para que el proceso de integración del Diseño en las empresas en comento cristalice de manera apropiada.

En el contenido del diagnóstico, las referencias consultadas y adoptadas, teóricas y empíricas, llevaron a definir tres grandes áreas de preocupación al momento de distinguir la situación actual de la gestión del diseño en las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso en Chile, a saber: i. La existencia y tipo de gestión estratégica corporativa en las MIPYMES; ii. El nivel y características de la incorporación del Diseño en la gestión corporativa de las MIPYMES y iii. El conocimiento y la valoración del Diseño por parte de los altos directivos de las MIPYMES.

En el caso de Chile, la heterogeneidad industrial contenida en el concepto MIPYMES, distinguida en diversos documentos producidos desde las instituciones especializadas del Estado³ y de la Industria⁴, exigió que el trabajo de campo levantara datos que permitieran distinguir la potencial diversidad en la situación actual de la gestión del diseño en las MIPYMES industriales, principalmente, en función de su tamaño económico, del subsector en que se desenvuelve su actividad económica industrial y su experiencia de diseño.

El esfuerzo cognitivo de esta Tesis doctoral se inserta en una de las líneas de desarrollo estratégico de la Escuela de Diseño de la Universidad de Valparaíso⁵, la cual promueve la valoración social y la incorporación de la Gestión del Diseño, como un referente de innovación, competitividad y desarrollo, en las MIPYMES de la región de Valparaíso.

En el análisis estratégico implementado el año 2004 por la Escuela de Diseño en comento, se identificó como debilidades sustantivas, de cara a la implementación de esta línea de actuación, el bajo nivel de vínculos con el sector productivo y, complementariamente, la carencia de información sistematizada en relación al nivel y a las características de la incorporación de la disciplina del Diseño en la gestión de las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso.

La respuesta orgánica para superar estas debilidades fue la conformación del Centro Integral de Gestión en Diseño, que integra la doctorando, cuyos objetivos básicos explícitos son: i. Reflexionar, investigar y experimentar en relación a la Gestión del Diseño en las MIPYMES en general y de la región de Valparaíso en particular y ii. Iluminar la formación de los estudiantes en competencias apropiadas para integrar el Diseño en la gestión estratégica de las MIPYMES.

Con la presente Tesis doctoral he pretendido aportar principalmente al primer nivel de objetivos, contando para ello con el patrocinio de la Escuela de Diseño de la Universidad de Valparaíso y del Ministerio de Educación de Chile a través de su programa MECESUP⁶.

La estructura del documento de Tesis intenta facilitar la comunicación tanto de la trayectoria seguida para su elaboración como de sus resultados más significativos.

En el capítulo uno, se presenta la intencionalidad de la Tesis doctoral, preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación, y los contextos que la justifican, a saber: i. Contexto territorial (examinando la situación de la V región de Valparaíso en aquellas dimensiones más significativas con que se mensura en Chile el nivel de competitividad de las regiones); ii. Contexto económico industrial (examinando la evolución y

proyecciones de la empresa manufacturera en la V región de Valparaíso) y iii. Contexto del Diseño (examinando la evolución y proyecciones del Diseño en Chile, en general y en la V región de Valparaíso, en particular). Este acápite nos informa en relación a la intencionalidad y el escenario en donde cobran sentido los resultados de la presente Tesis doctoral en torno a la integración del Diseño en la gestión estratégica de las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso.

En el capítulo dos, se analiza y discute los principales conceptos y procesos asociados a la gestión del Diseño en las empresas. El análisis y la discusión se estructura en torno a tres niveles (estratégico, funcional y operativo), buscando distinguir las claves conceptuales disponibles en la literatura especializada para distinguir el estado del arte de la integración del diseño en la gestión de la empresa. Este acápite busca informar en torno a la pregunta qué distinguir y/o qué medir en relación a la integración del Diseño en la gestión estratégica de la empresa.

En el capítulo tres, se presenta el análisis y discusión de los Modelos más representativos de Gestión del Diseño propuestos en Europa. Este acápite busca iluminar tanto el diagnóstico de la estructura de gestión existente como las sugerencias de estructura de gestión más apropiada para la integración del Diseño en la gestión de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso en Chile.

En el capítulo cuatro, se presenta el análisis de las principales investigaciones empíricas que abordan como objeto de estudio la Gestión del Diseño en la Empresa. En este acápite se analiza principalmente el ámbito metodológico en vistas de informar la decisión en torno a cómo medir en relación al estado del arte de la integración del diseño en las MIPYME industriales en la región de Valparaíso.

En el capítulo cinco, se presenta el Método y los Resultados del trabajo de campo. En el método se distinguen las variables, dimensiones e indicadores estudiados, la unidad de análisis definida, la fuente de información utilizada, el instrumento de recolección de datos y su proceso de validación, la definición del marco, del tamaño y del diseño de la muestra y el proceso de análisis implementado. Los resultados se

estructuran en cuatro acápite, a saber: i. Características Estructurales de las MIPYME industriales entrevistadas; ii. Estrategia Corporativa de las MIPYME industriales; iii. Nivel de Integración del Diseño en la gestión de las MIPYME industriales y iv. Conocimiento y Valoración del Diseño por parte de los Altos Directivos de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso.

En el capítulo seis, se presentan las conclusiones generales de la Tesis doctoral en torno a la integración del Diseño en las MIPYMES industriales de la V Región de Valparaíso, desagregándolas según el tamaño económico de las empresas cuando las diferencias son significativas.

En el capítulo siete, se presenta un sistema de sugerencias en torno a la integración apropiada del Diseño en las MIPYMES de la V Región de Valparaíso, ordenados en tres campos de gestión, a saber: i. La cultura de diseño; ii. Los recursos de diseño y iii. Los resultados de diseño. Campos, configurados por el entrecruzamiento de los tres factores que en la Tesis doctoral se relevaron como críticos, a saber: i. El Tamaño Económico de las Empresas; ii. La Gestión Estratégica Corporativa y iii. El Conocimiento y Valoración del Diseño.

Se completa el documento con la presentación de la Bibliografía Comentada, la Bibliografía General y el Anexo (Cuestionario).

Capítulo I

LA INTENCIONALIDAD Y EL CONTEXTO QUE JUSTIFICA LA TESIS

1.1 LA INTENCIONALIDAD DE LA TESIS.

La intencionalidad que esta a la base de la Tesis es producir datos e información, lo suficientemente extensos y densos, para elaborar un diagnóstico estructural en relación a la *Incorporación del Diseño en la Gestión Estratégica de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras de la Región de Valparaíso en Chile*. Complementariamente, en base al diagnóstico construido, se busca proponer un sistema de sugerencias en torno a la integración más apropiada del diseño a la gestión estratégica de este tipo de empresas.

Este esfuerzo cognitivo se inserta en una de las líneas de desarrollo estratégico de la Escuela de Diseño de la Universidad de Valparaíso⁷, la cual promueve la valoración social y la incorporación de la Gestión del Diseño, como un referente de innovación, competitividad y desarrollo, en las micro, pequeñas y medianas empresas de la región de Valparaíso.

En el análisis estratégico implementado el año 2004 por la Escuela de Diseño en comento, se identificó como debilidades sustantivas, de cara a la implementación de esta línea de actuación, el bajo nivel de vínculos con el sector productivo y de servicios y, complementariamente, la carencia de información sistematizada en relación al nivel y la calidad de la incorporación de la disciplina del Diseño en las micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES, industriales de la región de Valparaíso.

La respuesta orgánica para superar estas debilidades fue la conformación del Centro Integral de Gestión en Diseño, que integra la doctorando, cuyos objetivos básicos explícitos son: i. Reflexionar,

investigar y experimentar en relación a la Gestión del Diseño en las MIPYMES en general y de la región de Valparaíso en particular y ii. Iluminar la formación de los estudiantes en competencias apropiadas para integrar el Diseño en la gestión estratégica de las MIPYMES.

La presente Tesis quiere aportar al primer nivel de objetivos referidos.

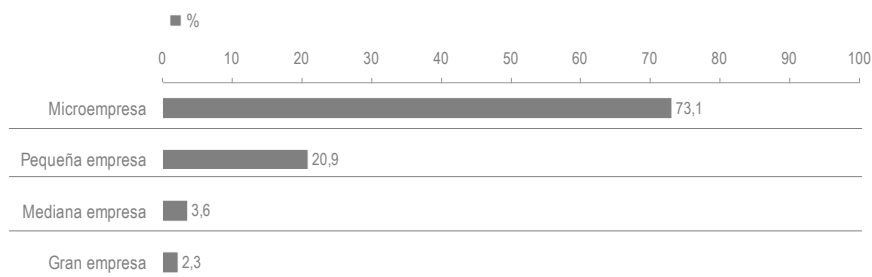
En un informe reciente del Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC (2005)⁸, se identificaba en el país, al año 2003, aproximadamente 52 mil empresas manufactureras. De este universo, como se puede observar el cuadro 1, las MIPYME⁹ representaban el 97,7% del total de empresas del país (73,1% eran micro empresas, el 20,9% eran pequeñas empresas, el 3,6% eran medianas) y el 2,3% restante correspondían a las grandes empresas.

Cuadro 1: Distribución de las Industrias en Chile según Tamaño económico

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Industria	38.021	10.860	1.884	1.221	51.986
%	73,1	20,9	3,6	2,3	100,0

Fuente: SERCOTEC (2003) / Cuadro elaboración propia.

Gráfico 1: Distribución de las Industrias en Chile según Tamaño económico



Fuente: SERCOTEC (2003) / Gráfico elaboración propia.

La información disponible para la región de Valparaíso corresponde a un catastro industrial elaborado por la Corporación de Fomento de la Producción¹⁰, el año 2000. En éste se registra una estructura por

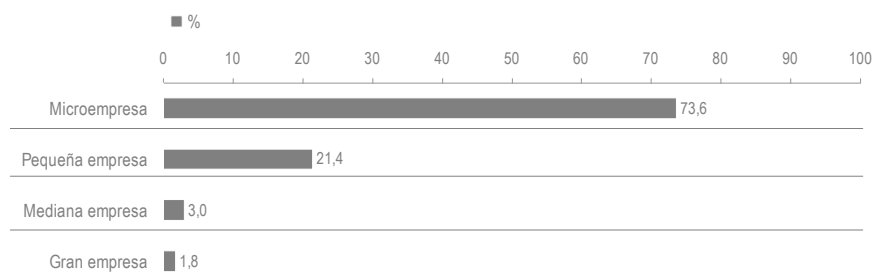
tamaño del sector industrial semejante a lo observado a escala nacional, como se puede observar en el cuadro 2 y gráfico 2.

Cuadro 2: Distribución de las Industrias en la región de Valparaíso según Tamaño

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Industria	2.700	784	111	65	3.669
%	73,6	21,4	3,0	1,8	100,0

Fuente: CORFO región de Valparaíso (2000) / Cuadro elaboración propia.

Gráfico 2: Distribución de las Industrias en la región de Valparaíso según Tamaño



Fuente: CORFO región de Valparaíso (2000) / Cuadro elaboración propia.

En cuanto a la especialización económica de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso, el catastro en comento, evidenciaba que, a nivel agregado, se concentraban en los sectores textil y cueros (24,6%), productos alimenticios, bebidas y tabaco (24,4%) y maderas y papel (19,9%), como se puede observar en el cuadro 3.

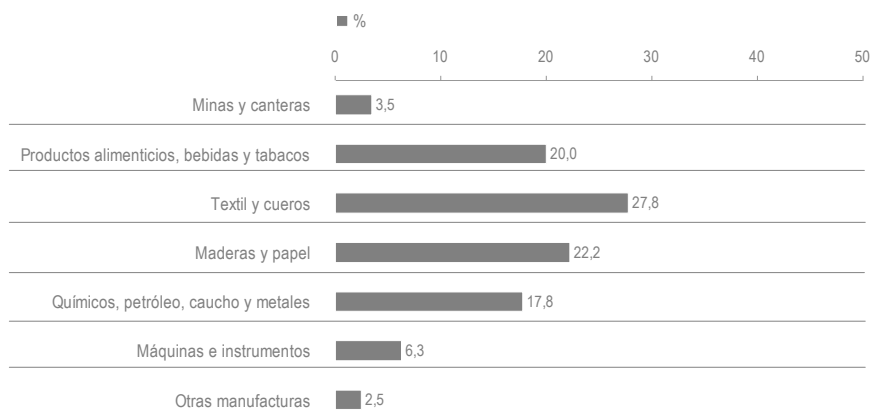
Cuadro 3: Especialización económica Industrias en la región de Valparaíso

Sectores Industriales	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Minas y canteras	3,5	6,0	8,0	1,5	4,1
Productos alimenticios, bebidas y tabacos	20,0	38,0	30,4	33,8	24,4
Textil y cueros	27,8	15,8	21,4	4,6	24,6
Maderas y papel	22,2	13,9	13,4	9,2	19,9
Químicos, petróleo, caucho y metales	17,8	17,5	17,9	38,5	18,1
Máquinas e instrumentos	6,3	8,0	8,0	12,3	6,8
Otras manufacturas	2,5	0,8	0,9	0,0	2,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: CORFO región de Valparaíso (2000) / Cuadro elaboración propia.

Al desagregar por tamaño, la especialización evidenciaba diferencias. Las microempresas manufactureras de la región de Valparaíso (gráfico 3) se concentraba en los sectores de textil y cueros (27,8%), maderas y papel (22,2%) y productos alimenticios (20,0%).

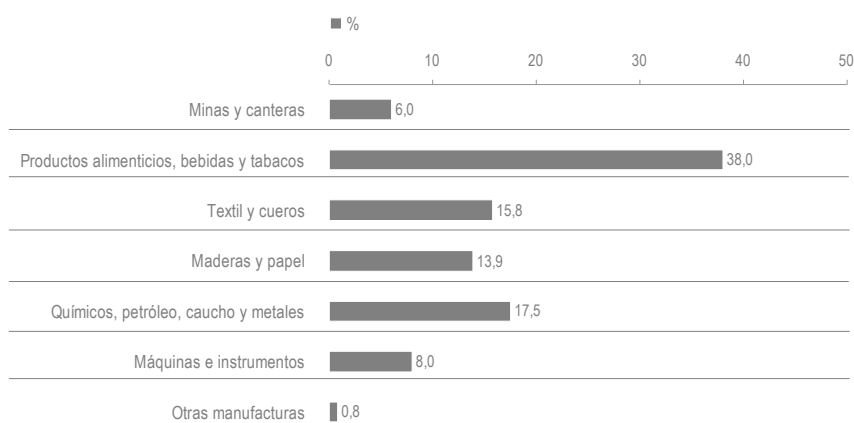
Gráfico 3: Distribución de microempresas por subsectores industriales



Fuente: CORFO región de Valparaíso (2000) / Cuadro elaboración propia.

La pequeña empresa industrial (gráfico 4) se concentraba en los sectores de productos alimenticios (38,0%), químicos, petróleo, caucho y metales (17,5%), textil y cueros (15,8%) y maderas y papel (13,9%).

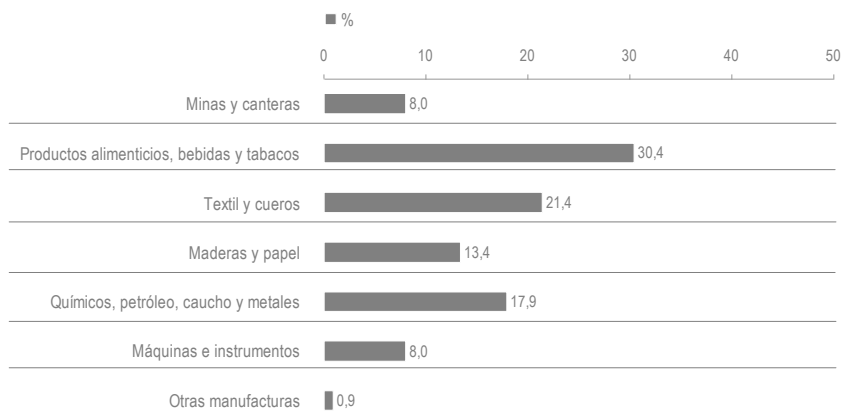
Gráfico 4: Distribución de pequeñas empresas por subsectores industriales



Fuente: CORFO región de Valparaíso (2000) / Cuadro elaboración propia.

Finalmente, la mediana empresa industrial de la región de Valparaíso (gráfico 5) se concentraba en los sectores de alimentos (30,4%), textil y cueros (21,4%), químicos (17,9%) y maderas y papel (13,4%).

Gráfico 5: Distribución de medianas empresas por subsectores industriales



Fuente: CORFO región de Valparaíso (2000) / Cuadro elaboración propia.

1.1.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Siete son las preguntas, de carácter complementario, que estuvieron a la base de la implementación de la Tesis, a saber:

- i. ¿Qué nivel de gestión corporativa realizan las MIPYME industriales de la región de Valparaíso?
- ii. ¿Esta gestión es diferenciada en función del tamaño económico de las empresas, del subsector manufacturero al que pertenecen y/o de la experiencia de Diseño que han tenido?;
- iii. ¿Se integra, y cómo, la gestión de Diseño en las micro, pequeña y mediana empresa, MIPYME, industrial de la región de Valparaíso?;
- iv. ¿Esta integración es diferenciada en función del tamaño económico de las empresas, del subsector manufacturero al que pertenecen y/o de la experiencia de Diseño que han tenido?;

- v. ¿Qué nivel de conocimiento y de valoración del diseño tienen los altos directivos de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso?;
- vi. ¿Este nivel de conocimiento y de valoración es diferenciado en función del tamaño económico de sus empresas, del subsector manufacturero al que pertenecen y/o de la experiencia de Diseño que han tenido?;
- vii. ¿Qué factores se asocian al nivel en que se integra la gestión de Diseño en las MIPYME industriales de la región de Valparaíso?

1.1.2 HIPÓTESIS.

Dado el escenario de baja competitividad de las empresas manufactureras de la Región de Valparaíso, acreditada en informes oficiales, se esperaría que sus MIPYMES industriales registren interconectadamente bajo nivel de gestión estratégica corporativa, bajo nivel de integración del diseño en su gestión y deficitario conocimiento y valoración del diseño por parte de su alta dirección.

A modo de hipótesis complementaria, se esperaría observar diferencias en el nivel de gestión estratégica corporativa, en el nivel de incorporación del Diseño y en el nivel de conocimiento y valoración del diseño por parte de los altos directivos, en función del tamaño económico, de la actividad económica y de la experiencia de diseño de las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso.

1.1.3 OBJETIVOS GENERALES.

- i. Diagnosticar la situación actual de la incorporación del diseño en la gestión de las MIPYME manufactureras de la región de Valparaíso.
- ii. Proponer un sistema de sugerencias para la incorporación del diseño en un nivel estratégico de gestión de las MIPYME manufactureras de la región de Valparaíso.

1.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- i. Comparar el nivel de incorporación del diseño en la gestión de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso en función de su tamaño económico.
- ii. Comparar el nivel de incorporación del diseño en la gestión de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso en función del sector económico en que se desenvuelven.
- iii. Comparar el nivel de incorporación del diseño en la gestión de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso en función de la experiencia de diseño que han tenido.
- iv. Comparar la estrategia corporativa de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso en función de su tamaño económico, de su actividad económica y de su experiencia de diseño.
- v. Comparar el conocimiento y valoración del diseño por parte de los altos directivos de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso en función de su tamaño económico, de su actividad económica y de su experiencia de diseño.
- vi. Identificar los factores más significativos asociados a los distintos niveles de integración del diseño en la gestión de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS.

1.2.1 LA COMPETITIVIDAD DE LA V REGIÓN DE VALPARAÍSO.

Según el último Censo de Población y Viviendas, levantado en el año 2002, la Región de Valparaíso con una población de un millón 539 mil 852 personas y una superficie de 16.396 kilómetros cuadrados, entre las 13 regiones del país es la tercera de mayor tamaño poblacional (concentra el 10,2 por ciento de la población del país) y la de menor superficie (2,16 por ciento del territorio nacional). Esta dividida

administrativamente en 7 provincias y 38 comunas. Su Área Metropolitana (conformada por las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, Concón, Quilpué y Villa Alemana), de acuerdo a los datos actualizados al año 2009 de la Subsecretaría de Desarrollo Regional del Ministerio del Interior del Gobierno de Chile, concentra el 52,0 y el 7,5 por ciento de la población y de la superficie regional, respectivamente. Es una región y una conurbación predominantemente urbana (91,6 y 99,9 por ciento de su población habita este tipo de territorios, respectivamente).

Cuadro 4: Tamaño y crecimiento poblacional

Área de Estimación	Población Total 1992	Población Total 2002	Variación	Participación regional 1992	Participación regional 2002	Densidad Población hab/km ² 1992	Densidad Población hab/km ² 2002
Región	1.384.336	1.539.852	11,2%	10,4%	10,2%	84,4	93,9
País	13.348.401	15.116.435	13,2%	100,0%	100,0%	17,7	20,0

Fuente: INE / Censo de Población y Vivienda 1992 y 2002.

La participación de la Región de Valparaíso en el PIB nacional, de acuerdo al Banco Central de Chile, alcanza al 8,0 por ciento. Participación que se ha mantenido entre 1996 y 2003, como se puede observar en el cuadro siguiente que registra la información oficial disponible.

Cuadro 5: Participación regional en el Producto Interno Bruto total, 1996-2003 (% sobre PIB)

Regiones	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
I De Tarapacá	2,9	3,1	3,0	3,3	3,2	3,0	3,0	3,3
II De Antofagasta	6,2	6,5	7,1	7,1	6,6	7,4	7,0	7,1
III De Atacama	1,9	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,7	1,7
IV De Coquimbo	1,9	1,9	2,0	2,1	2,3	2,2	2,1	2,1
V De Valparaíso	8,5	8,0	8,1	8,4	8,2	8,2	8,2	8,0
Región de Santiago	44,6	44,5	43,8	43,2	43,4	43,0	43,0	43,0
VI Libertador B. O'Higgins	3,8	3,7	3,7	3,8	4,0	3,9	4,1	3,9
VII Del Maule	3,3	3,3	3,3	3,3	3,4	3,5	3,4	3,4
VIII Del Biobío	8,9	8,8	8,5	8,6	8,5	8,4	8,7	8,8
IX De La Araucanía	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,4	2,4	2,4
X De Los Lagos	4,0	4,2	4,2	4,3	4,4	4,4	4,5	4,4

XI	Aysén	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5
XII	De Magallanes	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2	1,2	1,3	1,3
Producto Interno Bruto (PIB)		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Banco Central de Chile / Cuadro elaboración Propia.

En general la evolución del PIB de la Región de Valparaíso, en los años en comento, registra una tasa menos significativa que lo observado en promedio en el país.

Cuadro 6: Evolución del Producto Interno Bruto, 1996-2003 (Variación porcentual anual)

Área de Estimación	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
V Región de Valparaíso	0,3	4,0	3,3	2,2	2,8	2,1	1,7
País	6,6	3,2	-0,8	4,5	3,4	2,2	3,7

Fuente: Banco Central de Chile / Cuadro elaboración Propia.

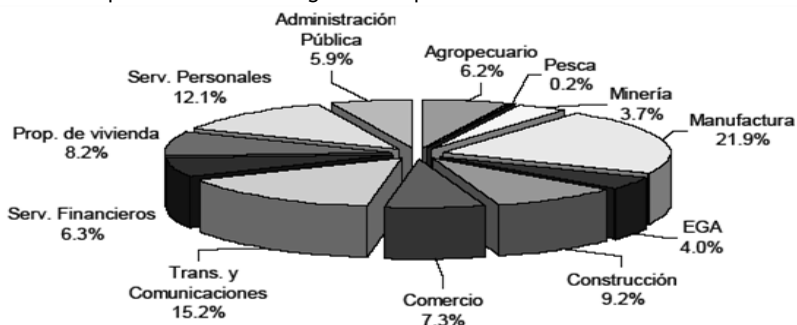
La industria manufacturera mantiene, en el período analizado, su predominancia en el Producto Interno Regional, seguido de las actividades económicas ligadas al transporte y comunicaciones, a los servicios personales y a la construcción.

Producto Interno Bruto por Rama de Actividad Económica V Región, 1996-2002 (% sobre PIB)

Actividad Económica	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Agropecuaria-silvícola	4,3	4,2	4,8	4,7	5,4	5,7	5,9
Pesca	2,2	1,2	0,5	0,9	0,4	0,3	0,2
Minería	4,1	4,3	4,2	5,1	4,9	4,7	3,9
Industria Manufacturera	23,3	21,4	22,0	22,2	22,4	22,5	22,7
Electricidad, Gas y Agua	3,6	3,4	4,0	4,9	4,4	3,6	3,5
Construcción	12,2	13,2	12,0	11,3	9,9	10,8	10,5
Comercio, Restaurantes y Hoteles	7,7	7,6	7,7	7,5	7,5	7,3	7,3
Transporte y Comunicaciones	12,3	12,8	13,4	12,3	13,6	13,8	14,5
Servicios Financieros y Empresariales	6,4	6,9	6,9	6,7	6,8	6,5	6,4
Propiedad de vivienda	8,3	8,5	8,5	8,4	8,4	8,4	8,3
Servicios Personales	11,4	12,0	11,8	11,7	11,9	12,0	12,2
Administración Pública	6,3	6,5	6,4	6,3	6,3	6,2	6,1
PIB V Región	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Banco Central de Chile / Cuadro elaboración Propia.

Gráfico 6: Composición del PIB V Región de Valparaíso Año 2003.



Fuente: Banco Central de Chile

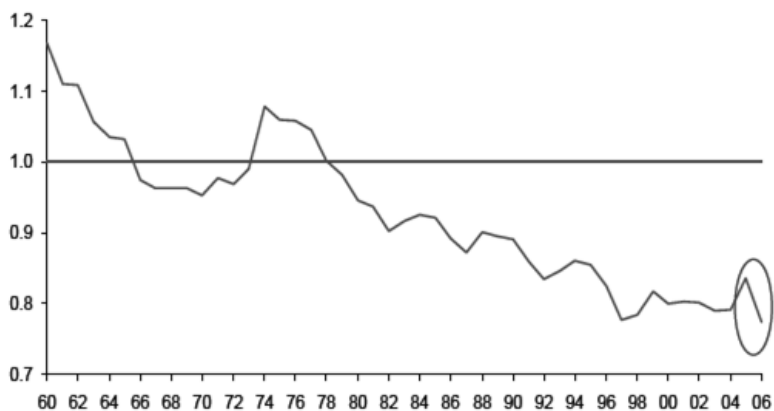
Al analizar el comportamiento del PIB per cápita, la Región de Valparaíso registra un incremento significativo, pero aún es inferior al promedio nacional, como se puede observar en el cuadro siguiente.

Cuadro 8: Evolución del Producto Interno Bruto per cápita (en miles de pesos de 1996)

Área de Estimación	1960	1970	1980	1990	2000	2005	2006
V Región de Valparaíso	1,192	1,236	1,252	1,363	1,874	2,269	2,187
País	1,021	1,298	1,323	1,529	2,343	2,716	2,830

Fuentes: MIDEPLAN, Banco Central de Chile e INE/ Cuadro elaboración Propia.

Gráfico 7: Producto Interno Bruto per cápita (V Región de Valparaíso / País)



Fuente: Banco Central de Chile

Complementando lo dicho, en el ranking nacional de las regiones según el PIB per cápita, la Región de Valparaíso registra un retroceso en su posición relativa.

Cuadro 9: Producto Interno Bruto per cápita (Ranking entre las 13 regiones del país)

Área de Estimación	1960	1970	1980	1990	2000	2005	2006
V Región de Valparaíso	5	5	5	5	6	6	7

Fuente: MIDEPLAN, Banco Central de Chile e INE/ Elaboración Propia.

Las exportaciones registran un incremento significativo en la Región de Valparaíso, de acuerdo a datos disponibles del Ministerio de Planificación del Gobierno de Chile, entre 1990 y 2001. Mientras en 1990 se exportaban aproximadamente 650 dólares por habitante el año 2001, esta cifra se alza a los 893 dólares. Sin embargo su relación con el país es menos auspiciosa (la participación de las exportaciones de la región de Valparaíso en el total de exportaciones del país cae, en el período analizado, de 11,0 a 8,2 por ciento).

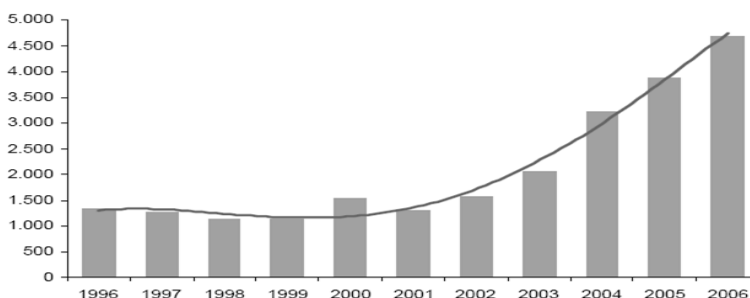
Cuadro 10: Evolución de las Exportaciones (millones de US\$, 1990 - 2001)

Área de Estimación	Millones de dólares		Per cápita (US\$ por habitante)	
	1990	2001	1990	2001
V Región de Valparaíso	887	1.411	650	893
País	8.043	17.122	614	1.112

Fuente: MIDEPLAN / Cuadro elaboración propia

El incremento de las exportaciones ha continuado, como se puede colegir del gráfico siguiente.

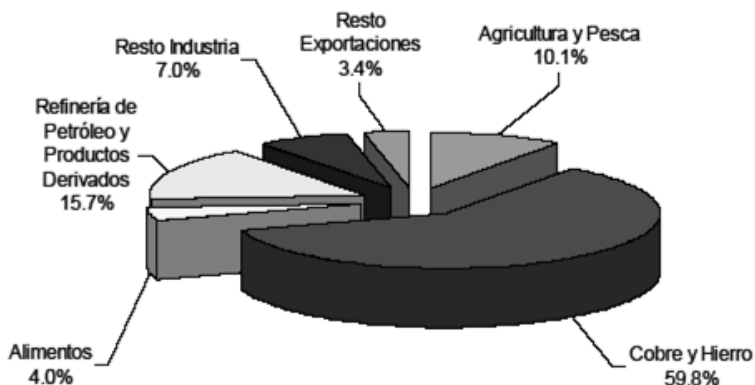
Gráfico 8: Evolución de las Exportaciones (millones de US\$)



Fuente: Aduana de Chile.

En cuanto a las ramas de actividad económica destaca, como se observa en el gráfico siguiente correspondiente al período enero-noviembre de 2006, las actividades asociadas a la explotación de recursos naturales.

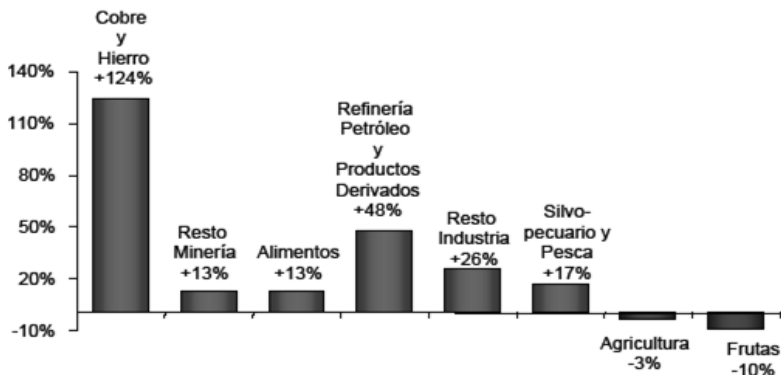
Gráfico 9: Exportaciones según Ramas de Actividad Económica



Fuente: Banco Central de Chile e Instituto Nacional de Estadísticas

A partir del gráfico siguiente, que ilustra la variación anual de las exportaciones tomando como referencia el tercer trimestre de 2006 se puede colegir las ramas de actividad económica de la Región de Valparaíso, que se observan más dinámicas en el campo de las exportaciones.

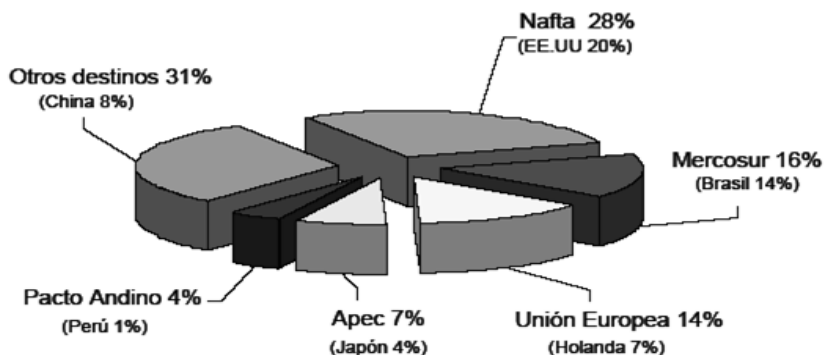
Gráfico 10: Variación Anual de las Exportaciones



Fuente: Banco Central de Chile e Instituto Nacional de Estadísticas

Los destinos más relevantes de las exportaciones que tienen su origen en la Región de Valparaíso, como se observa en el gráfico siguiente, se concentran en los países participantes de los acuerdos económicos del Nafta, del Mercosur y de la Unión Europea. Entre paréntesis se registra la participación individual de los destinos-país más significativos.

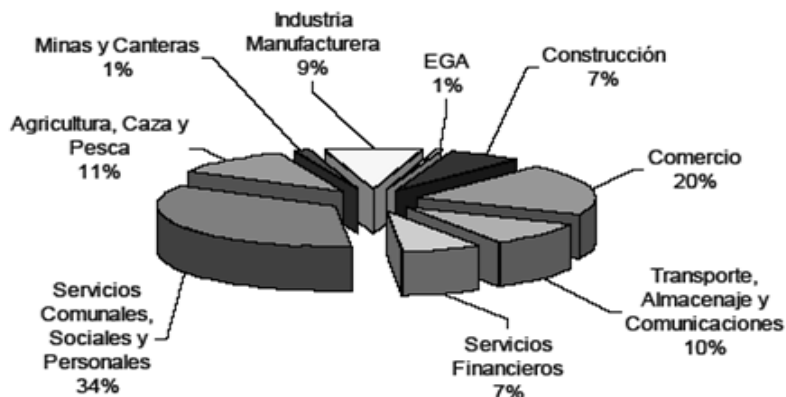
Gráfico 11: Destinos de las Exportaciones de la región de Valparaíso



Fuente: Banco Central de Chile e Instituto Nacional de Estadísticas

En cuanto a las ramas de actividad económica que concentran más trabajadores empleados en la Región de Valparaíso destacan, como se observa en el cuadro siguiente, los servicios comunales, sociales y personales, la agricultura, caza y pesca, el transporte, almacenaje y comunicaciones y la industria manufacturera.

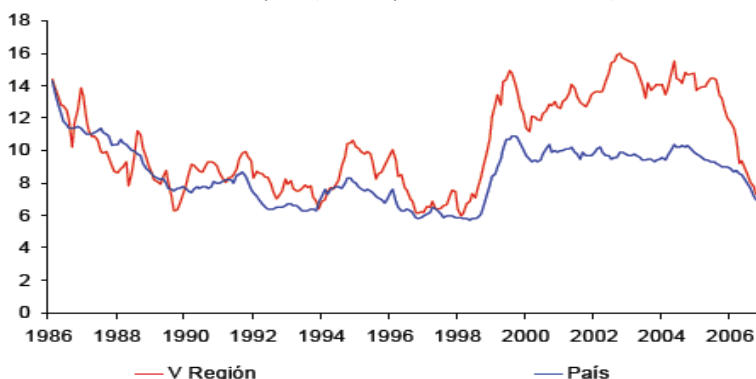
Gráfico 12: Ocupados por Rama de Actividad Económica (enero-noviembre de 2006)



Fuente: Banco Central de Chile / En base a datos del INE

El desempleo en la Región de Valparaíso, como se puede observar en el gráfico siguiente que registra su evolución en las dos últimas décadas, en el último año retoma su trayectoria similar a la observada en el país, luego de un período de crisis, 1999-2005, en donde registro porcentajes de desempleo significativamente más altos.

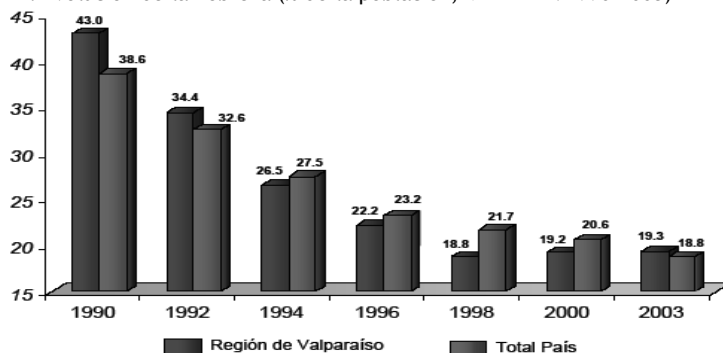
Gráfico 13: Evolución del Desempleo (% de la población, 1986 - 2006)



Fuente: Banco Central de Chile / En base a datos del INE

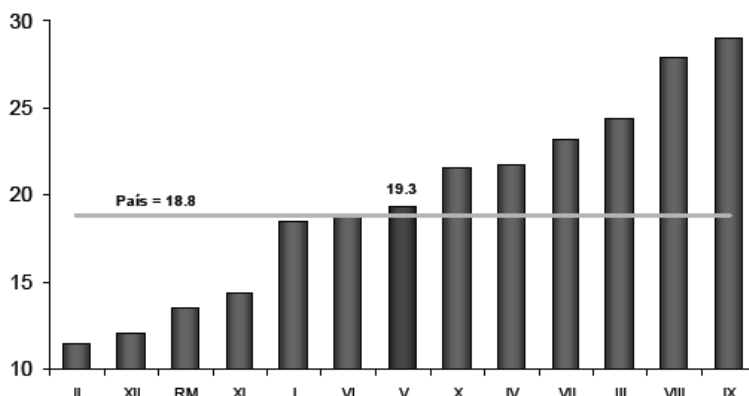
En cuanto a la pobreza de ingresos, de acuerdo a la información oficial disponible del Ministerio de Planificación del Gobierno de Chile, la Región de Valparaíso en la última década ha reducido su porcentaje de población pobre significativamente. Pero, aún registra una incidencia más alta que lo observado a escala del país.

Gráfico 14: Evolución de la Pobreza (% de la población, MIDEPLAN 1990-2003)



Pobreza (% de la población, CASEN 2003)

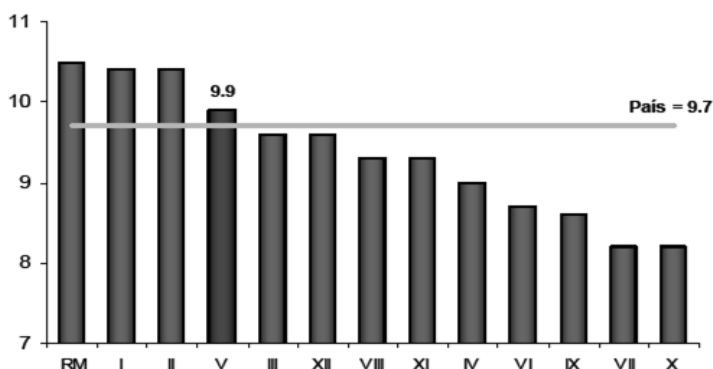
Gráfico 15: Situación de Pobreza (% de la población, MIDEPLAN 1990-2003)



Fuente: Ministerio de Planificación del Gobierno de Chile, MIDEPLAN, CASEN.

Las estadísticas oficiales disponibles del Ministerio de Educación en relación a la escolaridad promedio de la población potencialmente activa económicamente, de 15 años y más, informan que la V Región de Valparaíso se posiciona en una situación aventajada en el conjunto de las regiones del país, como se puede observar en el gráfico siguiente.

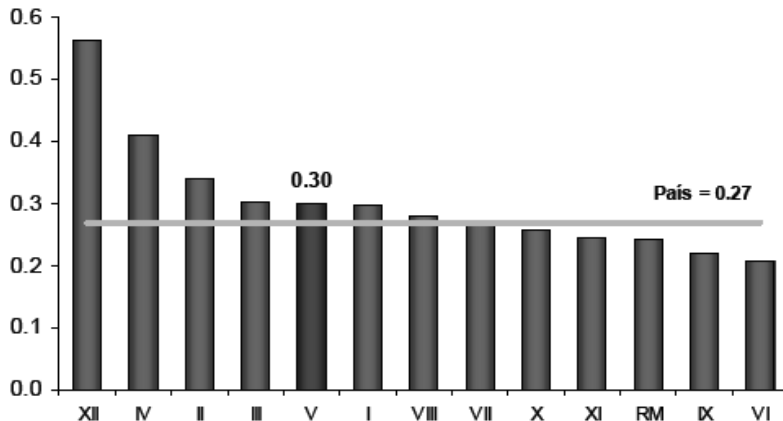
Gráfico 16: Escolaridad Promedio (Años, personas de 15 años y más, MINEDUC 2004)



Refuerza la posición aventajada en el campo educacional que registra la V Región de Valparaíso, el dato oficial disponible del coeficiente de oferta educacional que mensura las universidades, centros de formación técnica e institutos profesionales por cada mil jóvenes entre 18 y 25

años, que estima el Ministerio de Educación en conjunto con el Instituto Nacional de Estadística, como se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico 17: Coeficiente de Oferta Educativa (por cada 1000 jóvenes de 18 a 25 años)



Fuente: Ministerio de Educación del Gobierno de Chile, MINEDUC e INE (2005)

Como se observa en el cuadro siguiente, la tasa de analfabetismo registrada en la V Región de Valparaíso, tanto en el ámbito rural como urbano, es más baja que lo registrado en el país y la posiciona entre las regiones más aventajadas en ese sentido.

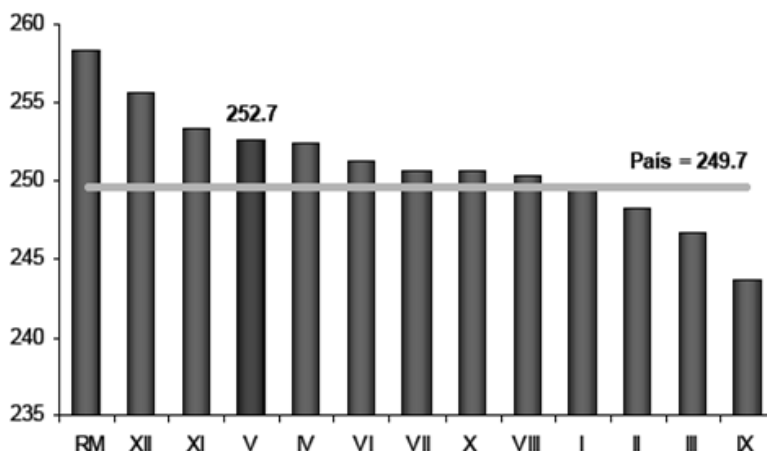
Cuadro 11: Tasa de Analfabetismo (% de la población, CASEN 1990-2003)

Región	1990			2000			2003		
	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural	Total
I	1.9	5.5	2.1	1.6	10.9	2.0	1.5	9.9	1.8
II	2.1	12.8	2.3	1.0	9.1	1.2	0.6	8.6	0.7
III	4.4	14.5	5.4	2.6	9.0	3.1	3.4	9.3	3.8
IV	4.3	11.6	6.8	3.1	13.1	5.7	2.3	12.3	4.4
V	2.8	9.1	3.6	2.1	10.5	2.8	2.3	9.0	2.9
VI	4.5	12.3	8.0	4.5	11.0	6.6	4.3	11.8	6.5
VII	6.5	19.9	12.7	4.1	15.3	8.3	4.5	12.9	7.3
VIII	5.1	16.1	8.0	3.9	14.8	6.0	4.2	15.6	6.3
IX	5.3	15.3	9.9	4.3	14.2	7.6	5.7	15.2	8.7
X	4.5	11.0	7.3	4.5	8.6	5.9	4.2	8.1	5.4
XI	7.4	9.5	8.1	4.2	11.4	5.9	4.9	11.1	6.0
XII	3.0	6.6	3.2	1.6	3.8	1.7	1.1	7.5	1.3
RM	2.5	8.2	2.7	2.0	8.3	2.1	2.1	6.1	2.1
País	3.3	13.7	5.3	2.6	12.2	4.0	2.8	11.7	4.0

Fuente: Ministerio de Planificación, Encuesta CASEN.

Los resultados académicos del SIMCE aplicado a los 4tos Básicos, refuerza esta situación aventajada en relación al capital humano disponible en la V Región de Valparaíso.

Gráfico 18: SIMCE 4° Básico (puntaje, 2005)



Fuente: Ministerio de Educación del Gobierno de Chile, MINEDUC.

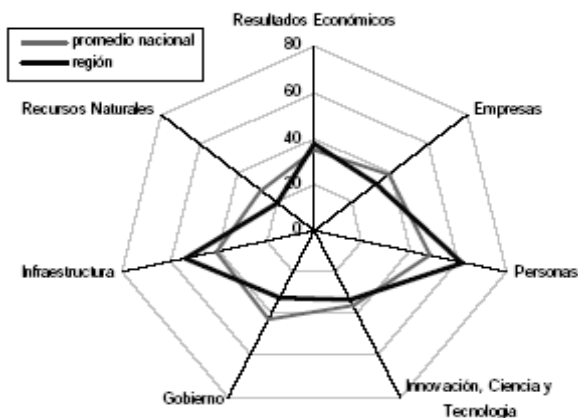
En el Ranking Global de competitividad regional, ICR,¹¹ que elabora la Subsecretaría de Desarrollo Regional del Ministerio del Interior del Gobierno de Chile, la V Región de Valparaíso se ubica en el séptimo lugar, que la posiciona en el subgrupo medio-alto según la SUBDERE (2003), entre las regiones del país. Aun siendo, como se señalaba al comienzo del capítulo, la tercera en tamaño poblacional y posicionarse sostenidamente, desde 1997, en los primeros lugares en los ranking de los factores infraestructura¹² y personas¹³.

Cuadro 12: Ranking Regional de Competitividad (2003)

Región	Global	Resultados Económicos	Empresas	Personas	Infra-estructura	Gobierno	Innovación, Ciencia y Tecnología	Recursos Naturales
I	9	5	7	5	5	13	10	12
II	2	1	4	3	1	12	4	4
III	10	8	12	9	7	6	9	7
IV	6	7	5	6	10	2	7	10
V	7	4	10	4	3	11	8	11
VI	11	9	8	13	8	10	12	1
VII	12	12	9	10	12	9	13	2
VIII	5	11	6	7	6	5	5	5
IX	13	13	13	11	11	8	11	6
X	4	10	3	12	9	4	1	3
XI	8	6	11	8	13	1	6	8
XII	3	2	2	2	4	3	3	9
RM	1	3	1	1	2	7	2	13

Fuente: Informe Índice de Competitividad Regional 2003, SUBDERE.

Gráfico 19: Aportes de los Factores al ICR de la V Región de Valparaíso (SUBDERE, 2003)



La evolución de la V Región de Valparaíso en el Ranking de Competitividad Regional ha tendido a estabilizarse en las dos últimas mediciones en una posición desfavorecida.

Cuadro 13: Evolución en Ranking Nacional Índice de Competitividad Regional /1997-2003)

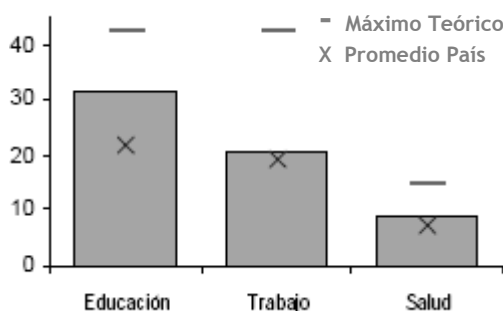
V Región de Valparaíso	1997	1999	2001	2003
Ranking Global	5	10	7	7

Fuente: SUBDERE, Índice de Competitividad Regional /Cuadro elaboración propia.

La expectante posición de la V Región de Valparaíso en el factor personas, cuarto lugar, tiene su antecedente explicativo fundamental

en los buenos resultados alcanzados en el ámbito educación, ilustrados ya en el capítulo, alcanzando un puntaje sobre el promedio registrado por el país y que representa un 74,4% del potencial o máximo teórico¹⁴, como se puede observar en el grafico siguiente.

Gráfico 20: Nivel de los Ámbitos del Factor Personas (ICR, SUBDERE, 2003)



Fuente: Informe Índice de Competitividad Regional 2003, SUBDERE.

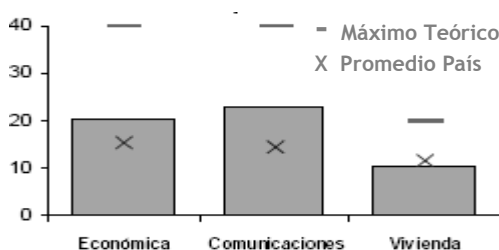
Cuadro 14: Evolución en el Ranking Nacional del Factor Persona del ICR / (1997-2003)

V Región de Valparaíso	1997	1999	2001	2003
Ranking Factor Persona	4	3	4	4

Fuente: SUBDERE, Índice de Competitividad Regional /Cuadro elaboración propia.

El buen puntaje obtenido en el factor infraestructura por la V Región de Valparaíso, que la posiciona en un nivel medio en términos de logro en relación a su potencial, pero en tercer lugar en el concierto de las regiones de Chile, tiene sus antecedentes fundamentales en los buenos resultados obtenidos en los ámbitos de infraestructura de comunicaciones e infraestructura económica, como se puede observar en el gráfico siguiente.

Gráfico 21: Nivel de los Ámbitos del Factor Infraestructura (2003)



Fuente: Informe Índice de Competitividad Regional 2003, SUBDERE.

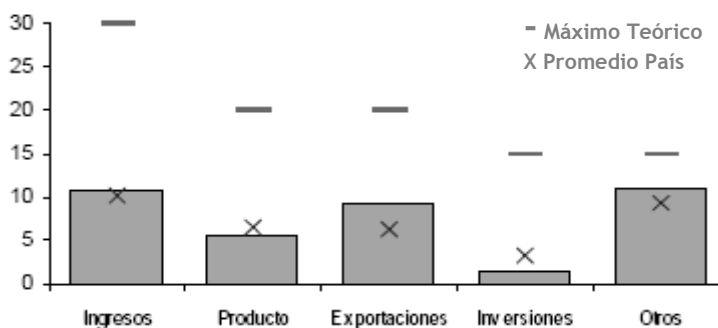
Cuadro 15: Evolución en el Ranking Nacional del Factor Infraestructura del ÍCR 1997-2003

V Región de Valparaíso	1997	1999	2001	2003
Ranking Factor Infraestructura	3	4	3	3

Fuente: SUBDERE, ÍCR1997, 1999, 2001 y 2003 /Cuadro elaboración propia.

En cuanto al factor resultados económicos¹⁵, la buena posición que ocupa en el concierto de las 13 regiones del país, cuarto lugar, se explica fundamentalmente por los resultados obtenidos en el ámbito exportaciones, como se informaba en este mismo capítulo y se puede observar en el gráfico siguiente.

Gráfico 22: Nivel de los Ámbitos del Factor Resultados Económicos (2003)



Fuente: Informe Índice de Competitividad Regional 2003, SUBDERE.

Cuadro 16: Evolución en Ranking Nacional Factor Resultados Económicos del ÍCR /1997-2003

V Región de Valparaíso	1997	1999	2001	2003
Ranking Factor Resultados Económicos	5	7	6	4

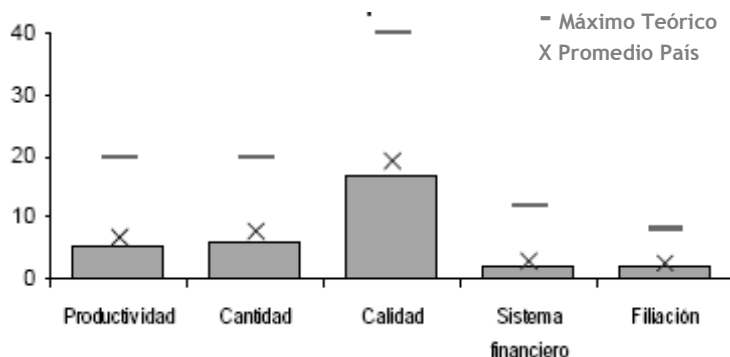
Fuente: SUBDERE, Índice de Competitividad Regional/Cuadro elaboración propia.

En los factores empresa¹⁶, recursos naturales¹⁷, gobierno¹⁸ e innovación, ciencia y tecnología¹⁹, la V Región de Valparaíso registra niveles de logro y puntuaciones bajo la media nacional.

La V Región de Valparaíso registra en el factor empresas un precario desempeño que la ubica en el lugar número 10 entre las 13 regiones del país.

Posición que se explica porque la región registra puntuaciones bajo la media nacional en todos los ámbitos que configuran este factor, como se puede observar en el gráfico siguiente.

Gráfico 23: Nivel de los Ámbitos del Factor Empresas (2003)



Fuente: Informe Índice de Competitividad Regional 2003, SUBDERE.

Con la salvedad del año 1997, en el factor empresas del ICR la V Región de Valparaíso ha registrado puntuaciones bajo la media nacional.

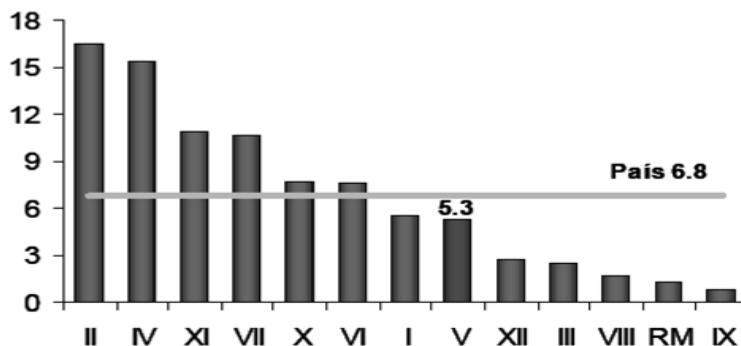
Cuadro 17: Evolución en el Ranking Nacional del Factor Empresas del ICR / 1997-2003

V Región de Valparaíso	1997	1999	2001	2003
Ranking Factor Empresas	5	11	7	10

Fuente: SUBDERE, Índice de Competitividad Regional, /Cuadro elaboración propia.

En cuanto al ámbito de la productividad, la V Región de Valparaíso con su puntuación de 5,3, solo alcanza un 26,4% de su potencial y se ubica bajo la media nacional, como se puede observar en el gráfico siguiente.

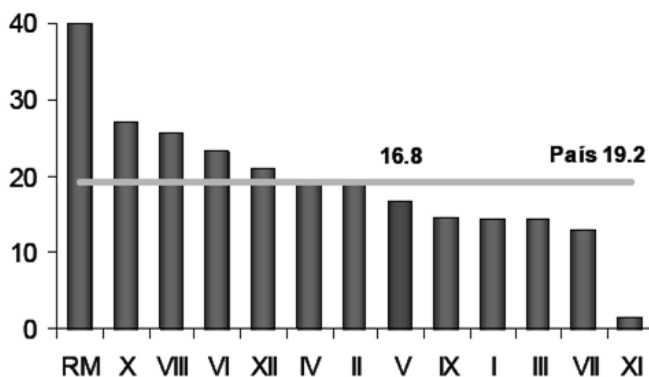
Gráfico 24: Ámbito Productividad del Factor Empresa (Puntaje, 2003)



Fuente: Informe Índice de Competitividad Regional 2003, SUBDERE.

A la luz de los objetivos de la presente tesis son particularmente relevantes los resultados que informan de la precaria calidad de las empresas, a pesar de ser el ámbito mejor evaluado dentro del factor empresa, y en especial del comportamiento modesto en los indicadores relativos al nivel empresarial y a visión de largo plazo de los empresarios.

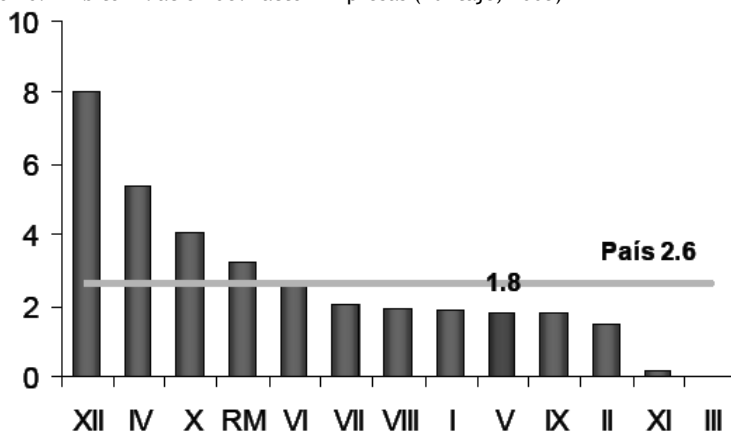
Gráfico 25: Ámbito Calidad del Factor Empresas (Puntaje, 2003)



Fuente: Informe Índice de Competitividad Regional 2003, SUBDERE.

En el factor filiación, que mensura el nivel de identificación de las empresas con el destino de la V Región de Valparaíso, en un contexto nacional de baja filiación, también se posiciona bajo la media, como se puede observar en el gráfico siguiente.

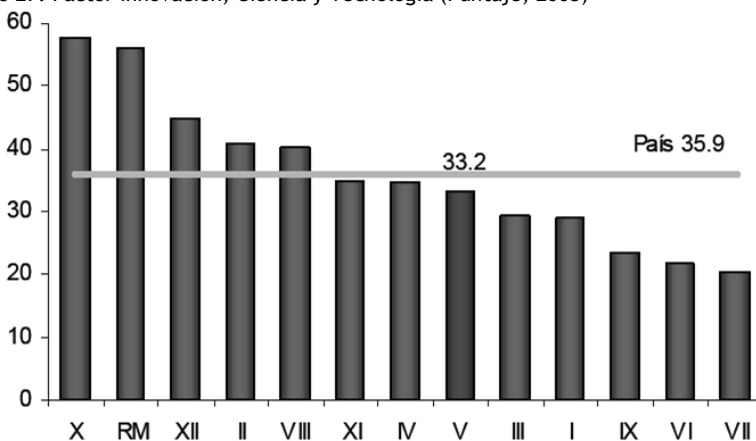
Gráfico 26: Ámbito Filiación del Factor Empresas (Puntaje, 2003)



Fuente: Informe Índice de Competitividad Regional 2003, SUBDERE.

El factor innovación, ciencia y tecnología, sintetiza las dimensiones de investigación científico-técnica, capacidad académica, innovación empresarial y fondos de innovación. Los resultados obtenidos en este factor, bajo el promedio nacional, ubican a la región en el octavo puesto, como se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico 27: Factor Innovación, Ciencia y Tecnología (Puntaje, 2003)

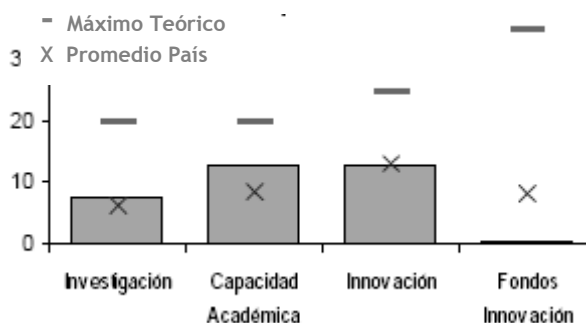


Fuente: Informe Índice de Competitividad Regional 2003, SUBDERE.

Mientras en investigación científico-técnica y en capacidad académica se registran puntuaciones por sobre el valor promedio registrado en el país, en los factores asociados a la innovación empresarial y a los

fondos de innovación la región se observa en una situación más desfavorecida. Estos dos últimos factores de suyo relevante a la luz del objetivo de integración del Diseño en la gestión de las empresas.

Gráfico 28: Nivel de los Ámbitos del Factor Innovación, Ciencia y Tecnología (2003)



Fuente: Informe Índice de Competitividad Regional 2003, SUBDERE.

Si bien se observa una recuperación en el ranking nacional en el factor innovación, ciencia y tecnología, la puntuación obtenida sigue siendo más baja que el promedio nacional.

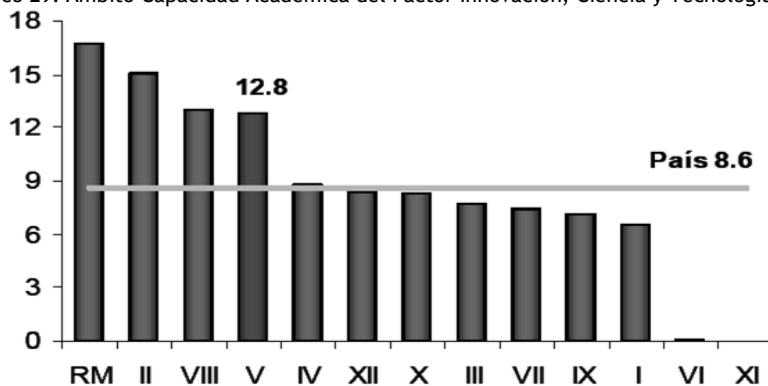
Cuadro 18: Evolución en Ranking Nacional Factor Innovación, Ciencia y Tecnología del ÍCR

V Región de Valparaíso	1997	1999	2001	2003
Ranking Factor Innovación	7	11	11	8

Fuente: SUBDERE, Índice de Competitividad Regional, /Cuadro elaboración propia.

Los resultados más expectantes que registra la región en este factor se observa en el ámbito de la capacidad académica, donde alcanza un 63,9 por ciento del máximo teórico y significativamente más alto que lo registrado como media nacional.

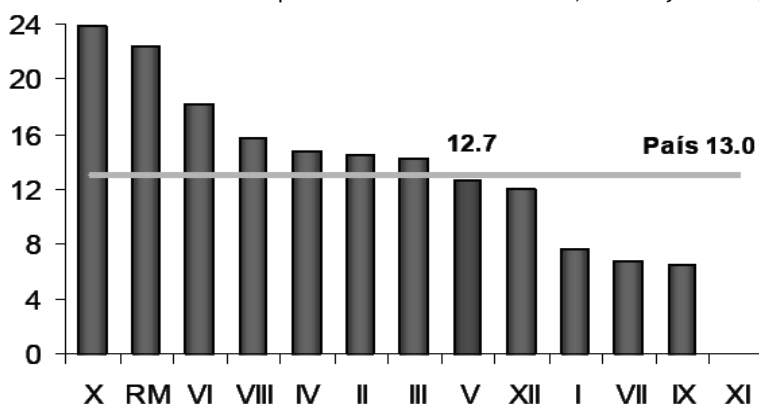
Gráfico 29: Ámbito Capacidad Académica del Factor Innovación, Ciencia y Tecnología



Fuente: Informe Índice de Competitividad Regional, Puntaje 2003, SUBDERE.

En cuanto al ámbito de las capacidades de innovación en las empresas, éstas se expanden en la región hasta un 50,8 por ciento del máximo teórico, pero bajo la media observada a nivel nacional. En un ámbito complementario, se registran puntuaciones significativamente bajo el nivel teórico y bajo la media nacional en lo que dice relación con la consecución de fondos de apoyo a la innovación.

Gráfico 30: Ámbito Innovación Empresarial del Factor Innovación, Ciencia y Tecnología

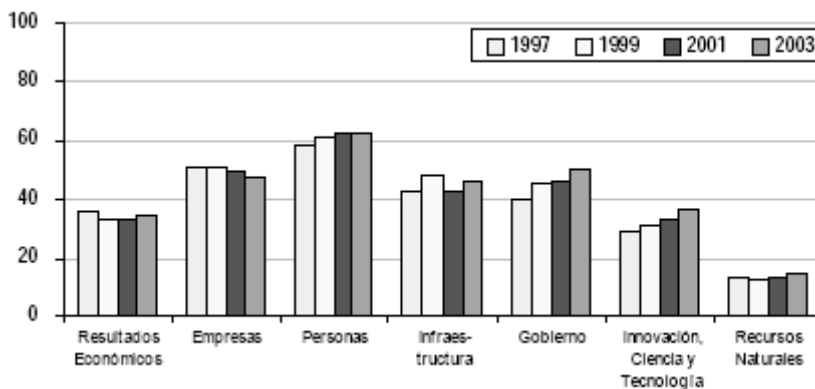


Fuente: Informe Índice de Competitividad Regional, Puntaje 2003, SUBDERE.

Al observar la evolución del ICR de la V Región de Valparaíso, entre 1997 y 2003, como se puede observar en el cuadro siguiente, destaca el factor personas por incrementar su nivel de logro en relación a su potencial (puntajes teóricos), manteniendo su primacía en relación a los demás factores considerados. También destaca, pero en el sentido

inverso, el factor empresas, que ve reducir su nivel de logro en el período en comento.

Gráfico 31: Índices del Valor Cumbre Factores de Competitividad Región de Valparaíso



Fuente: Informe Índice de Competitividad Regional, 1997- 2003, SUBDERE.

1.2.2. LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN LA REGIÓN DE VALPARAÍSO.

La Región de Valparaíso es la tercera concentración industrial de Chile, después de la de Santiago y del Biobío, sin embargo han perdido peso relativo en el concierto nacional a partir del revés significativo que sufre con motivo de la crisis económica de 1982, que tuvo como desenlace el cierre de importantes unidades productivas, y, con el tiempo, el traslado de muchas de ellas a la Región Metropolitana de Santiago.

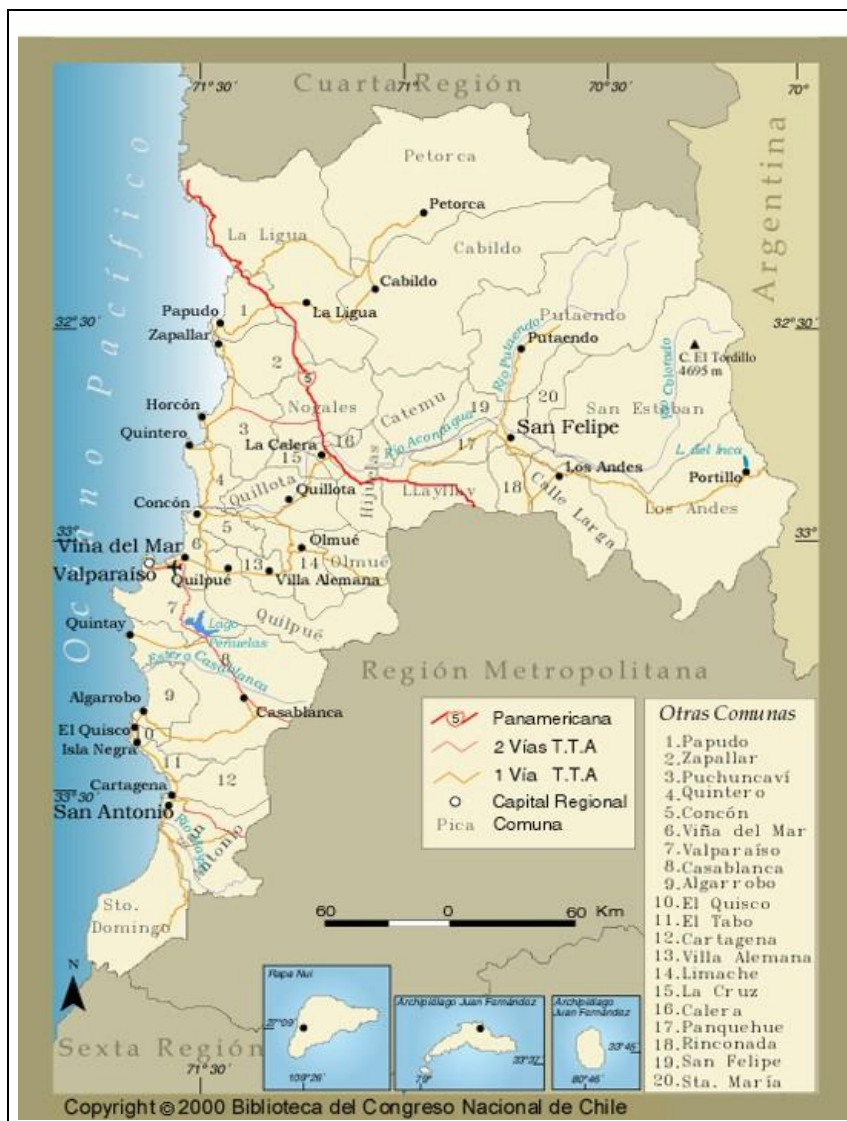
La participación de este sector regional en la economía nacional sigue siendo importante, si bien ha disminuido en relación a lo observado a comienzos de la década de los noventa. El peso relativo del valor agregado de la producción de la V Región de Valparaíso era de un 15,5% el año 1990, según la Encuesta Industrial Anual (ENIA) calculada por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, participación que disminuye a un 8,1% en la ENIA de 2004, último año disponible. En esta incidencia solo se considera a las unidades productivas de 10 o más trabajadores empleados, como se puede observar en el cuadro siguiente.

Cuadro 19: Participación del Valor Agregado Industrial (VAI) de la V Región en VAI País

Área de Estimación y Tamaño Empresa	Valor Agregado 2001	Valor Agregado 2004
V Región de Valparaíso (%)		
10 a 49 ocupados	4,9	21,8
50 o más ocupados	8,0	6,5
Total	7,8	8,1
País (miles de pesos)		
10 a 49 ocupados	929.295.689	1.964.360.522
50 o más ocupados	9.884.584.619	16.395.193.481
Total	10.813.880.308	18.359.554.003

Fuente: INE, Encuesta Industrial Anual (2001-2004) / Cuadro elaboración propia.

Gráfico 32: La División Política de la V Región de Valparaíso



Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

La V Región de Valparaíso muestra distintos grados de desarrollo en las distintas actividades industriales, las cuales se encuentran más diversificadas que en el resto de las Regiones del país, a excepción de la Región Metropolitana. Éstas se concentran en la industria de alimentos, bebidas y tabacos, en la industria química y en la industria

metálica básica, que aportan en conjunto casi el 90% del valor agregado regional. Otra actividad industrial de alta relevancia nacional, con una participación del 83,5% sobre el valor agregado sectorial nacional, es la fabricación de productos derivados del petróleo y carbón.

Un estudio realizado por la Gerencia de Fomento de CORFO, reveló que en la V Región de Valparaíso existen 3.669 empresas manufactureras, donde el 73,8% corresponde a micro empresas, 21,4 % son pequeñas empresas, el 3,0 % son medianas empresas y el 1,8% restante corresponde a la gran empresa.

En términos de su localización geográfica, el 57,0% de las industrias manufactureras se concentran en la Provincia de Valparaíso. Al desagregar según su tamaño, se observa que esta tendencia de concentración en el área metropolitana es más acusada en la gran (78,5%), en la mediana (65,8%) y en la pequeña empresa (64,8%).

Cuadro 20: Tamaño de las Empresas Manufactureras de la V Región, según Provincias

Provincia	Micro	Pequeña	Mediana	Gran	Suma
Petorca	494	74	6	2	576
Los Andes	130	25	2	3	160
San Felipe	205	47	10	5	267
Quillota	232	88	11	2	333
Valparaíso	1.458	508	73	51	2.090
San Antonio	189	42	10	2	243
Total	2.700	784	111	65	3.669

Fuente: CORFO

Por otra parte, la tendencia productiva de la V región de Valparaíso, en términos de número de empresas, es principalmente hacia la fabricación de textiles y cueros (24,6%), productos alimenticios, bebidas y tabacos (24,4%), maderas y papel (20,0%), y químicos, derivados del petróleo, caucho y metales (18,1%). Otros sectores, con menores participaciones, son: Minas, petróleo y canteras; Máquinas e instrumentos y Otras Manufacturas. Al respecto, la tabla siguiente muestra el número de empresas de la región según sectores económicos y territorios provinciales.

Cuadro 21: Empresas Manufactureras de la V Región, según sectores y provincias.

Sectores	Petorca	Los andes	San Felipe	Quillota	Valparaíso	San Antonio	Total
Minas, Petróleo y Canteras	53	1	29	22	26	20	151
Productos Alimenticios	56	63	101	123	459	94	896
Textil y Cueros	441	17	17	32	376	20	903
Maderas y Papel	13	28	46	53	554	37	731
Químicos, Caucho y Metales	8	37	48	71	456	44	663
Máquinas E Instrumentos	4	10	19	26	176	15	251
Otras Manufacturas	1	4	7	6	43	13	74
Total	576	160	267	333	2.090	243	3.669

Fuente: CORFO

Cada provincia tiene su especialización económica, como se puede observar en el cuadro siguiente.

Cuadro 22: Empresas Manufactureras de la V Región, según sectores y provincias (%).

Sectores	Petorca	Los andes	San Felipe	Quillota	Valparaíso	San Antonio	Total
Minas, Petróleo y Canteras	9,2	0,6	10,9	6,6	1,2	8,2	4,1
Productos Alimenticios	9,7	39,4	37,8	36,9	22,0	38,7	24,4
Textil y Cueros	76,6	10,6	6,4	9,6	18,0	8,2	24,6
Maderas y Papel	2,3	17,5	17,2	15,9	26,5	15,2	19,9
Químicos, Caucho y Metales	1,4	23,1	18,0	21,3	21,8	18,1	18,1
Máquinas E Instrumentos	0,7	6,3	7,1	7,8	8,4	6,2	6,8
Otras Manufacturas	0,2	2,5	2,6	1,8	2,1	5,3	2,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: CORFO

La Industria Manufacturera en su Área Metropolitana.

En este acápite se describe cuantitativamente la evolución que ha tenido la Industria Manufacturera en el Área Metropolitana de Valparaíso²⁰ (AMV) durante el siglo XX y se compara con lo ocurrido en el Área Metropolitana de Santiago²¹ (AMS), además de ilustrar el impacto e influencia que dicho sector ha tenido en el devenir económico de la conurbación más importante de la región de Valparaíso y la tercera más importante de Chile.

Con el propósito de minimizar las distorsiones o posibles sesgos en el análisis de la información presentada, se ha optado por realizar el análisis en dos ámbitos, los cuales son complementarios. El primero, desde 1928 hasta el 2000, el que corresponde a industrias de 10 y más trabajadores para el AMV y la Provincia de Santiago²². El segundo ámbito, es un análisis comparativo a nivel comunal, dentro del AMV, para lo cual se dispone de datos sólo para los años 1937 y 1979.

La industria manufacturera entre el año 1928 y 2000.

Para comprender apropiadamente el comportamiento de la industria en el Área Metropolitana del Gran Valparaíso en este período, se hace necesario analizar el rol que jugaron los inmigrantes europeos a fines del siglo XIX y a comienzos del siglo XX.

En lo que respecta al sector industrial manufacturero dichos inmigrantes hicieron importantes contribuciones, principalmente en el campo de la dirección y administración de las empresas. A modo de ilustración, el cuadro siguiente se presenta la participación de los extranjeros en la administración de la industria del Departamento de Valparaíso en el año 1928, comparado con la Provincia de Santiago para igual período.

Cuadro 23: Participación Extranjeros en la Administración de Industrias Manufactureras (1928).

Personal	Departamento de Valparaíso			Departamento de Santiago		
	Chileno	Extranjero	Extranjeros %	Chileno	Extranjero	Extranjeros %
Propietarios, socios o arrendatarios	811	304	27,3	1.851	916	33,1
Jefes, gerentes o administradores	98	83	45,9	302	116	27,8
Personal técnico y profesional	170	90	34,6	746	257	25,6
Personal de oficinas	882	105	10,6	1.909	256	11,8
Total empleados	1.961	582	22,9	4.808	1.545	24,3

Fuente: Censo de Manufacturas - Dirección de Estadísticas. 1928.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la influencia de los extranjeros en la administración de las industrias del Área Metropolitana del Gran Valparaíso fue muy importante y más significativa que lo observado en el área metropolitana del Gran Santiago. El año 1928, la incidencia de extranjeros en el Departamento

de Valparaíso en las categorías ocupacionales de jefes, gerentes o administradores en el Departamento de Valparaíso era de un 45,9%, mientras que en el Departamento de Santiago para el mismo tipo de trabajadores, correspondían al 27,8%. En lo que respecta a personal profesional y técnico, los porcentajes de participación de inmigrantes extranjeros alcanzaba a 34,6% y 25,6%, respectivamente.

El conocimiento entregado por los extranjeros principalmente en los campos gerenciales, administrativos y técnicos a las industrias, como el creciente proceso de industrialización nacional inducido por las políticas de sustitución de importaciones de la época, generaron un crecimiento importante en el Área Metropolitana de Valparaíso.

En el cuadro siguiente se presenta la evolución del número de industrias manufactureras desde 1928 hasta el año 2000, para los establecimientos desagregados en sus distintos tamaños.

Cuadro 24: Evolución del Número de Establecimientos Industriales.

Área Metropolitana de Valparaíso	1928	1937	1957	1968	1979	1980	1985	1990	1995	2000
Industrias de 10 y más ocupados		252	353	625	365	307	258	229	232	176
Industrias de 5 y más ocupados		408	596		597					
Total Industrias	843	1.281			1.152					
Provincia de Santiago										
Industrias de 10 y más ocupados		1.050	2.090	4.607	3.223	3.135	2.474	2.594	2.937	2.339
Industrias de 5 y más ocupados		1.671	3.151		5.198					
Total Industrias	1.209	7.155			8.363					

Fuente: 1928 -1979 Censos de Manufacturas, INE. 1980 - 2000 Encuesta Industrial Anual - INE.

Como se puede apreciar en la tabla precedente, entre los años de 1928 y 1937 el número total de establecimientos aumenta significativamente, pasando de 843 en 1928 a 1.281 en 1937. Este crecimiento siguió hasta fines de los años sesenta, al menos para establecimientos mayores.

Claramente desde mediados de los setenta, el número de establecimientos cayó significativamente. En la última Encuesta Nacional Industrial Anual, correspondiente al año 2004 y a la Provincia

de Valparaíso, se observa que la tendencia de decrecimiento en el número de industrias manufactureras en el Área Metropolitana del gran Valparaíso se empieza a quebrar.

Cuadro 25: Evolución del Número de Establecimientos Industriales (2001-2004).

Provincia de Valparaíso	2001	2002	2003	2004	Variación 01-04 (%)
Industrias de 50 y más personas ocupadas	51	60	54	60	17,6
Industrias de 10 a 49 personas ocupadas	145	158	166	177	22,1
Total Industrias manufactureras	196	218	220	237	20,9
Provincia de Santiago					
Industrias de 50 y más personas ocupadas	630	675	715	720	14,3
Industrias de 10 a 49 personas ocupadas	1.632	1.832	1.792	1.866	14,3
Total Industrias manufactureras	2.262	2.507	2.507	2.586	14,3
Pais					
Industrias de 50 y más personas ocupadas	1.412	1.519	1.539	1.641	16,2
Industrias de 10 a 49 personas ocupadas	3.239	3.496	3.459	3.629	12,0
Total Industrias manufactureras	4.651	5.015	4.998	5.270	13,3

Fuente: Encuesta Nacional Industrial Anual, INE.

Del mismo modo, en la provincia de Santiago es posible observar un comportamiento similar (aunque con mayor fuerza), donde el número de establecimientos totales aumento de poco más de 1.200 a 8.400 para el período 1928-1979.

Lo anterior se explica principalmente por la política de sustitución de importaciones impulsada por los gobiernos de la época. No obstante lo anterior, si se observa con mayor detalle, en el periodo comprendido entre 1968 y 1979, se aprecia una caída importante en el número de establecimientos de 10 y más ocupados, disminuyendo de 4.600 a 3.200 en dicho periodo.

En el último período analizado (2001-2004), se registra un incremento del 14,3%, sobre el promedio nacional observado.

Este sostenido deterioro del sector manufacturero en este período se produce fundamentalmente por el giro que presentó la política económica chilena a mediados de los setenta del siglo pasado, el cual

reemplazó el antiguo modelo de sustitución de importaciones, por un modelo basado en la apertura casi total al comercio exterior.

Es importante conocer cuales fueron las dinámicas dentro del sector manufacturero en el Área Metropolitana de Valparaíso, es decir, cuales fueron los rubros más beneficiados o perjudicados en los dos escenarios económicos antes aludidos.

Los principales rubros de las empresas manufactureras de la provincia de Valparaíso para el período 1928-1979 y del AMV para los años 1980-2000, se presentan en la tabla siguiente.

Cuadro 26: Composición de los Rubros Industriales del Área Metropolitana del Gran Valparaíso.

Rubros Industriales	Todos los Establecimientos (3)			Establecimientos de 10 y más ocupados (4)				
	1928 (1)	1937	1979	1980	1985	1990	1995	2000
Alcoholes, bebidas y licores (2)	28	20						
Confecciones y Vestuario	139	236	271	38	30	27	31	19
Cueros y Pieles	300	371	28					
Industrias alimenticias (3)	187	363	424	142	130	111	101	80
Maderas	67	95	216	26	16	13	16	12
Metales y maquinarias	158	364	171	45	33	34	37	32
Papeles y Cartones	46	93	100	21	14	9	13	9
Productos Químicos	40	111	66	17	18	18	18	13
Transporte	53	3						
Industrias Diversas	191	169	87	18	17	17	16	11
Total	1.209	1.825	1.363	307	258	229	232	176

Fuente: 1928-1979 Censo Manufacturas, INE. 1980-2000 Encuesta Nacional de Industrias Anual - INE.

Cuadro 27: Composición de los Rubros Industriales del Área Metropolitana del Gran Valparaíso.

Rubros Industriales	Todos los Establecimientos (3)			Establecimientos de 10 y más ocupados (4)				
	1928 (1)	1937	1979	1980	1985	1990	1995	2000
Alcoholes, bebidas y licores (2)	2,3	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Confecciones y Vestuario	11,5	12,9	19,9	12,4	11,6	11,8	13,4	10,8
Cueros y Pielés	24,8	20,3	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Industrias alimenticias (3)	15,5	19,9	31,1	46,3	50,4	48,5	43,5	45,5
Maderas	5,5	5,2	15,8	8,5	6,2	5,7	6,9	6,8
Metalés y maquinarias	13,1	19,9	12,5	14,7	12,8	14,8	15,9	18,2
Papeles y Cartones	3,8	5,1	7,3	6,8	5,4	3,9	5,6	5,1
Productos Químicos	3,3	6,1	4,8	5,5	7,0	7,9	7,8	7,4
Transporte	4,4	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Industrias Diversas	15,8	9,3	6,4	5,9	6,6	7,4	6,9	6,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(1) Las cifras corresponden a la Provincia de Aconcagua / (2) Se incluyen en industrias alimenticias /
(3) Las cifras en el período 1937-1979 corresponden a la Provincia de Valparaíso. /
(4) Las cifras en el período 1980-2000 corresponden al AMV.

Como se puede inferir del cuadro anterior, el rubro de cueros y pieles prácticamente desaparece hacia 1979, pasando de 300 establecimientos en el año 1928 a sólo 28 en dicho año. El rubro de industrias alimenticias registra un incremento significativo pasando de 187 establecimientos en 1928, a 424 en 1979, lo que incrementó la participación relativa de este rubro del 15,5% al 31,1%. Lo mismo se observa en los sectores de la industria textil que incrementa su participación, en el período en comento, del 11,5 al 19,9% y de la industria de la madera y del papel, que incrementan su participación del 9,3 al 23,1%.

En el Área Metropolitana del Gran Valparaíso, en el período 1980 -2000, contabilizando solo las industrias de 10 y más ocupados, se registra una disminución significativa del número de industrias, -42,7%, lo que es común a todos los rubros de actividad manufacturera.

Las reducciones más significativas, en términos absolutos, se registran en la industria de papeles y cartones (-57,1%), Maderas (-53,8%), confecciones y vestuario (-50,0%) e industrias alimenticias (-43,7%).

En términos relativos a la participación en el sector industrial en el período analizado, en el contexto del Área Metropolitana del Gran Valparaíso, los sectores que ven incrementar su participación son los relacionados con metales y maquinarias (de 14,7 a 18,2%) y productos químicos (de 5,5 a 7,4%). El que mantiene prácticamente su participación en el período es el rubro de la industria alimentaria (46,3 a 45,5%).

Como se expresara anteriormente, la economía chilena experimentó un profundo cambio estructural a mediados de los setenta, debido a varias reformas económicas. De todas ellas la más profunda fue la liberalización del comercio internacional. Este proceso causó una serie de quiebras en la industria manufacturera y una reducción en la participación de este sector. Para ilustrar este hecho, y observar que rubros han sido los más afectados en la industria local, en especial en el AMV, a continuación se presenta un cuadro resumen con la evolución de las importaciones industriales por rubro, para el período 1995-2003.

Cuadro 28: Evolución de las importaciones industriales por rubro, 1995-2003. (MM\$, promedio del 2004).

Rubros	1995	1996	1997	1998	1999
Industrias alimenticios, bebidas, licores y tabacos	412.848	482.299	543.980	568.046	506.305
Industria textil, prendas de vestir y cueros	578.573	663.322	693.908	672.943	564.795
Forestales y muebles de madera	53.458	66.260	88.462	97.170	74.045
Celulosa, papel, cartón, ediciones e imprenta	274.314	235.142	264.521	264.299	227.130
Productos químicos, petróleo y derivados, caucho y plástico	1.473.783	1.701.007	1.787.203	1.663.915	1.582.390
Productos de barro, loza y porcelana, vidrio y productos minerales no metálicos	114.911	141.363	157.020	144.472	106.319
Industria básica del hierro y del acero, e industria básica de metales no ferrosos.	369.499	330.391	395.286	403.710	212.500
Productos metálicos, maquinarias, equipos, material eléctrico, instrumentos de medida y material de transporte	4.164.609	4.705.614	5.179.391	4.869.953	3.468.601
Industria manufacturera no expresada	121.882	129.039	145.959	136.473	105.350
Total Industria	7.563.877	8.454.437	9.255.730	8.820.980	6.847.435

Fuente: Indicadores de Comercio Exterior, Banco Central

Nota: Tipo de cambio promedio 2004 era de \$637/US\$.

Cuadro 29: Evolución de las importaciones industriales por rubro, 1995-2003. (MM\$, promedio del 2004).

Rubros	2000	2001	2002	2003
Industrias alimenticios, bebidas, licores y tabacos	534.167	537.380	553.852	662.204
Industria textil, prendas de vestir y cueros	663.263	619.849	591.164	604.467
Forestales y muebles de madera	90.422	94.978	100.803	102.706
Celulosa, papel, cartón, ediciones e imprenta	276.540	266.636	234.753	250.110
Productos químicos, petróleo y derivados, caucho y plástico	1.873.565	1.885.800	1.783.644	2.019.431
Productos de barro, loza y porcelana, vidrio y productos minerales no metálicos	138.933	137.972	129.098	139.668
Industria básica del hierro y del acero, e industria básica de metales no ferrosos.	282.062	297.090	278.988	314.168
Productos metálicos, maquinarias, equipos, material eléctrico, instrumentos de medida y material de transporte	3.949.209	3.740.811	3.662.654	3.860.066
Industria manufacturera no expresada	125.488	109.678	104.796	109.345
Total Industria	7.933.650	7.690.193	7.439.751	8.062.164

Fuente: Indicadores de Comercio Exterior, Banco Central

Nota: Tipo de cambio promedio 2004 era de \$637/US\$.

Como se aprecia en las dos tablas anteriores, los principales rubros de las importaciones industriales corresponden a productos metálicos, maquinarias, equipos, material eléctrico, instrumentos de medida y material para transporte (MM\$ 3.860.066 en 2003), seguido por el rubro productos químicos, petróleo y derivados, caucho y plástico (MM\$2.019.431 en 2003), industria de alimentos, bebidas, licores y tabaco (MM\$ 662.204) e industria textil, prendas de vestir y cueros (MM\$ 604.467).

La manera en que estas tendencias decrecientes han afectado a la sociedad del Área Metropolitana del Gran Valparaíso se pueden observar en el comportamiento que presenta el empleo manufacturero. A continuación se presenta un cuadro resumen, que muestra la evolución de los ocupados en industrias manufactureras de 10 y más trabajadores del AMV y de la Provincia de Santiago, para el período 1937 - 2000.

Cuadro 30: Evolución de los Ocupados de la Industria de 10 trabajadores o más.

Área Estimación	1937	1957	1968	1980	1985	1990	1995	2000
AMV (1)	19.003	22.827	24.388	14.388	11.993	13.119	15.717	9.993
Provincia de Santiago	66.379	123.26	150.06	1.257.12	133.09	199.80	223.90	157.07
		1	1	7	3	6	3	4

(1) Para período 1937-1979 se utilizaron cifras correspondientes a la Provincia de Valparaíso.

Se constata en el cuadro precedente que el Área Metropolitana del Gran Valparaíso registra una disminución significativa en el número de ocupados asociados a la actividad industrial, cayendo de prácticamente 20 mil en el año 1937 a 10 mil en el año 2000, es decir, el empleo industrial en el AMV, ha disminuido a la mitad en las últimas 6 décadas, mientras que en el Área Metropolitana de Santiago la cantidad de ocupados en la industria manufacturera ha aumentado considerablemente, pasando de 66 mil en 1937 a prácticamente 160 mil en el año 2000.

Perspectivas de la Industria Manufacturera en el ÁMV

Al analizar las últimas cifras disponibles para la provincia de Valparaíso, resulta difícil inferir las oportunidades con que cuenta dicha área. Como ya se reseñó, la evolución del sector industrial explica una parte importante de la alicaída situación económica de dicha Área Metropolitana, principalmente en la cantidad de industrias que van quedando y en el empleo directo que estas han dejado de generar.

En el contexto de la definición del Plan de Desarrollo Comunal de la ciudad de Valparaíso, se realizaron unas proyecciones de crecimiento del sector industrial en el Área Metropolitana del Gran Valparaíso para el periodo 2010-2015. Para el cálculo del número de establecimientos se consideró los datos disponibles año 2000 y la tasa de crecimiento geométrica anual de los establecimientos de 10 y más empleados, correspondiente al período entre los años 1990-1995²³. En el caso del número de trabajadores, las proyecciones se calculan de acuerdo al promedio de ocupados por establecimiento en el año 2000, el cual corresponde a 54 trabajadores (para industrias de 10 y más ocupados), dado que además se aproxima al promedio 1980-1995. Las ventas del sector manufacturero, de 10 y más ocupados, se han proyectado tomando como año base el 2000, y la tasa de crecimiento anual del período entre los años 1985-1995, dado que las ventas a comienzos de

los 80' y el 2000 presentan una alta volatilidad, lo cual distorsiona de manera significativa dicha tasa. La tasa de crecimiento anual de las ventas utilizada en la proyección se estima en 1,6%.

Cuadro 31: Proyecciones Sector Manufacturero Área Metropolitana Gran Valparaíso (2010 -2015).

Conceptos	Base 2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Nº establecimientos 10 y mas ocupados	Nº	176	181	181	182	182	183	183
Nº establecimientos menores de 10 ocupados	Nº	379	389	391	392	393	394	395
Nº establecimientos totales	Nº	555	570	572	573	575	576	578
Ventas en establecimientos de 10 y mas ocupados	MM\$	429.650	501.465	509.276	517.209	525.265	533.447	541.756
Ventas en establecimientos de menos de 10 ocupados	MM\$	513.301	599.098	608.430	617.907	627.532	637.306	647.233
Ventas Totales	MM\$	942.952	1.100.563	1.117.706	1.135.116	1.152.797	1.170.753	1.188.989
Nº trabajadores en establecimientos de 10 y más ocupados	Nº	9.417	9.755	9.780	9.806	9.831	9.857	9.882
Nº trabajadores en establecimientos menos de 10 ocupados	Nº	2.825	2.926	2.934	2.942	2.949	2.957	2.965
Nº de trabajadores totales	Nº	12.242	12.681	12.714	12.747	12.780	12.814	12.847

Fuente: Ducci, J., 2005/Cifras en pesos se refieren a moneda constante promedio 2004.
El tipo de cambio era de \$636/US\$.

Los últimos resultados disponibles de la Encuesta Nacional Industrial Anual, correspondiente al año 2004, en general validan las proyecciones establecidas en el referido estudio.

En Chile, existe un paradigma de desarrollo productivo que exige incorporar en la industria dosis permanentes de innovación para continuar siendo competitiva en los mercados globalizados. La productividad y competitividad de cada sector industrial dependen de las características propias de cada función de producción, por lo tanto, en la actividad industrial se distinguen una variada gama de tipologías, en base a la intensidad con que hayan operado cada uno los diferentes factores de la producción: i. Intensivas en mano de obra (confecciones); ii. Intensivas en capital (metalmecánico); iii. Intensivas en Recursos Naturales (harina de pescado, celulosa); iv. Comercial (bienes finales o commodities).

La V Región presenta diferentes grados de desarrollo en las distintas actividades industriales, las cuales, además, se encuentran más

diversificadas que en el resto de las regiones del país, a excepción de la Región Metropolitana, lo que le permite contar con la experiencia y las condiciones para enfrentar el desarrollo de Industrias que deseen una reconversión, es decir, que deseen conservar y regenerar sus capacidades empresariales y laborales, reorientándose hacia nuevos mercados, nuevos productos y/o nuevos procesos, abandonando así los productos y procesos obsoletos.

Es difícil argumentar que existen en la V región ventajas particulares para desarrollar tal o cual industria manufacturera, que no se den también en la Región Metropolitana. Típicamente, las ventajas por la cercanía a puerto, son las más de las veces más que compensadas por otras ventajas de la RM, particularmente en lo que respecta a acceso a una variada red de servicios y personal especializado.

Es claro también que en la Región Metropolitana de Santiago se han venido dando ciertas economías de aglomeración que se han reforzado dinámicamente en el tiempo y con las cuales resulta difícil la competencia. A esto se agrega que la industria manufacturera chilena, en términos agregados, y con excepción de algunas ramas puntuales como la celulosa y algunos segmentos de la química, está todavía muy orientada al mercado interno, y recoge de él sus ventajas de escala para la exportación. Por lo mismo, lo que muchas veces cuenta es, más bien, la corta distancia a Santiago antes que la corta distancia a puertos para efectos de la localización.

1.2.3 LA INTEGRACIÓN DEL DISEÑO EN LA INDUSTRIA EN CHILE Y EN LA REGIÓN DE VALPARAÍSO.

Los orígenes del proceso de industrialización en Chile se remontan a la segunda mitad del siglo XIX, al alero del modelo de desarrollo adoptado por el país basado en la exportación de recursos naturales.

La economía chilena experimentó, en este escenario, dos grandes ciclos expansivos, que dieron una particular impronta a los procesos de industrialización.

El primer ciclo expansivo se verificó en las décadas de 1850 y 1860. El crecimiento económico del país estuvo directamente relacionado con la exportación de trigo, de plata y de cobre, imponiéndose una industria manufacturera al servicio del proceso de extracción de materias primas que luego serán exportadas a los países centrales.

Diversos y significativos impactos provocó en la economía del país este primer ciclo expansivo, entre los que destacan: i. La estabilización de las finanzas públicas; ii. Los ingresos fiscales crecieron de manera significativa por primera vez tras la Independencia del país; iii. Se modernizó el sistema financiero con la creación de numerosas instituciones crediticias al alero de la Ley de Bancos de 1860 y iv. Se modernizó la infraestructura productiva y de transportes del valle central chileno.

Así también, el auge económico permitió al Estado financiar un amplio programa de obras públicas y educacionales, a la par que se reformó y modernizó el aparato legal con la promulgación de nuevos códigos que reemplazaron al sistema jurídico colonial.

Como referíamos en el primer párrafo de este acápite, es al alero de este despegue económico y del crecimiento de los centros urbanos consecuente, que se instalan en el país las primeras industrias orientadas al mercado interno.

La expansión económica chilena era subsidiaria del espectacular crecimiento de las economías industriales europeas, que alcanzó su clímax a mediados de la década de 1860. Sin embargo, la detención de este primer gran ciclo expansivo de la economía mundial en 1873, inauguró un largo período de estancamiento que afectó profundamente a la economía chilena.

Tras la Guerra del Pacífico y la incorporación consecuente de las ricas regiones salitreras de Tarapacá y Antofagasta, el país conoció un nuevo ciclo de crecimiento económico, esta vez ligado a la exportación de salitre. La estructura económica adquirió una mayor complejidad, se expandieron los servicios públicos y las cuentas fiscales volvieron a estabilizarse. Los nuevos mercados de la región salitrera y de los

centros urbanos en expansión dinamizaron al conjunto de la economía, creando una importante demanda por artículos industriales que en parte comenzó a ser satisfecha por productores nacionales. Sin embargo, durante este segundo período de crecimiento económico la moneda se devaluó fuertemente, reflejando las constantes fluctuaciones de los mercados internacionales frente a los cuales el país tenía poca protección.

El Estado promueve el desarrollo industrial del país a través de políticas proteccionistas que resguardan esta actividad económica de los inestables mercados globales. El paradigma industrializador tomó fuerza tras la creación de la Sociedad de Fomento Fabril en 1883, aunque no logró imponerse hasta que las grandes crisis económicas de la segunda y tercera década del siglo XX obligaron al Estado a replantear sus políticas económicas.

El destino y el desarrollo de la industria, durante el período de expansión salitrera, estuvo ligado a las permanentes fluctuaciones del tipo de cambio. La devaluación de la moneda fue un estímulo a las industrias nacionales al encarecer las importaciones, pero también generó problemas debido a que prácticamente todos los establecimientos fabriles dependían de maquinaria e insumos importados. Si bien se impuso un sistema industrial el país carecía de una tecnología que le permitiera tener una estabilidad económica.

La conexión entre minería e industria existió desde mediados del siglo XIX, con la apertura del mineral de carbón de Lota y el desarrollo de la minería del cobre en el Norte Chico, aunque fue durante la época del auge salitrero que la relación se hizo más estrecha. La demanda de insumos por parte de la industria salitrera fomentó el surgimiento de numerosas maestranzas y fundiciones orientadas a ese mercado.

La Primera Guerra Mundial tuvo un efecto sobre la industria salitrera, al elevar los precios del salitre y encarecer las importaciones. Sin embargo, el término del conflicto, con la caída abrupta de los precios del nitrato, dejó al desnudo la dependencia de la economía.

Desde la segunda mitad de la década de 1920, el Estado comenzó a tomar un rol más activo en el desarrollo económico; partiendo del

principio de que la industrialización sacaría al país de la crisis económica y la volvería menos vulnerable a las fluctuaciones de la economía internacional. De esta manera, las políticas de sustitución de importaciones y desarrollo industrial precedieron a la gran crisis económica mundial de 1930, que hizo más evidente la necesidad de un cambio de modelo económico.

En las décadas del sesenta y setenta del siglo veinte, las economías en los países Latinoamericanos administrados tanto por gobiernos liberales como conservadores, se reorientarían a políticas de sustitución de las importaciones y de desarrollo de la industria procurando transitar de la producción de artículos de menor complejidad a otros con mayor capital y tecnología incorporada.

Uno de los elementos clave en este proceso fue 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.

En este plan de reformas las nuevas prioridades en la producción industrial volcaron la mirada a una herramienta hasta el momento marginada de dichas decisiones, el **Diseño Industrial**. Un dominio crecientemente necesario para este nuevo enfoque de relaciones entre economía y productos de consumo.

De esta forma el **Diseño**, como disciplina y actividad, se comienza a incorporar en el discurso latinoamericano con la fundación de los primeros centros de desarrollo y enseñanza del Diseño.

La inquietud ante el problema del subdesarrollo dio origen a políticas de actualización de las industrias nacionales a través de dispositivos de planificación de la gestión operativa y de capacitación, incluyendo por primera vez al Diseño desde su dimensiones proyectuales y tecnológicas.

Por otro lado las vanguardias artísticas locales, vinculadas con las carreras de bellas artes, ya habían comenzado en la década del cincuenta del siglo pasado la salida del arte tradicional, proponiendo

una alianza entre arte y tecnología tras la incorporación del Diseño y la Arquitectura. Ambas eran, además, un intento por reestablecer las conexiones del arte y del Diseño con el campo de la ciencia y de la tecnología, basándose en la búsqueda de una racionalidad que les fuera propia.

Como referíamos en la introducción, en la década de los sesenta se fundan las primeras escuelas de Diseño en Valparaíso y Santiago de Chile. Al país llegan profesores que habían estado vinculados al proyecto académico de la escuela HFG ULM de Alemania, como parte del proceso de expansión del modelo metodológico proyectual, que se origina con el cierre de ésta en 1968, influyendo con su carácter racionalista y crítico a la condición del Diseño nacional.

Así como había ocurrido con la Bauhaus, su influencia incide fuera de Alemania como resultado de los permanentes vínculos internacionales desarrollados durante sus 15 años de existencia, en especial con países en vías de desarrollo. En América Latina Argentina, Brasil, Cuba, Chile, México y en menor medida Colombia, Perú y Venezuela van a incorporar esta propuesta de Diseño.

El lenguaje técnico y pragmático de su discurso permitiría en gran medida la integración del Diseño en las industrias e instituciones estatales chilenas. Dos hechos en apariencia autónomos coinciden en dicha inserción, uno político, vinculado a las transformaciones estructurales de la economía del período 1964-73 y otro académico ligado a las reformas universitarias de 1969.

En Chile, este proceso es desencadenado principalmente a partir del trabajo que realiza el diseñador y profesor alemán de HFG Ulm Gui Bonsiepe. Con su llegada en 1968 se inaugura un cambio determinante en el discurso y práctica del Diseño nacional al incorporar en la disciplina el necesario sentido proyectual.

Experto en diseño industrial y mano derecha de Tomás Maldonado en HFG Ulm, es contratado por la Organización Internacional del Trabajo, OIT, a solicitud del gobierno de Eduardo Frei Montalva, para desempeñarse como asesor del Servicio de Cooperación Técnica

SERCOTEC de la Corporación de Fomento de la Producción CORFO, en el marco de un programa para el desarrollo de la pequeña y mediana industria en Chile.

En la labor realizada por la CORFO entre 1964 y 1970 es importante destacar el Programa de Fomento de las Actividades de la Pequeña Industria y de la Artesanía Nacional, encargado al SERCOTEC y desarrollado con aportes del Banco Interamericano de Desarrollo y de las Naciones Unidas.

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.

En relación al modelo económico, el gobierno había acogido en su agenda la incorporación al programa de la Alianza para el Progreso, iniciativa impulsada desde EEUU a comienzo de los sesenta. El fuerte carácter social dado a esta política desarrollista tenía como objetivo contrarrestar un eventual alineamiento de la región con la Revolución Cubana. Este apoyo externo a la promoción de cambios estructurales, que en el país significó por ejemplo la implementación de la Reforma Agraria y de Educación en el período, lograba además comprometer explícitamente al gobierno con uno de los dos bloques en el contexto de la guerra fría.

El contacto con Bonsiepe y la Reforma Universitaria de 1969 consolida en lo académico la construcción de un nuevo discurso. Se realizan las “Primeras Jornadas de Enseñanza del Diseño en Chile” realizadas en Valparaíso, donde se confrontan la radical postura racionalista con visiones más esteticistas, visiones heredadas del mencionado segmento formalista del modelo Bauhaus.

En el gobierno de Salvador Allende, Fernando Flores es Subgerente General Técnico de CORFO, bajo su dirección contrata en el año 1970 a Bonsiepe para dirigir el Grupo de Diseño Industrial del Instituto de

Investigaciones Tecnológicas de Chile INTEC dependiente de CORFO. Este Instituto creado en 1968 con la misión de actuar en el proceso de modernización tecnológica del sector de la producción y servicios. Fue creado como organismo multidisciplinario de investigación, dedicado a desarrollar actividades en el campo de la industria manufacturera y minera. Especialmente en el campo de la investigación aplicada para la industria.

El objetivo principal de este proyecto es la integración del Diseño en la solución de problemas sociales masivos, la reducción de la dependencia tecnológica y el desarrollo de la industria nacional.

El programa del nuevo gobierno buscaba a grandes rasgos radicalizar las transformaciones estructurales mediante el traslado sustancial de los activos del sector privado al Estado. Al transferir la propiedad pretendía cambiar la producción y de esta manera cambiar la demanda por bienes de consumo básico satisfaciendo así las necesidades del consumo popular.

Así, desde el Diseño industrial y bajo esta nueva orientación de los sistemas de producción se pensó posible que una sociedad, organizada según criterios diferentes, debiera producir una cultura diferente de objetos. El papel del diseñador industrial en las economías planificadas motivó la discusión sobre el alcance social de una disciplina históricamente ligada al capitalismo. Esta situación llevó a pensar en la posibilidad de construir un nuevo perfil de diseñador, que, inmerso en este nuevo orden, pudiese solucionar problemas de una mayoría desde siempre marginada del mínimo de bienestar material centrando su preocupación en las tecnologías adecuadas y proponiendo estándares de Diseño e identidad autónoma.

Así el Diseño de productos se orientó explícitamente hacia: i. La satisfacción de las necesidades mayoritarias a través del desarrollo de productos con un alto valor de uso y bajo valor de cambio; ii. La racionalización del surtido de productos reduciendo la variedad de tipos mediante la estandarización de componentes y sistemas de productos para simplificar su producción, abaratar costos y mejorar la calidad de uso; iii. La utilización de la capacidad industrial instalada para

aumentar la productividad y iv. El ahorro a través de la sustitución de importaciones y pago de marcas y patentes.

La mayoría de los objetos diseñados no serían finalmente fabricados, y aún que una pre-serie determinó su viabilidad como productos, estos quedaron ad portas de la producción masiva que se esperaba. Diversos factores relacionados a la creciente inestabilidad política, económica y productiva de la época impidieron su fabricación. Además a diferencia de Argentina, Brasil y México, Chile vivía en los esbozos de un proceso de industrialización.

La planificación de la cultura material del primer gobierno marxista elegido democráticamente quedaría en estos proyectos de Diseño industrial como una aproximación primera hacia nuevas relaciones propuestas sobre la producción, uso y consumo de los objetos industriales.

La relevancia social de la problemática y su efectiva solución pone de manifiesto los alcances de la nueva orientación en el desarrollo de productos y la estrecha relación entre Diseño y sociedad.

Se ve al Diseño como una disciplina que puede intervenir en los procesos políticos, socio-culturales y económicos de un país, pero sin el debido proceso de asimilación por parte de la sociedad, ya que se aplica y se impone un modelo cultural que pertenece a otra realidad social.²⁴

Con el quiebre institucional, producido por el golpe militar en 1973 este proceso se ve truncado.

En los 30 años transcurridos entre quiebre político en comento hasta nuestros días, la economía chilena ha pasado por un profundo proceso de reestructuración a lo largo del cual se alternaron fases de crecimiento y de fuertes crisis económicas y se modificaron las características mismas del proceso de desarrollo del país.

Esta trayectoria económica, que afectó el proceso de industrialización en Chile trajo como correlato, como no podía ser de otra forma, la afectación del Diseño y de su inserción en la industria nacional.

Los estudios económicos identifican tres etapas diferentes en la historia económica reciente del país, a saber: i. Una que va de 1973 a 1983, caracterizada por un fuerte proceso de reformas estructurales cuyas consecuencias fueron bastante negativas para el sector industrial; ii. Una segunda que va de 1984 a 1989, en la cual se revierten parcialmente algunas de las medidas tomadas en la etapa anterior (y se profundizan otras, como por ejemplo, las privatizaciones) y la producción industrial se recupera notablemente y iii. Una tercera etapa caracterizada por un período de crecimiento elevado.

En la primera fase se llevó adelante en primer lugar una política de estabilización cuyos rasgos principales fueron: i. Eliminación de los controles de precios; ii. Fuerte devaluación del tipo de cambio para eliminar el déficit de la balanza de pagos y iii. Control estricto de los salarios y desarticulación de los sindicatos.

Como consecuencia de estas medidas la producción industrial entró en una fase de clara recesión por falta de demanda.

Al mismo tiempo se implementó una política de apertura comercial. Sin embargo entre 1973 y 1976 el cambio real subió y este hecho limitó el impacto de la reducción arancelaria sobre las importaciones.

Después de un breve período de recuperación, la economía entró nuevamente en una fase de aguda recesión en 1981. La apreciación cambiaria, las altas tasas de interés internas, el nivel de endeudamiento alcanzado por las empresas (consecuencia de la elevada liquidez internacional en los años anteriores y de la liberalización financiera que experimentó el país) llevaron, en un contexto internacional caracterizado por la crisis de la deuda externa, a una fuerte caída de la producción industrial.

Este conjunto de medidas y las dos recesiones tuvieron un impacto particularmente negativo sobre el sector industrial. Miles de establecimientos cerraron, se perdieron alrededor de 180.000 puestos

de trabajo y, en sectores que habían sido claves en la etapa de la industrialización por sustitución de importaciones como la metalmecánica.

A partir de 1983 el contexto de política económica se modificó profundamente. Se introdujeron algunas regulaciones en mercados estratégicos (tasa de interés, salario mínimo, bandas de precios agrícolas, tarifas públicas). Estas medidas llevaron a un incremento de la protección que claramente favorecieron a la industria que a partir de 1983 volvió a mostrar tasas positivas de crecimiento.

En el nuevo perfil de producción que ha adquirido en los últimos 20 años el sector manufacturero, son las plantas procesadoras de celulosa, harina de pescado, conservas, alimentos congelados, etc., las que contribuyen de forma significativa al "modelo exportador" chileno.

La tercera y última etapa (1989-1997) se caracteriza esencialmente por un ciclo de crecimiento sostenido del producto interno bruto (PIB) con tasas promedio anuales de 7.7%.

En el plano de las políticas en cambio, más allá de las declaraciones de principio de los autodenominados gobiernos de "transición democrática" que a partir de 1991 tomaron el lugar del gobierno militar, hay en los hechos una fuerte continuidad después de 1985. Probablemente la principal novedad está representada por la enunciación en 1991 de un Programa Nacional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. Esto indudablemente representó un cambio en comparación con la visión del gobierno militar que no consideraba necesario un enfoque específico para las unidades productivas de tamaño menor. De esta manera las autoridades públicas reconocían la presencia de fallas de mercado relacionadas con el tamaño de las empresas.

Sin embargo, pese a la definición e implementación de un abanico de instrumentos dirigidos a enfrentar los problemas específicos de las pequeñas y medianas empresas en las áreas de la gestión, articulación productiva, innovación tecnológica y crédito, los resultados parecen haber sido bastante pobres en particular por la imposibilidad de

extender de forma masiva esos instrumentos por falta de recursos por parte del Estado.

En general se puede decir que la atención de las autoridades se ha concentrado en el mantenimiento de los equilibrios macroeconómicos y en profundizar la expansión exportadora de la economía chilena. En los últimos 25 años la economía chilena ha experimentado muchos cambios, lo que no ha permitido un continuo y sostenido desarrollo de la industria nacional.

Este todo este proceso de políticas económicas, se ha producido un cambio tecnológico donde hemos pasado de los procesos mecánicos a los procesos informáticos, lo que llamamos la era digital, donde no solo cambiaron los impuestos, el PIB, las tasa de interés sino que ha cambiado el acceso a la información, la manera de educar, los mercados se globalizaron, las ofertas han superado a la demanda.

Situación Actual del Diseño en la Industria de la Región de Valparaíso.

El posicionamiento precario del Diseño en el modelo de desarrollo económico que ha adoptado Chile en las últimas décadas, estructurado principalmente en torno a la explotación de Recursos Naturales y el desarrollo de Servicios, se expresa en la clausura de su aporte a tareas cosméticas y estéticas, como lo reseña Andrés Villela (2008), de comunicación y de marketing, en los eslabones finales de las cadenas de valor de los productos y de los servicios producidos en algunos de los principales sectores económicos del PIB nacional.

Los antecedentes más significativos, en términos de explicar la situación del Diseño en Chile, se encuentran, por una parte, en la falta de reconocimiento social del Diseño como una disciplina que aporta valor concreto al producto y su proceso productivo y, por otra, en el propio modelo de desarrollo económico de explotación de Recursos Naturales, que ha llevado al Gobierno de Chile a priorizar estrategias de Investigación y de Desarrollo ligados a los sectores económicos

asociados a este eje, por sobre el fomento de I+D en el sector industrial tradicional.

Si bien Chile es el país que aparece con el mejor desempeño en Competitividad Global y Diseño en la región, estamos lejos de experiencias más desarrolladas y divulgadas, como son el caso de Brasil y Argentina, que comenzaron años antes que Chile, y cuyo contexto cultural es mucho más desarrollado.

Entre las experiencias relacionadas con la integración de Diseño y la Innovación en el Desarrollo de Productos en la Industria Manufacturera, destacan:

A nivel de Gobierno.

Desde la década del 90', los gobiernos democráticos han adoptado estrategias derivadas de modelos y países desarrollados, donde podemos destacar el Fomento al Desarrollo Productivo por medio de Ciencia y Tecnología. Por un lado existen agencias especializadas como la Corporación de Fomento CORFO (www.corfo.cl), que apoya el desarrollo productivo por medio de una serie de formatos de financiamiento y fomento, donde destacan algunos instrumentos para Innovación y Desarrollo en productos y procesos productivos. Por otro lado, la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología CONICYT (www.conicyt.cl), apoya de modo directo el desarrollo de Investigación y Desarrollo en Universidades e Institutos Tecnológicos con el objetivo de mejorar la competitividad de los sectores económicos prioritarios del país. CONICYT posee varias líneas de financiamiento para Investigadores y Empresas, para el desarrollo de proyectos colaborativos, orientados al desarrollo de la industria manufacturera.

Como se observaba en el acápite referido a la evaluación de la competitividad regional, la V Región de Valparaíso tiene una asignatura pendiente en lo que significa el uso y aprovechamiento de los fondos de promoción de la innovación para potenciar y consolidar una relación estratégica entre el Diseño y la Empresa.

A nivel de Universidades.

Por otro lado, y desde el sector Universitario y educativo, se han organizado algunas iniciativas como Centros de Diseño e Ingeniería, que han intentado trabajar sobre la implementación de estas disciplinas en el desarrollo de proyectos con empresas.

Ejemplos de estos Centros de Desarrollo se encuentran los establecidos en la Pontificia Universidad Católica de Chile en el año 2003, denominado CIDI, Centro de Innovación en Diseño e Ingeniería, que comienza a dar sus primeros pasos en desarrollo de proyectos específicos. Por otro lado, la Universidad Técnica Federico Santa María en la V Región de Valparaíso estructura un Centro de Diseño bajo el modelo de la Politécnica de Milán, durante el año 2002. Otro caso relevante es la encarnada en la Universidad Tecnológica Metropolitana, que por medio de fondos del Ministerio de Educación, ha comenzado un proceso de configuración de acciones de diseño hacia la empresa. Así también destaca el Centro de Diseño y Desarrollo Integrado CDDI de la Escuela de Diseño del Instituto Profesional DUOC-UC, como iniciativa que ha apoyado la difusión, promoción y ejecución de Diseño en la empresa, desde el sector educativo.

En esta misma línea se insertan los esfuerzos de la Escuela de Diseño de la Universidad de Valparaíso, heredera del Departamento de Diseño Industrial de la Universidad de Chile, sede Valparaíso, en donde se desempeña laboralmente la Doctorando, que viene desarrollando sistemáticamente una serie de iniciativas tendientes a potenciar la relación entre el Diseño y la Gestión Estratégica de las Empresas en la V Región de Valparaíso, retomando la huella iniciada en la década de los 60²⁵ e interrumpida, de manera significativa, durante el gobierno militar.

Entre las iniciativas implementadas destacan:

La generación de una nueva malla curricular tendiente a formar un diseñador que posea una mirada sistémica que permita dar un mejor servicio al sector de la MIPYME.

- Es la primera Escuela de Diseño a nivel nacional que se encuentra acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación

de Pregrado. Ello, permitió la adjudicación de un proyecto de mejoramiento de la calidad de la educación superior (MECESUP), que otorgó el financiamiento necesario para la instalación de un Centro Integrado de Desarrollo de Prototipos y el perfeccionamiento de 8 profesores en programas de postgrado en Italia, España y Reino Unido y la integración de nuevas metodologías entre las que se cuenta el desarrollo permanente de workshops para micro, pequeñas y medianas empresas, consistentes en un trabajo de desarrollo de ideas de innovación para la integración sistémica de Diseño en las empresas participantes.

- Implementación del programa de Magister en Diseño Estratégico, en asociación con el Politécnico de Milán, cuyo objetivo es integrar en las empresas chilenas el concepto de Diseño del sistema producto, concepto desarrollado por esta prestigiosa Universidad italiana y que ha logrado posicionar el “design in Italy” en el mundo (www.mdeuv.cl). En este programa se encuentran participando profesionales de importantes empresas chilenas además de diseñadores profesionales independientes.
- Finalmente, cabe destacar que, en el marco de la implementación de su Plan Estratégico, la Escuela de Diseño de la Universidad de Valparaíso ha generado una red de instituciones de educación superior de la V Región de Valparaíso en la perspectiva de construir un distrito de Diseño y que, en la actualidad, se materializa fundamentalmente en un muestra anual de Diseño denominada Valparaíso Zona de Diseño (www.valparaisozonadiseno.cl).

A pesar de estas plurales iniciativas implementadas desde las Universidades de la V Región de Valparaíso en general y sus Escuelas de Diseño, en particular, y el reconocimiento consecuente de que el desarrollo del Diseño necesita de una cooperación estratégica con el sector productivo, sigue siendo la consolidación de esta relación tanto en el país como en la región una asignatura pendiente. Ninguna de estas

iniciativas, hasta hoy descoordinadas, ha logrado por si solas cristalizar de manera efectiva un apoyo sistemático al sector productivo nacional.

A nivel de Privados.

Por otro lado, los mismos profesionales del Diseño han intentado dar soporte sistemático a la promoción y posicionamiento del Diseño, con un fin económico y comercial implícito en el proceso de validación profesional. En este sentido el rol de las Asociaciones gremiales, empresas vinculadas al Diseño, oficinas de Diseño, asociaciones de diseñadores, entre otras han tenido un nivel de participación relevante en la comunicación del Diseño al país.

Iniciativas como la formación del Colegio de Diseñadores Profesionales, CDP-AG (www.colegiodisenadores.cl) y la Asociación Nacional de Empresas de Diseño, QVID (www.qvid.cl), han tenido y tienen un rol protagónico en la tarea de posicionar el Diseño en Chile, con mayor o menor grado de transversalidad, y con mayor o menor grado de compromiso global con la disciplina, más allá de los intereses particulares.

Entre las iniciativas más destacables en este ámbito cabe identificar la participación del Presidente del Consejo Regional de Diseñadores de la Región de Valparaíso en el Consejo Regional del Cultura, que ha logrado persuadir a los miembros de esta instancia de integrar en la declaración de la Política Cultural Regional, en el capítulo referente a las industrias culturales, el apoyo de este Consejo a la generación en Valparaíso de un Distrito de Diseño.

Sin embargo, estas iniciativas, al igual que lo expresado en relación a los emprendimientos del sector de Educación Superior, a pesar de los años de trabajo involucrados, no han logrado aún permear de modo real al sector productivo nacional.

Capítulo 2

MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

La gestión del diseño en la empresa, persigue siempre una doble finalidad:

- definir los métodos de gestión para integrar el diseño en la empresa y
- formar a los empresarios y a los diseñadores, explicando el diseño a los empresarios y, recíprocamente, la gestión de empresas a los diseñadores.

La gestión del diseño es multidisciplinaria en su concepción, apoyándose en conceptos que proceden de las ciencias de la administración, de las ciencias de la comunicación, de las ciencias cognoscitivas y de las ciencias humanas y sociales.

Peter Gorb [Gorb, 1990] define la gestión del diseño como el despliegue efectivo en las direcciones operativas, de los recursos de diseños disponibles en una organización para ayudarla a alcanzar sus fines. Consecuentemente, refiere al lugar del diseño en la organización, a la identificación de las funciones específicas del diseño adaptado a la resolución de los problemas de gestión de la organización y a la formación de los dirigentes para poner en obra efectivamente el diseño.

La definición referida en el párrafo anterior, ilustra bien la paradoja del diseño que es a la vez el proyecto y la realización.

Alan Topalian [Topalian, 1986] introduce una jerarquía entre la gestión del diseño a breve plazo, que es la gestión del proyecto diseño, y la gestión del diseño a largo plazo o gestión del “*Design global*”.

Patrick Hetzel [Hetzel, 1993] integra en la gestión del diseño tres ámbitos de preocupación y ocupación:

- la gestión del diseño, es decir la gestión de la creación en el interior de la empresa;
- la gestión de una empresa, según los principios definidos por el diseño y
- la gestión de una agencia de diseño.

La gestión del diseño es la inserción del diseño como una actividad programada y formalizada en la empresa que comunica la pertinencia y coordina los recursos de diseño, en todos los niveles de gestión, para el logro de los objetivos operativos, funcionales y estratégicos de la empresa.

Se trata de: i. Contribuir a los objetivos estratégicos a través de la auditoría de una política de diseño, la articulación de la política de diseño con la identidad de la empresa y la contribución del diseño en la identificación de las necesidades; ii. Administrar los recursos de diseño y iii. Cultivar una red de información y de ideas (red de diseños y de los recursos de información interdisciplinarios).

La gestión del diseño es específica a la actividad de diseño. La única persona que puede devolver el brief claro es el responsable del diseño más experimentado o el director del diseño por su interpretación del día a día de la política de diseño [Blaich & Blaich, 1993].

La gestión del diseño es el despliegue del diseño en la empresa para ayudarla a construir su estrategia. Lo que implica:

- La gestión de la integración del diseño en la empresa a nivel operativo del proyecto, organizativo de la función o estratégico de la misión.
- La gestión del sistema diseño de la empresa. Las creaciones de los diseñadores son las formas materiales: documentos, espacios, productos, servicios que tienen una estética propia. La empresa tiene un *sistema diseño* que debe administrar.
- Esta definición tiene la ventaja de englobar el doble carácter

del diseño (designio y dibujo): i. proceso de concepción (designio): el diseño pertenece a los procesos de la empresa y a los paradigmas de la gestión. Es el aspecto inmaterial o intangible del diseño; ii. realización, creación (dibujo): el diseño pertenece al supra-sistema de las formas en la sociedad y a los paradigmas del diseño. Es el aspecto material o tangible del diseño.

Las empresas dispondrán de más o menos recursos al diseño y a su integración como competencia clave en su estrategia. La creación o diseño es un importante recurso de la empresa que debe ser administrada igualmente que las otras actividades o funciones de la empresa [Oakley 1990]. (Borja de Mozota 2002)

2.1 ESTUDIOS SOBRE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

Se han seleccionado para su análisis seis estudios, realizados en España, Italia, Francia e Inglaterra, representativos de la investigación y de la reflexión europea en torno a la gestión del diseño en la empresa.

Los estudios y autores a analizar son los siguientes: i. J. Montaña e I. Moll Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa / España; ii. Manuel Lecuona Conceptos básicos de la gestión del diseño en las PYMES / España; iii. Matilde Portales Tesis Doctoral: La Gestión del Diseño en las PYMES de la Comunidad Valenciana / España; iv. B. Borja de Mozota Design management / Francia y v. G. Finizio Design & management gestire l'idea / Italia. vi. M. Bruce / J. Bessant Design in Business / Inglaterra.

Para la identificación de los conceptos y procesos claves, asociados a la gestión del diseño en la empresa, se realizó un análisis comparativo de los estudios en función del nivel de gestión involucrado: Estratégico, Funcional y Operativo.

Esta división en niveles es empleada por Brigitte Borja de Mozota en su libro Design management y ha sido propuesta por Patrick Hetzel (1993).

Cuando se creyó relevante para redimensionar y/o completar el aporte de los expertos analizados en relación a algún tópico y nivel específico de la gestión del diseño en la empresa, se convocó en las conclusiones parciales a otros especialistas.

2.2 NIVELES DE INTEGRACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

Como se refería, se desagregó cada estudio en sus componentes principales, ordenados en torno a tres niveles de integración de la gestión del diseño en la empresa, a saber: Estratégico, Funcional y Operativo.

2.2.1 NIVEL ESTRATÉGICO

En este nivel de la gestión del diseño, se busca sobre todo crear el vínculo entre diseño, identidad y cultura de la organización. El objetivo de la gestión en este nivel es administrar la coherencia del diseño en la organización y de infundir el diseño en el proceso de formulación estratégica: gestión de la identidad, competencia para generar una visión, gestión del conocimiento y construcción de la realidad. (Borja de Mozota, 2002).

La estrategia de diseño es una estrategia competitiva basada en la aplicación del diseño en sus 3 ámbitos de cristalización: producto, comunicación de producto e imagen corporativa. Los autores recomiendan que en este nivel la gestión del diseño debe ser tecnicada y especializada.

Filosofía de Diseño. El diseño se integra plenamente en los valores de la empresa. “Empresa basada en el diseño”. Los valores del diseño rigen y regulan las actividades internas y externas de la empresa. (Lecuona 1998).

2.2.2 NIVEL FUNCIONAL

En este nivel, de acuerdo a la literatura especializada, lo que se busca es la creación de una estructura para el diseño en la empresa.

Se recomienda, en este nivel, la generación de un departamento de diseño en la estructura organizativa y ligado lo más posible a dirección, con capacidad suficiente como para coordinar los diferentes departamentos de la empresa. (Lecuona 1998).

La estructura de un departamento de diseño revela las tareas que la función diseño debe asumir en la empresa a través del responsable del departamento diseño:

- tareas de gestión clásica de un departamento, tal y como la definición de una política, el balance, la gestión del personal, la gestión de las interfaces funcionales;
- tareas específicas que miran una mejor integración del diseño en la empresa como la elección de los métodos de comunicación, la gestión de las relaciones con los diseñadores externos y la representación del diseño a nivel estratégico. (Borja de Mozota 2002).

2.2.3 NIVEL OPERATIVO

De acuerdo a los autores analizados, en el nivel operativo, lo que se procura fundamentalmente es lograr los objetivos fijados en el diseño estratégico.

Es la primera instancia de integración del diseño (Borja de Mozota 2002). Cristaliza en proyectos de Diseño a modo de actividades puntuales en la vida de la empresa.

Los especialistas recomiendan, en este nivel, tanto la contratación de diseñador o gabinete externo como de gestor interno de diseño a tiempo parcial (enlace entre la empresa y el diseñador/gabinete de diseño). (Lecuona 1998).

2.3 DESCRIPTORES PARA EL ANÁLISIS COMPARATIVO

El análisis comparativo de los estudios de Gestión del diseño seleccionados se ha realizado en base a once componentes. Algunos de los componentes se han desagregado cuando se ha estimado que su complejidad así lo amerita en la perspectiva de resguardar su apropiada y óptima comprensión.

De los once componentes, nueve son comunes a los niveles estratégico y funcional, aunque sus descomposiciones son específicas y desde luego su contenido aplicado. Los otros dos componentes son exclusivos, del nivel estratégico uno (la marca) y del nivel operativo el otro (el proceso de diseño).

A continuación se enuncian los descriptores utilizados, explicitando el contenido principal en el que se espera distinguir la agenda de la gestión del diseño enunciada en los estudios analizados.

Estrategia

Formular una estrategia empresarial consiste en crear una posición ventajosa y defendible a largo plazo, sobresaliendo por encima de los competidores, y asegurando la filosofía y los objetivos de la empresa. (Lecuona 1998).

Comprendiendo que la diferenciación, el liderazgo de coste y el enfoque son métodos de competitividad estratégica, Michael Porter los postula como misión de la gestión del diseño en las empresas, destacando la función de estos: i. Permite a la firma diferenciar sus productos y / o ii. Permite a la firma proveer sus productos en una ventaja de coste y / o iii. Permite a la firma enfocar sus productos sobre las necesidades de un segmento específico del mercado. (Bruce y Bessant, 2002)

Planificación

Planificación estratégica es un proceso para desarrollar y mantener una relación biunívoca entre los objetivos, los recursos de la organización y las mismas oportunidades ambientales y de mercado. (Finizio 2002).

El planteamiento de una estrategia empresarial consiste, en mirar hacia el futuro, buscar oportunidades y ubicar las amenazas del entorno, para que partiendo de los recursos se identifiquen puntos fuertes y débiles que permitan formular las directrices a medio y largo plazo en relación al mercado. (Lecuona 1998).

Estructura

La arquitectura de la empresa, en el sentido de estructura organizativa, cambia con el cambiar de la empresa que se pone al día constantemente, innovando los mismos productos y los recursos humanos y adecuándolas a las variables del escenario global. (Finizio 2002).

Cada empresa u organización deberá desarrollar su propia estructura, teniendo presente sus cualidades, características internas, su relación con el entorno, sus objetivos, etc. Por lo tanto, el principio básico que debe regir es que la estructura es una consecuencia de la estrategia empresarial (Lecuona 1998).

Finanzas

Determinación de los presupuestos generales de diseño para cumplir la estrategia y administración de los mismos.

Gestión de Recursos Humanos (GRH)

La creación de un clima favorable al diseño no puede realizarse sin sentar la influencia del diseño en una decisión de reclutamiento o de gestión de carreras de los colaboradores al mismo título por ejemplo que la valorización de las ideas en la remuneración. (Borja de Mozota 2002).

Comunicación

La comunicación no es otra que la divulgación de información por 'imágenes o palabras' del objeto que se quiere proponer al mercado (Finizio 2002).

Es necesario reencausar la interfaz comunicación/diseño superando su límite formal y ampliando su análisis desde un enfoque sistémico,

puesto que toda acción de comunicación tiene muchas dimensiones, a saber verbal, formal y visual (Monthubert-Lancereau 1992 en Borja de Mozota 2002).

I+D

Participa en la instalación de una política de calidad total en la empresa. Optimización de la tecnología, del I+D y de los procesos de producción. (Borja de Mozota 2002).

Gestión de proyecto

La planificación de un proyecto para un nuevo producto debe ser considerada como un trabajo en equipo en el que participan muy activamente todos los departamentos de la empresa y muy especialmente los departamentos de marketing y diseño. El proceso de diseño y desarrollo de un producto es un proceso iterativo, no secuencial, en el que se dan frecuentes saltos adelante y atrás. (Montaña / Moll 2007)

Marca

La instauración de una política de marca es una de las vías más eficaces para integrar el diseño en la política marketing. La marca como nombre, símbolo, signo no existe sin identidad gráfica y por lo tanto sin diseño gráfico. Pero los logos no son sólo una pieza del dispositivo de comunicación. El diseño se inscribe en los activos que hacen el valor de una marca (posicionamiento, notoriedad, símbolo, calidad y selectividad) por la intervención del diseño gráfico sobre el símbolo, del diseño producto sobre el producto y del diseño arquitectónico sobre los espacios de venta [Aaker 1996]. (Borja de Mozota 2002).

Evaluación.

Aunque los procedimientos de control de un proyecto de diseño son difíciles, pues el diseño es, por naturaleza, una técnica horizontal, es deseable fijar los medios de medida del resultado del proyecto.

Es inútil buscar herramientas diferentes para medir el diseño. Todas las herramientas habituales cuantitativas o cualitativas utilizadas en marketing, en gestión o en publicidad son aplicables en el contexto de un proyecto diseño. Los resultados del proyecto de diseño se miden por el impacto del proyecto sobre el mercado pero deben siempre ser

apreciados en función al brief y de los medios concedidos al diseño en el proyecto (Borja de Mozota 2002).

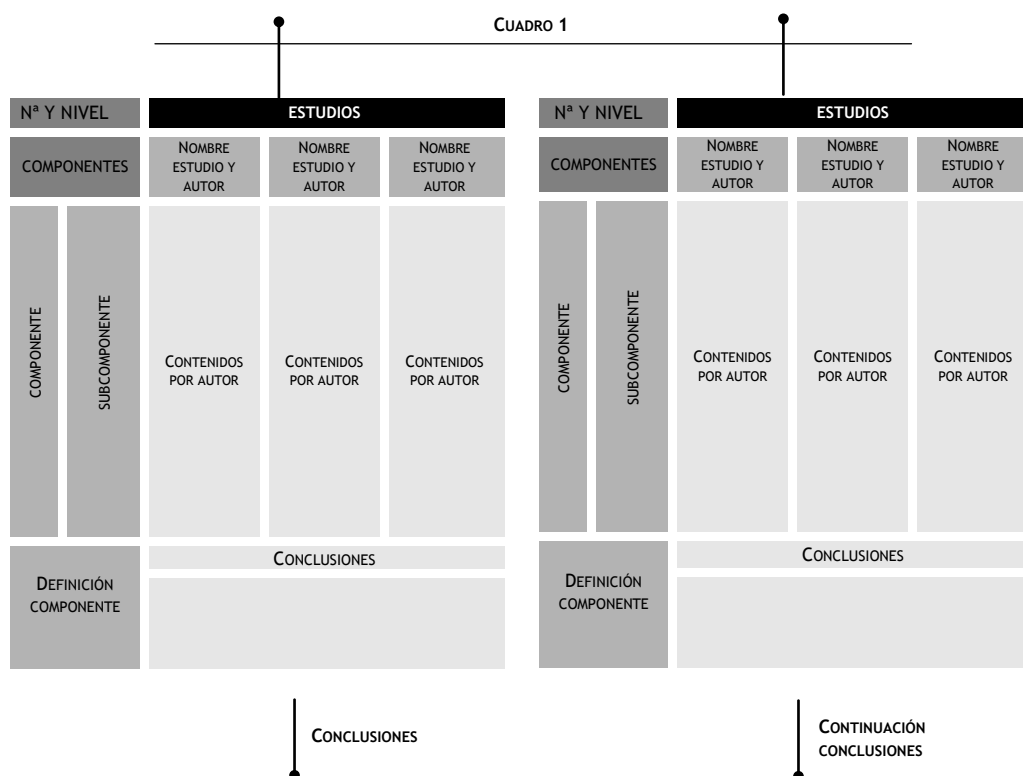
Proceso de diseño.

Descriptor del nivel operativo de la gestión del diseño, que se visualiza a través de cinco subcomponentes, a saber: i. Búsqueda de oportunidades / investigación; ii. Exploración; iii. Desarrollo iv. Realización y v. Evaluación.

2.4 CUADROS COMPARATIVOS DE ESTUDIOS ANALIZADOS

A continuación se presentan los cuadros comparativos de los estudios en sus componentes principales.

Esquema explicativo, se han dibujado dos cuadros, ubicados cada uno en páginas enfrentadas para facilitar la lectura y permitir al lector la visualización total de los seis estudios. Se han ubicado los contenidos en una matriz que se explica a continuación en el esquema.



2.4.1 CUADROS COMPARATIVOS NIVEL ESTRATÉGICO

1 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J.MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
ESTRATEGIA	CULTURA CORPORATIVA	La estrategia de la empresa basada en el diseño. Cultura corporativa y orientación al diseño. Contribución del diseño a los objetivos de la empresa.	La estrategia general define la actuación del diseño en la empresa. El diseño debe ser observado desde la perspectiva de la empresa, tendiendo un puente entre estrategia y diseño.	Seleccionar la estrategia de Diseño y coordinar con efectividad las actividades de Diseño de acuerdo con los objetivos corporativos.
	Cultura corporativa:	<p>La cultura de una empresa es la manifestación visible de la identidad. Descansa en un conjunto de representaciones, símbolos, valores, creencias compartidas por el grupo humano que constituye la institución. Este conjunto permite a los intereses de los diferentes actores, más allá de sus intereses propios,</p> <p>En el nivel estratégico, los autores coinciden en la relevancia del diseño y en que la estrategia de diseño está fuertemente vinculada a la cultura de la empresa. Esto quiere decir que la incorporación del diseño, la función que asume y su contenido, conceptual y formal, dependen de la cultura corporativa.</p> <p>Los autores analizados coinciden en cuatro sentencias acerca de la relación productiva entre estrategia corporativa, cultura corporativa y estrategia de diseño en la empresa:</p>		

1 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA	DESIGN IN BUSINESS
		B. BORJA DE MOZOTA	G. FINIZIO	M. BRUCE / J. BESSANT
ESTRATEGIA	CULTURA CORPORATIVA	<p>Definir una estrategia de empresa que incorpore los objetivos de diseño.</p> <p>Definir una estrategia de diseño.</p> <p>El responsable debe crear el vínculo entre diseño, identidad y cultura de la organización</p>	<p>Para alcanzar los objetivos, coherentes con la misión de la empresa define estrategias a corto y mediano plazo, sobrepuestas por planos operativos. La tarea del marketing es por lo tanto elaborar las estrategias y volverlas operativas. Influencian la definición de una estrategia el tipo de empresa, el entorno, la estructura organizativa, y la rentabilidad.</p>	<p>Una cultura fuerte facilita la comunicación y coordinación en la empresa.</p> <p>El diseño es un recurso estratégico fundamental.</p> <p>La cultura representa "La manera en que las cosas son hechas" en una comunidad</p> <p>La relación entre cultura fuerte y excelencia de la empresa. (Peters y Waterman citado por Bruce y Bessanta 2002).</p>
	de reconocerse en una institución a través de los elementos observables tal como las prácticas cotidianas de gestión, las normas de comportamiento y los elementos simbólicos (Brun et Rasquinet 1996 citado por Mozota 2002). La cultura representa un sistema de significado compartido o un sistema de valores y creencias compartidos. (Bruce y Bessant, 2002).		<ul style="list-style-type: none"> • Una cultura corporativa orientada al diseño, se expresa en la estrategia. • La estrategia de diseño debe definirse en función de los objetivos y de la estrategia corporativa. • Empalme entre cultura proyectiva y sistema de empresa. • Es necesario definir estrategias a corto y mediano plazo para alcanzar los objetivos corporativos coherentes con la misión empresarial 	

2 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
ESTRATEGIA	COMPETITIVIDAD	<p>Impulsa su gestión como herramienta de competitividad. (Porter)</p> <p>Las estrategias genéricas serían: liderazgo en coste, diferenciación y enfoque en un segmento.</p> <p>El diseño interviene directamente en la estrategia competitiva de la empresa.</p>	<p>Crear una posición ventajosa, sobre de los competidores. (Porter)</p> <p>La empresa puede adoptar tres estrategias: Liderazgo de costes²⁶; nichos de mercado²⁷ y diferenciación²⁸; para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas</p> <p>El enfoque de una estrategia competitiva es desarrollar una fórmula para competir.</p>	<p>La estrategia competitiva, es desarrollar una fórmula general de cómo competirá la empresa, definir objetivos y políticas necesarias para alcanzarla a largo plazo.</p>
	Competitividad Según M. Porter la naturaleza de la competitividad radica en cinco fuerzas competitivas: la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes. (Monataña / Moll 2008).	<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>En este nivel estratégico, los autores coinciden que la estrategia de diseño debe ser desarrollada como una herramienta de competitividad. Cada uno hace referencia explícita o implícita al modelo elaborado por Michael Porter (1996) sobre la estrategia competitiva.</p> <p>Una empresa orientada al diseño se sustenta en las siguientes premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsa su gestión como herramienta de competitividad (Porter, 1996). • Crea una posición ventajosa sobre los competidores (Porter, 1996) • El diseño es un arma competitiva • Tanto el análisis como las decisiones tienen que tener en cuenta el territorio competitivo en que la empresa obra, los vínculos, las oportunidades del entorno y la competencia. 		

2 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
ESTRATEGIA	COMPETITIVIDAD	<p>A las tres estrategias genéricas de Michael Porter, asocia tres estrategias de diseño y tres posicionamientos estéticos diferenciales:</p> <p>La estrategia de diseño-coste La estrategia de diseño-imagen La estrategia de diseño-marca.</p> <p>El papel del diseño es hacer la estrategia visible.</p>	<p>Análisis y decisiones tienen que tener en cuenta el territorio competitivo en que la empresa obra, los vínculos, las oportunidades del entorno y la competencia.</p> <p>El diseño es un arma competitiva.</p>	<p>Diseño es un recurso estratégico clave</p> <p>Diferenciación, liderazgo de coste y enfoque son un método para la estrategia promovida por Michael Porter (1996).</p> <p>Hay cuatro enfoques fundamentales. Los llamados "positioning", "momentum", "agile" y "me too" (Mintzberg, 1998)</p>
<p>Estrategia competitiva Una empresa puede obtener ventajas competitivas desarrollando diferentes estrategias genéricas. Una es variando su panorama competitivo, dirigiéndose a un segmento reducido o a un segmento muy amplio, otra es, centrándose en tener el mejor coste o consiguiendo una diferenciación. Las estrategias genéricas serían: liderazgo en coste, diferenciación y enfoque en un segmento. (Monataña / Moll 2008)</p>		<p>CONCLUSIONES</p> <p>Además plantean cuales debieran ser los factores significantes que se deben considerar para la elaboración de la estrategia de diseño y enfrentarse a las fuerzas competitivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A las tres estrategias genéricas de Porter, se asocia tres estrategias de diseño y tres posicionamientos estéticos diferenciales: la estrategia de diseño-coste, la estrategia de diseño-imagen y la estrategia de diseño-marca (Borja, 2002). • Diferenciación, liderazgo de coste y enfoque son un método para la estrategia promovida por Michael Porter (1996). Hay cuatro enfoques fundamentales, a saber: <i>posicionamiento</i>²⁹, <i>impulso</i>³⁰, <i>ágil</i>³¹ y <i>yo también</i>³² (Mintzberg, 1998 citado por Bruce y Bessant, 2002). 		

3 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
ESTRATEGIA	INNOVACIÓN	<p>La dirección asume los riesgos por la innovación por el diseño.</p> <p>Estrategia de desarrollo de nuevos productos.</p> <p>Investigación y desarrollo, dirección de procesos y marketing deben ir en paralelo, director diseño puede ser el elemento de unión Montaña (1993) ya reivindicaba la innovación de productos en el desarrollo de la PYME, por sobre la innovación de procesos.</p>	<p>Concebir nuevos productos no solo desde la óptica de la tecnología y proceso sino del análisis de necesidades, factores humanos, relación con el entorno, nuevos modelos sociales.</p> <p>El diseño ocupa un papel fundamental en la innovación incremental, introduce cambios con efectos económicos reales.</p>	<p>La estrategia empresarial de innovación que incluya una política global de diseño es responsabilidad de la dirección de empresa.</p> <p>El diseño es un recurso compatible con la estrategia de innovación. El diseño como factor de innovación funciona en empresas con estrategias ofensivas.</p>
	Innovación	<p>Es la creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado. En el ámbito de la empresa, es introducir novedades en la gestión, en la organización o en la forma de producir bienes o servicios. El diseño es parte del proceso de innovación, interviene directamente en la introducción de novedades en los bienes o servicios, en la forma de: comunicarlos (gestión),</p>		
		CONCLUSIONES		
		<p>En este nivel estratégico, los autores están de acuerdo que innovación y diseño son componentes significativos del proceso de gestión empresarial.</p> <p>Para Finizio y Bruce y Bessant, el diseño es una herramienta eficaz que permite transferir el conocimiento generado en el departamento de I+D en la creación de nuevo producto utilizable.</p> <p>El diseño es un instrumento para la exploración de tecnologías, la cultura del proyecto las traduce en aplicaciones utilizables (Finizio, 2002).</p> <p>Diseño transfiere la nueva tecnología desde I+D al mercado como productos nuevos utilizables (Bruce y Bessant, 2002).</p> <p>Lecuona y Mozota, plantean que el diseño centra su atención en las necesidades del usuario.</p>		

3 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA	DESIGN IN BUSINESS
		B. BORJA DE MOZOTA	G. FINIZIO	M. BRUCE / J. BESSANT
ESTRATEGIA	INNOVACIÓN	<p>La función diseño se integra en la gestión de la innovación.</p> <p>La clave del éxito de la gestión de la innovación se basa en el desarrollo del producto centrado sobre el consumidor.</p> <p>La innovación incremental procede de la implicación creciente de todos en los procesos de innovación.</p>	<p>El diseño es un instrumento para la exploración de tecnologías, la cultura del proyecto traduce en aplicaciones utilizables.</p> <p>La empresa orientada al diseño prevé la duración del producto sobre el mercado.</p> <p>La innovación constante es parte integrante del plan de marketing.</p>	<p>Diseño transfiere la nueva tecnología desde I+D al mercado como productos nuevos utilizables.</p> <p>Las posibilidades técnicas son conectadas con las necesidades del mercado.</p> <p>El diseño es la aplicación de la creatividad³³ durante todo el proceso de la innovación.</p>
	organizar espacialmente la prestación de un servicio (organización) o de producir productos y servicios de modo más eficiente. Diseño e innovación coinciden en su objetivo final que es creación de valor. (Montaña 2007). La innovación es la aplicación exitosa de las nuevas ideas en la práctica en la forma de nuevos o mejorado productos, servicios o procesos. (Bruce 2002)	<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>Concebir nuevos productos desde la óptica de la tecnología, los procesos y análisis de necesidades, factores humanos, entorno, nuevos modelos sociales (Lecuona, 1998).</p> <p>La clave del éxito de la gestión de la innovación se basa en el desarrollo del producto centrado en el consumidor (Mozota, 2002).</p> <p>Montaña (2007) sostiene que la dirección asume los riesgos de la innovación por el diseño, plantea que el diseño puede ser un factor que vincule los caminos de I+D, procesos y marketing.</p> <p>Finizio (2002) La innovación constante como respuesta a los cambios del mercado. Ligada a marketing, la empresa orientada al diseño prevé la duración del producto sobre el mercado.</p>		

4 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J.MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
PLANIFICACIÓN	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	<p>La dirección incorpora el diseño en la planificación estratégica de la empresa.</p> <p>El proceso de diseño planificado desde las especificaciones del producto (briefing).</p> <p>Proceso coordinado con otros departamentos, en especial marketing y diseño.</p>	<p>Definición de una política diseño.</p> <p>La programación del Diseño.</p> <p>Programa de actuación en diseño.</p>	<p>Coordinar las actividades de Diseño de acuerdo con los objetivos corporativos.</p> <p>Elaboración de un Programa de Identidad Corporativa.</p> <p>Programación, control, evaluación y administración del Diseño.</p>
	Planificación estratégica El planteamiento de una estrategia empresarial consiste, en mirar hacia el futuro, buscar oportunidades y ubicar las amenazas del entorno, para que partiendo de los recursos se identifiquen puntos fuertes y débiles que permitan formular las directrices a medio y largo plazo en relación al mercado. (Lecuona 1998).	<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>Los autores concuerdan que la Planificación estratégica es un recurso conceptual-metodológico que permite definir los objetivos principales de la empresa a mediano y largo plazo y diseñar las estrategias para lograrlos.</p> <p>Postulan, en el contexto de la vinculación del diseño con la planificación estratégica, que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección de la empresa debe incorporar el diseño en la planificación estratégica de la empresa. • Este proceso debe ser planificado y coordinado con otros departamentos. • Debe generarse una política de diseño, un plan y un programa de actuación. • En este nivel debe existir una programación de los proyectos de diseño. • En este nivel y componente es donde se definen los estándares de diseño. 		

4 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA	DESIGN IN BUSINESS
PLANIFICACIÓN		B. BORJA DE MOZOTA	G. FINIZIO	M. BRUCE / J. BESSANT
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	<p>Planificación a través de auditorías de diseño, hace participar al diseño en la formulación estratégica.</p> <p>El brief recapitula el proyecto de empresa, su oficio, su universo competitivo, su estrategia producto y su estrategia de comunicación.</p> <p>Cohesión entre el diseño-mix y marketing-mix o el diseño-mix y las inversiones en comunicación institucional.</p>	<p>Planificación estratégica a través de escenarios.</p> <p>Analizar el escenario, se ha elaborado un modelo de racionalización de las variables que interesan a la empresas a través de estudios intermedios entre economía y psicología, que permiten establecer, el posible comportamiento de los consumidores.</p> <p>Deign mix-planeamiento global.</p>	<p>La estrategia se planea y presenta constantemente.</p> <p>Análisis deliberado y planificación esmerada. La espontaneidad no reemplaza el intelecto.</p> <p>La creatividad debe enriquecer la planificación.</p> <p>planificación temprana. El Brief del proyecto contiene información de diseño y técnica. Especialistas de diseño y equipo de proyecto son responsables de los los objetivos del brief.</p>
	<p>Planificación estratégica Es un proceso para desarrollar y mantener una relación biunívoca entre los objetivos, los recursos de la organización y las mismas oportunidades ambientales y de mercado. (Finizio, 2002).</p> <p>Escenario El escenario es una clara fotografía de lo real y un vector de previsión prefiguración, percepción del medio ambiente o entorno, tecnología, influencias del mercado, consumidor. El escenario incide en la naturaleza interior de la empresa. (Finizio 2002)</p>	<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>Finizio (2002), propone la implementación de la planificación estratégica a través de escenarios. Ello involucra un proceso analítico en la interfaz entre la perspectiva psicológica y la perspectiva económica, que permite el conocimiento y consideración, en la planificación estratégica, de los consumidores.</p> <p>Bruce y Bessant (2002), sostienen que la creatividad y el diseño deben enriquecer el proceso de planificación estratégica.</p>		

5 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J.MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
PLANIFICACIÓN	HERRAMIENTAS	El proceso de gestión del diseño se inicia con una auditoría o diagnóstico de la política de diseño en la empresa.	Auditoría de diseño: diagnóstico	La auditoría de diseño es propuesta por la dirección de la empresa.
	AUDITORÍA / DIAGNÓSTICO			
<p>Auditoría La auditoría determina el nivel actual de la capacidad de diseño de la empresa. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, 1995).</p> <p>La auditoría es una herramienta para identificar las áreas para el cambio en una empresa. (Cooper, 1999 citado por Bruce y Bessant, 2002)</p>		<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>Los autores coinciden en el uso de herramientas que permitan identificar, anticipar y capturar información sobre la empresa, los consumidores y el mercado o entorno.</p> <p>Entre las herramientas empleadas se encuentran la auditoría, la prospectiva y los estudios de mercado. La auditoría, es una herramienta que permite identificar el nivel actual del diseño en la empresa.</p> <p>El proceso de gestión del diseño se da inicio con una auditoría o diagnóstico de diseño en la empresa. La auditoría de diseño es propuesta por la dirección de la empresa.</p> <p>Una auditoría de diseño se orienta a hacer participar el diseño en el proceso de formulación estratégica. Esta es organizada como una auditoría estratégica.</p>		

5 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
PLANIFICACIÓN	H HERRAMIENTAS	Lanzamiento de las auditorías de diseño	Auditoría de diseño: El diagnóstico	Auditoría herramienta para identificar áreas para el cambio en la empresa. Cooper (1999)
	AUDITORÍA / DIAGNÓSTICO			Atlas de diseño Creado por el Consejo de Diseño del R.U. Objetivo: proporcionar una herramienta de auditoría de diseño para evaluar la capacidad de diseño en la empresa.
		CONCLUSIONES		
		<p>Comprende el análisis de los resultados de la estrategia producto, el sistema de información y la estrategia de comunicación. (Borja, 2002)</p> <p>El saber del diseño, en el contexto de las herramientas de apoyo a la planificación de la gestión de la empresa, tiene en los dispositivos de visualización su modo de expresión privilegiada. Gracias a la visualización, todas las etapas de la cadena de la innovación se convierten en simulación. Lo que acelera los procesos y una fabricación orientadas al proceso</p> <p>El prototipo es una herramienta para estructurar el saber del diseño, una base práctica para organizar diferentes clases de conocimientos complejos. El prototipo es un medio para representar esta estructura compleja de conocimiento [Oxman 1990 citado por Borja, 2002).</p>		

6 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J.MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
PLANIFICACIÓN	HERRAMIENTAS	Los diseñadores, anticipan las necesidades futuras, están inmersos en la relación objeto-usuario, actual y potencial.	Ideas claves para sondear el futuro y adentrarnos en las respuestas de: Nuevos estilos de vida Valor añadido por el servicio personalizado, Grupos demográficos y nichos de mercado Innovación tecnológica	
	PROSPECTIVA / ANÁLISIS ESCENARIOS ³⁴ TENDENCIAS	Los diseñadores, junto con otros expertos en nuevas técnicas basadas en la observación.		
Prospectiva Observar el presente por el futuro. La capacidad de hacer previsiones para el futuro es de extrema importancia por las decisiones estratégicas de las empresas. El grado de incertidumbre de cada previsión nos empuja a desplazar el discurso sobre la observación del presente. La posibilidad de prever los futuros escenarios depende en buena parte de la capacidad de localizar y analizar los fenómenos emergentes del presente. (Finizio,2002)		CONCLUSIONES		
		Es una técnica nueva basada en la observación en la que participan diseñadores y expertos de otras disciplinas.		
		Las empresas identifican las tendencias que tendrán impacto sobre futuras actividades.		
		Los investigadores de tendencia escanean la cultura, con un enfoque más científico para el análisis de tendencia y el pronóstico de estilos de vida.		
		Los diseñadores, anticipan las necesidades futuras. Están inmersos en la relación objeto-usuario, actual y potencial.		
		Nuevos estilos de vida Sondean el futuro para obtener respuestas a: Valor añadido por el servicio personalizado,		

6 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
PLANIFICACIÓN	HERRAMIENTAS	El desarrollo de concepto producto es una herramienta eficaz para visionar el futuro.	Integración entre prospectiva y previsiones.	Las organizaciones identifican las tendencias que tendrán impacto sobre futuras actividades.
	PROSPECTIVA / ANÁLISIS ESCENARIOS TENDENCIAS	La tabla de tendencias permite construir la representación coherente de una atmósfera con el fin de descubrir la estructuración de un universo perceptual.	Megatendencias, quien se ocupa de estudiar los escenarios, interpreta las variables estratégicas define megatendencias útiles para entender cómo será el futuro próximo.	Los investigadores de tendencia escanean la cultura, con un enfoque más científico para el análisis de tendencia para el pronósticos de estilo de vida.
		CONCLUSIONES		
		<p>grupos demográficos y nichos de mercado e innovación tecnológica</p> <p>El desarrollo de producto concepto es una herramienta eficaz para visionar el futuro.</p> <p>La tabla de tendencias permite construir la representación coherente de una atmósfera con el fin de descubrir la estructuración de un universo perceptual.</p> <p>Integración entre prospectiva y previsiones.</p> <p>Papel de las Megatendencias Quien se ocupa de estudiar los escenarios, interpreta las variables estratégicas, define megatendencias útiles para entender cómo será el futuro próximo.</p>		

7 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
PLANIFICACIÓN	HERRAMIENTAS	Adelantar a la competencia, descubrir antes las oportunidades, conocimiento de las necesidades reales de los usuarios y consumidores.	Se busca una información útil para determinar el perfil conceptual del producto. Se desarrolla conjuntamente con el departamento de marketing.	Diagnóstico de las necesidades, no se puede confiar únicamente en las opciones de los consumidores, ya que estos son muy dados a confundir lo que necesitan y lo que desean.
	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	En la mayoría de las empresas, la identificación de necesidades y creación de productos nuevos depende de marketing o departamento técnico.	1. Análisis, aspectos históricos del producto. 2. Aspectos del entorno propio del producto. 3. Aspectos de relación con el usuario.	
Investigación o Estudio de mercado Capturar y procesar información de diferentes fuentes tal como competidores, usuarios y distribuidores y esto puede influir en las decisiones sobre el futuro diseño de producto. (Bruce y Bessant, 2002)		CONCLUSIONES		
		<p>Diseño necesita información cualitativa sobre el cliente, uso de producto, funcionalidad, ambiente en el que será usado.</p> <p>Planificación de producto, investigación de mercados, análisis de la competencia y control de presupuesto son el dominio marketing. Marketing es un "detector" para un cambio de diseño.</p> <p>Investigación de mercado, correctamente aplicada e interpretada, pueden proveer útiles indicaciones.</p> <p>La investigación de mercado tiene un rol importante en el proceso de diseño desde la formulación, prueba de concepto a la evaluación.</p> <p>Adelantar a la competencia, descubrir antes las oportunidades, conocimiento de las necesidades reales de los usuarios y consumidores.</p> <p>En la mayoría de las empresas, la identificación de necesidades y creación de productos nuevos depende de marketing o departamento técnico.</p>		

7 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
PLANIFICACIÓN	HERRAMIENTAS	Los diseñadores traen a la investigación en marketing su talento de observación. El análisis etnográfico u observación participante es la simulación in situ del comprador.	Investigación de mercado, correctamente aplicada e interpretada, pueden proveer útiles indicaciones.	La investigación de mercado tiene un rol importante en el proceso de diseño desde la formulación, prueba de concepto a la evaluación.
	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	El marketing permite tener un conocimiento individualizado del consumidor. El néo-marketing favorece el diálogo entre los polos de la creatividad: I+D, marketing y diseño en la determinación de una innovación útil.		Diseño necesita información cualitativa sobre el cliente, uso de producto, funcionalidad, ambiente en el que será usado. Planificación de producto, investigación de mercados, análisis de la competencia y control de presupuesto son el dominio marketing.
		CONCLUSIONES		
		<p>Se pretende una información útil para determinar el perfil conceptual del producto. Se desarrolla conjuntamente con el departamento de marketing.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis, aspectos históricos del producto. 2. Aspectos del entorno propio del producto. 3. Aspectos de relación con el usuario. <p>Los autores destacan que los diseñadores traen a la investigación en marketing su talento de observación. El análisis etnográfico u observación participante es la simulación in situ del comprador.</p> <p>El marketing permite tener un conocimiento individualizado del consumidor. El néo marketing favorece el diálogo entre los polos de la creatividad: I+D, marketing y diseño en la determinación de una innovación útil.</p>		

8 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
ESTRUCTURA		<p>El diseño ha de estar en el nivel más alto de la estrategia de la empresa.</p> <p>El resto del consejo ha de estar convencido de la unidad de diseño.</p> <p>Para la coherencia en el diseño se precisa una estructura de dirección.</p> <p>En el consejo de administración el responsable del diseño que actúa como defensor y denuncia la incoherencia.</p>	<p>Opera como foco promotor de una mentalidad de diseño en todo el organigrama de la empresa.</p> <p>Cada empresa debe desarrollar su propia estructura, teniendo presente sus cualidades, características internas, relación con el entorno, y objetivos, etc.</p> <p>La estructura es una consecuencia de la estrategia empresarial.</p>	<p>Su articulación dentro del organigrama, refleja su estrategia de diseño y contribuye a la buena actuación empresarial.</p> <p>Localización del diseño dentro del organigrama empresarial y articulación con las otras funciones.</p> <p>Modalidades internas, externas y mixtas que operan en el sistema organizativo.</p>
<p>Estructura organizativa Se refiere a la manera regular en que las cosas son hechas en una organización. Tal regularidad emerge en cualquier forma del comportamiento colectivo. Hay dos aspectos de la estructura organizativa fundamentales: Quién hace qué y cómo son agrupadas las diferentes actividades. Cómo son los esfuerzos individuales y grupos concordantes para contribuir hacia los objetivos globales de la empresa. (Bruce y Bessant, 2002)</p>		<p>CONCLUSIONES</p> <p>En el nivel estratégico los autores coinciden que la estructura organizativa es la base que permite realizar a los actores las tareas propias de la empresa.</p> <p>Una estructura organizativa que promueve la gestión del diseño tiene las siguientes características: La estructura es una consecuencia de la estrategia empresarial. Esta cambia con la empresa que se pone al día constantemente, es una estructura que promueve la innovación. Una estructura que permita coordinar las tareas debido a la alta interdependencia entre las funciones.</p>		

8 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
ESTRUCTURA		<p>Representar el diseño al nivel de la dirección general.</p> <p>Crear un estado de ánimo favorable al diseño</p>	<p>La arquitectura de la empresa (estructura organizativa), cambia con la empresa que se pone al día constantemente, innovando productos, recursos humanos y adecuándolos a las variables del escenario global.</p> <p>Cultura de empresa se empalma a la compleja cultura proyectiva del diseño, en el sistema estructurado definido por la empresa.</p>	<p>Creación de una estructura organizativa que promueva la innovación.</p> <p>Los asuntos organizativos deben ser coordinados debido a la alta interdependencia entre las funciones.</p> <p>En la estructura organizativa, existen variables para ser enfrentadas: Flexibilidad-coherencia; Autonomía-control; Centralización-descentralización; Agrupación de las actividades.</p>
			<p align="center">CONCLUSIONES</p> <p>La cultura de empresa se empalma a la cultura del proyecto en el sistema estructurado de la empresa.</p> <p>Las empresas deben desarrollar su estructura de acuerdo a sus objetivos corporativos, cualidades internas y su relación con el entorno.</p> <p>La estructura que acoge el diseño se encuentra representado en el nivel más alto de la organización.</p> <p>Existe un consejo de dirección que apoya el diseño y actúa como su defensor.</p> <p>Es un promotor del diseño en todo el organigrama empresarial.</p>	

9 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
GRS GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Formación del equipo de diseño. Equipo de diseño: interno y externo. Creación y transmisión del conocimiento.	Los valores propios dentro de una empresa son las motivaciones y las necesidades de los directivos y personal que debe implantar la estrategia elegida. Análisis de recursos de personal, organización y gestión de la propia empresa, pasando por los recursos técnicos propios en el campo del diseño y gestión	<p>Creación de un entorno propicio de apoyo al Diseño.</p> <p>Elaboración de los criterios para la localización, selección y contratación de los servicios externos de Diseño.</p>
	<p>Gestión de Recursos Humanos Actividad organizada comprende actores, que requieren destreza, motivación, incentivo, formación y programas de desarrollo. (Bruce y Bessant, 2002)</p>	<p align="center">CONCLUSIONES</p> <p>En el nivel estratégico los autores coinciden en la relevancia de la gestión de los recursos humanos, GRH, en la gestión de la empresa en general y del diseño en particular. La GRH está directamente relacionada con la Gestión del proyecto de diseño en la empresa, tanto interno como externo.</p> <p>La ecuación personal de directivos y del personal, afecta de manera significativa en los contenidos y las formas de la implantación de la estrategia de diseño adoptada (Lecuona). Debe haber un clima empresarial favorable y propicio para el diseño y, para que ello acontezca, el operar de la gestión de recursos humanos es relevante.</p> <p>La gestión de los recursos humanos posibilita la creación y transmisión de conocimiento en la empresa (Montaña).</p>		

9 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
GRS GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		<p>Reclutamiento y la gestión de carreras</p> <p>Crear un clima favorable al diseño.</p>	<p>Una empresa dispuesta a apostar sobre los gerentes en términos de formación y crecimiento cultural.</p> <p>La acción del director de diseño es un gesto proyectivo.</p> <p>Design manager, misión fundir la cultura de empresa y la cultura de proyecto para realizar productos y servicios ganadores sobre el mercado.</p>	<p>Actividad organizada comprende actores, que requieren destreza, motivación, incentivo, formación y programas de desarrollo.</p> <p>Equipos interdisciplinarios, representan un mecanismo coordinador.</p> <p>Gestionar a personas que realizan actividades creativas.</p>
	CONCLUSIONES			
		<p>En el design manager radica la responsabilidad de fundir la cultura de la empresa y la cultura del proyecto para realizar productos y servicios ganadores en el mercado.</p> <p>Entre las emergentes propuestas ligadas a la gestión de los recursos humanos de alta significación en la gestión de diseño destaca el trabajo en red. La estructura en red sustituye a la jerarquía. La cooperación y la delegación mutua de poderes reemplazan las relaciones de rivalidad y de autoridad. En la aproximación moderna de la dirección de proyecto, el jefe de proyecto es un hombre de influencia fuera de la jerarquía operativa.</p> <p>En el contexto de la gestión de diseño, el jefe de proyecto coordina los esfuerzos de todos los participantes u oficios con funciones de diseño.</p>		

10 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J.MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
COMUNICACIÓN	IDENTIDAD CORPORATIVA ³⁵	Mención explícita del diseño en la misión, visión y valores corporativos. En la cultura corporativa.	La empresa debe decidir sus objetivos, debe conocerse y estudiar las amenazas y oportunidades del entorno, los recursos y capacidades propias y competencia.	
	Identidad Corporativa Se ha ido comprendiendo, por parte de las empresas la necesidad de superar el concepto de imagen en favor del desarrollo de una más profunda y consciente identidad. La dificultad en conocer y gobernar la misma imagen, cuál es efecto de todas las acciones perceptibles, ha inducido a muchas empresas a interrogarse	CONCLUSIONES Desde los autores se destacan dos roles de la identidad corporativa, en las empresas, significativas en el contexto de la gestión del diseño, a saber: En la comunicación simbólica de los valores de la organización a los empleados. En la elaboración del proyecto de empresa y en las elecciones estratégicas. (Borja, 2002; Bruce y Bessant, 2002).		

10 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
COMUNICACIÓN	IDENTIDAD CORPORATIVA	<p>La comunicación simbólica descansa en lo alto en la elaboración del proyecto de empresa y sobre las elecciones estratégicas.</p> <p>La realización de un programa de identidad visual exige definición de los objetivos estratégicos y la formulación explícita de los valores de la empresa.</p>	<p>La identidad de empresa tiene que ser comunicada coherentemente en el tiempo.</p> <p>La conciencia de la identidad empresarial se ha traducido en la búsqueda de una real integración y cohesión entre todas las actividades, del planeamiento a la producción, de la venta a la comunicación.</p>	<p>La identidad corporativa tiene un papel interno comunicativo de los valores de la organización a sus empleados.</p> <p>La identidad Corporativa sirve para comunicar lo que la organización significa -sus valores- lo que la hace única, sus objetivos, misión y visión.</p>
	sobre el propio papel, no sólo en término de afirmación sobre el mercado, de política de comunicación, pero sobre todo en relación a los objetivos estratégicos y las acciones desarrollados para conseguirlos. (Finizio, 2002)	<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>Se destaca también la necesidad de que el diseño esté explícitamente considerado en el marco de las definiciones estratégicas asociadas a la identidad de la empresa: misión, visión y valores corporativos.</p> <p>La vida de la empresa se basa sobre todo en una idea de base, que en términos técnicos se define misión. La misión es el ser de la empresa. (Finizio)</p> <p>La realización del diseño de la identidad visual de la empresa exige la definición de los objetivos estratégicos y de la formulación explícita de los valores de la empresa. (Borja, 2002)</p>		

11 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		<p>DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA</p> <p>J. MONTAÑA / I. MOLL</p>	<p>CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES</p> <p>M. LECUONA</p>	<p>TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA</p> <p>M. PORTALES</p>
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	<p>La gestión del diseño de la comunicación corporativa necesita también métodos de gestión específicos más allá de la gestión operacional de marketing.³⁷</p> <p>La empresa emite mensajes que no sólo se transmiten a través de comunicados gráficos.</p> <p>La creación y desarrollo de una red de información.</p>	<p>Recopilar, elaborar y transmitir la información que los proyectos o programas de diseño generen, para así evitar desconexiones.</p> <p>Comunicación entre los miembros que participan el proyecto.</p> <p>Optimizando la comunicación del producto y de la empresa, en el mercado.</p>	<p>La comunicación fluida entre todos los miembros del equipo encargado del Diseño y de empresa para evitar los avances unilaterales de alguna de las partes en cuestión.</p>
	MARKETING MIX ³⁶			
		CONCLUSIONES		
		<p>La comunicación empresarial es una variable estratégica fundamental para la gestión del diseño, los autores coinciden la relación estrecha entre la comunicación y la transmisión de la misión del diseño a toda la organización</p> <p>Existe una mención explícita del diseño en la misión, visión y valores corporativos y en la cultura corporativa.</p> <p>La estructura organizativa está relacionada con el tipo de comunicación interna y externa.</p>		

11 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicar la misión del diseño en la organización.	La estrategia de comunicación tiene como finalidad de hacer conocer la misión ³⁸ y el posicionamiento estratégico ³⁹ de la empresa.	Tipo de comunicación interna en relación a la estructura organizativa
	MARKETING MIX	Poner en su sitio una vigilancia al diseño. Comunicar sobre los conceptos de productos	La comunicación es un aspecto estratégico para la empresa. La comunicación es parte integrante del marketing mix y debe integrarse con el resto de la empresa.	Para ser competitivo en el mercado una compañía tiene que tener, y comunicar, una identidad distintiva. Marketing tiene que estar integrado con las comunicaciones corporativas para asegurar un mensaje poderoso, claro y unificado.
		CONCLUSIONES		
		<p>La comunicación es fundamental para transmisión de la información entre los miembros del equipo de proyecto, en otra dimensión la comunicación externa optimiza los productos y la empresa en el mercado, comunicando una identidad distinta a las otras empresas.</p> <p>Marketing Mix. Marketing tiene que estar integrado con las comunicaciones corporativas para asegurar un mensaje poderoso, claro y unificado. (Finizio, 2002; Borja, 2002)</p>		

12 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
I+D		<p>Estrategia de nuevos productos, es una estrategia proactiva muy basada en el marketing e I+D.</p> <p>Las empresas innovadoras tienen capacidad para conseguir información. Suelen tener sistemas de vigilancia tecnológica.</p>	<p>La investigación es un arma estratégica que cubre actualmente un amplio espectro de entornos horizontalmente, y desde la investigación básica a la investigación aplicada verticalmente, dependiendo exclusivamente de los factores internos y externos de la empresa.</p>	
		CONCLUSIONES		
		<p>La producción de nuevos conocimientos y su aplicación al diseño y fabricación de nuevos productos es la función más significativa de la Investigación y Desarrollo (I+D).</p> <p>I+D es una de las funciones fundamentales en el desarrollo de la estrategia de innovación. En esta perspectiva, existe un vínculo estrecho entre vigilancia tecnológica y diseño. Ello cristaliza en algunas empresas en la combinación I + D + i (caso de la multinacional española INDO dedicada a la fabricación y comercialización de productos oftalmológicos).</p>		

12 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
I+D		Vínculos entre vigilancia diseño y vigilancia tecnológica	El progreso tecnológico, de la electrónica y de la informática, que ven en el diseño un instrumento para hacer posible la exploración de tecnologías avanzadas, que la cultura del proyecto puede traducir en aplicaciones utilizables.	El diseño transfiere la nueva tecnología desde investigación y desarrollo al mercado como productos nuevos y utilizables.
		CONCLUSIONES		
		<p>Arbonies (1993) destacaba a comienzos de la década de los 90 sobre el enorme potencial para las PYME del quehacer de I+D y el proceso de diseño organizado de nuevos productos que involucra.</p> <p>El diseño, enmarcado en la cultura del proyecto, sirve para transferir la nueva tecnología desde I+D al mercado a través de productos nuevos y utilizables.</p>		

13 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J.MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
GESTIÓN DE PROYECTO		Proceso planificado de desarrollo de productos. Las funciones de marketing y diseño asociadas al proceso de desarrollo del producto. Trabajo en equipo de los departamentos de la empresa, especialmente marketing y diseño.	Proceso de formalización de un producto. En la planificación del producto, el diseñador coordina necesidades que provienen de funciones diferentes de la empresa. Dirección, gestión y control de proyectos. Director de proyectos define los objetivos y marca las directrices para una convergencia al objetivo planteado.	Implica el control de tareas de contenido: fundamentos conceptuales, niveles de calidad, estilos lenguaje de Diseño pertinentes al proyecto
	CONCLUSIONES			
		<p>Es un proceso planificado, dirigido para la formalización de un producto o servicio, se deben supervisar y controlar las fases claves del proceso. El proceso se extiende desde la idea al proyecto.</p> <p>Se coordinan y administran otras áreas de la empresa como son marketing y finanzas (Finizio, 2002).</p> <p>Es un trabajo en equipo de los departamentos de la empresa en especial marketing y diseño (Montaña, 2007).</p>		

13 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
GESTIÓN DE PROYECTO		Supervisar las fases claves. Integrar el diseño, desde la gestión de las ideas.	De la idea al proyecto, verificar la validez, conducir un estudio de factibilidad, análisis de mercado y competencia. Administrar las relaciones entre el área de diseño, finanzas y marketing. Racionalizar en términos productivos el proyecto.	Proceso dirigido. El brief, define los objetivos del proyecto de diseño, plazos de ejecución y costes, desarrollo de concepto, diseño detallado y evaluación del resultado Gestión y comunicación eficaz entre los grupos necesarios para asegurar que los objetivos de proyecto son cubiertos.
	CONCLUSIONES			
		<p>En el brief se definen los objetivos del proyecto de diseño, plazos de ejecución y costes, desarrollo de concepto, diseño detallado y evaluación del resultado.</p> <p>La comunicación entre el equipo de proyecto es fundamental en todo proceso de gestión del proyecto.</p> <p>El director de proyecto define los objetivos y marca las directrices para una convergencia al objetivo planteado.</p> <p>Cultura del proyecto como plataforma de desarrollo de la cultura del diseño.</p>		

14 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
MARCA		En todas las empresas las marcas y la imagen de empresa son polos estratégicos de primer orden. Conseguir marcas fuertes, conocidas y valoradas es poner en común todos los mensajes de los instrumentos que han de ser diseñados. Esto requiere coordinación sólo posible desde el nivel estratégico de la empresa.	La marca, como elemento de identificación del producto y empresa.	Definir y controlar la implantación, continuidad y coherencia de la imagen corporativa de la empresa.
Marca La marca como nombre, símbolo, signo no existe sin identidad gráfica y por lo tanto sin diseño gráfico. Pero la marca que no tiene su valor añadido al producto está predestinada a la fragilización (Keller, 1999).		CONCLUSIONES Es un recurso de identificación y diferenciación de la empresa respecto de sus competidores La marca es la base de la política de diseño corporativo o diseño integral. Es un recurso de identificación y difusión del producto. Importancia de la Marca y posicionamiento actual en los mercados o nueva economía global-local La instauración de una política de marca es una de vías más eficaces para integrar el diseño en la política marketing.		

14 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
MARCA		Diseño y valorización de la marca ⁴⁰ . Estructurando las relaciones entre diseño y estrategia de marca. Administrando la coordinación de los actores de la comunicación de marca de manera global sea por una relación jerárquica común sea por los grupos comunes de decisión.		El nombre, el logotipo, es la firma de la compañía. Estas identificaciones concretas son también la base para políticas de diseño corporativas. La marca es un medio de distinción y diferenciación en el mercado a través de un nombre o símbolo.
		<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>El diseño se inscribe en los activos que hacen el valor de una marca (posicionamiento, notoriedad, símbolo, calidad y selectividad) por la intervención del diseño gráfico sobre el símbolo, del diseño producto sobre el producto y del diseño arquitectónico sobre los espacios de venta [Aaker 1994].</p> <p>Los diseñadores tienden a posicionarse cada vez más como los consejeros en gestión de marcas. En los determinantes de la eficacia del proceso de integración del diseño en la organización, el desarrollo de una política de marca viene primero delante de las otras variables pertinentes y que son el sostén de la jerarquía y la progresividad de los proyectos de diseño [Borja, 2002].</p>		

15 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J.MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
EVALUACIÓN		<p>Novedad del proyecto de diseño.</p> <p>Relación del diseño de producto con otros diseños.</p> <p>Resultado final de empresa.</p>	<p>Control de calidad y evaluación de los resultados en cada una de las fases del proceso para que los resultados obtenidos concuerden con los fines.</p> <p>Vincular el diseño a los objetivos empresariales demanda un seguimiento constante del proyecto hasta su realización.</p>	<p>Evaluación del Diseño, estudio planeado y sistemático, (funcionamiento, costo, confianza, mantenimiento, viabilidad, seguridad). Alcanzar los objetivos previstos. El principal objetivo de la evaluación del Diseño es aportar a la empresa seguridad de que los nuevos productos, los rediseños o los proyectos de Diseño que se están desarrollando.</p>
	Evaluación Estudio planeado y sistemático de un diseño y los métodos empleados en éste, desde todos los puntos de vista para asegurar que se alcanzan los objetivos previstos. (Portales, 1998)	CONCLUSIONES		
		<p>Todos los autores coinciden que la evaluación es fundamental en el proceso de gestión del diseño y las variables a considerar para una evaluación son: I. Novedad del proyecto; ii. Coherencia del diseño de producto con otros diseños de la empresa; iii. Resultado final de la empresa.</p>		

15 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
EVALUACIÓN		Comparar resultados del diseño y resultados de la organización. Comprobar la coherencia del sistema diseño	Cada modificación debe ser verificada en relación a los asuntos iniciales de proyecto. Valorar con respecto a los cambios del mercado, oportunidad y coherencia.	Implica el análisis del proceso y el resultado de proyecto. El proceso de dirección de diseño debe ser examinado para averiguar si el diseño ha conseguido los objetivos y fue entregado sobre el tiempo y el presupuesto, y su éxito.
	CONCLUSIONES			
		La evaluación no sólo es a nivel de producto sino también a nivel de proceso. En esta perspectiva es crucial considerar el seguimiento de los objetivos iniciales del proyecto hasta su realización.		

16 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J.MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
FINANZAS		Gestión sistemática el proceso de diseño. Asigna recursos al diseño. Hay un responsable al máximo nivel.	Análisis de recursos. Determinar los márgenes financieros estimables.	Valorar los recursos financieros que determinen unos presupuestos generales Diseño idóneos para cumplir con al estrategia fijada.
		CONCLUSIONES		
		En el nivel estratégico los autores coinciden que el componente finanzas es relevante en la configuración de la gestión del diseño en la empresa.		

16 NIVEL ESTRATÉGICO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
FINANZAS		Definir el control de gestión del diseño. Presupuesto disponible para poner en su sitio la estrategia de diseño	Análisis de los coste / beneficio y los riesgos conectados a la introducción de un producto nuevo en el mercado.	La estrategia requiere inversión de recursos (Ghemawat, 1991). Anticipar y gestionar el riesgo, y asegurar la planificación y control financiero eficaz, son críticos para el éxito del diseño.
		CONCLUSIONES		
		Deben existir recursos asignados a la estrategia de diseño, en el marco de un sistema de planificación y control financiero, bajo la responsabilidad del nivel más alto de la empresa.		

2.4.2 CUADROS COMPARATIVOS NIVEL FUNCIONAL

1 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
ESTRATEGIA	POLÍTICA DE DISEÑO Y DIRECCIÓN DEL DISEÑO	Contribuir a la consecución de los objetivos corporativos. La política de diseño ha de venir dada desde arriba hacia abajo	Definición de políticas, que permitan poner en práctica la estrategia adoptada	Establecimiento políticas de Diseño a seguir, los "standards" bajo la supervisión de la Dirección general de la empresa. Responsabilidad de un Director de Diseño en contacto directo con Gerencia.
	COORDINAR, ADMINISTRAR E INTEGRAR	Crear la relación correcta entre el diseño y las otras áreas de la organización. El diseño es un conjunto de procesos dentro del proceso de innovación en la empresa.	Coordinación de necesidades que provienen de funciones diferentes de la empresa.	
		CONCLUSIONES		
		<p>En el nivel funcional, los autores coinciden que la estrategia de diseño está asociada a tres factores o condiciones de realización, a saber: i. Política de diseño y dirección del diseño; ii. Coordinar, administrar e integrar; iii. Generación de ideas para nuevos productos y búsqueda de oportunidades.</p> <p>Política de diseño y dirección del diseño Definición de una política de diseño que permita poner en práctica la estrategia adoptada. Esta política debe ser coherente con la política de marketing, de comunicación y de innovación de la empresa (I+D+i). La política debe venir dada desde arriba y el responsable es el director de diseño en la modalidad de design manager o product manager. Las aplicaciones o desafíos organizativos involucrados están asociados a dirigir el diseño, las actividades de desarrollo, los equipos de desarrollo y las elecciones de diseño.</p>		

1 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
ESTRATEGIA	POLÍTICA DE DISEÑO Y DIRECCIÓN DEL DISEÑO	Definición de una política de diseño global y coherente con la política de imagen y orientaciones estratégicas de la empresa.		Los desafíos organizativos involucrados en dirigir el diseño y las actividades de desarrollo, dirigir equipos de desarrollo y elecciones de diseño, estructura de la organización para apoyar la innovación, configurara un apropiado tono cultural.
	COORDINAR, ADMINISTRAR E INTEGRAR	<p>Coordinar la estrategia de diseño con marketing, innovación y comunicación.</p> <p>Concebir un servicio de diseño integrado.</p>	Administrar las relaciones entre el área del diseño, finanzas, marketing y, al mismo tiempo, racionalizar en términos productivos el proyecto.	La gestión eficaz del diseño necesita un enfoque integrado. Marketing, compras, producción e investigación y desarrollo (I+D) están involucradas en el proceso de diseño.
		CONCLUSIONES		
		<p>Se trata de configurar la estructura de la organización para apoyar el diseño y la innovación.</p> <p>Coordinar, administrar e integrar Coordinación de necesidades que provienen de funciones diferentes de la empresa. En especial de las funciones de comunicación, marketing, I+D+i, producción y comercial que están involucradas en el proceso de diseño. La agenda en este nivel y componente considera la administración de las relaciones entre el área del diseño, finanzas, marketing y, al mismo tiempo, racionalizar en términos productivos el proyecto de diseño. La gestión eficaz del diseño necesita un enfoque integrado, que une la contribución de especialistas de diseño con otros en la organización.</p>		

2 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
ESTRATEGIA	GENERACIÓN DE IDEAS PARA NUEVOS PRODUCTOS BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES	Generación de conceptos, ideas, relación del diseño con marketing, captación de oportunidades.		
	PROCEDIMIENTO	Implantación del diseño como un programa formal de actividades dentro de la organización.	Creación del sistema operativo interno que canalice las actividades de la gestión del diseño.	Creación del sistema operativo interno que canalice las actividades de la gestión del diseño.
	TAREAS	Hacer participar en el proceso de diseño a diferentes departamentos. Ingenieros y técnicos, Producción, operaciones y marketing.	Las tareas de la gestión del Diseño se dividen en tres grandes temas o fases: La programación del Diseño; Contratación de servicios de diseño; y Dirección, gestión y control de los proyectos.	"Plan" resumir los resultados de la Programación de Diseño: definir prioridades, campos en que va intervenir el Diseño, realizarse desde departamento interno o externo.
		<p align="center">CONCLUSIONES</p> <p>Generación de ideas para nuevos productos Varios autores concuerdan que el departamento de marketing se orienta a la elaboración de nuevas ideas y nuevos productos. La relación del diseño con marketing para la generación de conceptos, ideas y la captación de oportunidades en el mercado. El diseño se integra, como proceso de investigación e innovación, al campo empresarial de I+D+i. Los autores plantean que la Planificación en el nivel funcional o táctico es un dispositivo metodológico que favorece la implantación en la gestión de la empresa de procedimientos, herramientas y tecnologías de diseño. En este nivel la agenda esta marcada por cuatro ejes, a saber: i. Definición de la política de calidad; ii. Estructura de gestión de diseño, los instrumentos y el idioma; iii. La introducción y la mejora de los procesos generales de diseño y iv. Adaptación de los procesos de diseño a los procesos de innovación. Estos ejes se encarnan en agendas específicas en dos subcomponentes analíticos, a saber: i. Procedimientos y ii. Tareas.</p>		

2 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
ESTRATEGIA	GENERACIÓN DE IDEAS PARA NUEVOS PRODUCTOS BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES	Búsqueda de conceptos de nuevos productos, en acuerdo con las diferentes orientaciones estratégicas de la empresa.	El marketing, se ha orientando hacia la elaboración de nuevos productos con una visión más proyectiva, flexible	Sus destrezas estratégicas y tácticas, como la idea creativa, la toma de decisiones, la toma de riesgos y el enfoque en el usuario.
	PROCEDIMIENTO	Definir los procedimientos / programas. Definir los estándares de resultado del diseño.	Design mix definición de concepto planeamiento global en el desarrollo de nuevos productos. El diseño mix evolución del marketing proyectado en la cultura del proyecto	Coordinación debido a la alta interdependencia entre las funciones, las elecciones hechas por diseñadores pueden tener un impacto sobre las otras funciones.
	TAREAS	Definir las ataduras entre diseño y calidad total	El director de diseño localiza el mejor recurso creativo.	La creatividad debe integrarse y enriquecer a la planificación.
		<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>Procedimientos Destacan: i. Implantación del diseño como un programa formal de actividades dentro de la empresa; ii. Creación sistema operativo interno que canalice actividades de gestión de diseño; iii. Definir los procedimientos/programas; iv. Definir estándares de resultado del diseño; v. Definir las ataduras entre diseño y calidad total y vi. Design mix para desarrollar el concepto de planeamiento global en el desarrollo de nuevos productos. Design mix representa una evolución del marketing proyectado en la cultura del proyecto. La coordinación se debe a la alta interdependencia entre las funciones.</p> <p>Tareas Hacer participar en el proceso de diseño a los diferentes departamentos. Producción, comunicación, I+D+i, operaciones, y marketing. Tareas de la gestión del Diseño: i. La programación del Diseño; ii. Contratación de servicios de diseño y iii. Dirección, gestión y control de los proyectos. "Plan" debe resumir los resultados de la programación de Diseño: prioridades, campos de intervención, desde departamento interno o externo. El director de diseño debe localizar el mejor recurso creativo.</p>		

3 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
ESTRUCTURA	POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA	En un segundo nivel de la empresa ha de existir una persona responsable de la dirección operativa del diseño que actúe sobre las diferentes unidades.	Definición de la estructura, con sus ventajas y desventajas, según la posición estratégica, entornos y cultura organizativa.	Implementa y administra las estrategias del Diseño, crea una estructura de gestión adecuada, programa el desarrollo del proyecto y evalúa resultados.
	EQUIPOS DE TRABAJO	Ha de haber una serie de equipos de trabajo para realizar el diseño de los diferentes ámbitos: producto, comunicación, entorno, etc., pueden ser equipos de <i>freelancers</i> .	Formulación de una estructura detallada.	Este Departamento trabaja en estrecha colaboración con el departamento técnico.
		CONCLUSIONES		
		<p>En el nivel funcional o táctico, las aplicaciones de la estructura deben hacer posible el desarrollo de la gestión del diseño en la innovación. En esta perspectiva se distinguen tres subcomponentes de aplicación, a saber: i. Posición en la estructura; ii. Equipos de trabajo y iii. Director de diseño.</p> <p>Posición en la estructura: La gestión de diseño tiene un lugar en la estructura. Está asociada a la toma de decisión, jugando un rol de catalizador. Implementa y administra las estrategias del Diseño, crea una estructura de gestión adecuada, programa el desarrollo del proyecto y evalúa resultados.</p>		

3 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
ESTRUCTURA	POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA	Cuando el diseño tiene un lugar en la estructura, es asociado a la toma de decisión y juega entonces un papel de catalizador.	Posición transversal, se posiciona en relación a la estructura empresarial en que opera.	La arquitectura en conjunto o la estructura de una organización es un factor importante en su capacidad de innovar.
	EQUIPOS DE TRABAJO	Organización de un departamento de diseño y la modificación de los procesos de gestión de la innovación y de gestión de los proyectos.	Coordinación con marketing, desarrollo de la creatividad (nuevos conceptos) y del 'ingenierización' del producto.	Los equipos interdisciplinarios, representan un mecanismo coordinador importante.
		CONCLUSIONES		
		<p>Posición transversal, se posiciona en relación a la estructura empresarial en que opera.</p> <p>En un segundo nivel de la empresa ha de existir una persona responsable de la dirección operativa del diseño que actúe sobre las diferentes unidades.</p> <p>Equipos de trabajo La formación de equipos de trabajo interdisciplinarios que permitan la coordinación y el desarrollo de diferentes diseños.</p>		

4 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
ESTRUCTURA	EL DIRECTOR DE DISEÑO	El director del diseño ha de conocer los fundamentos de dirección, gestión de personal y recursos humanos, de administración y además los relativos a su propia función, el diseño, y las funciones relacionadas, marketing, operaciones, ingeniería, investigación y desarrollo.	Asesor de diseño, especialista en teoría y metodología del Diseño orientado a la investigación aplicada al proceso industrial. Sus funciones son metodología, análisis asesoramiento, planifica métodos y programas para el proceso proyectual.	Asesor de diseño, especialista en teoría y metodología del Diseño orientado a la investigación aplicada al proceso industrial. Sus funciones son metodología, análisis asesoramiento, planifica métodos y programas para el proceso proyectual.
	CONCLUSIONES			
		<p>El director de diseño El director de diseño es quien tiene la misión de coordinar el proceso de gestión del diseño en la empresa y para ello: El director del diseño ha de conocer los fundamentos de dirección, gestión de personal y recursos humanos, de administración y además los relativos a su propia función, el diseño, y las funciones relacionadas, marketing, operaciones, ingeniería, investigación y desarrollo. El director de diseño y su misión orientada a la calidad total, mejora la cultura de empresa. Papel estratégico: funde la cultura empresa y la cultura proyecto. El responsable debe constituir una matriz de doble entrada que le permitirá comprobar cada etapa del proyecto. La reflexión en torno a las aplicaciones demandadas en este nivel y componente de análisis, requiere ampliarse al análisis de los perfiles profesionales de los diseñadores que emergen desde diversas plataformas formativas.</p>		

4 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
ESTRUCTURA	EL DIRECTOR DE DISEÑO	<p>Definir el papel, el lugar y las tareas del responsable del diseño en la estructura. Esta estructura interactiva del proyecto de diseño trabaja en un entorno de empresa. Para el responsable del proyecto, el brief se convierte en una clase de contrato. El responsable debe constituir una matriz de doble entrada que le permitirá comprobar cada etapa del proyecto.</p>	<p>La posición del director del diseño en la estructura jerárquica de la empresa está vinculada a las dimensiones de la misma y con el departamento de diseño. La misión Director de diseño se orienta a la calidad total, mejora la cultura de empresa. Papel estratégico: funde la cultura empresa y la cultura proyecto.</p>	<p>Los diseñadores son miembros de un equipo de proyecto multidisciplinario.</p>
		CONCLUSIONES		
		<p>Las necesidades de la empresa actual, en el escenario globalizado, tienden a ser relativamente comunes en los diversos países y están asociadas al aumento de su productividad y de su competitividad.</p> <p>En esta perspectiva no es de extrañar que tanto en los perfiles profesionales como en los campos profesionales a los que se orientan los curriculums académicos de las principales Escuelas de Diseño de las principales Universidades de Europa y Latinoamérica tengan estructurales e importantes congruencias. La dependencia del desarrollo, de las economías modernas en general, de la innovación tecnológica, impone importantes desafíos a la formación universitaria del diseño.</p> <p>Desafíos asociados al fortalecimiento de “competencias laborales para que potencien la innovación a nivel integral, adaptándose a la contingencia del sector” (Hinrichsen y co., 2002).</p>		

5 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
FINANZAS		Desarrollo y recursos destinados al diseño.	Determinar los presupuestos generales de diseño.	
		CONCLUSIONES		
		En este nivel, la gestión se orienta al cumplimiento de los planes presupuestarios. En esta perspectiva, se debe disponer del		

5 NIVELFUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
FINANZAS		Lista de los proveedores y diseñadores exclusivos Asegurarse del balance disponible para los programas	El aspecto financiero y de inversión es de extrema importancia para garantizar el justo recorrido de una idea hacia su realización o bien el producto y su introducción en el mercado por que ha sido pensado.	Realización del producto dentro de los costes estimados.
		CONCLUSIONES		
		presupuesto general de diseño que permita el desarrollo de los programas de diseño y la realización de los productos dentro de los costes estimados.		

6 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
GRS GESTIÓN RECURSOS HUMANOS		El director de diseño, tiene posición en la organización que le permita hacer efectiva la política establecida. Seleccionar a diseñadores para formar un equipo interno / externos o ambos. Formación del equipo de diseño. Función basada más en recursos humanos	El Asesor de Diseño Un especialista en teoría y metodología del Diseño orientado a la investigación aplicada al proceso industrial. Estando en posición de afrontar los proyectos de diseño necesarios, mediante la elaboración del programa de intervención, se plantea la necesidad de disponer de equipos de diseño que los lleven a efecto.	Directivos funcionales intermedios. Localización, selección y elección final del los servicios de Diseño con los que se va a trabajar y que pueden ser integrados o externos.
		CONCLUSIONES		
		<p>En el nivel funcional o táctico, la GRH busca crear un entendimiento del diseño entre el público interno de la empresa.</p> <p>La GRH, esta directamente relacionada con la dirección de personas de modo que permita llevar a cabo la política de diseño. Para ello los autores proponen diversas metodologías que faciliten la incorporación de este recurso a la empresa. La figura del Director de diseño /Asesor de diseño, especialista en teoría y metodología del Diseño orientado a la investigación aplicada al proceso industrial.</p> <p>Misión del director de diseño: i. Empatía con diseño y</p>		

6 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
GRS GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Suscitar una comprensión del diseño en los socios. Construir río abajo una red de socios y más arriba del proceso creativo. Poner en su sitio un servicio de diseño integrado.	Papel del director del diseño en la GRS: Introducción del diseño, como acercamiento proyectivo, en todas las funciones empresariales. localizar los recursos creativos Crea relaciones con todos los departamentos de la empresa. El director de diseño asiste a los diseñadores en la elaboración del proyecto (cultura proyectiva) y en la selección de los materiales y los procesos (cultura de empresa).	Empatía con diseño y comprensión de la contribución del diseño Inculcar el diseño en el equipo de proyecto. - Gestionar a personas que están involucradas en las actividades creativas.
	CONCLUSIONES			
		comprensión de la contribución del diseño; ii. Gestionar a personas que están involucradas en las actividades creativas; iii. Localizar y seleccionar servicios de diseño; iv. Formar equipos de diseño; v. Suscitar una comprensión del diseño en los socios; vi. Crear relaciones con todos los departamentos de la empresa; vii. Poner en su sitio un servicio de diseño integrado; viii. Análisis de la factibilidad de la idea y traducibilidad en un producto o servicio; ix. Realizar la misión empresarial y x. El director de diseño asume un papel de proyectista, que asiste a los diseñadores en la elaboración del proyecto (cultura proyectiva) y en la selección de los materiales y los procesos (cultura de empresa).		

7 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
COMUNICACIÓN		<p>Plasmar gráficamente los conceptos de producto que tiene en mente.</p> <p>Creación y desarrollo de una red de información. <i>Technological gatekeeper</i>: Estar abierto al exterior y captar toda clase de mensajes relacionados con objetivos y comunicar, transmitir las ideas que recibe a su equipo y a los que lo rodean.</p> <p>Gestión de los elementos visuales de la empresa, gestión de los productos, de la comunicación.</p>	<p>Diseño es sinónimo de proyecto, el diseñador trabaja con planos y maquetas, dispone de la representación gráfica.</p> <p>Opera como foco promotor de una mentalidad de diseño en todo el organigrama de la empresa.</p> <p>Optimizar la comunicación del producto y de la empresa</p>	
	CONCLUSIONES			
		<p>Los autores analizados, explícita o implícitamente, distinguen que, en el nivel funcional o táctico, la aplicación de la comunicación es fundamental para la gestión del diseño.</p> <p>Las aplicaciones que más relevan en este sentido son:</p> <p>Visualización gráfica de los conceptos de producto Herramientas para la visualización gráfica y Metodologías para la visualización gráfica de los conceptos (Totemics citado por Bruce/Bessant, 2003)).</p> <p>La comunicación actúa como un foco promotor del diseño en la empresa, difundiendo el saber-Hacer del diseño en la empresa.</p>		

7 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
COMUNICACIÓN		<p>Redactar los planos: marketing/diseño/producción</p> <p>Difundir el saber-hacer del diseño en la organización.</p> <p>Mejorar la integración de informaciones referente a las necesidades de los usuarios en las diferentes fases de lanzamiento de la innovación.</p> <p>Utilizar la información dada por marketing. Diseño aporta su propia información para generar los conceptos.</p> <p>Administrar las ataduras entre carta gráfica y carta arquitectural.</p>	<p>Comunicación extremadamente dúctil y capaz de comprender los diversos lenguajes interdisciplinarios para garantizar el cambio continuo de informaciones en todo el ámbito empresarial.</p>	<p>Dibujo, elaboración de maqueta y sensibilidad visual permiten formas alternativas, detalles e ideas para ser analizadas, discutidas antes de la toma de decisiones de diseño.</p> <p>Totemics hacen referencia a una metodología de visualización y análisis de conceptos de producto en etapas muy tempranas del proceso de diseño.</p> <p>La gestión de proyecto y la comunicación eficaz entre todos los grupos.</p>
			<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>Creación y desarrollo de una red de información. <i>Technological gatekeeper</i>: Estar abierto al exterior y captar toda clase de mensajes relacionados con objetivos y comunicar, transmitir las ideas que recibe a su equipo y a los que lo rodean. (Guardián o Controlador)</p> <p>Integración de informaciones referente a las necesidades de los usuarios en las diferentes fases de lanzamiento de la innovación. Utilizar la información dada por marketing.</p> <p>Comunicación extremadamente dúctil y capaz de comprender los diversos lenguajes interdisciplinarios para garantizar el cambio continuo de informaciones en todo el ámbito empresarial.</p>	

8 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
I+D		Es necesario que investigación y desarrollo, dirección de procesos y marketing vayan en paralelo y muy probablemente el director o el responsable del diseño puede ser el elemento capaz de unir todos los caminos.	La tecnología aplicada al diseño prolonga la vida de empresas La tecnología junto con el diseño, no sólo afecta los bienes de consumo, sino también los bienes de equipo o de inversión.	
		CONCLUSIONES		
		El departamento de I+D en el nivel organizativo debe ir en paralelo con otros departamentos de la empresa y el diseño puede ser un elemento capaz de unirlos. I+D está fuertemente vinculado a innovación, a dirección de procesos y a marketing.		

8 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTE		DESIGN MANAGEMENT	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA	DESIGN IN BUSINESS
		B. BORJA DE MOZOTA	G. FINIZIO	M. BRUCE / J. BESSANT
I+D		<p>Administrar las ataduras con los proveedores</p> <p>Política calidad</p> <p>Optimización de la tecnología, del I+D y de los procesos de producción. Como, por ejemplo, la elección de proveedores certificados y de agencias de diseño como socios externos.</p>	<p>El factor tecnológico cubre un papel fundamental.</p> <p>Productos con alto valor de innovación técnica solicitan consistentes inversiones financieras y tiempos de implementación adecuadas.</p> <p>El Centro Investigación y Desarrollo tiene la tarea de analizar y proponer una serie de soluciones. El "ciclo de innovación", instrumento analítico y colegiado de decisión empresarial.</p>	<p>Causar la innovación a través de la cadena de producción e integrar la tecnología con el diseño para crear nuevos productos no son fáciles lograr.</p>
	CONCLUSIONES			
		<p>La tecnología aplicada al diseño prolonga la vida del producto. Está vinculado a la política de calidad. Se orienta a causar innovación a través de la cadena de producción e integrar la tecnología y diseño para crear nuevos productos (I+D+i+d).</p>		

9 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
GESTIÓN DEL PROYECTO		El proceso de diseño que empieza con una estrategia e ideas generales que se transformarán en conceptos y que finalizará con un producto desarrollado y un mercado preparado para el lanzamiento final. Definir la estrategia de producto Planificar el proceso de diseño Hacer participar en el proceso de diseño a diferentes departamentos.	Las etapas constituyen el proceso de diseño, en el que se define la forma del producto, su estructura interna, los materiales a utilizar y e nivel de calidad que debe tener. Conceptualización en las que se definen los rasgos formales, que permitan pasar a su realización. Las tareas de la gestión administrativa incluyen las tareas vinculadas a la organización interna de la empresa y a las contrataciones de servicios de terceros.	Director de proyectos que dirige y administra el proyecto para que todos los esfuerzos concuerden, con el objetivo inicialmente planteado. Selección de los profesionales con los que se va a trabajar, capacidad interna de la empresa para dirigir y administrar el proyecto.
	CONCLUSIONES			
		<p>En el nivel funcional o táctico, la Gestión del proyecto los autores coinciden que involucra:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Un proceso que se desarrolla en etapas que parte desde la generación de una idea y que finaliza con un producto desarrollado para introducirlo en el mercado; ii. Las tareas de la gestión administrativa del proyecto incluyen las propias de la empresa y contratación de servicios externos; 		

9 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA	DESIGN IN BUSINESS
GESTIÓN DEL PROYECTO		B. BORJA DE MOZOTA	G. FINIZIO	M. BRUCE / J. BESSANT
		<p>Integrar el diseño en los desarrollos de concepción</p> <p>Supervisar las fases clave de decisiones proyectos</p> <p>Administrar la visualización de los desarrollos de concepción y de decisión.</p> <p>Organización de un departamento de diseño.</p> <p>integrar una gestión más interactiva de la innovación centrada sobre el usuario.</p> <p>El responsable del diseño vendrá a difundir una cultura del proyecto en la organización</p>	<p>La cultura del proyecto es el paso obligado que deben pasar las empresas que compiten en el futuro próximo.</p> <p>Sólo el proyecto puede constituir una anticipación del futuro, esta capacidad debería ser la misión del director de diseño.</p> <p>El proyectista, sobre la base del brief provisto por el marketing elabora la propia propuesta poniendo en juego la propia capacidad de prefiguración e innovación.</p>	<p>Esencialmente, los elementos claves de un proceso de diseño son a saber: aclaración de la necesidad para el diseño y los objetivos del proyecto; preparativos de un brief; la generación de idea y el desarrollo de concepto; detallado de diseño; producción y implementación; evaluación.</p> <p>Clara definición de concepto.</p> <p>La voz del cliente - la dedicación para el mercado y el cliente ingresa el proyecto desde el principio hasta el fin.</p>
		CONCLUSIONES		
		<p>iii. Una organización de un departamento de diseño;</p> <p>iv. Una gestión del proyecto centrada en el usuario / cliente y</p> <p>v. Un director o responsable de diseño que difunde una cultura del proyecto en la organización.</p>		

10 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		<p>DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA</p> <p>J. MONTAÑA / I. MOLL</p>	<p>CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES</p> <p>M. LECUONA</p>	<p>TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA</p> <p>M. PORTALES</p>
EVALUACIÓN		<p>Los resultados del diseño de un nuevo producto se ven reflejados en el grado de innovación, la relación y coherencia con los productos existentes e importancia económica del nuevo diseño para la marcha de la empresa.</p> <p>Los criterios para ver si la estrategia de diseño es correcta han de estar establecidos desde el inicio del proceso, pero no es hasta el final que se pueden medir, y cada empresa utiliza sus propios indicadores.</p>	<p>Vincular el diseño a los objetivos empresariales demanda un seguimiento constante de los proyectos hasta su realización.</p> <p>El control de calidad y evaluación de los resultados en cada una de las fases del proceso, exige una supervisión pormenorizada y continuada, para que los resultados obtenidos concuerden con los fines.</p>	<p>Una evaluación del Diseño, un estudio planeado y sistemático de un diseño y los métodos empleados en éste, realizado por determinados expertos técnicos.</p> <p>- El principal objetivo de la evaluación del Diseño es aportar a la empresa seguridad de que los nuevos productos, los rediseños o los proyectos de Diseño que se están desarrollando, pueden ser introducidos en el mercado.</p>
			<p>CONCLUSIONES</p> <p>Los resultados de diseño de un nuevo producto se ven reflejados en grado de innovación obtenido.</p> <p>Relación y coherencia con los productos existentes previamente y la importancia económica del nuevo diseño.</p> <p>Los criterios para ver si la estrategia de diseño es correcta han de estar establecidos desde el inicio del proceso, pero no es</p>	

10 NIVEL FUNCIONAL		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
EVALUACIÓN		<p>Evaluar el desarrollo de diseño y mejorarlo</p> <p>Evaluar la vuelta sobre inversión y definir las herramientas de medida de resultado de la función como por ejemplo, el coste del departamento diseño respecto a su valor añadido.</p>	<p>Cada eventual modificación debería ser verificada en relación a los asuntos iniciales de proyecto para valorar de él la actualidad con respecto de los cambios de condiciones del mercado, la oportunidad y la coherencia.</p>	<p>Es importante la comprobación de los objetivos del proyecto para confirmar que el proyecto está sobre la meta y se topa con objetivos de la empresa.</p>
			<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>hasta el final que se pueden medir, y cada empresa utiliza sus propios indicadores, a saber:</p> <p>Evaluar el desarrollo de diseño y mejorarlo; Evaluar el coste del departamento de diseño y Evaluar los objetivos del proyecto de diseño en relación a la meta y coherencia con los objetivos empresariales.</p>	

2.4.3 CUADROS COMPARATIVOS NIVEL OPERATIVO

1 NIVEL OPERATIVO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
PROCESO DE DISEÑO	BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES / INVESTIGACIÓN	<p>Investigación El departamento de marketing es el responsable de la generación de ideas y de su selección. Los diseñadores realizan estudios preliminares sobre posibles productos basados en información de mercado o interna de la empresa; productos de la competencia y comportamiento del usuario con el producto.</p>	<p>Aspectos conceptuales. Una información útil para determinar el perfil conceptual del producto. Se desarrollará conjuntamente con el departamento de marketing. Obtendrá información de los:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis. Aspectos históricos del producto. 2. Aspectos del entorno del producto. 3. Aspectos de relación con el usuario. 4. Aspectos utilitarios o de servicio. Buen rendimiento funcional, durabilidad. <p>Análisis Previo, guía resumida que determina el perfil de los productos.</p>	<p>Conceptualización -Diagnóstico de las necesidades: Premisas tecnológica-económica; Estudios de mercado, competencia; investigación social; Condiciones producción; Funciones utilitarias y Comunicativas; Visión prospectiva. -Especificación de la idea: Concepto de producto.</p>
	CONCLUSIONES			
		<p>Búsqueda de oportunidades Es una fase de información, investigación, generación de ideas y conceptos, se puede definir como una etapa “Conceptual”.</p> <p>Generación de ideas Es una etapa rica en generación de ideas desarrolladas a partir de la información obtenida y las investigaciones realizadas</p> <p>Desarrollo de conceptos Se determina el perfil conceptual del producto.</p> <p>Brief Se identifica problema y objetivo del proyecto. Oportunidad e importancia del proyecto.</p>		

1 NIVEL OPERATIVO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA	DESIGN IN BUSINESS
		B. BORJA DE MOZOTA	G. FINIZIO	M. BRUCE / J. BESSANT
PROCESO DE DISEÑO	BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES / INVESTIGACIÓN	<p>Fase 0: investigación preliminar Fase prospectiva, permite delimitar una demanda, generación las ideas y conceptos. Ampliar el campo para identificar un problema a resolver por diseño. Fase desarrollada según el brief fijado.</p> <p>Fase 1: investigación Desde el brief se identifica problema y objetivo del proyecto. Oportunidad e importancia del proyecto. Conocer sobre qué datos ha tomado la decisión de lanzar el estudio la empresa. Análisis del producto o gráfica en entorno competitivo. Exploración técnica y funcional del proyecto. Documentación sobre entorno del proyecto. Objetivo, establecer diagnóstico-proyecto y definir concepto visual o crear un guión o una definición verbal y textual del proyecto.</p>	<p>Análisis Marketing estudia el escenario global, analiza los mercados, sector dónde actúa la empresa e indaga la posibilidad futura de aplicación de nuevos conceptos de producto, (diseño concepto), identifica estilos de consumo y consumidor. Marketing crea la demanda, anticipa lo que no existe. Afrontar el futuro desde el mejoramiento continuo.</p>	<p>El estímulo / gatillar Algo que impulsa el proceso. Nueva idea que emerge desde las posibilidades técnicas, una necesidad o una estrategia planeada. Desarrollo concepto Evaluación de la idea en términos de viabilidad, sobre sus de fortalezas, capacidades, y demandas del mercado. Viabilidad en términos de capacidad de producción.</p>
		CONCLUSIONES		
		<p>Investigación Se realiza una serie de investigaciones sobre las necesidades del usuario, del contexto del producto, estudios de mercado, estudio sobre el mercado global y posibilidad futura de un nuevo producto. Para algunos autores la investigación es realizada por los responsables de marketing y los diseñadores aplican estos estudios preliminares sobre posibles productos.</p> <p>Información Reunir y recolectar toda la información relacionada con la empresa, Aspectos: históricos del producto; del entorno del producto; relación con el usuario; utilitarios o de servicio; técnicos; rendimiento funcional, durabilidad, que servirá para la toma de decisión de lanzar un estudio de diseño en la empresa.</p>		

2 NIVEL OPERATIVO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J.MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
PROCESO DE DISEÑO	EXPLORACIÓN	<p>Exploración Los diseñadores pasan estos conceptos verbales a conceptos visuales, maquetas que sirven para facilitar el test de los conceptos y decidir cuáles de ellos pasarán a la fase de desarrollo.</p>	<p>Metodología Desarrollo Proyecto. Determinar perfil-producto, definir requerimientos: Formales, estéticos, estilísticos. Funcionales de uso-servicio; Comerciales, competencia, precio-venta, presentación, mantenimiento y transporte. Técnicos, materiales, procesos-fabricación y montaje. Económicos, inversión y rendimientos.</p>	<p>Proyectiva Proyecto / Diseño -Análisis de las necesidades: Briefing. -Anteproyecto -Verificaciones -Programación del proyecto -Determinación del director de proyecto. -Especificación y selección de la solución a desarrollar.</p>
	CONCLUSIONES			
		<p>Exploración La fase de Exploración, consiste en traducir la ideas y conceptos verbales a conceptos visuales, se puede definir como una etapa “Visualización”.</p> <p>Es el comienzo de desarrollo del proyecto de diseño, se realiza una exploración de búsqueda de nuevas posibilidades formales.</p> <p>Metodología de proyecto de diseño Desarrollo de prebocetos, formas y visualización del concepto, diferentes ejes de creación.</p>		

2 NIVEL OPERATIVO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
PROCESO DE DISEÑO	EXPLORACIÓN	<p>Fase 2: exploración Desarrollo de pre-bocetos, formas del concepto. Diferentes ejes de creación-objeto de roughs-dibujo. Las soluciones examinadas sobre el análisis estético, función de uso, esta fase acaba con la selección de uno-dos ejes de creación en equipo con el cliente. Facilita un diagnóstico previo de las soluciones en relación de las funciones definidas en el brief.</p>	<p>Hipótesis Focalizada la necesidad, mercado y consumidor que satisfacer, el director de diseño localiza el recurso creativo para el tipo de concepto y solución/producto. Sobre la base del brief provisto marketing elabora la propuesta innovativa. El brief es analizado preventivamente con el Centro I+D área proyectiva/creativa interna. Definido "ciclo de innovación".</p>	<p>Planificación Proyecto-Analizar la idea en profundidad, desarrollo de un plan de producto, objetivos, asignación de recursos, tiempos de ejecución y presupuestos. Brief de diseño - el desarrollo involucra a grupos claves: técnicos, finanzas, marketing, diseño. Recursos destreza de diseño-equipo interno, externo o combinación de diseñadores ambos. Comprender las competencias de diseño para el proyecto propuesto. Lista de proveedores de diseño. El diseño de concepto- Creación esbozo - bosquejos, modelos, elaboración de un brief del esbozo a aclarar, enfocar el concepto.</p>
	<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>Toma de decisiones Las soluciones examinadas sobre el análisis estético y la función de uso, realizadas en esta fase, terminan con la selección de uno o dos ejes de creación en equipo con el cliente.</p> <p>Planificación Proyecto-Analizar la idea en profundidad, desarrollo de un plan de producto, objetivos, asignación de recursos, tiempos de ejecución y presupuestos.</p>			

3 NIVEL OPERATIVO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		<p>DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA</p> <p>J. MONTAÑA / I. MOLL</p>	<p>CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES</p> <p>M. LECUONA</p>	<p>TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA</p> <p>M. PORTALES</p>
PROCESO DE DISEÑO	DESARROLLO	<p>Desarrollo varía según el producto, el departamento de marketing define posicionamiento y atributos a desarrollar posteriormente. El departamento de diseño desarrolla el concepto aceptado mediante dibujos hasta llegar a un anteproyecto. Aprobado, se realizan planos técnicos hasta maquetas de validación que sirven para hacer test de producto, efectuado por el departamento de marketing. Concluido el test, diseño junto con el departamento de producción, definen los documentos de ejecución.</p>	<p>Anteproyecto, desarrollo parcial de los requerimientos descritos en el Perfil de Productos, permitirá la realización de una maqueta o prototipo, formal o funcional del producto, su presentación, así como la confección de planos de conjunto y detalles. Posteriormente se acometerá el Análisis del Anteproyecto, de donde surgirían las posibles propuestas de modificaciones.</p>	<p>Desarrollo -Fase industrial. -Desarrollo técnico-productivo del producto. -Prototipado. -Producto final.</p>
	<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>Desarrollo La fase de Desarrollo, se definen los atributos a desarrolla, el departamento de diseño establece planos técnicos del anteproyecto, de donde surgirían las posibles propuestas de modificaciones. Se puede definir como una etapa de desarrollo del “Anteproyecto”.</p> <p>Anteproyecto El desarrollo parcial de los requerimientos descritos en el Perfil</p>			

3 NIVEL OPERATIVO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA	DESIGN IN BUSINESS
		B. BORJA DE MOZOTA	G. FINIZIO	M. BRUCE / J. BESSANT
PROCESO DE DISEÑO	DESARROLLO	<p>Fase 3: desarrollo Concretar en un volumen los ejes escogidos. El diseñador establece planos técnicos del anteproyecto; estos trazados permiten comprobar los controles técnicos de ensamblaje-producto-peso-funcionamiento. Esta maqueta sirve de soporte para los test técnicos o marketing.</p> <p>Posterior a los test, la maqueta definitiva es adoptada y acabada la fase creativa de concepción.</p>	<p>Valoración El director de diseño junto al proyectista, marketing, logística y comunicación analiza, verifica la factibilidad de la idea y traducción en un producto o servicio. Administración de relaciones entre diseño, finanzas, marketing. Se pasa de la "teoría" a la realización del prototipo e ingenierización. Verificar la factibilidad tecnológica y productiva del proyecto, valorar costes y tiempos. Análisis de coste-beneficio y los riesgos asociados a la introducción de un producto nuevo en el mercado, permiten a marketing valorar si procede la producción definitiva.</p>	<p>La especificación de diseño-detalles del diseño toma forma a través de dibujos, modelos, impresión de artistas. El desarrollo de concepto-elaboración del concepto, reuniendo información faltante y analizando las preguntas estratégicas.</p>
	CONCLUSIONES	<p>de Productos, permitirá la realización de una maqueta o prototipo, formal o funcional del producto. Esta maqueta sirve de soporte para los test técnicos o marketing.</p> <p>Valoración El director de diseño junto al proyectista, marketing, logística y comunicación analiza, verifica la factibilidad de la idea y traducción en un producto o servicio. Administración de relaciones entre diseño, finanzas, marketing.</p>		

4 NIVEL OPERATIVO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
PROCESO DE DISEÑO	REALIZACIÓN	<p>Realización Producción se efectúa antes del lanzamiento al mercado y coordinada para garantizar que el producto esté en los canales de distribución cuando se inicia la campaña de ventas, promocional o publicitaria.</p>	<p>Realización de prototipo del producto, confección de planos. Análisis del Anteproyecto. Finalmente se aborda la redacción del Proyecto. Desarrollo del Anteproyecto y modificaciones relacionadas con el usuario. Fabricación del producto. Presentación memoria técnica. Análisis del proyecto y las propuestas de modificaciones. Desarrollo industrial, por parte de la Empresa. Supervisión pre-serie, niveles de verificación. Ingeniería de producto. De la fase de Diseño a fase industrial y de Producción.</p>	<p>Lanzamiento -Plan de marketing. -Comunicación del producto. -Lanzamiento al mercado. -Comercialización y distribución del producto.</p>
		<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>Realización La fase de Realización, como su nombre lo dice es la realización de un prototipo, Establecer documentos de ejecución, plano de proyecto y diseño de los materiales. Fase larga que implica la comunicación con oficina de proyectos de fabricación.</p> <p>Prototipo producción de maqueta, modelo preliminar del diseño finalizado</p>		

4 NIVEL OPERATIVO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
PROCESO DE DISEÑO	REALIZACIÓN	<p>Fase 4: realización Realización de prototipo. Establecer documentos de ejecución, plano de proyecto y diseño de los materiales, tratamiento y colores del producto. Fase larga que implica la comunicación con oficina de proyectos de fabricación.</p>	<p>Lanzamiento Introducción del producto en el mercado.</p>	<p>Prototipo y pruebas - producción de maqueta, modelo preliminar del diseño finalizado, evaluado, valorado y discusión y desarrollo de la promoción usada El diseño detallado - conversión del diseño aceptado respecto a las especificaciones detalladas para producción de prototipos y pruebas Desarrollo de mercado - solución desde el punto de vista del mercado, tal como la naturaleza de la demanda . El desarrollo técnico - solución alrededor de los aspectos técnicos, tal como viabilidad, depuración y diseño para la fabricación Lanzamiento - el final de la fase de diseño.</p>
	<p style="text-align: center;">CONCLUSIONES</p> <p>Desarrollo técnico Planos técnicos, solución alrededor de los aspectos técnicos, tal como viabilidad, depuración y diseño para la fabricación Producción Se efectúa antes del lanzamiento al mercado y coordinada para garantizar que el producto esté en los canales de distribución cuando se inicia la campaña de ventas, promocional o publicitaria. Lanzamiento Introducción del producto en el mercado.</p>			

5 NIVEL OPERATIVO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J.MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
PROCESO DE DISEÑO	EVALUACIÓN	<p>Evaluación Debe hacerse un seguimiento para evaluar el éxito o no del producto.</p>	<p>Evaluación Control de calidad y evaluación de los resultados en cada una de las fases del proceso para que los resultados obtenidos concuerden con los fines. - Vincular el diseño a los objetivos empresariales demanda un seguimiento constante del proyecto hasta su realización.</p>	<p>Evaluación del Diseño es un estudio planeado y sistemático de un diseño y los métodos empleados en éste (funcionamiento, costo, confianza, mantenimiento, viabilidad, seguridad. Asegurar que se alcanzan los objetivos previstos. El principal objetivo de la evaluación del Diseño mientras se está produciendo es aportar a la empresa esa seguridad de que los nuevos productos, los rediseños o los proyectos de Diseño que se están desarrollando.</p>
	CONCLUSIONES			<p>Evaluación Control de calidad y evaluación de los resultados en cada una de las fases del proceso para que los resultados obtenidos concuerden con los fines. Es un estudio planeado y sistemático de un diseño y los métodos empleados en éste. Se desarrolla en dos tiempos: Una etapa de control técnico y otra de cálculo.</p>

5 NIVEL OPERATIVO		ESTUDIOS		
COMPONENTES		DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
PROCESO DE DISEÑO	EVALUACIÓN	<p>Fase 5: evaluación Esta fase de evaluación se desarrolla en dos tiempos: Una fase de control técnico de puesta al punto de la muestra de estudios en conformidad a las normas, de test de uso, seguridad y duración, una fase de cálculo: preparación de las herramientas de pre-serie de los programas de producción, evaluación de los resultados de los test.</p>	- Cada modificación debe ser verificada en relación a los asuntos iniciales de proyecto.	<p>La evaluación - esto implica el análisis del proceso y el resultado de proyecto. El proceso de dirección de diseño debe ser examinado para averiguar si el diseño ha conseguido los objetivos y fue entregado sobre el tiempo y el presupuesto, y su éxito. Soporte y extensión - una vez lanzado realimentación sobre el producto o el servicio. Retención del cliente y desarrollo soporte postventas. Re- innovación - lecciones de la experiencia y post-lanzamiento del diseño usadas como el inputs para un futuro de innovación.</p>
	CONCLUSIONES			
		<p>En este nivel y en este componente: i. Se examina el proceso dirección del diseño; ii. Seguimiento constante del proyecto hasta su realización; iii. Evaluación del éxito del producto; iv. Una vez lanzado realimentación sobre el producto y v. Lecciones de la experiencia y post-lanzamiento del diseño usadas como el inputs para un futuro de innovación.</p>		

Cuadros Comparativos de Estudios Analizados. Elaboración Propia.

Capítulo 3

MODELOS DE GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

En este capítulo se analizan los modelos que se han propuesto, de manera explícita o implícita, en los estudios sobre gestión del diseño en la empresa realizados en España, Italia, Francia e Inglaterra, analizados en sus conceptos claves el capítulo anterior.

Los modelos analizados son los propuesto por los siguientes autores: i. Jordi Montaña e Isa Moll. Diseño e innovación: La gestión del diseño en la empresa / España. ii. Manuel Lecuona. Conceptos básicos de la gestión del diseño en las PYMES / España. iii. Matilde Portalés Tesis Doctoral: La Gestión del Diseño en las PYMES de la Comunidad Valenciana / España. iv. Brigitte Borja de Mozota. Design management / Francia. v. Gino Finizio. Design & management gestire l'idea / Italia. vi. Margaret Bruce y John Bessant. Design in Business / Inglaterra.

Para el análisis se ha desagregado cada modelo de gestión en sus componentes principales y se ha ilustrado la estructura de procedimientos metodológicos que postula.

Luego del análisis exhaustivo de cada propuesta se presenta un cuadro comparativo que busca distinguir las invariantes estructurales asociados a los modelos de gestión del diseño en la empresa estudiados.

3.1 EL MODELO DE JORDI MONTAÑA E ISA MOLL / ESPAÑA

Los autores plantean que el diseño es un conjunto de procesos dentro del proceso de innovación en la empresa. El diseño interviene, en mayor o menor grado, en todas las actividades básicas del proceso de innovación: en la generación de nuevos conceptos, en el desarrollo de nuevos productos, en la redefinición de los procesos productivos, en la redefinición de los procesos de comercialización y en la gestión del conocimiento y de la tecnología.

Los autores manifiestan que este modelo es una adaptación del modelo del proceso de innovación de Tidd, Bessant y Pavitt⁴¹. El modelo de estos autores está basado en numerosos estudios de éxito y fracaso en la innovación de productos y contempla cinco fases: escaneado o búsqueda de señales en el entorno; estrategia, análisis, elección y planificación; búsqueda de recursos, búsqueda de soluciones para realizar decisiones estratégicas; implementación o cómo desarrollar el proceso hasta su maduración y, la última fase, aprendizaje y re-innovación.



Figura.
Modelo del proceso de innovación, Guías de gestión de la innovación. Desenvolupament de producte: la gestió del disseny, CIDEM, 2003 Montaña, Jordi, basado en Tidd, Bessant y Pavitt

3.1.1 ACTIVIDADES DEL MODELO

El modelo propuesto define cuatro actividades básicas a saber: Generación de conceptos, Estrategia de diseño, Recursos, Implementación y resultados y además una cultura corporativa orientada al diseño.

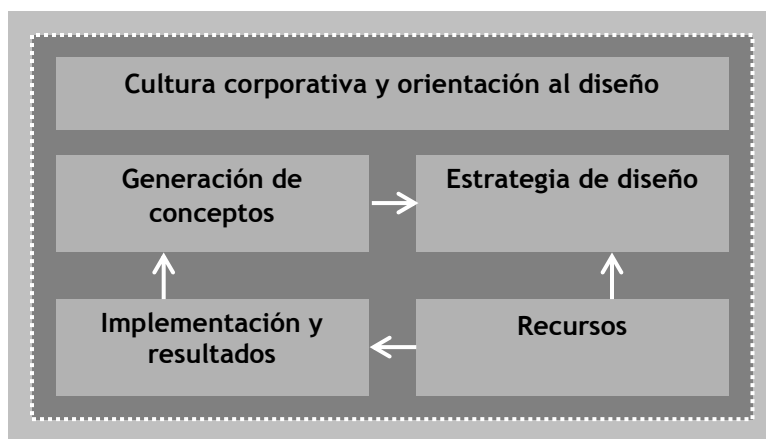


Figura.
Modelo del proceso de gestión del diseño propuesto por Jordi Montaña e Isa Moll

Generación de conceptos.

Esta actividad, que marca el inicio del proceso de diseño, estaría ligada a lo que se ha definido dentro de las actividades de la gestión del diseño como la creación de una red de información y de ideas, y de la identificación de necesidades de los usuarios. Se trata de ver cómo el diseño interviene en la generación de ideas, en la definición de conceptos de producto, en la relación del diseño con marketing, y en la captación de oportunidades y en la relación con los otros departamentos de la empresa y el aprovechamiento de las capacidades internas.

Estrategia de diseño.

Se ha definido esta actividad dentro de las actividades de gestión del diseño como la contribución del diseño a los objetivos de la empresa. En síntesis, se trata de ver qué papel tiene el diseño en la estrategia empresarial, cuál es la estrategia de desarrollo de nuevos productos, cuál es la estrategia de la marca, cómo interviene el diseño en los

diferentes instrumentos para la creación de marca y cómo se planifica el proceso de diseño.

Recursos.

Con este título genérico se ha definido la gestión de los recursos de diseño y trata de cómo se utilizan los equipos internos y externos de diseño, qué necesidades hay en la empresa para el desarrollo del equipo humano, cómo es la creación de conocimiento y la formación de los diseñadores.

Implementación y resultados.

Es la ejecución del proceso de diseño, qué grado de novedad y de innovación tiene el diseño en la empresa, cómo se relacionan los diferentes procesos de diseño, cómo se evalúa el diseño y cuáles son los resultados finales para la empresa.

Cultura corporativa orientada al diseño.

En las empresas excelentes el papel de la alta dirección en el proceso de diseño podría resumirse del siguiente modo:

El diseño en la planificación estratégica

La dirección incorpora el diseño en el proceso de planificación estratégica de la empresa. Hay menciones explícitas al diseño en la misión, visión y valores corporativos.

Gestión específica del diseño

La dirección gestiona de forma sistemática el proceso de diseño. Asigna recursos al diseño y hay un responsable al máximo nivel. En las pequeñas empresas es el mismo director general o el propietario.

Comunicación interna y externa

La dirección se siente involucrada en el proceso de diseño e impulsa su gestión como herramienta de competitividad. Esto lo comunica externamente y es conocido internamente por toda la empresa.

Riesgos asumidos por la dirección

La dirección asume los riesgos que supone la innovación por el diseño, acepta los fracasos y se premian los resultados de la innovación por el diseño.

MODELO	DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA		
AUTOR	GENERACIÓN DE CONCEPTOS	ESTRATEGIA DE DISEÑO	
Montaña / I. Moll	<p>Inicio del proceso de diseño.</p> <p>Creación de una red de información, de ideas, e identificación de necesidades de los usuarios.</p> <p>El diseño interviene en la generación de ideas, definición de conceptos de producto.</p> <p>Relación del diseño con marketing.</p> <p>Captación de oportunidades.</p> <p>Aprovechamiento de las capacidades internas.</p>	<p>Contribución del diseño a los objetivos de la empresa, en la estrategia empresarial.</p> <p>Estrategia de nuevos productos y marca.</p> <p>Diseño en los instrumentos para la creación de marca.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herramienta de competitividad. -Estrategias genéricas: liderazgo en coste, diferenciación y enfoque. - El diseño interviene en la estrategia competitiva 	
	RECURSOS	IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS	CULTURA CORPORATIVA Y ORIENTACIÓN AL DISEÑO
<p>Gestión de los recursos de diseño.</p> <p>Utilización de los equipos internos y externos de diseño.</p> <p>Necesidades de la empresa para el desarrollo del equipo humano.</p> <p>Creación de conocimiento y formación de los diseñadores.</p>	<p>Ejecución del proceso de diseño.</p> <p>Grado de novedad y de innovación que tiene el diseño en la empresa.</p> <p>Relación de los diferentes procesos de diseño.</p> <p>Evaluación del diseño en relación a los resultados finales para la empresa.</p>	<p>El papel de la alta dirección en el proceso de diseño se resume del siguiente modo:</p> <p>El diseño en la planificación estratégica.</p> <p>Gestión específica del diseño.</p> <p>Comunicación interna y externa</p> <p>Riesgos asumidos por la dirección.</p>	

Cuadro síntesis. Modelo propuesto por J. Montaña e Isa Moll. / Elaboración propia

3.1.2 PROCESO DE DESARROLLO DE DISEÑO DE UN NUEVO PRODUCTO

Para el éxito de un producto deben existir dos condiciones: la existencia de una estrategia de nuevos productos y un proceso planificado de desarrollo de productos. Es un trabajo en equipo en el que participan todos los departamentos de la empresa, especialmente marketing y diseño.

Los autores proponen un proceso de desarrollo de diseño de un nuevo producto⁴² dividido en cinco fases: investigación, exploración, desarrollo, realización y evaluación.

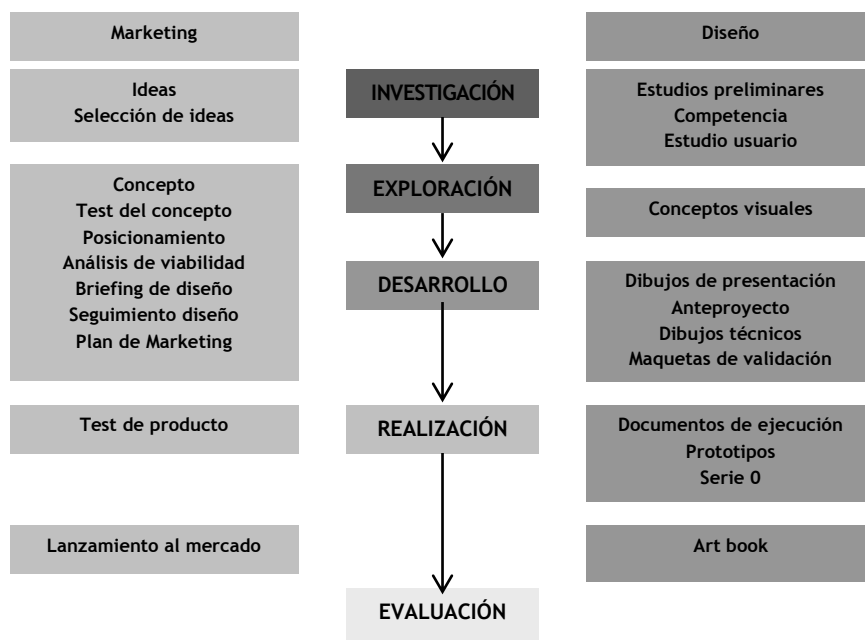


Figura. Esquema de desarrollo de un proyecto de diseño de un nuevo producto

En el esquema se señalan y comparan las funciones de marketing y diseño asociadas al proceso de desarrollo de un producto. Plantean que este esquema permite variaciones y que las funciones son aproximadas y no son exclusiva de uno u otra disciplina.

En la **fase de investigación** el departamento de marketing es responsable de la generación de ideas y de su selección. En la generación de ideas debería participar toda la empresa y de modo especial la red de ventas, que debería aportar periódicamente ideas fruto de su contacto directo con el mercado. La selección debería hacerse de acuerdo con criterios relacionados con la estrategia de nuevos productos de la empresa.

Los diseñadores realizan estudios preliminares sobre posibles productos o modificaciones de los existentes basados en información de mercado o en información interna de la empresa, estudio productos de la competencia y comportamiento del usuario con el producto.

La **fase de conceptualización** del producto tiene una gran importancia para el diseño posterior. El concepto es básicamente un mensaje al consumidor. El concepto es una promesa que hace el producto para resolver una necesidad no cubierta, la razón por la que satisfará esta necesidad y la información sobre los elementos que afectarán a la percepción del producto. Los diseñadores se encargan de pasar estos conceptos verbales a conceptos visuales. Estos conceptos visuales en dos o en tres dimensiones y acompañados, en ocasiones, por maquetas sirven para facilitar el test de los conceptos y decidir cuáles de ellos pasarán a la fase de desarrollo.

La **fase de desarrollo** puede variar significativamente según el producto pero en síntesis desde el departamento de marketing se definirá el posicionamiento y los principales atributos a desarrollar posteriormente, se analizará la viabilidad económica del proyecto y se establecerán los requisitos del diseño. Seguirá el proceso de diseño con especial dedicación en los hitos que se definan en la programación del proyecto mientras se va definiendo el plan de marketing del producto y de su lanzamiento.

El departamento de diseño desarrolla el concepto aceptado mediante dibujos hasta llegar a un anteproyecto. Aprobado éste, se realizan los planos técnicos y de detalle hasta llegar a maquetas de validación que servirán para hacer un test de producto, normalmente efectuado por el departamento de marketing.

Concluido el test positivamente, el departamento de diseño junto a producción, que ya habrá intervenido en la fase de desarrollo, definirán los documentos de ejecución, prototipos, serie “cero”, etc.

Un departamento de diseño bien integrado debería tener en cuenta aspectos visuales del producto que irían desde el envase, material gráfico como instrucciones, material de comunicación y, si fuese necesario, material para el punto de venta.

El diseño gráfico y de comunicación se habría iniciado con el plan de marketing y se presentaría definitivamente junto con los prototipos.

El inicio de la producción se efectúa antes del lanzamiento al mercado y de forma coordinada para garantizar que el producto esté en los canales de distribución cuando se inicie la campaña de ventas, promocional o publicitaria.

Debe hacerse un seguimiento para **evaluar** el éxito o no del producto y, lo que es especialmente relevante, cuales han sido sus principales causas.

3.2 EL MODELO DE GINO FINIZIO / ITALIA

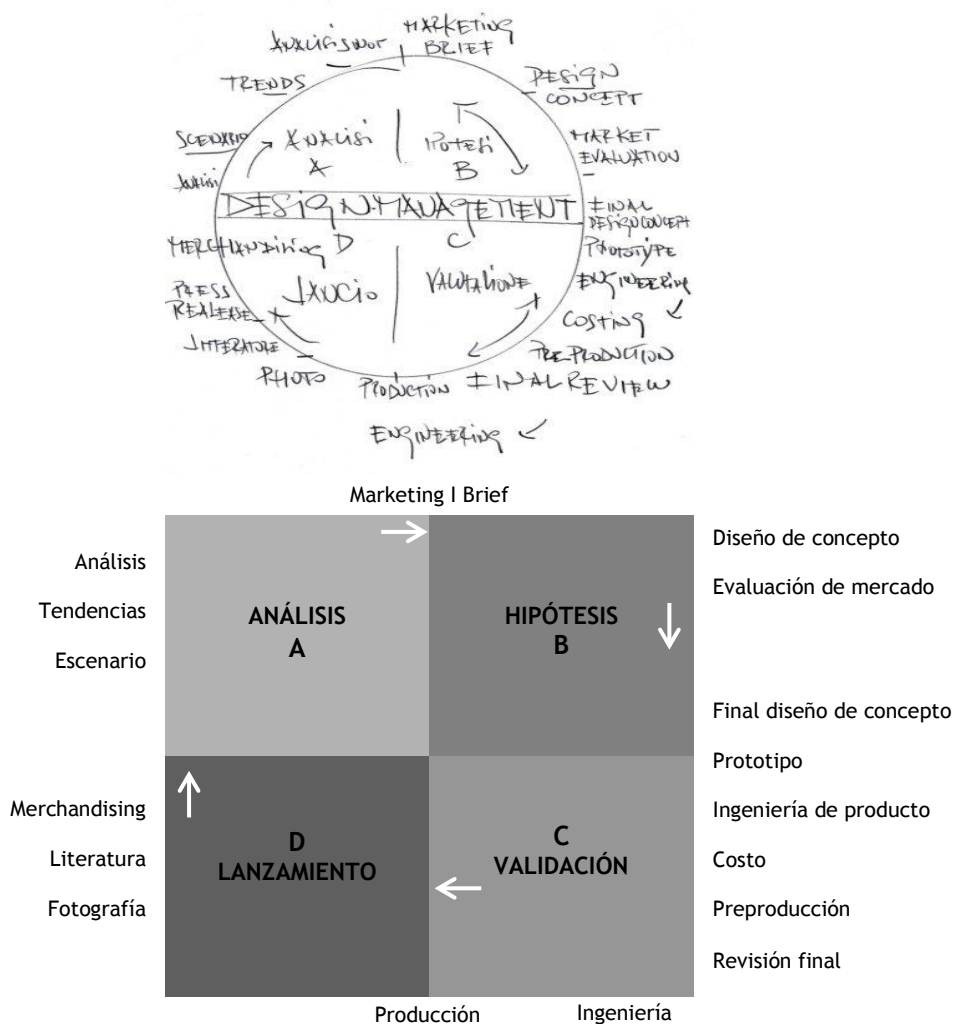
3.2.1 FASES FUNDAMENTALES DEL MODELO

Finizio determina cuatro Fases fundamentales en el proceso de gestión del diseño en la empresa las que denomina Análisis, Hipótesis, Validación y Lanzamiento.

La necesidad de un nuevo producto no es sólo el resultado de las investigaciones de mercado o análisis estadísticos, sino el resultado de una investigación que analiza el **escenario global**, tiene en cuenta el sector específico dónde actúa la empresa e indaga con una visión amplia la posibilidad futura de aplicación de nuevos conceptos de producto, (**diseño concepto**).

Además señala que para alcanzar los objetivos, coherentes con la misión de empresa se deben definir estrategias a corto y mediano plazo, sobrepuestas por planos operativos. La tarea del marketing es por lo tanto elaborar las estrategias y volverlas operativas.

Figura. Modelo de design management propuesto por Gino Finizio



3.2.2 DESIGN MIX

Es la definición que Finizio adopta para desarrollar el concepto de planeamiento global para el desarrollo de nuevos productos. Cada

función empresarial puede ser entendida y enfrentada en sentido proyectivo. Sin embargo, esta formulación no se distancia de muchos de los procesos de **planificación del marketing**, aunque de ello renueva la terminología. El **diseño mix** representa una **evolución del marketing proyectado** en la **cultura del proyecto**. La gestión del proyecto no puede ocurrir sólo exclusivamente dentro de la empresa, ya no puede ser solo fruto de una estrategia de marketing. Involucra todas las competencias empresariales, la definición del producto tendrá que contestar a los deseos inconscientes (en referencia a cuyo escenarios la empresa mira como referente) del consumidor.

Estrategia de empresa

Los elementos que influyen la definición de una estrategia son, en síntesis, la tipología de la empresa (o bien producto orientado y marketing orientado), el entorno (en progreso o estático), la capacidad organizativa de la empresa (innovativa o burocrática), la rentabilidad (re inversión de las ganancias en investigación o mantenimiento de los costes fijos).

Análisis y decisiones tienen que tener en cuenta el territorio competitivo en que la empresa obra, los vínculos, las oportunidades del entorno y la competencia. El diseño es un arma competitiva.

La relación con el entorno es igualmente importante y los elementos que una empresa debe tener bajo control son la demografía, la economía, la tecnología, la esfera sociocultural con respecto de los mercados - escenarios geográficos y culturales - en el cual quiere obrar.

Focalizada la atención sobre el tipo de necesidad, mercado y consumidor, el director de diseño localiza el mejor recurso creativo.

El **creativo**, sobre la base del **brief** provisto por el **marketing** elabora una propuesta con su capacidad de prefiguración e innovación. Este **brief** es analizado previamente con el área proyectiva / creativa interna en la empresa. Se encamina así aquel proceso definido "ciclo de innovación", instrumento analítico y colegiado de decisión empresarial.

Con la primera fase, el proyecto supera su condición “teórica” para pasar a la realización concreta afrontando el 'prototipación' y la ingenierización. Fases, necesarias para verificar de cerca la factibilidad tecnológica y productiva del proyecto y para valorar los costes y los tiempos indispensables para que nazca el producto final.

El aspecto financiero y de inversión es de extrema importancia. Es indispensable para garantizar el justo recorrido de una **idea hacia su realización** o bien el producto y su introducción en el mercado.

Es fundamental la gestión de los tiempos: energías y costes están vinculados íntimamente a un correcto control de los tiempos de creación / realización.

El factor tecnológico es fundamental. Productos, con alto valor de innovación técnica solicitan consistentes inversiones financieras y tiempos de implementación adecuadas para garantizar la puesta en ejecución.

Cultura de empresa / cultura de proyecto

Se empalma la compleja cultura proyectiva de la disciplina del diseño, en el ámbito del sistema estructurado definido por la empresa. El diseño gerencial tiene la función de mediar las dos culturas y ser capaz de trasladarla y traducirla en un lenguaje común dentro de del empresa.

El nacimiento del director de diseño (design manager) y su misión

Es una figura organizativa de orientación a la calidad total, para mejorar la cultura de empresa, no siempre igualmente preparado en la cultura de proyecto. Su papel es estratégico: fundir la cultura de empresa y la cultura de proyecto.

Gestión del diseño y diseño concepto

El diseño concepto genera el paso del pensamiento a la materia, de la materia al proceso, del proceso a la información de producto. Paso que implica todas las funciones empresariales e implica el desarrollo de una

cultura multidisciplinar. ¿Quién realiza pues el diseño concepto? Entre las varias figuras profesionales aquel del director de diseño es indudablemente la más apta a coordinar este proceso, que implica un gran número de funciones empresariales.

La gestión del diseño contribuye al desarrollo de un diseño concepto a través de los siguientes aspectos a saber: i. Lectura de los escenarios; ii. Individualización de las tendencias más significativas; iii. Individualización de los conceptos localizados de la empresa y de empresas competidoras para la selección de los conceptos emergentes; iv. Verificación del concepto elegido; v. Comparación de las tecnologías habituales con sectores específicos inherentes a los elementos individuales que componen el proyecto global; vi. Selección de los materiales habituales contrapuestos a aquéllos utilizados por sectores emergentes de las individuales miembro del proyecto. Innovación de sectores específicos; vii. Verificación del concepto en función de las especificidades individuales sobre particulares componentes del proyecto global; viii. Desarrollo del concepto con el auxilio de manantiales creativos y competentes especificaciones externas. Equipos de trabajo (task force) proyectivas con miembros internos y externos a la empresa.

MODELO	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA		
AUTOR	ANÁLISIS	HIPÓTESIS	EVALUACIÓN
G. FINIZIO	<p>Marketing estudia el escenario global:</p> <p>Análisis de los mercados, Sector dónde actúa la empresa.</p> <p>Identificación de estilos de consumo y consumidor.</p> <p>Marketing crea la demanda, anticipa lo que no existe.</p> <p>Afrontar el futuro desde el mejoramiento continuo.</p>	<p>Focalización de la necesidad, mercado y consumidor.</p> <p>- Aplicación de nuevos conceptos de producto, (diseño concepto).</p> <p>- Brief elaborado por marketing, analizado previamente por I+D área proyecto/ creativa interna.</p> <p>Definición del "ciclo de innovación".</p> <p>- Evaluación de mercado</p>	<p>Análisis, verificación y factibilidad de la idea y traducción en un producto o servicio.</p> <p>Verificar factibilidad tecnológica y productiva del proyecto.</p> <p>Pasa de la "teoría" a la realización del prototipo e ingeniería.</p> <p>Valoración de costes y tiempos.</p>

Cuadro síntesis. Modelo propuesto G. Finizio. Elaboración propia

MODELO	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA		
AUTOR	LANZAMIENTO	CULTURA DE EMPRESA CULTURA PROYECTO	RECURSOS
G. FINIZIO	Introducción del producto en el mercado. Merchandising Literatura Fotografía	Cultura de empresa, tradiciones, filosofía y organización empresarial que influencia el posicionamiento sobre el mercado de la empresa. Se empalma la cultura proyectiva de la disciplina del diseño, en el ámbito del sistema estructurado definido por la empresa.	- Design manager localiza el recurso creativo para el tipo de concepto y solución /producto. - El director de diseño junto al proyectista, marketing, logística y comunicación analizan la factibilidad de la idea - Diseñador proyectista - creativo - Cabezas verdes

Cuadro síntesis. Modelo propuesto G. Finizio. Elaboración propia

3.3 EL MODELO DE BRIGITTE BORJA DE MOZOTA / FRANCIA

Borja propone un modelo de gestión del diseño sobre tres niveles. Este modelo, ha sido definido por Patrick Hetzel en 1993 en la industria de la moda, puede ser generalizado a otros sectores industriales. Este modelo define tres niveles de decisión en la gestión del diseño. Introduce el dominio la gestión del diseño en el campo de las ciencias de la gestión, utiliza el concepto de la cadena de valor de Michael Porter para estructurar el dominio sobre tres niveles de creación de valor [Borja 1998].

Estos tres niveles representan tres tipos de competencias para el diseño según el objetivo fijado por la organización y el lugar que se da al diseño en la cadena de valor. Estas competencias y objetivos asignados al diseño definen diferentes variables de medida del resultado del diseño [Borja 2002]:

Diseño acción o el diseño como competencia económica. El diseño tiene por objetivo crear valor sobre las funciones principales de la organización.

Diseño función o el diseño visto como competencia gerencial. El diseño creará valor sobre las funciones soporte de la organización y en particular sobre la gestión de la innovación y de la tecnología.

Diseño visión o el diseño visto como competencia psicológica que influye sobre la comprensión del entorno de la organización.

Diseño Acción	Diseño Función	Diseño Visión
Valor Diferenciador del Diseño	Valor coordinador del Diseño	Valor transformador del Diseño
El diseño es una competencia económica que actúa sobre las actividades principales de la cadena de valor	El diseño es una competencia gerencial que actúa sobre las actividades soporte de la cadena de valor	El diseño es una competencia psicológica que actúa sobre la cadena de valor del canal y la comprensión de la empresa de su entorno
Marketing Producción Comunicación	Estructura Gestión de la tecnología Gestión de la innovación	Estrategia Gestión del conocimiento Gestión de red
Gestión del Diseño Operacional	Gestión del Diseño Funcional	Gestión del Diseño Estratégica

**Figura. La cadena de valor del diseño en la organización:
Los tres niveles de la gestión del diseño (Borja 2002)**

Esta organización de la gestión del diseño sobre tres niveles de evaluación refuerza la idea desarrollada alrededor del concepto de

calidad total, Borja plantea que la gestión del diseño se enriquece con los conceptos de gestión, además el diseño abre una puerta hacia una gestión de la empresa por el diseño.

La autora define once variables que intervienen en el proceso de gestión del diseño en la empresa y que participan en los tres niveles de decisión de la gestión del diseño en la empresa; nivel operacional; nivel funcional; nivel estratégico, las variables a saber son la Estrategia, Planificación, Estructura, Finanzas, Gestión de los recursos humanos, Información, Comunicación, I+D, Gestión del proyecto, Marca y Evaluación, la autora las presenta en una matriz de doble entrada que nos indica cual es el grado de incidencia de la variable en el nivel de decisión, en la figura siguiente presentamos el modelo de gestión del diseño en relación a los niveles de decisinales en la empresa propuesto por Borja.

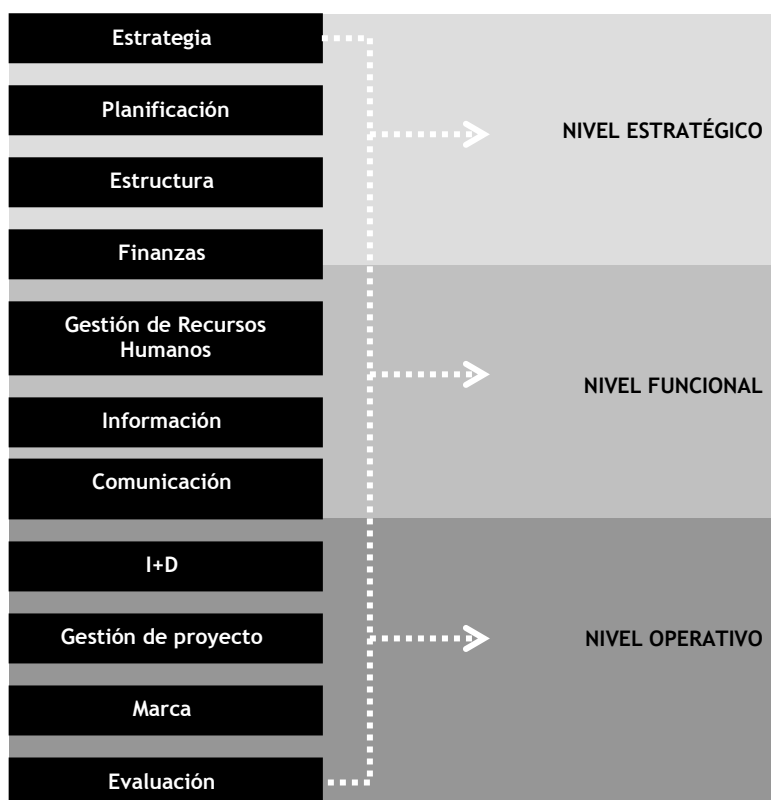


Figura.

Modelo de design management propuesto por B. Borja de Mozota. Elaboración propia

3.3.1 LOS DOS MODELOS DE GESTIÓN DE DISEÑO ESTRATÉGICO.

Borja define dos modelos de gestión de diseño estratégico. Según la autora, en este nivel estratégico, las empresas *modelos* en gestión del diseño son de dos tipos:

El modelo "innato" de la gestión del diseño estratégico

Las empresas donde el diseño siempre ha jugado un rol estratégico y a menudo por la voluntad del fundador;

El modelo "adquirido" de la gestión del diseño estratégico

Las empresas donde el diseño juega progresivamente un rol cada vez más estratégico.

3.3.2 NIVEL ESTRATÉGICO

En el nivel estratégico, cuatro son los nudos claves, a saber: i. Definición de una estrategia; ii. Planificación estratégica; iii. Coherencia entre la estrategia de diseño y la misión de la empresa; iv. Gestión prospectiva del diseño y vigilancia del diseño.

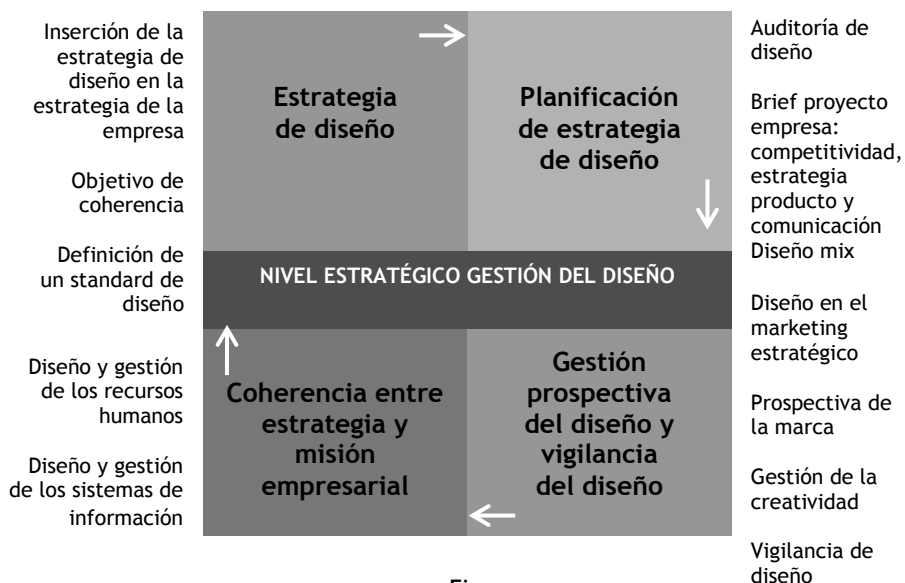


Figura.
Modelo de design management en el Nivel Estratégico. Elaboración propia

Definición de una estrategia

El objetivo es ayudar al diseño a insertarse en las herramientas del diagnóstico estratégico.

La definición de una **estrategia diseño**. Ella se organiza alrededor de tres polos a saber: i. La inserción de la estrategia diseño en la estrategia de la empresa; ii. El objetivo de coherencia, administrar el sistema visual de la empresa; iii. La definición de un Standard, precisar la responsabilidad de la función diseño respecto a las otras funciones de la empresa.

Tipología de estrategia diseño

El papel del diseño es volver la estrategia visible. A las tres estrategias genéricas de Michael Porter, Borja asocia tres estrategias de diseño: la estrategia de diseño-coste: el papel del diseño es mejorar la productividad; la estrategia de diseño-imagen: estrategia de diferenciación; la estrategia de diseño-marca: El papel del diseño es reforzar la posición de la empresa como especialista de un mercado.

El diseño en la cultura de la organización

El diseño es considerado en la organización como una competencia clave. El diseño será representado en el comité directivo por el director de diseño.

Administrar el diseño y poner en obra la estrategia

La gestión del diseño dispone de herramientas específicas que ayudan a la valorización estratégica del diseño: la colocación de una planificación y de una auditoría diseño, el diseño-mix.

Planificación estratégica

La programación de los proyectos de diseño es una herramienta eficaz para administrar la coherencia entre las decisiones del sistema de diseño de la organización. Esta planificación se hace a través de auditorías de diseño y por la definición de Standard de diseño en la organización.

El brief que recapitula el proyecto de empresa, su oficio, su universo competitivo, su estrategia producto y su estrategia de comunicación.

Balance y diseño-mix

El diseño es un proceso que mejora los componentes visuales de la empresa. Establecer una coherencia entre estas diferentes inversiones buscando la cohesión entre el diseño-mix y marketing-mix o el diseño-mix y las inversiones en comunicación institucional.

El responsable del diseño define los objetivos a los cuales la función diseño puede participar: elección de inversiones de diseños y presupuestos necesarios.

Coherencia entre la estrategia de diseño y la misión de la empresa

El diseño es un actor del cambio de mentalidad y comportamiento. La función diseño puede ayudar a la función recursos humanos y comunicación interna para:

- i. Crear y mantener las redes de información específica internas o externas;
- ii. Construir las relaciones a largo plazo externa y interna en particular por los vínculos con las escuelas de diseño, para la ubicación de un reclutamiento favorable a la difusión del diseño;
- iii. Identificar las expectativas recíprocas del colaborador, del cliente y del diseño.

Gestión de los sistemas de información

Los informáticos y los responsables de la gestión de la comunicación interna pueden ayudar a la difusión del saber del diseño a través de sus elecciones. Lo que es particularmente importante en una empresa que considera el Diseño como competencia clave.

Gestión prospectiva del diseño y vigilancia del diseño

Una gestión del diseño estratégica es indisoluble de un marketing estratégico.

Esta mirada futura del diseño se desarrolla alrededor de herramientas de valorización de la creatividad y de una vigilancia del diseño.

Gestión de la creatividad

El modelo de gestión integrada de la innovación tiene por corolario que la creatividad de una organización es una competencia esencialmente colectiva. La función diseño debe organizarse por lo tanto por una contribución más activa del diseño a la actividad creadora de la empresa.

El desarrollo de los productos conceptos es la herramienta más eficaz para visionar el futuro y suscitar las reacciones de las otras funciones de la organización.

La vigilancia al diseño

La estrategia de diseño elegida tendrá un impacto sobre su sistema de vigilancia prospectiva.

MODELO	MODELO NIVEL ESTRATÉGICO	
AUTOR	DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DISEÑO	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DISEÑO
B. Borja de Mozota	<p>Ayudar al diseño a insertarse en las herramientas del diagnóstico estratégico de la empresa.</p> <p>La definición de una estrategia, se organiza alrededor de tres polos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -la inserción de la estrategia diseño en la estrategia de la empresa. - el objetivo de coherencia. -la definición de un standard de diseño. <p>Tipología de estrategia diseño.</p> <p>El diseño en la cultura de la organización.</p>	<p>Planificación a través de auditorías de diseño.</p> <p>La auditoría de diseño hace participar al diseño en el proceso de formulación estratégica.</p> <p>El brief que recapitula el proyecto de empresa, su oficio, su universo competitivo, su estrategia producto y su estrategia de comunicación.</p> <p>Coherencia entre estas diferentes inversiones buscando la cohesión entre el diseño-mix y marketing-mix o el diseño-mix y las inversiones en comunicación institucional.</p>

Cuadro síntesis. Modelo B. Borja de Mozota./ Elaboración propia

MODELO	MODELO NIVEL ESTRATÉGICO	
AUTOR	COHERENCIA ENTRE ESTRATEGIA DE DISEÑO Y MISIÓN EMPRESARIAL	GESTIÓN PROSPECTIVA DEL DISEÑO Y VIGILANCIA DEL DISEÑO
B. Borja de Mozota	<p>Para crear un estado de ánimo favorable al diseño en la organización.</p> <p>Gestión de los recursos humanos, el diseño ayuda a la función recursos humanos y comunicación interna para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - crear y mantener las redes de información. - construir relaciones externa y interna con las escuelas de diseño. <p>Identificar las expectativas recíprocas del colaborador, del cliente y del diseño.</p> <p>Gestión de los sistemas de información.</p>	<p>Una gestión del diseño estratégica es indisoluble de un marketing estratégico y por lo tanto de una reflexión futura de la marca.</p> <p>Esta mirada futura del diseño se desarrolla alrededor de herramientas de valorización de la creatividad.</p> <p>Gestión de la creatividad.</p> <p>Vigilancia del diseño.</p>

Cuadro síntesis. Modelo B. Borja de Mozota./ Elaboración propia

3.3.3 DESARROLLO CREATIVO DEL DISEÑO

Comprende seis etapas a saber: Investigación, Búsqueda, Exploración, Desarrollo, Realización, Evaluación.

Fase 0: investigación preliminar

Fase prospectiva, permite delimitar una demanda, generación las ideas y conceptos. Ampliar el campo para identificar un problema a resolver por diseño. Fase desarrollada según el brief fijado.

Fase 1: investigación

Desde el brief se identifica problema y objetivo del proyecto. Oportunidad e importancia del proyecto. Conocer sobre qué datos ha tomado la decisión de lanzar el estudio la empresa. Análisis del producto o gráfica en entorno competitivo. Exploración técnica y funcional del proyecto. Documentación sobre entorno del proyecto. Objetivo, establecer diagnóstico-proyecto y definir concepto visual o crear un guión o una definición verbal y textual del proyecto.

Fases del desarrollo	Objetivo	Productos visuales
0. Investigación	IDEA	Brief o cuaderno de cargos
1. Búsqueda	CONCEPTO	Concepto visual
2. Exploración	ELECCIÓN DEL ESTILO	Pre bocetos Bocetos de presentación Maqueta escala reducida
3. Desarrollo	Prototipo DETALLE	Trazados técnicos Maqueta de validación
4. Realización	TEST	Documento de ejecución Prototipos
5. Evaluación	PRODUCCIÓN	Ilustración del producto

Figura. Desarrollo creativo del diseño

Fase 2: exploración

Desarrollo de pre-bocetos, formas del concepto. Diferentes ejes de creación-objeto de roughs-dibujo. Las soluciones examinadas sobre el análisis estético, función de uso, esta fase acaba con la selección de uno-dos ejes de creación en equipo con el cliente. Facilita un diagnóstico previo de las soluciones en relación de las funciones definidas en el brief.

Fase 3: desarrollo

Concretar en un volumen los ejes escogidos. El diseñador establece planos técnicos del anteproyecto; estos trazados permiten comprobar los controles técnicos de ensamblaje-producto-peso-funcionamiento. Esta maqueta sirve de soporte para los test técnicos o marketing. Posterior a los test, la maqueta definitiva es adoptada y acabada la fase creativa de concepción.

Fase 4: realización

Realización de prototipo. Establecer documentos de ejecución, plano de proyecto y diseño de los materiales, tratamiento y colores del producto. Fase larga que implica la comunicación con la oficina de proyectos de fabricación.

Fase 5: evaluación

Esta fase de evaluación se desarrolla en dos tiempos: una fase de control técnico de puesta al punto de la muestra de estudios en conformidad a las normas, de test de uso, seguridad y duración, una fase de cálculo: preparación de las herramientas de pre-serie de los programas de producción, evaluación de los resultados de los test.

3.4 EL MODELO DE MATILDE PORTALÉS / ESPAÑA

3.4. 1 EJES DEL MODELO

El modelo operativo propuesto por la autora se estructura en torno a tres ejes, a saber: i. Principios de actuación a seguir por la PYME; ii. Pautas para integrar el diseño en la PYME y iii. Pauta de actuación de la PYME.

MODELO	MODELO OPERATIVO DE GESTIÓN		
AUTOR	PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN A SEGUIR POR LA PYME	PAUTAS PARA INTEGRAR EL DISEÑO EN LA PYME	PAUTA DE ACTUACIÓN DE LA PYME
M. PORTALÉS	<p>1° Diseño en el entorno empresarial. 2° Gestión del Diseño. Herramienta personalizada. 3° Compromiso con el Diseño de la gerencia de la empresa. 4° Formar agentes profesionales especializados. 5° Introducir el diseño puntual y progresivo. 6° Comunicación interdepartamental. 7° Objetivos y metas en un Plan de actuación. 8° Estrategia de diseño e innovación. 9° Definir una estrategia de diseño, acorde con la estrategia de la empresa. 10° Medidas coyunturales: Introducir la Gestión del Diseño en los programas de formación. Concienciación de la Cultura del Diseño en el entorno empresarial.</p>	<p>1° Condición de integración: Compromiso con el diseño por parte del gerente. 1° Nivel de actuación: proyectos 2° Nivel de actuación: Programas 3° Nivel de actuación: Políticas 2° Condición de integración: estructura organizativa orgánica flexible. 3° Condición de integración: Estrategias de innovación y diferenciación de productos. 4° Condición de integración: Capacidad interna colegiada de Gestión del Diseño. Medidas coyunturales: 1. Fomentar la cultura del diseño. 2. Introducir la gestión del diseño.</p>	<p>FASE 1: Adquirir condiciones de inserción del diseño en la empresa: 1° Compromiso de gerencia con el diseño. 2° Integrar el diseño en un proyecto puntual. 3° Integrarlo progresivamente en otros niveles. Estrategias de diferenciación. FASE 2: INPUT (Problema)- Conceptualización- Proyecto-Desarrollo Lanzamiento-OUTPUT (Solución) Programación. Localización, selección y contratación de los servicios de diseño. Dirección y Administración del proyecto. EVALUACIÓN Análisis de la necesidades de diseño (audit de diseño) FASE 3 Nuevo proyecto</p>

Cuadro síntesis Modelo M. Portalés. / Elaboración propia

3.4.2 FASES PROCESO DE DISEÑO DE UN PRODUCTO

Conceptualización

-Diagnóstico de las necesidades:

Premisas tecnológica-económica; Estudios de mercado, competencia; investigación social; Condiciones producción; Funciones utilitarias y Comunicativas; Visión prospectiva.

-Especificación de la idea: Concepto de producto.

Proyectiva

Proyecto / Diseño

-Análisis de las necesidades: Briefing.

-Anteproyecto

-Verificaciones

-Programación del proyecto

-Determinación del director de proyecto.

-Especificación y selección de la solución a desarrollar.

Desarrollo

-Fase industrial.

-Desarrollo técnico-productivo del producto.

-Prototipado.

-Producto final.

Lanzamiento

-Plan de marketing.

-Comunicación del producto.

-Lanzamiento al mercado.

-Comercialización y distribución del producto.

Evaluación

Evaluación del Diseño es un estudio planeado y sistemático de un diseño y los métodos empleados en éste (funcionamiento, costo, confianza, mantenimiento, viabilidad, seguridad, etc). Asegurar que se alcanzan los objetivos previstos. El principal objetivo de la evaluación del Diseño mientras se está produciendo es aportar a la empresa esa seguridad de que los nuevos productos, los rediseños o los proyectos de Diseño que se están desarrollando.

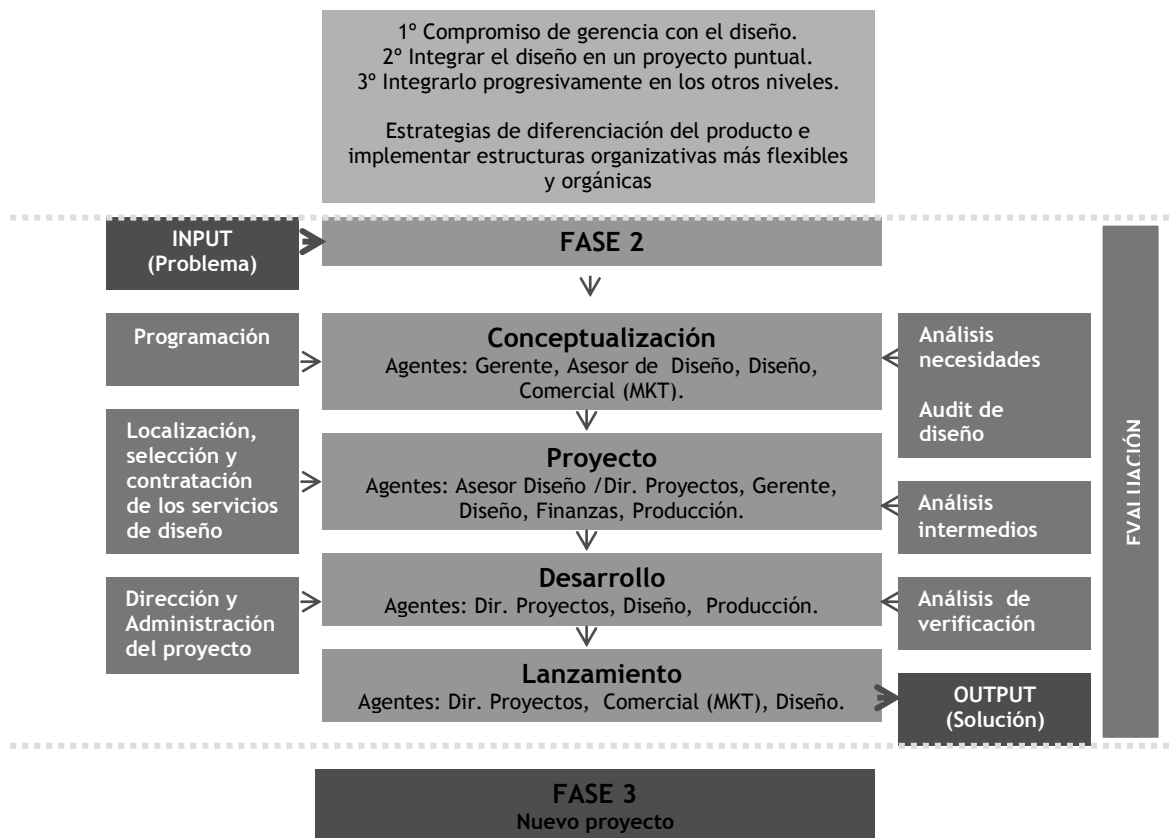


Figura. Fases proceso de diseño de un producto

3.5 EL MODELO DE MANUEL LECUONA / ESPAÑA

3.5.1 FASES DEL MODELO

El modelo de integración de gestión empresarial del diseño (producto, comunicación e imagen de empresa) propuesto por Lecuona, se divide en cuatro grandes fases, a saber: Estrategia y Niveles de incorporación del diseño, Programación del diseño, Recursos de servicios de diseño, Proceso de innovación de nuevos productos.

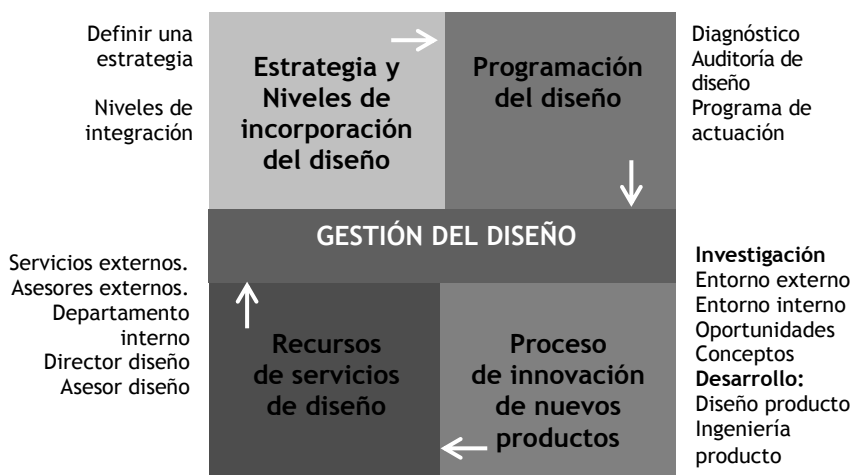


Figura. Modelo de Gestión del Diseño. Elaboración propia

Estrategia y Niveles de incorporación del diseño

La estrategia general define la actuación del diseño en la empresa.

El diseño debe ser observado desde la perspectiva de la empresa, tendiendo un puente entre estrategia y diseño.

Nivel 1: Proyectos de Diseño; Actividades puntuales en la vida de la empresa.

Nivel 2: Programa de Diseño; Planes sistemáticos estructurados con fases y objetivos.

Nivel 3: Política de Diseño; Elaboración de programas de gestión que permiten el desarrollo de diversos programas de diseño.

Nivel 4: Estrategia de Diseño; Estrategia competitiva basada en la aplicación del diseño en sus 3 ámbitos: producto, comunicación de producto e imagen corporativa.

Nivel 5: Filosofía de Diseño; El diseño se integra plenamente en los valores de la empresa. “Empresa basada en el diseño”.

Programación del diseño

La primera tarea de la gestión de diseño consiste en aportar dos instrumentos claves a saber:

- i. El diagnóstico de las necesidades.
- ii. El programa de actuación en diseño.

El diagnóstico

El diagnóstico detecta los problemas de diseño e identifica las necesidades de la empresa en relación a sus recursos. Ello implica la realización de una auditoría.

Auditoría de diseño

Análisis situacional:

- Análisis de antecedentes y situación real de la empresa.
- Análisis de la situación de la competencia (nacional e internacional).

Análisis de recursos:

De personal, Organización y de gestión de la propia empresa. Recursos técnicos del campo del diseño y gestión.

El programa de actuación

Detectados los déficits o problemas de diseño, y las necesidades o recursos empresariales para superarlos, es necesario efectuar actuaciones específicas que permitan soluciones concretas.

Recursos de servicios de diseño

La incorporación del diseño en la empresa exige que la organización se apropie de un conocimiento específico sobre los servicios que el diseño puede aportar a la gestión empresarial.

Contratación de servicios de diseño

El proceso de diseño depende de una compleja red de interacciones decisionales y que involucra al personal de la empresa y externo.

La integración del Diseño en la empresa puede hacerse de tres formas, a saber:

- i. La contratación de servicios externos.
- ii. La consulta regular o puntual a asesores externos.
- iii. La creación de un departamento interno especializado.

La administración de los proyectos

Las tareas de la gestión administrativa incluyen las tareas vinculadas a la organización interna de la empresa y a las contrataciones de servicios de terceros.

El director de diseño tiene tres tareas básicas: cualidades relativas a los requerimientos a saber:

- i. Planificar funciones y coordinar equipos de trabajo.
- ii. Programar fases y tiempos del proyecto.
- iii. Distribuir y administrar recursos materiales y financieros.

MODELO	MODELO INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DISEÑO EN LA EMPRESA	
AUTOR	ESTRATEGIA Y NIVELES DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO	PROGRAMACIÓN DEL DISEÑO
M. LECUONA	<p>Definir una estrategia Precisar la naturaleza de la actuación en diseño.</p> <p>Nivel 1: Proyectos de Diseño; Actividades puntuales en la vida de la empresa.</p> <p>Nivel 2: Programa de Diseño; Planes estructurados con fases y objetivos.</p> <p>Nivel 3: Política de Diseño; Elaboración de programas de gestión.</p> <p>Nivel 4: Estrategia de Diseño; Estrategia competitiva: producto, comunicación de producto e imagen corporativa.</p> <p>Nivel 5: Filosofía de Diseño; El diseño se integra en los valores de la empresa.</p>	<p>Diagnóstico Detectar los problemas de diseño. Realización de una auditoría.</p> <p>Auditoría de diseño Análisis situacional: - Antecedentes y situación de la empresa. - Situación de la competencia.</p> <p>Análisis de recursos: Personal, Organización y de gestión de la empresa. Recursos técnicos del diseño y gestión.</p> <p>Programa de actuación Definición de una estrategia general y política, elaboración de un programa de actuación.</p>

Cuadro síntesis Modelo M. Lecuona. / Elaboración propia

MODELO	MODELO INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DISEÑO EN LA EMPRESA	
AUTOR	RECURSOS DE SERVICIOS DE DISEÑO	PROCESO DE INNOVACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS
M. LECUONA	<p>Integración del Diseño en la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. La contratación de servicios externos. b. La consulta a asesores externos. c. Departamento interno especializado. <p>Tareas del director de diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar funciones y coordinar equipos de trabajo. - Programar fases y tiempos del proyecto. - Distribuir y administrar recursos materiales y financieros. 	<p>Investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entorno externo-tendencias, auditoría de diseño. - Entorno interno- auditoría de diseño, briefing. - Búsqueda de oportunidades-bases de datos. - Enunciado de conceptos-mapas de productos, briefing. <p>Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño del producto-pliego de condiciones - Ingeniería de producto.

Cuadro síntesis Modelo M. Lecuona. / Elaboración propia

Proceso de innovación de nuevos productos.

El autor propone un proceso de innovación de productos en la empresa que se divide en dos grandes fases una de investigación y otra de desarrollo del producto.

La primera fase de investigación, en síntesis el proceso propone el estudio de los entornos; entorno interno y entorno externo.

Cada uno de estos entornos posee características que deben ser estudiadas por los diseñadores, el entorno interno nos permite el conocimiento de la empresa, sus fortalezas y debilidades, conocer su cultura empresarial, estrategias utilizadas, su proceso productivo, como se organiza, su Know-how y como lo aplican a su quehacer.

A través del análisis del entorno externo, podemos conocer el mercado, los productos y competencias de la empresa, este conocimiento es estratégico nos permite conocer como su posicionamiento y establecer oportunidades y amenazas con respecto a la competencia.

Se obtiene información de los factores socio-culturales, en los cuales se encuentran las tendencias, hábitos de uso, hábitos de consumo, hábitat de uso.

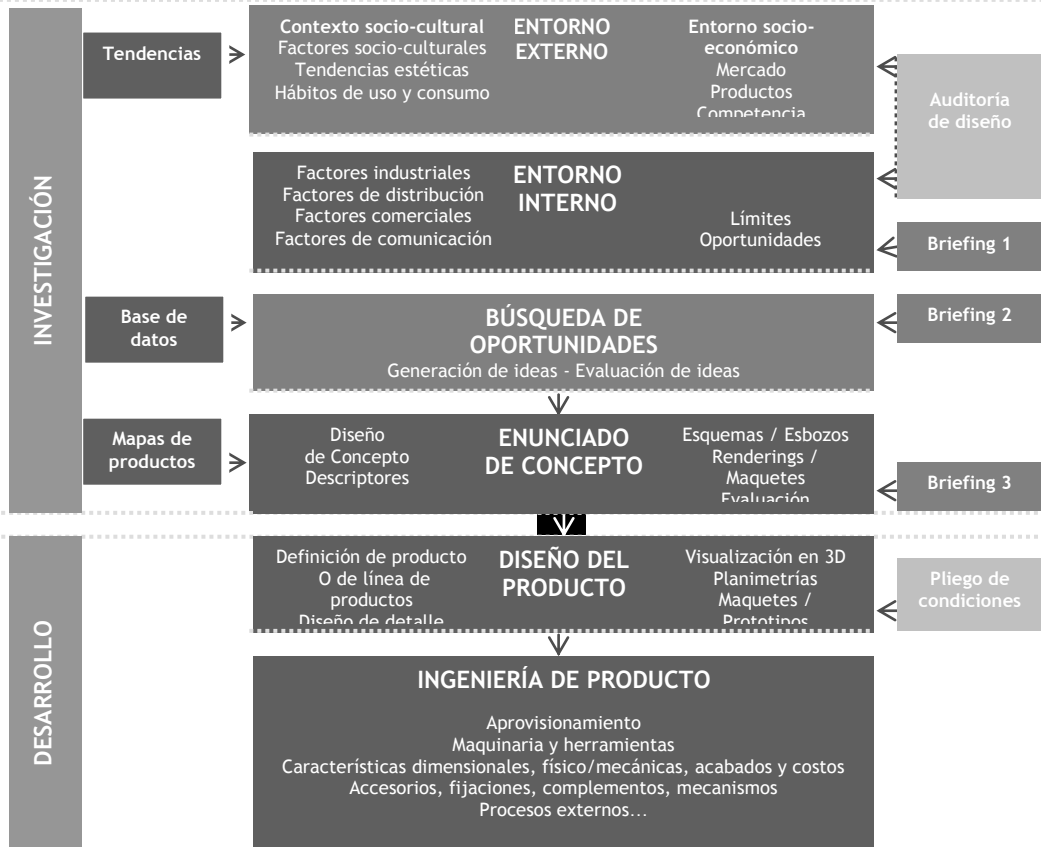
Para obtener este conocimiento estratégico es necesaria la realización de una auditoría de diseño.

Además propone diferentes procedimientos que aportados por otras disciplinas como el marketing.

Uno de ellos es el mapa de productos que es una herramienta de visualización y análisis de posicionamiento de un producto, que permite detectar espacios de mercado.

A partir de este análisis se realiza el briefing para el diseño de nuevos productos que ocupen un nicho de mercado detectado.

La segunda fase denominada de desarrollo del proceso de innovación de nuevos productos es el desarrollo del producto que se compone de la definición del producto o líneas de productos a diseñar, la visualización 3D, planimetría, maquetas y prototipos, la etapa de ingeniería de producto comprende aprovisionamiento, maquinaria y herramientas, características dimensionales, físico/mecánicas, acabados y costos, accesorios, fijaciones, complementos, mecanismos y procesos externos.



Proceso integrado en la innovación de nuevos productos. LECUONA, M.
Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados.
Barcelona Centro Diseño BCD

3.6 EL MODELO DE MARGARET BRUCE Y JOHN BESSANT / INGLATERRA

3.6.1 ETAPAS DEL PROCESO DE DISEÑO

Esencialmente el proceso de diseño puede ser descompuesto en cuatro dimensiones, a saber: la formulación, la evolución, la transferencia y la reacción (Bruce y Cooper, 1997, citado por Bruce y Bessant, 2002).



Figura. Las cuatro etapas del proceso de diseño. Fuente: Bruce and Cooper (1997)

La **formulación** está involucrada en identificar la necesidad de diseño y planear la definición del problema. La **evolución** trata sobre la idea, el concepto y la generación de detalle diseño. La **transferencia** cubre la puesta en práctica del diseño y la **reacción** aborda el resultado del diseño (por ejemplo aceptación del cliente).

Papel del marketing en el diseño

Implementación o desarrollo del Proceso de Gestión del diseño

El marketing tiene un papel en las cuatro etapas: Planificación - **formulación** hace referencia a la planificación temprana. La definición de un proyecto es informada por el mercado.

Se produce el Brief de proyecto y este contiene la razón fundamental para el diseño, más mercado e información técnica. Especialistas de

diseño y el equipo de proyecto son responsables de crear los conceptos que se adhieren a los objetivos del brief.

Durante la etapa de Implementación - **transferencia**, el concepto es llevado a la fabricación (el producto) o a la puesta en práctica (las comunicaciones / entorno).

En la evaluación - evolución los modelos y prototipos serán verificados por miembros claves del equipo de proyecto para asegurar que cumplen el brief y mantienen el coste y plazos.

Los prototipos pueden ser **evaluados** con clientes para conseguir reacción y la retroalimentación, que puede ser introducida en el equipo de desarrollo. En cuanto el proyecto ha sido "cerrado", entonces marketing planea el lanzamiento e introducción.

La **evaluación** del proyecto es realizada también a partir de las cifras de ventas que indican su aceptación y éxito en el mercado, esto no demuestra qué resulta atractivo para los consumidores.

3.6.2 GESTIÓN DEL DISEÑO COMO PUERTA DE ETAPA DE PROCESOS.

Separando las etapas claves - utilización apropiada de las destrezas de diseño, preparando brief, gestión y evaluación de proyecto - en el proceso de diseño. Al final de cada etapa, habrá evaluación de la actividad para asegurar que el diseño propuesto pueda ser implementado y un recurso dentro del plan de la empresa.

El marketing, la producción, la compra y la planificación corporativa tienen que desembocar en el proceso de dirección de diseño para evaluar su viabilidad en cada etapa y ser de preparado para suspender el proyecto si no cubre los objetivos de la empresa. Las etapas claves en el proceso preparan el brief de diseño, que define propósito y objetivos del proyecto de diseño, plazos de ejecución y costes, desarrollo de concepto, diseño detallado y evaluación del resultado final.

El diseño debe ser evaluado contra los objetivos puestos en el brief de diseño, en su conjunto con una valoración del rendimiento del diseño en el mercado.

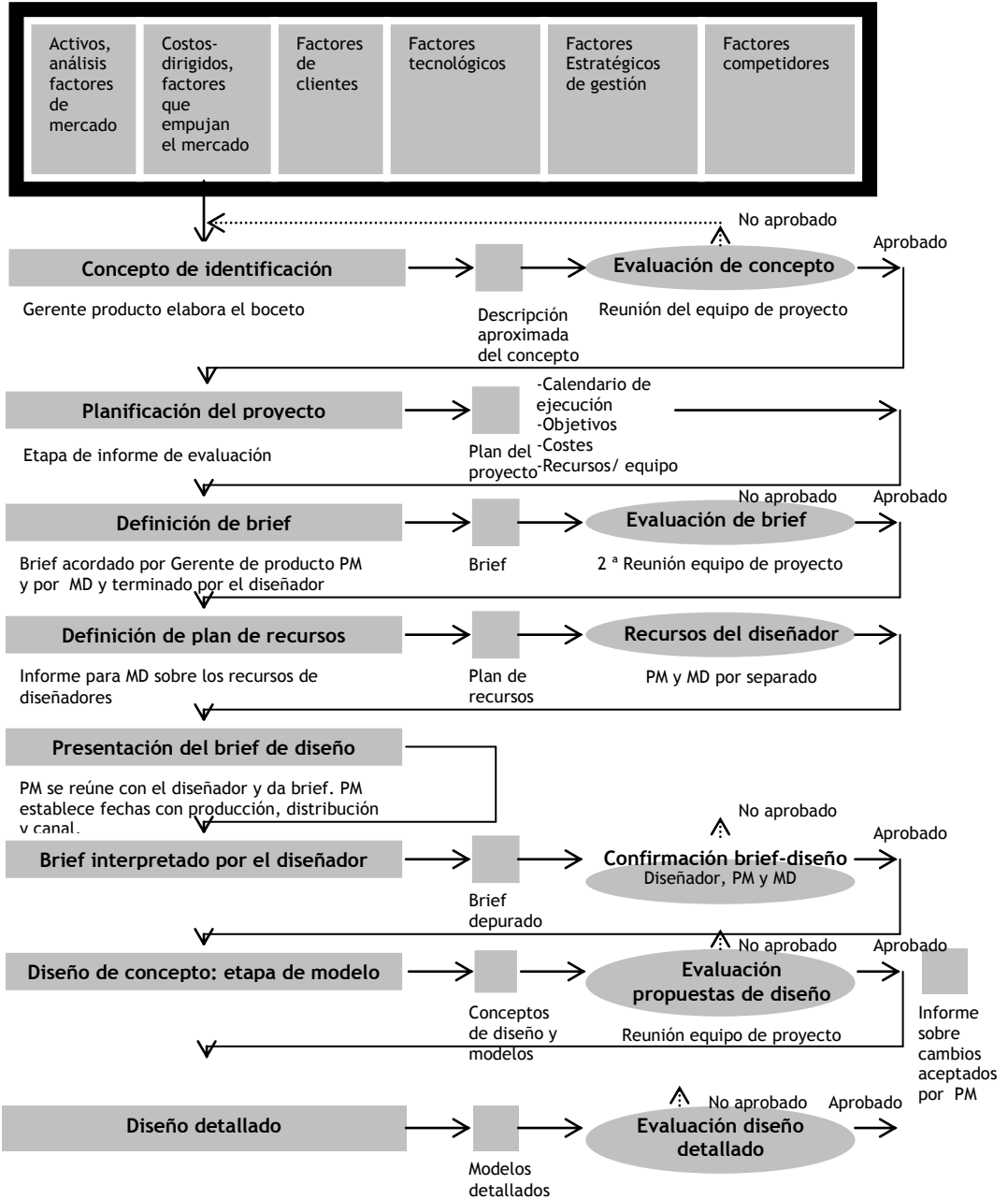


Figura. Gestión del Diseño como puerta de etapa de procesos.
Fuente Cooper et al. (1998) en Design in Business

MODELO	GESTIÓN LAS CUATRO ETAPAS DEL PROCESO DE DISEÑO	
AUTOR	PLANIFICACIÓN FORMULACIÓN	EVALUACIÓN EVOLUCIÓN
M. BRUCE / J. BESSANT	<p>Planificación - formulación planificación temprana.</p> <p>La definición de un proyecto es informada por el mercado.</p> <p>Brief de proyecto contiene la razón fundamental del diseño, mercado e información técnica.</p> <p>Especialistas de diseño y equipo de proyecto responsables de los conceptos de los objetivos del brief.</p>	<p>Evaluación - evolución Modelos y prototipos son verificados por miembros del equipo de proyecto para asegurar que cumplen el brief y mantienen el coste y plazos.</p> <p>Evaluación con clientes para conseguir retroalimentación, y ser introducida en el equipo de desarrollo. El proyecto es "cerrado", marketing planea el lanzamiento e introducción.</p> <p>La evaluación del proyecto a partir de cifras de ventas que indican su aceptación y éxito en el mercado.</p>
	IMPLEMENTACIÓN TRANSFERENCIA	VIGILANCIA REACCIÓN
	<p>Durante la etapa de Implementación - transferencia, el concepto es llevado a la fabricación (el producto) o a la puesta en práctica (las comunicaciones / entorno).</p>	<p>REACCIÓN - "resultados" del diseño Evaluación de resultados contra objetivos. Evaluación del cliente. Éxito del producto</p>

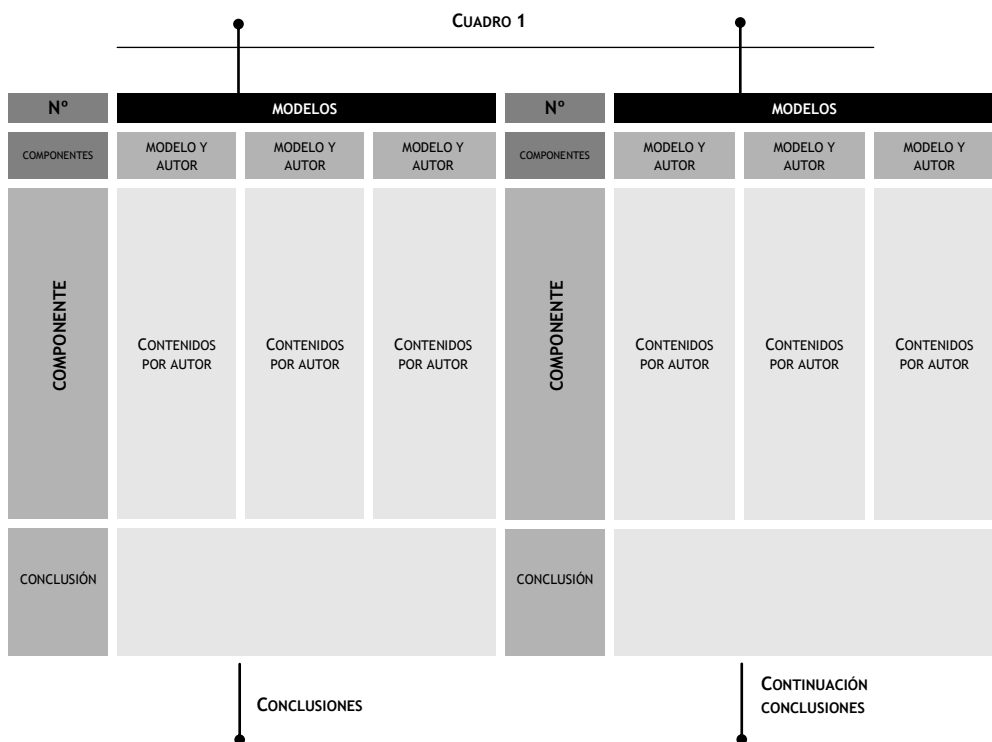
Cuadro síntesis Modelo M. Bruce y J. Bessant / Elaboración propia

3.7 CUADROS SINTÉTICOS COMPARATIVOS

A continuación se presentan los cuadros comparativos de los modelos en sus componentes principales.

Esquema explicativo

Se han dibujado dos cuadros, ubicados cada uno en páginas enfrentadas para facilitar la lectura y permitir al lector la visualización total de los seis modelos. Se han ubicado los contenidos en una matriz que se explica a continuación en el esquema.



1	MODELOS		
COMPONENTE	DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
CONCEPTO DE DISEÑO	<p>El <i>Internacional Council of Societies of Industrial Design</i> - ICSID (2000) sostiene que</p> <p>"El diseño es una actividad creadora cuyo fin es de determinar las múltiples facetas de los objetos, procesos, servicios.</p> <p>El diseño es un factor clave de una humanización de las tecnologías y del intercambio económico-cultural"</p>	<p>Comprende simultáneamente la planificación y su aplicación a objetos en serie. Subraya la necesidad de una relación coherente, entre las características funcionales de un objeto y su forma, y el encuentro entre las exigencias del usuario y las necesidades del productor (Tomás Maldonado, ICSID).</p> <p>Útil para mejorar el producto, diferenciarlo y venderlo.</p>	<p>Es el resultado de un proceso que traduce las ideas, oportunidades mediante la utilización coherente de la creatividad.</p> <p>Es un proceso relacionado con la producción, un medio de transmisión de las ideas persuasivas, actitudes y valores.</p> <p>Una actividad programada para crear alguna cosa nueva para un propósito específico. El proceso de diseño implica combinar la función con materiales para que puedan ser producidos eficazmente; combinar estilo y apariencia para que los productos resulten atractivos para los clientes.</p>
CONCLUSIÓN	<p>El diseño en el ámbito empresarial, definido por los autores como diseño industrial. Varios de ellos coinciden en su definición y se hacen eco de la propuesta por Tomas Maldonado para el <i>Internacional Council of Societies of Industrial Design</i> - ICSID.</p> <p>En esta definición aparecen los conceptos de proceso, actividad programada, actividad transformadora que permite traducir las ideas y oportunidades en un</p>		

1	MODELOS		
COMPONENTE	<p>DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL</p>	<p>CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA</p>	<p>TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES</p>
CONCEPTO DE DISEÑO	<p>El diseño industrial es un proceso de formalización de un producto atendiendo a los requerimientos funcionales, de uso, de fabricación y de comunicación, dentro de las condiciones de producción de una sociedad determinada</p> <p>El diseño es un proceso creativo estructurado.</p>	<p>Es una actividad profesional que determina la “forma” de un producto que cumple el objetivo para que fue creado.</p> <p>El contexto económico/social y tecnológico/cultural, en que se desarrolla la actividad, condicionan los planteamientos del diseñador.</p>	<p>Un recurso estratégico capaz de incrementar la competitividad de una empresa a medio-largo plazo en caso de ser bien empleado por esta última.</p> <p>Es un instrumento estratégico de innovación empresarial. Dota de valor añadido a los productos como la empresa.</p> <p>Es fundamental su correcta interpretación e introducción y adecuada gestión según las necesidades y características de cada PYME.</p>
CONCLUSIÓN	<p>producto a través de un proceso creativo, un proceso productivo (serialidad). Uno de los factores más relevantes es que aparece el hombre como centro de la preocupación, aportando los conceptos de uso, funcionalidad y necesidades de los usuarios.</p> <p>Otro de los conceptos claves es definirlo como un recurso estratégico de la empresa, lo cual le permite ser competitiva.</p>		

2	MODELOS		
COMPONENTE	DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
MISIÓN	<p>La gestión del diseño es el despliegue del diseño en la empresa para ayudarla a construir su estrategia, esto implica:</p> <p>La gestión de la integración del diseño en la empresa a nivel operativo del proyecto, organizativo de la función o estratégico de la misión.</p> <p>Crear el vínculo entre diseño, identidad y la cultura de la organización.</p> <p>Participar en el proceso de formulación y de selección de la estrategia y aportar el saber del diseño en una visión transformadora del mercado, vigilar que el espíritu del diseño penetre en los objetivos de la empresa.</p>	<p>Hacer una sola la cultura de la empresa con la cultura del proyecto.</p> <p>La gestión del diseño llamada a mediar entre las dos culturas y capaz de trasladarla y traducirla en un lenguaje común dentro de la empresa, enfatizando el concepto de innovación inherente a la disciplina del diseño con la finalidad de desarrollar nuevos productos y servicios para ser introducidos en el mercado.</p>	<p>Desarrollar un enfoque que integre la contribución específica de especialistas de Diseño y de especialistas de la organización.</p> <p>En función de las estrategias (Porter 1980) adoptadas, se deriva la misión del diseño en la empresa, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Permitir diferenciar los productos de la empresa; ii. Permitir a la empresa proveer productos con una ventaja de coste y/o iii. Permitir enfocar sus productos sobre las necesidades de un segmento del mercado.
CONCLUSIÓN	<p>Todos los autores coinciden que la misión del diseño es una función estratégica:</p> <p>-La gestión del diseño es el despliegue del diseño en la empresa para ayudarla a construir su estrategia, esto implica: Crear el vínculo entre diseño, identidad y la cultura de la organización.</p> <p>-“El Diseño es un proceso estratégico ligado a la estrategia de innovación en la empresa”.</p>		

2	MODELOS		
COMPONENTE	DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
MISIÓN	<p>Integrar el proceso de diseño en el proceso de innovación en la empresa.</p> <p>“El Diseño es un proceso estratégico ligado a la estrategia de innovación en la empresa”.</p> <p>“El Diseño interviene en todas las actividades básicas del proceso de innovación: a. Generación de nuevos conceptos b. Desarrollo de nuevos productos; c. Redefinición de los procesos productivos; d. Redefinición de los procesos de comercialización; e. Gestión del conocimiento y de la tecnología”</p>	<p>Integrar el Diseño en la estrategia empresarial y que la misión de la “Gestión del Diseño” no se limita a la adecuada dirección y control de los proyectos específicos sino que, además, opera como foco promotor de una mentalidad de diseño en todo el organigrama de la empresa.</p> <p>El objetivo final es promover el diseño en la cultura de la empresa.</p> <p>El diseño debe ser gestionado en el nivel más alto de la organización.</p>	<p>Convoca a diversos autores para distinguir la finalidad de la gestión del diseño:</p> <p>“... debe adaptarse a las particularidades de las diferentes empresas en las que éste es aplicado como instrumento de mejora competitiva” Arbonies (1993)</p> <p>“... llevar a término proyectos, programas, políticas o estrategias de Diseño, vinculándolos a objetivos empresariales” (Pibernat y Chaves, 1989).</p> <p>“... conseguir los objetivos trazados en el proyecto” (Hollins y Pugh, 1990)</p> <p>Alcanzar los objetivos corporativos (Uriol, 1993; Gorb, 1990)</p>
CONCLUSIÓN	<p>- El objetivo final es promover el diseño en la cultura de la empresa.</p> <p>-Hacer una sola la cultura de la empresa con la cultura del proyecto.</p> <p>-En función de las estrategias (Porter 1980) adoptadas, se deriva la misión del diseño en la empresa.</p>		

3	MODELOS		
COMPONENTE	DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
NIVELES DE GESTIÓN	<p>Tres niveles de gestión corresponden a tres niveles de decisiones: Gestión del diseño operacional, Gestión del diseño funcional, Gestión del diseño estratégico. Coinciden también con los tres niveles de creación de valor por el diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Función diferenciadora del diseño; ii. Función coordinadora del diseño; iii. Función transformadora del diseño. <p>Definen diferentes variables de medida del resultado del diseño [Borja 2002]:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Diseño acción o competencia económica. ii. Diseño función o competencia gerencial. iii. Diseño visión o competencia psicológica. 	<p>Énfasis en la integración de la gestión del diseño en el nivel estratégico y funcional. Aborda de manera implícita los otros dos niveles.</p> <p>Design mix, proceso de planeamiento global para el desarrollo de nuevos productos. Cada función empresarial entendida y enfrentada en un sentido proyectivo. Es la evolución del marketing proyectado en la cultura del proyecto. Design mix es el proyecto de un producto en función del consumidor. Y la estrategia de marketing elaborada sobre proyección económica.</p> <p>El diseño de concepto es una acción proyectiva integrada y global, que cruza el nuevo producto. Genera el paso del pensamiento a la materia, de la materia al proceso, del proceso a la información de producto. Implica todas las funciones empresariales e implica el desarrollo de una cultura multidisciplinar</p>	<p>El diseño es un quehacer integrado y cooperativo con implicación interdisciplinaria e interdepartamental: La Cultura organizacional. Las compañías que distinguen por su excelencia se caracterizan por disponer de culturas "fuertes". La estrategia. El diseño solo no constituye la estrategia de la empresa. La estrategias de: diferenciación, liderazgo estratégico de costo y enfoque (Porter, 1980). Cuatro enfoques para la gestión estratégica del diseño: "positioning", "momentum", "agile" and "me too". El Marketing. Diseño trabaja interdisciplinariamente con marketing. La gestión de operaciones. El diseño es un proceso, dirige procesos para la creación de productos y servicios. El comportamiento organizativo. El diseño es un proceso que involucra a personas que despliegan su creatividad para solucionar problemas.</p>
CONCLUSIÓN	<p>Los autores hacen referencia a los niveles de gestión de manera explícita e implícita de los modos que influye el diseño en la dirección. Por una parte el diseño puede constituirse como una herramienta estratégica, táctica y operativa de una empresa que de la posibilidad de determinar objetivos a largo plazo y de la facilidad de la toma decisiones. Por otra parte, el diseño se constituye como un recurso, una función</p>		

3	MODELOS		
COMPONENTE	DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
NIVELES DE GESTIÓN	<p>Involucra explícitamente los tres niveles de gestión, con énfasis en el nivel estratégico.</p> <p>i. Contribuir a la consecución de los objetivos corporativos;</p> <p>ii. Identificación de las necesidades de los consumidores;</p> <p>iii. Gestionar los recursos de diseño;</p> <p>iv. Gestionar el proceso de diseño;</p> <p>v. Crear la red de información y generación de ideas y</p> <p>vi. Participar en la creación de la imagen de la compañía.</p>	<p>Cinco niveles de incorporación de la gestión del diseño en la empresa:</p> <p>1. Proyectos de Diseño. Contratación de diseñador o gabinete externo; b. Gestor interno de diseño.</p> <p>2. Programa de Diseño. Planes sistemáticos estructurados con fases y objetivos.</p> <p>3. Política de Diseño. Elaboración de programas de gestión que permiten el desarrollo de programas de diseño.</p> <p>4. Estrategia de Diseño Estrategia competitiva basada en la aplicación del diseño en sus tres ámbitos de: producto, comunicación de producto e imagen corporativa.</p> <p>5. Filosofía de Diseño. Se integra en los valores de la empresa. “Empresa basada en el diseño”. Los valores del diseño rigen y regulan las actividades internas y externas de la empresa.</p>	<p>Una política global de diseño</p> <p>Estrategia general y coordinar diseño con otras funciones, integrándolo en todos los niveles de la empresa. Cuatro niveles de intervención del diseño dentro de la empresa:</p> <p>Estrategias. Definición de una estrategia competitiva. La estrategia, nivel más alto de integración del diseño en la empresa.</p> <p>Políticas. El diseño se integra en las políticas de la empresa: objetivos generales, programas, proyectos</p> <p>Programas. Planes sistematizados según objetivos y fases, estructurados que siguen las políticas de la empresa.</p> <p>Proyectos. Nivel más concreto y operativo de las actuaciones en la empresa.</p>
CONCLUSIÓN	<p>y una manera de ser y pensar al interior de la empresa, y por tanto desarrolla un rol importante en la estrategia, los procesos de desarrollo de los productos y servicios y además en la implementación de las políticas, estrategias, programas, proyectos. Como también la empresa determina la forma que se vincula con sus clientes y otros públicos de la organización.</p>		

4	MODELOS		
COMPONENTE	DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
TIPO DE EMPRESA	Mediana y Gran empresa	Mediana y Gran empresa	Mediana y Gran empresa
CONCLUSIÓN	Los autores estudiados los que declaran de forma explícita el tamaño de empresa al que orienta el modelo se destacan Montaña/Moll, Lecuona y Portalés. Los otros autores proponen modelos que se orientan a la mediana y gran empresa, dejando		

5	MODELOS		
COMPONENTE	DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
FASES DEL MODELO	<p>Nivel estratégico, métodos alrededor de cuatro puntos: i. Definición de una estrategia; ii. Planificación estratégica; iii. Coherencia entre la estrategia de diseño y misión de empresa; iv. Gestión prospectiva del diseño y vigilancia del diseño.</p> <p>Dos modelos de gestión de diseño estratégico: i. Modelo "innato". ii. Modelo "adquirido".</p> <p>Desarrollo creativo del diseño, comprende seis etapas: i. Investigación; ii. Búsqueda; iii. Exploración; iv. Desarrollo; v. Realización; vi. Evaluación.</p>	<p>Cuatro Fases en el proceso de gestión del diseño: i. Análisis; ii. Hipótesis; iii. Validación y iv. Lanzamiento.</p> <p>Design mix, definición para desarrollar el concepto.</p> <p>El design concept. Fases: i. Lectura de escenarios. ii. Individualización de tendencias. iii. Individualización de los conceptos de la empresa iv. Verificación del concepto elegido. v. Comparación de las tecnologías. vi. Selección de los materiales. vii. Verificación del concepto individual y proyecto global. viii. Desarrollo del concepto.</p>	<p>i. Planificación-formulación; ii. Evaluación-evolución; iii. Vigilancia-transferencia; iv. Vigilancia-reacción.</p> <p>Gestión del Diseño como puerta de etapa de procesos: i. Búsqueda entorno; ii. Concepto de identificación; iii. Planificación del proyecto; iv. Definición de brief; v. Definición de plan de recursos; vi. Presentación del brief de diseño; vii. Brief interpretado por el diseñador; viii. Diseño de concepto: etapa de modelo; ix. Diseño detallado Evaluación al final de cada etapa.</p>
CONCLUSIÓN	Cada uno de los modelos de gestión del diseño en la empresa presentan una estructura de procedimiento, establecen una serie de pasos o actividades que se deben seguir para el desarrollo y la integración del diseño en la empresa. En términos globales		

4				MODELOS			
COMPONENTE		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J.MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA		TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES		
TIPO DE EMPRESA		Pequeñas, mediana empresas y grandes de España, sector industrial y servicios	PyMES de España, sector industrial.		PyMES de la Comunidad Valenciana de España, este modelo avalado por un estudio de campo, el cual se escaneó a empresas del sector industrial		
CONCLUSIÓN		abierta la posibilidad de ser aplicado a la pequeña empresa, como también el modelo puede ser incorporado a empresas del sector industrial y de servicios: Finizio, Brigitte Borja de Mozota, Bruce/Bessant.					

5				MODELOS			
COMPONENTE		DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J.MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA		TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES		
FASES DEL MODELO		Define cuatro actividades básicas: i. Generación de conceptos; ii. Estrategia de diseño; iii. Recursos; iv. Implementación y resultados. El proceso de desarrollo de diseño dividido en cinco fases: i. investigación; ii. Exploración; iii. Desarrollo; iv. realización y v. evaluación.	Cuatro grandes fases: i. Estrategia y Niveles de incorporación del diseño ii. Programación del diseño iii. Recursos de servicios de diseño Proceso de innovación de nuevos productos, dos grandes fases: i. Investigación ii. Desarrollo		-Principios de actuación -Pautas para integrar -Pauta de actuación Fase 1 Condiciones de inserción del diseño Fase 2: INPUT Conceptualización-Proyecto-Desarrollo Lanzamiento- Fase 3 Nuevo proyecto.		
CONCLUSIÓN		coinciden en que en la estructura debe haber una serie de etapas a saber: de Búsqueda de oportunidades; Definición de una estrategia de diseño; Planificación; Recursos del diseño; Realización y Evaluación. Así también coinciden en una estructura del proceso de desarrollo del diseño y del proyecto de diseño.					

6	MODELOS		
COMPONENTE	DESIGN MANAGEMENT	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA	DESIGN IN BUSINESS
AGENTES	<p>B. BORJA DE MOZOTA</p> <p>Los diseñadores, crean y buscan la solución al problema, El jefe de proyecto, encargado de la administración del proyecto, adecuación organizacional, control de costes, planificación y relación con los diseñadores, Defensor del diseño o persona de la dirección sensibilidad al éxito del diseño en la organización, Los proveedores o subcontratistas: maquetistas, prototipistas, impresores, dibujantes industriales, proyectistas CAO o CFAO (softwares Tecnología 3D). La importancia de cada responsable evoluciona según la fase del proyecto pero deben trabajar en equipo con los otros miembros que representan el conjunto de las funciones de la empresa. El equipo de proyecto está constituido por tres unidades: una unidad de creación, una unidad de gestión y una unidad de interfaz.</p>	<p>G. FINIZIO</p> <p>Gerente general (top management). Posición transversal, se posiciona en relación a la estructura empresarial en que opera. Equipo de trabajo (Task force), formado por gerentes internos y recursos externos. Especialistas de diversos sectores bajo la dirección de un soporte directivo, garantiza la cohesión del equipo y acoge estímulos externos y da forma al proyecto. El director de diseño junto al proyectista, marketing, logística y comunicación analizan la factibilidad de la idea. Crea relaciones con todos los departamentos de la empresa. Coordinación con marketing, desarrollo de la creatividad (nuevos conceptos), ingenierización del producto. Posición del director del diseño en la estructura jerárquica de la empresa, vinculada a las dimensiones de la misma, se completa con el departamento diseño. Cabezas verdes, creativos al interior de la organización, de particular cultura, sensibilidad y visión del futuro, que operan autónomamente. Afrontan la innovación como momento de ruptura.</p>	<p>M. BRUCE / J. BESSANT</p> <p>El comportamiento organizativo es un tema en los programas de gestión, preocupado por el "Ser humano" en los procesos de gestión. i. Equipos de proyecto Son una expresión de cómo están abordados: la especialización, coordinación y control. Los equipos de proyecto varían en relación con su tamaño y su alcance. ii. Equipos de Entendimiento La dinámica de grupo en el comportamiento organizativo. Modelo simple de eficacia del grupo, modelo se divide en tres niveles - características del equipo, las tareas y el entorno. Equipos de fase de desarrollo. Los equipos pasan por un período de conflicto y negociación. Se debe desarrollar un modus operandi que sea aceptado para todos los miembros del equipo. Handy (1993) identifica cuatro etapas, las que denomina: la formación, la tormenta, la normalización y la realización.</p>
CONCLUSIÓN	<p>Todos los autores concuerdan en que para realizar el proceso de gestión del diseño en la empresa deben existir agentes que lleven a cabo esta tarea en la empresa, ahora bien existen diferencias y coincidencias en cada uno de los autores analizados en</p>		

6	MODELOS		
COMPONENTE	<p>DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL</p>	<p>CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA</p>	<p>TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES</p>
AGENTES	<p>El proceso de gestión del diseño es un proceso de arriba a abajo. El papel de la dirección es crucial para la introducción del diseño en la empresa.</p> <p>Niveles de decisión que intervienen en la gestión del diseño: Primer nivel de la empresa: Consejero responsable de diseño, defensor en el consejo administración.</p> <p>Segundo nivel de la empresa: una persona responsable de la dirección operativa del diseño o director de diseño.</p> <p>Equipos de diseño: interno y externo. El departamento de diseño trabaja con ingenieros, técnicos, responsable de producción, operaciones y marketing.</p> <p>Trabajo de coordinado con los otros departamentos involucrados en el proceso de diseño e innovación de nuevos productos.</p>	<p>i. El Asesor de Diseño. Un especialista en teoría y metodología del Diseño orientado a la investigación aplicada al proceso industrial. Sus funciones 'básicas son la metodología, el análisis asesoramiento y la investigación: planifica métodos y programas de conjunto adecuados al proceso proyectual.</p> <p>ii. El Director de Proyectos Conocimientos específicos relativos, al diseño de objetos, de imágenes y de sistemas de productos. Así mismo, se caracteriza por su dominio de las disciplinas implicadas en la implantación y desarrollo de productos (conocimientos relativos tanto a las relaciones económicas e industriales como a las relaciones humanas y sociales). Es responsable: de los proyectos de Diseño de la empresa; de coordinar las diferentes funciones de los miembros de su departamento. Proceso de Diseño; definir y controlar la implantación, continuidad y coherencia de la imagen corporativa de la empresa; coordinar e integrar el trabajo de los responsables de producción, finanzas, ventas, publicidad y marketing, en función del mantenimiento de la imagen global y de su plasmación en cada línea concreta de productos.</p>	
CONCLUSIÓN	<p>quienes son y cuales son sus características, las tareas que desempeñan, las funciones, el lugar y nivel en que se ubican en la estructura organizativa en cuanto a su nivel de decisión para llevar a cabo la función del diseño al interior de la organización.</p>		

7	MODELOS		
COMPONENTES	DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
ROL DE LA CULTURA	<p>El diseño en la cultura de la organización La identidad corporativa se relaciona con la cultura. Las representaciones visuales de una identidad son símbolos y como tal están arraigados con el significado y son construidos socialmente.</p> <p>El diseño es considerado en la organización como una competencia clave en la generación y desarrollo de la identidad corporativa. El diseño será representado en el comité directivo por el director de diseño.</p>	<p>Cultura de empresa/cultura Proyecto. Cultura de empresa, tradiciones, filosofía y organización empresarial que influencia el posicionamiento sobre el mercado de la empresa.</p> <p>Se empalma la cultura proyectiva de la disciplina del diseño, en el ámbito del sistema estructurado definido por la empresa.</p>	<p>La cultura fuerte facilita la comunicación y coordinación en la empresa. Relación entre cultura fuerte y de excelencia de la empresa (Peters y Waterman). La cultura es significante en varios niveles. Primero, la cultura organizativa fuerte resuelve el dilema de autonomía / control clásico. Segundo, la innovación puede ser facilitada o impedida de acuerdo con el sistema de valores de la organización de acogida.</p>
CONCLUSIÓN	<p>Los autores coinciden que la cultura de empresa juega un rol fundamental para la gestión del diseño en la empresa. La cultura es significativa, en varios niveles, para cualificar la relación y la coordinación en las actividades innovadoras y no rutinarias de la empresa, como lo es el proceso de gestión del diseño.</p>		

7	MODELOS		
COMPONENTE	DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J. MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
ROL DE LA CULTURA	<p>Cultura corporativa orientada al diseño. El papel de la alta dirección en el proceso de diseño se resume del siguiente modo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El diseño en la planificación estratégica. -Gestión específica del diseño. -Comunicación interna y externa -Riesgos asumidos por la dirección. 	<p>El diseño se integra plenamente en los valores de la empresa. "Empresa basada en el diseño".</p>	<p>Diseño en el entorno empresarial. Compromiso con el Diseño de la gerencia de la empresa. Comunicación interdepartamental. Objetivos y metas en un Plan de actuación. 8º Estrategia de diseño e innovación. Definir una estrategia de diseño, acorde con la estrategia de la empresa. Concienciación de la Cultura del Diseño en el entorno empresarial.</p>
CONCLUSIÓN	<p>Las empresas que poseen una cultura corporativa orientada al diseño la dirección incorpora el diseño en el proceso de planificación estratégica de la empresa. Y existe una mención explícita al diseño en la misión, visión y valores corporativos.</p>		

8	MODELOS		
COMPONENTE	DESIGN MANAGEMENT B. BORJA DE MOZOTA	DESIGN & MANAGEMENT GESTIRE L'IDEA G. FINIZIO	DESIGN IN BUSINESS M. BRUCE / J. BESSANT
RELACIÓN CON EL ENTORNO	<p>Aportación del diseño y los diseñadores a la investigación de mercado, se traduce en la observación. El análisis etnográfico u observación participante es la simulación in situ del comprador.</p> <p>El marketing permite tener un conocimiento individualizado del consumidor. El marketing pone en práctica para cada unidad de producción, el principio fundamental de la economía liberal: el reconocimiento del individuo.</p> <p>El diseño desarrolla las herramientas de estudio del comportamiento del consumidor que es basado sobre la observación asistida de medios de registro con la ayuda de especialistas: ergonomista, etnólogo, psico-sociólogo.</p>	<p>El escenario incide en la naturaleza interior de la empresa.</p> <p>La economía tradicional (no global) nos ha permitido administrar (gestionar) las empresas de modo reactivo al mercado y respetando los cánones de la gestión clásica. Pero en la era de la globalización, esta es una actitud decididamente suicida.</p> <p>Observar el presente por el futuro La posibilidad de prever los futuros escenarios depende de la capacidad de localizar y analizar los fenómenos emergentes del presente.</p> <p>Este escenario global, cambia a causa de factores políticos, sociales, y económicos.</p> <p>Adecuar el proyecto al cambio El cambio del escenario es cada vez más veloz. El proyecto/producto debe gozar de un cierto grado de autonomía con respecto del mercado. Producir siguiendo exclusivamente el mercado amenaza de anular el sentido, la misión de la empresa.</p>	<p>Conexiones entre el diseño y marketing. Diseño necesitan la información sobre el mercado: consumidores, decisiones de compra, competidores y objetivos del proyecto. Investigación de mercados y diseño Marketing tiene tres áreas en el proceso de diseño: investigación de mercados, obtención de fuentes de diseño y brief de diseño.</p> <p>La innovación Incremental requiere conocimientos de las necesidades de los usuarios.</p> <p>Los especialistas de diseño necesitan la información cualitativa sobre el cliente, uso de producto, funcionalidad, y ambiente de uso.</p> <p>La información del mercado para el diseño: Retroalimentación Informe del servicio. Ferias comerciales. Técnica / comercial. Estudio de mercado. Desarrollos en industrias. Los productos competidores Los grupos de usuarios</p>
CONCLUSIÓN	<p>El diseño necesita la información sobre el mercado objetivo y el entorno los factores que influyen en los consumidores, las decisiones de compra, tanto como el análisis de los competidores y los objetivos de la organización para el proyecto. Los autores plantean temas claves a considerar en la relación diseño, empresa y entorno: Las empresas que se orientan al diseño también se orientan al mercado, se debe estar atento a lo que sucede en el entorno o mercado. El entorno es el escenario. "La escena en que actúan las empresas esta bien</p>		

8	MODELOS		
COMPONENTE	DISEÑO E INNOVACIÓN. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA J.MONTAÑA / I. MOLL	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES M. LECUONA	TESIS DOCTORAL: LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA M. PORTALES
RELACIÓN CON EL ENTORNO	<p>Las empresas que se orientan al diseño también se orientan al mercado. Estar atento a lo que sucede en el entorno, se establece una congruencia entre los conceptos entorno y mercado</p> <p>Las empresas orientadas al mercado:</p> <p>Énfasis en los clientes.</p> <p>Importancia a la información.</p> <p>Coordinación entre marketing y las distintas funciones de la empresa.</p> <p>Receptividad y actuación frente a los cambios del mercado.</p>	<p>La empresa debe “adivinar los cambios, y crear rápidamente respuestas.</p> <p>Sondear el futuro; Nuevos estilos de vida⁴³ de los consumidores actuales y potenciales?.</p> <p>El valor añadido, por el servicio personalizado, basado en información rápida de los clientes.</p> <p>Nuevos grupos demográficos y los nichos de mercado.</p> <p>Calidad.</p> <p>El mercado, cada vez más nutrido de quienes alcanzan un estatus mínimo que les permite participar del consumo.</p> <p>Innovación tecnológica, anticiparse a las nuevas tendencias del mercado.</p> <p>La información, simplifica, agiliza la gestión y facilita las ventas.</p>	
CONCLUSIÓN	<p>codificada. Hablamos de mercado, o bien del lugar donde oferta y demanda se relacionan”.</p> <p>La observación es la aportación que hace el diseño y los diseñadores a la investigación de mercado.</p> <p>La empresa debe tener la capacidad de “adivinar” los cambios, y crear rápidamente respuestas, que se traduce en una mejora constante en los productos y los servicios que a los ojos de los clientes.</p> <p>Las firmas exitosas tienden a recoger la inteligencia del mercado de una gran variedad de fuentes e introducir esta información en el plan y proceso de diseño.</p>		

Capítulo 4

ANÁLISIS COMPARATIVO ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE GESTIÓN DEL DISEÑO

El análisis comparativo de los estudios empíricos sobre la gestión del diseño en la empresa, nos permitirá complementariamente: i. Tener un conocimiento global de cómo se ha abordado metodológicamente, en España y en Chile, la investigación empírica de este fenómeno y, desde ahí, ii. Iluminar las decisiones metodológicas del trabajo de campo de la presente Tesis.

4.1 ESTUDIOS ANALIZADOS

En los últimos años se han realizado una serie de estudios empíricos cuyo objeto ha sido la gestión del diseño en la empresa, destacando entre ellos: El libre blanc del disseny industrial a Catalunya, El libre blanc del disseny gràfic a Catalunya; El impacto del diseño económico en España, Diseño industrial beneficio para las empresas; Estudio el impacto económico del diseño en España 2005; Èxit de mercat i disseny; El diseño en España: estudio estratégico; La marca y su aportación de valor en las empresas del IBEX 35; Diseño industrial: guía metodológica Predica; Estudi de l'oferta de serveis de disseny de producte a Catalunya BCD; Diseño industrial en Asturias: estudios de experiencias previas en la implantación de titulaciones relacionadas con el diseño industrial Prodintec; Diseño como punto de partida para la competitividad DUOC-UC, Santiago de Chile; La realidad profesional del diseñador en Chile, sector empresas, sector diseñadores chilenas Universidad de Valparaíso-Chile; Tesis Doctorales: Relación Industria/Diseño en la Comunidad Valenciana entre 1982-1986, presentada por D. Manuel Lecuona López en octubre de 1988 en la Universidad Politécnica de Valencia; Gestión del Diseño en las PYMES de

la Comunidad Valenciana, presentada por M^a Matilde Portales Raga en 1998 en la Universidad Politécnica de Valencia; Informe Cero: Situación real del diseño en la industria Valenciana, estudio elaborado por el IMPIVA con la colaboración de varios estudiantes de la Escuela de Artes y Oficios de Valencia en el año 1985 para diagnosticar el estado del diseño en la industria de la comunidad Valenciana.

Luego de una revisión exploratoria de los estudios empíricos referidos, se optó por analizar en profundidad aquellos que más se acercaban a la problemática objeto de preocupación de la presente Tesis, a saber:

1. El Libro Blanco del Diseño Gráfico en Cataluña, Generalitat de Catalunya Departament de la Presidencia Server Central de Publicacions.
2. Tesis doctoral: Relación Industria/ Diseño en la Comunidad Valenciana. Entre 1982 y 1986, Universidad Politécnica de Valencia, Manuel Lecuona López.
3. Tesis doctoral: La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.)1998, Universidad Politécnica de Valencia, M^a Matilde Portales Raga.
4. Estudio del impacto económico del diseño en España 2005, DDI Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.
5. Estudio de oferta de servicios de diseño gráfico y de comunicación en Catalunya. BCD, Barcelona Centre Disseny.
6. Informe Cero, situación del diseño en la Comunidad Valenciana, elaborado por encargo del IMPIVA de la Consellería de Industria, Comercio y Turismo, 1985.
7. La realidad profesional del diseñador en Chile. Sector empresas chilenas, Sector diseñadores chilenos. Investigador responsable D. Alejandro Rodríguez Musso, Universidad de Valparaíso-Chile, 2001.

Para analizar los estudios empíricos seleccionados y su correspondencia con la preocupación de la presente Tesis, se definieron categorías, a saber: i. Objetivos del estudio; ii. Unidad de Análisis; iii. Muestra (tamaño y método de selección); iv. Variables y dimensiones; v. Instrumento de recolección de datos y vi. Fuente de datos.

4.2 CUESTIONARIOS ANALIZADOS.

En el caso del instrumento de recolección de datos, en un acápite complementario, se hizo un examen más desagregado en vistas de iluminar tanto la decisión del dispositivo a utilizar como su construcción. Se analizaron, además de los instrumentos utilizados en los estudios ya referidos, otros cuestionarios que se orientaban a recopilar datos en relación a temáticas similares a la abordada por la presente Tesis, aportados principalmente por el Director de ésta, pero que a pesar de no disponer del estudio asociado a su implementación su autor era de reconocida competencia en el ámbito de la disciplina.

Se analizaron los siguientes cuestionarios:

1. Modelo audit elaborado por Grupo de Investigación y Gestión del Diseño IGD. Universidad Politécnica de Valencia;
2. Modelo audit Proyecto Predica - Informe Audit de Diseño;
3. Cuestionario reestructurado Pellicer para medir La calidad en el proceso de diseño en las PYMES del mueble;
4. Cuestionario a empresas PROFIT 2004. Cuestionario Sector Del Mueble Auditoría de Diseño Industrial y Diseño Gráfico (Federmueble);
5. Cuestionario Audit de Diseño. Prof. Dr. Manuel Lecuona López, elaborado por Grupo de Investigación y Gestión del Diseño IGD. Universidad Politécnica de Valencia;
6. Informe Cero: Situación real del diseño en la industria Valenciana, estudio elaborado por el IMPIVA con la colaboración de varios estudiantes de la Escuela de Artes y Oficios de Valencia en el año 1985 para diagnosticar el estado del diseño en la industria de la comunidad Valenciana;
7. Cuestionarios Investigación área industria, Investigación área diseñador, Tesis Doctoral Relación Industria /Diseño en la Comunidad Valenciana Entre 1982 y 1986, autor D. Manuel Lecuona López;
8. Cuestionario área empresa, Tesis doctoral La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.) 1998, autora Doña M^a Matilde Portales Raga;
9. Cuestionarios La realidad profesional del diseñador en Chile, sector empresas, sector diseñadores chilenos, autor D. Alejandro Rodríguez, U. de Valparaíso.

4.3 CUADROS SINTÉTICOS COMPARATIVOS

1	ESTUDIOS EMPÍRICOS		
	1984	1985	1982-1986
CATEGORÍA DEANÁLISIS	El Libro Blanco del Diseño Gráfico en Cataluña, Generalitat de Catalunya Departament de la Presidencia Server Central de Publicacions.	Informe Cero, situación del diseño en la Comunidad Valenciana, IMPIVA Consellería de Industria, Comercio y Turismo.	Tesis doctoral: Relación Industria/ Diseño en la Comunidad Valenciana. Entre 1982 y 1986, Universidad Politécnica de Valencia, Manuel Lecuona.
OBJETIVOS	Se orienta a diagnosticar la inserción del diseño gráfico y la comunicación visual en la empresa y la sociedad de Catalunya.	Se orienta a diagnosticar la situación del diseño en la Comunidad Valenciana.	Se orienta a diagnosticar la relación entre la industria y el diseño industrial en la Comunidad Valenciana y su evolución en el período 1982-1986.
CONCLUSIÓN			
<p>Los estudios analizados se realizaron en las tres últimas décadas (tres en la década de los ochenta, uno en la década de los noventa y tres en los últimos cinco años). Los siete estudios comparten el interés, por una parte, de diagnosticar la relación e inserción del diseño y los diseñadores en la empresa y desde ahí levantar hipótesis en torno a su desenvolvimiento futuro y sugerir, consecuentemente, travesías para optimizar esta relación.</p>			

ESTUDIOS EMPÍRICOS			
1996-1998	2001	2005	2005
Tesis doctoral: La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.)1998, Universidad Politécnica de Valencia, M ^a Matilde Portales	La realidad profesional del diseñador en Chile. Sector empresas, Sector diseñadores chilenos. Investigador Alejandro Rodríguez Musso, Universidad de Valparaíso-Chile.	Estudio del impacto económico del diseño en España 2005, DDI Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.	Estudio de oferta de servicios de diseño gráfico y de comunicación en Catalunya BCD, Barcelona Centre Disseny
Se orienta a diagnosticar el funcionamiento de la Gestión del Diseño en el entorno específico de las PYMES de la Comunidad Valenciana.	Diagnosticar la inserción del diseñador universitario en la empresa chilena.	Se orienta a diagnosticar la inserción del DISEÑO en las empresas españolas y a definir y levantar un sistema de indicadores que permitan su monitoreo a futuro.	Se orienta a diagnosticar el sector de diseño gráfico y de comunicación en Catalunya y a definir estrategias apropiadas para integrarlo en las empresas como factor de competitividad innovación y diferenciación.

CONCLUSIÓN

De los 7 estudios analizados, solo dos tienen la pretensión de examinar la relación a escala de país, los otros cinco tienen una pretensión más local, focalizándose en las comunidades de Catalunya y Valencia. Dos de estos estudios centran exclusivamente su atención en un área de especialización de la disciplina del diseño, a saber, diseño gráfico y de comunicación.

2	ESTUDIOS EMPÍRICOS		
	1984	1985	1982-1986
CATEGORÍA DEANÁLISIS	<p>El Libro Blanco del Diseño Gráfico en Cataluña, Generalitat de Catalunya Departament de la Presidencia Server Central de Publicacions.</p>	<p>Informe Cero, situación del diseño en la Comunidad Valenciana, IMPIVA Conselleria de Industria, Comercio y Turismo.</p>	<p>Tesis doctoral: Relación Industria/ Diseño en la Comunidad Valenciana. Entre 1982 y 1986, Universidad Politécnica de Valencia, Manuel Lecuona.</p>
UNIDAD DE ANÁLISIS	<p>Define cinco unidades de análisis: 1. Empresas e Instituciones que invierten en servicios de diseño gráfico de manera regular. 2. Los diseñadores (distinguiendo entre profesionales liberales, empleados de empresas de diseño y empleados de empresas no vinculadas al diseño). 3. Las instituciones colegiadas de diseño. 4 Escuelas de diseño 5. Las publicaciones de diseño de Catalunya.</p>	<p>El estudio define dos unidades de análisis, a saber: 1. Las empresas y 2. Los diseñadores de Valencia.</p>	<p>El estudio define dos unidades de análisis, a saber: 1. Las Empresas y 2. Los diseñadores de Valencia.</p>

ESTUDIOS EMPÍRICOS			
1996-1998	2001	2005	2005
Tesis doctoral: La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.)1998, Universidad Politécnica de Valencia, M ^a Matilde Portales	La realidad profesional del diseñador en Chile. Sector empresas, Sector diseñadores chilenos. Investigador Alejandro Rodríguez Musso, Universidad de Valparaíso-Chile.	Estudio del impacto económico del diseño en España 2005, DDI Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.	Estudio de oferta de servicios de diseño gráfico y de comunicación en Catalunya BCD, Barcelona Centre Disseny
El estudio define como unidad de análisis las Pequeñas y Medianas Empresas de Valencia.	El estudio define dos unidades de análisis, a saber: 1. Las Empresas y 2. Los Diseñadores de las regiones Metropolitana y de Valparaíso.	El estudio definió como unidad de análisis las Empresas de 20 o más empleados de España.	El estudio define dos unidades de análisis, a saber: 1. Las empresas de servicios de diseño; 2. Los diseñadores (distinguiendo entre profesionales free-lance y profesionales asalariados) de Catalunya

CONCLUSIÓN

En todos los estudios se define como unidad de análisis a las empresas (en algunos casos acotándolas en función de su tamaño y actividad económica). En cinco de los 7 estudios se define además como unidad de análisis complementaria a los DISEÑADORES (distinguiendo, en algunos casos, su modo de ejercicio profesional, autónomo o asalariado).

3		ESTUDIOS EMPÍRICOS		
		1984	1985	1982-1986
CATEGORÍA DEANÁLISIS		El Libro Blanco del Diseño Gráfico en Cataluña, Generalitat de Catalunya Departament de la Presidencia Server Central de Publicacions.	Informe Cero, situación del diseño en la Comunidad Valenciana, IMPIVA Conselleria de Industria, Comercio y Turismo.	Tesis doctoral: Relación Industria/ Diseño en la Comunidad Valenciana. Entre 1982 y 1986, Universidad Politécnica de Valencia, Manuel Lecuona.
	TAMAÑO	11 empresas: de 26 entidades encuestadas. 111 diseñadores: de 700 profesionales a los que se curso la encuesta. 4 instituciones (ADGFAD, ADP, BCD, CODIG). 4 escuelas. 4 publicaciones.	100 Empresas No se especifica el número de diseñadores.	80 industrias. 65 diseñadores.
MUESTRA				

ESTUDIOS EMPÍRICOS			
1996-1998	2001	2005	2005
Tesis doctoral: La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.)1998, Universidad Politécnica de Valencia, M ^a Matilde Portales	La realidad profesional del diseñador en Chile. Sector empresas, Sector diseñadores chilenos. Investigador Alejandro Rodríguez Musso, Universidad de Valparaíso-Chile.	Estudio del impacto económico del diseño en España 2005, DDI Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.	Estudio de oferta de servicios de diseño gráfico y de comunicación en Catalunya BCD, Barcelona Centre Disseny
59 empresas.	878 empresas. 149 Diseñadores	1000 empresas	192 diseñadores (sobre 850 encuestados on line),

3		ESTUDIOS EMPÍRICOS		
		1984	1985	1982-1986
CATEGORÍA DEANÁLISIS		El Libro Blanco del Diseño Gráfico en Cataluña, Generalitat de Catalunya Departament de la Presidencia Server Central de Publicacions.	Informe Cero, situación del diseño en la Comunidad Valenciana, IMPIVA Conselleria de Industria, Comercio y Turismo.	Tesis doctoral: Relación Industria/ Diseño en la Comunidad Valenciana. Entre 1982 y 1986, Universidad Politécnica de Valencia, Manuel Lecuona.
	MÉTODO SELECCIÓN Y MARGEN DE ERROR	<p>1. Sólo se enuncia que será representativa de la realidad económica e institucional de Catalunya, definiendo una proporción del tamaño por sectores económicos</p> <p>2. Sólo se enuncia que serán seleccionados de y entre profesionales liberales, empleados de empresas de diseño y empleados de empresas no vinculadas al diseño.</p> <p>3. Se encuestó a todo el universo de instituciones.</p> <p>4. Se encuestó a todo el universo de escuelas que imparten diseño gráfico.</p> <p>5. Se seleccionaron aquellas que a juicio de los investigadores eran las más representativas de cada tipo de publicación (comercial o institucional).</p>	<p>1. No se especifica el método de selección ni el margen de error máximo, aunque se señala que es representativa tanto en términos de sectores económicos como de subterritorios.</p> <p>2. No se especifica el método de selección ni el margen de error máximo.</p>	<p>1. Se señala que la muestra de industrias es proporcional y ha sido seleccionada al azar, sin especificar el margen de error.</p> <p>2. Se señala que la muestra de diseñadores es proporcional y ha sido seleccionada al azar, sin especificar el margen de error.</p> <p>.</p>
MUESTRA				

ESTUDIOS EMPÍRICOS			
1996-1998	2001	2005	2005
Tesis doctoral: La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.)1998, Universidad Politécnica de Valencia, M ^a Matilde Portales	La realidad profesional del diseñador en Chile. Sector empresas, Sector diseñadores chilenos. Investigador Alejandro Rodríguez Musso, Universidad de Valparaíso-Chile.	Estudio del impacto económico del diseño en España 2005, DDI Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.	Estudio de oferta de servicios de diseño gráfico y de comunicación en Catalunya BCD, Barcelona Centre Disseny
No se especifica el método de selección ni el margen de error máximo.	1. Muestra aleatoria probabilística con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. 2. Muestra aleatoria probabilística con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.	Se señala que la muestra es representativa del conjunto del tejido productivo español, tanto en su volumen como en su composición. Explicitando que en su selección se distinguieron 20 estratos según tamaño y 5 según subsector económico.	No se especifica el método de selección ni el margen de error.

CONCLUSIÓN

Sólo uno de los siete estudios analizados explicita el margen de error y nivel de confianza del tamaño de la muestra.

Si bien no se explicita en todos los estudios, el método de selección de las muestras más utilizado es el ESTRATIFICADO con Asignación Proporcional ya sea por sector económico de las empresas, el tamaño de éstas y/o las características de los diseñadores. Sólo en uno de los estudios analizados se trabaja también con el Universo.

4	ESTUDIOS EMPÍRICOS		
	1984	1985	1982-1986
CATEGORÍA DEANÁLISIS	El Libro Blanco del Diseño Gráfico en Cataluña, Generalitat de Catalunya Departament de la Presidencia Server Central de Publicacions.	Informe Cero, situación del diseño en la Comunidad Valenciana, IMPIVA Conselleria de Industria, Comercio y Turismo.	Tesis doctoral: Relación Industria/ Diseño en la Comunidad Valenciana. Entre 1982 y 1986, Universidad Politécnica de Valencia, Manuel Lecuona.
VARIABLES Y DIMENSIONES	<p>EMPRESAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Características de las entidades⁴⁴ 2. Inserción objetiva del diseño gráfico y la comunicación visual⁴⁵ 3. Valoración subjetiva de la inserción. <p>DISEÑADORES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El quehacer profesional de los diseñadores gráficos 2. La valoración del diseño en Catalunya. <p>INSTITUCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Datos generales de la institución 2. Relaciones y dependencias institucionales 3. Recursos disponibles 4. Actividades y servicios que realiza. <p>ESCUELAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estatus de las escuelas; 2. Contenidos pedagógicos; 3. Estadísticas básicas de administración académica; 4. Aporte cultural y técnico; 5. Déficits fundamentales; 6. Prospectiva o aspiraciones de desarrollo. <p>PUBLICACIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Características básicas de la publicación⁴⁶ 2. Niveles de discursos predominantes⁴⁷ 	<p>Empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Características de las empresas. 2. Mercado en que se mueve. 3. El diseño industrial en la empresa. 4. Organización del departamento de diseño industrial. 5. Opiniones y sugerencias. <p>Diseñadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Características personales del diseñador. 2. Forma del desarrollo de su actividad profesional. 3. Opiniones y sugerencias. 	<p>Empresas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perfil y características de la industria 2. Actividad de diseño dentro de la industria. 3. Actividad productiva de la empresa relacionada con el proceso de diseño. 4. Relación producto/diseño. 5. Relaciones producto/ mercado <p>Diseñadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perfil del diseñador. 2. Actividad profesional. 3. Concepto de diseño. 4. Metodología de diseño utilizada.

CONCLUSIÓN

Tres son las dimensiones que transversalmente aparecen abordados en los estudios analizados, a saber: i. Características estructurales de las empresas (que permiten su adscripción a una tipología); ii. Inserción objetiva de la disciplina del DISEÑO en la empresa y iii. Valorización de la inserción de la disciplina del DISEÑO en la empresa.

ESTUDIOS EMPÍRICOS			
1996-1998	2001	2005	2005
<p>Tesis doctoral: La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.)1998, Universidad Politécnica de Valencia, M^a Matilde Portales</p>	<p>La realidad profesional del diseñador en Chile. Sector empresas, Sector diseñadores chilenos. Investigador Alejandro Rodríguez Musso, Universidad de Valparaíso-Chile.</p>	<p>Estudio del impacto económico del diseño en España 2005, DDI Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.</p>	<p>Estudio de oferta de servicios de diseño gráfico y de comunicación en Catalunya BCD, Barcelona Centre Disseny</p>
<p>Análisis Corporativo 1. Datos generales de la empresa. 2. Recursos económicos financieros. 3. Grado de mecanización de la empresa. 4. Cartera de clientes. 5. Inversiones por línea de productos. 6. Aspectos funcionales y de uso del producto. 7. Identidad corporativa.</p> <p>Análisis del proceso de diseño 1. Fase analítico conceptual 2. Fase de diseño / proyecto 3. Fase de desarrollo 4. Fase comercial / lanzamiento).</p>	<p>Empresas 1. Identificación y características de la empresa: 2. Servicios de diseñadores profesionales. 3. Niveles y áreas en el que participa el diseñador profesional dentro de la empresa. 4. Competencias del diseñador profesional. 5. Origen de los diseñadores. 6. Factores más relevante al contratar a un diseñador profesional. 7. Incorporación del diseño en la empresa.</p> <p>Diseñadores 1. <i>Identificación del diseñador.</i> 2. <i>Áreas y niveles de la empresa con las cuales éste se relaciona.</i> 3. <i>Opinión en relación al diseño como factor de competitividad dentro de las empresas Chilenas y a la demanda de los servicios de diseño.</i> 4. Estudios de posgrado y perfeccionamiento disciplinario. 5. Evolución de la formación académica. 6. Grado de satisfacción con respecto a su carrera: profesional y económico.</p>	<p>Temas analizados 1. Integración del diseño en las empresas españolas • Cultura empresarial en diseño • Demanda de servicios de diseño • Procesos y gestión del diseño • Resultados obtenidos 2. Impacto del diseño en las empresas españolas • Retornos y beneficios (cuantitativos y cualitativos)</p>	<p>1. características de las empresas de diseño. 2. Principales ofertas de servicios. 3. Datos económicos. 4. Clientes 5. Sectores de actividad de los clientes. 6. Remuneraciones. 7. Comparación de la oferta de servicios de diseño gráfico y comunicación de Catalunya con España, con otros países de Europa.</p>

5	ESTUDIOS EMPÍRICOS		
	1984	1985	1982-1986
CATEGORÍA DEANÁLISIS	<p>El Libro Blanco del Diseño Gráfico en Cataluña, Generalitat de Catalunya Departament de la Presidencia Server Central de Publicacions.</p>	<p>Informe Cero, situación del diseño en la Comunidad Valenciana, IMPIVA Conselleria de Industria, Comercio y Turismo.</p>	<p>Tesis doctoral: Relación Industria/ Diseño en la Comunidad Valenciana. Entre 1982 y 1986, Universidad Politécnica de Valencia, Manuel Lecuona.</p>
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	<p>EMPRESAS No se especifica sus características ni se anexa el instrumento⁴⁸</p> <p>DISEÑADORES Encuesta estructurada con preguntas cerradas de selección múltiple.</p> <p>INSTITUCIONES Encuesta estructurada con preguntas cerradas dicotómicas y de selección múltiple.</p> <p>ESCUELAS Análisis de documentos y encuesta estructurada.</p> <p>PUBLICACIONES Ficha de la Publicación.</p>	<p>EMPRESAS Las características del instrumento de recolección de datos aplicado a Empresas. Se informa de Modelo de encuesta, que se estructura con preguntas, abiertas y cerradas</p> <p>DISEÑADORES Las características del instrumento de recolección de datos aplicado a Diseñadores. Se informa de Modelo de encuesta, que se estructura con preguntas, abiertas y cerradas</p>	<p>EMPRESAS Las características del instrumento de recolección aplicado a Empresas. Se informa de Modelo de encuesta, que se estructura con preguntas, abiertas y cerradas</p> <p>DISEÑADORES Las características del instrumento de recolección aplicado a Diseñadores. Se informa de Modelo de encuesta, que se estructura con preguntas, abiertas y cerradas</p>

ESTUDIOS EMPÍRICOS			
1996-1998	2001	2005	2005
<p>Tesis doctoral: La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.)1998, Universidad Politécnica de Valencia, M^a Matilde Portales</p>	<p>La realidad profesional del diseñador en Chile. Sector empresas, Sector diseñadores chilenos. Investigador Alejandro Rodríguez Musso, Universidad de Valparaíso-Chile.</p>	<p>Estudio del impacto económico del diseño en España 2005, DDI Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.</p>	<p>Estudio de oferta de servicios de diseño gráfico y de comunicación en Catalunya BCD, Barcelona Centre Disseny</p>
<p>Se informa de dos tipos de encuesta, que se estructura con preguntas abiertas y cerradas (dicotómicas y de selección múltiple).</p>	<p>EMPRESAS Se informa de encuesta, que se estructura con preguntas, cerradas (dicotómicas y de selección múltiple).</p> <p>DISEÑADORES Se informa de una encuesta, que se estructura con preguntas abiertas y cerradas (dicotómicas y de selección múltiple).</p>	<p>Cuestionario que se adaptase lo mejor posible a los usos del mercado español en términos de tiempo y estructura. Limitando a 20 las preguntas y a 7 minutos el tiempo de encuesta..</p> <p>Aplicada por la empresa Teleperformance, especializada en encuestas por teléfono, quien para obtener 1000 encuestas válidas ha tenido que efectuar más de 4.000 llamadas.</p>	<p>El instrumento utilizado para la recolección de datos ha sido un cuestionario on-line.</p> <p>No se especifica el número de preguntas.</p>

CONCLUSIÓN

El instrumento más utilizado en los estudios analizados es el cuestionario estructurado con preguntas cerradas. En cuanto a su modalidad de aplicación se observan dos alternativas, a saber: presencial y no presencial (on-line y por teléfono). La modalidad aplicada tiene una correspondencia con la extensión y densidad de los indicadores con que se analizan las dimensiones en estudio, así como con las diferencias entre el tamaño de la muestra presupuestada y el tamaño de la muestra finalmente encuestada.

6	ESTUDIOS EMPÍRICOS		
	1984	1985	1982-1986
CATEGORÍA DEANÁLISIS	<p>El Libro Blanco del Diseño Gráfico en Cataluña, Generalitat de Catalunya Departament de la Presidencia Server Central de Publicacions.</p>	<p>Informe Cero, situación del diseño en la Comunidad Valenciana, IMPIVA Conselleria de Industria, Comercio y Turismo.</p>	<p>Tesis doctoral: Relación Industria/ Diseño en la Comunidad Valenciana. Entre 1982 y 1986, Universidad Politécnica de Valencia, Manuel Lecuona.</p>
FUENTE DE DATOS	<p>EMPRESA No se especifica (por la particularidad de la información requerida se supone que debería ser el empresario o el gerente general). DISEÑADORES. Profesionales registrados (socios de ADGFAD; ex socios de ADGFAD; participantes y premiados LAUS; profesores de escuelas de diseño gráfico; socios de ADP; socios de CODIG). INSTITUCIONES Encargados de las instituciones y documentos institucionales oficiales. ESCUELAS Informe elaborado por la Comissió Gestora de l' Ens Càtala de Disseny -Subcomissió "Escoles de Disseny" y Encargados de las Escuelas de Diseño Gráfico. PUBLICACIONES Las publicaciones analizadas.</p>	<p>EMPRESA Se informa que se contactaron a Gerentes de las empresas. DISEÑADORES Diseñadores.</p>	<p>EMPRESAS Empresarios de las industrias catastradas en el registro industrial de 1984. DISEÑADORES Profesionales registrados en la Guía 1985 de diseño, editada por IMPIVA.</p>

ESTUDIOS EMPÍRICOS			
1996-1998	2001	2005	2005
Tesis doctoral: La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.)1998, Universidad Politécnica de Valencia, M ^a Matilde Portales	La realidad profesional del diseñador en Chile. Sector empresas, Sector diseñadores chilenos. Investigador Alejandro Rodríguez Musso, Universidad de Valparaíso-Chile.	Estudio del impacto económico del diseño en España 2005, DDI Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.	Estudio de oferta de servicios de diseño gráfico y de comunicación en Catalunya BCD, Barcelona Centre Disseny
Empresarios de las empresas encuestadas. Complementariamente se utiliza como fuente publicaciones especializadas y otras investigaciones sobre la problemática Diseño / empresa	EMPRESAS No se especifica (aunque por la particularidad de la información requerida se supone que debería ser el empresario o un directivo. DISEÑADORES Diseñadores de la base de dato de la Escuela de Diseño de la UV y base datos de QVID, una Asociación de oficinas de diseño.	Empresas españolas.	Empresas de diseño. Profesionales/ Diseñadores free. Diseñadores internos asalariados, que trabajan en empresas.
CONCLUSIÓN			

En los estudios que definen como unidad de análisis las empresas, aunque no siempre se hace explícito, la fuente de datos es el empresario o un cuadro directivo de la empresa. En los casos en donde el diseñador es la unidad de análisis es este tipo de profesional la fuente de datos privilegiada.

Cuadro. Análisis comparativo de los estudios empíricos previos / Elaboración propia

CARACTERIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Identificación / Cuestionario	Autor
Modelo audit	Grupo de Investigación y Gestión del Diseño IGD. Universidad Politécnica de Valencia.
Modelo audit Proyecto Predica - Informe Audit de Diseño.	
Cuestionario reestructurado Pellicer para medir La calidad en el proceso de diseño en las PYMES del mueble.	
Cuestionario a empresas PROFIT 2004. Cuestionario Sector Del Mueble Auditoría de Diseño Industrial y Diseño Gráfico (Federmueble).	
Cuestionario Audit de Diseño.	Prof. Dr. Manuel Lecuona López, elaborado por Grupo de Investigación y Gestión del Diseño IGD. Universidad Politécnica de Valencia.
Informe Cero: Situación real del diseño en la industria Valenciana.	Estudio elaborado por el IMPIVA con la colaboración de varios estudiantes de la Escuela de Artes y Oficios de Valencia en el año 1985 para diagnosticar el estado del diseño en la industria de la comunidad Valenciana.
Cuestionarios Investigación área industria, Investigación área diseñador, Tesis Doctoral Relación Industria /Diseño en la Comunidad Valenciana Entre 1982 y 1986	Autor D. Manuel Lecuona López.
Cuestionario área empresa, Tesis doctoral La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.) 1998.	Autora Doña M ^a Matilde Portales Raga.
Cuestionarios La realidad profesional del diseñador en Chile, sector empresas, sector diseñadores chilenos.	Autor Alejandro Rodríguez Musso y otros, Escuela de Diseño Universidad de Valparaíso-Chile

Cuadro. Información de identificación de los cuestionarios.

Elaboración propia

CUADRO COMPARATIVO DE LOS CUESTIONARIOS ANALIZADOS / COMPONENTES PRINCIPALES

	Identificación / Cuestionario	Unidad de Análisis	Áreas Temáticas	Nº de Ítems
1	Modelo audit	Empresa	<p>PRIMERA PARTE: Audit Corporativo Recursos productivos, Recursos económicos-financiero, Análisis de la cartera de clientes, Análisis del sector industrial, Análisis de la competencia, Análisis del mercado, Conclusiones del audit corporativo a nivel interno, Conclusiones del audit corporativo a nivel externo</p> <p>SEGUNDA PARTE: Audit del Producto Análisis de la evolución de las ventas por líneas de productos de los últimos ejercicios, Análisis del portafolio, Estudio de la configuración de la cartera de productos, Capacidad de fabricación de la empresa, Tecnologías utilizadas en la empresa para cada una de los productos. Conclusiones del audit. de producto.</p> <p>TERCERA PARTE Audit de Diseño Concepto producto, Aspectos descriptivos de la línea productos, Audit de Diseño Industrial del producto, Diseño de envase y embalaje (packaging), La marca, El logotipo, La imagen corporativa, Conclusiones a nivel de diseño</p> <p>CUARTA PARTE Recomendaciones de proyectos de diseño Descripción del Proyecto de Diseño, Organización y planificación, Detalle de la propuesta.</p>	131

	Identificación / Cuestionario	Unidad de Análisis	Áreas Temáticas	Nº de Ítems
2	Modelo audit Proyecto Predica Informe Audit de Diseño.	Empresa	<p>PRIMERA PARTE Audit Corporativo Recursos productivos, Recursos económicos, Análisis de la cartera de clientes, Descripción del sector, Análisis de la competencia.</p> <p>SEGUNDA PARTE Audit del Producto Análisis del portafolio, Estudio de la configuración de la cartera de productos, Capacidad de fabricación de la empresa, Tecnologías utilizadas en cada una de los productos / líneas / familias.</p> <p>TERCERA PARTE Audit de Diseño Definición del concepto de los productos / líneas / familias, Aspectos descriptivos de los productos / líneas / familias, Características ampliadas de los productos / líneas / familias, Evolución del productos / líneas / familias en la empresa, Audit de Diseño Industrial del producto, Audit de Diseño de embalaje.</p> <p>CUARTA PARTE Recomendaciones a proyectos de diseño Descripción del Proyecto de Diseño, Organización y planificación, Timing de realización de las distintas fases en el desarrollo del proyecto de diseño, Detalle de la propuesta.</p>	62
3	Cuestionario Audit de Diseño.	Empresa	<p>1. Descripción de la empresa (3). 2. Recursos productivos (1). 3. Descripción del proceso del desarrollo de nuevos productos (1). 4. Definición del concepto de producto (5). 5. aspectos descriptivos de los productos (2). 6. Análisis de las características de los productos de la competencia (1). 7. Evaluación del diseño industrial de los productos (6). 8. Descripción del proyecto de diseño (8).</p>	27

	Identificación / Cuestionario	Unidad de Análisis	Áreas Temáticas	Nº de Ítems
4	Cuestionario a empresas PROFIT 2004. Cuestionario Sector del Mueble Auditoría de Diseño Industrial y Diseño Gráfico Federmueble.	Empresa	<p>DATOS DE IDENTIFICACIÓN.</p> <p>PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN. MARKETING Producto y precio, Servicios, Clientes y usuarios de muebles, Usuarios finales, Clientes, Red comercial, Competencia y estrategia.</p> <p>DISEÑO DE PRODUCTO Aspectos generales del proceso de diseño de producto, Personal Interno y Externo para el diseño de productos, Diseño de producto, Desarrollo de producto.</p> <p>DISEÑO CORPORATIVO Logotipo y marca, Soportes dónde se aplica la marca: Promoción, Soportes dónde se aplica la marca: Internet, Soportes dónde se aplica la marca: Embalajes, Soportes dónde se aplica la marca: Señalización y Transporte.</p>	113
5	Cuestionario reestructurado Pellicer para medir la calidad en el proceso de diseño en las PYMES del mueble.	Empresa	1. Datos identificativos. 2. Estrategia, política y programas de diseño. 3. Planificación del Diseño. 4. Primera Etapa de Diseño. 4. Estudio Preliminar. 5. Obtención de nuevas soluciones. 6. Diseño y desarrollo del diseño óptimo.	55

	Identificación / Cuestionario	Unidad de Análisis	Áreas Temáticas	N° de Ítems
6	Informe Cero: Situación real del diseño en la industria Valenciana.	Empresa	1. Identificación de la empresa 2. Mercado en que se mueve 3. El diseño industrial en la empresa 4. Organización del departamento de diseño industrial 5. Diseñadores externos 6. Opiniones	42
		Diseñador	1. Actividad Profesional 2. Actividad docente 3. Publicaciones 4. Premios 5. Estudios 6. Visitas a ferias 7. Compra de libros 8. Miembro de alguna organización 9. Trabaja como profesional liberal o en una empresa 10. Opiniones	30
7	7. Cuestionario área empresa, Tesis doctoral La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.) 1998.	Empresa	<p>ANÁLISIS CORPORATIVO</p> <p>1. Datos generales de la empresa. 2. Recursos económicos financieros. 3. Grado de mecanización de la empresa. 4. Cartera de clientes. 5. Inversiones por línea de productos. 6. Aspectos funcionales y de uso del producto. 7. Identidad corporativa.</p> <p>ANÁLISIS DEL PROCESO DE DISEÑO</p> <p>1. Fase analítico conceptual. 2. Fase de diseño / proyecto. 3. Fase de desarrollo. 4. Fase comercial / lanzamiento.</p>	31

	Identificación / Cuestionario	Unidad de Análisis	Áreas Temáticas	N° de Ítems
8	8. Cuestionarios Investigación área industria, Investigación área diseñador, Tesis Doctoral Relación Industria / Diseño en la Comunidad Valenciana Entre 1982 y 1986	Empresa	Dimensiones básicas en que se estructura el estudio, aplicadas al cuestionario: Perfil y características de la industria Actividad de diseño dentro de la industria. Actividad productiva de la empresa relacionada con el proceso de diseño. Relación producto/diseño. Relaciones producto/mercado Cuestionario Dividido en 7 PARTES	92
		Diseñador	Dimensiones básicas en que se estructura el estudio, a saber: Perfil del diseñador. Actividad profesional. Concepto de diseño. Metodología de diseño utilizada. Cuestionario Dividido en 7 PARTES	150

	Identificación / Cuestionario	Unidad de Análisis	Áreas Temáticas		N° de Ítems
9	Cuestionarios La realidad profesional del diseñador en Chile, sector empresas, sector diseñadores chilenos.	Empresa	Grandes Empresas	<p>Identificación de la empresa: según su tipo, rama de actividad económica y número de trabajadores.</p> <p><i>1. Ha utilizado los servicios de diseñadores profesionales. 2. Interacción laboral más frecuente entre empresa y el diseño. 3. Niveles y áreas en el que participa el diseñador profesional dentro de la empresa. 4. Cargos más frecuentemente desempeñados por el diseñador profesional en la empresa. 5. Competencias de los diseñadores.</i></p>	16
			Pequeñas y Medianas Empresas	<p><i>6. Instituciones de estudios superiores, que forman diseñadores, que ellas consideran más relevantes al momento de contratar a un diseñador profesional. 7. Antecedente más relevante al contratar a un diseñador profesional. 8. Importancia de estudios de postgrado o postítulo al momento de contratar un diseñador profesional. 9. Aportes realizados por los diseñadores en las empresas. 10. Cuentan con los servicios de un diseñador profesional. Han tenido o no contacto con el diseño como profesión. 11. Al no contar con los servicios de un diseñador profesional, quién toma las decisiones de diseño en la empresa. 12. Motivos por las cuales dicha organización no cuenta con un diseñador. 13. Cuáles son los obstáculos para la aplicación del diseño a sus productos y/o servicios. 14. Han contado con los servicios de un diseñador profesional respecto de si han contado o con alumnos de diseño en práctica. 15. Cual es el origen de los alumnos de diseño en práctica profesional. 16. Les gustaría contar con alumnos de diseño en práctica.</i></p>	
			Micro Empresas		

	Identificación / Cuestionario	Unidad de Análisis	Áreas Temáticas	Nº de Ítems
9	Cuestionarios La realidad profesional del diseñador en Chile, sector empresas, sector diseñadores chilenos.	Diseñador	<p><i>Identificación del diseñador: según Área de diseño, Escuela de Diseño, Años de experiencia, Sector en que trabajan, Años para encontrar trabajo, Ingresos por trabajos,</i></p> <p><i>1. Áreas y niveles de la empresa con las cuales éste se relaciona.</i></p> <p><i>2. Distribución de los diseñadores respecto de su opinión en cuanto a:</i></p> <p>a) ¿el diseño es factor de competitividad dentro de las empresas/fábricas Chilenas?</p> <p>b) ¿existe demanda del diseñador en la industria Chilena?</p> <p>c) ¿el mayor campo de desarrollo de la disciplina está en el ejercicio independiente de la profesión?</p> <p>3. ¿Tiene usted estudios de posgrado? (Master y/o Doctor)</p> <p>4. ¿Tiene usted estudios de postítulo?</p> <p>5. ¿Tiene usted estudios y/o cursos de perfeccionamiento?</p> <p>6. Áreas de perfeccionamiento.</p> <p>7. Promedios de notas otorgados por los diseñadores encuestados a las asignaturas de pregrado de su formación profesional de acuerdo a su aporte en dicha formación.</p> <p>8. Opinión de las asignaturas que deberían incorporarse y/o profundizarse en los planes de estudio de pregrado de la carrera de diseñador profesional.</p> <p>9. Grado de satisfacción promedio de los diseñadores profesionales con respecto a su carrera desde el punto de vista personal, profesional y económico.</p>	9

Cuadro. Caracterización de los Cuestionarios Analizados / Elaboración propia

CUADRO COMPARATIVO DE SÍNTESIS DE LOS CUESTIONARIOS ANALIZADOS

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	CUESTIONARIOS			
	Modelo audit	Modelo audit Proyecto Predica - Informe Audit de Diseño	Cuestionario Audit de Diseño	Cuestionario a empresas PROFIT 2004. Cuestionario Auditoría de Diseño Sector Del Mueble Industrial y Diseño Gráfico Federmueble
1. Auditoría				
2. Estudio sectorial				
3. Unidad de Análisis: Empresa				
4. Unidad de Análisis: Diseñador				
5. Identificación de la empresa				
6. Análisis interno de la empresa				
7. Análisis externo de la empresa				
8. Análisis entorno de la empresa				
9. Análisis de Diseño producto				
10. Análisis de Diseño Corporativo				
11. Análisis del proceso de diseño				
12. integración de servicios de diseño				

Cuadro. Elaboración propia

Capítulo 5

EL TRABAJO DE CAMPO: MÉTODO Y RESULTADOS

La intencionalidad que estaba a la base de la implementación del trabajo de campo era producir datos e información, lo suficientemente extensos y densos, para elaborar un diagnóstico estructural en relación a la *Incorporación del Diseño en la Gestión Estratégica de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras de la Región de Valparaíso en Chile*, desde los marcos referenciales analizados y adoptados. Complementariamente, en base al diagnóstico construido, se buscaba proponer un sistema de sugerencias en torno a la integración más apropiada del diseño a la gestión estratégica de este tipo de empresas.

5.1 EL MÉTODO

5.1.1 VARIABLES Y DIMENSIONES SIGNIFICATIVAS⁴⁹.

Tipos de MIPYMES.

- Tamaño económico de la empresa.
- Número de trabajadores empleados.
- Rama de actividad económica.
- Forma jurídica de organización.
- Mercado al que se orienta.
- Antigüedad de la empresa.
- Estructura organizativa de la empresa
- Formalización de la estructura organizativa.

Estrategia corporativa.

- Existencia de planificación estratégica.
- Estrategia de competitividad.

- Herramientas de apoyo a la planificación estratégica.
- Existencia de competidores.
- Existencia de productos sustitutos.
- Factores de éxito de los competidores.
- Acreditación corporativa.
- Prácticas de protección del diseño.

Identidad corporativa.

- Existencia de un programa de identidad corporativa.
- Existencia de un manual de identidad corporativa.
- Quien (es) ha (n) definido las características del programa y del manual de identidad corporativa.
- Componentes del programa de identidad corporativa
- Componentes del manual de identidad corporativa
- Situación de la marca de la empresa.
- Situación del logo de y en la empresa.
- Actualización de la marca y el logo de la empresa.

Comunicación corporativa.

- Existencia de una política comunicacional.
- Componentes de la política comunicacional.
- Existencia de un plan de medios.
- Quien (es) diseña (n) el plan de medios.
- Medios para la gestión de la comunicación en la empresa.
- Segmentación y mapa de públicos.

Incorporación del diseño en la empresa.

- Inversión en diseño.
- Dependencia organizacional del diseño.
- Subsidio a la contratación de diseño.
- Modo de inserción del diseño en la empresa (interno y/o externo).
- Años de contratación de diseño en la empresa.
- Mediaciones a la contratación de diseño.

- Origen geográfico del diseño contratado.

Diseño externalizado

- Especialidades de diseño externalizados.
- Criterios de selección de los servicios de diseño externalizados.
- Modos de contratación de los servicios de diseño externalizados.

Diseño internalizado.

- Especialidades de diseño internalizados.
- Criterios de selección de los servicios de diseño internalizados.
- Competencias del director de los servicios de diseño internalizados.

Desarrollo de estrategias de diseño.

- Causas asociadas al desarrollo de la estrategia de diseño en la gestión de la empresa.
- Actores que participan en la definición de la estrategia de diseño en la gestión de la empresa.
- Fuentes de información para la definición de la estrategia de diseño en la gestión de la empresa.
- Criterios de evaluación de la estrategia de diseño.

Desarrollo de soluciones de diseño.

- Utilización de métodos en la definición de soluciones de diseño.
- Recursos gráficos para la visualización y evaluación de soluciones de diseño.
- Criterios de evaluación de soluciones de diseño.

Conocimiento y valoración del diseño.

- Relación entre diseño y gestión corporativa.
- Utilidad del diseño en la gestión de la empresa.
- Funciones que cumple el diseño en la gestión de la empresa.

- Integración de la planificación del diseño en la gestión de la empresa.
- Qué mejora o qué mejoraría con la incorporación del diseño en la gestión de la empresa.
- Nivel de satisfacción con el diseño internalizado.
- Nivel de satisfacción con el diseño externalizado.
- Importancia del diseño en la gestión de la empresa.

5.1.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.

La unidad de análisis del trabajo de campo son las micros, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES, industriales de la región de Valparaíso en Chile.

5.1.3 FUENTE DE INFORMACIÓN.

Se decidió que la fuente de información, en relación a la incorporación de la disciplina del Diseño en la Gestión Estratégica de las micros, pequeñas y medianas empresas manufactureras de la región de Valparaíso, serían los altos directivos de éstas (empresario y/o gerente general).

Esta decisión se fundamentó en el manejo de datos e información que éstos poseen en relación a las definiciones tanto estratégicas como funcionales y operativas de la empresa, lo que asegura acceder de manera más fidedigna a las características de la integración o no del diseño en su gestión.

5.1.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

En el proceso de elaboración del instrumento de recolección de datos se revisaron y analizaron tres fuentes de información básica, a saber: i. Investigaciones en relación a la integración del diseño en la gestión estratégica de la empresa; ii. Instrumentos de recolección de datos elaborados en investigaciones que tienen como objetivo conocer la problemática de la relación del diseño y la gestión estratégica de las empresas y iii. Modelos de gestión del diseño en la empresa.

Las investigaciones que se han consultado, analizado y han servido como referentes para la elaboración del instrumento de recolección de datos, para la definición de sus contenidos fundamentales y para la interpretación de los resultados de su aplicación, han sido las siguientes:

1. El Libro Blanco del Diseño Gráfico en Cataluña, Generalitat de Catalunya Departament de la Presidencia Server Central de Publicacions.
2. Tesis doctoral: Relación Industria/ Diseño en la Comunidad Valenciana. Entre 1982 y 1986, Universidad Politécnica de Valencia, Manuel Lecuona López.
3. Tesis doctoral: La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.)1998, Universidad Politécnica de Valencia, M^a Matilde Portales Raga.
4. Estudio del impacto económico del diseño en España 2005, DDI Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.
5. Estudio de oferta de servicios de diseño gráfico y de comunicación en Catalunya. BCD, Barcelona Centre Disseny.
6. Informe Cero, situación del diseño en la Comunidad Valenciana, elaborado por encargo del IMPIVA de la Consellería de Industria, Comercio y Turismo, 1985.
7. La realidad profesional del diseñador en Chile. Sector empresas chilenas, Sector diseñadores chilenos. Investigador responsable Alejandro Rodríguez Musso, Universidad de Valparaíso-Chile, 2001.

Los dispositivos de recolección de datos que se han usado como referencia para la elaboración del instrumento de recolección de datos de la presente Tesis han sido los siguientes:

1. *Modelo Audit elaborado por Grupo de Investigación y Gestión del Diseño IGD*. Universidad Politécnica de Valencia.
2. *Modelo Audit Proyecto Predica*. Informe Audit de Diseño.
3. *Cuestionario reestructurado Pellicer* para medir La calidad en el proceso de diseño en las PYME del mueble.

4. *Cuestionario a empresas PROFIT 2004. Cuestionario Sector del Mueble Auditoría de Diseño Industrial y Diseño Gráfico (Federmueble).*
5. *Cuestionario Audit de Diseño.* Prof. Dr. Manuel Lecuona López, elaborado por Grupo de Investigación y Gestión del Diseño IGD. Universidad Politécnica de Valencia.
6. *Informe Cero: Situación real del diseño en la industria Valenciana,* estudio elaborado por el IMPIVA con la colaboración de varios estudiantes de la Escuela de Artes y Oficios de Valencia en el año 1985 para diagnosticar el estado del diseño en la industria de la comunidad Valenciana.
7. *Cuestionarios Investigación área industria, Investigación área diseñador.* Tesis Doctoral *Relación Industria /Diseño en la Comunidad Valenciana entre 1982 y 1986,* autor D. Manuel Lecuona López.
8. *Cuestionario área empresa.* Tesis doctoral *La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.) 1998,* autora Doña M^a Matilde Portales Raga.
9. *Cuestionarios La realidad profesional del diseñador en Chile, sector empresas, sector diseñadores chilenos,* autor Alejandro Rodríguez Musso y otros, Escuela de Diseño Universidad de Valparaíso.

Los modelos de gestión de diseño que se consultaron, analizaron y han operado como referentes básicos para la elaboración de los contenidos del instrumento de recolección de datos, para el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos de su aplicación y para el diseño del sistema de sugerencias, son los siguientes:

1. J. Montaña-I. Moll, *Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa,* Fundación Cotec, España, 2008.
2. G. Finizio, *design&management gestire l'idea,* Italia, 2002.
3. B. Borja, *Design management,* Paris, 2002.
4. M. Portalés, *La Gestión del Diseño en las PyMES de la Comunidad Valenciana,* Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, España, 1998.
5. M. Lecuona, *Conceptos básicos de la gestión del diseño en las PYMES,* Valencia -España, 1998.

6. M. Bruce and J. Bessant, *Design in Business, Strategic innovation Through Design*, England, 2002.

Como resultado de este proceso analítico, se definió y elaboró como instrumento de recolección de datos una *entrevista semiestructurada*, ha aplicar cara a cara por la doctorando.

Las preguntas y las alternativas de respuesta de la entrevista se estructuraron en función de las referencias disponibles y analizadas respecto del comportamiento observado y deseado de las variables y las dimensiones que se pretende abordar con el estudio.

Tanto en la redacción de las preguntas como en la definición de las alternativas de respuestas se buscó ser claro y exhaustivo en términos del contenido que se pretende obtener. Sin desmedro de lo anterior, se consideró en la entrevista la posibilidad de agregar contenidos propuestos por los entrevistados, aunque éstos no fueran relevados en los estudios previos revisados.

Las preguntas y respuestas se estructuran en cuatro secciones básicas.

En la primera sección, a modo de fase introductoria, se incluyeron preguntas y alternativas de respuestas que permitieran circunscribir a las MIPYMES en categorías estructurales: tamaño económico, tamaño social, actividad económica, formalización, organización, antigüedad, entre las más relevantes.

En la segunda sección, se incluyeron preguntas y alternativas de respuestas relacionadas con la caracterización estratégica de la empresa. Se orienta a obtener una visión global del desenvolvimiento de la empresa a la luz de los contenidos privilegiados en el estudio.

La tercera sección de la entrevista se orienta a obtener datos en relación a la existencia y características de la incorporación del diseño en la gestión estratégica de la empresa.

La cuarta sección de la entrevista se orienta a indagar en el conocimiento y en la valoración del Diseño, en el contexto de la gestión estratégica corporativa, por parte de los altos directivos de las MIPYMES.

El primer prototipo de instrumento de recolección de datos, a aplicar a altos directivos (empresarios y/o gerentes generales) de micros, pequeñas y medianas empresas industriales de la región de Valparaíso, constaba de 88 preguntas.

5.1.5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

El proceso de validación del instrumento de recolección de datos se estructuró metodológicamente en tres fases de desarrollo progresivo y acumulativo.

1. Validación del instrumento con expertos.

El proceso de validación con expertos implicó dos procesos analíticos complementarios, a saber: i. Analizar la validez de contenido, a través de un examen del instrumento a la luz de las proposiciones sistematizadas de los expertos temáticos y ii. Analizar la validez de la estructuración de las preguntas y de las alternativas de respuestas con expertos en metodología y estadística.

La intención de implementar estos dos procesos complementarios de validación, de contenidos y de metodología, era identificar el nivel de exhaustividad y de comprensión de las preguntas y de las alternativas de respuestas y realizar las modificaciones del instrumento que los expertos sugirieran.

Como resultado de este proceso se realizaron las siguientes modificaciones al diseño original del instrumento de recolección de datos:

- Reducción del número de preguntas de 88 a 73.
- Mayor estructuración del instrumento con la reformulación de preguntas y alternativas de respuestas de carácter dicotómico, de selección múltiple y de escalas. Se optó por este tipo de

preguntas y de alternativas de respuestas a sugerencia de los expertos en metodología y en estadística consultados, como una forma de optimizar su codificación y, consecuentemente, facilitar las operaciones de conteo y de análisis de las respuestas dadas por la muestra de empresas entrevistadas.

- Se modificó la redacción de algunas preguntas para que fuera más comprensible, e inequívoco, su contenido para el entrevistado.
- Se realizó un nuevo orden de las preguntas para resguardar la lógica de su secuencia, eso si manteniendo su estructura original.
- Se introdujo preguntas filtro, para agilizar la entrega de datos, en el caso de que un encuestado no tuviera que responder preguntas que no le correspondían.
- Se introdujo preguntas de control de la consistencia de las respuestas.

2. Prueba piloto del instrumento.

La segunda fase de validación del instrumento de recolección de datos, formalizada ahora como una entrevista estructurada, se realizó a través de una prueba piloto aplicada, en terreno, a una pequeña muestra de empresas MIPYME industriales de la región de Valparaíso, entrevistando a sus dueños o altos directivos. Había una doble intencionalidad asociada a la implementación de este testeo del instrumento, a saber:

- i. Analizar el comportamiento de los ítems formulados (de preguntas y de respuestas), principalmente en términos de su comprensión (redacción), su exhaustividad (relación de los contenidos con los objetivos de la investigación) y su extensión (tiempo de dedicación requerido para su realización) y
- ii. Recoger sugerencias de los propios informantes definidos como claves en este estudio, los dueños y/o altos directivos de este tipo de empresas, en relación a estas dimensiones de desenvolvimiento del instrumento.

Las condiciones de realización de este trabajo de campo de carácter piloto⁵⁰ llevaron a que se realizara la entrevista estructurada a tres empresas manufactureras de la región de Valparaíso.

La prueba piloto se realizó en la región de Valparaíso entre el 25 de octubre y el 3 de noviembre de 2006. La entrevista se aplicó a tres empresarios y/o altos directivos de cada una de las empresas seleccionadas, en sus oficinas centrales, cuyas características estructurales como muestra piloto se detalla en el cuadro 1.

Cuadro 1: Detalle empresas manufactureras que participaron en prueba piloto.

Tamaño	Cargo del Entrevistado
Pequeña	Gerente General
Micro	Empresario
Mediana	Gerente General

Fuente: Registros del trabajo de campo (2006) / Cuadro elaboración propia.

3. Análisis y resultados de la prueba piloto del instrumento.

El análisis de la prueba piloto del instrumento de recolección de datos cubrió las siguientes dimensiones:

- Comprensión de las preguntas y de las alternativas de respuestas.
- Secuencia de las preguntas.
- Idoneidad de preguntas y de alternativas de respuestas.
- Exhaustividad de las alternativas de respuestas.
- Tiempo de aplicación de la entrevista.
- Nivel de aceptación del instrumento por parte de los entrevistados.

El nivel de comprensión de las preguntas por parte de los tres entrevistados fue pleno, no requiriendo por parte del entrevistador clarificar su contenido. En cuanto a las alternativas de respuestas, el carácter técnico de poco uso común de algunas de éstas, antes de su selección por parte del entrevistado, requirió la clarificación de su contenido por parte del entrevistador.

La secuencia diseñada de las preguntas aparece como clara y coherente. La ubicación en la secuencia de las preguntas que vigilan la consistencia argumental de los entrevistados aparece apropiada, ya que cumpliendo su objetivo no afecta la fluidez de ésta.

La idoneidad de las preguntas y de las alternativas de respuestas, con las competencias de los entrevistados se muestra apropiada, con la salvedad de lo ya reseñada en relación a la comprensión de algunas alternativas de respuestas, lo que se evidencia en las escasas preguntas sin responder por partes de los entrevistados.

En cuanto a la exhaustividad de las alternativas de respuestas, la prueba piloto evidenció que los indicadores propuestos saturaban las posibilidades de respuestas de los entrevistados. De hecho la alternativa “otra respuesta no considerada” fue poco utilizada por los entrevistados y cuando se hizo sólo aportaba una especialización de la alternativa formalizada en el instrumento que contenía la respuesta seleccionada.

El tiempo que requirió la aplicación del instrumento varió entre los 45 y los 60 minutos. Las diferencias tuvieron dos condicionantes complementarios, a saber: i. El nivel de conocimiento y de experiencia de los entrevistados con la disciplina del Diseño en la gestión de la empresa y ii. La predisposición de los entrevistados hacia la investigación de Tesis doctoral.

Al final de la aplicación del instrumento, se consultó a cada entrevistado su apreciación personal en relación a las dimensiones que se pretendía analizar con la prueba piloto.

En general los entrevistados hicieron una valoración positiva del instrumento en sus aspectos estructurales, a saber: i. El tiempo para su realización era pertinente a los objetivos del estudio; ii. El contenido del instrumento era muy completo y estaba en sintonía con la preocupación y ocupación de su empresa y iii. La formulación de las preguntas era lógica y comprensible.

La prueba piloto validó, finalmente, tanto el rediseño del instrumento como la modalidad presencial de su aplicación.

5.1.6 DEFINICIÓN DEL MARCO MUESTRAL.

Como se reseñaba en párrafos precedentes, el dispositivo metodológico adoptado y diseñado para recoger los datos necesarios para elaborar el diagnóstico es la *entrevista estructurada presencial realizada en la empresa*.

Se decidió, complementariamente, entrevistar solo a empresarios o altos directivos del tipo de empresas en estudio. Ello, como ya se reseñó, por el grado de conocimiento que poseen de las definiciones tanto estratégicas como funcionales y operativas de éstas, lo que aseguraría acceder a datos más fidedignos en relación a las características de la integración o no del diseño en su gestión.

El trabajo de campo se realizó en la región de Valparaíso de Chile, entre el 1 de marzo y el 30 de mayo de 2008.

El universo en estudio son las micro, pequeñas y medianas empresas industriales de la región de Valparaíso de Chile.

En la acotación del universo se consideró el área de influencia prioritaria de la gestión de la Escuela de Diseño de la Universidad de Valparaíso, la especialización económica de la región de Valparaíso, el mercado en desarrollo y emergente del Diseño en la región de Valparaíso y, complementariamente, el coste y el tiempo que implicaría la aplicación del instrumento en una población más amplia, en términos territoriales y/o de ramas de actividad económica, dada la extensión y el carácter presencial de éste.

En principio el marco muestral que se utilizaría en el diseño de la muestra estaría basado en el catastro oficial disponible⁵¹. Dada su no actualización se utilizaron otras fuentes complementarias, a saber: i. Listado de MIPYME que han participado en actividades promovidas por la Escuela de Diseño de la Universidad de Valparaíso; ii. La guía de la MIPYME elaborada por Chilquinta e INACAP y iii. Listados de beneficiarios de la región de Valparaíso de programas de promoción de la MIPYME de SERCOTEC, CORFO y Departamentos Municipales de Desarrollo Productivo. El universo de empresas a representar quedó

constituido por 3.604 empresas industriales, cuyo detalle se presenta en el cuadro 2.

Cuadro 2: Marco muestral de MIPYME en estudio de la región de Valparaíso.

Sectores Industriales	Micro	Pequeña	Mediana	MIPYME
Minas y canteras	94	47	9	150
Productos alimenticios, bebidas y tabacos	542	298	34	874
Textil y cueros	752	124	24	900
Maderas y papel	601	109	15	725
Químicos, petróleo, caucho y metales	482	137	20	639
Máquinas e instrumentos	170	63	9	242
Otras manufacturas	67	6	1	74
Total	2.708	784	112	3.604

Fuente: CORFO (2000) / Cuadro elaboración propia.

5.1.7 DEFINICIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

La primera decisión para definir el tamaño de la muestra fue seguir los cánones más aceptados en investigaciones referidas a las PYME en Chile, principalmente del campo de las ciencias económicas y administrativas.

Estos cánones recomendaban trabajar con un límite de error del 5%, un nivel de confianza del 95% y un supuesto de máxima variabilidad ($p=q=0,5$).

De acuerdo a estos parámetros el tamaño de la muestra debía ser de 347 empresas.

El dilema que se presentó a la doctorando en relación al tamaño de la muestra era privilegiar el límite de error tradicionalmente usado⁵² o bien privilegiar la densidad cognitiva del trabajo de campo definiendo una muestra más pequeña pero con un margen de error mayor⁵³.

La no existencia de un catastro actualizado y pormenorizado de las MIPYME de la región de Valparaíso en los sectores económicos de preocupación favoreció optar por la segunda alternativa.

Los parámetros adoptados finalmente para calcular el tamaño de la muestra fue un límite de error del 10%, un nivel de confianza del 90% y manteniendo el supuesto de máxima variabilidad ($p=q=0,5$).

En base a los criterios expuestos, el tamaño global de la muestra ascendía a 66 empresas. Este tamaño fue expandido en un 50 por ciento para fines de reposición en caso que no hubiera respuesta, quedando finalmente en 99 empresas.

5.1.8 DISEÑO MUESTRAL.

A la luz de los argumentos expuestos, el diseño de la muestra asume un carácter estructural, definiendo dos criterios básicos de selección estratificada de las MIPYMES: el tamaño y el subsector económico.

En cuanto al tamaño de la empresa, se buscaba que estuvieran representados los diversos tamaños de ventas de las MIPYMES, utilizando como referencia las subcategorías de la CORFO asociadas al nivel de facturación anual, micro, pequeña y mediana.

En cuanto al subsector económico, se buscaba que estuvieran representados los subsectores más relevantes en que se desenvuelven las MIPYMES industriales⁵⁴ de la región de Valparaíso.

Ante la distorsión que se produciría al seleccionar la muestra de las MIPYMES en función de la proporción que representa cada uno de los estratos identificados en el universo de la MIPYMES industriales de la región de Valparaíso⁵⁵, se decidió seleccionar un número equivalente de empresas por cada tamaño económico (micros, pequeñas y medianas) y distribuirlos proporcionalmente en cada subsector económico priorizado según la estimación de su particular incidencia.

Cuadro 3: Diseño muestral planificado según tamaño y actividad económica

Subsectores	Micro	Pequeña	Mediana	Total MIPYME
Productos alimenticios, bebidas y tabacos	7	12	10	29
Textil y cueros	9	5	7	21
Maderas y papel	7	5	4	16
Químicos, petróleo, caucho y metales	6	6	6	18
Otras manufacturas	4	5	6	15
Total MIPYME	33	33	33	99

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Para arribar al tamaño de muestra deseado se contactó a altos directivos de 214 MIPYMES industriales de la región de Valparaíso, 76 de las cuales constituyen finalmente la muestra estructural de MIPYMES de la región de Valparaíso, cuyo detalle en términos de tamaño y subsector económico se presenta en el cuadro 4.

Cuadro 4: Diseño muestral implementado según tamaño y actividad económica

Subsectores	Micro	Pequeña	Mediana	Total
	5	11	4	20
Productos alimenticios, bebidas y Tabacos	25,0	55,0	20,0	100,0
	17,9	39,3	20,0	26,3
	14	5	7	26
Textil y cueros	53,8	19,2	26,9	100,0
	50,0	17,9	35,0	34,2
	5	9	2	16
Maderas y papel	31,3	56,3	12,5	100,0
	17,9	32,1	10,0	21,1
	3	1	5	9
Químicos, petróleo, caucho y Metales	33,3	11,1	55,6	100,0
	10,7	3,6	25,0	11,8
	1	2	2	5
Máquinas e instrumentos	20,0	40,0	40,0	100,0
	3,6	7,1	10,0	6,6
	28	28	20	76
Total	36,8	36,8	26,3	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

El diferencial entre el tamaño de la muestra de MIPYMES manufactureras contactadas y el tamaño de la muestra de MIPYMES que se logró entrevistar definitivamente en el trabajo de campo, dejó en evidencia la dificultad de acceder a los informantes claves de este estudio, los empresarios y/o los gerentes generales de las empresas⁵⁶.

Ninguna de las instancias orgánicas de agrupación o de promoción de este tipo de empresas en la región de Valparaíso intermedió significativamente⁵⁷ para acceder a este nivel requerido de informantes, a pesar de las gestiones realizadas por la doctorando en este sentido, contando para ello incluso con el respaldo institucional de la Universidad de Valparaíso.

A juicio de la doctorando, la prevalencia en la alta dirigencia de este tipo de empresas de una cultura de la sospecha y, complementariamente, de una valoración del conjunto de datos que se les demandaba como sensible a la competencia, operó como un obstáculo a su participación tanto en la prueba piloto como en el estudio en general.

Superar este obstáculo requirió por parte de la doctorando utilizar, combinadamente, sus redes sociales en la región, para el vínculo inicial con la alta dirigencia de las empresas en estudio y, su capacidad de persuasión, en un escenario cara a cara o teléfono a teléfono, para transformar este vínculo en disposición concreta a participar en la entrevista.

La consideración de la situación en comento, ya observada en la prueba piloto, se tradujo en el trabajo de campo en la decisión de que la doctorando realizara directamente todas las entrevistas.

La doctorando espera que los resultados de esta investigación y la experiencia que tuvieron los empresarios y altos directivos que cooperaron en su producción opere como un difusor de las bondades de participar en este tipo de estudios y facilite futuros emprendimientos cognitivos en esta perspectiva⁵⁸.

5.1.9 ANÁLISIS DE LOS DATOS.

La estructura de procedimientos implementada para realizar el análisis de los datos producidos en el trabajo de campo involucró tres momentos de desarrollo progresivo y acumulativo, a saber: i. Codificación de los datos; ii. Construcción de las bases de datos y iii. Análisis de los datos propiamente tal.

1. Codificación de los datos.

Este proceso consistió básicamente en asignar códigos numéricos o alfanuméricos a las respuestas emitidas por los entrevistados. Respuestas estructuradas previamente en el instrumento diseñado o estructuradas en un proceso de estandarización posterior en el caso de las alternativas abiertas contempladas en el instrumento.

2. Construcción de las bases de datos.

Las bases de datos diseñadas se construyeron en hojas de cálculo Excel.

La primera base de datos construida, de carácter general, organizó las respuestas de las 76 empresas entrevistadas. Se diseñó un contador de la frecuencia absoluta de cada una de las alternativas de respuestas estructuradas. Complementariamente se diseñó un procesador de las frecuencias relativas y de las puntuaciones promedios.

Luego se estructuraron bases de datos específicas, con las mismas características de producción de frecuencias absolutas, frecuencias relativas y puntuaciones.

La especificidad de las bases de datos se definió en función de las asociaciones de variables privilegiadas por el estudio, a saber: i. Tamaño económico de las empresas: se construyeron tres bases de datos (de la micros, de la pequeñas y de la medianas empresas); ii. Subsector manufacturero: se construyeron 5 bases de datos (productos alimenticios, productos textiles, productos de la madera o del papel, productos derivados de químicos, caucho, petróleo o metales y, finalmente, máquinas e instrumentos) y iii. Tipo de contrato de diseño: se construyeron 4 bases de datos (empresas que sólo disponen e

Diseño interno, empresas que sólo han contratado externamente Diseño, empresas que han contratado interna y externamente Diseño y empresas que no han contratado Diseño).

3. Análisis de los datos.

El análisis de los datos contempló básicamente dos procedimientos:

i. Descriptivo y ii. Cruce de variables.

El procedimiento descriptivo, consideró tanto la frecuencia absoluta como la relativa registrada en cada una de las variables e indicadores considerados en el estudio. La frecuencia relativa estuvo asociada al total de la muestra levantada (76 empresas), con la salvedad de aquellas preguntas que estaban asociadas a una muestra más pequeña, como era el caso de aquellas preguntas que interrogaban exclusivamente a aquellas empresas que tenían una experiencia con el Diseño (internalizado o externalizado).

El cruce de variables consideró las asociaciones relevantes para el estudio, a saber, nivel de gestión estratégica corporativa, nivel de integración del diseño en la empresa y nivel de conocimiento y valoración del diseño por parte de los altos directivos de las empresas, en función del tamaño económico de la empresa, de la rama de actividad económica a la que pertenece y de la experiencia de Diseño que han tenido.

Para realizar la comparación entre subgrupos de empresas, se optó por el dato referido a la frecuencia relativa asociada a cada una de las muestras específicas.

En la comparación de las diferencias o de las convergencias entre subgrupos de empresa, se observó la distancia promedio de las frecuencias relativas registradas por éstos en cada variable e indicador en estudio.

A continuación se presentan los resultados del proceso analítico implementado, ordenados de acuerdo a las áreas de preocupación de la presente Tesis doctoral.

5.2 LOS RESULTADOS

5.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES ENTREVISTADAS

Tamaño de la empresa: resultados económicos del último año.

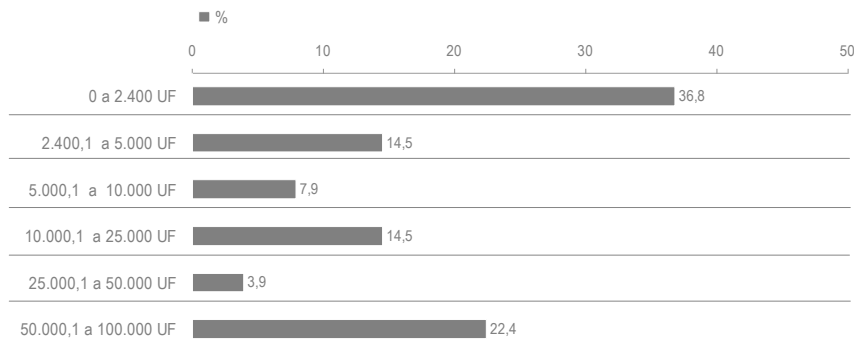
De acuerdo a la clasificación vigente en Chile, según facturación de las ventas anuales⁵⁹ correspondientes al año 2007, las empresas entrevistadas se distribuyen en Microempresas (36,85%), Pequeña Empresa (36,85%) y Mediana Empresa (26,3%).

Cuadro 5: Distribución Empresas Encuestadas según Facturación Anual (FA)

Facturación Anual (FA)	Número de Empresas
0 a 2.400 UF	28
2.400,1 a 5.000 UF	11
5.000,1 a 10.000 UF	6
10.000,1 a 25.000 UF	11
25.000,1 a 50.000 UF	3
50.000,1 a 100.000 UF	17
TOTAL	76

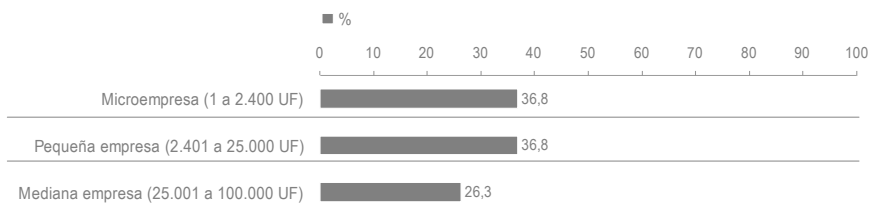
Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 1: Distribución Empresas Entrevistadas según Facturación Anual (FA)



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 2: Tamaño de la Empresa según Nivel de Facturación Anual (FA)



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Tamaño de la empresa: número de trabajadores empleados.

La media de trabajadores empleados en las empresas entrevistadas es de 20,9. En el caso de las microempresas el promedio es de 3,1 trabajadores empleados, las pequeñas empresas registran un promedio de 16,3 trabajadores empleados y en las medianas empresas se registra un promedio de 52,2 trabajadores empleados.

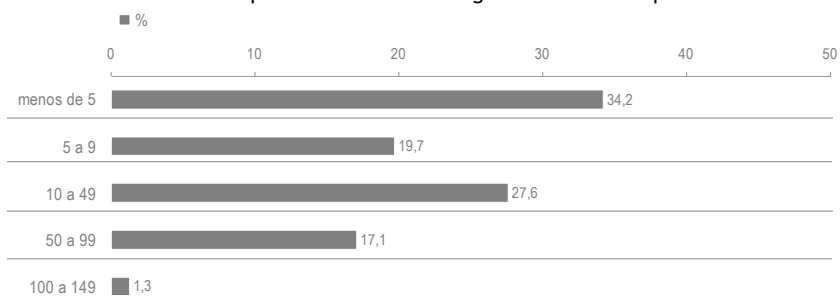
En el cuadro siguiente se ve la distribución de las empresas según tramos de trabajadores empleados.

Cuadro 6: Distribución Empresas Encuestadas según Número de Empleados

Número de Trabajadores Empleados	Número de Empresas
menos de 5	26
5 a 9	15
10 a 49	21
50 a 99	13
100 a 149	1
TOTAL	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 3: Distribución Empresas Entrevistadas según Número de Empleados



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En el cuadro 7, se presenta la distribución desagregada de las micros, pequeñas y medianas empresas entrevistadas en los tramos de trabajadores empleados⁶⁰.

Cuadro 7: Cruce entre MIPYME según Número de Trabajadores Empleados

Número de Trabajadores Empleados	Tamaño	Facturación	Anual (FA)
	Micro %	Pequeña %	Mediana %
1 a 9 empleados	96,4	42,9	10,0
10 a 49 empleados	3,6	50,0	30,0
50 a 199 empleados	0,0	7,1	60,0
Total (FA) %	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Ramas de actividad económica de las MIPYME.

En el cuadro 8 se puede apreciar la diversidad, en términos de la actividad manufacturera que realizan, de empresas que fueron entrevistadas en el estudio.

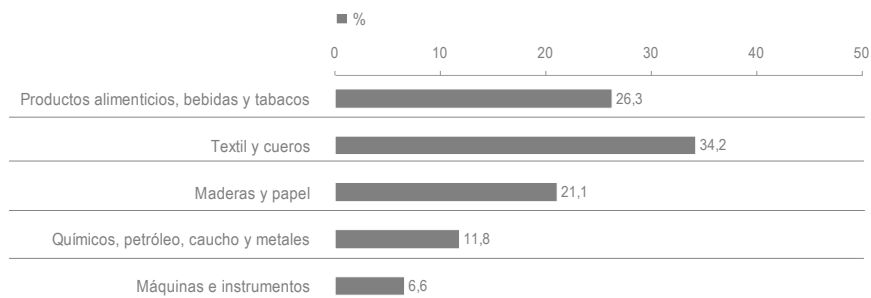
Cuadro 8: Empresas MIPYME manufactureras entrevistadas según subsector

Subsectores	Total
Productos alimenticios, bebidas y tabacos	20
Textil y cueros	26
Maderas y papel	16
Químicos, petróleo, caucho y metales	9
Máquinas e instrumentos	5
Total	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Las 76 empresas entrevistadas de la región de Valparaíso de Chile se inscriben en cinco grandes sectores de actividad económica manufacturera, a saber: i. Industria manufacturera de alimentos, bebidas y tabacos (26,3%); ii. Industria manufacturera textil y cueros (34,2%); iii. Industria manufacturera de la madera y del papel (21,1%); iv. Industria manufacturera de productos químicos, petróleo, caucho y metales (11,8%) y v. Máquinas e instrumentos (6,6%). Distribución que no se aleja significativamente de la distribución que se observa en el universo de MIPYME manufactureras de la región de Valparaíso.

Gráfico 4: Empresas MIPYME entrevistadas según subsector económico



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En el cuadro siguiente se observa la distribución, en los subsectores de actividad económica, de las empresas MIPYME manufactureras entrevistadas, desagregadas por tamaño según la facturación anual (cuadro 9).

Cuadro 9: MIPYME (Facturación Anual) según Sectores de Actividad Económica

Subsectores de Actividad Económica	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Productos alimenticios, bebidas y tabacos	17,9	39,3	20,0
Textil y cueros	50,0	17,9	35,0
Maderas y papel	17,9	32,1	10,0
Químicos, petróleo, caucho y metales	10,7	3,6	25,0
Máquinas e instrumentos	3,6	7,1	10,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Los cuadros precedentes evidencian que la estructura económica de la muestra de MIPYME, medianas y microempresas, aunque con otras incidencias, mantiene el perfil de distribución y de concentración observada en el universo de MIPYME manufactureras de la región de Valparaíso. Ello no ocurre con la muestra de pequeñas empresas entrevistadas que se especializan, en orden decreciente, en productos alimenticios, maderas y papel, textil y cueros y químicos, petróleo, caucho y metales.

Forma jurídica de organización.

La manera predominante de creación de las empresas entrevistadas es a través de *sociedades con personalidad jurídica* (71,1%). Dentro de las

empresas encuestadas que se han conformado como *sociedades sin personalidad jurídica* (28,9%) la figura que prevalece es la de *personas naturales*⁶¹.

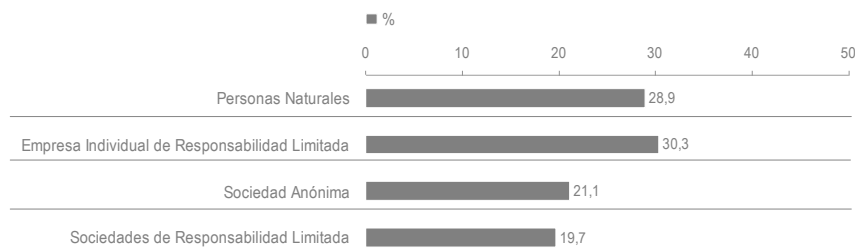
Las empresas encuestadas *con personalidad jurídica* se distribuyen en tres tipos de figuras, a saber: i. *Empresa Individual de Responsabilidad Limitada* (30,3%)⁶²; ii. *Sociedad Anónima* (21,1%)⁶³ y iii. *Sociedad de Responsabilidad Limitada* (19,7%)⁶⁴.

Cuadro 10: MIPYME según Forma Jurídica de Constitución

Forma Jurídica	Número de Empresas
Personas Naturales	22
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	23
Sociedad Anónima	16
Sociedades de Responsabilidad Limitada	15
Total	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 5: MIPYME según Forma Jurídica



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar los datos de facturación anual con los de forma jurídica de constitución de las MIPYME de la región de Valparaíso, destaca que en las microempresas manufactureras lo que prevalece son formas sin personalidad jurídica (67,9%), mientras en las pequeñas empresas la forma jurídica que prevalece es la empresa individual de responsabilidad limitada (50,0%) y las sociedades de responsabilidad limitada (28,6%). En las medianas empresas entrevistadas lo que predomina como forma jurídica es la sociedad anónima (65,0%).

Cuadro 11: MIPYME (Facturación Anual) según Forma Jurídica

Forma Jurídica	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Empresa Individual Responsabilidad Ltda.	32,1	50,0	0,0
Sociedades Responsabilidad Ltda.	0,0	28,6	35,0
Sociedad Anónima	0,0	10,7	65,0
Personas Naturales	67,9	10,7	0,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato, según la inserción del diseño, se registra que en el grupo de empresas que contratan tanto diseño interno como diseño externo, las formas jurídicas que prevalecen son las más formalizadas y complejas, a saber, Sociedad Anónima (42,9%) y Sociedad de Responsabilidad Ltda. (33,3%). En el otro polo, el grupo de empresas que no contrata diseño, solo registran incidencias en formas jurídicas simples (57,9% de Personas Naturales y 42,1% de Empresas Individuales de Responsabilidad Ltda.

Cuadro 12: MIPYME (Inserción del Diseño) según Forma Jurídica

Forma Jurídica	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Empresa Individ. Responsabilidad Ltda.	41,7	33,3	9,5	42,1
Sociedades Responsabilidad Ltda.	8,3	29,2	33,3	0,0
Sociedad Anónima	25,0	16,7	42,9	0,0
Personas Naturales	25,0	20,8	14,3	57,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Mercado al que se orienta su actividad económica.

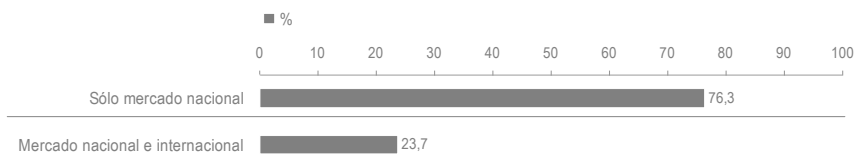
Todas las empresas encuestadas se orientan al mercado nacional. El 23,7 por ciento de éstas, como se puede observar en el cuadro siguiente, se orienta además al mercado internacional.

Cuadro 13: MIPYME según Mercado de la Empresa

Mercado de la Empresa	Número de Empresas
Nacional	58
Nacional e Internacional	18
Total	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 6: MIPYME según Mercado de la Empresa



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En el cuadro 14 se puede observar el cruce entre el dato relacionado con el mercado de la empresa y el relacionado con su tamaño económico (facturación anual), destacando que a mayor tamaño económico se registra una más alta incidencia de los mercados internacionales.

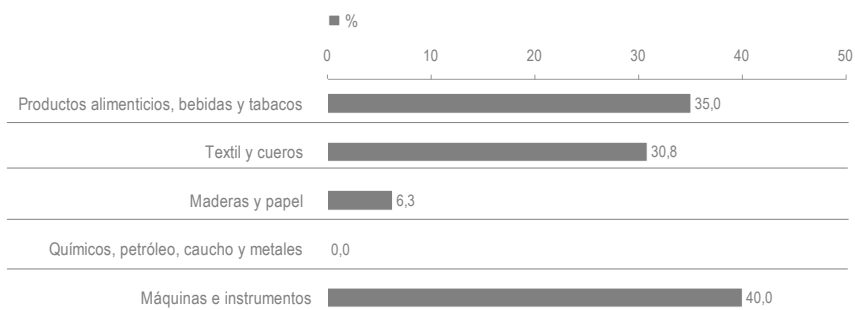
Cuadro 14: MIPYME (Facturación Anual) según Mercado de la Empresa.

Mercado de la Empresa	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Nacional	92,9	78,6	50,0
Nacional e Internacional	7,1	21,4	50,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar la actividad económica con la apertura a mercados internacionales destacan por su incidencia más alta, entre los grupos de empresas manufactureras entrevistadas, los subsectores de máquinas e instrumentos, de alimentos y de textil, como se observa en el gráfico 7.

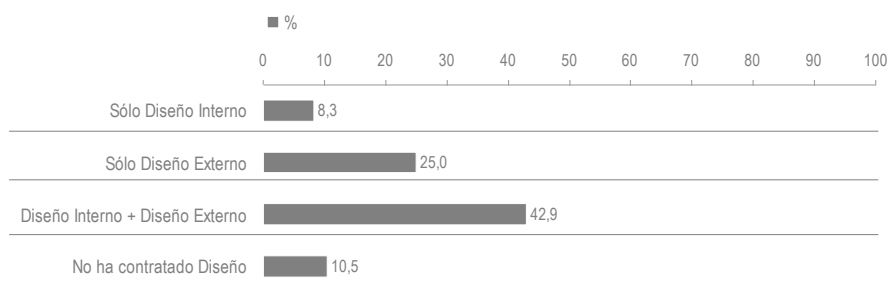
Gráfico 7: MIPYME según subsector e Incidencia de Mercado Internacional



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato de incidencia del mercado internacional por grupos de empresas según el tipo de contrato de Diseño (gráfico 8), se registran diferencias significativas. En un polo está el grupo de empresas que contratan diseño interno y externo (42,9% de este tipo de empresas se orientan al mercado internacional) y en el otro polo, el grupo de empresas que solo contratan diseño interno o no contratan diseño (un 8,3% y un 10,5% de estas empresas, respectivamente, se orienta al mercado internacional).

Gráfico 8: MIPYME según contrato Diseño e Incidencia de Mercado Internacional



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Antigüedad de la empresa.

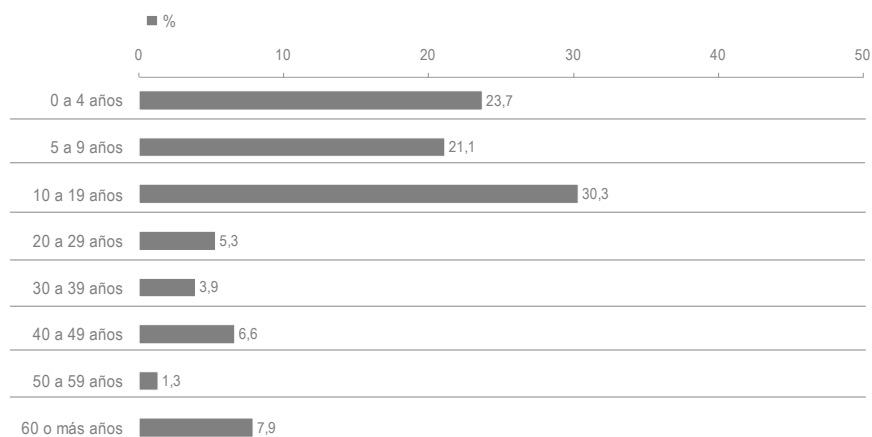
El 44,8 por ciento de las empresas entrevistadas, como se observa en el cuadro 20, tiene menos de 10 años de actividad. Así también el 19,7 por ciento tiene 30 o más años de antigüedad.

Cuadro 15: MIPYME según Años de Actividad de la Empresa.

Años de Actividad de la Empresa	Número de Empresas
0 a 4 años	18
5 a 9 años	16
10 a 19 años	23
20 a 29 años	4
30 a 39 años	3
40 a 49 años	5
50 a 59 años	1
60 o más años	6
Total	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 9: MIPYME según Años de Actividad de la Empresa



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar los datos de antigüedad de la empresa con su tamaño económico (cuadro 16), destaca que solo el 17,9% de las microempresas entrevistadas tiene 10 o más años de antigüedad, mientras en las pequeñas y medianas empresas esta incidencia es de un 64,3% y un 95,0%, respectivamente.

Cuadro 16: MIPYME (Facturación Anual) según Años de Actividad de la Empresa

Años de Actividad de la Empresa	Micro %	Pequeña %	Mediana %
0 a 4 años	42,9	21,4	0,0
5 a 9 años	39,3	14,3	5,0
10 a 19 años	10,7	42,9	40,0
20 a 29 años	3,6	3,6	10,0
30 a 39 años	0,0	7,1	5,0
40 a 49 años	3,6	7,1	10,0
50 a 59 años	0,0	3,6	0,0
60 o más años	0,0	0,0	30,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Estructura organizativa de la empresa.

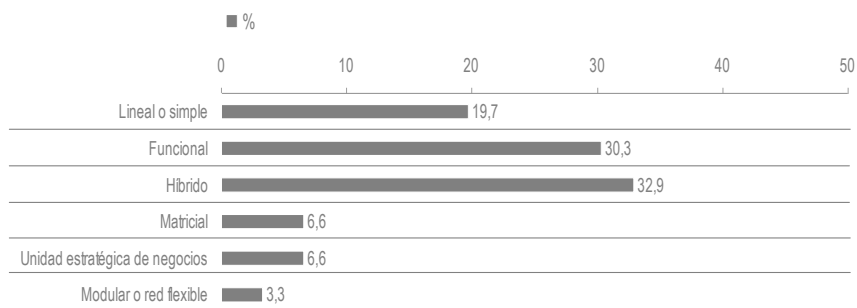
La estructura organizativa que prevalece en las empresas entrevistadas, son en general de carácter tradicional, a saber, híbrida⁶⁵ (32,9%), funcional⁶⁶ (30,3%) y lineal⁶⁷ (19,7%). Sólo un 17,1% de las empresas entrevistadas registra estructuras organizativas más innovadoras.

Cuadro 17: MIPYME según Tipos de Estructura Organizativa

Tipos de Estructura Organizativa	Número de Empresas
Lineal o simple	15
Funcional	23
Híbrida	25
Matricial ⁶⁸	5
Unidad estratégica de negocio ⁶⁹	5
Modular o red flexible ⁷⁰	3
Total	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 10: MIPYME según Tipos de Estructura Organizativa



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar los tipos de estructura organizativa con el tamaño económico de las empresas (cuadro 18) se observa que mientras en las microempresas tiende a predominar las estructuras lineal y funcional, en las pequeñas y medianas lo que concentra más alta incidencia son estructuras organizativas híbridas.

Cuadro 18: MIPYME (Facturación Anual) según Tipos de Estructura Organizativa

Tipos de Estructura Organizativa	Micro	Pequeña	Mediana
	%	%	%
Lineal	28,6	21,4	5,0
Funcional	39,3	28,6	20,0
Híbrida	14,3	42,9	45,0
Matricial	10,7	7,1	0,0
Unidad estratégica de negocio	0,0	0,0	25,0
Modular o red flexible	7,1	0,0	5,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato de estructuras organizativas por subsectores manufactureros (cuadro 19), se observa que los tipos de estructuras que registran diferencias significativas en la ponderación son la *híbrida* y la *departamental o funcional*.

Las otras estructuras organizativas registran menos diferencias en su participación en los subsectores de empresas, ya sea alta o baja incidencia.

Cuadro 19: MIPYME (Subsector Económico) según Estructura Organizativa

Estructura Organizativa	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Lineal	25,0	15,4	18,8	22,2	20,0
Funcional	45,0	34,6	12,5	33,3	0,0
Híbrida	15,0	34,6	50,0	22,2	60,0
Matricial	0,0	3,8	12,5	11,1	20,0
Unidad estratégica de negocio	0,0	11,5	6,3	11,1	0,0
Modular o red flexible	15,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar entre grupos de empresas según el tipo de contrato de Diseño (cuadro 20), se registra un continuo (no contrata-interno-externo y mixto) en las incidencias de formas organizativas tradicionales (lineal, funcional o híbrida).

Cuadro 20: MIPYME (Contrato Diseño) según Estructura Organizativa.

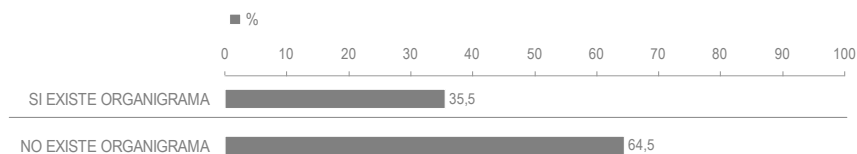
Estructura Organizativa	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Lineal	8,3	20,8	9,5	36,8
Funcional	41,7	33,3	14,3	36,8
Híbrida	41,7	29,2	52,4	10,5
Matricial	8,3	4,2	0,0	15,8
Unidad estratégica de negocio	0,0	0,0	23,8	0,0
Modular o red flexible	0,0	12,5	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Formalización de la estructura organizativa.

27 de las 76 empresas MIPYME entrevistadas, que representan el 35,5% de la muestra, afirma disponer de un organigrama documentado que explicita su estructura organizativa.

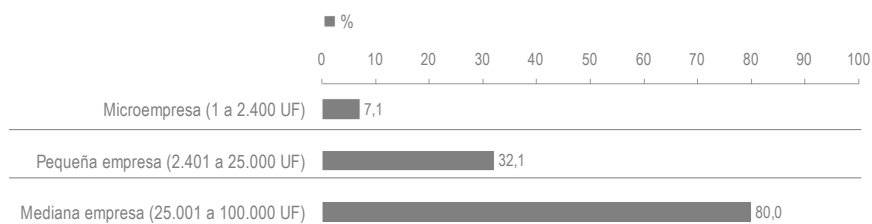
Gráfico 11: MIPYME según Existencia de Organigrama



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar el dato de existencia en las empresas de organigrama documentado con el tamaño de éstas en términos económicos (gráfico 12), se observa que a mayor tamaño de las empresas aumenta significativamente las incidencias de la formalización.

Gráfico 12: MIPYME (Facturación Anual) que disponen de Organigrama



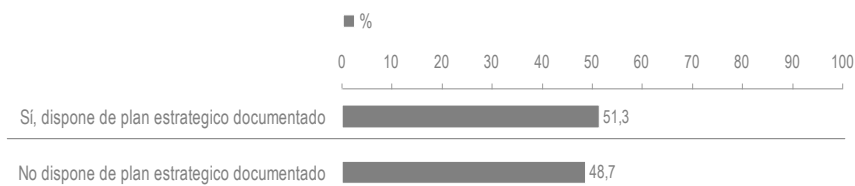
Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

5.2.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Existencia de plan estratégico empresarial.

Si bien el 100 por ciento de las empresas encuestadas afirma tener estrategia empresarial, sólo el 51,3% (gráfico 13) dispone de un plan estratégico formalizado en un documento.

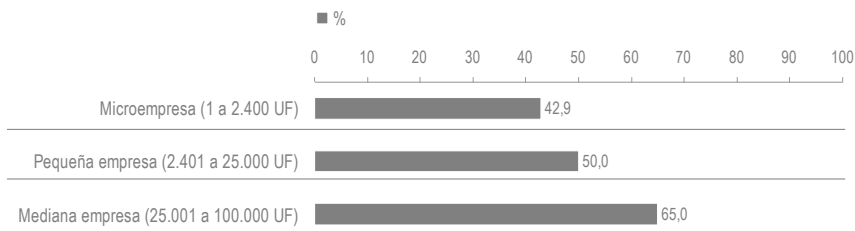
Gráfico 13: MIPYME según dispone de Plan Estratégico.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar estos datos con el tamaño económico de las empresas, se observa que sólo en el grupo de las medianas se registra una incidencia más alta, que la observada en la muestra total, de empresas que disponen de plan estratégico documentado.

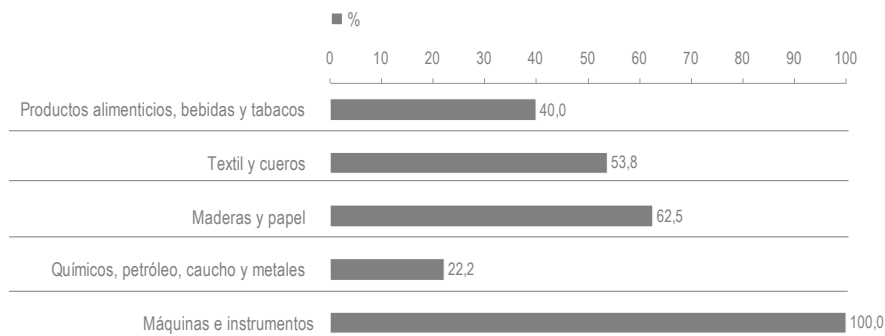
Gráfico 14: MIPYME (Facturación Anual) que dispone de Plan Estratégico



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar la incidencia de disponer de plan estratégico empresarial formalizado con la rama de actividad económica manufacturera (gráfico 15) destacan por registrar incidencias más altas los subsectores manufactureros asociados a madera y papel (62,5%), a textil y cueros (53,3%) y a máquinas e instrumentos (100 %).

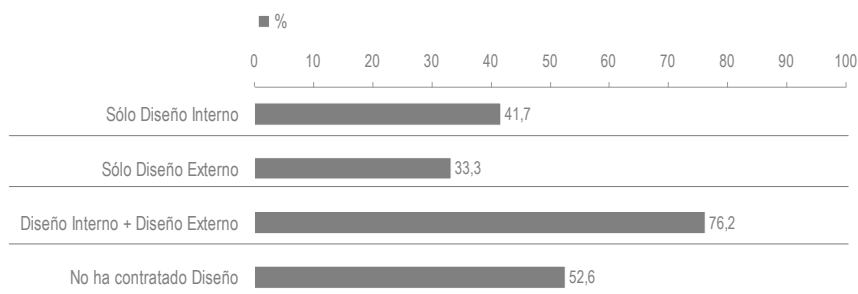
Gráfico 16: MIPYME según rama de actividad y dispone de Plan Estratégico.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar el dato por grupos de empresas según el tipo de contrato de Diseño (gráfico 17), se registra que el grupo de empresas que contrata diseño interno y externo se distancia significativamente en la incidencia de empresas que dispone de plan estratégico corporativo.

Gráfico 17: MIPYME según Contrata Diseño y dispone de Plan Estratégico.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Tipo de estrategia empresarial para competir en el mercado.

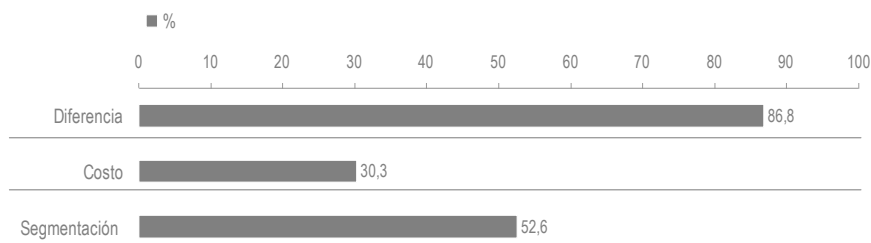
Como se puede observar en el cuadro 21 y gráfico 18, las estrategias empresariales que más prevalecen en las empresas MIPYME entrevistadas son las de diferencia (86,8%), de segmentación (52,6%) y de costo (30,3%).

Cuadro 21: MIPYME según Tipo de Estrategia Empresarial

Tipo de Estrategia	SI	Total MIPYME
Diferencia	66	76
Costo	23	76
Segmentación	40	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 18: MIPYME según Tipo de Estrategia Empresarial



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar los datos de tipo de estrategia empresarial con el tamaño económico de las empresas (cuadro 22) se observa que en los tres grupos se registra una priorización de estrategias similar aunque con incidencias distintas. La incidencia de la estrategia empresarial de costo es la que expresa una diferencia más marcada entre los grupos de empresa según tamaño económico.

Cuadro 22: MIPYME (Facturación Anual) según Tipo de Estrategia Empresarial

Tipo de Estrategia	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Sí, Diferencia	82,1	85,7	95,0
Sí, Costo	17,9	32,1	45,0
Sí, Segmentación	50,0	53,6	55,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato del tipo de estrategia por el subsector manufacturero en que se inscribe la empresa entrevistada (cuadro 23), la diferencia más significativa entre grupos se registra en la estrategia de *segmentación*. Complementariamente, la congruencia mayor se registra en la estrategia de *diferenciación*.

Cuadro 23: MIPYME (Subsector Económico) según Tipo de Estrategia Empresarial

Tipo de Estrategia	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Sí, Diferencia	70,0	96,2	93,8	88,9	80,0
Sí, Costo	30,0	23,1	25,0	55,6	40,0
Sí, Segmentación	60,0	65,4	50,0	11,1	40,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos.

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar entre grupos de empresas según el tipo de contrato de Diseño (cuadro 24), las diferencias más significativas se registran en relación a la incidencia de la estrategia de segmentación y las menos significativas se registra entre las incidencias de la estrategia de costo.

Cuadro 24: MIPYME (Contrato Diseño) según Tipo de Estrategia empresarial

Tipo de Estrategia	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Sí, Diferencia	100,0	79,2	90,5	84,2
Sí, Costo	33,3	37,5	23,8	26,3
Sí, Segmentación	41,7	41,7	76,2	47,4

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Herramientas de apoyo a la planificación estratégica.

Las herramientas de apoyo más utilizadas por las empresas entrevistadas en la planificación de su estrategia empresarial son los estudios de mercado (60,5%) y los estudios prospectivos (40,8 %).

Cuadro 25: MIPYME según Herramientas de Apoyo a la Planificación Estratégica

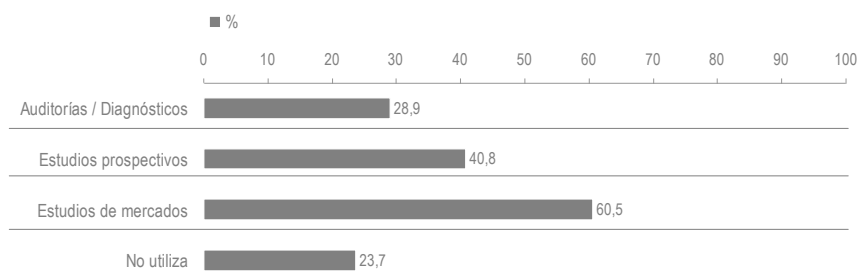
Tipo de Herramientas	SI	Total
Auditorías / Diagnósticos	22	76
Estudios prospectivos	31	76
Estudios de mercados	46	76
No utiliza	18	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Un 23,7% de las empresas entrevistadas afirma no utilizar herramientas para el apoyo a la planificación estratégica empresarial. Todas ellas además afirman no disponer de planificación estratégica formalizada.

Destaca, la baja incidencia de los estudios prospectivos (40,8%), que se presentan en el campo intelectual de la gestión moderna de empresas como una herramienta fundamental para actuar asertivamente en el mercado nacional e internacional.

Gráfico 19: MIPYME según Herramientas de Apoyo a la Planificación Estratégica



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar los datos de uso de herramientas de apoyo a la planificación estratégica empresarial con los datos de tamaño económico de las empresas entrevistadas (cuadro 26) destaca que mientras la incidencia más alta de **no uso** se da en las microempresas, las incidencias más altas de **uso** de las diversas herramientas se dan en las medianas empresas.

Cuadro 26: MIPYME (Facturación Anual) según Herramientas Apoyo Planificación

Tipo de Herramienta	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Auditorías / Diagnósticos	17,9	25,0	50,0
Estudios prospectivos	39,3	35,7	50,0
Estudios de mercados	53,6	53,6	80,0
No utiliza	39,3	17,9	10,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato según el tipo de contrato de Diseño (cuadro 27), se observa que la diferencia más significativas se registra en la incidencia del uso de los *estudios de mercado*. En general el grupo de empresas que contrata diseño interna y externamente es la que registra las incidencias más altas de uso de herramientas científicas de apoyo a la planificación.

Cuadro 27: MIPYME (Contrato Diseño) según Herramientas Apoyo Planificación

Tipo de Herramienta	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Sí, Auditorías / Diagnósticos	25,0	25,0	42,9	21,1
Sí, Estudios Prospectivos	50,0	37,5	42,9	36,8
Sí, Estudios de Mercados	50,0	66,7	81,0	36,8
No utiliza	33,3	20,8	14,3	31,6

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Existencia de competidores.

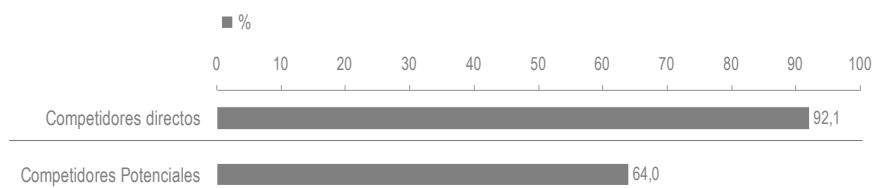
El 92,1 por ciento de las empresas MIPYME manufactureras entrevistadas reconoce la existencia de competidores directos en el o los mercados en que se inserta su actividad económica. El 64,0 por ciento prevé la emergencia de nuevos competidores en el futuro.

Cuadro 28: MIPYME según Existencia de Competidores

Existencia de Competidores	SI	Total
Competidores directos	70	76
Competidores Potenciales	48	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 20: MIPYME según Existencia de Competidores



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar el dato de existencia de competidores con tamaño económico de las empresas entrevistadas (cuadro 29) destaca que a mayor tamaño económico de los grupos de empresas las incidencias de reconocimiento de existencia de competidores, principalmente de potenciales, se incrementa.

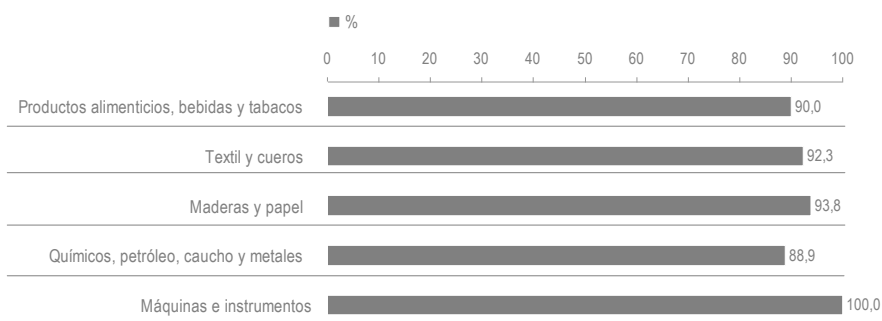
Cuadro 29: MIPYME (Facturación Anual) según Existencia de Competidores

Existencia de Competidores	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Si, competidores directos	89,3	89,3	100,0
Si, competidores potenciales	50,0	66,7	80,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Si cruzamos los datos de subsectores de actividad manufacturera con el de reconocimiento de competidores directos (gráfico 21), no se observan diferencias significativas entre los distintos grupos de MIPYME.

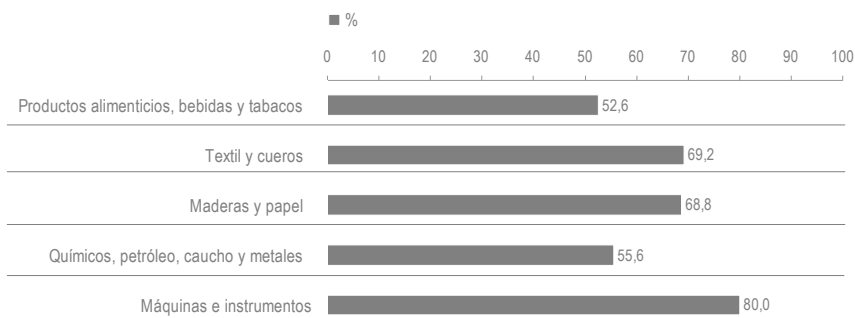
Gráfico 21: MIPYME según Subsector y Existencia de Competidores Directos



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Si cruzamos los datos de subsectores de actividad manufacturera con los de reconocimiento de competidores potenciales (gráfico 22), las incidencias de los grupos de empresas MIPYME asociadas a la manufactura de productos textiles y de productos de la madera y papel son más altas.

Gráfico 22: MIPYME según Subsector y Existencia de Competidores Potenciales



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al analizar el dato según el tipo de contrato de Diseño (cuadro 30), las diferencias más significativas se registra entre las incidencias de empresas que reconocen *competidores potenciales*. Los dos grupos que destacan por registrar las incidencias más altas en este punto son las que también registran las incidencias más altas de uso de herramientas científicas de análisis del mercado (estudios de mercado y análisis prospectivo), a saber, las empresas que contratan solo diseño externo y las empresas que contratan diseño interno y externo.

Cuadro 30: MIPYME (Contrato Diseño) según Existencia de Competidores

Existencia de Competidores	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Si, competidores directos	83,3	95,8	100,0	84,2
Si, competidores potenciales	50,0	60,9	85,7	52,6

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Si bien los cuatro grupos que se configuran según el tipo de contrato de diseño registran altas incidencias en el reconocimiento de competidores directos, destaca el 100% observado en el grupo de empresas que contrata diseño interna y externamente.

Existencia de productos sustitutos.

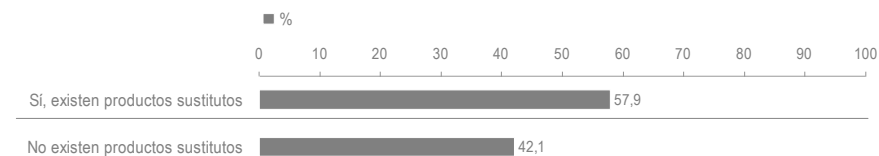
El 57,9 por ciento de las empresas entrevistadas reconoce la existencia de productos sustitutos a su producción.

Cuadro 31: MIPYME según Existencia de Productos Sustitutos

Existencia	SI	Total
Productos Sustitutos	44	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

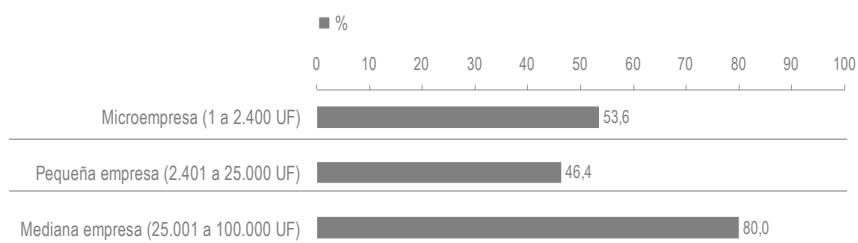
Gráfico 23: MIPYME según Existencia de Productos Sustitutos



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar los datos de reconocimiento de existencia de productos sustitutos con los de tamaño económico de las empresas (gráfico 24) destaca la alta incidencia registrada en el grupo de empresas en estudio de mayor tamaño (80,0%).

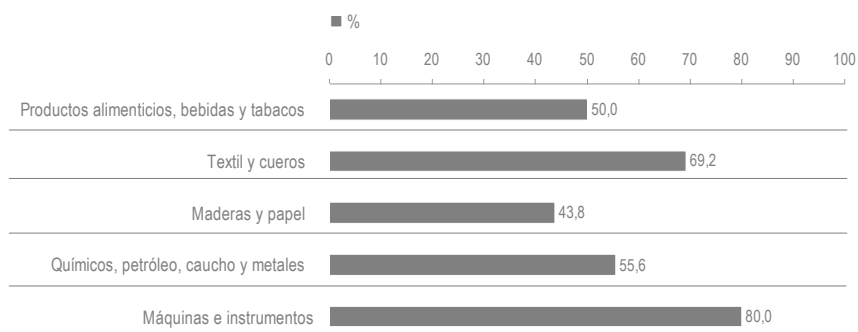
Gráfico 24: MIPYME (Facturación Anual) según Existencia Productos Sustitutos



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar los datos de subsectores de actividad manufacturera con los de reconocimiento de productos sustitutos (gráfico 25), las incidencias de los grupos de empresas MIPYME asociadas a la manufactura de productos textiles son más altas.

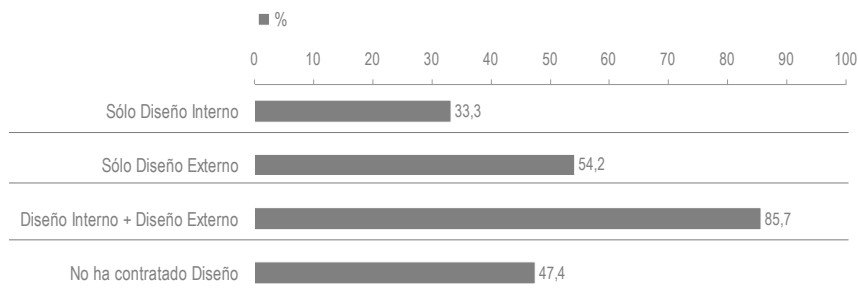
Gráfico 25: MIPYME según Subsector y Existencia de Productos Sustitutos



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato de acuerdo a grupos de empresas según el tipo de contrato de Diseño (gráfico 26), es el grupo que dispone de diseño interna y externamente el que se diferencia significativamente del resto en la incidencia de reconocimiento de productos sustitutos.

Gráfico 26: MIPYME según Contrata Diseño y Existencia Productos Sustitutos



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Factores de éxito que identifican en competidores directos.

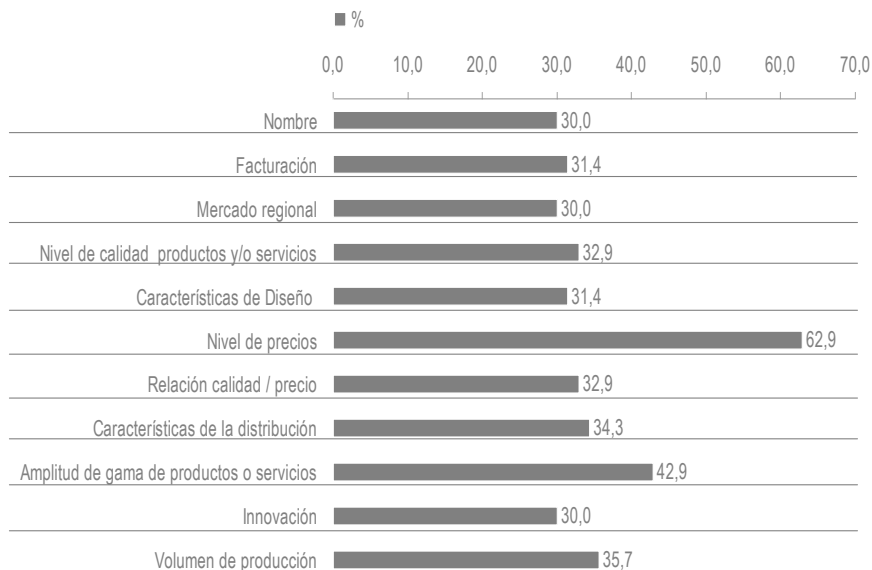
Los factores de éxito que identifican las 70 empresas MIPYME manufactureras entrevistadas, que reconocen la existencia de competidores directos, son: el nivel de precios (62,9%), la amplitud de gama de productos (42,9%), volumen de producción (35,7%), características de la distribución (34,3%), nivel de calidad del producto (32,9%), relación calidad/precio (32,9%), características del diseño (31,4%) y facturación (31,4%).

Cuadro 32: MIPYME según Factores de Éxito Identificados en la Competencia

Factores de Éxito	SI	Total
Nombre	21	70
Facturación	22	70
Marco de actividad	17	70
Mercado regional	21	70
Mercado internacional	10	70
Nivel de calidad productos	23	70
Características de Diseño	22	70
Nivel de precios	44	70
Relación calidad / precio	23	70
Nivel de procesos productivos	16	70
Características de distribución	24	70
Amplitud de gama de productos	30	70
Características del usuario final	15	70
Innovación	21	70
Volumen de producción	25	70

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 27: MIPYME según Factores de Éxito Identificados en su Competencia



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar los factores de éxito identificados en la competencia con el tamaño económico de las empresas (Cuadro 33), se observa que en el grupo de las de mayor tamaño el factor nivel de precios aparece con una incidencia más marcada.

En las microempresas si bien el nivel de precios aparece con la incidencia más alta, es menos marcada y emergen también factores como el volumen de producción, amplitud de la gama de productos, características de diseño, mercado regional y características de la distribución.

Mientras en las pequeñas empresas las más altas incidencias se reparten entre nivel de precios, amplitud de gama de productos, relación calidad/precio, facturación y características de la distribución.

Cuadro 33: MIPYME (Facturación Anual) según Factores de Éxito Identificados

Factores de Éxito Competencia	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Nombre	25,0	28,6	30,0
Facturación	32,1	32,1	20,0
Marco de actividad	25,0	25,0	15,0
Mercado regional	39,3	21,4	20,0
Mercado internacional	17,9	7,1	15,0
Nivel de calidad productos	28,6	32,1	30,0
Características de Diseño	39,3	25,0	20,0
Nivel de precios	53,6	42,9	85,0
Relación calidad / precio	32,1	35,7	20,0
Nivel de procesos productivos	28,6	21,4	10,0
Características de la distribución	35,7	32,1	25,0
Amplitud de gama de productos	39,3	42,9	35,0
Características del usuario final	28,6	17,9	10,0
Innovación	28,6	28,6	25,0
Volumen de producción	42,9	25,0	30,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Cuadro 34: MIPYME (Actividad Económica) según Factores de Éxito Identificados

Factores de Éxito Competencia	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Nombre	45,0	19,2	25,0	22,2	20,0
Facturación	55,0	19,2	18,8	11,1	40,0
Marco de actividad	40,0	11,5	18,8	11,1	40,0
Mercado regional	30,0	30,8	18,8	11,1	60,0
Mercado internacional	25,0	3,8	6,3	33,3	0,0
Nivel de calidad productos	35,0	19,2	37,5	22,2	60,0
Características de Diseño	45,0	30,8	12,5	22,2	20,0
Nivel de precios	45,0	69,2	56,3	55,6	60,0
Relación calidad / precio	45,0	11,5	43,8	22,2	40,0
Nivel de procesos productivos	30,0	15,4	18,8	11,1	40,0
Características de la distribución	45,0	30,8	18,8	11,1	60,0
Amplitud de gama de productos	50,0	23,1	50,0	44,4	40,0
Características del usuario final	35,0	7,7	6,3	33,3	40,0
Innovación	45,0	15,4	25,0	22,2	40,0
Volumen de producción	25,0	30,8	31,3	55,6	40,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Las diferencias más altas entre los grupos de empresas, configuradas según el tipo de actividad económica, se registran, en orden decreciente, en los factores *características de la distribución, mercado regional, facturación, características del usuario final, nivel de calidad de productos, relación calidad / precio, marco de actividad y mercado internacional*.

Cuadro 35: MIPYME (Tipo Contrato Diseño) según Factores de Éxito Identificados

Factores de Éxito Competencia	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Nombre	33,3	45,8	19,0	10,5
Facturación	41,7	41,7	14,3	21,1
Marco de actividad	33,3	20,8	9,5	31,6
Mercado regional	41,7	29,2	14,3	31,6
Mercado internacional	16,7	16,7	4,8	15,8
Nivel de calidad productos	50,0	25,0	28,6	26,3
Características de Diseño	25,0	29,2	23,8	36,8
Nivel de precios	41,7	58,3	81,0	42,1
Relación calidad / precio	25,0	37,5	23,8	31,6
Nivel de procesos productivos	33,3	20,8	0,0	36,8
Características de la distribución	16,7	33,3	23,8	47,4
Amplitud de gama de productos	50,0	50,0	19,0	42,1
Características del usuario final	16,7	20,8	14,3	26,3
Innovación	16,7	41,7	14,3	31,6
Volumen de producción	41,7	50,0	19,0	21,1

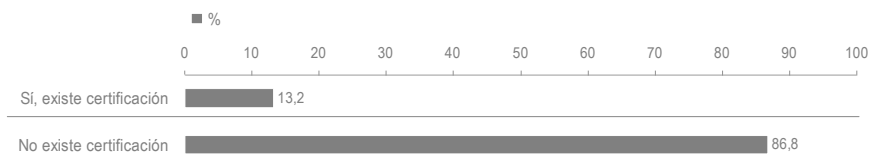
Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Las diferencias más altas entre los grupos de empresas, configuradas según el tipo de contrato de diseño, se registran, en orden decreciente, en los factores *nivel de precios, nivel de procesos productivos, nombre, volumen de producción, amplitud de gama de productos y facturación*.

Existencia de certificación del quehacer empresarial.

Sólo 10 de las 76 empresas entrevistadas, que representan el 13,2% de la muestra, afirma disponer de algún tipo de certificación de su quehacer empresarial.

Gráfico 28: MIPYME según Existencia de Certificación

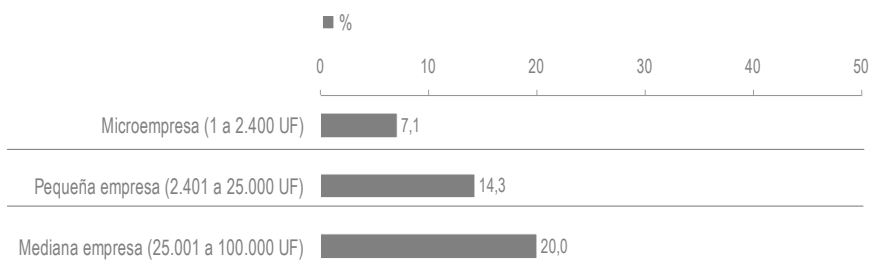


Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Los tipos de certificación que disponen son: i. ISO 9001 referido a Sistema de Gestión de Calidad (6,5%); ii. Norma de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP) en industrias manufactureras de alimentos (3,9%); iii. Norma PYME NCh 2909 (1,3%) y iv. Norma Chilena DICTUC de certificación de productos (1,3%).

Al cruzar la existencia de certificación que acredite el quehacer de la empresa con el tamaño económico (gráfico 29) de éstas, se observa que si bien las incidencias son poco significativas se registra un incremento según aumenta su tamaño.

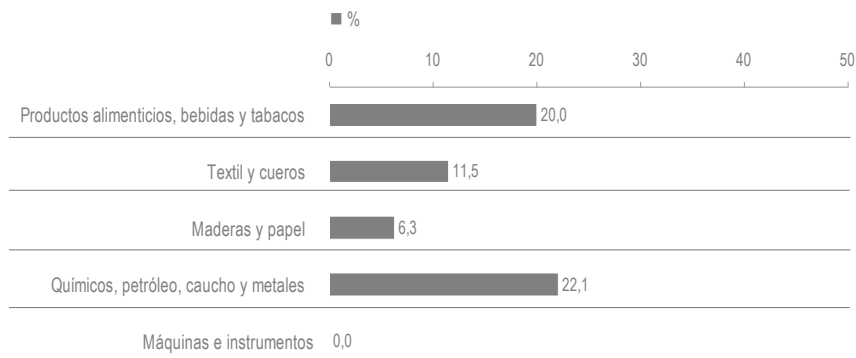
Gráfico 29: MIPYME (Facturación Anual) según Existencia de Certificación



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato de certificación por grupos de empresas según el subsector manufacturero al que pertenecen (gráfico 30), se observa que en los grupos manufactureros de *químico*, *petróleo*, *caucho* y *metales* y de *alimentos* se registran las incidencias más altas, en un contexto general de baja participación de empresas certificadas.

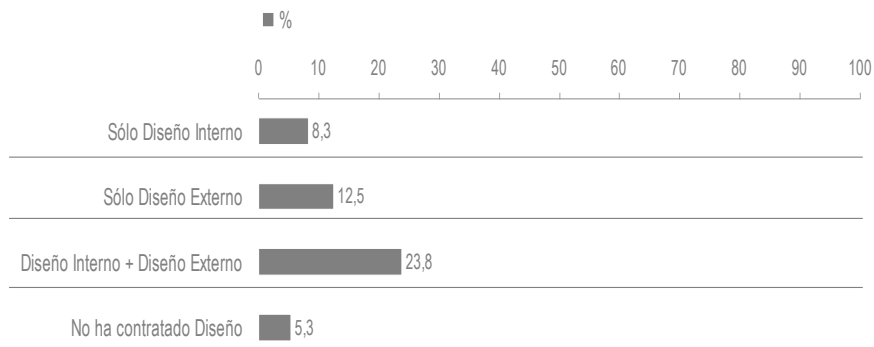
Gráfico 30: MIPYME (Subsector) según Existencia de Certificación



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Aún en un contexto de baja incidencia de la certificación, al cruzarlo con el dato de tipos de contrato de Diseño (gráfico 31), se hace evidente que la certificación tiene una incidencia significativamente más alta en el grupo de empresas que han contratado a la vez Diseño interna y externamente.

Gráfico 31: MIPYME (Contrato Diseño) según Existencia de Certificación

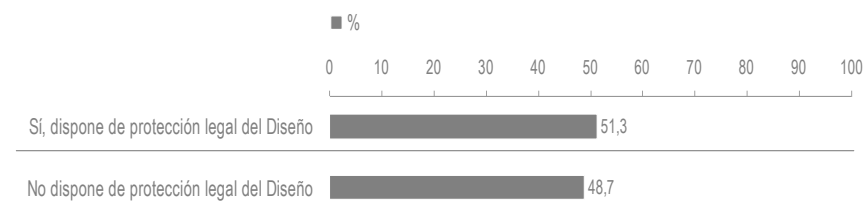


Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Existencia de protección legal del diseño.

El 51,3 por ciento de la muestra de empresas MIPYME entrevistadas afirma disponer de protección legal del diseño asociado a su actividad económica.

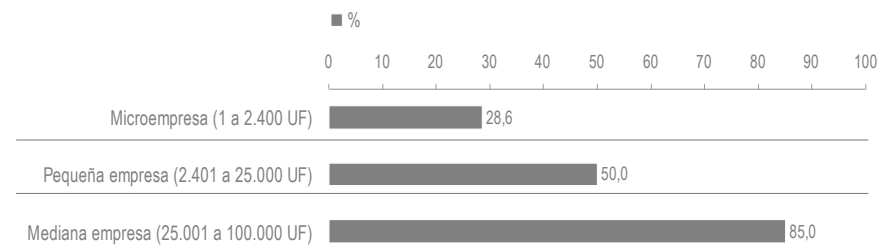
Gráfico 32: MIPYME según Existencia de Protección Legal del Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar la existencia de protección legal del diseño con el tamaño económico (gráfico 33) de las empresas, se registra un incremento significativo de la incidencia según aumenta su tamaño.

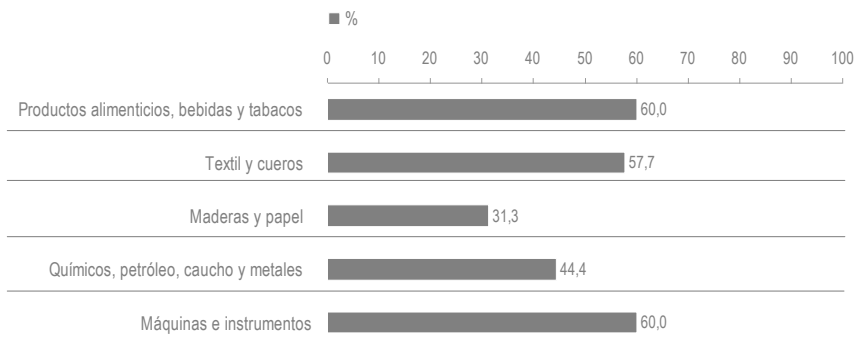
Gráfico 33: MIPYME (Facturación Anual) según Existencia Protección Legal



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar la existencia de protección legal del diseño con la actividad económica destacan por su incidencia más alta, entre los grupos de empresas manufactureras entrevistadas, los subsectores de alimentos, de textil y máquinas e instrumentos.

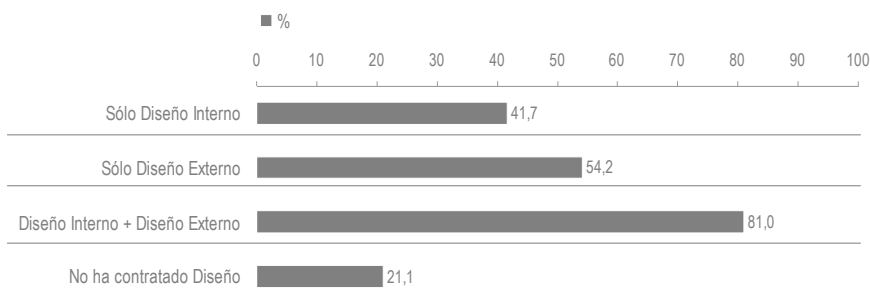
Gráfico 34: MIPYME según subsector e Incidencia de Protección de Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Como se constata en el gráfico 35, la protección legal del Diseño tiene una participación significativamente más alta en el grupo de empresas que han contratado Diseño interna y externamente.

Gráfico 35: MIPYME (Contrato Diseño) por Incidencia de Protección de Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Tipo de protección legal del diseño.

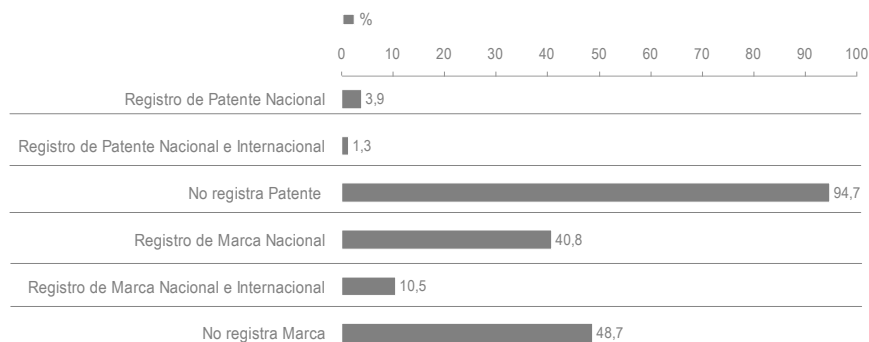
El tipo de protección legal del diseño que prevalece en las empresas MIPYME entrevistadas que afirman disponer de esta protección es el registro de la marca tanto a nivel nacional (51,3%) e internacional (10,5%).

Cuadro 36: MIPYME según Tipos de Protección Legal del Diseño

Tipos de Protección Legal del Diseño	Número de Empresas
Registro de Patente Nacional	3
Registro de Patente Nacional e Internacional	1
No registra Patente	72
Registro de Marca Nacional	31
Registro de Marca Nacional e Internacional	8
No registra Marca	37

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 36: MIPYME según Tipos de Protección Legal del Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Los otros tipos de modalidad de protección legal del diseño no tienen o tienen incidencias marginales en las empresas entrevistadas que disponen de protección, a saber, registro de diseño industrial (0,0 %), registro de modelo de utilidad (0,0%), registro de patente nacional (5,2 %) y registro de patente internacional (1,3 %).

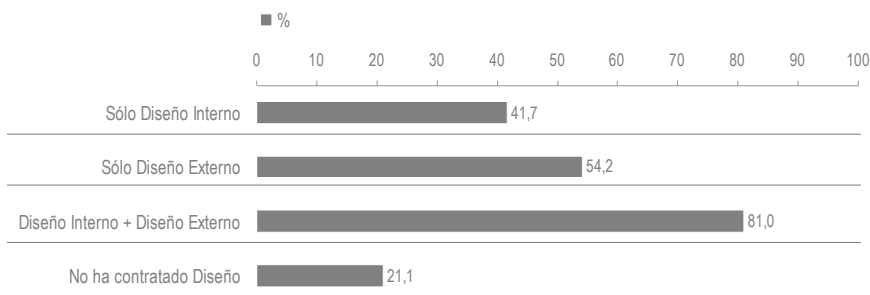
Al cruzar la incidencia por tipos de protección legal del diseño con el tamaño económico de las empresas entrevistadas (cuadro 37), destaca que mientras a nivel de patentes las diferencias son poco significativas, a nivel de marca se producen significativas diferencias en las incidencias de registro según se incrementa el tamaño económico de las empresas. De hecho sólo en las medianas empresas, y en una incidencia significativa, se observa una protección internacional de la marca.

Cuadro 37: MIPYME (Factura Anual) según Tipos de Protección Legal del Diseño

Tipos de Protección del Diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Registro de Patente Nacional	0,0	7,1	5,0
Registro de Patente Nacional e Internacional	0,0	0,0	5,0
No registra Patente	100,0	92,9	90,0
Registro de Marca Nacional	28,6	50,0	45,0
Registro de Marca Nacional e Internacional	0,0	0,0	40,0
No registra Marca	71,4	50,0	15,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 37: MIPYME (Contrato Diseño) por Incidencia de Registro de la Marca



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En las incidencias de empresas que registran su marca (gráfico 37) se observa un continuo que va desde el grupo de empresas que no contrata diseño hasta las que contratan diseño interna y externamente a la vez.

Consulta las bases de datos de registros.

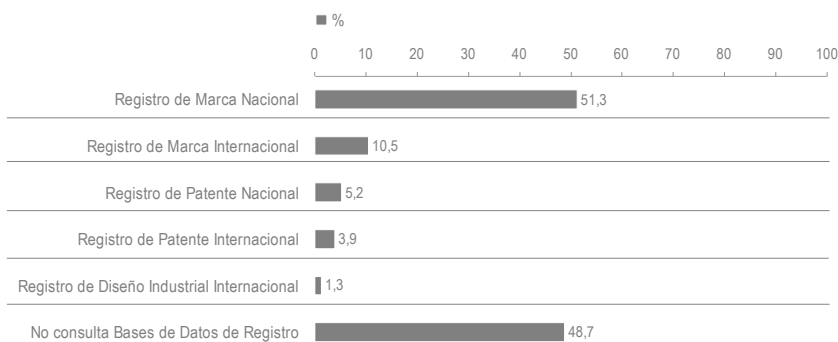
Entre las bases de datos, nacionales e internacionales, consultadas por las empresas MIPYME destacan el registro de marca nacional (51,3% del total de empresas entrevistadas) y el registro de marca internacional (10,5% del total de empresas encuestadas). Las empresas que consultan se corresponden con las empresas que protegen su Diseño.

Cuadro 38: MIPYME según Tipos de Bases de Datos de Registros que Consulta

Tipos de Bases Consultadas	Número de Empresas
Registro de Marca Nacional	39
Registro de Marca Internacional	8
Registro de Patente Nacional	4
Registro de Patente Internacional	3
Registro de Diseño Industrial Internacional	1
No consulta Bases de Datos de Registro	37

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 38: MIPYME según Tipos de Bases de Datos de Registros que Consulta



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar la información en relación a la incidencia por registros consultados y el tamaño económico de las empresas se distingue que existe una relación significativa entre las empresas que protegen el diseño y las que consultan los registros.

Cuadro 39: MIPYME (Facturación Anual) según Consulta Bases de Datos

Tipos de Bases Consultadas	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Registro de Marca Nacional	28,6	50,0	85,0
Registro de Marca Internacional	0,0	0,0	40,0
Registro de Patente Nacional	0,0	7,1	10,0
Registro de Patente Internacional	3,6	0,0	10,0
Registro de Diseño Industrial Internacional	3,6	0,0	0,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro 39, los grupos de empresas de mayor tamaño registran incidencias más altas.

Identidad Corporativa

Existencia de una identidad corporativa definida.

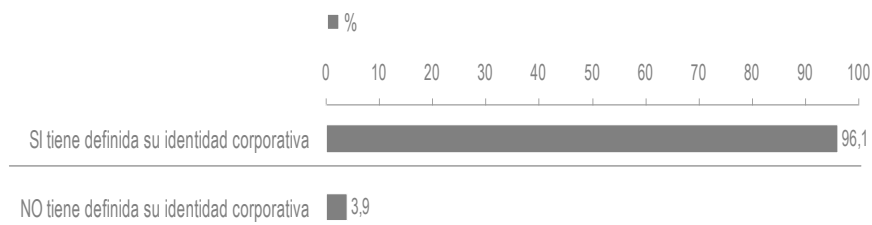
El 96,1% de los altos directivos entrevistados afirma que su empresa tiene definida su identidad corporativa.

Cuadro 40: MIPYME según tiene definida su identidad corporativa.

	SI	Total
Identidad corporativa	73	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 39: MIPYME según tiene definida una identidad corporativa.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Alta incidencia que se relativiza cuando se consulta por quienes tienen un programa, donde sólo se registra una incidencia de 38,2% (29 empresas).

Existencia de un programa de identidad corporativa.

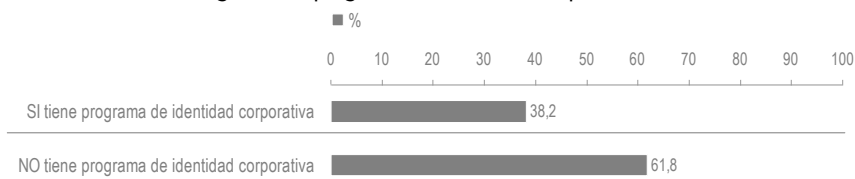
El 38,2% de los altos directivos de las empresas entrevistadas, afirma que dispone de un programa de identidad corporativa.

Cuadro 41: MIPYME según tiene programa de identidad corporativa.

	SI	Total
Programa de identidad corporativa	29	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

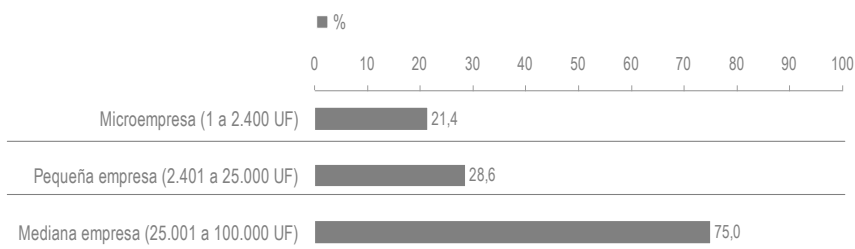
Gráfico 40: MIPYME según tiene programa de identidad corporativa.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por el tamaño económico (gráfico 41) de las empresas entrevistadas, se registran diferencias muy significativas entre los grupos de micro y de pequeñas con el grupo de medianas empresas.

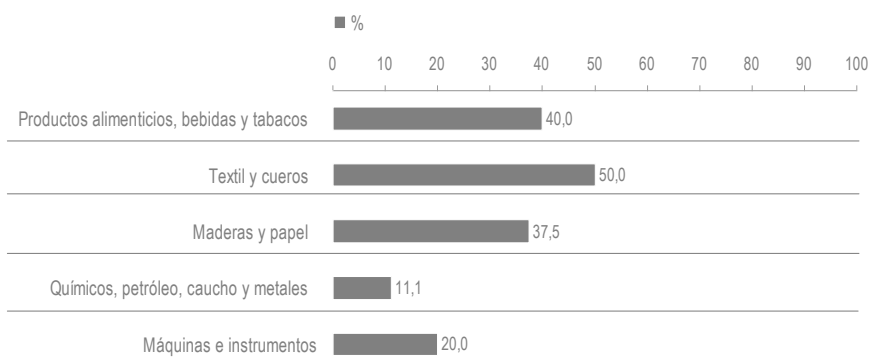
Gráfico 41: MIPYME (Facturación Anual) según programa identidad corporativa.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por subsectores manufactureros (gráfico 42), destacan por registrar las incidencias más altas las empresas manufactureras de productos textiles y alimenticios.

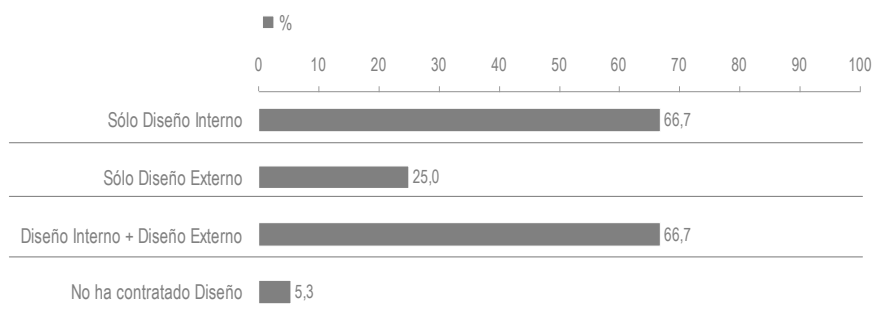
Gráfico 42: MIPYME (Subsector) según tiene programa de identidad corporativa



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por grupos de empresas según tipo de contrato de Diseño (gráfico 43), se observa una diferencia muy significativa entre los que no contratan diseño o solo contratan diseño externo y aquellos que contratan diseño interno o diseño interno y externo a la vez.

Gráfico 43: MIPYME (Contrato Diseño) según programa identidad corporativa



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Componentes del programa de identidad corporativa.

En general hay acuerdo, con lo que expresa la bibliografía consultada, en un porcentaje significativo de las empresas entrevistadas que disponen de un programa de identidad corporativa en relación a los elementos básicos que debe contener.

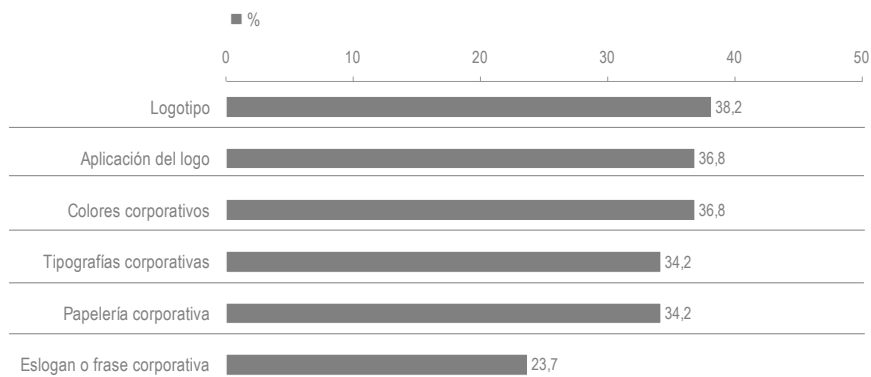
Cuadro 42: MIPYME según componentes del programa de identidad corporativa

Componentes	SI	Total
Logotipo	29	76
Aplicación del logo	28	76
Colores corporativos	28	76
Tipografías corporativas	26	76
Papelería corporativa	26	76
Eslogan o frase corporativa	18	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar las empresas por su tamaño económico (cuadro 43), las diferencias de porcentajes más significativa entre grupos se registra en el uso de los componentes *papelería corporativa* y *aplicación del logo*. Complementariamente donde existe más congruencia es en el bajo uso del *eslogan o frase corporativa*.

Gráfico 44: MIPYME según componentes del programa de identidad corporativa



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Cuadro 43: MIPYME (Facturación Anual) según componentes del programa.

Componentes	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Logotipo	21,4	28,6	75,0
Aplicación del logo	17,9	28,6	75,0
Colores corporativos	21,4	25,0	75,0
Tipografías corporativas	14,3	28,6	70,0
Papelería corporativa	17,9	21,4	75,0
Eslogan o frase corporativa	10,7	17,9	50,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

No se registran diferencias significativas en la participación referida a los componentes del programa de identidad corporativa, entre los grupos de empresas agrupados por subsector manufacturero.

Cuadro 44: MIPYME (Subsector Económico) según componentes del programa.

Componentes	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Logotipo	40,0	50,0	37,5	11,1	20,0
Aplicación del logo	40,0	46,2	37,5	11,1	20,0
Colores corporativos	35,0	50,0	37,5	11,1	20,0
Tipografías corporativas	35,0	46,2	37,5	11,1	0,0
Papelería corporativa	30,0	46,2	37,5	11,1	20,0
Eslogan o frase corporativa	35,0	19,2	31,3	0,0	20,0

1: Productos alimenticios; 2. Textil; 3. Maderas y papel; 4. Químicos y metales; 5. Máquinas e instrumentos.

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar las empresas según tipo de contrato de Diseño (cuadro 45), se evidencian significativas diferencias en relación al uso de todos los componentes distinguidos de un programa de identidad corporativa.

Cuadro 45: MIPYME (Contrata Diseño) según componentes del programa.

Componentes del Programa	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Logotipo	66,7	25,0	66,7	5,3
Aplicación del logo	58,3	25,0	66,7	5,3
Colores corporativos	66,7	20,8	66,7	5,3
Tipografías corporativas	50,0	25,0	61,9	5,3
Papelería corporativa	66,7	16,7	61,9	5,3
Eslogan o frase corporativa	58,3	16,7	33,3	0,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Responsable de definir el programa de identidad corporativa.

Al consultar, a las 29 empresas que disponen de programa de identidad corporativa, en relación a quien es el responsable de definirlo, la *gerencia* es la que concentra la incidencia más alta. El Diseño, interno o externo, aparece sólo con incidencias marginales.

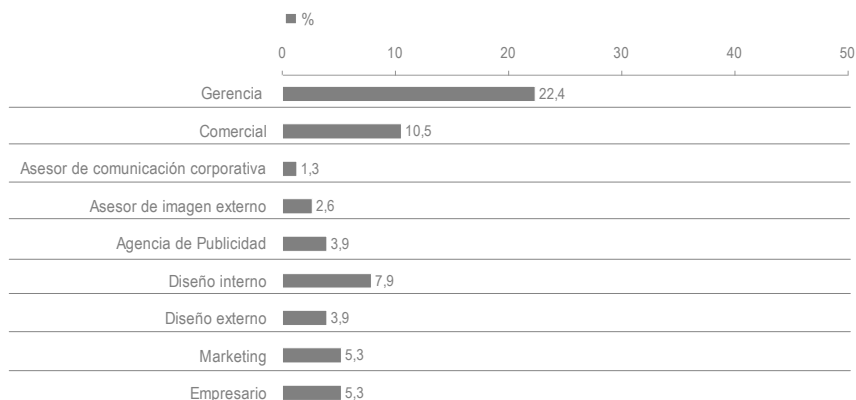
Cuadro 46: MIPYME según responsable del manual de identidad corporativa.

Responsables del Manual de Identidad Corporativa	SI	Total
Gerencia	17	76
Comercial	8	76
Asesor de comunicación corporativa	1	76
Asesor de imagen externo	2	76
Agencia de Publicidad	3	76
Diseño interno	6	76
Diseño externo	3	76
Marketing	4	76
Empresario	4	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar las empresas por su tamaño económico (cuadro 47), las diferencias de porcentajes más significativa entre grupos se registra en la identificación de la responsabilidad de la gerencia general, de comercial y de marketing. La responsabilidad del empresario se distingue sólo en el grupo de microempresas.

Gráfico 45: MIPYME según responsable del manual de normas.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Cuadro 47: MIPYME (Facturación Anual) según responsables.

Responsables	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Gerencia	0,0	17,9	60,0
Comercial	0,0	7,1	30,0
Asesor de comunicación corporativa	0,0	0,0	5,0
Asesor de imagen externo	0,0	3,6	5,0
Agencia de Publicidad	0,0	0,0	15,0
Diseño interno	0,0	10,7	15,0
Diseño externo	0,0	3,6	10,0
Marketing	0,0	0,0	20,0
Empresario	14,3	0,0	0,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

La diferencia más significativa en la incidencia referida a la responsabilidad del programa de imagen e identidad corporativa, entre los grupos de empresas agrupados por subsector manufacturero (cuadro 48), se registran en la ponderación de la *gerencia*, del *diseño interno* y *comercial*. Donde se registran mayores coincidencias es en la baja participación de la responsabilidad del *asesor en comunicación corporativa* y del *asesor de imagen externo*.

Cuadro 48: MIPYME (Subsector Económico) según responsables.

Responsables	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Gerencia	25,0	23,1	31,3	11,1	0,0
Comercial	15,0	15,4	6,3	0,0	0,0
Asesor de comunicación corporativa	0,0	3,8	0,0	0,0	0,0
Asesor de imagen externo	0,0	3,8	6,3	0,0	0,0
Agencia de Publicidad	5,0	7,7	0,0	0,0	0,0
Diseño interno	5,0	7,7	18,8	0,0	0,0
Diseño externo	0,0	11,5	0,0	0,0	0,0
Marketing	0,0	15,4	0,0	0,0	0,0
Empresario	5,0	7,7	6,3	0,0	0,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar las empresas según el tipo de contrato de Diseño (cuadro 49), la diferencia más significativa se registra en la ponderación de la responsabilidad de la *gerencia*, del *empresario* y del *diseño interno*. Complementariamente donde se registran más coincidencias es en la baja incidencia de la responsabilidad del *asesor de comunicación corporativa* y del *asesor de imagen externo*.

Cuadro 49: MIPYME (Contrata Diseño) según responsables.

Responsables	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Gerencia	33,3	12,5	47,6	0,0
Comercial	8,3	12,5	19,0	0,0
Asesor de comunicación corporativa	0,0	0,0	4,8	0,0
Asesor de imagen externo	0,0	4,2	4,8	0,0
Agencia de Publicidad	8,3	0,0	9,5	0,0
Diseño interno	25,0	4,2	9,5	0,0
Diseño externo	0,0	4,2	9,5	0,0
Marketing	0,0	0,0	19,0	0,0
Empresario	25,0	0,0	0,0	5,3

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Manual de imagen e identidad corporativa

Existencia de manual de imagen e identidad corporativa.

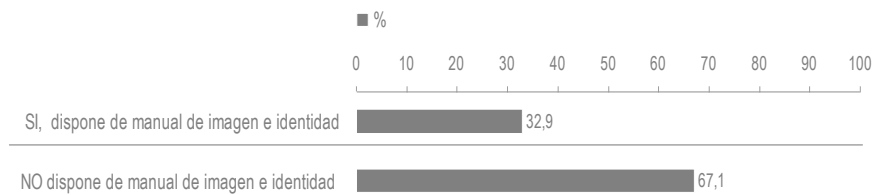
El 32,9% de las empresas MIPYME entrevistadas dispone de un manual de imagen e identidad corporativa.

Cuadro 50: MIPYME según dispone de manual de identidad corporativa.

	SI	TOTAL
Manual de imagen e identidad corporativa	25	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

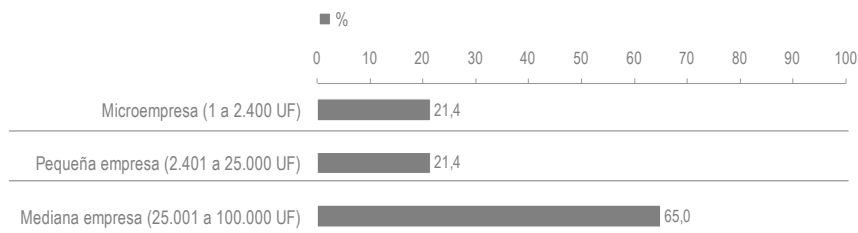
Gráfico 46: MIPYME según dispone de manual de identidad corporativa.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato por tamaño económico (gráfico 47) de las empresas entrevistadas se observa que sólo en el grupo de las medianas se registra una participación significativa de empresas que disponen de manual de imagen e identidad corporativa.

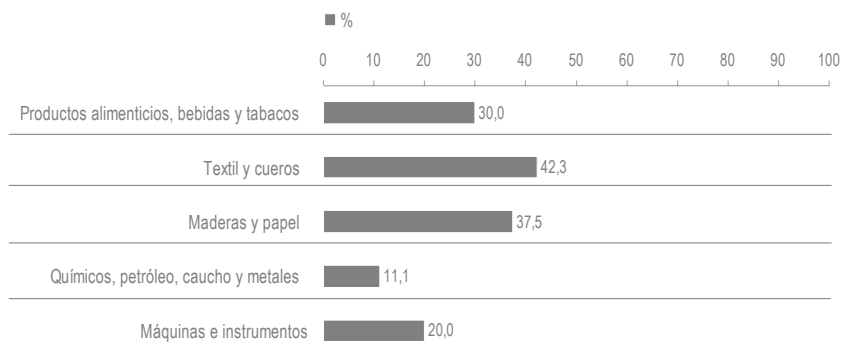
Gráfico 47: MIPYME (Facturación Anual) según dispone manual de identidad.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar el dato con el de subsectores manufactureros (gráfico 48), los que registran incidencias más altas son *maderas y papel y textil y cueros*.

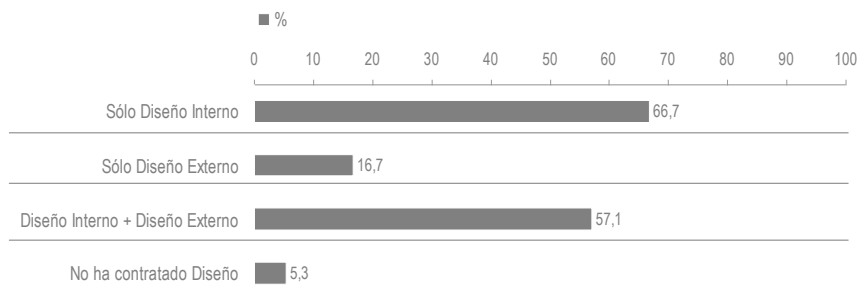
Gráfico 48: MIPYME (Subsector) según dispone manual de identidad.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Aún en un contexto de baja participación de las empresas que disponen de manual de imagen e identidad corporativa, las diferencias entre las empresas que integran en su estructura organizativa el Diseño y aquellas que contratan exclusivamente Diseño externo o no contratan son muy significativas.

Gráfico 49: MIPYME (Contrata Diseño) según dispone manual de identidad.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Componentes del manual de identidad corporativa.

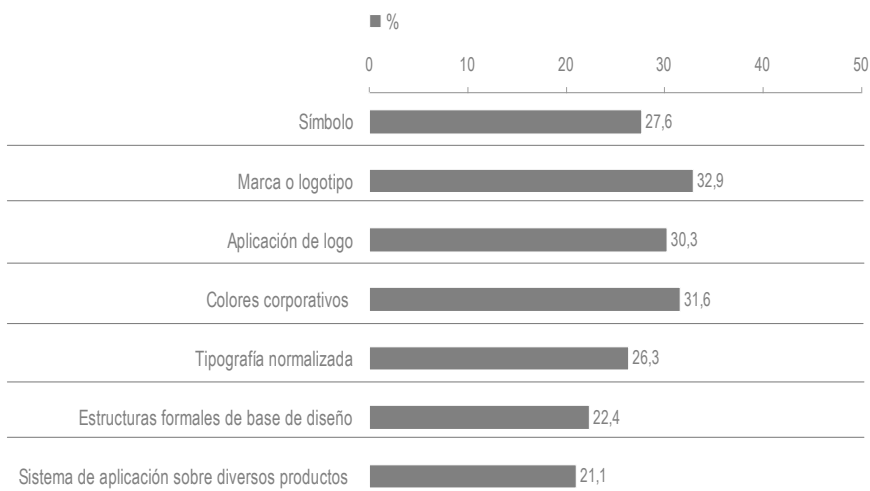
Los componentes que registran las incidencias más altas entre las empresas que disponen de manual de identidad son la *marca o logotipo*, los *colores corporativos*, la *aplicación de logo*, el *símbolo* y la *tipografía normalizada*.

Cuadro 51: MIPYME según componentes del manual de identidad.

Componentes	SI	Total
Símbolo	21	76
Marca o logotipo	25	76
Aplicación de logo	23	76
Colores corporativos	24	76
Tipografía normalizada	20	76
Estructuras formales de base de diseño	17	76
Sistema de aplicación sobre diversos productos	16	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 50: MIPYME según componentes manual de normas.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato por el tamaño económico (cuadro 52) de empresas, las diferencias más significativas entre grupos en relación a la ponderación de los componentes se observan en los *colores corporativos*, *marca o logotipo* y *aplicación del logo*.

Cuadro 52: MIPYME (Facturación Anual) según componentes del manual.

Componentes	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Símbolo	21,4	14,3	55,0
Marca o logotipo	21,4	21,4	65,0
Aplicación de logo	17,9	21,4	60,0
Colores corporativos	17,9	21,4	65,0
Tipografía normalizada	14,3	17,9	55,0
Estructuras formales de base de diseño	10,7	14,3	50,0
Sistema de aplicación sobre diversos productos	10,7	10,7	50,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Las coincidencias más significativas, entre los grupos de empresas desagregados por subsectores manufactureros (cuadro 53), se registran en la consideración de los componentes *marca o logotipo*, *colores corporativos* y *aplicación del logo*.

Cuadro 53: MIPYME (Subsector Económico) según componentes del manual.

Componentes	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Símbolo	20,0	42,3	31,3	11,1	0,0
Marca o logotipo	30,0	42,3	37,5	11,1	20,0
Aplicación de logo	30,0	38,5	31,3	11,1	20,0
Colores corporativos	30,0	38,5	37,5	11,1	20,0
Tipografía normalizada	15,0	38,5	37,5	11,1	0,0
Estructuras formales de base de diseño	5,0	34,6	37,5	11,1	0,0
Sistema de aplicación sobre diversos productos	5,0	30,8	37,5	11,1	0,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar las empresas según el tipo de contrato de Diseño (cuadro 54), en un contexto de diferencias significativas, los componentes que más destacan por registrar más variación entre los grupos analizados son la *marca o logotipo*, *colores corporativos*, *símbolo* y *aplicación de logo*.

Cuadro 54: MIPYME (Contrata Diseño) según componentes del manual.

Componentes	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Símbolo	66,7	12,5	42,9	5,3
Marca o logotipo	66,7	16,7	57,1	5,3
Aplicación de logo	58,3	16,7	52,4	5,3
Colores corporativos	66,7	16,7	52,4	5,3
Tipografía normalizada	50,0	12,5	47,6	5,3
Estructuras formales de base de diseño	50,0	8,3	38,1	5,3
Sistema de aplicación sobre diversos productos	50,0	4,2	38,1	5,3

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Responsable de definir el manual de identidad corporativa.

Al consultar, a las 25 empresas que disponen de manual de identidad corporativa, en relación a quien es el responsable de definirlo, la *gerencia* es la que concentra la incidencia más alta. El Diseño aparece sólo con incidencias marginales.

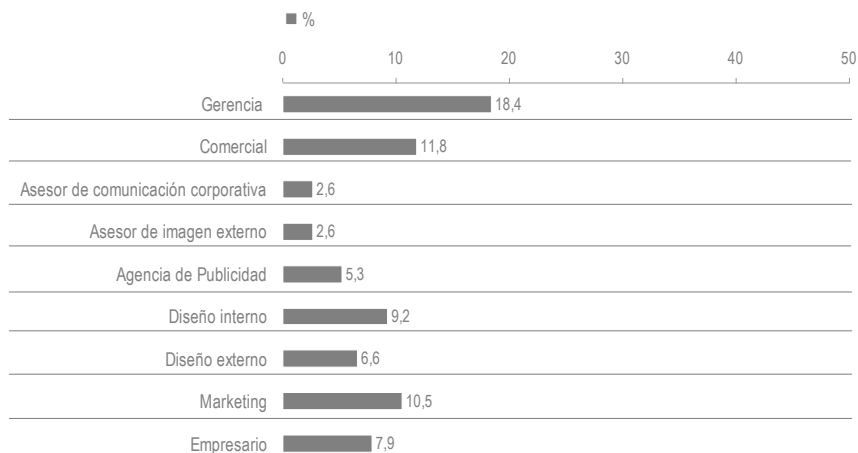
Cuadro 55: MIPYME según responsable del manual de identidad corporativa.

Responsables	SI	Total
Gerencia	14	76
Comercial	9	76
Asesor de comunicación corporativa	2	76
Asesor de imagen externo	2	76
Agencia de Publicidad	4	76
Diseño interno	7	76
Diseño externo	5	76
Marketing	8	76
Empresario	6	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar las empresas por su tamaño económico (cuadro 56), las diferencias de porcentajes más significativa entre grupos se registra en la identificación de la responsabilidad de la gerencia, de marketing y de comercial.

Gráfico 51: MIPYME según responsable del manual de identidad corporativa.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Las mayores congruencias en los grupos de empresas según su tamaño económico, se dan en la poca ponderación de la responsabilidad del *diseño externo*, del *asesor de imagen externo* y del *asesor de comunicación corporativa*. La responsabilidad del empresario se distingue sólo en el grupo de microempresas.

Cuadro 56: MIPYME (Facturación Anual) según responsables del manual.

Responsables	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Gerencia	0,0	17,9	45,0
Comercial	0,0	7,1	35,0
Asesor de comunicación corporativa	0,0	0,0	10,0
Asesor de imagen externo	0,0	7,1	0,0
Agencia de Publicidad	0,0	0,0	20,0
Diseño interno	0,0	10,7	20,0
Diseño externo	3,6	3,6	15,0
Marketing	0,0	0,0	40,0
Empresario	21,4	0,0	0,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

La diferencia más significativa en la incidencia referida a la responsabilidad del manual de imagen e identidad corporativa, entre

Los grupos de empresas agrupados por subsector manufacturero (cuadro 57), se registran en la ponderación de la *gerencia*, de *marketing*, del *diseño interno y externo* y de *comercial*.

Estos mismos grupos de empresas registran coincidencias en la baja participación de la responsabilidad del *asesor en comunicación corporativa*, del *asesor de imagen externo* y de la *agencia de publicidad*.

Cuadro 57: MIPYME (Subsector Económico) según responsables del manual.

Responsables	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Gerencia	25,0	15,4	25,0	0,0	20,0
Comercial	15,0	11,5	12,5	0,0	20,0
Asesor de comunicación corporativa	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Asesor de imagen externo	0,0	3,8	6,3	0,0	0,0
Agencia de Publicidad	5,0	7,7	6,3	0,0	0,0
Diseño interno	5,0	7,7	18,8	0,0	20,0
Diseño externo	5,0	11,5	0,0	0,0	20,0
Marketing	0,0	23,1	6,3	11,1	0,0
Empresario	5,0	15,4	6,3	0,0	0,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar las empresas según el tipo de contrato de Diseño (cuadro 58), las diferencias más significativas se registran en la ponderación de los componentes *gerencia* y *marketing*.

Complementariamente donde se registran más coincidencias es en la baja ponderación de la responsabilidad del *asesor de comunicación corporativa* y del *asesor de imagen externa*.

Cuadro 58: MIPYME (Contrata Diseño) según responsables del manual.

Responsables	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Gerencia	33,3	12,5	33,3	0,0
Comercial	16,7	12,5	19,0	0,0
Asesor de comunicación corporativa	8,3	0,0	4,8	0,0
Asesor de imagen externo	0,0	8,3	0,0	0,0
Agencia de Publicidad	16,7	0,0	9,5	0,0
Diseño interno	25,0	4,2	14,3	0,0
Diseño externo	8,3	4,2	14,3	0,0
Marketing	0,0	0,0	38,1	0,0
Empresario	33,3	0,0	4,8	5,3

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

La comunicación corporativa.

Existencia de una estrategia de comunicación corporativa.

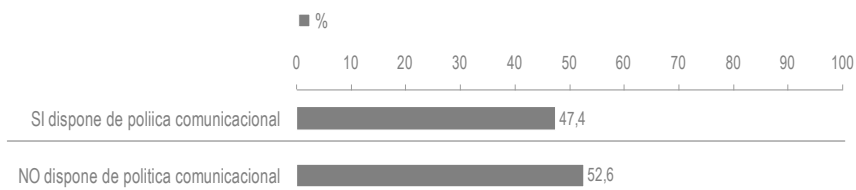
El 47,4 por ciento de las empresas entrevistadas disponen de una estrategia de comunicación corporativa.

Cuadro 59: MIPYME según existencia de estrategia de comunicación corporativa.

	SI	Total
Estrategia de comunicación corporativa	36	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 52: MIPYME según existencia de estrategia de comunicación corporativa.

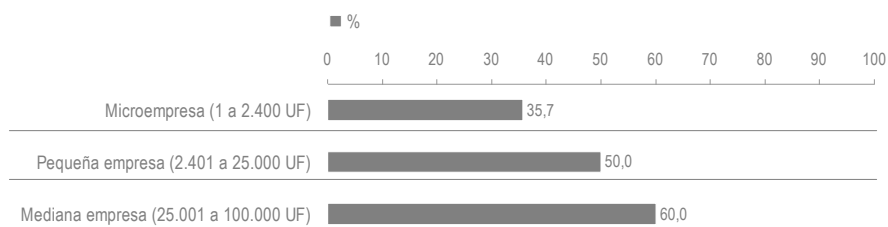


Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato de existencia de estrategia comunicacional con el tamaño económico (gráfico 53) de las empresas se observa que en la

medida que se incrementa el tamaño se incrementa la incidencia de estrategia de comunicación corporativa.

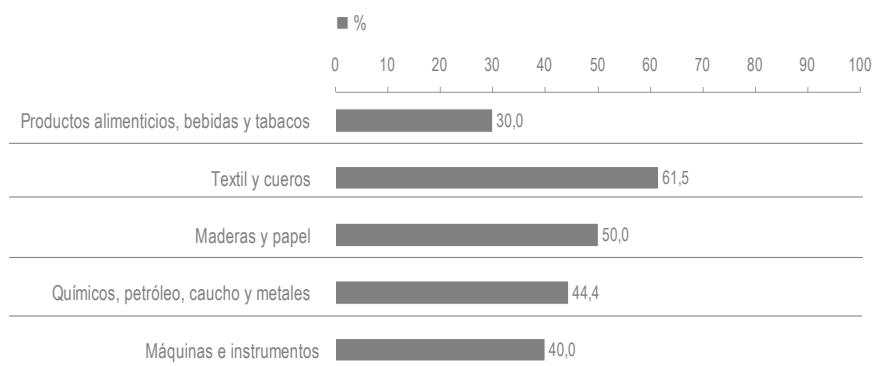
Gráfico 53: MIPYME (Facturación Anual) según existencia estrategia comunicación.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar el dato con el de subsectores manufactureros (gráfico 54), los que registran incidencias más altas son *textil y cueros y maderas y papel*.

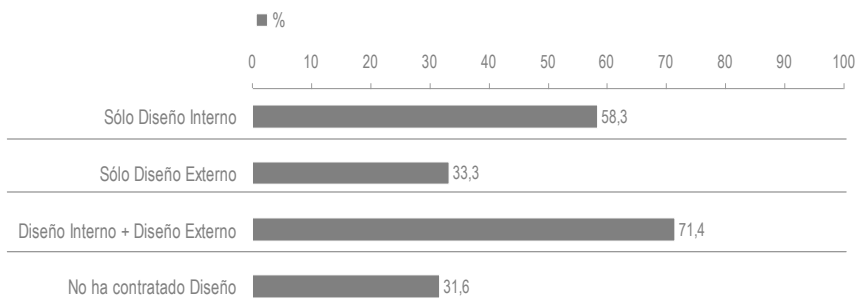
Gráfico 54: MIPYME (Subsector) según existencia de estrategia comunicación corporativa



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato según grupos de empresas que contratan o no Diseño, y el tipo de contrato que realizan, (gráfico 55), destaca la alta participación de empresas que disponen de estrategia de comunicación corporativa en el grupo que dispone de un área interna de Diseño, en especial del grupo que contrata además diseño externo.

Gráfico 55: MIPYME (Contrata Diseño) según existencia estrategia de comunicación



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Definiciones contenidas en la estrategia de comunicación

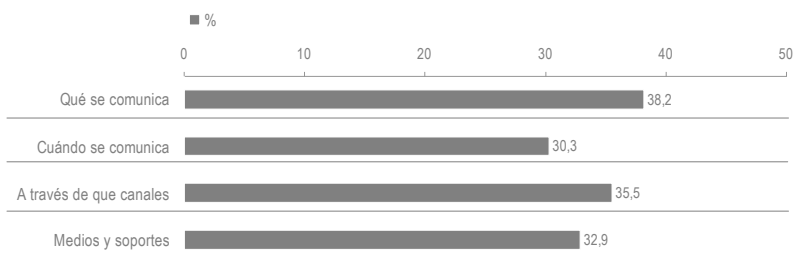
Al consultar a las 36 empresas entrevistadas, que disponen de estrategia de comunicación, en relación a las definiciones contenidas en ésta, se registran frecuencias significativas en todas las alternativas de contenidos propuestas por la literatura especializada.

Cuadro 60: MIPYME según definiciones de la estrategia de comunicación corporativa

Definiciones	SI	Total
Qué se comunica	29	76
Cuándo se comunica	23	76
A través de que canales	27	76
Medios y soportes	25	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 56: MIPYME según definiciones de la estrategia de comunicación corporativa



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar las empresas por su tamaño económico (cuadro 61), se observa que las diferencias más significativas se registran en las incidencias de definiciones referidas a *cuándo se comunica* y a través de *que medios y soportes*. La congruencia mayor entre grupos se da en la ponderación de la definición referida a *qué se comunica* y a través de *que canales*. En la incidencia de la incorporación en la estrategia de comunicación corporativa de estas dos últimas categorías de definiciones se expresa más nítidamente una progresión en función del tamaño de la empresa.

Cuadro 61: MIPYME (Facturación Anual) según definiciones de estrategia

Definiciones	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Qué se comunica	28,6	39,3	50,0
Cuándo se comunica	21,4	25,0	50,0
A través de que canales	25,0	35,7	50,0
Medios y soportes	25,0	28,6	50,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Las diferencias más significativas en las incidencias de los contenidos de la estrategia de comunicación, entre los grupos de empresas ordenados por subsector manufacturero, se registran en las definiciones referidas a *medios y soportes* y a *canales*.

Los subsectores que registran incidencias significativas en las definiciones estructurales de una estrategia de comunicación corporativa en la empresa, corresponden a las empresas manufactureras de productos textiles y de productos de la madera y del papel.

Cuadro 62: MIPYME (Subsector Económico) según definiciones de estrategia.

Definiciones	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Qué se comunica	30,0	53,8	43,8	11,1	20,0
Cuándo se comunica	25,0	42,3	31,3	11,1	20,0
A través de que canales	25,0	53,8	37,5	11,1	20,0
Medios y soportes	20,0	53,8	31,3	11,1	20,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato según el tipo de contrato de diseño que registran las empresas (cuadro 63), se registran diferencias significativas, entre las que destacan particularmente en las incidencias de las definiciones de *qué se comunica* y *medios y soportes*.

Cuadro 63: MIPYME (Contrato Diseño) según definiciones de estrategia

Definiciones	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Qué se comunica	50,0	16,7	61,9	31,6
Cuándo se comunica	41,7	8,3	47,6	31,6
A través de que canales	41,7	16,7	57,1	31,6
Medios y soportes	41,7	16,7	57,1	21,1

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Segmentación de públicos.

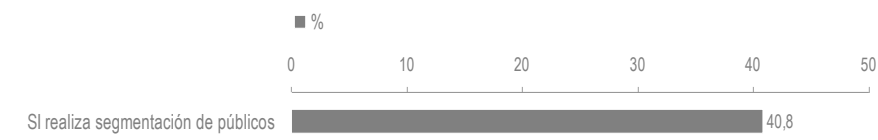
31 de las 76 empresas entrevistadas, que corresponden al 40,8 por ciento del total de la muestra de MIPYME y al 86,1 por ciento de las que disponen de una estrategia de comunicación corporativa, realizan segmentación de públicos.

Cuadro 64: MIPYME según realiza segmentación de públicos.

	SI	Total
Segmentación de públicos	31	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

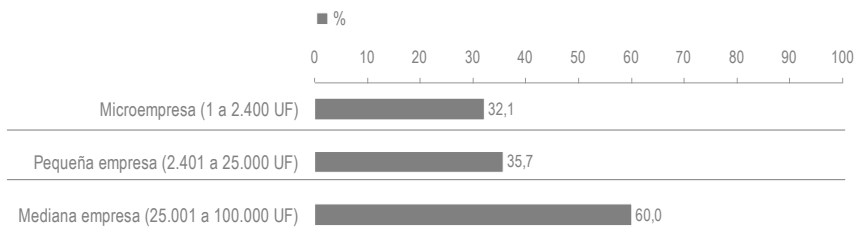
Gráfico 57: MIPYME según realiza segmentación de públicos.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por tamaños económico (gráfico 58) de empresas, destaca el grupo de microempresas por la baja incidencia de esta práctica de segmentación.

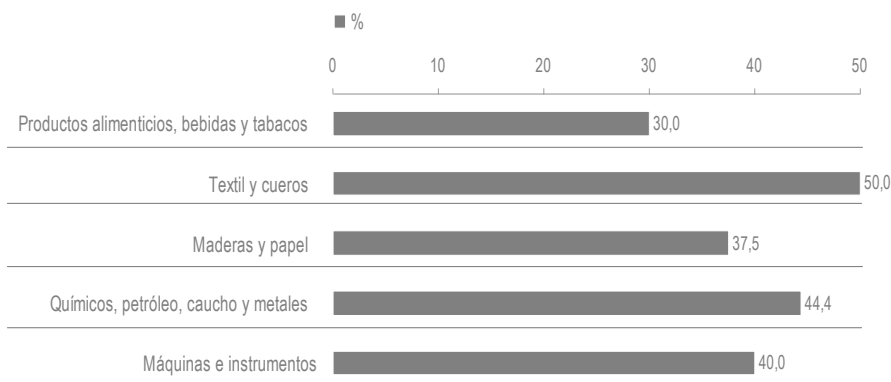
Gráfico 58: MIPYME (Facturación Anual) según realiza segmentación de públicos



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por grupos de empresas según el subsector manufacturero al que pertenecen (gráfico 59), destaca el subsector de productos textiles por registrar la incidencia más alta en este tipo de prácticas de gestión de las comunicaciones.

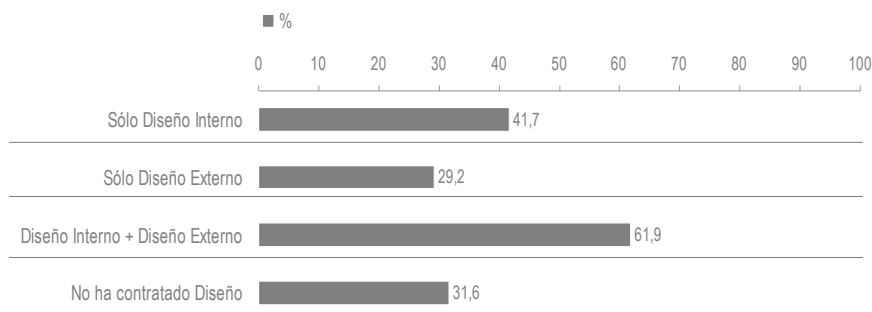
Gráfico 59: MIPYME (Subsector) según realiza segmentación de públicos



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Destaca por registrar las incidencias más altas de prácticas de segmentación de públicos entre el grupo de empresas que han internalizado en su estructura organizativa el Diseño, en especial en el de aquellas que además disponen de diseño externo (gráfico 60).

Gráfico 60: MIPYME (Contrata Diseño) según realiza segmentación de públicos.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Mapa de públicos.

Las empresas entrevistadas que disponen de una estrategia de comunicación corporativa, predominantemente reconocen en su mapa de públicos a clientes, proveedores y trabajadores empleados.

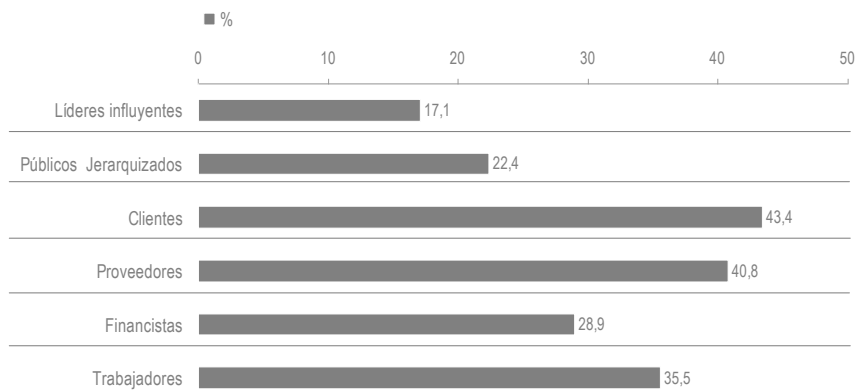
Cuadro 65: MIPYME según públicos que identifica.

Públicos	SI	TOTAL
Líderes influyentes	13	76
Públicos jerarquizados	17	76
Clientes	33	76
Proveedores	31	76
Financistas	22	76
Trabajadores empleados	27	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar el dato de mapa de públicos con el tamaño económico (cuadro 66) de las empresas, las diferencias más significativas entre grupos se registran en la incidencia de los públicos referidos a *líderes influyentes*, *públicos jerarquizados* y *financistas*. En estos tres tipos de públicos se observa una progresión de las incidencias en función del tamaño del grupo de empresas entrevistadas.

Gráfico 61: MIPYME según públicos que identifica.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Cuadro 66: MIPYME (Facturación Anual) según públicos que identifica.

Públicos	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Líderes influyentes	3,6	7,1	50,0
Públicos jerarquizados	7,1	17,9	50,0
Clientes	32,1	42,9	60,0
Proveedores	32,1	39,3	55,0
Financistas	14,3	25,0	55,0
Trabajadores empleados	25,0	32,1	55,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Las coincidencias más significativas se dan en la distinción de los clientes, los proveedores y los trabajadores.

La diferencia más significativa en las incidencias referida a los públicos que identifica, entre los grupos de empresas ordenados por subsector manufacturero (cuadro 67), se registra en la categoría de los *financistas*. Complementariamente, donde se produce la coincidencia más significativa entre los grupos en comento es en la categoría de *clientes*.

Cuadro 67: MIPYME (Subsector Económico) según públicos que identifica.

Mapa de Públicos	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Líderes influyentes	15,0	19,2	12,5	33,3	0,0
Públicos jerarquizados	15,0	26,9	25,0	33,3	0,0
Clientes	30,0	53,8	43,8	44,4	40,0
Proveedores	25,0	53,8	43,8	44,4	20,0
Financistas	15,0	42,3	25,0	44,4	0,0
Trabajadores empleados	20,0	50,0	37,5	33,3	20,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar las empresas según el tipo de contrato de Diseño (cuadro 68), las diferencias más significativas se registran en la distinción de las categorías de públicos referidos a *clientes* y *financistas*.

Cuadro 68: MIPYME (Contrata Diseño) según públicos que identifica.

Mapa de Públicos	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Líderes influyentes	8,3	16,7	33,3	5,3
Públicos jerarquizados	16,7	20,8	33,3	15,8
Clientes	50,0	29,2	66,7	31,6
Proveedores	50,0	29,2	57,1	31,6
Financistas	16,7	20,8	52,4	21,1
Trabajadores	41,7	29,2	52,4	21,1

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Plan de medios.

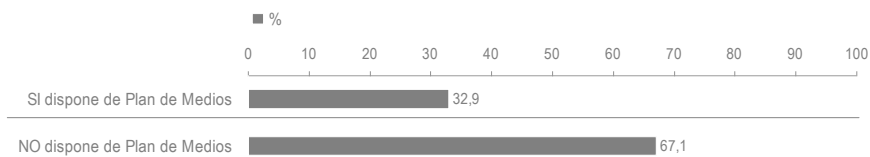
25 de las 76 empresas entrevistadas, que corresponden al 32,9 por ciento del total de la muestra y al 69,4 por ciento de las que disponen de una estrategia de comunicación, tienen definido un plan de medios.

Cuadro 69: MIPYME según disponen de un plan de medios.

	SI	Total
Plan de medios	25	36

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

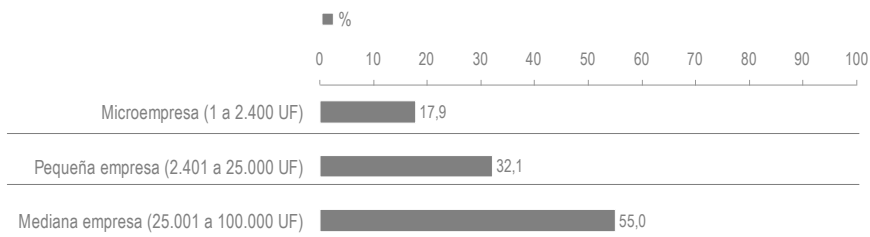
Gráfico 62: MIPYME según dispone de plan de medios.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato de existencia de plan de medios con el tamaño económico (gráfico 63) de las empresas se observa que en la medida que se incrementa el tamaño se incrementa la incidencia de quienes disponen de un plan de medios.

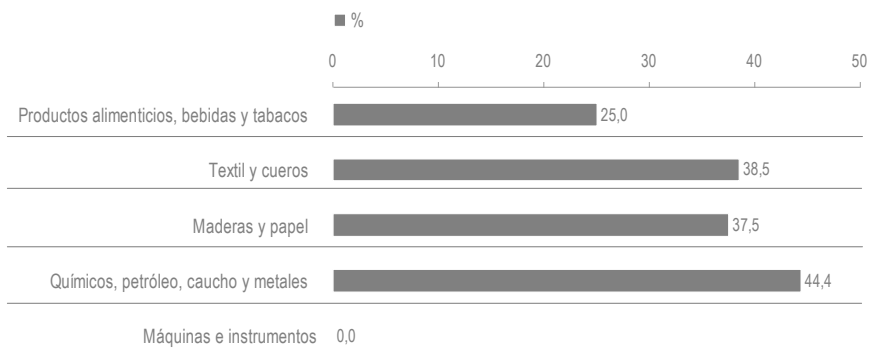
Gráfico 63: MIPYME (Facturación Anual) que dispone de plan de medios.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar el dato con el de subsectores manufactureros (gráfico 64), los que registran incidencias más altas son *químicos, petróleo, caucho y metales, textil y cueros y maderas y papel*.

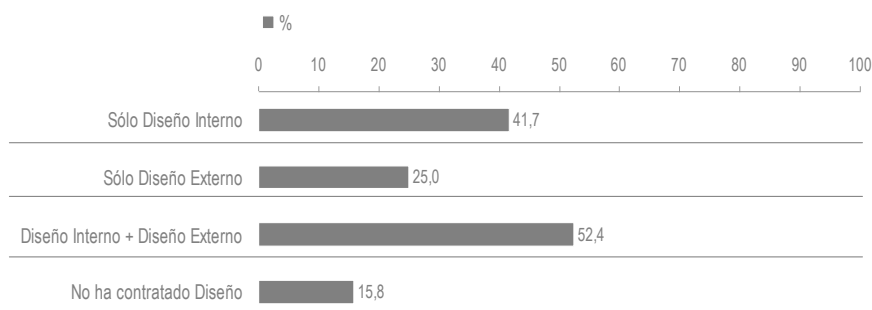
Gráfico 64: MIPYME (Subsector) que dispone de plan de medios.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En un escenario de bajas incidencias, las diferencias en la incidencia de las empresas que disponen de plan de medios entre las empresas según el tipo de contrato de Diseño que realizan (gráfico 65) son significativas.

Gráfico 65: MIPYME (Contrata Diseño) que dispone de plan de medios.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Medios que utiliza la empresa para gestionar la comunicación.

Los medios que utilizan predominantemente las empresas encuestadas que disponen de una estrategia de comunicación corporativa, son: i. Papelería; ii. Volantes o trípticos; iii. Folleto en el punto de venta para el cliente final; iv. Catálogo de producto; v. Fotografías y anuncios en revistas y periódicos; vi. Posters y fotografías para el punto de venta; vii. En las tiendas propias; viii. Edificio corporativo y ix. Ropa de trabajadores empleados.

Cuadro 70: MIPYME según medios de gestión de la comunicación.

Medios (1)	SI	Total
Papelería	28	76
Volantes o trípticos	23	76
Folleto en el punto de venta para cliente final	22	76
Folleto de cuidado dirigido al comprador	12	76
Catálogos de producto	21	76
Anuncios en revistas y periódicos	20	76
Posters y fotografías para el punto de venta	19	76
Vallas	6	76
Pabellones en ferias	7	76
En tiendas propias	19	76

Medios (2)	SI	Total
En tiendas de clientes	13	76
Televisión	9	76
Packaging	11	76
Transporte	10	76
Señalética	8	76
Ropa de trabajadores	15	76
Edificio corporativo	17	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 66: MIPYME según medios de gestión de la comunicación.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por grupos de empresas según su tamaño económico (cuadro 71) se observa que las diferencias más significativas entre los grupos en comento se registra en ocho categorías de medios, a saber, *ropa de trabajadores, tiendas propias, packaging, edificio corporativo, papelería, transporte, revistas y periódicos y folleto en el punto de venta para el cliente final*. En todos estos medios se observa una incidencia significativamente más alta en el grupo de medianas empresas.

Cuadro 71: MIPYME (Facturación Anual) según medios de comunicación.

Medios	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Papelería	25,0	32,1	60,0
Volantes o trípticos	21,4	28,6	45,0
Folleto en el punto de venta para cliente final	21,4	21,4	50,0
Folleto de cuidado dirigido al comprador	7,1	14,3	30,0
Catálogos de producto	17,9	25,0	45,0
Anuncios en revistas y periódicos	10,7	28,6	45,0
Posters y fotografías para el punto de venta	17,9	25,0	35,0
Vallas	0,0	3,6	25,0
Pabellones en ferias	14,3	7,1	5,0
En tiendas propias	7,1	25,0	50,0
En tiendas de clientes	14,3	7,1	35,0
Televisión	14,3	7,1	15,0
Packaging	7,1	3,6	40,0
Transporte	0,0	10,7	35,0
Señalética	3,6	14,3	15,0
Ropa de trabajadores	7,1	10,7	50,0
Edificio corporativo	7,1	21,4	45,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Complementariamente, en los medios donde se observa una mayor coincidencia, principalmente en el bajo uso, entre las empresas desagregadas según su tamaño, son *la televisión, pabellón en ferias, señalética y posters y fotografías para el punto de venta*.

Al desagregar por grupos según subsectores manufactureros (cuadro 72), las confluencias más significativas en relación a los porcentajes observados en cada uno de los medios consultados, se registran en el uso de la *papelería* y en el no uso como medios de los *pabellones en ferias* y del *transporte*. En cuanto a las divergencias más significativas se dan en el uso de medios como las *revistas y periódicos*, la *ropa de los trabajadores*, el *packaging* y el *edificio corporativo*.

Cuadro 72: MIPYME (Subsector Económico) según medios de comunicación.

Medios	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Papelería	25,0	42,3	37,5	44,4	40,0
Volantes o trípticos	15,0	42,3	25,0	44,4	20,0
Folleto punto venta para cliente final	15,0	38,5	25,0	44,4	20,0
Folleto cuidado dirigido a comprador	0,0	23,1	18,8	22,2	20,0
Catálogos de producto	15,0	30,8	31,3	44,4	20,0
Anuncios en revistas y periódicos	15,0	42,3	12,5	44,4	0,0
Posters y fotografías punto de venta	10,0	42,3	25,0	22,2	0,0
Vallas	0,0	11,5	6,3	22,2	0,0
Pabellones en ferias	5,0	15,4	6,3	0,0	20,0
En tiendas propias	15,0	38,5	18,8	33,3	0,0
En tiendas de clientes	5,0	30,8	6,3	11,1	40,0
Televisión	20,0	15,4	0,0	0,0	20,0
Packaging	5,0	26,9	6,3	0,0	40,0
Transporte	0,0	19,2	18,8	11,1	20,0
Señalética	0,0	11,5	18,8	22,2	0,0
Ropa de trabajadores	0,0	23,1	18,8	44,4	40,0
Edificio corporativo	15,0	23,1	25,0	44,4	0,0

1: Productos alimenticios; 2. Textil; 3. Maderas y papel; 4. Químicos y metales; 5. Máquinas e instrumentos.

Es también interesante indagar sobre convergencias y divergencias en las empresas entrevistadas según contratan o no diseño (cuadro 73), en la perspectiva de indagar si el operar de esta disciplina marca en el uso o no uso de unos u otros medios de comunicación.

En un contexto de un bajo uso de medios para comunicar sus productos, se registran significativas diferencias en el uso entre los grupos de empresas que a la vez han internalizado y contratan externamente Diseño y los que solo contratan externa o internamente diseño o no contratan.

Las diferencias que más destacan son el uso de *pósters y fotografías para el punto de venta, ropa de trabajadores, anuncios en revistas y periódicos, volantes o trípticos, transporte, catálogos de producto, papelería y folleto de cuidado dirigido al comprador.*

Las mayores coincidencias entre grupos se registran en las bajas coberturas de los *pabellones de ferias, televisión y señalética*.

Cuadro 73: MIPYME (Contrato Diseño) según medios de comunicación.

Medios	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Papelería	41,7	29,2	61,9	15,8
Volantes o trípticos	8,3	29,2	57,1	15,8
Folleto en punto venta para cliente final	16,7	25,0	52,4	15,8
Folleto de cuidado dirigido al comprador	0,0	8,3	42,9	5,3
Catálogos de Producto	33,3	20,8	52,4	5,3
Anuncios en revistas y periódicos	8,3	16,7	57,1	15,8
Posters y Fotografías en punto de venta	16,7	8,3	61,9	10,5
Vallas	0,0	0,0	28,6	0,0
Pabellones en ferias	8,3	8,3	14,3	5,3
En tiendas propias	8,3	20,8	47,6	15,8
En tiendas de clientes	16,7	8,3	38,1	5,3
Televisión	8,3	8,3	19,0	10,5
Packaging	8,3	4,2	33,3	10,5
Transporte	8,3	0,0	42,9	0,0
Señalética	8,3	4,2	23,8	5,3
Ropa de trabajadores	0,0	16,7	52,4	0,0
Edificio corporativo	16,7	12,5	47,6	10,5

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Responsables del diseño del plan de medios.

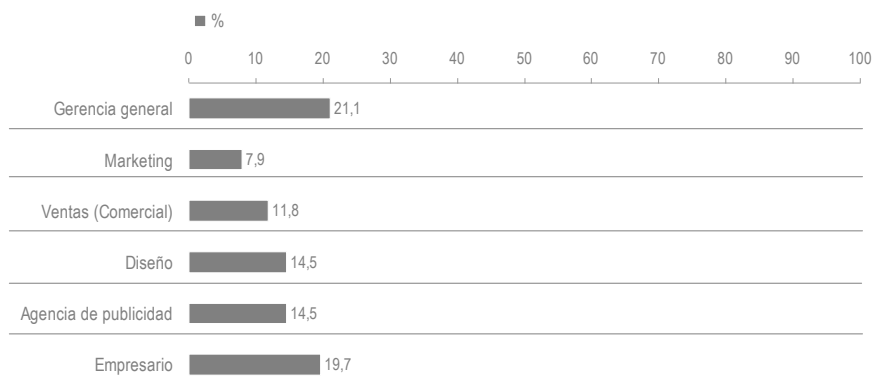
En un contexto donde el 52,6 por ciento de las empresas entrevistadas no dispone de un plan de medios, al consultar a las MIPYME que si lo tienen en relación al responsable de este plan, las incidencias más altas se concentran en la *gerencia general* (21,1% del total de la muestra) y el *empresario* (19,7% del total de la muestra).

Cuadro 74: MIPYME según responsables plan de medios.

Responsables	Si	Total
Gerencia general	16	76
Marketing	6	76
Ventas (Comercial)	9	76
Diseño	11	76
Agencia de publicidad	11	76
Empresario	15	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 67: MIPYME según responsables plan de medios.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Sólo 16 de las 36 empresas que disponen de plan de medios, registran una responsabilidad compartida de éste.

Al desagregar por grupos de empresas según su tamaño económico (cuadro 75), se observa que la responsabilidad varía significativamente entre grupos. Donde menos diferencia se observa entre grupos es en la ponderación de la responsabilidad del *Diseño* y de la *agencia de publicidad*.

Cuadro 75: MIPYME (Facturación Anual) según responsables plan de medios.

Responsables	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Gerencia general	0,0	35,7	30,0
Marketing	0,0	3,6	25,0
Ventas (Comercial)	0,0	10,7	30,0
Diseño	14,3	10,7	20,0
Agencia de publicidad	14,3	10,7	20,0
Empresario	35,7	14,3	5,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Las responsabilidades que registran más diferencias entre los tres grupos de empresas son las de *gerencia general*, *marketing*, *ventas* y *empresario*.

La diferencia más significativa en la incidencia referida a las responsabilidades del plan de medios, entre los grupos de empresas agrupados por subsector manufacturero (cuadro 76), se registran en la responsabilidad del *Diseño*, de la *agencia de publicidad*, del *empresario* y de *ventas*.

Complementariamente, donde se producen las coincidencias más significativas entre los grupos en comento son en la ponderación de la responsabilidad de *marketing* y de la *gerencia general*.

Cuadro 76: MIPYME (Subsector Económico) según responsables plan de medios.

Responsables	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Gerencia general	20,0	15,4	31,3	33,3	0,0
Marketing	0,0	11,5	12,5	11,1	0,0
Ventas (Comercial)	0,0	19,2	18,8	11,1	0,0
Diseño	5,0	23,1	25,0	0,0	0,0
Agencia de publicidad	5,0	23,1	25,0	0,0	0,0
Empresario	10,0	34,6	12,5	0,0	40,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar las empresas según el tipo de contrato de *Diseño* (cuadro 77), la diferencia más significativa entre el grupo de los que no

contratan diseño y los grupos que contratan se registra en la distinción de la responsabilidad de la *gerencia general*.

Cuadro 77: MIPYME (Contrata Diseño) según responsables plan de medios.

Responsables	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Gerencia general	25,0	25,0	28,6	5,3
Marketing	0,0	0,0	23,8	5,3
Ventas (Comercial)	0,0	8,3	28,6	5,3
Diseño	33,3	4,2	19,0	10,5
Agencia de publicidad	33,3	4,2	19,0	10,5
Empresario	33,3	8,3	19,0	26,3

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Valoración de la marca de la empresa

Los atributos que concentran más alta incidencia, entre las MIPYME entrevistadas, en relación a la valoración de la *marca* de su empresa, están asociados a elementos estructurales de este componente de la gestión del diseño en la empresa, a saber, “*está asociada a los productos que representa*” (94,7%), “*aporta al posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado*” (88,2%) y “*aporta a la diferenciación de los productos de la empresa en el mercado*” (71,1%).

Cuadro 78: MIPYME según valoración de su marca.

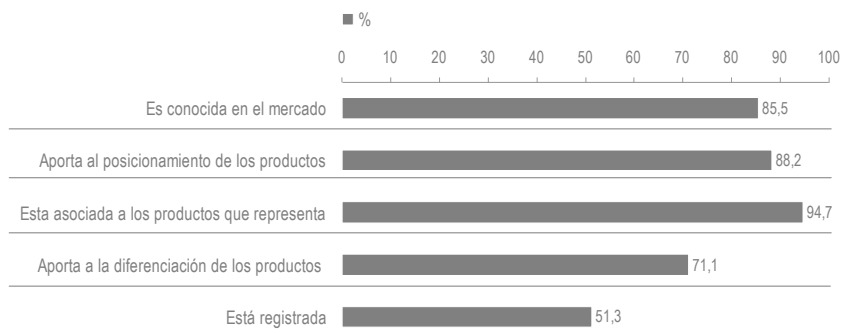
Valoración de la Marca de la empresa	SI	Total
Es conocida en el mercado	65	76
Aporta al posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado	67	76
Esta asociada a los productos que representa	72	76
Aporta a la diferenciación de los productos de la empresa en el mercado	54	76
Está registrada	39	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Mientras el 85,5% de las MIPYME entrevistadas afirma que su marca “*es conocida en el mercado*”, sólo el 51,3% afirma que su marca “*está registrada*”, lo que es coherente con el dato referido a la protección legal del diseño.

Tanto las referencias geográficas del mercado como el nivel de conocimiento son diversas entre las empresas entrevistadas.

Gráfico 68: MIPYME según valoración de su marca.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Las diferencias más significativas entre los grupos de empresas según el tamaño económico (cuadro 79) de la empresa se registran en la cobertura de las valoraciones “*está registrada*”, “*es conocida en el mercado*” y “*aporta a la diferenciación de los productos de la empresa en el mercado*”.

Cuadro 79: MIPYME (Facturación Anual) según valoración de la marca.

Valoración de la Marca de la empresa	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Es conocida en el mercado	75,0	89,3	95,0
Aporta al posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado	85,7	89,3	90,0
Esta asociada a los productos que representa	100,0	92,9	90,0
Aporta a la diferenciación de los productos de la empresa en el mercado	75,0	60,7	80,0
Está registrada	28,6	50,0	85,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar las empresas según el subsector económico al que pertenecen (cuadro 80), las diferencias más notorias se dan en la cobertura de la valoración de que la marca *aporta a la diferenciación de los productos de la empresa en el mercado* y a su condición de *registrada*.

Las congruencias mayores se dan en torno a la cobertura de la valoración de la marca en cuanto *está asociada a los productos que representa y es conocida en el mercado.*

Cuadro 80: MIPYME (Subsector Económico) según valoración de la marca.

Valoración de la Marca de la empresa	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Es conocida en el mercado	80,0	92,3	81,3	77,8	100,0
Aporta al posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado	75,0	100,0	87,5	77,8	100,0
Esta asociada a los productos que representa	95,0	100,0	93,8	77,8	100,0
Aporta a la diferenciación de los productos de la empresa en el mercado	55,0	80,8	68,8	66,7	100,0
Está registrada	60,0	57,7	31,3	44,4	60,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En el cruce de los datos de valoración de la marca con el dato de dispone y tipo de contrato de Diseño (cuadro 81), las diferencias más significativas se observan en la cobertura de *registro* de la marca y en la valoración de que la marca *aporta a la diferenciación de los productos de la empresa en el mercado.*

Cuadro 81: MIPYME (Contratación Diseño) según valoración de la marca.

Valoración de la Marca de la empresa	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Es conocida en el mercado	75,0	87,5	90,5	84,2
Aporta al posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado	83,3	83,3	95,2	89,5
Esta asociada a los productos que representa	91,7	91,7	95,2	100,0
Aporta a la diferenciación de los productos de la empresa en el mercado	75,0	54,2	85,7	73,7
Está registrada	41,7	54,2	81,0	21,1

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Valoración del logo de la empresa

Al consultar a los altos directivos de las MIPYME en estudio en relación a la valoración del logo de la empresa las respuestas que predominan dicen relación con su posicionamiento en el mercado, *tiene nivel de reconocimiento propio*⁷¹ *y se diferencia de la competencia;* con su plasticidad en relación a los soportes que usa, *se adapta con facilidad a*

distintos usos y con su consistencia con los productos que identifica, su significado es coherente con los productos.

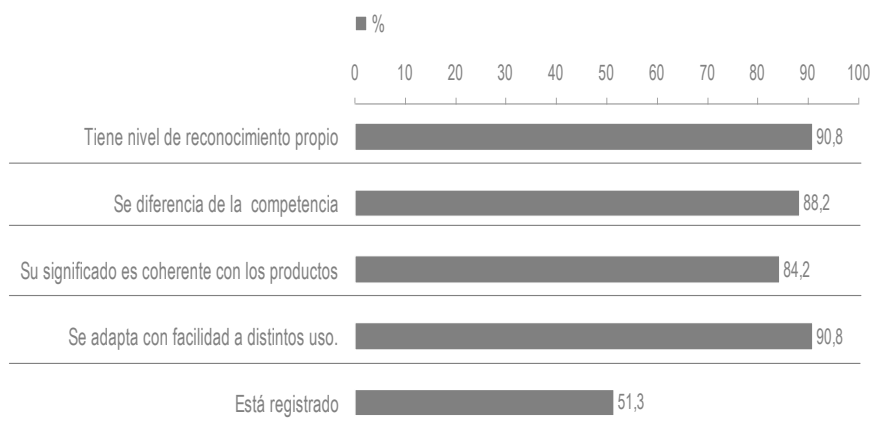
Cuadro 82: MIPYME según valoración del logo de la empresa.

Valoración del Logo de la Empresa	SI	Total
Tiene nivel de reconocimiento propio	69	76
Se diferencia de la competencia	67	76
Su significado es coherente con los productos	64	76
Se adapta con facilidad a distintos uso.	69	76
Está registrado	39	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Complementariamente, sólo un 51,3% de las empresas afirman que su logo está registrado.

Gráfico 69: MIPYME según valorización del logo de la empresa.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar los cinco atributos asociados al logo de la empresa en tres grupos según su tamaño económico, se observa que es en el grupo de las medianas empresas donde se registra una menor variabilidad de las incidencias.

Cuadro 83: MIPYME (Facturación Anual) según valoración del logo.

Valoración del Logo de la Empresa	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Tiene nivel de reconocimiento propio	92,9	92,9	85,0
Se diferencia de la competencia	96,4	89,3	75,0
Su significado es coherente con los productos	85,7	92,9	70,0
Se adapta con facilidad a distintos uso.	100,0	92,9	75,0
Está registrado	28,6	50,0	85,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

El atributo *está registrado* es el de mayor variabilidad entre los grupos en comento. El de menor variabilidad es *tiene nivel de reconocimiento propio*.

Al desagregar las empresas entrevistadas según el subsector económico al que pertenecen (cuadro 84), las diferencias más notorias en torno a la valoración del logo de su empresa se dan en torno a su condición de *registrado*.

Las congruencias mayores se dan en torno a la valoración del logo en cuanto *tiene nivel de reconocimiento propio y se diferencia de la competencia*.

Cuadro 84: MIPYME (Subsector Económico) según valoración del logo.

Valoración del Logo de la Empresa	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Tiene nivel de reconocimiento propio	90,0	92,3	93,75	88,9	80,0
Se diferencia de la competencia	90,0	92,3	87,5	77,8	80,0
Su significado es coherente con los productos	95,0	80,8	87,5	66,7	80,0
Se adapta con facilidad a distintos uso.	90,0	92,3	87,5	100,0	80,0
Está registrado	60,0	57,7	25,0	55,6	60,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Si comparamos los resultados de la valoración del logo de la empresa en función del tipo de contrato de Diseño, la diferencia más significativa se registra en la categoría *está registrado*.

Cuadro 85: MIPYME (Contratación Diseño) según valoración del logo.

Valoración del Logo de la Empresa	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Tiene nivel de reconocimiento propio	100,0	100,0	76,2	89,5
Se diferencia de la competencia	83,3	91,7	81,0	94,7
Su significado es coherente con los productos	91,7	83,3	81,0	84,2
Se adapta con facilidad a distintos uso.	91,7	91,7	85,7	94,7
Está registrado	33,3	58,3	81,0	21,1

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Actualización de la marca de la empresa

Al consultar a las empresas en relación a la actualización de su marca o imagen gráfica, el 56,6% afirma que lo hace, en especial *cuando se da una transformación importante en la empresa*. Transformación que asocian a eventos de tipo administrativo, por ejemplo, *cuando cambia una gerencia general* o bien eventos productivos, por ejemplo, *la salida al mercado de un nuevo producto*. La periodicidad recurrente en los que responden *a menudo* es de un año.

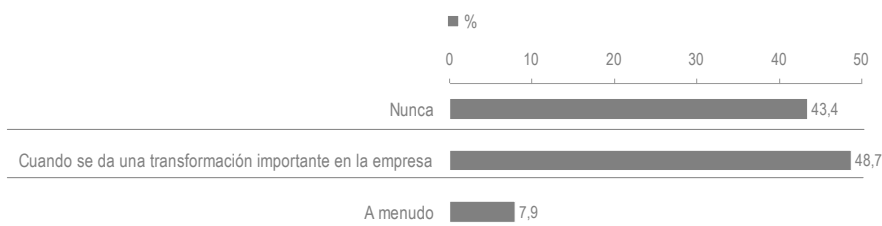
Cuadro 86: MIPYME según actualización de su marca.

Actualización de la Marca	Número de empresas
Nunca	33
Cuando se da una transformación importante en la empresa	37
A menudo	6
TOTAL	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Entre los argumentos recurrentes de los que responden que *nunca* han actualizado la marca es el poco tiempo de existencia de la empresa en el mercado.

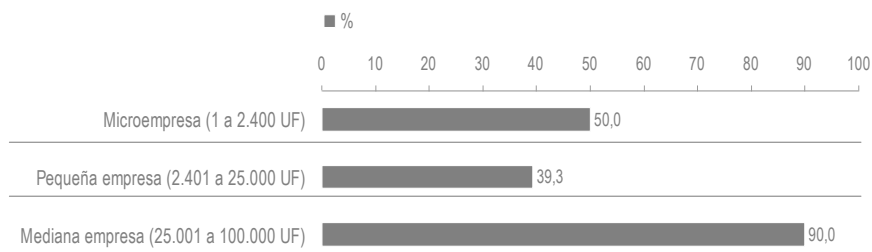
Gráfico 70: MIPYME según actualización de su marca.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar este dato según el tamaño económico de las empresas entrevistadas se observa que las medianas empresas son las que registran las incidencias más altas.

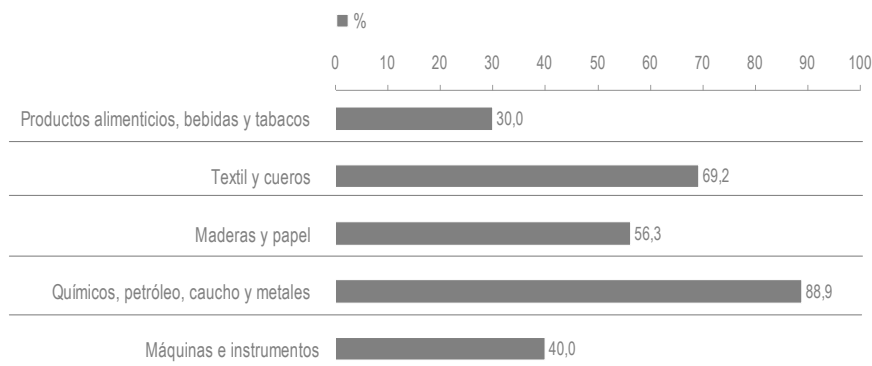
Gráfico 71: MIPYME (Facturación Anual) que actualizan su marca.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar el dato de actualización de la marca con el de actividad económica se observa que en los subsectores manufactureros de productos textiles y de químicos, petróleo, caucho y metales se registran las incidencias más altas.

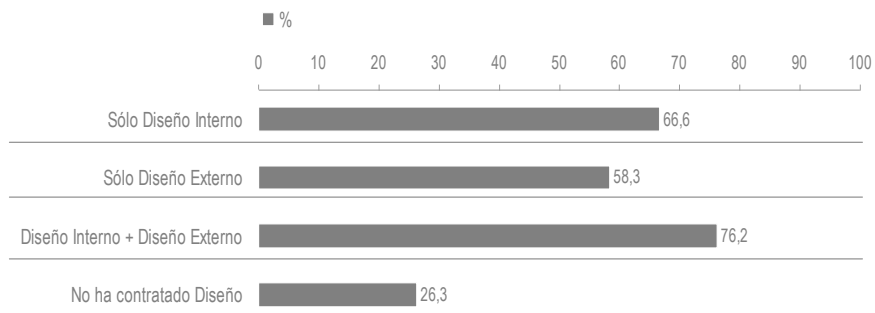
Gráfico 72: MIPYME (Subsector Manufacturero) que actualizan su marca.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato de actualización de la marca según el tipo de contrato de diseño, la diferencia más significativa se registra entre los grupos que contratan diseño y el que no lo hace, como se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico 73: MIPYME (Contratación Diseño) que actualizan su marca.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

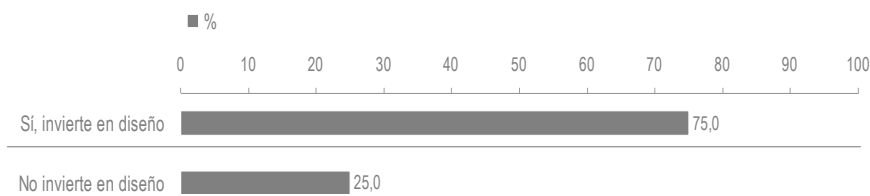
5.2.3 INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA.

Características de la incorporación del diseño

Inversión en diseño en los últimos cinco años.

57 de las 76 empresas entrevistadas, que representan el 75,0% de la muestra, afirma haber invertido en diseño en los últimos cinco años.

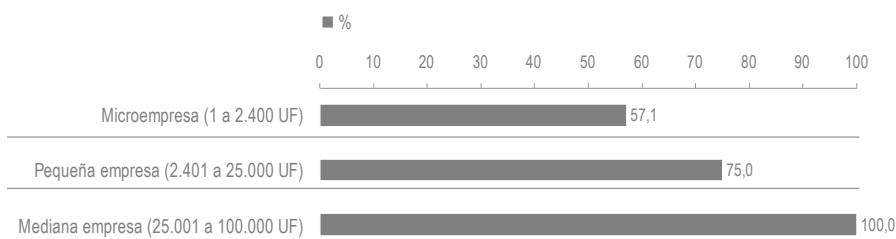
Gráfico 74: MIPYME según invierte o no en Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar la información de empresas que invierten en diseño con su tamaño económico (gráfico 75), se observa que en los grupos de empresas de mayor tamaño la incidencia de empresas que invierten también se incrementa significativamente. De hecho, todas las empresas medianas entrevistadas invierten en diseño.

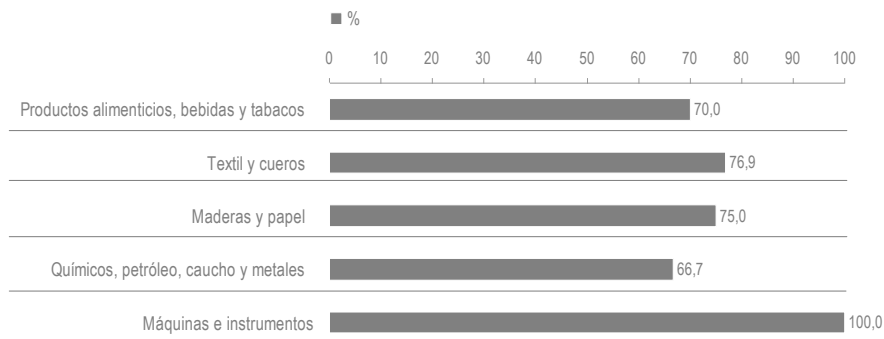
Gráfico 75: MIPYME (Factura Anual) que invierten en Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar la existencia de inversión en diseño con la actividad económica que realizan, no se observan diferencias muy significativas con la salvedad del sector de máquinas e instrumentos, como se observa en el gráfico 76.

Gráfico 76: MIPYME según subsector e Incidencia de Inversión en Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Nivel de inversión anual en diseño.

Sólo el 19,7 por ciento de las empresas entrevistadas invierte más de 15 mil dólares anuales en diseño.

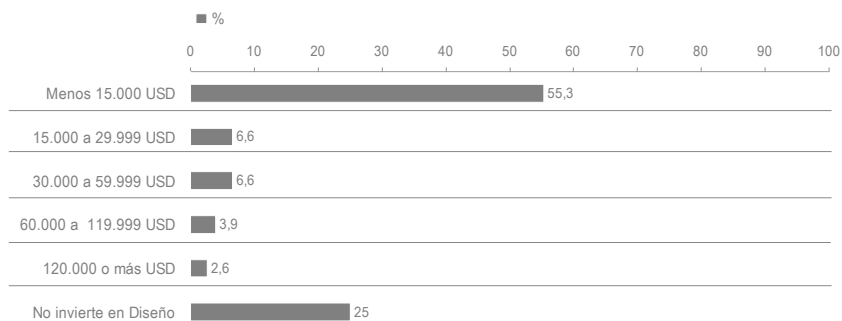
Cuadro 87: MIPYME según Nivel de Inversión Anual en Diseño.

Nivel de Inversión	Número de Empresas	%
Menos 15.000 USD	42	55,3
15.000 a 29.999 USD	5	6,6
30.000 a 59.999 USD	5	6,6
60.000 a 119.999 USD	3	3,9
120.000 o más USD	2	2,6
No invierte en Diseño	19	25,0
Total	76	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar la información de empresas según el nivel de inversión en diseño con su tamaño económico (cuadro 88), se observa que en los grupos de menor tamaño la inversión en diseño o no existe o es marginal (menos de mil euros mensuales aproximadamente).

Gráfico 77: MIPYME según Nivel de Inversión Anual en Diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Como se puede observar en los cuadros reseñados, sólo en el grupo de medianas empresas se registran incidencias significativas en niveles de inversión de cierta magnitud.

Cuadro 89: MIPYME (Factura Anual) según Nivel Inversión Anual en Diseño

Nivel de Inversión Anual en Diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Menos 15000 USD	57,1	71,4	30,0
15.000 a 29.999 USD	0,0	3,6	20,0
30.000 a 59.999 USD	0,0	0,0	25,0
60.000 a 119.999 USD	0,0	0,0	15,0
120.000 o más USD	0,0	0,0	10,0
No invierte	42,9	25,0	0,0
Total MIPYME	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar con el dato de actividad económica (cuadro 90), los grupos de empresas que registran menos diferencias en los montos de inversión anual en diseño son los asociados a la actividad textil, químicos y alimentos.

Cuadro 90: MIPYME (Actividad Económica) según Nivel Inversión Anual en Diseño

Nivel de Inversión Anual en Diseño	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Menos 15000 USD	50,0	50,0	62,5	44,4	100,0
15.000 a 29.999 USD	15,0	3,8	0,0	11,1	0,0
30.000 a 59.999 USD	0,0	7,7	12,5	11,1	0,0
60.000 a 119.999 USD	5,0	7,7	0,0	0,0	0,0
120.000 o más USD	0,0	7,7	0,0	0,0	0,0
No invierte	30,0	23,1	25,0	33,3	0,0
Total MIPYME	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato según el tipo de contrato de diseño (cuadro 91), el grupo que registra menos diferencias en los niveles de inversión en diseño es el grupo que contrata a la vez interna y externamente.

Cuadro 91: MIPYME (Contrato Diseño) según Nivel Inversión Anual en Diseño

Nivel de Inversión Anual en Diseño	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Menos 15000 USD	83,3	87,5	52,4	0,0
15.000 a 29.999 USD	0,0	12,5	9,5	0,0
30.000 a 59.999 USD	8,3	0,0	19,0	0,0
60.000 a 119.999 USD	8,3	0,0	9,5	0,0
120.000 o más USD	0,0	0,0	9,5	0,0
No invierte	0,0	0,0	0,0	100,0
Total MIPYME	100,0	100,0	100,0	100,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Dependencia organizacional del diseño.

En 30 de las 57 empresas entrevistadas que contratan Diseño, se registra una dependencia exclusiva del Diseño en la máxima autoridad orgánica, el Gerente General o el Empresario. En el resto la dependencia es compartida con otras responsabilidades funcionales.

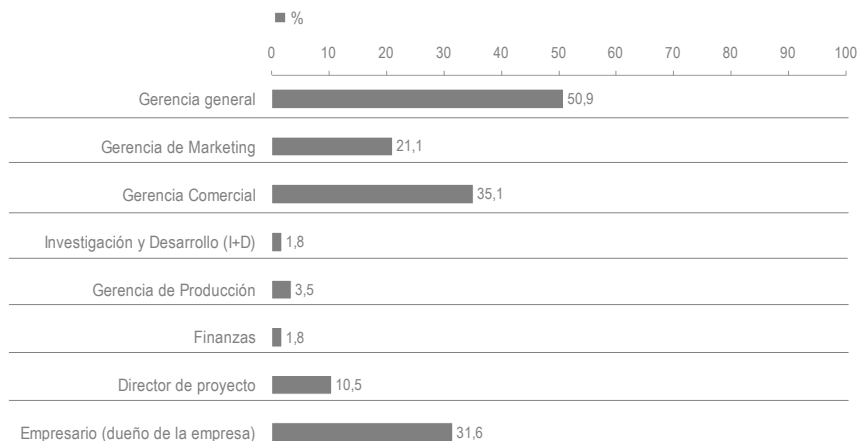
La dependencia, exclusiva o compartida, del Diseño en la muestra de empresas entrevistadas es predominantemente del nivel gerencial. De la gerencia general (50,9%), de la gerencia comercial (35,1%), de la gerencia de marketing (21,1%) y del director de proyecto (10,5%). La dependencia directa del empresario se observa en el 31,6%.

Cuadro 92: MIPYME (que contratan diseño) según Dependencia del Diseño

Dependencia del Diseño	SI	Total
Empresario	18	57
Gerencia General	29	57
Gerencia Marketing	12	57
Gerencia Comercial	20	57
Gerencia Producción	2	57
Gerencia Finanzas	1	57
Director de Proyecto	6	57
Investigación y Desarrollo (I+D)	1	57

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico78: MIPYME (que contratan diseño) según dependencia del Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En los grupos de pequeña y de mediana empresa según tamaño económico (cuadro 93) la dependencia del Diseño de la gerencia general registra las incidencias más altas, seguida de la dependencia de la gerencia comercial y de marketing. Mientras en el grupo de medianas empresas no aparece como categoría de dependencia, en el caso de las microempresas la dependencia del Diseño es exclusiva del Empresario o Dueño de la empresa.

Cuadro 93: MIPYME (Facturación Anual) según Dependencia del Diseño

Dependencia del Diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Empresario	100,0	9,5	0,0
Gerencia General	0,0	76,2	65,0
Gerencia de Marketing	0,0	28,6	30,0
Gerencia Comercial	0,0	33,3	65,0
Gerencia de Producción	0,0	4,8	5,0
Gerencia de Finanzas	0,0	0,0	5,0
Director de Proyecto	0,0	14,3	15,0
Investigación y Desarrollo (I+D)	0,0	0,0	5,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por rama de actividad económica (cuadro 94), las diferencias más significativas se registran en las incidencias asociadas a la dependencia del empresario y del director de proyectos.

Cuadro 94: MIPYME (Actividad Económica) según Dependencia del Diseño

Dependencia del Diseño	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Empresario	7,1	35,0	8,3	0,0	0,0
Gerencia General	71,4	60,0	75,0	83,3	80,0
Gerencia de Marketing	35,7	20,0	25,0	16,7	0,0
Gerencia Comercial	35,7	35,0	41,7	50,0	20,0
Gerencia de Producción	7,1	10,0	0,0	0,0	0,0
Gerencia de Finanzas	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0
Director de Proyecto	14,3	35,0	16,7	0,0	0,0
Investigación y Desarrollo (I+D)	0,0	5,0	0,0	0,0	0,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar con el dato del tipo de contrato de diseño (cuadro 95), las diferencias más significativas se observa en la incidencia de la dependencia de la gerencia comercial, del director de proyecto y de la gerencia general. Las mayores coincidencias se registran en las bajas incidencias del empresario, de la gerencia de finanzas y de investigación y desarrollo.

Cuadro 95: MIPYME (Contrato Diseño) según Dependencia del Diseño

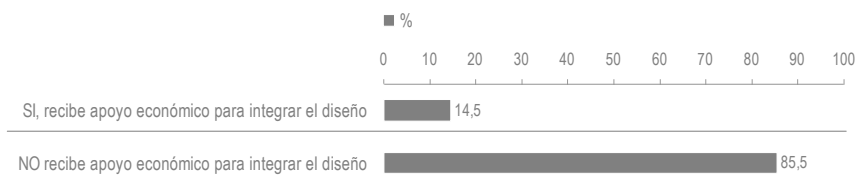
Dependencia del Diseño	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Gerencia General	75,0	79,2	57,1	
Gerencia de Marketing	25,0	16,7	28,6	
Gerencia Comercial	25,0	25,0	57,1	
Investigación y Desarrollo I+D	0,0	0,0	4,8	
Gerencia de Producción	0,0	4,2	9,5	
Gerencia de Finanzas	0,0	4,2	0,0	
Director de Proyecto	8,3	12,5	33,3	
Empresario	16,7	16,7	14,3	

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Uso de subsidio económico para incorporar el diseño.

Sólo el 14,5% de las 76 empresas entrevistadas y el 19,3% de las 57 que ha invertido en Diseño, recibe apoyo económico para incorporar este tipo de servicios.

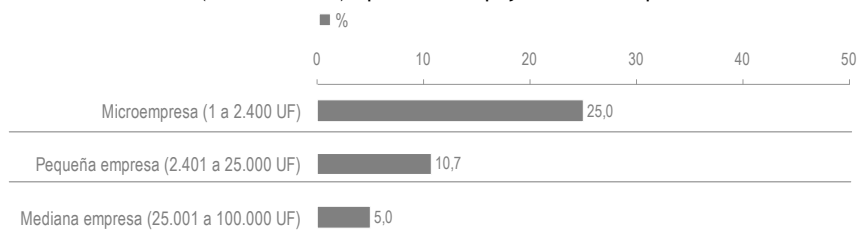
Gráfico 79: MIPYME según Apoyo Económico para Incorporar el Diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

El cruce con el dato de tamaño económico (gráfico 80) de las empresas entrevistadas evidencia que las incidencias del subsidio económico para la incorporación del diseño se incrementan significativamente según se reduce el tamaño de las empresas.

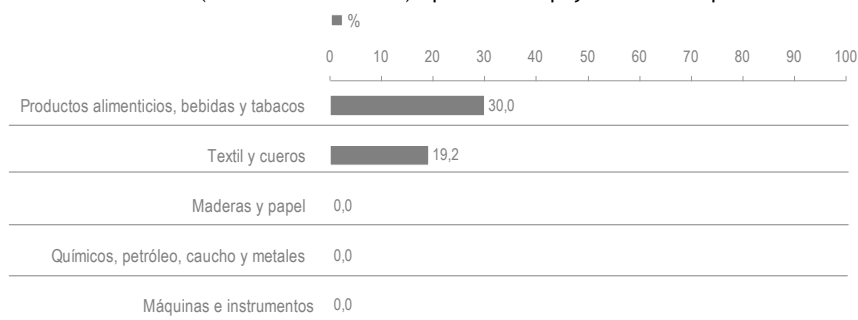
Gráfico 80: MIPYME (Factura Anual) que Recibe Apoyo Económico para Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar con el dato de actividad económica (gráfico 81), se observa que los subsidios sólo se registran en las empresas de alimentos y textil.

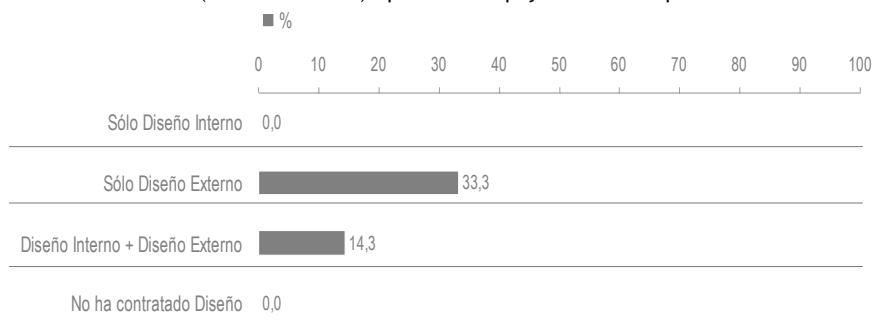
Gráfico 81: MIPYME (Actividad Económica) que Recibe Apoyo Económico para Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar con el dato de tipo de contrato de diseño (gráfico 82), se observa que en el grupo que contrata exclusivamente diseño externo la incidencia de subsidios es más alta.

Gráfico 82: MIPYME (Contrato Diseño) que Recibe Apoyo Económico para Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Procedencia del subsidio económico.

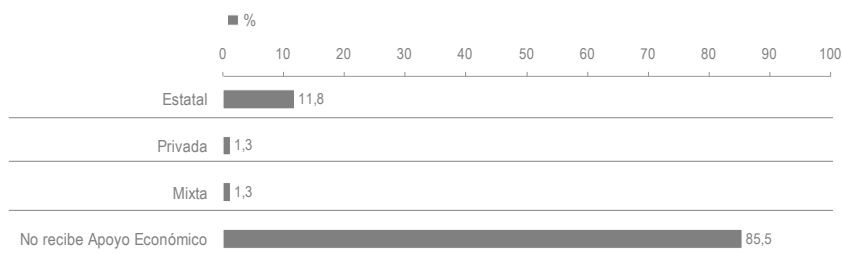
Es el Estado, exclusiva o compartidamente, el que apoya a la mayoría de las empresas entrevistadas que afirman recibir apoyo económico para la incorporación del diseño en su gestión, como se puede observar en el cuadro 96 y gráfico 83.

Cuadro 96: MIPYME según Procedencia Apoyo Económico

Procedencia del apoyo económico	Número de Empresas	%
Estatal	9	11,8
Privada	1	1,3
Mixta	1	1,3
No recibe Apoyo Económico	65	85,5
Total	76	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 83: MIPYME según Procedencia Apoyo Económico



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Lo observado en el dato agregado se mantiene al desagregar por tamaño económico (cuadro 97) de las empresas entrevistadas.

Cuadro 97: MIPYME (Facturación Anual) según Procedencia Apoyo Económico

Procedencia del apoyo económico para Incorporar Diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Estatal	17,9	10,7	5,0
Privada	3,6	0,0	0,0
Mixta	3,6	0,0	0,0
No recibe Apoyo Económico	75,0	89,3	95,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato por sectores de actividad económica (cuadro 98), la diferencia más significativa se registra en las incidencias del apoyo proveniente del Estado.

Cuadro 98: MIPYME (Actividad Económica) según Procedencia Apoyo Económico

Procedencia del apoyo económico para Incorporar Diseño	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Estatad	25,0	15,4	0,0	0,0	0,0
Privada	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mixta	0,0	3,8	0,0	0,0	0,0
No recibe Apoyo Económico	70,0	80,8	100,0	100,0	100,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Lo mismo se registra al comparar los grupos de empresas según el tipo de experiencia contractual de diseño que tienen (cuadro 99).

Cuadro 99: MIPYME (Contrato Diseño) según Procedencia Apoyo Económico

Procedencia del apoyo económico para Incorporar Diseño	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Estatad	0,0	25,0	14,3	0,0
Privada	0,0	4,2	0,0	0,0
Mixta	0,0	4,2	0,0	0,0
No recibe Apoyo Económico	100,0	66,7	85,7	100,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Modo de inserción del diseño en la empresa

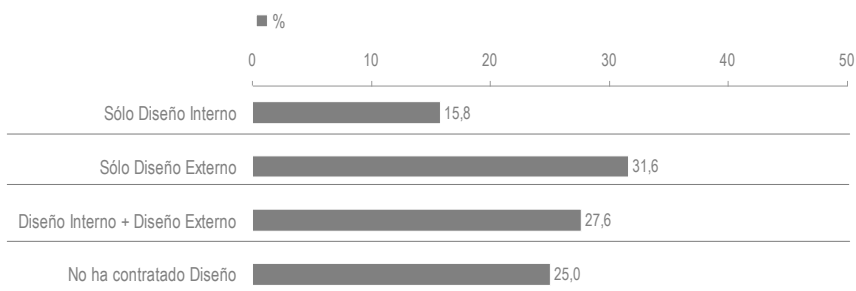
El 75 % de las empresas entrevistadas afirman contratar servicios de Diseño, lo que es coherente con quienes afirmaban invertir. El 59,2% del total de empresas entrevistadas afirma contratar servicios externos de diseño. Mientras el 43,4% afirma tener internalizada en su estructura organizativa el diseño.

Cuadro 100: MIPYME según Tipo de Contrato de Diseño

Tipo de Contrato de Diseño en la Empresa	Número de Empresas
Sólo Diseño Interno	12
Sólo Diseño Externo	24
Diseño Interno + Diseño Externo	21
No contrata	19
Total	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 84: MIPYME según Tipo de Contrato de Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

La incidencia de la contratación de servicios de diseño, interna o externamente, varía significativamente dependiendo del tamaño económico de las empresas entrevistadas. A mayor tamaño del grupo de empresas entrevistadas mayor incidencia de la contratación de diseño.

Cuadro 101: MIPYME (Facturación Anual) según Tipo de Contrato de Diseño

Tipo de Contrato de Diseño en la Empresa	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Sólo Diseño Interno	17,9	17,9	10,0
Sólo Diseño Externo	28,6	32,1	35,0
Diseño Interno + Diseño Externo	10,7	25,0	55,0
No contrata	42,9	25,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Si bien en los tres grupos de empresas entrevistados se registra una predominancia de la contratación de servicios externos, la disponibilidad de un área interna de diseño también se observa asociada al tamaño de las empresas entrevistadas.

Al comparar por grupos de empresas según su actividad económica (cuadro 102), las diferencias más significativas se registran en la incidencia de contrato externo. Es en el sector textil donde se observa la incidencia más alta de empresas que contratan a la vez diseño externo y diseño interno. En los sectores alimentos, químicos y máquinas se registran las incidencias más altas de contratos de diseño exclusivamente externos.

Cuadro 102: MIPYME (Actividad Económica) según Tipo de Contrato de Diseño

Procedencia del apoyo económico para Incorporar Diseño	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Sólo Diseño Interno	10,0	11,5	43,8	0,0	0,0
Sólo Diseño Externo	50,0	15,4	12,5	44,4	80,0
Diseño Interno + Diseño Externo	10,0	50,0	18,8	22,2	20,0
No contrata	30,0	23,1	25,0	33,3	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En el sector de maderas y papel se registra la incidencia más alta de contrato de diseño exclusivamente interno.

Mediación para acceder a los servicios de diseño.

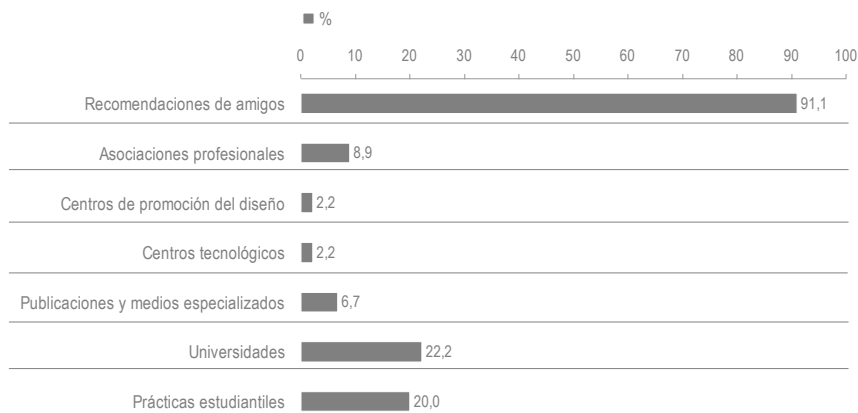
De acuerdo a lo afirmado por los altos directivos de las empresas entrevistadas que contratan diseño, los medios más utilizados para acceder a éstos son: i. Recomendaciones de amigos (91,1%); ii. Universidades (22,2%) y iii. Prácticas estudiantiles (20,0%).

Cuadro 103: MIPYME según mediación para acceder a los servicios de diseño.

Mediación	SI	NO	Total
Recomendaciones de amigos	52	5	57
Asociaciones profesionales	5	52	57
Centros de promoción del diseño	1	56	57
Centros tecnológicos	1	56	57
Publicaciones y medios especializados	4	53	57
Universidades	13	44	57
Prácticas estudiantiles	11	46	57

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 85: MIPYME según mediación para acceder a los servicios de diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar los datos por tamaño de las empresas entrevistadas, la alta incidencia de la alternativa recomendaciones de amigos en los tres grupos, reafirma el carácter cultural de este procedimiento de selección de personal en Chile en general y la región de Valparaíso en particular.

Cuadro 104: MIPYME (Facturación Anual) según mediación acceso a diseñadores.

Mediación	Micró %	Pequeña %	Mediana %
Recomendaciones de amigos	81,8	87,5	100,0
Asociaciones profesionales	9,1	6,3	11,1
Centros de promoción del diseño	0,0	6,3	0,0
Centros tecnológicos	9,1	0,0	0,0
Publicaciones y medios especializados	0,0	12,5	5,6
Universidades	18,2	18,8	27,8
Prácticas estudiantiles	27,3	12,5	22,2

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Cuadro 105: MIPYME (Actividad Económica) según mediación acceso a diseñadores.

Mediación	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Recomendaciones de amigos	66,7	100,0	100,0	100,0	100,0
Asociaciones profesionales	8,3	11,8	20,0	0,0	0,0
Centros de promoción del diseño	0,0	5,9	0,0	0,0	0,0
Centros tecnológicos	8,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Medios especializados	8,3	11,8	0,0	0,0	0,0
Universidades	33,3	23,5	20,0	0,0	20,0
Prácticas estudiantiles	16,7	23,5	20,0	0,0	40,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar los grupos de empresas según tipo de contrato de diseño (cuadro 106), en un escenario común de alta incidencia de las recomendaciones de amigos, las diferencias más altas entre grupos se registran en este tópico.

Cuadro 106: MIPYME (Contrato Diseño) según mediación acceso a diseñadores.

Mediación	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Recomendaciones de amigos	91,7	83,3	100,0	
Asociaciones profesionales	8,3	8,3	9,5	
Centros de promoción del diseño	0,0	0,0	4,8	
Centros tecnológicos	0,0	4,2	0,0	
Medios especializados	8,3	4,2	9,5	
Universidades	25,0	16,7	28,6	
Prácticas estudiantiles	16,7	16,7	23,8	

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Origen geográfico de los servicios de diseño contratados.

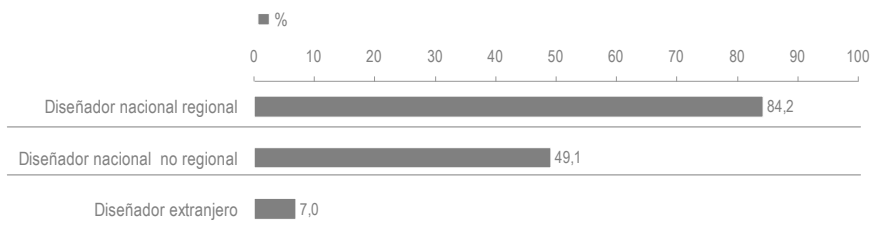
El 84,2 por ciento de las empresas que contratan diseño lo hacen, aunque no exclusivamente, en la misma región de Valparaíso. Sólo un 7 por ciento afirma contratar servicios de diseño extranjero.

Cuadro 107: MIPYME según origen geográfico de servicios de diseño contratado.

Origen del Diseño Contratado	SI	Total
Diseñador nacional regional	48	57
Diseñador nacional no regional	28	57
Diseñador extranjero	4	57

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 86: MIPYME según origen de los servicios de diseño contratados



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por tamaño económico, se observa que las diferencias más significativas entre grupos se registran en la incidencia de la contratación de diseñadores nacionales no regionales.

Cuadro 108: MIPYME (Facturación Anual) según Origen Geográfico Diseño Contratado.

Origen Geográfico de Diseño Contratado	Micró %	Pequeña %	Mediana %
Diseñador nacional regional	90,9	75,0	88,9
Diseñador nacional no regional	36,4	43,8	61,1
Diseñador extranjero	9,1	6,3	5,6

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar los grupos de empresas según el sector de actividad económica en que se inscriben (cuadro 109), las diferencias más significativas se registran en la incidencia del origen nacional no regional.

Cuadro 109: MIPYME (Actividad Económica) según Origen Geográfico Diseño Contratado.

Origen Geográfico de Diseño Contratado	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Diseñador nacional regional	91,7	88,2	80,0	83,3	60,0
Diseñador nacional no regional	25,0	70,6	40,0	50,0	40,0
Diseñador extranjero	8,3	11,8	0,0	0,0	0,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar los grupos de empresas según el tipo de contrato de diseño (cuadro 110), las diferencias más significativas también se registran en la incidencia del origen nacional no regional.

Cuadro 110: MIPYME (Contrato Diseño) según Origen Geográfico Diseño Contratado.

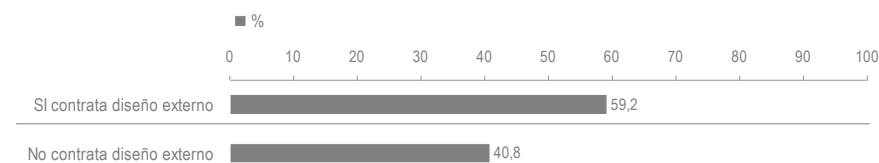
Origen Geográfico de Diseño Contratado	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Diseñador nacional regional	83,3	83,3	85,7	
Diseñador nacional no regional	50,0	37,5	61,9	
Diseñador internacional	8,3	8,3	4,8	

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gestión de los servicios externos de diseño

45 de las 76 empresas entrevistadas, que representan el 59,2% de la muestra, contrata servicios externos de diseño.

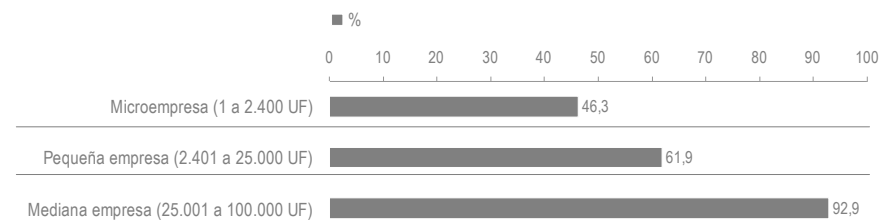
Gráfico 87: MIPYME según Contrata Servicios Externos de Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico 88, a mayor tamaño económico de las agrupaciones de empresas entrevistadas hay una mayor incidencia de la contratación de servicios externos de diseño.

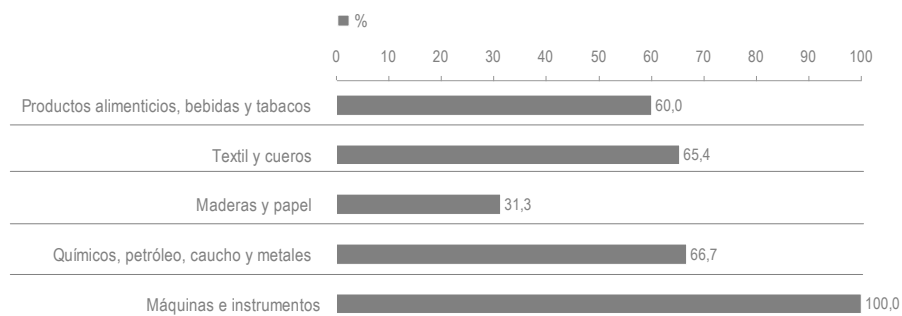
Gráfico 88: MIPYME (Facturación Anual) que Contrata Servicios Externos Diseño



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Los datos disponibles en relación a los subsectores manufactureros en los que se especializan las MIPYME entrevistadas, como se puede observar en el gráfico 89, no distinguen diferencias significativas en la incidencia de la incorporación de servicios de diseño externo entre los subsectores de productos textiles, de productos químicos y de productos alimenticios. Sólo los subsectores de productos de la madera y del papel y de máquinas e instrumentos aparecen con una incidencia significativamente más baja y más alta, respectivamente.

Gráfico 89: MIPYME según subsector e Incidencia de Servicios Externos Diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Años de contratos externos de diseño.

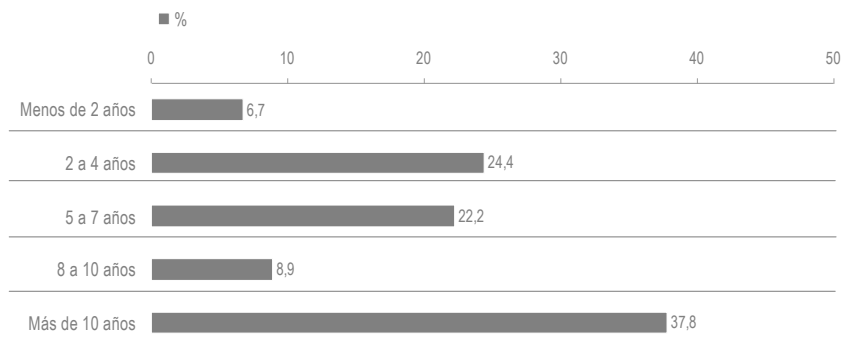
Como se observa en el cuadro 114 y en el gráfico 94, un 68,9 por ciento de las empresas entrevistadas que contratan servicios externos de diseño afirman que lo hacen hace cinco o más años.

Cuadro 111: MIPYME (que contratan diseño externo) según Años de Contratación.

Años de Contratación de Servicios Externos de Diseño	Número de Empresas
Menos de 2 años	3
2 a 4 años	11
5 a 7 años	10
8 a 10 años	4
Más de 10 años	17
Total	45

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 90: MIPYME (que contratan diseño externo) según Años de Contratación.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar los datos por tamaño económico de las MIPYME entrevistadas destaca que la más alta incidencia de microempresas se localiza en el tramo de menos de 5 años de contratación.

Cuadro 112: MIPYME (Facturación Anual) según Años de Contratación

Años de Contratación de Servicios Externos de Diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Menos de 2 años	9,1	12,5	0,0
2 a 4 años	72,7	18,8	0,0
5 a 7 años	9,1	25,0	27,8
8 a 10 años	9,1	6,3	11,1
Más de 10 años	0,0	37,5	61,1
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En las pequeñas y medianas se registran incidencias significativas en el tramo de más de 10 años de contratación de servicios externos de diseño.

Especialidades de diseño externalizadas.

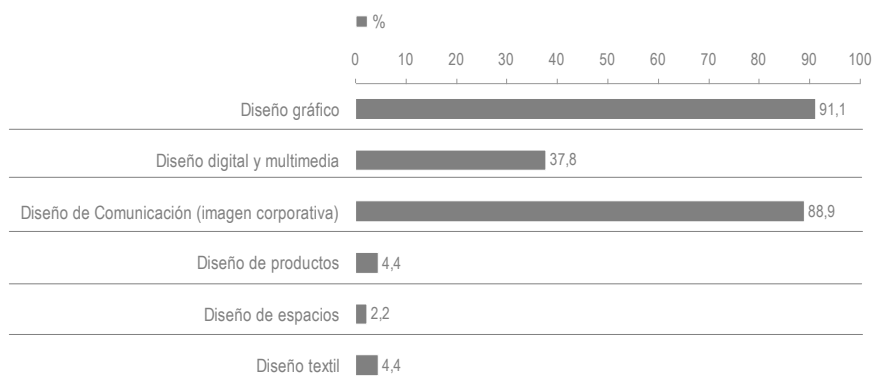
Los perfiles profesionales predominantes en el diseño contratado externamente son: i. Diseñador gráfico (91,1%); ii. Diseñador de Comunicación Corporativa (88,9%) y iii. Diseñador digital y multimedia (37,8%).

Cuadro 113: MIPYME según perfil profesional del diseño externo.

Perfil profesional	SI	Total
Diseño gráfico	41	45
Diseño digital y multimedia	17	45
Diseño de Comunicación (imagen corporativa)	40	45
Diseño de productos	2	45
Diseño de espacios	1	45
Diseño textil	2	45

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 91: MIPYME según perfil profesional del diseño externalizado.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por tamaño de las empresas, se registran diferencias tanto en la incidencia como en la extensión de los perfiles profesionales de diseño contratados.

La diferencia más significativa se da en la incidencia del perfil *diseñador digital y multimedia*.

Cuadro 114: MIPYME (Facturación Anual) según perfil profesional diseño contratado.

Perfil profesional	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Diseño gráfico	100,0	93,8	83,3
Diseño digital y multimedia	18,2	31,3	55,6
Diseño de Comunicación (imagen corporativa)	72,7	87,5	100,0
Diseño de productos	0,0	0,0	11,1
Diseño de espacios	9,1	0,0	0,0
Diseño textil	9,1	0,0	5,6

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Tipos de servicios de diseño contratados.

Los servicios externos de diseño más demandados por las empresas entrevistadas se concentran en la especialidad gráfica del diseño industrial.

Cuadro 115: MIPYME (que contratan diseño externo) según Servicios Contratados.

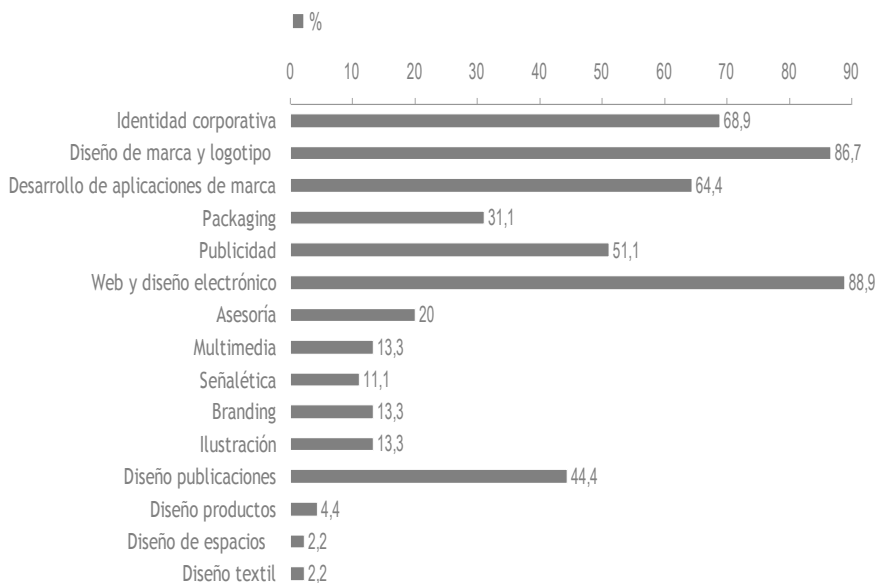
Servicios Externos de Diseño Contratados	SI	Total
Identidad corporativa	31	45
Diseño de marca y logotipo	39	45
Desarrollo de aplicaciones de marca	29	45
Packaging	14	45
Publicidad	23	45
Web y diseño electrónico	40	45
Asesoría	9	45
Multimedia	6	45
Señalética	5	45
Branding	6	45
Ilustración	6	45
Diseño publicaciones	20	45
Diseño productos	2	45
Diseño de espacios	1	45
Diseño textil	1	45

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Entre los servicios contratados destacan por sus incidencias altas son:
i. Diseño electrónico y página WEB (88,9% de las empresas que contratan diseño externo); ii. Diseño de marca y logotipo (86,7%); iii. Identidad corporativa (68,9%); iv. Desarrollo de aplicaciones de

marca (64,4%); v. Publicidad (51,1%); vi. Diseño de publicaciones (44,4%) y vii. Packaging (31,1%).

Gráfico 92: MIPYME (que contratan diseño externo) según Servicios Contratados.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar los datos de servicios contratados con el tamaño económico de las empresas entrevistadas, se hacen evidente las diferencias entre los tres grupos de entrevistados. Los servicios que registran las diferencias más marcadas entre los grupos de empresas en estudio son *identidad corporativa, publicidad, ilustración, diseño de marca y logotipo, packaging, diseño de publicaciones, desarrollo de aplicaciones de marca y branding*.

Aunque con distintos énfasis entre los tres grupos de empresas, se observa una concentración de la demanda de servicios externos de diseño hacia la especialidad gráfica.

Cuadro 116: MIPYME (Facturación Anual) según Servicios Contratados.

Servicios Externos de Diseño Contratados	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Identidad corporativa	27,3	75,0	88,9
Diseño de marca y logotipo	63,6	87,5	100,0
Desarrollo de aplicaciones de marca	45,5	62,5	77,8
Packaging	36,4	12,5	44,4
Publicidad	27,3	50,0	66,7
Web y diseño electrónico	72,7	93,8	94,4
Asesoría	9,1	12,5	33,3
Multimedia	9,1	12,5	16,7
Señalética	18,2	0,0	16,7
Branding	0,0	6,3	27,8
Ilustración	0,0	0,0	33,3
Diseño publicaciones	27,3	37,5	61,1
Diseño productos	0,0	0,0	11,1
Diseño de espacios	9,1	6,3	0,0
Diseño textil	9,1	0,0	0,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

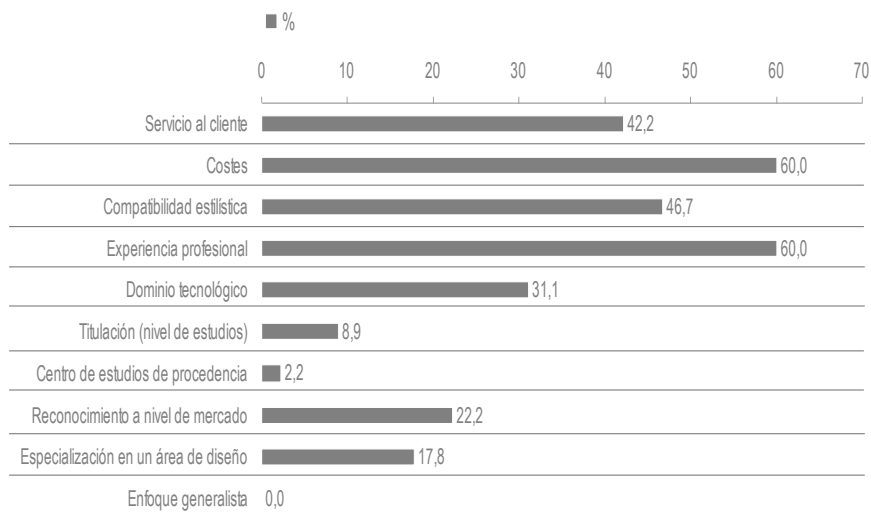
Criterios de selección de los servicios de diseño externo.

Los criterios de selección que predominan en las empresas que contratan servicios de diseño externos son, en orden decreciente: i. Experiencia profesional (60,0%); ii. Costes (60,0%); iii. Compatibilidad estilística (46,7%); iv. Servicios al cliente (42,2%) y v. Dominio tecnológico (31,1%).

Cuadro 117: MIPYME según criterios de selección servicios diseño.

Criterios	SI	NO	Total
Servicio al cliente	19	26	45
Costes	27	18	45
Compatibilidad estilística	21	24	45
Experiencia profesional	27	18	45
Dominio tecnológico	14	31	45
Titulación (nivel de estudios)	4	41	45
Centro de estudios de procedencia	1	44	45
Reconocimiento a nivel de mercado	10	35	45
Especialización en un área de diseño	8	37	45
Enfoque generalista	0	45	45

Gráfico 93: MIPYME según criterios de selección servicios diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por tamaño económico, se relevan diferencias entre grupos de empresas en función de la incidencia de los criterios que sustentan su selección de los servicios externos de diseño a contratar.

Cuadro 118: MIPYME (Facturación Anual) según criterios selección diseño.

Criterios	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Servicio al cliente	18,2	25,0	72,2
Costes	45,5	50,0	77,8
Compatibilidad estilística	36,4	37,5	61,1
Experiencia profesional	54,5	56,3	66,7
Dominio tecnológico	18,2	18,8	50,0
Titulación (nivel de estudios)	9,1	12,5	5,6
Centro de estudios de procedencia	0,0	0,0	5,6
Reconocimiento a nivel de mercado	18,2	12,5	33,3
Especialización en un área de diseño	0,0	6,3	38,9
Enfoque generalista	0,0	0,0	0,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Mientras en micros y pequeñas empresas se releva los costes, la experiencia profesional y la compatibilidad estilística, en la mediana

empresa se privilegian más criterios, a saber, costes, servicio al cliente, experiencia profesional, compatibilidad estilística, dominio tecnológico y especialización.

Llama la atención la minusvalía que en general se le da al centro de estudios de procedencia y al nivel de estudios de la titulación del profesional.

Al desagregar por grupos de empresas según el sector económico en que se desenvuelven (cuadro 119), las diferencias más significativas entre grupos se registran en los criterios de *costes*, *compatibilidad estilística* y *dominio tecnológico*. Las coincidencias más significativas se registran en las bajas incidencias de los criterios *enfoque generalista*, *centro de estudios de procedencia*, *reconocimiento a nivel de mercado* y *titulación (nivel de estudios)*.

Cuadro 119: MIPYME (Actividad Económica) según criterios selección diseño.

Criterios	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Servicio al cliente	50,0	35,3	20,0	66,7	40,0
Costes	41,7	70,6	40,0	100,0	40,0
Compatibilidad estilística	25,0	70,6	20,0	66,7	20,0
Experiencia profesional	50,0	82,4	60,0	33,3	40,0
Dominio tecnológico	0,0	47,1	60,0	33,3	20,0
Titulación (nivel de estudios)	8,3	11,8	20,0	0,0	0,0
Centro de estudios de procedencia	0,0	5,9	0,0	0,0	0,0
Reconocimiento a nivel de mercado	16,7	29,4	20,0	16,7	20,0
Especialización en un área de diseño	0,0	29,4	20,0	33,3	0,0
Enfoque generalista	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Forma de pago de los servicios de diseño externo.

La fórmula de pago que prevalece en las empresas encuestadas que contratan servicios externos de diseño es el precio cerrado (100,0%).

Cuadro 120: MIPYME según forma de pago del diseño externo.

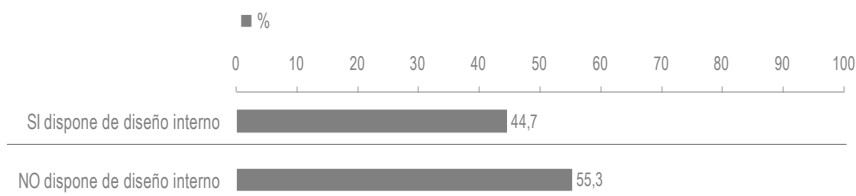
Formulas	Número de Empresas	Total
Precio cerrado	45	45
Royalties	0	45
Precio por hora	1	45
Precio cerrado más % Royalties	0	45
Honorarios mensuales	0	45

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gestión de los servicios internos de diseño

34 de las 76 empresas entrevistadas, que representan el 44,7% de la muestra de MIPYMES de la región de Valparaíso, ha internalizado en su estructura organizativa la función de diseño.

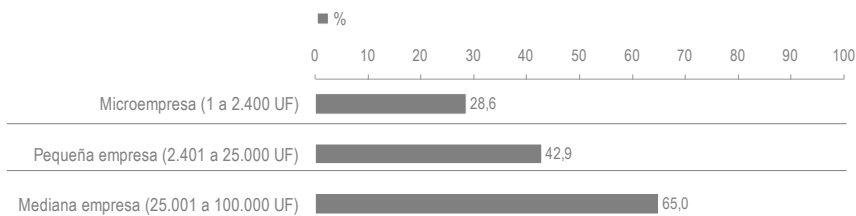
Gráfico 94: MIPYME según dispone de diseño internalizado.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar los datos por grupos de empresas según su tamaño económico se registra una progresión.

Gráfico 95: MIPYME (Facturación Anual) que dispone de diseño internalizado.

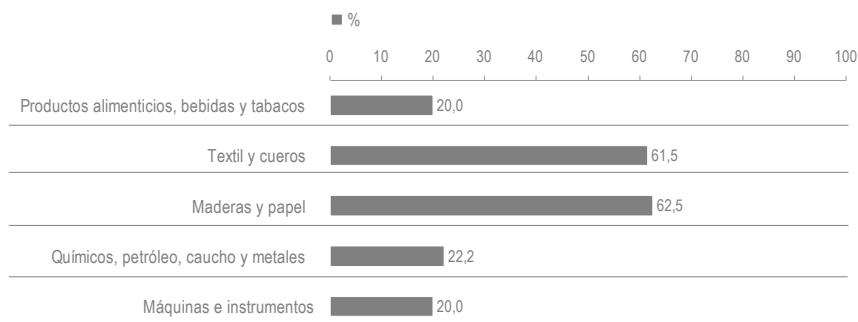


Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

A medida que se incrementa el tamaño económico del grupo de empresas, se incrementa significativamente la incidencia de la empresas que han internalizado en su estructura organizativa la función de diseño.

Al cruzarlo con el dato disponible de subsectores manufactureros (gráfico 96), se observa que dos destacan por registrar incidencias más altas, a saber, la industria del papel y de la madera y la industria textil.

Gráfico 96: MIPYME (Subsectores) que disponen de diseño internalizado.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Especialidades de diseño internalizadas por la empresa.

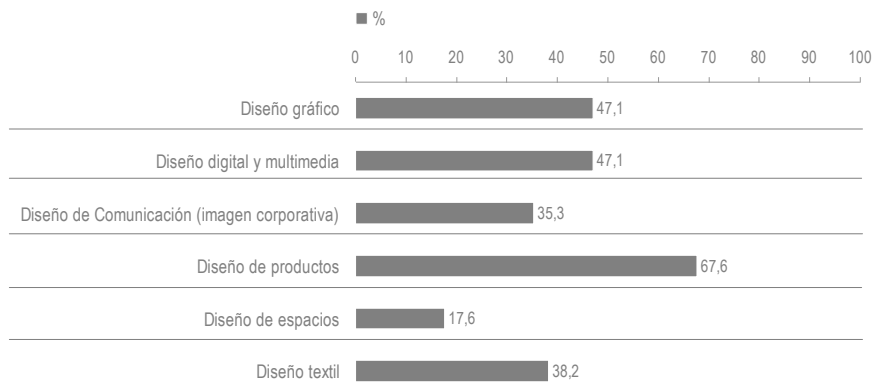
En la muestra de empresas manufactureras entrevistadas que tienen área de diseño, las especialidades internalizadas con más alta incidencia son, en orden decreciente, el diseño de productos y el diseño gráfico.

Cuadro 121: MIPYME según especialidades de diseño internalizadas.

Áreas de Diseño	SI	Total
Diseño gráfico	16	34
Diseño digital y multimedia	16	34
Diseño de comunicación (imagen corporativa)	12	34
Diseño de productos	23	34
Diseño de espacios	6	34
Diseño textil	13	34

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 97: MIPYME según especialidades de diseño incorporadas.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato por el tamaño económico de las empresas entrevistadas (cuadro 122), las diferencias más significativas en relación a las especialidades de Diseño internalizadas dicen relación con el diseño textil, el diseño de comunicación y el diseño gráfico. La mayor coincidencia entre grupos es la baja incidencia del diseño de espacios.

Cuadro 122: MIPYME (Facturación Anual) según especialidades internalizadas.

Áreas de Diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Diseño gráfico	50,0	61,5	30,8
Diseño digital y multimedia	62,5	38,5	46,2
Diseño de comunicación	50,0	46,2	15,4
Diseño de productos	75,0	53,8	76,9
Diseño de espacios	12,5	23,1	15,4
Diseño textil	75,0	23,1	30,8

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por subsectores manufactureros se registran diferencias significativas en relación a las especialidades de Diseño internalizadas (cuadro 123).

Cuadro 123: MIPYME (Subsector Económico) según especialidades internalizadas.

Áreas de Diseño	1	2	3	4	5
Diseño gráfico	75,0	12,5	72,7	100,0	100,0
Diseño digital y multimedia	75,0	31,3	63,6	0,0	100,0
Diseño de comunicación	50,0	18,8	45,5	50,0	100,0
Diseño de productos	50,0	81,3	63,5	0,0	100,0
Diseño de espacios	25,0	6,3	27,3	0,0	100,0
Diseño textil	0,0	81,3	0,0	0,0	0,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Antigüedad del diseño internalizado.

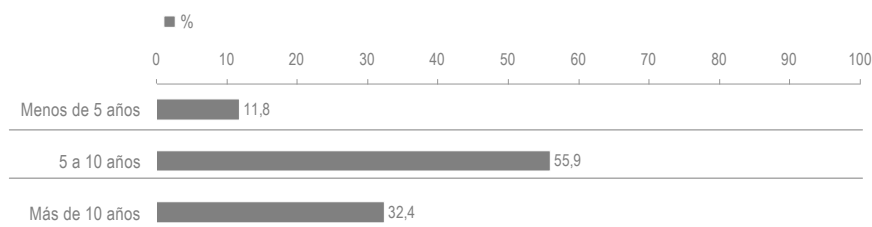
El 88,3% de las empresas que han internalizado en su estructura organizativa el diseño lo realiza hace 5 o más años, como se puede observar en el cuadro 124 y gráfico 98.

Cuadro 124: MIPYME según años internalización del diseño.

Años Internalización del Diseño	Número de Empresas
Menos de 5 años	4
5 a 10 años	19
Más de 10 años	11
Total	34

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 98: MIPYME según años de internalización del diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar el dato de años de internalización del diseño con el de tamaño económico (cuadro 125) de las empresas entrevistadas, que tienen internalizada en su estructura el diseño, se observa que en todos los grupos la más alta incidencia se registra en los tramos de 5 o más años.

Cuadro 125: MIPYME (Facturación Anual) según años internalización del diseño.

Años de Internalización del Diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Menos de 5 años	0,0	23,1	7,7
5 a 10 años	62,5	38,5	69,2
Más de 10 años	37,5	38,5	23,1

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Criterios de selección de diseñadores internos.

Los criterios que más prevalecen en la contratación de profesionales del área interna de diseño estratégico son: i. Dominio tecnológico, ii. Experiencia profesional; iii. Compatibilidad estilística y iv. Especialización.

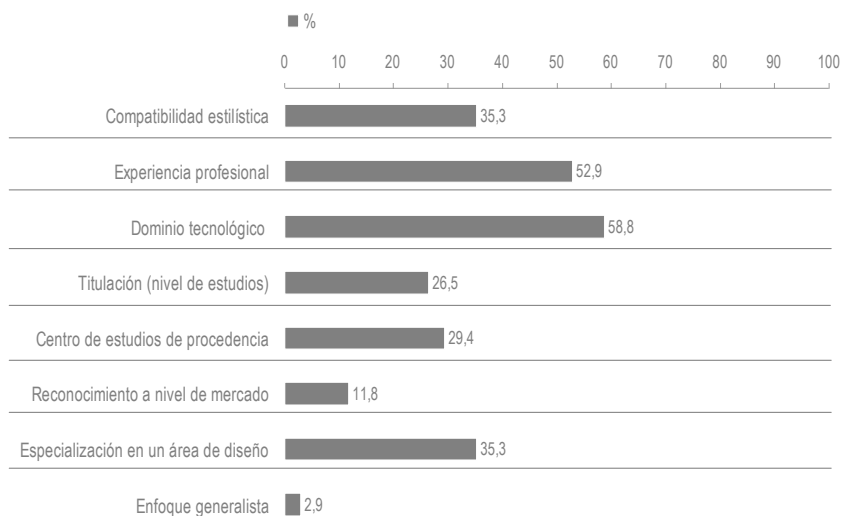
Cuadro 126: MIPYME según criterios de selección diseñadores internos.

Criterios de selección	SI	Total
Compatibilidad estilística	12	34
Experiencia profesional	18	34
Dominio tecnológico	20	34
Titulación (nivel de estudios)	9	34
Centro de estudios de procedencia	10	34
Reconocimiento a nivel de mercado	4	34
Especialización en un área de diseño	12	34
Enfoque generalista	1	34

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Aproximadamente una de cada tres empresas entrevistadas y que tiene internalizado en su estructura la función de diseño utiliza como criterio para seleccionar a los profesionales el centro de estudios de procedencia y uno de cada cuatro el nivel de estudios que involucra su titulación.

Gráfico 99: MIPYME según criterios de selección diseñadores internos.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar los datos por tamaño económico (cuadro 127) de las empresas entrevistadas que tienen internalizado en su estructura la función de diseño se observa que existen diferencias en términos de la amplitud de criterios más que en los énfasis.

Cuadro 127: MIPYME (Facturación Anual) según criterios de selección.

Criterios de selección	Micró	Pequeña	Mediana
Compatibilidad estilística	25,0	30,8	46,2
Experiencia profesional	62,5	46,2	53,8
Dominio tecnológico	75,0	53,8	53,8
Titulación (nivel de estudios)	0,0	15,4	53,8
Centro de estudios de procedencia	0,0	23,1	53,8
Reconocimiento a nivel de mercado	0,0	15,4	15,4
Especialización en un área de diseño	25,0	38,5	38,5
Enfoque generalista	0,0	7,7	0,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Mientras en las microempresas son dos criterios (el dominio tecnológico y la experiencia profesional) los que concentran las incidencias más altas, en las pequeñas son tres (dominio tecnológico, experiencia profesional y especialización en un área de diseño) y en las medianas

seis (titulación, centro de estudios de procedencia, compatibilidad estilística, dominio tecnológico, experiencia profesional y especialización en un área de diseño) los criterios que prevalecen, respectivamente.

Competencias del director de diseño.

Las competencias del director de diseño que predominan en las empresas encuestadas que tienen internalizada en su estructura la función de diseño son, en orden decreciente: i. Gestión a personas y actividades creativas; ii. Analizar factibilidad de idea y traducirla en producto o servicio; iii. Elaborar proyectos y selección de materiales y procesos; iv. Localizar y seleccionar servicios de diseño; v. Formar equipos de diseño y vi. Suscitar una comprensión del diseño en la empresa.

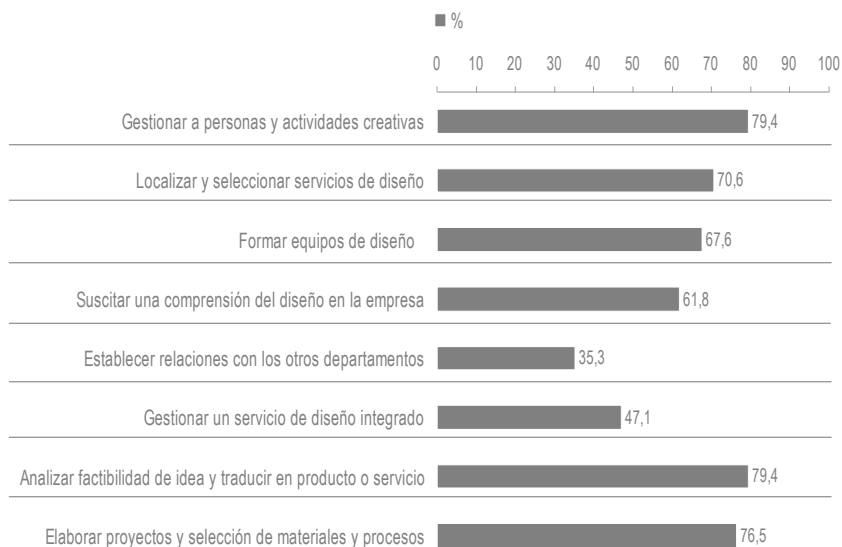
Cuadro 128: MIPYME según competencias del director de diseño interno.

Competencias	SI	Total
Gestionar a personas y actividades creativas	27	34
Localizar y seleccionar servicios de diseño	24	34
Formar equipos de diseño	23	34
Suscitar una comprensión del diseño en la empresa	21	34
Establecer relaciones con los otros departamentos	12	34
Gestionar un servicio de diseño integrado	16	34
Analizar factibilidad de idea y traducir en producto o servicio	27	34
Elaborar proyectos y selección de materiales y procesos	26	34

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar las MIPYME por tamaño económico (cuadro 129), las diferencias más significativas se registran en tres de las competencias del Director de Diseño, a saber, *gestionar un servicio de diseño integrado, establecer relaciones con todos los departamentos de la empresa y formar equipos de diseño.*

Gráfico 100: MIPYME según competencias del director de diseño interno.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Cuadro 129: MIPYME (Facturación Anual) según competencias del director.

Competencias del Director de Diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Gestionar a personas y actividades creativas	87,5	61,5	92,3
Localizar y seleccionar servicios de diseño	75,0	53,8	84,6
Formar equipos de diseño	62,5	46,2	92,3
Suscitar comprensión del diseño en la empresa	37,5	61,5	76,9
Establecer relaciones con los otros departamentos	62,5	46,2	7,7
Gestionar un servicio de diseño integrado	50,0	15,4	76,9
Analizar factibilidad de idea y traducir en producto	87,5	61,5	92,3
Elaborar proyectos	75,0	61,5	92,3

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Desarrollo de la estrategia de diseño

Prácticas asociadas al desarrollo de la estrategia de diseño.

Un 50% de las MIPYMES industriales asocian el desarrollo de la estrategia de Diseño con algún tipo de práctica de investigación del entorno, de la competencia y de los usuarios, a saber, “*estudios de usuario*”,

“estudios de mercado”, “estudios de la competencia” y/o “estudios prospectivos”. Complementariamente, un 64,5% de las empresas entrevistadas asocian el desarrollo de la estrategia a una práctica menos racional, a saber, la “intuición de algún directivo”.

Sin embargo es baja la incidencia de quienes identifican el desarrollo de la estrategia de Diseño a una “política de empresa” (35,5%).

El rediseño de productos, que la literatura especializada también asocia al desarrollo de la estrategia de Diseño en la empresa, es identificada por el 32,9% de las MIPYMES entrevistadas.

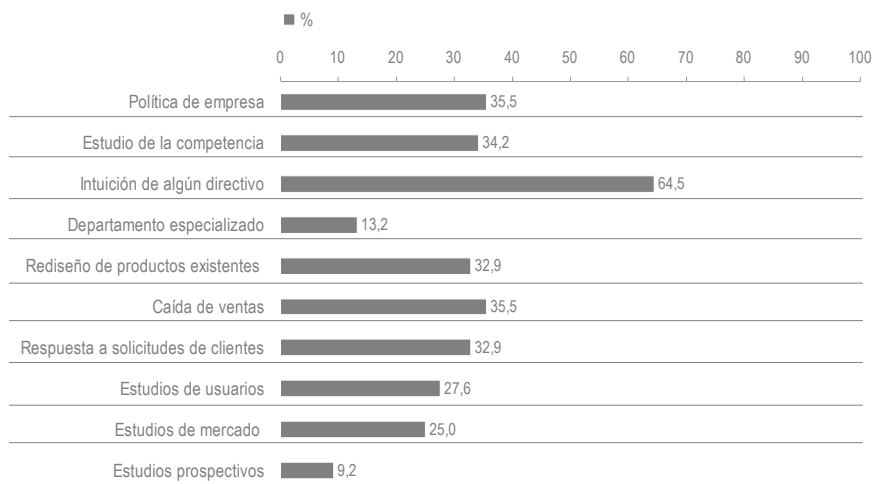
Cuadro 130: MIPYME según prácticas asociadas al desarrollo de la estrategia de Diseño.

Prácticas Asociadas al Desarrollo de la Estrategia de Diseño	SI	Total
Política de empresa	27	76
Estudio de la competencia	26	76
Intuición de algún directivo	49	76
Departamento especializado	10	76
Rediseño de productos existentes	25	76
Caída de ventas	27	76
Respuesta a solicitudes de clientes	25	76
Estudios de usuarios	21	76
Estudios de mercado	19	76
Estudios prospectivos	7	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

La solicitud directa de clientes sólo es reconocida como un impulso inicial del desarrollo de la estrategia de Diseño por un 32,9% de las empresas entrevistadas (25 de las 76 MIPYMES entrevistadas).

Gráfico 101: MIPYME según prácticas asociadas al desarrollo de la Estrategia de Diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato de las prácticas asociadas al desarrollo de la estrategia de Diseño con el tamaño económico de las MIPYMES (cuadro 131), las que más diferencian a los grupos en comento son los “*estudios de mercado*”, la “*intuición de algún directivo*” y las “*respuestas a solicitudes de clientes*”. La coincidencia entre grupos más significativa es la baja incidencia de los estudios prospectivos.

Cuadro 131: MIPYME (Facturación Anual) según prácticas asociadas al desarrollo

De la Estrategia de Diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Política de empresa	25,0	32,1	55,0
Estudio de la competencia	25,0	25,0	60,0
Intuición de algún directivo	42,9	71,4	85,0
Departamento especializado	3,6	7,1	40,0
Rediseño de productos existentes	21,4	32,1	50,0
Caída de ventas	25,0	32,1	55,0
Respuesta a solicitudes de clientes	25,0	21,4	60,0
Estudios de usuarios	17,9	21,4	50,0
Estudios de mercado	14,3	14,3	55,0
Estudios prospectivos	7,1	7,1	15,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar el dato de las prácticas asociadas al desarrollo de la estrategia con el subsector manufacturero, se observa que las empresas más heterogéneas en sus respuestas son las de productos químicos, petróleo y metales y la de máquinas e instrumentos. Variabilidad que es necesario relativizar en función del bajo número de empresas entrevistadas de estos rubros (9 y 5 empresas, respectivamente).

La variabilidad entre subsectores se da principalmente en las respuestas que indican que las prácticas asociadas al desarrollo de la estrategia de diseño son *la intuición de algún directivo*, *el estudio de la competencia*, *la política de la empresa* y *la caída de las ventas*.

Donde existe más coincidencia entre los subsectores son en las bajas incidencias en las prácticas referidas a *estudios prospectivos* y *estudios de mercado*.

Cuadro 132: MIPYME (Subsector Económico) según prácticas asociadas al desarrollo

De la Estrategia de Diseño	1	2	3	4	5
Política de empresa	25,0	42,3	37,5	22,2	60,0
Estudio de la competencia	35,0	42,3	37,5	22,2	0,0
Intuición de algún directivo	45,0	61,5	75,0	88,9	80,0
Departamento especializado	10,0	23,1	18,8	0,0	0,0
Rediseño de productos existentes	40,0	34,6	31,3	11,1	40,0
Caída de ventas	25,0	34,6	43,8	55,6	20,0
Respuesta a solicitudes de clientes	20,0	30,8	37,5	55,6	40,0
Estudios de usuarios	25,0	38,5	18,8	22,2	20,0
Estudios de mercado	20,0	30,8	25,0	22,2	20,0
Estudios prospectivos	15,0	7,7	12,5	0,0	0,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos.

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Finalmente, al desagregar las prácticas por grupos según el tipo de contrato de diseño, las diferencias más significativas se registran en las incidencias de las prácticas de *“estudios de mercado”* y de *“estudios de usuarios”* y *“respuestas a solicitudes de clientes”*. En la práctica que hay más coincidencia, en su baja incidencia, son los *estudios prospectivos* y, en su alta incidencia *la intuición de algún directivo*.

Cuadro 133: MIPYME (Contrata Diseño) según prácticas asociadas al desarrollo

De la Estrategia de Diseño	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Política de empresa	41,7	29,2	47,6	26,3
Estudio de la competencia	33,3	29,2	52,4	21,1
Intuición de algún directivo	58,3	58,3	66,7	73,7
Departamento especializado	8,3	8,3	33,3	5,3
Rediseño de productos existentes	41,7	29,2	42,9	21,1
Caída de ventas	33,3	37,5	47,6	21,1
Respuesta a solicitudes de clientes	25,0	29,2	52,4	21,1
Estudios de usuarios	25,0	25,0	47,6	10,5
Estudios de mercado	25,0	25,0	42,9	5,3
Estudios prospectivos	25,0	4,2	14,3	0,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Responsables de la definición de la estrategia de diseño.

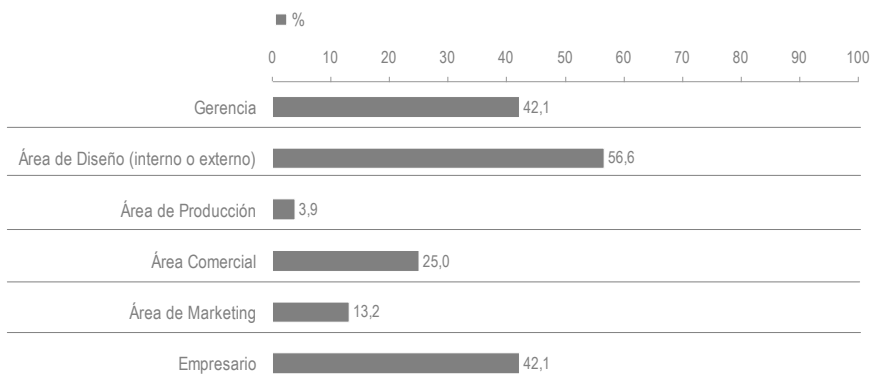
Al consultar a los altos directivos de las MIPYME en estudio en relación a quién o quiénes son los responsables de la definición de la estrategia de Diseño, las incidencias más altas se concentran en el Área de Diseño (interno o externo), en la gerencia y en el empresario.

Cuadro 134: MIPYME según responsables de la definición de la estrategia de diseño.

Responsables de la estrategia de Diseño	SI	Total
Gerencia	32	76
Área de Diseño (interno o externo)	43	76
Área de Producción	3	76
Área Comercial	19	76
Área de Marketing	10	76
Empresario	32	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 102: MIPYME según responsables de la definición de la estrategia de diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato por el tamaño económico (cuadro 135), las respuestas que marcan diferencias significativas son las que identifican al *empresario*, al *área de diseño*, a la *gerencia* y al *área comercial*, como responsables de las definiciones básicas de la estrategia de Diseño en la empresa. Complementariamente, donde existe más consenso es en la baja responsabilidad del área de producción.

Cuadro 135: MIPYME (Facturación Anual) según responsables de la definición

De la Estrategia de Diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Gerencia	0,0	67,9	65,0
Área de Diseño (interno o externo)	14,3	46,4	95,0
Área de Producción	0,0	3,6	5,0
Área Comercial	0,0	21,4	65,0
Área de Marketing	0,0	14,3	30,0
Empresario	100,0	17,9	0,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por subsectores manufactureros (cuadro 136), las diferencias más significativas se dan en relación a la responsabilidad *del empresario*, *de la gerencia* y *del área de diseño*. Donde se observa más consenso es en la no responsabilidad del área de producción.

Cuadro 136: MIPYME (Subsector Económico) según responsables de la definición

De la Estrategia de Diseño	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Gerencia	50,0	26,9	43,8	55,6	60,0
Área de Diseño (interno o externo)	35,0	46,2	50,0	66,7	60,0
Área de Producción	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Área Comercial	15,0	26,9	31,3	33,3	20,0
Área de Marketing	20,0	11,5	12,5	11,1	0,0
Empresario	35,0	61,5	37,5	33,3	20,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al comparar el dato que identifica a los responsables de las definiciones básicas de la Estrategia de Diseño en la empresa entre grupos MIPYME según contratan o no Diseño (cuadro 137), se observa que las diferencias más significativas se concentran en la responsabilidad del *diseño, del empresario, del área comercial y de la gerencia.*

Cuadro 137: MIPYME (Contrato Diseño) según responsables de la definición

De la Estrategia de Diseño	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Gerencia	41,7	54,2	52,4	15,8
Área de Diseño (interno o externo)	66,7	58,3	66,7	0,0
Área de Producción	8,3	4,2	0,0	0,0
Área Comercial	25,0	16,7	57,1	0,0
Área de Marketing	25,0	12,5	19,0	0,0
Empresario	50,0	33,3	19,0	78,9

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Llama la atención el consenso en la baja incidencia del área de producción como responsable del Diseño en la empresa industrial.

Fuentes de información para definir la estrategia de diseño.

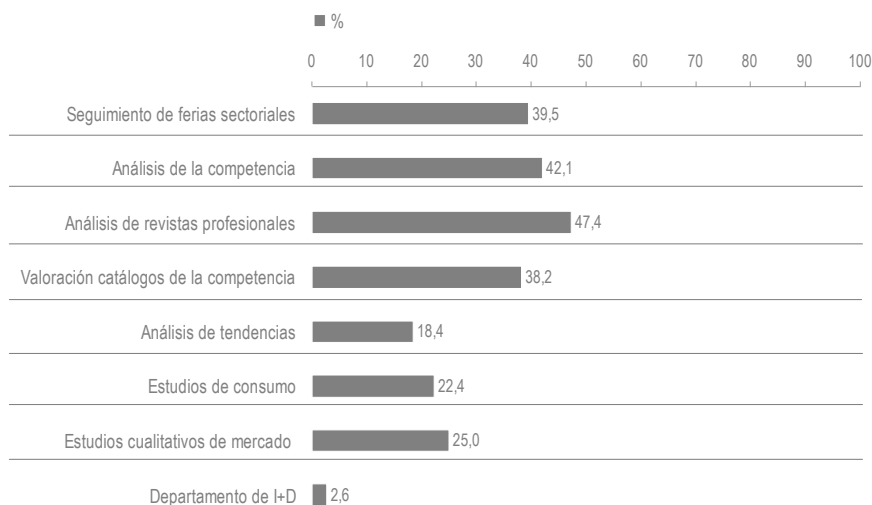
Las fuentes de información más consultadas por las empresas entrevistadas al momento de definir la estrategia de diseño son: i. Análisis de revistas profesionales; ii. Análisis de la competencia; iii. Seguimiento de ferias sectoriales y iv. Valoración de catálogos de la competencia.

Cuadro 138: MIPYME según fuentes de información para definir la estrategia de diseño.

Fuentes de Información	SI	TOTAL
Seguimiento de ferias sectoriales	30	76
Análisis de la competencia	32	76
Análisis de revistas profesionales	36	76
Valoración catálogos de la competencia	29	76
Análisis de tendencias	14	76
Estudios de consumo	17	76
Estudios cualitativos de mercado	19	76
Departamento de I+D	2	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 103: MIPYME según fuentes de información para definir la estrategia de Diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar las fuentes de información por grupos de empresas según su tamaño económico (cuadro 139), se observa que las diferencias más significativas se registran en el *análisis de la competencia*, *análisis de revistas profesionales* y *seguimiento de ferias sectoriales*. Complementariamente las convergencias más significativas se dan en la poca ponderación de los *estudios de consumo* y del *departamento de I+D*.

Cuadro 139: MIPYME (Facturación Anual) según fuentes de información

Para Definir la Estrategia de Diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Seguimiento de ferias sectoriales	28,6	32,1	65,0
Análisis de la competencia	21,4	28,6	90,0
Análisis de revistas profesionales	32,1	42,9	75,0
Valoración catálogos de la competencia	25,0	35,7	60,0
Análisis de tendencias	7,1	21,4	30,0
Estudios de consumo	14,3	28,6	25,0
Estudios cualitativos de mercado	17,9	14,3	50,0
Departamento de I+D	0,0	0,0	10,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En el análisis por subsectores económicos (cuadro 140), las mayores divergencias entre los grupos se registran en las incidencias del *seguimiento de ferias sectoriales*, la *valoración de catálogos de la competencia* y los *estudios de consumo*. Las convergencias se dan en las incidencias del *departamento de I+D*, de los *estudios cualitativos de mercado* y en el *análisis de la competencia*.

Cuadro 140: MIPYME (Subsector Económico) según fuentes de información

Para Definir la Estrategia de Diseño	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Seguimiento de ferias sectoriales	30,0	61,5	25,0	44,4	0,0
Análisis de la competencia	40,0	46,2	31,3	55,6	40,0
Análisis de revistas profesionales	40,0	53,8	56,3	44,4	20,0
Valoración catálogos de la competencia	35,0	42,3	37,5	55,6	0,0
Análisis de tendencias	20,0	15,4	31,3	0,0	20,0
Estudios de consumo	40,0	26,9	12,5	0,0	0,0
Estudios cualitativos de mercado	25,0	34,6	12,5	22,2	20,0
Departamento de I+D	5,0	0,0	6,3	0,0	0,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

La existencia y tipo de contratos de Diseño afectan la ponderación de las fuentes, como queda expresado en el cuadro 141. Las fuentes que más divergencias producen entre uno y otro grupo de empresas son *análisis de revistas profesionales* y *análisis de la competencia*.

Cuadro 141: MIPYME (Contrato Diseño) según fuentes de información para

Definir la Estrategia de Diseño	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrata %
Seguimiento de ferias sectoriales	41,7	29,2	61,9	26,3
Análisis de la competencia	33,3	33,3	71,4	26,3
Análisis de revistas profesionales	75,0	37,5	66,7	21,1
Valoración catálogos de la competencia	50,0	29,2	57,1	21,1
Análisis de tendencias	25,0	8,3	33,3	10,5
Estudios de consumo	25,0	16,7	33,3	15,8
Estudios cualitativos de mercado	25,0	16,7	42,9	15,8
Departamento de I+D	8,3	4,2	0,0	0,0

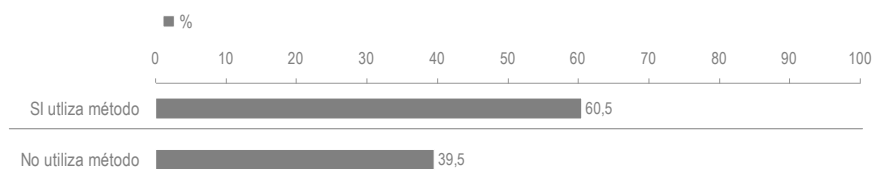
Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

La divergencia menos significativa se da en la ponderación del departamento de I+D y los estudios de consumo.

Desarrollo del proceso de diseño

El 60,5 por ciento de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso entrevistadas afirma que el proceso de diseño es metódico.

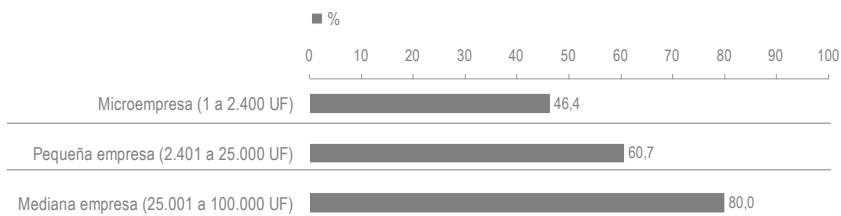
Gráfico 104: MIPYME según utiliza método en el proceso de Diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato según el tamaño económico de las empresas (gráfico 105), se registra un continuo en la incidencia del uso de método en el proceso de diseño.

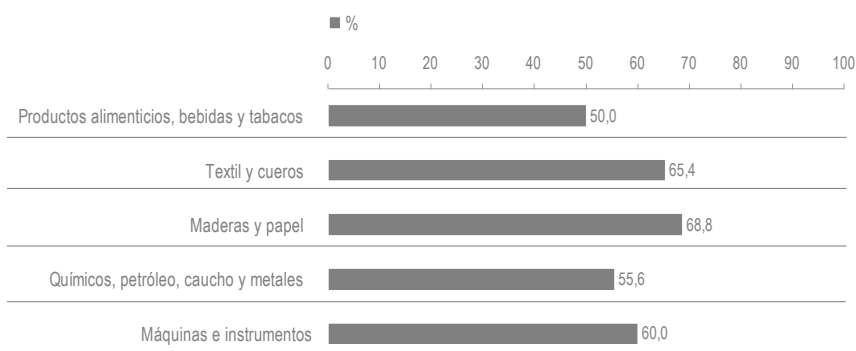
Gráfico 105: MIPYME (Facturación Anual) que utiliza método en el proceso de Diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

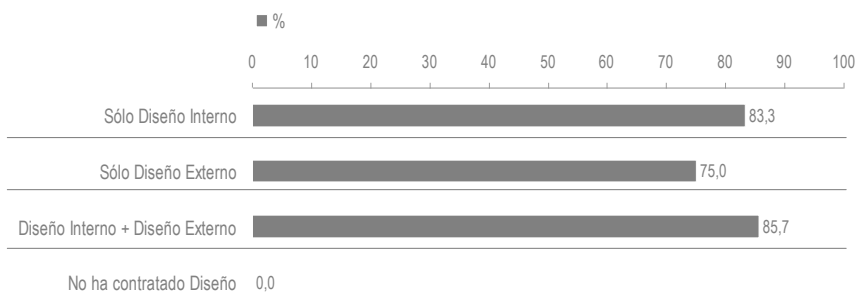
Al observar los grupos de empresas según su actividad económica (gráfico 106), destacan los sectores de textil y cueros y de maderas y papel por registrar las incidencias más altas de uso de método.

Gráfico 106: MIPYME (Sector Económico) que utiliza método en el proceso de Diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 107: MIPYME (Sector Económico) que utiliza método en el proceso de Diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Dispositivos de visualización del concepto del producto.

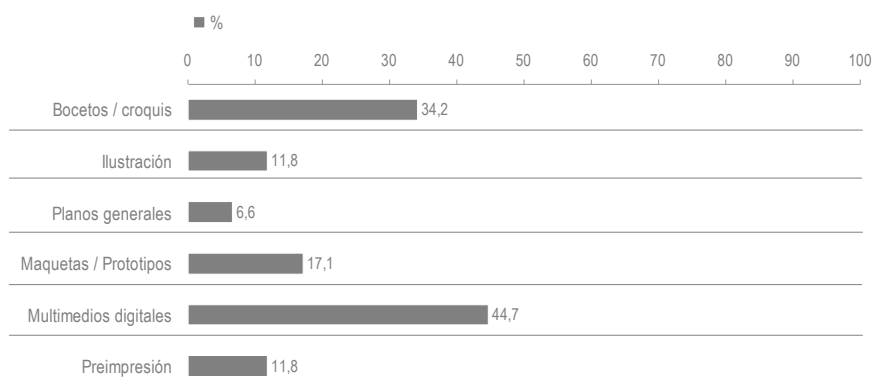
Al consultar a los entrevistados en relación a que dispositivos de visualización recurre para traducir el concepto del producto en las soluciones de Diseño del mismo, las incidencias más altas se registran en: i. Multimediales digitales; ii. Bocetos / Croquis y iii. Maquetas / Prototipos.

Cuadro 142: MIPYME según dispositivos de visualización del diseño.

Dispositivos de Visualización	SI	Total
Bocetos / croquis	26	76
Ilustración	9	76
Planos generales	5	76
Maquetas / Prototipos	13	76
Multimedios digitales	34	76
Preimpresión	9	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 108: MIPYME según dispositivos de visualización del diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar los dispositivos de visualización de soluciones de diseño por grupos de empresas según su tamaño económico (cuadro 143), se observa que la diferencia más significativa se registra en el uso de multimediales digitales.

Cuadro 143: MIPYME (Facturación Anual) según dispositivos de visualización.

Dispositivos de Visualización del Diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Bocetos / croquis	42,9	21,4	40,0
Ilustración	3,6	14,3	20,0
Planos generales	0,0	10,7	10,0
Maquetas / Prototipos	7,1	28,6	15,0
Multimedios digitales	28,6	50,0	60,0
Preimpresión	0,0	17,9	20,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En el análisis por subsectores económicos (cuadro 144), las divergencias entre los grupos mayores se da en la incidencia del uso de la preimpresión y de los bocetos/croquis. La convergencia más significativa se da en la incidencia del uso de los multimedios digitales y en la incidencia en el no uso de los planos generales.

Cuadro 144: MIPYME (Subsector Económico) según dispositivos de visualización.

Dispositivos Visualización del Diseño	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Bocetos / croquis	15,0	42,3	50,0	22,2	40,0
Ilustración	0,0	11,5	25,0	22,2	0,0
Planos generales	0,0	11,5	6,3	11,1	0,0
Maquetas / Prototipos	15,0	15,4	31,3	11,1	0,0
Multimedios digitales	40,0	42,3	50,0	44,4	60,0
Preimpresión	0,0	3,8	37,5	22,2	0,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por grupos según el tipo de contrato de diseño (cuadro 145), las diferencias más significativas se registran en las incidencias de los dispositivos *multimedios digitales* y *bocetos / croquis*.

Cuadro 145: MIPYME (Contrato Diseño) según dispositivos de visualización.

Dispositivos Visualización Del Diseño	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %
Bocetos / croquis	58,3	37,5	47,6
Ilustración	33,3	4,2	19,0
Planos generales	8,3	0,0	19,0
Maquetas / Prototipos	41,7	12,5	23,8
Multimedios digitales	50,0	62,5	61,9
Preimpresión	25,0	4,2	23,8

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Criterios de evaluación de las soluciones de diseño.

Los criterios predominantes en la evaluación de las soluciones de Diseño en la empresa son *por características estéticas, por costes, por coherencia con los objetivos empresariales y por funciones.*

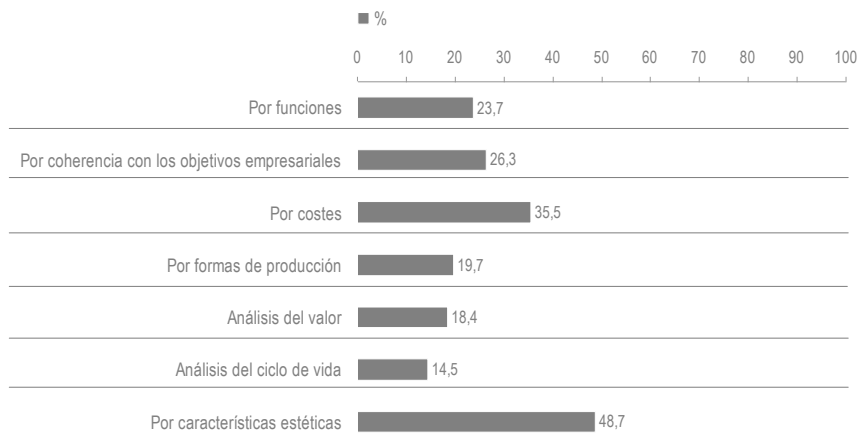
Cuadro 146: MIPYME según criterios de evaluación soluciones de diseño.

Criterios de Evaluación	SI	TOTAL
Por funciones	18	76
Por coherencia con los objetivos empresariales	20	76
Por costes	27	76
Por formas de producción	15	76
Análisis del valor	14	76
Análisis del ciclo de vida	11	76
Por características estéticas	37	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar los criterios utilizados por las MIPYME entrevistadas para evaluar las soluciones de Diseño según su tamaño económico (cuadro 147), se observa que la diferencia más significativa se registra en el criterio *por funciones, análisis de valor y análisis del ciclo de vida.* Complementariamente la convergencia más significativa se da en la incidencia de los criterios *por costes y por formas de producción.*

Gráfico 109: MIPYME según criterios de evaluación soluciones de diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Cuadro 147: MIPYME (Facturación Anual) según criterios de evaluación.

Criterios de Evaluación	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Por funciones	10,7	25,0	40,0
Por coherencia con los objetivos empresariales	25,0	17,9	40,0
Por costes	32,1	39,3	35,0
Por formas de producción	17,9	17,9	25,0
Análisis del valor	17,9	7,1	35,0
Análisis del ciclo de vida	14,3	3,6	30,0
Por características estéticas	42,9	46,4	60,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En el análisis por subsectores económicos (cuadro 148), las diferencias más significativas se registran en las incidencias de los criterios de evaluación *por funciones*, *por formas de producción*, *por análisis del valor* y *por coherencia con los objetivos empresariales*. Las convergencias más significativas se dan en las incidencias de los criterios *por características estéticas* y *por costes*.

Cuadro 148: MIPYME (Subsector Económico) según criterios de evaluación.

Criterios de Evaluación	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Por funciones	10,0	30,8	25,0	44,4	0,0
Por coherencia con los objetivos empresariales	10,0	46,2	25,0	11,1	20,0
Por costes	30,0	42,3	37,5	33,3	20,0
Por formas de producción	5,0	34,6	31,3	0,0	0,0
Análisis del valor	5,0	30,8	12,5	33,3	0,0
Análisis del ciclo de vida	5,0	30,8	0,0	22,2	0,0
Por características estéticas	40,0	57,7	50,0	44,4	40,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por tipo de contrato de diseño (cuadro 149), las diferencias más significativas se registran en la incidencia del criterio *por formas de producción*.

Cuadro 149: MIPYME (Contrato Diseño) según criterios de evaluación.

Criterios de Evaluación	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %
Por funciones	33,3	20,8	42,9
Por coherencia con los objetivos empresariales	41,7	25,0	42,9
Por costes	58,3	41,7	47,6
Por formas de producción	50,0	8,3	33,3
Análisis del valor	16,7	33,3	19,0
Análisis del ciclo de vida	25,0	12,5	23,8
Por características estéticas	66,7	66,7	61,9

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Medios gráficos utilizados para evaluar soluciones de diseño.

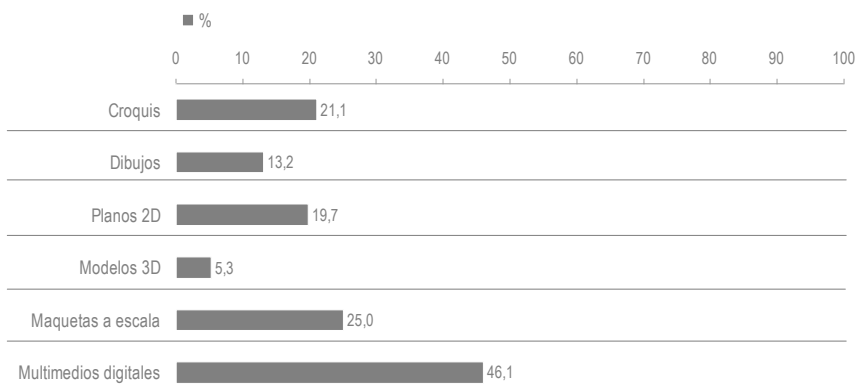
En un escenario de baja utilización de medios gráficos en la evaluación de las soluciones de Diseño en la empresa, las que registran incidencias más altas entre las empresas entrevistadas son los *multimedios digitales y las maquetas a escala*.

Cuadro 150: MIPYME según medios gráficos para evaluar.

Medios Gráficos para Evaluar	SI	Total
Croquis	16	76
Dibujos	10	76
Planos 2D	15	76
Modelos 3D	4	76
Maquetas a escala	19	76
Multimedios digitales	35	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 110: MIPYME según tipos de modelos gráficos.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar los medios gráficos utilizados por las MIPYME entrevistadas en la evaluación de las soluciones de Diseño según su tamaño económico (cuadro 151), se observa que las diferencias más significativas se registran en las incidencias del uso de *planos 2D* y de *croquis*. Complementariamente las convergencias más significativas se dan en las incidencias del uso del *dibujo*, de los *multimedios digitales*, de la *maqueta a escala* y en el bajo uso de los *modelos 3D*.

Cuadro 151: MIPYME (Facturación Anual) según medios gráficos para evaluar.

Medios Gráficos para Evaluar	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Croquis	25,0	14,3	25,0
Dibujos	10,7	14,3	20,0
Planos 2D	3,6	17,9	45,0
Modelos 3D	0,0	7,1	10,0
Maquetas a escala	14,3	32,1	30,0
Multimedios digitales	32,1	50,0	60,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En el análisis por subsectores económicos (cuadro 152), las diferencias más significativas se registran en la incidencia del uso de planos 2D y de los *multimedios digitales*. La convergencia más significativa se registra en el poco uso de los *modelos 3D*.

Cuadro 152: MIPYME (Subsector Económico) según medios gráficos para evaluar.

Medios Gráficos para Evaluar	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Croquis	10,0	23,1	31,3	11,1	40,0
Dibujos	5,0	15,4	25,0	11,1	0,0
Planos 2D	5,0	15,4	31,3	44,4	20,0
Modelos 3D	5,0	3,8	12,5	0,0	0,0
Maquetas a escala	20,0	26,9	37,5	11,1	20,0
Multimedios digitales	40,0	46,2	50,0	44,4	60,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato según el tipo de contrato de diseño (cuadro 153), las diferencias más significativas entre grupos se registran en la incidencia de uso de *dibujos* y *croquis*. La convergencia más significativa se registra en la baja incidencia del uso de los *modelos 3D*.

Cuadro 153: MIPYME (Contrato Diseño) según medios gráficos para evaluar.

Medios Gráficos para Evaluar	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %
Croquis	50,0	25,0	19,0
Dibujos	41,7	4,2	19,0
Planos 2D	25,0	16,7	38,1
Modelos 3D	16,7	4,2	4,8
Maquetas a escala	50,0	20,8	38,1
Multimedios digitales	41,7	66,7	66,7

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Criterios de evaluación de los resultados de diseño.

Al consultar a los altos directivos de las MIPYME en estudio en relación a qué criterios utiliza para evaluar el resultado de Diseño, las incidencias más altas se registran en el *posicionamiento en el mercado/sector*, el logro de los *productos propuestos* y el *impacto/repercusión económica*.

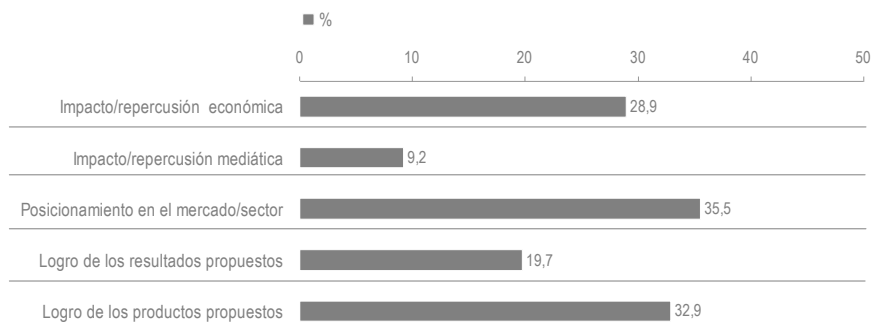
Cuadro 154: MIPYME según criterios de evaluación del resultado de diseño.

Criterios de Evaluación	SI	TOTAL
Impacto/repercusión económica	22	76
Impacto/repercusión mediática	7	76
Posicionamiento en el mercado/sector	27	76
Logro de los resultados propuestos	15	76
Logro de los productos propuestos	25	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar los criterios utilizados por las MIPYME entrevistadas para evaluar el resultado del Diseño según su tamaño económico (cuadro 155), se observa que las diferencias más significativas entre grupos se registra en los criterios referidos a *posicionamiento en el mercado / sector e impacto / repercusión económica*. Complementariamente la convergencia más significativas se da en las incidencias del criterio *logro de los resultados propuestos*.

Gráfico 111: MIPYME según criterios de evaluación resultados de diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Cuadro 155: MIPYME (Facturación Anual) según criterios de resultado.

Criterios de Evaluación	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Impacto/repercusión económica	14,3	32,1	45,0
Impacto/repercusión mediática	17,9	14,3	40,0
Posicionamiento en el mercado/sector	32,1	25,0	55,0
Logro de los resultados propuestos	14,3	17,9	30,0
Logro de los productos propuestos	28,6	25,0	50,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

El análisis por subsectores económicos (cuadro 156), evidencia que las diferencias más significativas en relación a la incidencia de los criterios que usa la empresa para evaluar el resultado de Diseño, se registran en el criterio de *logro de los productos propuestos*. La convergencia se registra en la incidencia del criterio *impacto/repercusión mediática*.

Cuadro 156: MIPYME (Subsector Económico) según criterios de evaluación.

Criterios de Evaluación	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Impacto/repercusión económica	20,0	23,1	56,3	22,2	20,0
Impacto/repercusión mediática	25,0	23,1	18,8	22,2	20,0
Posicionamiento en el mercado/sector	10,0	46,2	37,5	44,4	60,0
Logro de los resultados propuestos	10,0	23,1	37,5	11,1	0,0
Logro de los productos propuestos	15,0	42,3	62,5	11,1	0,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

5.2.4 CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL DISEÑO.

Conocimiento del diseño

Percepción del diseño.

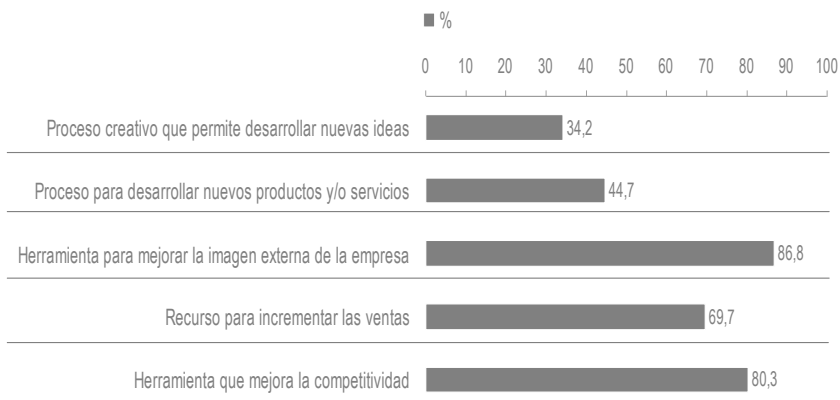
Al consultar a los entrevistados su percepción del diseño, los atributos que más destacan son: i. Herramienta para mejorar la imagen externa de la empresa; ii. Herramienta que mejora la competitividad de la empresa y iii. Recurso para incrementar las ventas.

Cuadro 157: MIPYME según percepción del diseño.

Percepción del diseño	SI	Total
Proceso creativo que permite desarrollar nuevas ideas de empresas	26	76
Proceso para desarrollar nuevos productos	34	76
Herramienta para mejorar la imagen externa de la empresa	66	76
Recurso para incrementar las ventas	53	76
Herramienta que mejora la competitividad de la empresa	61	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 112: MIPYME según percepción del diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato por tamaño económico (cuadro 158) de las empresas entrevistadas, en general no se registran diferencias significativas en la estructura del contenido de la percepción del diseño entre los grupos de empresas analizados.

Cuadro 158: MIPYME (Facturación Anual) según percepción del diseño.

Percepción del diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Proceso creativo que permite desarrollar nuevas ideas de empresas	39,3	25,0	40,0
Proceso para desarrollar nuevos productos	46,4	39,3	50,0
Herramienta para mejorar la imagen externa de la empresa	89,3	82,1	90,0
Recurso para incrementar las ventas	71,4	53,6	90,0
Herramienta que mejora la competitividad	89,3	75,0	75,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Las categorías de contenido que más diferencia registran es la que distingue el diseño como *un recurso para incrementar las ventas*, un *proceso creativo que permite desarrollar nuevas ideas de empresas* y una *herramienta que mejora la competitividad*.

Entre los grupos de empresas configurados en función de su actividad económica (cuadro 159), las diferencias más significativas se registran en las incidencias de los contenidos que asocian al diseño con un *proceso creativo que permite desarrollar nuevas ideas de empresas* y *un recurso para incrementar las ventas*.

Cuadro 159: MIPYME (Subsector Económico) según percepción del diseño.

Percepción del diseño	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Proceso creativo que permite desarrollar nuevas ideas de empresas	15,0	53,8	31,3	33,3	20,0
Proceso para desarrollar nuevos productos	50,0	38,5	56,3	33,3	40,0
Herramienta para mejorar la imagen externa de la empresa	75,0	92,3	87,5	88,9	100,0
Recurso para incrementar las ventas	70,0	73,1	68,8	77,8	40,0
Herramienta que mejora la competitividad	75,0	88,5	87,5	55,6	80,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato por grupos según han contratado o no diseño y el tipo de contrato (cuadro 160), la diferencia más significativa se registra en las incidencias del contenido que asocia al diseño con un *proceso creativo que permite desarrollar nuevas ideas de empresas*.

Cuadro 160: MIPYME según percepción del diseño.

Percepción del diseño	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrato %
Proceso creativo que permite desarrollar nuevas ideas de empresas	25,0	20,8	52,4	36,8
Proceso para desarrollar nuevos productos.	58,3	45,8	33,3	47,4
Herramienta para mejorar la imagen externa de la empresa	91,7	91,7	85,7	78,9
Recurso para incrementar las ventas	75,0	54,2	81,0	73,7
Herramienta que mejora la competitividad	91,7	70,8	76,2	89,5

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Funciones del diseño.

Las funciones que las empresas entrevistadas asocian predominantemente al diseño son: i. Identificación de productos, servicios, marcas y empresa; ii. Diseño de la identidad gráfica y visual del producto y de la empresa; iii. Diferenciación de productos, servicios y empresa y iv. Recordación positiva de los productos y de la empresa.

Cuadro 161: MIPYME según funciones asociadas al diseño.

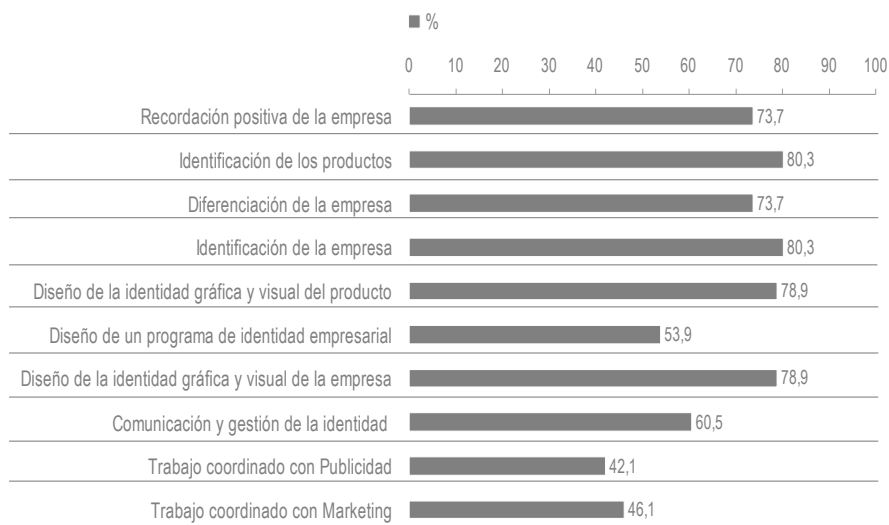
Funciones del Diseño	SI	Total
Diferenciación de los productos	56	76
Diferenciación de la empresa	56	76
Recordación positiva de los productos	56	76
Recordación positiva de la empresa	56	76
Identificación de los productos	61	76
Identificación de la empresa	61	76
Diseño de la identidad gráfica y visual del producto	60	76
Diseño de la identidad gráfica y visual de la empresa	60	76
Diseño de un programa de identidad empresarial	41	76
Comunicación y gestión de la identidad interna y externamente	46	76
Trabajo coordinado con Publicidad	32	76
Trabajo coordinado con Marketing	35	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato por empresas según su tamaño económico, se observa que las diferencias más significativas se producen con la mediana empresa en relación a dos funciones de coordinación interna

(marketing y publicidad), que informan de organizaciones más complejas.

Gráfico 113: MIPYME según funciones asociadas al diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Cuadro 162: MIPYME (Facturación Anual) según funciones asociadas al diseño.

Funciones del Diseño	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Diferenciación de productos	71,4	67,9	85,0
Diferenciación de la empresa	71,4	67,9	85,0
Recordación positiva de los productos	71,4	67,9	85,0
Identificación de productos	85,7	71,4	85,0
Diseño de la identidad gráfica y visual del producto	82,1	78,6	75,0
Diseño de la identidad gráfica y visual de la empresa	82,1	78,6	75,0
Identificación de empresa	85,7	71,4	85,0
Recordación positiva de la empresa	71,4	67,9	85,0
Diseño de un programa de identidad empresarial	53,6	53,6	55,0
Comunicación y gestión de la identidad	60,7	64,3	55,0
Trabajo coordinado con Publicidad	28,6	39,3	65,0
Trabajo coordinado con Marketing	46,4	32,1	65,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al analizar el dato desagregado por ramas de actividad económica (cuadro 163), destaca que tanto la diferencia como la convergencia más significativa entre grupos se registra en funciones asociada a la identidad corporativa, a saber, *diseño de programa de identidad corporativa e identificación de productos y empresa*. Ello, se puede entender en una disímil concepción del carácter sistemático y programado del quehacer profesional del Diseño.

Cuadro 163: MIPYME (Subsector Económico) según funciones asociadas al diseño.

Funciones del Diseño	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Diferenciación de productos	60,0	76,9	81,3	66,7	100,0
Recordación positiva de los productos	80,0	73,1	75,0	77,8	40,0
Diferenciación de empresa	60,0	76,9	81,3	66,7	100,0
Identificación de productos	70,0	88,5	81,3	77,8	80,0
Diseño de la identidad gráfica y visual del producto	75,0	84,6	93,8	55,6	60,0
Recordación positiva de la empresa	80,0	73,1	75,0	77,8	40,0
Diseño de la identidad gráfica y visual de la empresa	75,0	84,6	93,8	55,6	60,0
Diseño de un programa de identidad empresarial	40,0	69,2	68,8	22,2	40,0
Identificación de la empresa	70,0	88,5	81,3	77,8	80,0
Comunicación y gestión de la identidad	45,0	61,5	81,3	55,6	60,0
Trabajo coordinado con Publicidad	35,0	57,7	37,5	22,2	40,0
Trabajo coordinado con Marketing	40,0	53,8	37,5	44,4	60,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En el análisis desagregado de este dato según los tipos de contrato de diseño (cuadro 164), las diferencias más significativas entre grupos se registran en las funciones asociadas al *diseño de la identidad gráfica y visual del producto y de la empresa y trabajo coordinado con publicidad*. Las convergencias más significativas se registran en las incidencias de las funciones asociadas a *diseño de un programa de identidad empresarial y recordación positiva de productos y de empresa*.

Cuadro 164: MIPYME (Contrato Diseño) según funciones asociadas al diseño.

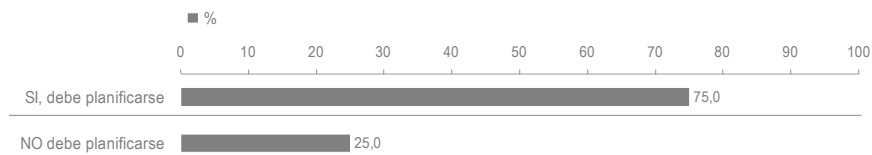
Funciones del Diseño	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrato %
Diferenciación de los productos	75,0	79,2	81,0	57,9
Recordación positiva de los productos	75,0	79,2	76,2	63,2
Diferenciación de la empresa	75,0	79,2	81,0	57,9
Identificación de productos	83,3	87,5	85,7	63,2
Diseño de la identidad gráfica y visual del producto	100,0	66,7	100,0	57,9
Recordación positiva de la empresa	75,0	79,2	76,2	63,2
Diseño de la identidad gráfica y visual de la empresa	100,0	66,7	100,0	57,9
Diseño de un programa de identidad empresarial	58,3	50,0	61,9	47,4
Identificación de la empresa	83,3	87,5	85,7	63,2
Comunicación y gestión de la identidad	91,7	54,2	57,1	52,6
Trabajo coordinado con Publicidad	50,0	25,0	71,4	26,3
Trabajo coordinado con Marketing	58,3	33,3	66,7	31,6

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Percepción sobre la relación entre diseño y planificación.

57 de las 76 empresas entrevistadas, que representan el 75 %, afirma que el diseño debe planificarse.

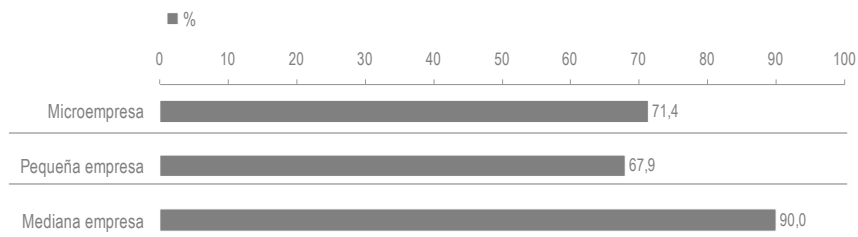
Gráfico 114: MIPYME según debe planificarse el diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

En el gráfico siguiente se observan las diferencias de incidencias que se registran entre los grupos de empresas según tamaño económico (gráfico 115), destacando el grupo de medianas empresas por su más marcada posición en relación a que el diseño debe planificarse.

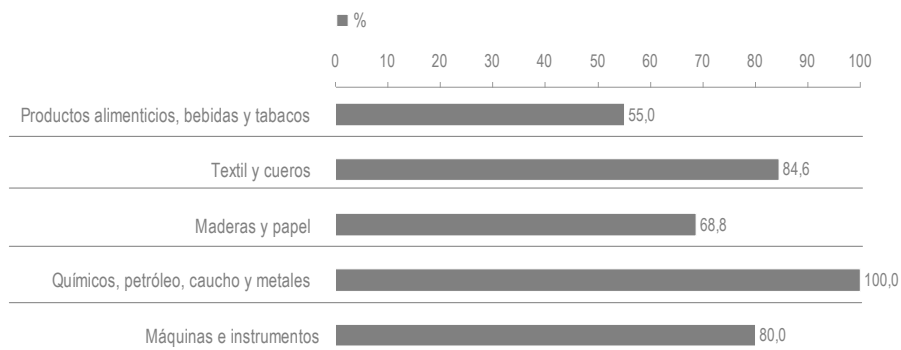
Gráfico 115: MIPYME (Facturación Anual) que afirman debe planificarse el diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar las empresas que afirman que el Diseño debe planificarse por sectores de actividad económica (gráfico 116) se observa que las más altas incidencias se concentran en las manufacturas de productos químicos, petróleo, caucho y metales; textil y cueros y máquinas e instrumentos.

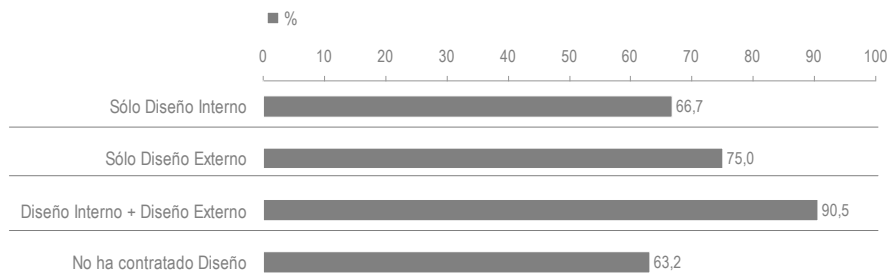
Gráfico 116: MIPYME (Subsector) que afirman debe planificarse el diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al cruzar el dato de empresas que afirman que el diseño debe planificarse y el dato de tipo de contrato de diseño (gráfico 117), se observa una incidencia significativamente más alta en las empresas que han contratado a la vez Diseño interna y externamente.

Gráfico 117: MIPYME (Contratan Diseño) que afirman debe planificarse el diseño.

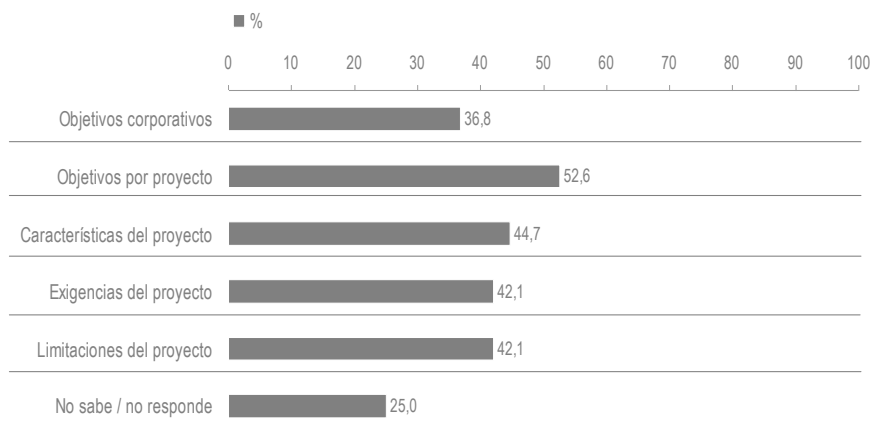


Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Componentes asociados a la planificación del diseño.

Entre los componentes que las empresas entrevistadas relacionan con la planificación del Diseño, sólo la alternativa *objetivos por proyecto de diseño* logra una incidencia levemente superior al 50 por ciento, como se puede observar el gráfico 118.

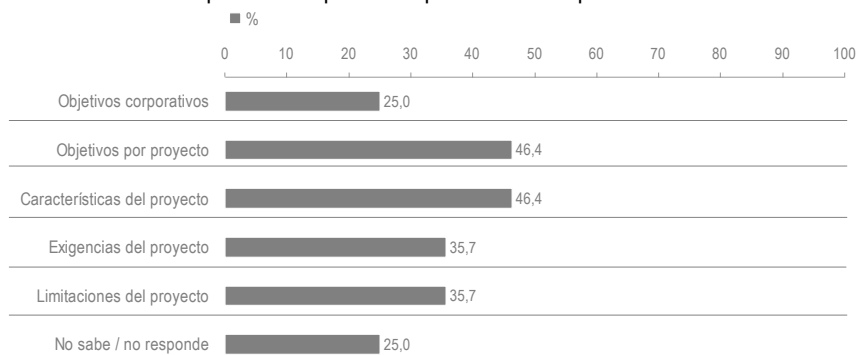
Gráfico 118: MIPYME según componentes asociados a la planificación del diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

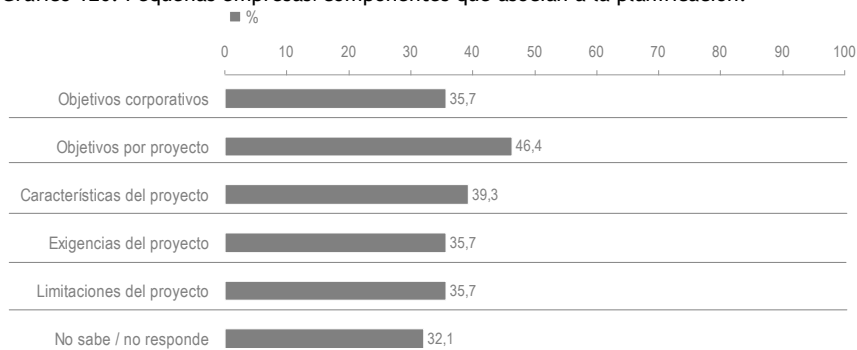
Al desagregar las respuestas por el tamaño económico de las empresas (gráficos 119, 120, 121), se observa que sólo en el grupo de medianas empresas se registran incidencias relativamente significativas en los componentes que la literatura especializada asocia a la planificación del diseño en el contexto de la gestión estratégica de la empresa (sobre el 50 por ciento de las empresas entrevistadas).

Gráfico 119: Microempresas /componentes que asocian a la planificación.



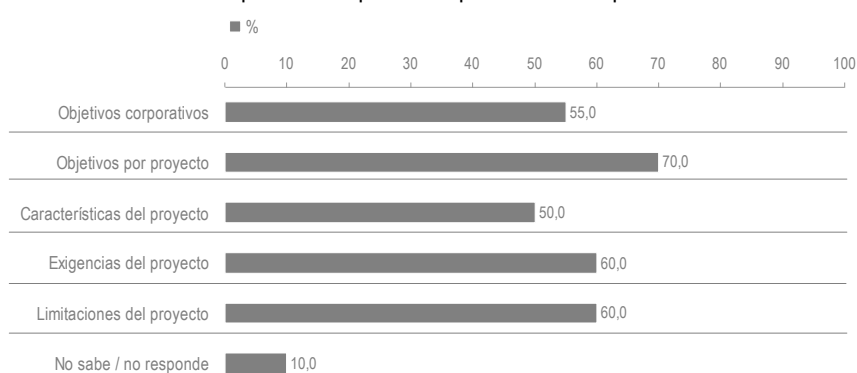
Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 120: Pequeñas empresas/componentes que asocian a la planificación.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 121 Medianas empresas /componentes que asocian a la planificación.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Valoración del diseño.

Valoración del impacto del diseño en la gestión de la empresa.

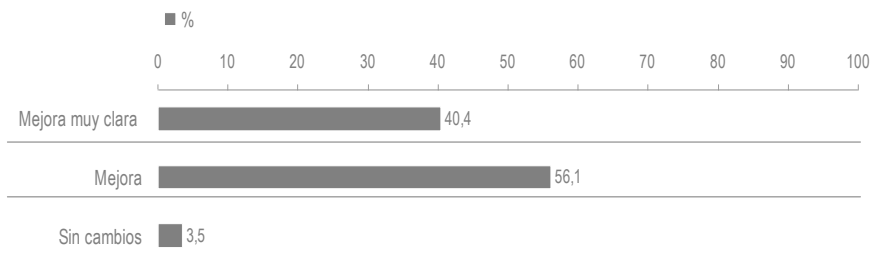
Al consultar a las 57 MIPYME que han contratado diseño, interna o externamente, en relación al impacto de este quehacer en la gestión de la empresa en el mercado en que se desenvuelven, el 96,5% contesta que se evidencia una mejora.

Cuadro 165: MIPYME (contratan diseño) según Valoración de su Impacto.

Impacto del Diseño en la Gestión de la Empresa	Puntuación	Número de Empresas
Mejora muy clara	5	23
Mejora	4	32
Sin cambios	3	2
Regresión	2	0
Regresión muy clara	1	0
TOTAL		57

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 122: MIPYME según Valoración del Impacto del Diseño

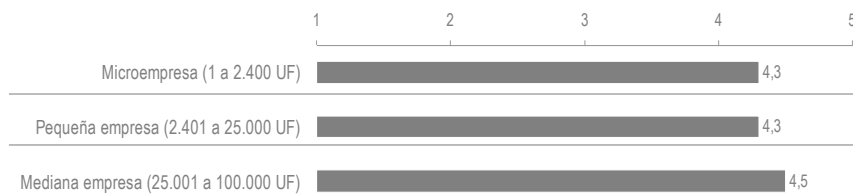


Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

La puntuación promedio de las empresas es de 4,4 en una escala que va de 1 a 5, donde 5 significa *mejora muy clara* y 1 significa *regresión muy clara*.

Al desagregar por su tamaño económico (gráfico 123), destaca levemente el grupo de microempresas en un contexto general de puntuaciones positivas.

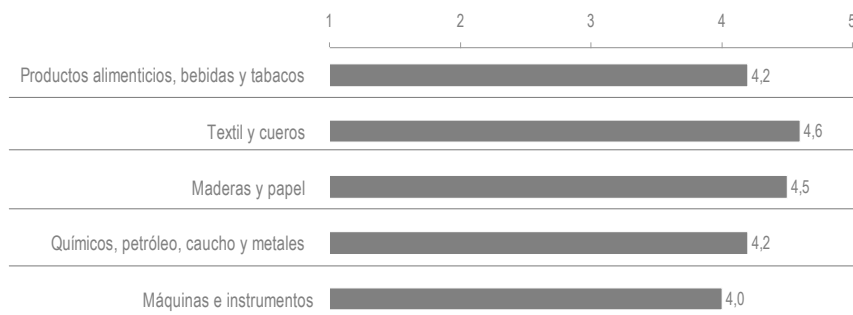
Gráfico 123: MIPYME (Facturación Anual) que valoran positivamente el impacto.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por ramas de actividad económica las empresas que han contratado Diseño (gráfico 124), se observa que son los subsectores de textil y cueros y de maderas y papel los que registran los puntajes promedios más alto, en un contexto general de puntuación positiva.

Gráfico 124: MIPYME (Subsector Económico) según valoración del impacto.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Contenido del impacto del diseño en la gestión de la empresa.

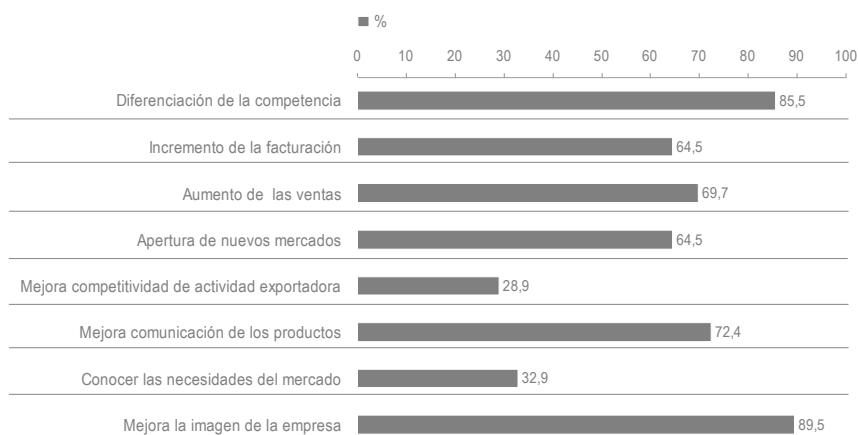
Al consultar a las 76 empresas entrevistadas en relación a qué mejora o qué mejoraría en la gestión de la empresa si se incorpora el diseño, los aspectos que más destacan, y que son congruentes con lo que reseñan los marcos referenciales analizados, son: i. imagen de la empresa; ii. diferenciación de la competencia; iii. comunicación de los productos; iv. aumento de facturación; v. aumento de ventas y vi. apertura de nuevos mercados.

Cuadro 166: MIPYME según contenidos del impacto del diseño.

Contenido del Impacto	SI	TOTAL
Diferenciación de la competencia	65	76
Incremento de la facturación	49	76
Aumento de las ventas	53	76
Apertura de nuevos mercados	49	76
Mejora competitividad de actividad exportadora	22	76
Mejora comunicación de los productos	55	76
Conocer las necesidades del mercado	25	76
Mejora la imagen de la empresa	68	76

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 125: MIPYME según contenidos del impacto del diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato por tamaño económico (cuadro 167) de las empresas entrevistadas, no se observan diferencias significativas en el contenido priorizado, pero sí en la magnitud de las incidencias.

Cuadro 167: MIPYME (Facturación Anual) según contenido del impacto.

Contenido del Impacto	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Diferenciación de la competencia	78,6	85,7	95,0
Incremento de la facturación	71,4	53,6	70,0
Aumento de las ventas	71,4	60,7	80,0
Apertura de nuevos mercados	75,0	50,0	70,0
Mejora competitividad de actividad exportadora	39,3	10,7	40,0
Mejora comunicación de los productos	82,1	53,6	85,0
Conocer las necesidades del mercado	35,7	17,9	50,0
Mejora la imagen de la empresa	96,4	78,6	95,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

El grupo que se diferencia más en este sentido es el de las pequeñas empresas, en especial en los contenidos referidos a *conocer las necesidades del mercado* y *mejora competitividad de actividad exportadora*.

Aunque los marcos referenciales identifican, entre los atributos relevantes de la gestión del diseño, su capacidad de distinguir las necesidades de los clientes, *conocer las necesidades del mercado*, este ámbito de impactos sólo es asociado en una incidencia significativa por el grupo de medianas empresas.

Cuadro 168: MIPYME (Contrato Diseño) según contenido del impacto.

Contenido del Impacto	Interno (I) %	Externo (E) %	Mixto (I + E) %	No Contrato %
Diferenciación de la competencia	91,7	83,3	85,7	84,2
Incremento de la facturación	83,3	41,7	81,0	63,2
Aumento de las ventas	83,3	58,3	85,7	57,9
Apertura de nuevos mercados	83,3	50,0	71,4	63,2
Mejora competitividad de actividad exportadora	33,3	20,8	38,1	26,3
Mejora comunicación de los productos	75,0	66,7	81,0	68,4
Conocer las necesidades del mercado	50,0	20,8	47,6	21,1
Mejora la imagen de la empresa	100,0	87,5	95,2	78,9

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el dato por grupos según tipo de contrato de Diseño (cuadro 168), se observan diferencias significativas en las incidencias en

cuatro categorías de contenidos de impacto, a saber, *incremento de la facturación, conocer las necesidades del mercado, aumento de las ventas y apertura de nuevos mercados.*

Al combinar con el dato de subsectores de actividad manufacturera (cuadro 169), se observa que el sector textil es el más homogéneo en la valoración de los impactos. Las diferencias más significativas se registran en los impactos que dicen relación con las ventas y la *apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales.*

Cuadro 169: MIPYME (Subsector Económico) según contenido del impacto.

Contenido del Impacto	1	2	3	4	5
Diferenciación de la competencia	85,0	80,8	87,5	88,9	100,0
Incremento de la facturación	60,0	76,9	68,8	33,3	66,7
Aumento de las ventas	60,0	84,6	68,8	44,4	83,3
Apertura de nuevos mercados	45,0	73,1	75,0	55,6	83,3
Mejora competitividad de actividad exportadora	20,0	50,0	18,8	11,1	33,3
Mejora comunicación de los productos	60,0	80,8	68,8	77,8	83,3
Conocer las necesidades del mercado	20,0	50,0	25,0	22,2	33,3
Mejora la imagen de la empresa	75,0	92,3	93,8	100,0	100,0

1: Productos alimenticios, bebidas y tabacos; 2. Textil y cueros; 3. Maderas y papel; 4. Químicos, petróleo, caucho y metales; 5. Máquinas e instrumentos. Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Nivel de satisfacción con los servicios de diseño externo.

Entre las 45 empresas que contratan externamente servicios de diseño, la calificación promedio en relación al nivel de satisfacción con éstos es de 5,5 en una escala de 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho)⁷².

Cuadro 170: MIPYME según nivel de satisfacción con el diseño externo.

Nivel de Satisfacción	Calificación	Número de Empresas	%
Muy insatisfecho	1	0	0,0
	2	2	4,4
	3	2	4,4
	4	1	2,2
	5	12	26,7
	6	21	46,7
Muy Satisfecho	7	7	15,6
	TOTAL	45	100,0

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

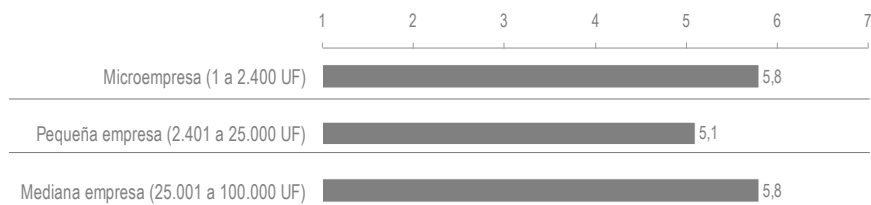
Gráfico 126: MIPYME según nivel de satisfacción con el diseño externo.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar los niveles de satisfacción por grupos de empresas según tamaño económico, no se observan diferencias significativas en el marco de una valoración positiva del quehacer del diseño externo.

Gráfico 127: MIPYME (Facturación Anual) según nivel de satisfacción.

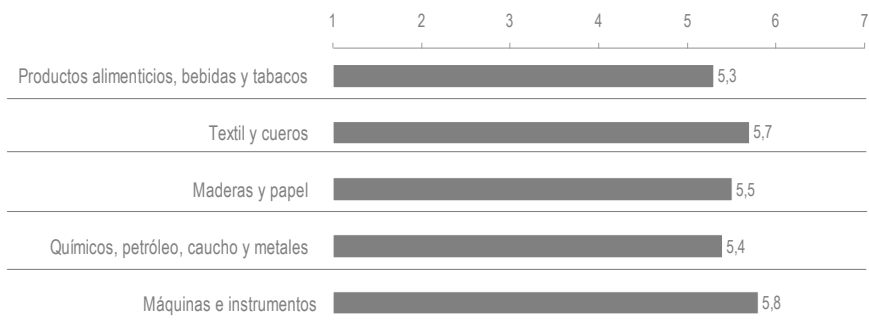


Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

El grupo de pequeñas empresas destaca por registrar las puntuaciones más bajas.

Al desagregar por ramas de actividad económica manufacturera (gráfico 128), no se registran diferencias significativas en el nivel de satisfacción con los servicios externos de diseño contratados por la empresa.

Gráfico 128: MIPYME (Subsector Manufacturero) según nivel de satisfacción.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Nivel de satisfacción con los servicios internos de diseño.

Entre las 34 empresas que han internalizado el diseño en su estructura organizativa, la calificación en relación al nivel de satisfacción con el diseño es de 5,8 en una escala de 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho).

Cuadro 171: MIPYME según nivel de satisfacción con el diseño interno.

Nivel de Satisfacción	Calificación	Número de Empresas	%
Muy Insatisfecho	1	0	0,0
	2	0	0,0
	3	0	0,0
	4	0	0,0
	5	11	32,4
	6	20	58,8
Muy Satisfecho	7	3	8,8

Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Gráfico 129: MIPYME según nivel de satisfacción con el diseño interno.

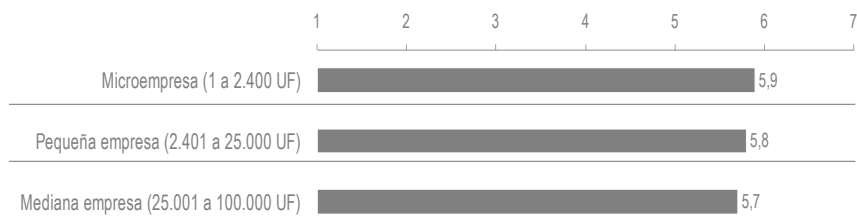


Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar los niveles de satisfacción por grupos de empresas según tamaño económico (gráfico 130), no se observan diferencias

significativas en el marco de una valoración positiva del quehacer del diseño interno.

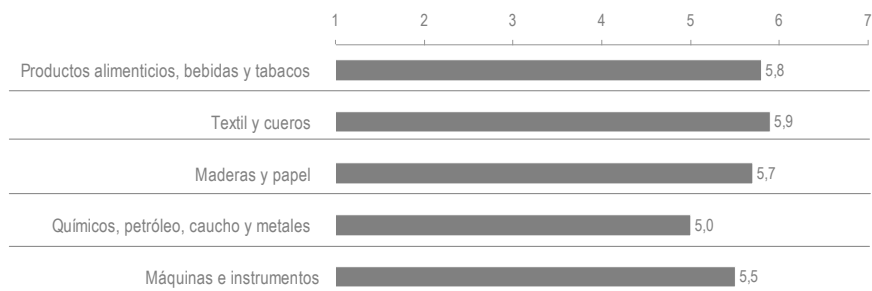
Gráfico 130: MIPYME (Facturación Anual) según puntuación de satisfacción.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por ramas de actividad económica manufacturera (gráfico 131), no se registran diferencias significativas en un contexto de satisfacción con el desempeño del diseño internalizado.

Gráfico 131: MIPYME (Subsector Manufacturero) según nivel de satisfacción.

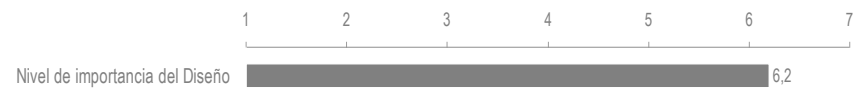


Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Importancia del diseño en la estrategia empresarial.

Al consultar a los entrevistados acerca de la importancia que le atribuyen al diseño en la definición de la estrategia empresarial, la puntuación promedio obtenida es de 6,2 en una escala de 1 (nada importante) a 7 (muy importante).

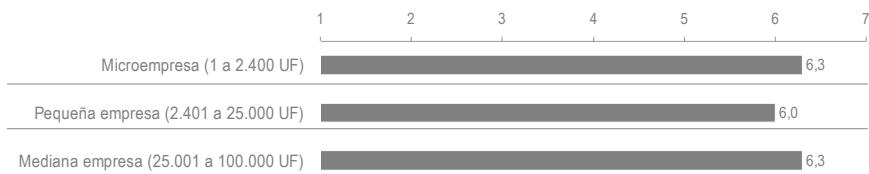
Gráfico 132: MIPYME según nivel de importancia del Diseño.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar el nivel de importancia por grupos de empresas según tamaño económico (gráfico 133), no se observan diferencias significativas en el marco de una valoración promedio positiva de la importancia del Diseño en la estrategia empresarial.

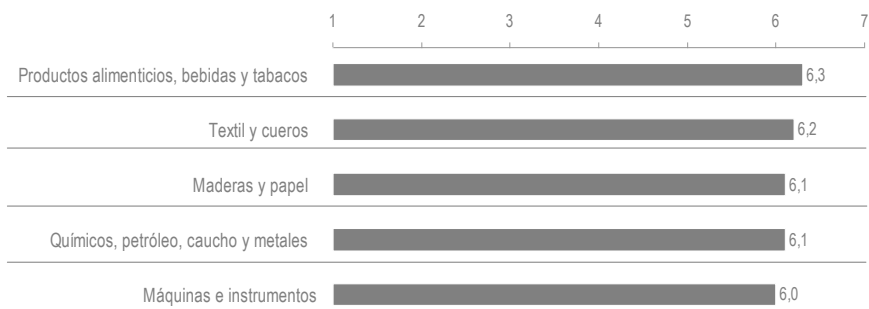
Gráfico 133: MIPYME (Facturación Anual) según nivel de importancia.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Al desagregar por ramas de actividad económica manufacturera (gráfico 134), no se registran diferencias significativas en un contexto de valoración positiva de la importancia del Diseño en la estrategia empresarial.

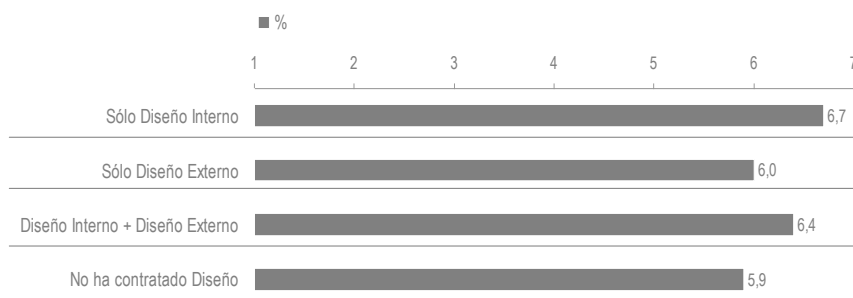
Gráfico 134: MIPYME (Subsector Manufacturero) según nivel de importancia.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

Finalmente, al cruzar el dato de valoración de la importancia del Diseño en la estrategia empresarial con el de existencia de contrato de diseño (gráfico 135), se observa que los grupos de empresas con contrato registran una puntuación más alta.

Gráfico 135: MIPYME (Contrato de Diseño) según nivel de importancia.



Fuente: Trabajo de Campo Año 2008 / Cuadro Elaboración Propia

5.2.5 CUADRO SÍNTESIS DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

A continuación se presenta un cuadro sintético con los principales hallazgos del trabajo de campo.

El cuadro se estructura en tres columnas, la primera identifica la variable estudiada; la segunda, la situación detectada en las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso entrevistadas y, en la tercera columna, las incidencias más significativas a la luz de la hipótesis y los objetivos del estudio.

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>I. CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES ENTREVISTADAS</p> <p>Tipos de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.</p>	<p>El Tamaño de la empresa Las 76 empresas entrevistadas se distribuyen en Microempresas (36,85%), Pequeña Empresa (36,85%) y Mediana Empresa (26,3%). La media de trabajadores es de 20,9. En las microempresas es de 3,1 trabajadores, las pequeñas empresas es de 16,3 trabajadores y en las medianas empresas es de 52,2 trabajadores.</p> <p>Ramas de actividad económica de las MIPYME, las 76 empresas entrevistadas de la región de Valparaíso de Chile se inscriben en cinco grandes sectores de actividad económica manufacturera, a saber: i. Alimentos (26,3%); ii. Textil y cueros (34,2%); iii. Madera y Papel (21,1%); iv. Productos químicos, petróleo, caucho y metales (11,8%) y v. Máquinas e instrumentos (6,6%).</p> <p>La Forma jurídica predominante son las <i>sociedades con personalidad jurídica</i> (71,1%). Las empresas encuestadas <i>con personalidad jurídica</i> se distribuyen en tres tipos de figuras, a saber: i. <i>Empresa Individual de Responsabilidad Limitada</i> (30,3%); ii. <i>Sociedad Anónima</i> (21,1%) y iii. <i>Sociedad de Responsabilidad Limitada</i> (19,7%).</p> <p>Al mercado nacional se orientan todas las empresas encuestadas. El 23,7 % de éstas se orienta además al mercado internacional.</p> <p>La Antigüedad, el 44,8% de las empresas entrevistadas, tiene menos de 10 años de actividad. Así también el 19,7 por ciento tiene 30 o más años de antigüedad. Solo el 17,9% de las microempresas entrevistadas tiene 10 o más años de antigüedad, mientras en las pequeñas y medianas empresas esta incidencia es de un 64,3% y un 95,0%, respectivamente.</p> <p>La estructura organizativa que prevalece en las empresas es en general de carácter tradicional: <i>híbrida</i> (32,9%), <i>funcional</i> (30,3%) y <i>lineal</i> (19,7%). Sólo un 17,1% de las empresas registra estructuras organizativas más innovadoras.</p> <p>Sólo 27 de las 76 empresas, que representan el 35,5% de la muestra, afirma disponer de un organigrama documentado que explicita su estructura organizativa.</p>	<p>Definido por la facturación anual.</p> <p>Distribución no se aleja significativamente de la distribución que se observa en el universo de MIPYME manufactureras de la región de Valparaíso.</p> <p>En las microempresas la figura que predomina es la de <i>persona natural</i> (67,9%); en las pequeñas empresas la <i>individual de responsabilidad limitada</i> (50,0%) y en la mediana empresa la <i>sociedad anónima</i> (65,0%).</p> <p>Tanto en las MIPYME de mayor tamaño económico como en las que contratan diseño externo y mixto, más alta incidencia de los mercados internacionales.</p> <p>La antigüedad de la empresa es creciente según aumenta su tamaño económico.</p> <p>En las microempresas predominan las <i>estructuras lineal y funcional</i>, en las pequeñas y medianas las híbridas.</p> <p>A mayor tamaño de las empresas aumenta significativamente las incidencias de la formalización de la organización.</p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>II. ESTRATEGIA CORPORATIVA</p> <p>Plan Estratégico</p> <p>Tipo De Estrategia</p> <p>Herramientas de Apoyo a la Estrategia</p> <p>Competidores</p>	<p>El 100% de las empresas encuestadas afirma tener estrategia empresarial, pero sólo el 51,3% dispone de un plan estratégico formalizado en un documento. Las medianas empresas registran una incidencia más alta, de empresas que disponen de plan estratégico documentado. Los subsectores manufactureros que destacan son madera y papel (62,5%), textil y cueros (53,3%) y máquinas e instrumentos (100,0%).</p> <p>Tipo de estrategia empresarial para competir en el mercado. Las estrategias empresariales que más prevalecen en las empresas MIPYME entrevistadas son las de diferenciación (86,8%), de segmentación (52,6%) y de costo (30,3%). La estrategia de costo se expresa más marcada, según tamaño económico, las microempresas presentan la incidencia más baja (17,9%) y la mediana empresa la más alta (45%). Subsectores, la diferencia más alta se registra en la estrategia de segmentación. La congruencia mayor en la estrategia de diferenciación.</p> <p>Herramientas de apoyo a la planificación estratégica empresarial. Las herramientas más utilizadas por las empresas en la planificación de su estrategia empresarial son los estudios de mercado (60,5%) y prospectivos (40,8%). Un 23,7% de las empresas no utiliza herramientas de apoyo a la planificación estratégica empresarial. Todas ellas además afirman no disponer de planificación estratégica formalizada.</p> <p>Existencia de competidores. Las empresas reconocen un mercado competitivo, el 92,1 % de las empresas MIPYME declara la existencia de competidores directos en los mercados en que se inserta su actividad económica y el 64,0 por ciento prevé la emergencia de nuevos competidores en el futuro.</p>	<p>A mayor tamaño económico se registra una incidencia más alta de plan estratégico formalizado. Destacan los subsectores: madera y papel; textil y cueros; máquinas e instrumentos. Incidencia mayor en empresas que contratan diseño mixto (interno+externo) 76,2%.</p> <p>La estrategia de diferenciación es la que registra una mayor ponderación. Incidencia del tamaño económico de las empresas en la estrategia de costo. Según contratan Diseño, las diferencias más significativas se dan en relación a las estrategias de segmentación y la menos significativa en costes.</p> <p>A mayor tamaño económico de las empresas la incidencia es más alta en el uso de herramientas de apoyo (auditorias, análisis prospectivo y estudios de mercado). Las que contratan diseño mixto (interno + externo) se distinguen por más alta incidencia de uso de herramientas de análisis del entorno.</p> <p>A mayor tamaño económico más alta incidencias de reconocimiento de competidores actuales y potenciales. En las empresas textiles, de la madera y el papel y de máquinas, la incidencia de reconocimiento de competidores potenciales es más alta. Contrato mixto de diseño más incidencia de reconocimiento de competidores.</p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>II. ESTRATEGIA CORPORATIVA</p>	<p>Existencia de productos sustitutos. El 57,9 por ciento de las empresas reconoce la existencia de productos sustitutos a su producción.</p>	<p>A mayor tamaño de la empresa, el (80,0% de mediana empresa) declara la existencia de productos sustitutos. Las incidencias más altas se dan en las empresas de <i>productos textiles y máquinas</i>. Las empresas con contrato de Diseño Mixto (interno+externo) registran una diferencia significativa.</p>
<p>Factores de Éxito Corporativo</p>	<p>Los factores de éxito que identifican en los competidores directos las 70 empresas, que reconocen la existencia de competidores directos, son: el <i>nivel de precios</i> (62,9%), la <i>amplitud de gama de productos</i> (42,9%), <i>volumen de producción</i> (35,7%), <i>características de la distribución</i> (34,3%), <i>nivel de calidad del producto</i> (32,9%), <i>relación calidad/precio</i> (32,9%), <i>características del diseño</i> (31,4%) y <i>facturación</i> (31,4%). El factor <i>nivel de precios</i> aparece con una incidencia más marcada.</p>	<p>El nivel de precios es el principal factor de éxito reconocido transversalmente por las micros, pequeñas y medianas empresas.</p>
<p>Acreditación Corporativa</p>	<p>Sólo 10 de las 76 empresas, que representan el 13,2% afirma disponer de certificación empresarial. La certificación de su quehacer empresarial tiene una baja incidencia en las empresas.</p>	<p>Mayor incidencia de certificación, aunque poco significativa, según aumenta su tamaño. En las empresas que contratan diseño mixto, se da una incidencia más alta.</p>
<p>Protección Del Diseño</p>	<p>El 51,3 % de la muestra dispone de protección legal del diseño asociado a su actividad económica. El tipo de protección legal del diseño es el registro de la marca tanto a nivel nacional (51,3%) e internacional (10,5 %). Otros tipos de protección legal tienen incidencias marginales en las empresas entrevistadas que disponen de protección: registro de diseño industrial (0,0 %), registro de modelo de utilidad (0,0%), registro de patente nacional (5,2 %) y registro de patente internacional (1,3 %). Las empresas que consultan las bases de datos se corresponden con las empresas que registran la marca.</p>	<p>A mayor tamaño económico incidencia más alta de protección legal del diseño. El registro de marca se incrementa a mayor tamaño económico de las empresas. El contrato diseño es incidente en la protección legal del Diseño (81% de empresas con contrato mixto de diseño registra su marca).</p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>II. ESTRATEGIA CORPORATIVA</p>	<p>Existencia de una identidad corporativa definida. El 96,1% de los altos directivos entrevistados afirma que su empresa tiene definida su identidad corporativa.</p>	<p>Alta incidencia que se relativiza cuando se consulta por quienes tienen un programa, donde sólo se registra una incidencia de 38,2% (29 empresas).</p>
<p>Identidad Corporativa</p>	<p>Existencia de un programa de identidad corporativa. El 38,2% de los altos directivos de las empresas entrevistadas, afirma que dispone de un programa de identidad corporativa.</p>	<p>La más alta incidencia de programa de identidad corporativa la registran las medianas empresas. Por subsectores manufactureros, destacan las empresas de productos textiles, de alimentos y de madera y de papel. Según exista contrato de Diseño interno y mixto, se observa una diferencia muy significativa.</p>
<p>Componentes Programa</p>	<p>Componentes del programa de identidad corporativa. En general hay acuerdo, con lo que expresa la bibliografía consultada, en un porcentaje significativo de las empresas entrevistadas que disponen de un programa de identidad corporativa en relación a los elementos básicos que debe contener.</p>	<p>Por su tamaño económico, las diferencias entre grupos se registra en el uso de los componentes <i>papelería corporativa</i> y <i>aplicación del logo</i>. La existencia y tipo de contrato de Diseño, afectan las diferencias en el uso de los componentes del programa de identidad corporativa.</p>
<p>Responsables Programa</p>	<p>Responsable de definir el programa de identidad corporativa. Sólo 29 empresas disponen de programa de identidad corporativa. El responsable de definirlo es la <i>gerencia</i>. El Diseño, interno o externo, aparece sólo con incidencias marginales.</p>	<p>En las medianas empresas identifican a la gerencia general, como principal responsable seguido por comercial y marketing. La responsabilidad del empresario se distingue sólo en el grupo de microempresas.</p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>II. ESTRATEGIA CORPORATIVA</p> <p>Manual de Imagen e Identidad Corporativa</p> <p>Componentes Manual</p> <p>Responsable Manual</p> <p>Estrategia Comunicación Corporativa</p>	<p>Existencia de manual de imagen e identidad corporativa. El 32,9% de las empresas dispone de un manual de imagen e identidad corporativa. Sólo las medianas registran una alta incidencia en disponer de manual de imagen e identidad corporativa. Por subsectores económicos, los que registran incidencias más altas son <i>maderas y papel</i> y <i>textil y cueros</i>. Las empresas que integran en su estructura organizativa el Diseño son las que tienen una alta incidencia.</p> <p>Componentes del manual de identidad corporativa. Los componentes que registran las incidencias más altas entre las empresas que disponen de manual de identidad son la <i>marca o logotipo</i>, los <i>colores corporativos</i>, la <i>aplicación de logo</i>, el <i>símbolo</i> y la <i>tipografía normalizada</i>.</p> <p>Responsable de definir el manual de identidad corporativa. La <i>gerencia</i> concentra la incidencia más alta. El Diseño aparece sólo con incidencias marginales.</p> <p>Existencia de una estrategia de comunicación corporativa. El 47,4 por ciento de las empresas entrevistadas disponen de una estrategia de comunicación corporativa.</p>	<p>La incidencia del tamaño, sector económico y contratación de diseño interno son significativas en la existencia de manual de imagen e identidad corporativa.</p> <p>Las medianas empresas identifican la responsabilidad en la gerencia, de marketing y de comercial. La responsabilidad del empresario se distingue sólo en el grupo de microempresas. Al comparar las empresas según contratan o no Diseño, las diferencias más significativas se registran en las incidencias de la <i>gerencia</i> y de marketing.</p> <p>A mayor tamaño se incrementa la incidencia de una estrategia de comunicación corporativa. En los subsectores, los que registran incidencias más altas son <i>textil y cueros</i> y <i>maderas y papel</i>. Por contrato de Diseño, destaca la alta incidencia de empresas que dispone de un área interna de Diseño y contrato mixto (interno+externo).</p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>II. ESTRATEGIA CORPORATIVA</p>	<p>Definiciones contenidas en la estrategia de comunicación corporativa. Al consultar a las 36 empresas, que disponen de estrategia de comunicación corporativa, en relación a las definiciones contenidas en ésta, se registran frecuencias significativas en todas las alternativas de contenidos. Por su tamaño económico se observa que las diferencias más significativas se registran en las incidencias de definiciones referidas a <i>cuándo se comunica</i> y a través de que <i>medios y soportes</i>. La congruencia mayor entre grupos se da en la ponderación de la definición referida a <i>qué se comunica y a través de que canales</i>.</p>	<p>Se expresa una progresión en función del tamaño de la empresa, destacándose las medianas empresas. Los subsectores que registran incidencias significativas en las definiciones estructurales de una estrategia comunicacional, corresponden a las empresas textiles y de productos de la madera y del papel.</p>
<p>Segmentación De públicos</p>	<p>Segmentación de públicos. 31 de las 76 empresas entrevistadas, que corresponden al 40,8% del total de la muestra de MIPYME y al 86,1% de las que disponen de una estrategia comunicacional, realizan segmentación de públicos.</p>	<p>Por tamaños económicos, se registra una progresión en la incidencia de esta práctica de segmentación. El subsector textil registra la incidencia más alta en este tipo de prácticas de gestión de las comunicaciones. Las empresas que han internalizado en su estructura organizativa el Diseño, exclusiva o combinadamente también registran una mayor incidencia.</p>
<p>Mapa De públicos</p>	<p>Mapa de públicos. Las empresas que disponen de una estrategia comunicacional, reconocen en su mapa de públicos a clientes, proveedores y trabajadores empleados.</p>	<p>Se observa una progresión de las incidencias de reconocimiento de públicos en función del tamaño de la empresa. Las MIPYME industriales que tienen contrato mixto de diseño (interno+externo), registran las incidencias más altas.</p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>II. ESTRATEGIA CORPORATIVA</p> <p>Plan de Medios</p> <p>Medios De Gestión</p> <p>Responsable Plan de Medios</p>	<p>Plan de medios. 25 de las 76 empresas entrevistadas, que corresponden al 32,9 por ciento del total de la muestra y al 69,4 por ciento de las que disponen de una estrategia comunicacional, tienen definido un plan de medios.</p> <p>Medios que utiliza la empresa para gestionar la comunicación. Existe un contexto de un bajo uso de medios para comunicar sus productos. Los medios que utilizan predominantemente las empresas encuestadas que disponen de una estrategia comunicacional, son: i. Papelería; ii. Volantes o trípticos; iii. Folleto en el punto de venta para el cliente final; iv. Catálogo de producto; v. Fotografías y anuncios en revistas y periódicos; vi. Posters y fotografías para el punto de venta; vii. En las tiendas propias; viii. Edificio corporativo y ix. Ropa de trabajadores empleados. Existe bajo en el uso <i>televisión, pabellón en ferias, señalética y posters y fotografías para el punto de venta.</i></p> <p>Responsables del plan de medios. Las incidencias más altas se concentran en la <i>gerencia general</i> (25% del total de la muestra) y el <i>empresario</i> (15,8% del total de la muestra). Por tamaño económico, las responsabilidades que registran más diferencias entre los tres grupos de empresas son las de <i>gerencia general, marketing, ventas y empresario.</i> Por subsector, se registran: <i>Diseño, agencia de publicidad, del empresario y de ventas.</i> Complementariamente donde se producen las coincidencias más significativas entre los grupos en comento son en la ponderación de la responsabilidad de marketing y de la gerencia general. Según contratan o no Diseño, la diferencia más significativa se registra en la distinción de la responsabilidad de la <i>gerencia general.</i></p>	<p>A mayor tamaño de la empresa se incrementa la incidencia de quienes disponen de un plan de medios. Los subsectores manufactureros que registran incidencias más altas son <i>químicos, petróleo, caucho y metales, textil y cueros y maderas y papel.</i> En los grupos que disponen de diseño interno y mixto registran las incidencias más altas.</p> <p>Por tamaño económico de empresas las diferencias más significativas se registran en ocho categorías de medios: <i>ropa de trabajadores, tiendas propias, packaging, edificio corporativo, papelería, transporte, revistas y periódicos y folleto en el punto de venta para el cliente final.</i> Las incidencias más altas se observan en el grupo de medianas empresas. El grupo de empresas que disponen de diseño mixto (interno+externo), registra incidencias más altas.</p> <p>Mientras en las pequeñas y medianas empresas la incidencia más alta recae en la gerencia general, en las microempresas la incidencia más alta recae en el empresario. En el grupo de empresas que no contrata diseño la incidencia más alta se registra en la responsabilidad del <i>empresario.</i></p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>II. ESTRATEGIA CORPORATIVA</p> <p>Valoración de la Marca</p> <p>Valoración Del Logo</p> <p>Actualización De la Marca</p>	<p>Valoración de la marca de la empresa Las incidencias más altas en relación a la valoración de la <i>marca</i> están asociadas a elementos estructurales de este componente de la gestión del diseño en la empresa, a saber, <i>“está asociada a los productos que representa”</i> (94,7%), <i>“aporta al posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado”</i> (88,2%) y <i>“aporta a la diferenciación de los productos de la empresa en el mercado”</i> (71,1%). El 85,5% de las MIPYME afirma que su marca <i>“es conocida en el mercado”</i>. Sólo el 51,3% afirma que <i>“está registrada”</i>, lo que es coherente con la protección legal del diseño.</p> <p>Valoración del logo (nombre) de la empresa Sólo un 51,3% de las empresas afirman que su logo está registrado. A mayor tamaño económico de la empresa se registra una menor variabilidad de la valoración del logo.</p> <p>Actualización de la marca de la empresa El 56,6% afirma que la actualización de la marca o imagen gráfica, lo hace <i>cuando se da una transformación importante en la empresa</i>, asociada a eventos de tipo administrativo, por ejemplo, <i>cuando cambia una gerencia general</i> o bien eventos productivos, por ejemplo, <i>la salida al mercado de un nuevo producto</i>. La periodicidad recurrente en los que responden <i>a menudo</i> es de un año.</p>	<p>La valoración de la marca es más alta a medida que se incrementa su tamaño económico. Por subsector, las diferencias de la valoración de la marca se dan en torno a que: la marca <i>aporta a la diferenciación de los productos de la empresa en el mercado</i> y a su condición de <i>registrada</i>. Las congruencias se dan en torno a que la marca <i>está asociada a los productos que representa y es conocida en el mercado</i>.</p> <p>El atributo <i>está registrada</i> es el de mayor variabilidad entre los grupos, registrándose un continuo asociado al tamaño económico.</p> <p>La actualización de la marca está asociada al tiempo de existencia de la empresa en el mercado. Según contratan servicios de diseño se registra una diferencia significativa entre uno y otro grupo de empresas.</p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>III. INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA</p> <p>Inversión En Diseño</p>	<p>Inversión en diseño. 57 de las 76 empresas entrevistadas, que representan el 75,0% ha invertido en diseño en los últimos cinco años. Un 25,0% no ha invertido en diseño.</p> <p>Nivel de inversión anual en diseño. Sólo el 19,7 por ciento de las empresas entrevistadas invierte más de 15 mil dólares anuales en diseño.</p>	<p>A mayor tamaño económico mayor inversión en diseño. Todas las medianas empresas han invertido en diseño.</p> <p>Sólo en las medianas empresas se registran incidencias significativas en niveles de inversión. Las empresa de menor tamaño la inversión en diseño o no existe o es marginal.</p>
<p>Dependencia del Diseño</p>	<p>Dependencia organizacional del diseño. En 25 de las 57 empresas que contratan Diseño, se registra una dependencia exclusiva del Diseño en la máxima autoridad orgánica, el Gerente General o el Empresario. En el resto la dependencia es compartida con otras responsabilidades funcionales. La dependencia, exclusiva o compartida, del Diseño en la muestra es predominantemente del nivel gerencial. De la gerencia general (70,2%), de la gerencia comercial (36,8%), de la gerencia de marketing (22,8%) y del director de proyecto (19,3%). La dependencia directa del empresario (15,8%).</p>	<p>La dependencia del Diseño de la gerencia general es la que registra las incidencias más altas en las pequeñas y medianas empresas. Combinando esa dependencia con las gerencias comercial y de marketing. En las microempresas la dependencia recae exclusivamente en el empresario y del director de proyecto.</p>
<p>Subsidios Al Diseño</p>	<p>Existencia de apoyo económico para incorporar el diseño. Sólo el 14,5% de las 76 empresas entrevistadas y el 19,3% de las 57 que ha invertido en Diseño, recibe apoyo económico para incorporar este tipo de servicio.</p> <p>Procedencia del apoyo económico. Es el Estado, exclusiva o compartidamente, el que apoya a las empresas entrevistadas que afirman recibir apoyo económico para la incorporación del diseño en su gestión.</p>	<p>El subsidio económico para la incorporación del diseño se incrementa según se reduce el tamaño económico de las empresas.</p>
<p>Inserción Del Diseño</p>	<p>Modo de inserción del diseño en la empresa El 75,0% de las empresas afirman contratar servicios de Diseño, lo que es coherente con quienes afirmaban invertir. El 31,6% del total de empresas afirma contratar sólo servicios externos de diseño. El 15,8% afirma contratar sólo diseño interno. El 27,6% de las MIPYME además de contratar diseño externo incorpora diseño además en su estructura organizativa.</p>	<p>El tamaño económico de las empresas incide en la contratación de servicios de diseño, interno/externo. Tanto la contratación de diseño externo como la contratación mixta (diseño interno+diseño externo) están asociados, en un continuo, al tamaño de las empresas.</p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>III. INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA</p> <p>Origen Geográfico Del Diseño</p>	<p>Origen geográfico de los servicios de diseño contratados. El 84,4 por ciento de las empresas que contratan diseño lo hacen en la misma región de Valparaíso. Sólo un 6,7 por ciento contrata servicios de diseño internacional.</p>	<p>La tendencia es el contrato de servicios de la región.</p>
<p>Mediación a la Contratación</p>	<p>Mediación para acceder al diseño. Los medios más utilizados para acceder al diseño contratado: i. Recomendaciones de amigos (91,1%); ii. Universidades (22,2%) y iii. Prácticas estudiantiles (20,0%).</p>	<p>En los tres grupos, según tamaño económico, la alta incidencia de la alternativa <i>recomendaciones de amigos</i>, reafirma el carácter cultural de este procedimiento de selección de personal en Chile en general y la región de Valparaíso en particular.</p>
<p>Diseño Externalizado</p>	<p>45 de las 76 empresas, que representan el 59,2% de la muestra, contrata servicios externos de diseño.</p>	<p>A mayor tamaño económico de las empresas mayor incidencia de la contratación de servicios externos de diseño. En los subsectores no se observa diferencias significativas en la incorporación de servicios de diseño externo.</p>
<p>Dependencia</p>	<p>Área de la empresa responsable del servicio externo diseño. El 68,9% de las empresas que contratan servicios externos de Diseño, el área de la empresa responsable de estos servicios es la gerencia general. En un 40,0% es el área comercial. En las microempresas el empresario asume una responsabilidad protagónica, la gerencia general y la figura del director de proyecto. En las pequeñas y medianas empresas, la gerencia general aparecen compartiendo responsabilidades protagónicas con el área comercial, marketing y en un nivel más bajo el director de proyecto.</p>	<p>El tamaño económico de las empresas es incidente en la responsabilidad de los servicios externos de diseño.</p>
<p>Antigüedad Del contrato</p>	<p>Años de contratos de servicios externos de diseño. En las microempresas la contratación es de menos de 5 años. En las pequeñas y medianas se registran incidencias en el tramo de más de 10 años de contratación de servicios externos de diseño.</p>	<p>El tamaño económico de las empresas es incidente en los años de contratación a menor tamaño menos años.</p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>III. INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA</p> <p>Diseño Internalizado</p>	<p>34 de las 76 empresas entrevistadas, que representan el 44,7% de la muestra de MIPYMES de la región de Valparaíso, ha internalizado en su estructura organizativa la función de diseño.</p>	<p>A medida que se incrementa el tamaño económico del grupo de empresas, aumenta significativamente la incidencia de la empresas que han internalizado en su estructura organizativa la función de diseño.</p>
<p>Especialidades De Diseño Internalizadas</p>	<p>Especialidades de diseño internalizadas por la empresa. Las especialidades internalizadas con más alta incidencia son, en orden decreciente, el diseño de productos, el diseño gráfico y el diseño textil.</p>	<p>Por tamaño económico las diferencias más significativas dicen relación con el diseño textil, el diseño de productos y el diseño de comunicación.</p>
<p>Antigüedad Contrato</p>	<p>Antigüedad del diseño internalizado. El 88,3% de las empresas que han internalizado en su estructura organizativa el diseño lo realiza hace 5 o más años.</p>	<p>Las medianas empresas con la más alta incidencia, seguidas por la microempresas.</p>
<p>Criterios De Selección</p>	<p>Criterios de selección de diseñadores que prevalecen son: i. Dominio tecnológico, ii. Experiencia profesional; iii. Compatibilidad estilística y iv. Especialización. En las microempresas son dos criterios (el dominio tecnológico y la experiencia profesional). En las pequeñas son tres (dominio tecnológico, experiencia profesional y especialización en un área de diseño) y en las medianas son seis (titulación, centro de estudios de procedencia, compatibilidad estilística, dominio tecnológico, experiencia profesional y especialización en un área de diseño).</p>	<p>Por tamaño económico las empresas existen diferencias en términos de la amplitud de criterios más que en los énfasis. En las medianas son más los criterios los que nos lleva a concluir que existe un mayor conocimiento de las destrezas y capacidades de los diseñadores.</p>
<p>Competencias Director De Diseño</p>	<p>Las competencias del director de diseño que predominan en orden decreciente: i. Gestión a personas y actividades creativas; ii. Analizar factibilidad de idea y traducirla en producto o servicio; iii. Elaborar proyectos y selección de materiales y procesos; iv. Localizar y seleccionar servicios de diseño; v. Formar equipos de diseño y vi. Suscitar una comprensión del diseño en la empresa. Las medianas empresas que solo el 7,7% considera que debería <i>establecer relaciones con todos los departamentos de la empresa</i></p>	<p>Por tamaño económico, las diferencias más significativas se registran en tres de las competencias del Director de Diseño, a saber, <i>gestionar un servicio de diseño integrado, establecer relaciones con todos los departamentos de la empresa y formar equipos de diseño.</i> Las medianas a pesar de ser el grupo de empresas que mas invierte en diseño, no considera que el diseñador debe estar integrado a los otros departamentos de la empresa.</p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>III. INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA</p> <p>Desarrollo De la Estrategia de Diseño</p> <p>Responsables De la Definición de la Estrategia de Diseño</p> <p>Fuentes De Información Para la Definición de la Estrategia de Diseño</p>	<p>Componentes asociadas al desarrollo de la Estrategia de Diseño. El 17,1% de las empresas afirman no saber, un 63,2% asocian el inicio del proceso de Diseño con prácticas de investigación del entorno, de la competencia y de los usuarios, a saber, “<i>estudios de usuario</i>”, “<i>estudios de mercado</i>”, “<i>estudios de la competencia</i>” y/o “<i>estudios prospectivos</i>”.</p> <p>Un 40,8% de las empresas asocian el inicio a una práctica menos racional, a saber, la “<i>intuición o la creatividad de algún directivo</i>”.</p> <p>Responsables de la definición de la estrategia de diseño. Las incidencias más altas se concentran en la Gerencia y en el Área de Diseño (interno o externo). El empresario es identificado como responsable por 23 altos directivos, que representan el 30,3% de las empresas entrevistadas.</p> <p>Las fuentes de información más consultadas para definir la Estrategia de Diseño son: i. Análisis de la competencia; ii. Análisis de revistas profesionales; iii. Seguimiento de ferias sectoriales; iv. Análisis de tendencias sectoriales y v. Valoración de catálogos de la competencia.</p>	<p>El tamaño económico y el tipo de contrato de diseño incide en las coberturas de prácticas asociadas al desarrollo de la estrategia de Diseño.</p> <p>Por tamaño económico, se marcan diferencias en las que identifican al <i>empresario, al área comercial y al área de diseño</i>, interno o externo, como responsables de la definición de la Estrategia de Diseño. Baja responsabilidad del área de producción.</p> <p>Las medianas empresas registran la ponderación más alta en el <i>análisis de la competencia, análisis de revistas profesionales y seguimiento de ferias sectoriales</i>. Las convergencias mayor se dan en la baja ponderación de los <i>estudios de consumo y tendencias</i> y en el <i>departamento de I+D</i>. El contrato de Diseño registra una ponderación mayor en el uso de las fuentes de información.</p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>II. INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA</p> <p>Desarrollo del proceso de Diseño</p> <p>Criterios De Evaluación</p>	<p>Los dispositivos de visualización más usados para traducir el concepto del producto en soluciones de Diseño son: i. Multimediales digitales; ii. Bocetos / Croquis y iii. Maquetas / Prototipos.</p> <p>Criterios de evaluación de las soluciones de diseño. Los criterios predominantes en la evaluación de las soluciones de Diseño en la empresa son <i>por características estéticas, por costes, por coherencia con los objetivos empresariales y por funciones.</i> Según su tamaño económico, las diferencias se registran en el criterio <i>por características estéticas.</i> La convergencia se da en el uso del criterio <i>por formas de producción.</i> Baja utilización de medios gráficos en la evaluación de las soluciones de Diseño en la empresa, las que registran incidencias más altas son los <i>multimedios digitales y las maquetas a escala.</i></p> <p>Criterios de evaluación de los resultados del diseño. Las incidencias más altas se registran en el <i>posicionamiento en el mercado/sector, el impacto/repercusión económica, el logro de los productos propuestos y el impacto/repercusión mediática.</i></p>	<p>El uso de dispositivos de visualización es homogéneo para el grupo de empresas.</p> <p>Alta valoración de las microempresas del criterio <i>estético.</i> El criterio de <i>formas de producción</i> posee <i>valoración homogénea por tamaño económico.</i> Por subsectores, las diferencias se registran en los criterios de evaluación <i>por funciones, por formas de producción y por análisis del valor.</i> Las convergencias se dan en los criterios <i>por costes y análisis del ciclo de vida.</i></p> <p>Las diferencias entre grupos se registra en los criterios de: <i>posicionamiento en el mercado / sector y logro de los productos propuestos.</i> Las convergencias se dan en los criterios de: <i>impacto/repercusión económica y logro de los resultados propuestos.</i> Por subsectores, las diferencias se registran en los criterios de <i>logro de los productos propuestos, posicionamiento en el mercado/sector e impacto/repercusión económica.</i> La convergencia por: <i>impacto/repercusión mediática.</i></p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>III. CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL DISEÑO</p> <p>Conocimiento del Diseño</p>	<p>¿Qué es el Diseño? Los atributos que más destacan son: i. Herramienta para mejorar la imagen externa de la empresa; ii. Herramienta que mejora la competitividad de la empresa y iii. Recurso para incrementar las ventas.</p>	<p>Según han contratado de diseño, se observan diferencias en tres categorías: <i>recurso para incrementar las ventas, proceso creativo que permite desarrollar nuevas ideas de empresas y herramienta que mejora la competitividad.</i></p>
<p>Funciones Del Diseño</p>	<p>Las funciones del diseño que las empresas asocian predominantemente al diseño son: i. Identificación de productos, servicios, marcas y empresa; ii. Diseño de la identidad gráfica y visual del producto y de la empresa; iii. Diferenciación de productos, servicios y empresa y iv. Recordación positiva de los productos y de la empresa.</p>	<p>El tamaño económico es incidente, en la mediana empresa se destacan dos funciones de coordinación interna (marketing y publicidad), que informan de organizaciones más complejas.</p>
<p>Planificación Del Diseño</p>	<p>Planificación del diseño. 57 de las 76 empresas entrevistadas, que representan el 75,0%, afirma que el diseño debe planificarse.</p>	<p>El tamaño económico es incidente, destacando las medianas empresas. Por subsectores las más altas incidencias se concentran en las manufacturas de productos químicos, petróleo, caucho y metales; textil y cueros y máquinas e instrumentos. La contratación de Diseño incide en la afirmación que el diseño debe planificarse.</p>
<p>Componentes Asociados A la Planificación Del Diseño</p>	<p>Componentes asociados a la planificación del diseño. Los <i>objetivos por proyecto de diseño</i> logra una incidencia levemente superior, entre los componentes que las empresas relacionan con la planificación del Diseño.</p>	<p>El tamaño económico, las medianas empresas se registran incidencias relativamente significativas en los componentes que la literatura especializada asocia a la planificación del diseño en el contexto de la gestión estratégica de las empresas.</p>

Variable estudiada	Situación detectada	Incidencia
<p>IV. CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL DISEÑO</p> <p>Valoración del Impacto del Diseño en la Gestión de la Empresa</p> <p>Contenido del Impacto del diseño</p> <p>Nivel de satisfacción con el Diseño Contratado</p> <p>Importancia del Diseño en la Estrategia Empresarial</p>	<p>Valoración del impacto del diseño en la gestión de la empresa. De las 57 MIPYME que han contratado diseño, interna o externamente, el 96,5 por ciento evidencia una mejora en relación al impacto de este quehacer en la gestión de la empresa en el mercado en que se desenvuelven. La puntuación promedio de las empresas es de 4,4 en una escala que va de 1 a 5.</p> <p>Contenido del impacto del diseño en la gestión de la empresa. En relación al impacto en la gestión de la empresa con la incorporación el diseño, los aspectos que más destacan, y que son congruentes con lo que reseñan los marcos referenciales analizados, son: i. imagen de la empresa; ii. diferenciación de la competencia; iii. comunicación de los productos; iv. aumento de facturación; v. aumento de ventas y vi. apertura de nuevos mercados.</p> <p>Nivel de satisfacción con los servicios de diseño externo. Entre las 45 empresas que contratan externamente servicios de diseño, la calificación promedio en relación al nivel de satisfacción con éstos es de 5,5 en una escala de 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho).</p> <p>Nivel de satisfacción con los servicios internos de diseño. Entre las 34 empresas que han internalizado el diseño en su estructura organizativa, la calificación en relación al nivel de satisfacción con el diseño es de 5,8 en una escala de 1 a 7.</p> <p>Importancia del diseño en la estrategia empresarial. El diseño tiene una alta valoración en la definición de la estrategia empresarial, la puntuación promedio obtenida es de 6,2 en una escala de 1 (nada importante) a 7 (muy importante).</p>	<p>No se destacan variaciones por tamaño económico y ramas de actividad económica, los subsectores de textil y cueros y de madera y papel registran los puntajes promedios más alto, en un contexto general de puntuación positiva.</p> <p>Las medianas empresas se destacan en este ámbito. Según han contratado Diseño, las incidencias se dan en el: <i>incremento de la facturación, conocer las necesidades del mercado, aumento de las ventas y apertura de nuevos mercados.</i></p> <p>Existe una valoración positiva del quehacer del diseño externo en el tamaño de las empresas y subsectores estudiados en general.</p> <p>No se registran diferencias significativas en un contexto de satisfacción con el desempeño del diseño internalizado a nivel de tamaño económico y por subsector.</p> <p>Las empresas con contrato de diseño registran una puntuación más alta de valoración de la importancia del Diseño en la estrategia empresarial en el contexto de una valoración positiva.</p>

Capítulo 6

CONCLUSIONES

Las conclusiones de la Tesis doctoral se estructuran en torno a dos ejes de preocupación, a saber: i. Las decisiones metodológicas estructurantes y ii. Los hallazgos de contenidos.

6.1. LAS DECISIONES METODOLÓGICAS ESTRUCTURANTES.

El diseño original de la investigación fue afectado por las condiciones sociales de su realización. Como ya se refería en la descripción analítica del método implementado en el trabajo de campo, presentado en el capítulo 5, la doctorando se vio enfrentada a diversos dilemas, propios del escenario de baja producción de investigación en *gestión del diseño en la empresa* en Chile en general y en la región de Valparaíso en particular, cuya decisión resolutoria marcó su travesía.

Una de las decisiones más significativas dice relación con el diseño de la muestra. Ésta, asumió un carácter estructural, definiendo dos criterios básicos de selección estratificada de las MIPYMES industriales: el tamaño y el subsector económico.

En cuanto al tamaño de la empresa, se buscaba que estuvieran representados los diversos tamaños de ventas de las MIPYMES, utilizando como referencia las subcategorías de la CORFO asociadas al nivel de facturación anual: micro, pequeña y mediana.

En cuanto al subsector económico, se buscaba que estuvieran representados los subsectores más relevantes en que se desenvuelven las MIPYMES industriales⁷³ de la región de Valparaíso.

Ante la distorsión que se produciría al seleccionar la muestra de las MIPYMES en función de la proporción que representa cada uno de los estratos identificados en el universo de la MIPYMES industriales de la región de Valparaíso, dada la alta incidencia de microempresas en el universo de empresas manufactureras en Chile en general y en la región de Valparaíso en particular, se decidió seleccionar un número equivalente de empresas por cada tamaño económico (micros, pequeñas y medianas) y distribuirlos proporcionalmente en cada subsector económico priorizado según la estimación de su particular incidencia.

Para arribar al tamaño de muestra deseado, 99 MIPYMES⁷⁴, se contactó a altos directivos de 214 industrias de la región de Valparaíso, 76 de las cuales constituyen finalmente la muestra estructural de MIPYMES de la región de Valparaíso, cuyo detalle en términos de tamaño y subsector económico se presenta en los gráficos siguientes.

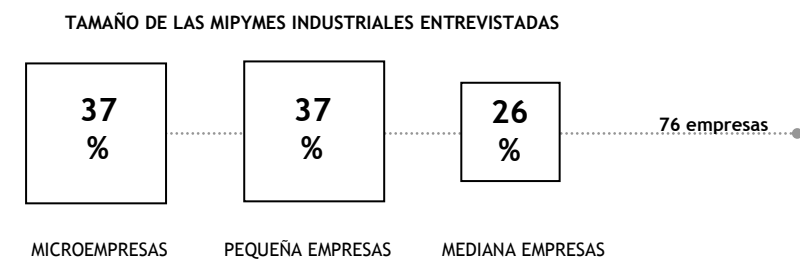


Figura. Elaboración propia

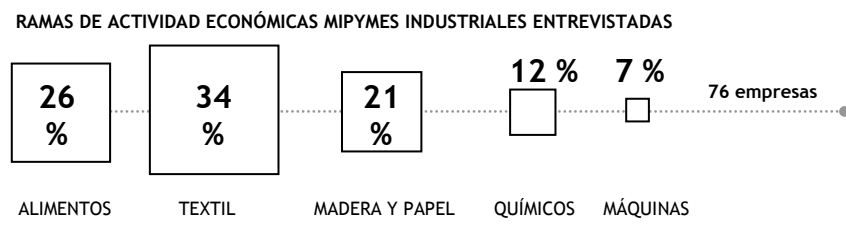


Figura. Elaboración propia

El diferencial entre el tamaño de la muestra de MIPYMES manufactureras contactadas y el tamaño de la muestra de MIPYMES que

se logró entrevistar definitivamente en el trabajo de campo, dejó en evidencia la dificultad de acceder a los informantes claves de este estudio, los empresarios y/o los gerentes generales de las empresas, ***solo 1 de cada 3 empresas contactadas aceptó participar en el trabajo de campo.***

Ninguna de las instancias orgánicas de agrupación o de promoción de este tipo de empresas en la región de Valparaíso intermedió significativamente para acceder a este nivel requerido de informantes, a pesar de las gestiones realizadas por la doctorando en este sentido, contando para ello incluso con el respaldo institucional de la Universidad de Valparaíso.

A juicio de la doctorando, la prevalencia en la alta dirigencia de este tipo de empresas de una cultura de la sospecha y, complementariamente, de una valoración del conjunto de datos que se les demandaba como sensible a la competencia, operó como un obstáculo a su participación tanto en la prueba piloto como en el estudio en general.

Superar este obstáculo requirió por parte de la doctorando utilizar, combinadamente, sus redes sociales en la región, para el vínculo inicial con la alta dirigencia de las empresas en estudio y, su capacidad de persuasión, en un escenario cara a cara o teléfono a teléfono, para transformar este vínculo en disposición concreta a participar en la entrevista.

La consideración de la situación en comento, ya observada en la prueba piloto, se tradujo en el trabajo de campo en la decisión de que la doctorando realizara directamente todas las entrevistas.

Se espera que los resultados de esta investigación y la experiencia que tuvieron los empresarios y altos directivos que cooperaron en su producción opere como un difusor de las bondades de participar en este tipo de estudios y facilite futuros emprendimientos cognitivos en esta perspectiva. De hecho, en un número importante de entrevistas (aproximadamente en el 10 por ciento) el mediador entre la doctorando y el entrevistado fue un alto ejecutivo o empresario ya entrevistado.

A continuación, se presentan la distribución de la muestra de MIPYMES entrevistadas de acuerdo al criterio de distinción que, complementariamente con el tamaño económico y con la actividad económica, se utilizó en los análisis más significativos de la presente Tesis doctoral, a saber: la Experiencia de Diseño.

EXPERIENCIA DE DISEÑO EN LAS MIPYMES INDUSTRIALES ENTREVISTADAS

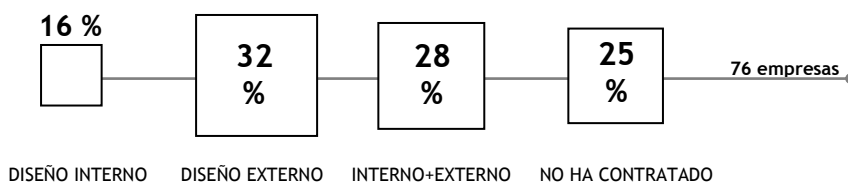


Figura. Elaboración propia

6.2. LOS HALLAZGOS DE CONTENIDOS.

Tanto las conclusiones de contenidos en relación al nivel de Incorporación del Diseño en la Gestión de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras de la Región de Valparaíso en Chile como la definición de un sistema de sugerencias en torno a la gestión del diseño más apropiada a este tipo de empresas, se producen a través del contraste reflexivo entre los marcos referenciales analizados y adoptados y los resultados del trabajo de campo ejecutado.

Las conclusiones de contenidos se estructuran en torno a 3 temas que se distinguen como crítico e interconectados para el desarrollo de la gestión estratégica del diseño en las micro, pequeña y mediana empresas manufactureras de la región de Valparaíso, a saber: i. La gestión estratégica corporativa de las MIPYMES industriales; ii. El nivel de integración actual del diseño en la MIPYMES industriales y iii. El conocimiento y la valoración del diseño por parte de los altos directivos de las MIPYMES industriales.

La hipótesis de base del estudio, que esperaba encontrar en las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso un bajo nivel de

gestión estratégica corporativa, un bajo nivel de integración del Diseño y un bajo nivel de conocimiento del Diseño por parte de sus altos directivos, se corroboró en el trabajo de campo implementado.

En el caso de la valoración del Diseño, nos encontramos con una valoración explícita y otra implícita. En el ámbito de lo explícito, al consultar a los altos directivos sobre su valoración del diseño contratado ésta, en promedio, fue *notable*. Pero, en el ámbito de lo implícito (contrata o no diseño, nivel de inversión en diseño, criterios de selección, entre otros indicadores), la valoración explícita positiva se pone en cuestión.

Así también, en el contexto de un escenario deficitario, se corroboró diferencias significativas en la cristalización de los temas críticos distinguidos, principalmente en función del tamaño económico de las MIPYMES. En el caso de las ramas de actividad económica y de la experiencia de diseño no se encontró un patrón tan nítido de diferencias.

El tamaño económico es el factor que evidenció un patrón de diferencias, significativas y generalizadas, entre las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso en relación al nivel de integración actual del diseño, el nivel de su gestión estratégica corporativa y el nivel de conocimiento y valoración del Diseño.

Es por ello que se ha considerado necesario especificar cada tema crítico de las conclusiones en función del grado en que se manifiesta de manera diferente en cada subgrupo (micros, pequeñas y medianas empresas) contenidas en el concepto de MIPYMES. Así también se iluminará el tema crítico número dos, referido al nivel de integración actual del diseño en las MIPYMES industriales, con cruces referidos al nivel de experiencia, conocimiento y valoración del diseño por parte los altos directivos de las MIPYMES y a las prácticas de gestión estratégica de las MIPYMES industriales.

6.2.1 EL NIVEL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA EN LAS MIPYME.

En todas las referencias consultadas en torno a la gestión del diseño, vinculan dialécticamente este proceso, como no podría ser de otra manera, a la gestión general de la empresa. En esta perspectiva, el **bajo nivel** observado en las MIPYME industriales de la región de Valparaíso, de **modos estratégicos de gestión** de empresas es un tema de suyo crítico para la gestión del diseño.

El nivel de formalización de la empresa en el escenario de competitividad regulada, nacional e internacionalmente, es un componente significativo en las posibilidades de una gestión estratégica corporativa. Dos indicadores son claves en la distinción referida: la figura legal utilizada en su gestión corporativa y la formalización de la estructura organizativa.

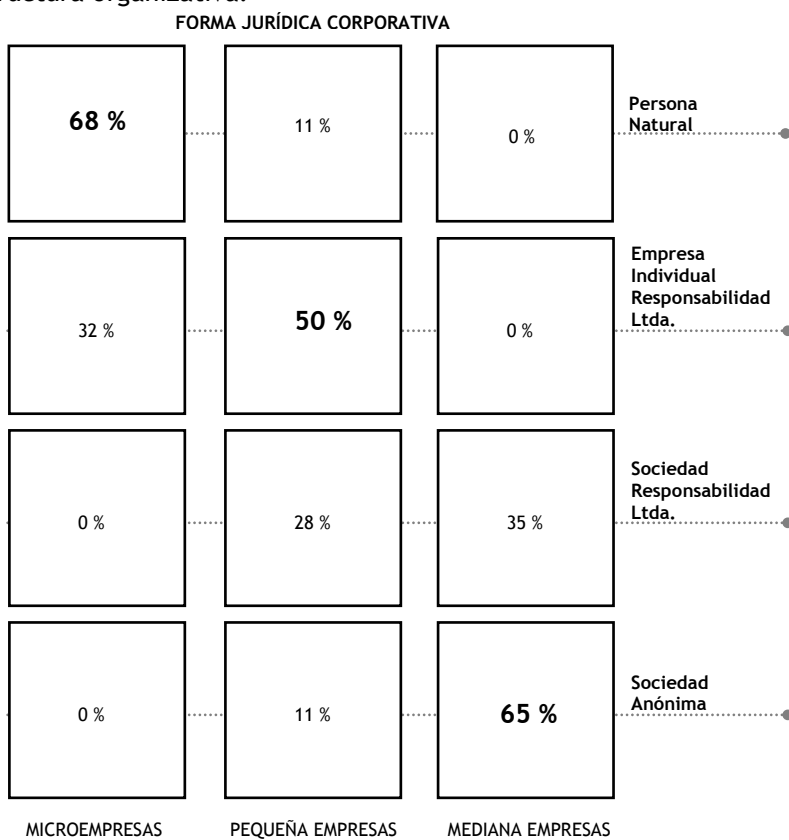


Figura. Elaboración propia

FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

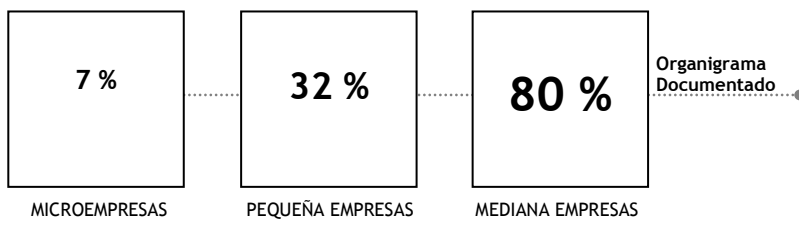


Figura. Elaboración propia

Acreditación Empresarial.

La escasa acreditación de las MIPYME (13,2%), en un escenario cada vez más competitivo, es un signo de la ausencia de un enfoque estratégico en la gestión.

Fuentes oficiales informaban a mediados de 2002 que el nivel de certificación de empresas en Chile, de productos y de procesos, era una de las más bajas de Latinoamérica. Ello, llevó a que la certificación se constituyera en una prioridad en la agenda pública de promoción del desarrollo productivo de los últimos años.

Si bien esta acción pública, a nivel nacional, ha permitido ir progresivamente revirtiendo las magras cifras registradas, en la región de Valparaíso, sigue siendo una agenda pendiente, en especial de las empresas de menor tamaño.

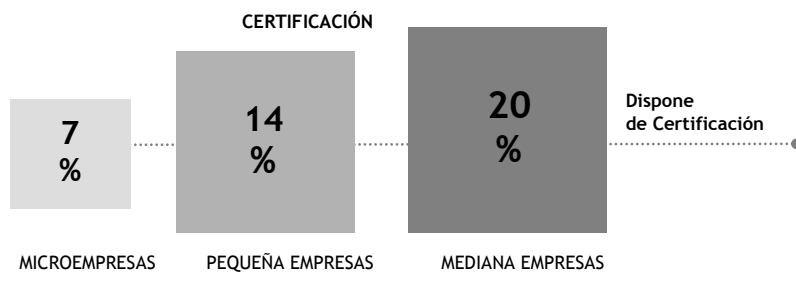


Figura. Elaboración propia

En la misma línea argumental, se interpreta el dato de la protección legal del diseño que se limita solo al registro de la marca.

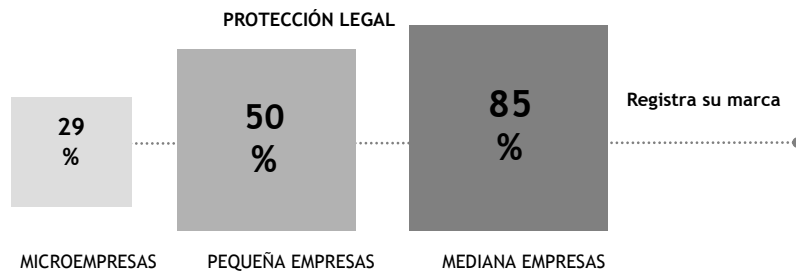


Figura. Elaboración propia

Análisis del Entorno Externo.

La brecha de reconocimiento de competidores, actuales y potenciales, en el escenario de competitividad global en el que se desenvuelven las MIPYME industriales en estudio, como correlato del modelo de economía abierta adoptado por el país como estrategia de desarrollo, es un signo del déficit de un enfoque estratégico de gestión corporativa.

El déficit, de acuerdo a lo registrado en el trabajo de campo es claramente diferenciado entre los grupos de empresas configurados según su tamaño económico, en especial en el ámbito del reconocimiento de competidores potenciales.

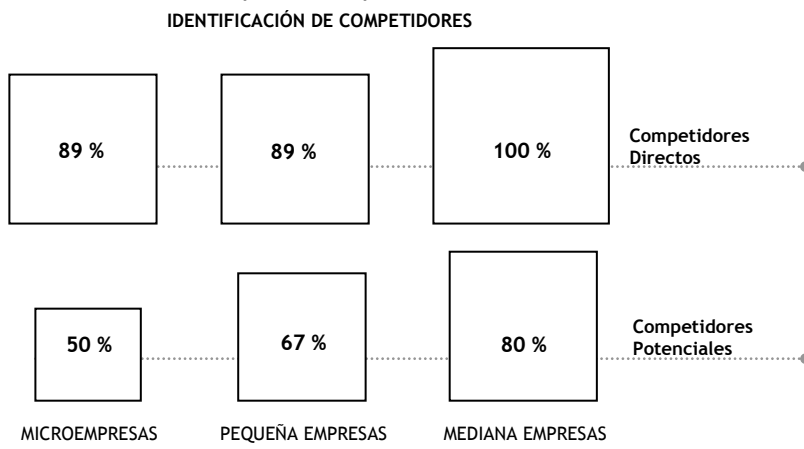


Figura. Elaboración propia

Herramientas de Análisis del Entorno.

Desde luego, así lo afirman y confirman los estudios y modelos analizados, la gestión estratégica de las empresas se basa en una lectura asertiva del medio interno y externo en que se desenvuelve (de las fuerzas y de los agentes que en ellos intervienen).

En esta perspectiva no es indiferente el uso o no de dispositivos metodológicos rigurosos para recopilar datos del medio interno y externo de la empresa. Mientras en las medianas empresas sólo el 10 por ciento no utiliza herramientas metodológicas para leer su medio en las microempresas este porcentaje se empina a casi el 40 por ciento.

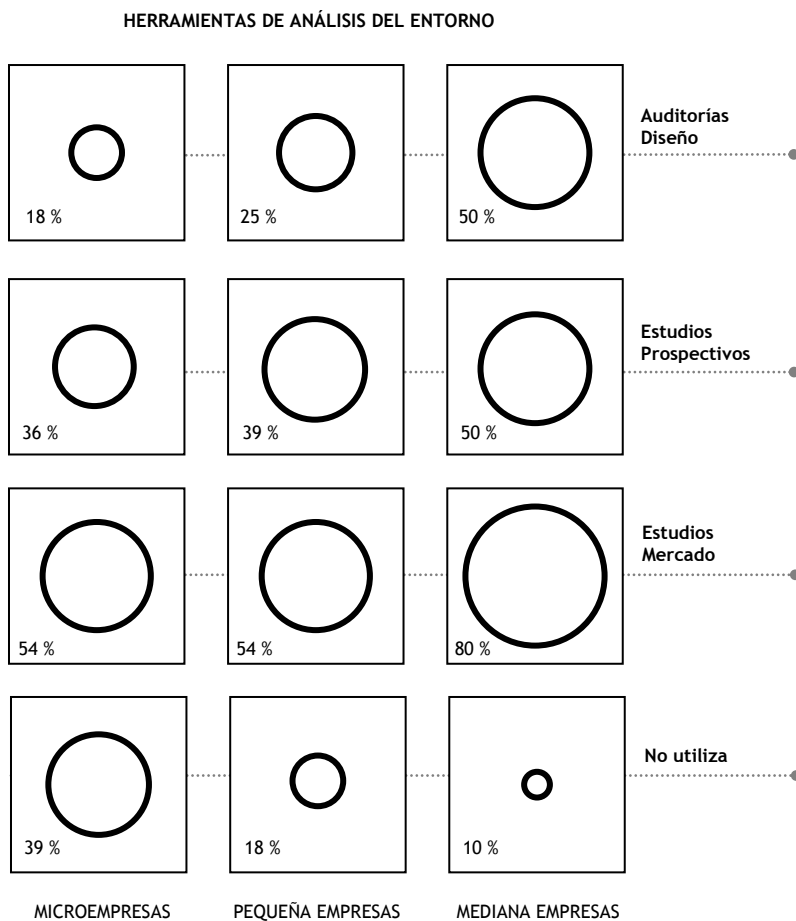


Figura. Elaboración propia

A pesar de la complementariedad de los dispositivos metodológicos ofertados para leer el medio, interno y externo, las empresas mayoritariamente tienden a usar exclusivamente un solo tipo de dispositivo, lo que limita lo exhaustivo y la pertinencia de la lectura que emana como resultado.

Estrategia Competitiva.

La tercera evidencia en relación a este tema crítico, es el tipo de estrategia predominante en las MIPYME de la región de Valparaíso para enfrentar el desafío de la competitividad.

La literatura especializada informa que es deseable, como lo registran las empresas más competitivas, lograr un equilibrio dinámico entre las estrategias de costo, segmentación y diferenciación. En los tres tipos de empresas se observa un desequilibrio significativo entre estrategias, en favor de la diferenciación y en desmedro del costo, pero es en la microempresas en donde este desequilibrio es mayor.

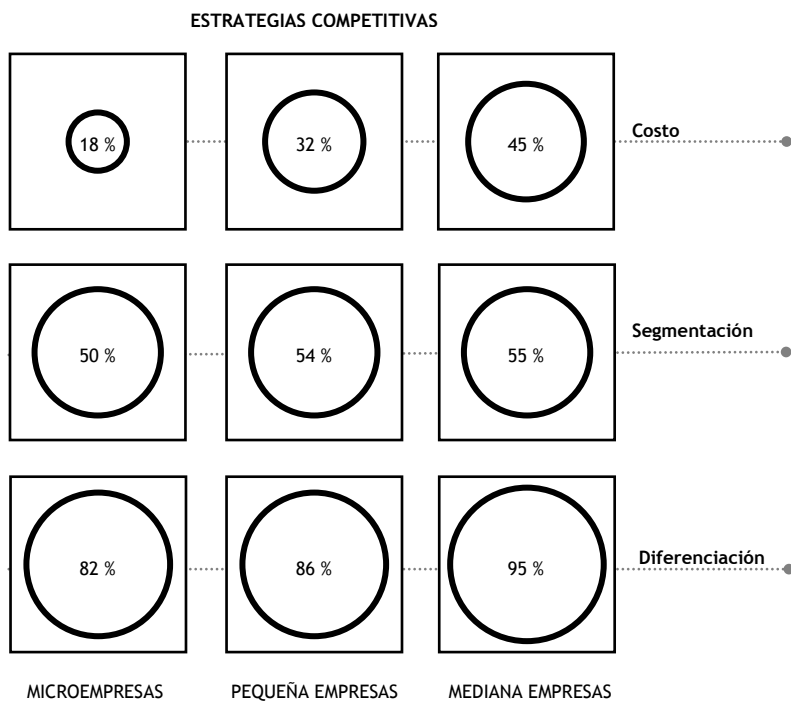


Figura. Elaboración propia

Es, aparentemente, contradictorio esta baja prevalencia de la estrategia de costos en las MIPYME de la región de Valparaíso, al examinar la alta incidencia de estas mismas empresas que la postulan como factor de éxito de sus competidores (62,9%). La lectura empresarial que puede estar detrás de estas cifras es que el costo del producto, en el escenario actual, no pueden ser afectado sin afectar su calidad (diferenciado primero y segmentado después) y que su competencia es exitosa no por ofrecer un producto de mejor calidad sino *simplemente* porque oferta un precio más bajo.

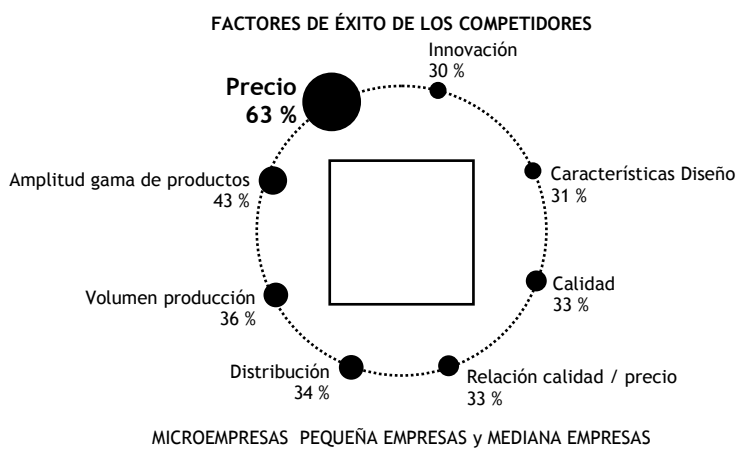


Figura. Elaboración propia

Lo referido, que también ha sido recogido críticamente en el estudio de competitividad presentado en el capítulo 1 de análisis del contexto, también puede operar como una oportunidad para el diseño, si se logra persuadir a los empresarios de que la integración del diseño en la empresa de la manera que lo postulan las referencias y los modelos discutidos, puede afectar significativamente al logro de este equilibrio dinámico entre las estrategias disponibles, que le permita avanzar en su competitividad y desarrollo.

Planificación Estratégica Corporativa.

Otra evidencia del déficit de gestión estratégica corporativa es la baja incidencia de empresas que afirman disponer de un plan estratégico de desarrollo formalizado. Es decir, una estrategia posible de comunicar y conocer. Si bien la brecha en relación a los que no planifican es mayor

según más pequeña sea la empresa, el fenómeno se expresa transversalmente de manera significativa.

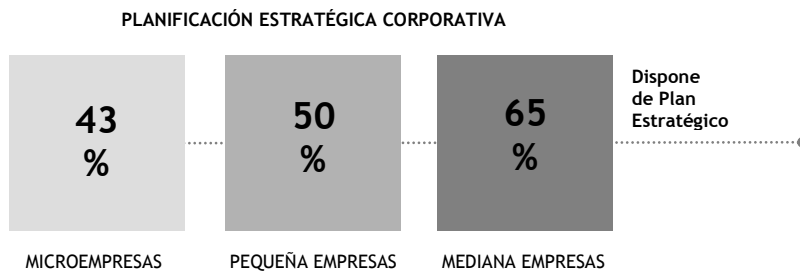


Figura. Elaboración propia

En un escenario densamente competitivo como en el que se inscriben las MIPYME manufactureras de la región de Valparaíso, como lo distingue más del 90 por ciento de los altos directivos entrevistados, no planificar es una desventaja significativa. En el acápite de contexto ya se refería que en el escenario nacional, en el factor empresas la competitividad de la región, en todos los ámbitos, está bajo el promedio y significativamente bajo el máximo teórico.

Para el **diseño** esta brecha de cobertura es una oportunidad, en el sentido que puede incorporarse y co-operar, como lo sugieren las referencias consultadas, desde el inicio en la gestión estratégica de este tipo de empresas, si logra persuadir a los que toman las decisiones corporativas de lo apropiado de este camino.

Gestión de la Identidad Corporativa.

También se interpreta como un déficit los datos respecto de la preocupación y, sobretudo, ocupación de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso en relación a su identidad corporativa.

Si bien el 96,1% de las MIPYME industriales encuestadas afirma tener su identidad corporativa definida, ámbito de la preocupación, al consultarles en relación a la disponibilidad de un programa de identidad corporativa, ámbito de la ocupación, sólo un 38,2% responde positivamente. El grupo de empresas de tamaño mediano registra una brecha de cobertura menor.

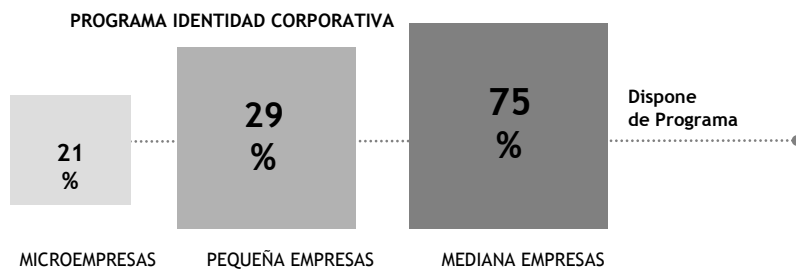


Figura. Elaboración propia

Estrategia de Comunicación Corporativa.

Los déficits, aunque diferenciados, en el ámbito de la comunicación corporativa también se erigen como datos que evidencian su carácter crítico en el contexto de la gestión del diseño.

En un escenario deficitario, se registran diferencias significativas entre grupos de empresas, principalmente en función de su tamaño, que es relevante de distinguir para fundamentar una agenda de gestión del diseño de las MIPYME industrial más asertiva. En la misma línea de argumentación de lo deficitario de la gestión estratégica corporativa se consigna el dato de cobertura de Plan de Medios.

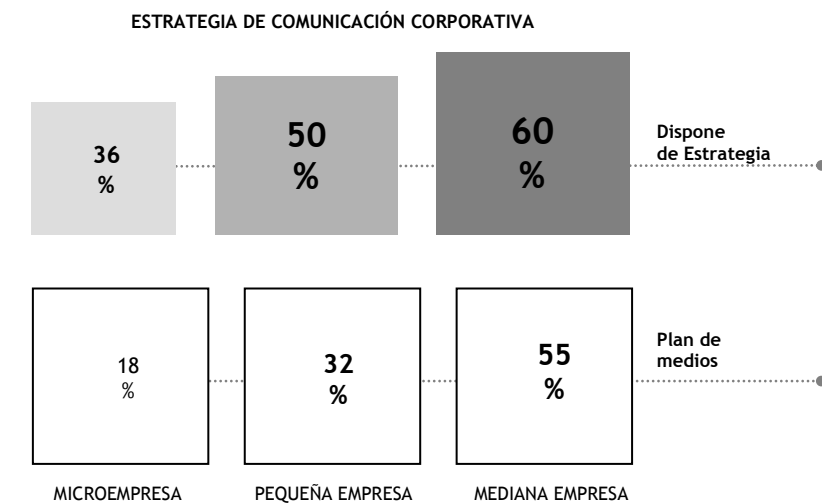


Figura. Elaboración propia

6.2.2 EL NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL DISEÑO EN LAS MIPYMES

El déficit de gestión estratégica de las empresas manufactureras de la región de Valparaíso, que se acredita en las referencias consultadas y se ratifica en el trabajo de campo realizado, como se refería en el punto 6.2.1 de estas conclusiones, impacta significativamente en el nivel de la integración del diseño en la empresa.

El aporte del diseño a la gestión de las MIPYME aún **se limita**, cuando se dispone de él, **a un nivel funcional y operativo**. La ampliación de la cobertura y del nivel de gestión (estratégico), debe constituirse en una de las primeras prioridades de la agenda disciplinaria y profesional de la gestión del diseño en las micros, pequeñas y medianas empresas manufactureras de la región de Valparaíso.

Tipos de Inserción del Diseño

El 75 por ciento de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso encuestadas afirma contratar diseño. La forma predominante de integrar el diseño a la gestión de la empresa es por la vía de la contratación de servicios externos.

TIPOS DE INSERCIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

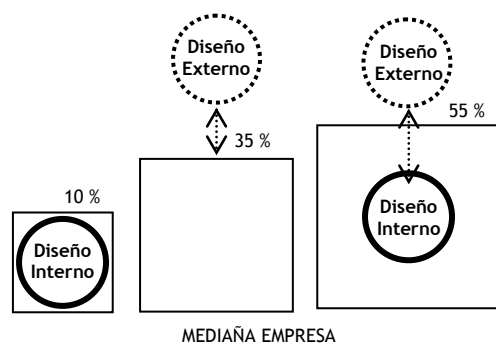
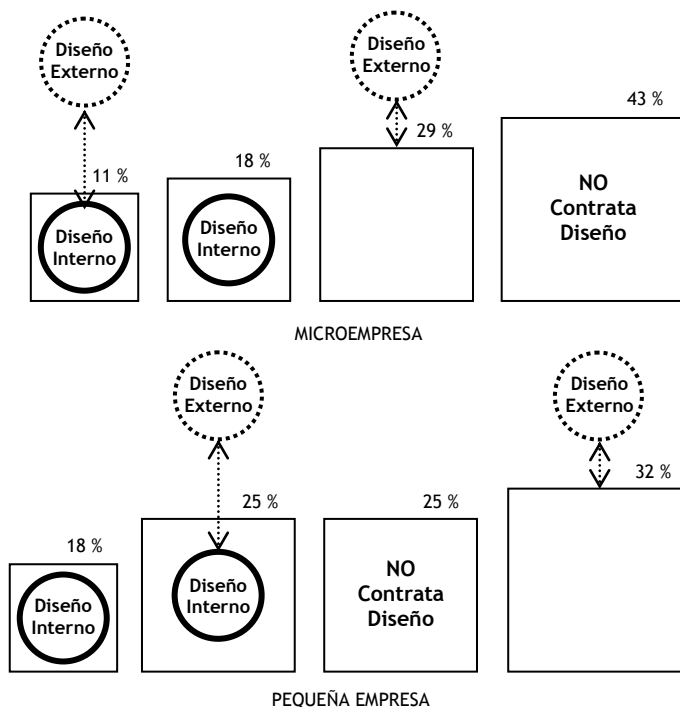


Figura. Elaboración propia

TIPOS DE INSERCIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA



Las referencias consultadas y adoptadas no realizan juicios taxativos en relación al modo más apropiado de integrar el diseño en la empresa, interno o externo, reconociendo bondades en ambos modos de inserción. En este contexto, puede postularse que la mixtura entre diseño interno y diseño externo sería algo deseable y por tanto las brechas que se identifiquen en este sentido, sea algo crítico de abordar en la agenda de la gestión del diseño en las MIPYME industriales de la región de Valparaíso.

Aún considerando las limitaciones financieras de las empresas más pequeñas, la ausencia de recurso de diseño interno se constituye en una desventaja significativa al momento de ponderar la pertinencia de los servicios externos de diseño (el diseño interno, del modo referido, opera tanto en la definición de los términos de referencia como en la evaluación, seguimiento e implantación de los productos del servicio externo de diseño contratado).

Entre las MIPYMES industriales, las que realizan prácticas de gestión estratégica corporativa se distinguen por la alta incidencia de contratos de diseño mixto.

TIPOS DE INSERCIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

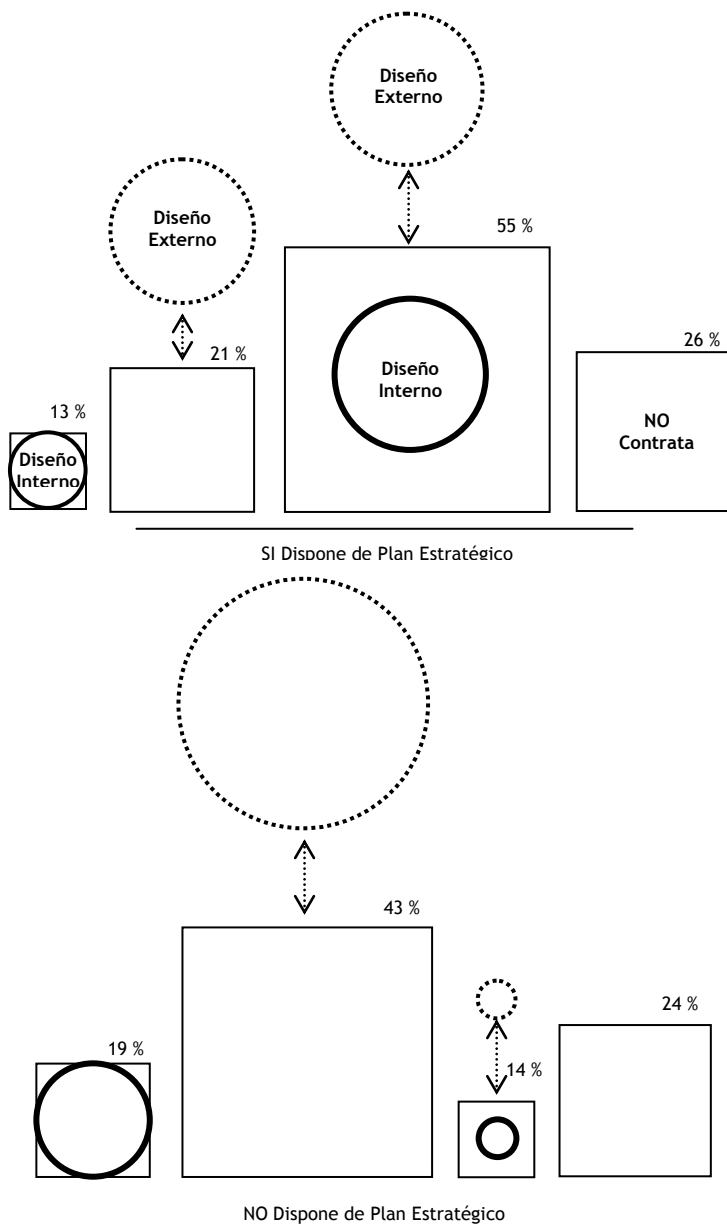


Figura. Elaboración propia

Inversión en Diseño.

Una evidencia significativa de la deficitaria integración está asociada a la inversión que realizan las empresas en diseño.

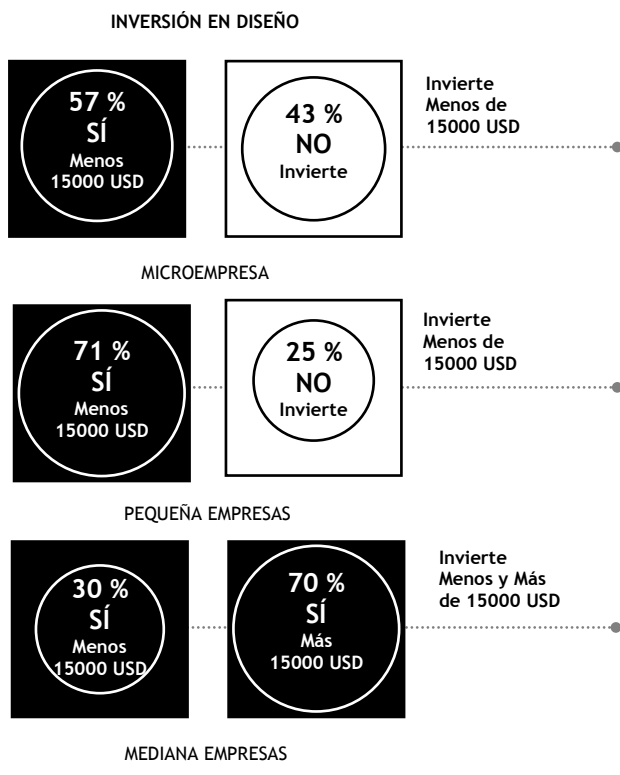


Figura. Elaboración propia

El 80,3% de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso entrevistadas o no han invertido o han invertido menos de 15 mil dólares anuales en diseño, lo que es una cifra extremadamente magra para el mercado profesional chileno. Las diferencias más significativas se dan entre las medianas empresas y el grupo de micros y pequeñas empresas.

Si bien, en el caso de las microempresas, uno podría asociar esta magra inversión a sus condiciones de existencia (el límite de 15 mil dólares representa aproximadamente el 18 por ciento de sus ingresos promedios), en el caso de las pequeñas y de las medianas empresas,

esta escuálida inversión puede corresponderse con un desconocimiento de su aporte potencial a la gestión estratégica de las empresas y su limitación a aspectos *operativos* y coyunturales de lo que informaban las referencias consultadas.

Otra lectura complementaria, principalmente en el caso de las micro y pequeñas empresas, dice relación con el escaso uso de fondos públicos de fomento productivo, disponibles para el apoyo de la gestión empresarial en general y, en ese contexto, de la gestión de diseño en particular, lo que ya había sido recogido por el Informe de Competitividad Regional del Ministerio de Economía de Chile.

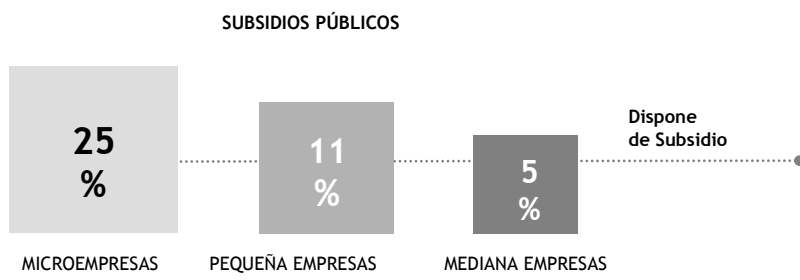


Figura. Elaboración propia

Déficit que, en el caso de la región de Valparaíso cuesta entender si se considera el alto nivel de investigación y de capacidad académica reconocida por el mismo informe de competitividad referido.

En el campo del diseño, como ya se destacaba en el capítulo de referencias, en la región se localizan 2 de las Escuelas más acreditadas y antiguas del país, que en los últimos años han liderado no sólo en la generación de Centros de Investigación en torno a la gestión del diseño, el periplo de esta Tesis es fruto de una de estas iniciativas, sino también en la generación de una iniciativa pionera en el país de promoción del diseño, *Valparaíso Zona Diseño*, en la línea de los distritos de diseño de Italia.

Aun en un escenario de baja **inversión en diseño** en las MIPYME industriales, al cruzar este dato con el que informa de la realización o no de prácticas asociadas a la **Gestión Estratégica Corporativa** (planificación estratégica), se observa una relación entre el nivel de

gestión corporativa con el nivel de integración del diseño en la empresa, aunque no tan significativa como la relación observada con el tamaño económico.

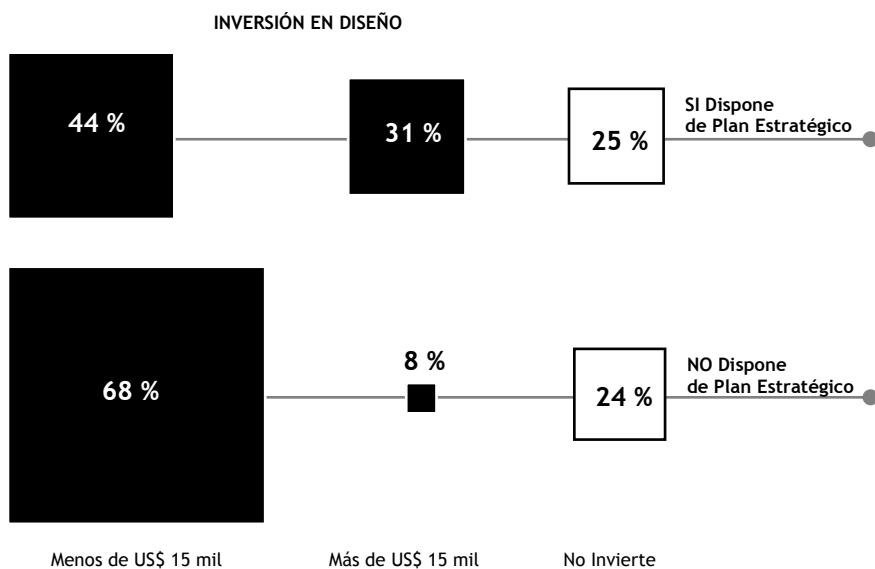


Figura. Elaboración propia

Medios utilizados para acceder a la Contratación de Diseño.

Otra evidencia de la precaria inserción es la alta incidencia de altos directivos y/o empresarios de MIPYME industriales que utilizan a “los amigos” como mediación para la contratación de diseño.

Significativamente por sobre las incidencias registradas en las mediaciones más institucionalizadas. Aunque es importante reconocer que, en el caso de la sociedad chilena en general y de la región de Valparaíso en particular, es una práctica muy recurrente en todos los mercados laborales.

La incidencia aunque baja de la mediación universitaria puede ser leída como un germen de una práctica posible y necesaria de expandir como una mediación importante a la contratación de profesionales con las competencias necesarias para abordar el desafío de la gestión del diseño en las empresas industriales. En especial considerando que en

Chile la carrera del Diseño no es exclusivamente universitaria y, consecuentemente, la formación profesional es muy diversa en términos de calidad.

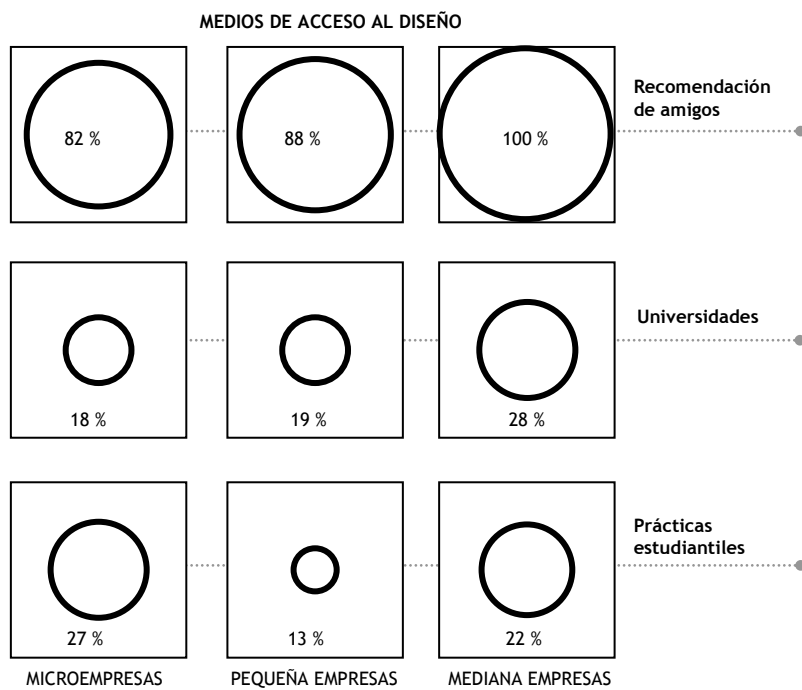


Figura. Elaboración propia

Perfil del Diseño Contratado por la Empresa

En cuanto al perfil profesional del diseño contratado, se observan significativas diferencias según sea diseño internalizado en la empresa o diseño contratado externamente.

En general, sin diferencias significativas entre empresas según su tamaño económico, las especialidades que se contratan externamente se orientan al campo tradicional de la mención gráfica del diseño industrial.

ESPECIALIDADES DE DISEÑO CONTRATADAS EXTERNAMENTE

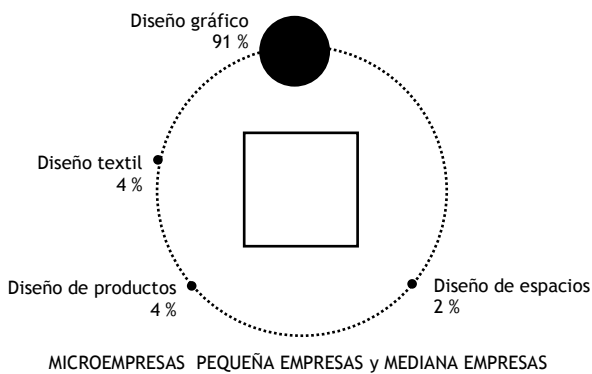


Figura. Elaboración propia

SERVICIOS DE DISEÑOS CONTRATADOS EXTERNAMENTE

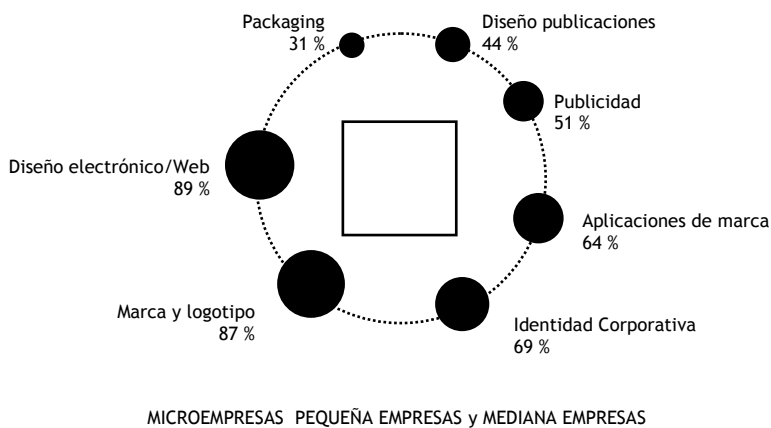


Figura. Elaboración propia

Mientras que el diseño internalizado se distribuye entre las subdisciplinas de diseño de productos, gráfico, textil y de espacios.

ESPECIALIDADES DE DISEÑO INTERNALIZADAS

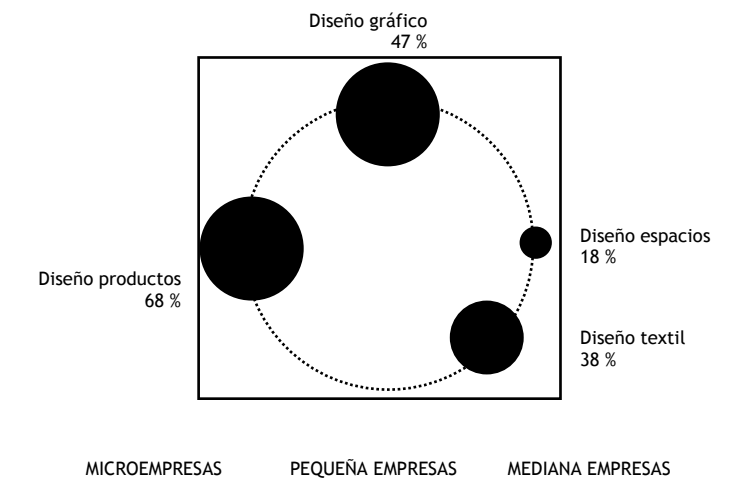


Figura. Elaboración propia

Criterios de Selección del Diseño

En la perspectiva de la preocupación de esta tesis lo que más destaca de los criterios utilizados por las MIPYME industriales de la región de Valparaíso al momento de decidir que diseño interno y/o externo contratar son las bajas incidencias de los criterios *nivel de estudios* y *centro de estudios de procedencia*.

CRITERIOS PARA CONTRATAR EL DISEÑO EXTERNO

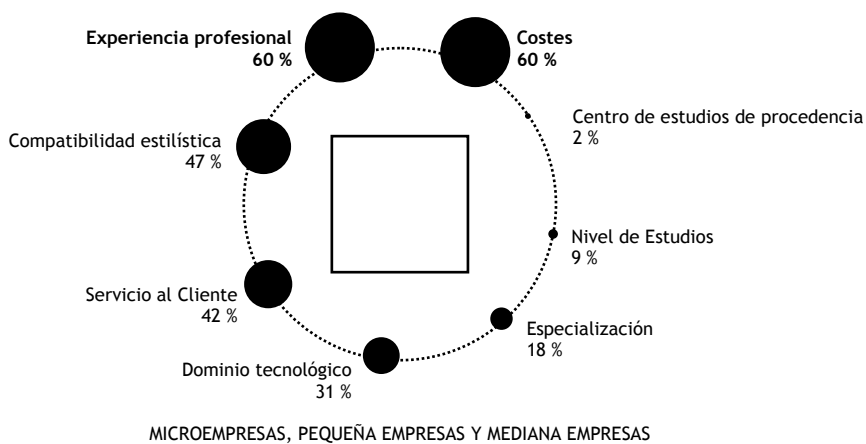


Figura. Elaboración propia

CRITERIOS PARA CONTRATAR EL DISEÑO INTERNO

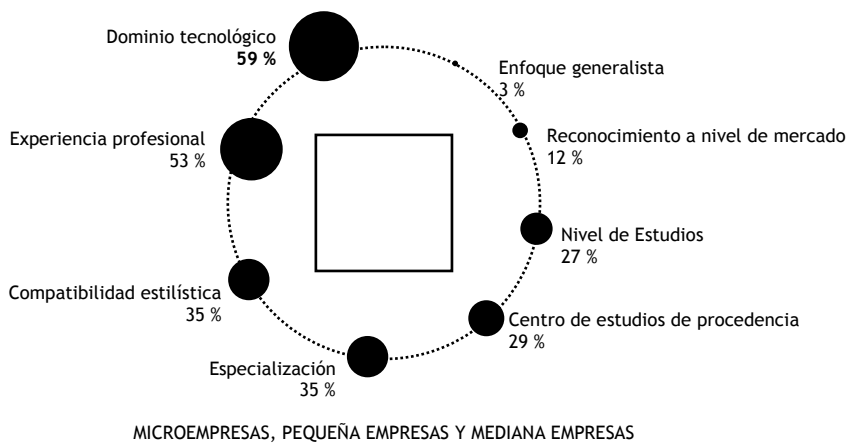


Figura. Elaboración propia

El centro de estudios de procedencia y el nivel de estudios, en el campo de la formación profesional en Chile en general y en la región de Valparaíso en particular, no son accesorios en términos de acreditar de que el o los contratados disponen de las competencias profesionales necesarias para dar una respuesta de diseño apropiada al encargo.

Ello, también informa de la deficitaria legitimidad social de la formación universitaria del Diseño. El mercado laboral de las otras disciplinas profesionales ligadas a la gestión estratégica de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso, del área de la administración de empresas por ejemplo, diferencian con nitidez la formación universitaria de la formación superior no universitaria e incluso distingue y valora los centros de formación con tradición.

El contenido de las respuestas recopiladas tanto en el ámbito de los criterios de selección como en las especialidades y servicios de diseño contratados, interna y/o externamente, se constituyen en un insumo potencial y relevante para la agenda académica de las Escuelas de Diseño de la región de Valparaíso que asumen su responsabilidad social en el mejoramiento de la competitividad regional.

Prácticas que Originan el Desarrollo de la Estrategia de Diseño.

Destaca en las prácticas que originan el desarrollo de la estrategia de diseño, más recurrentes en las MIPYMES industriales estudiadas, la convivencia entre aproximaciones racionales y aproximaciones intuitivas.

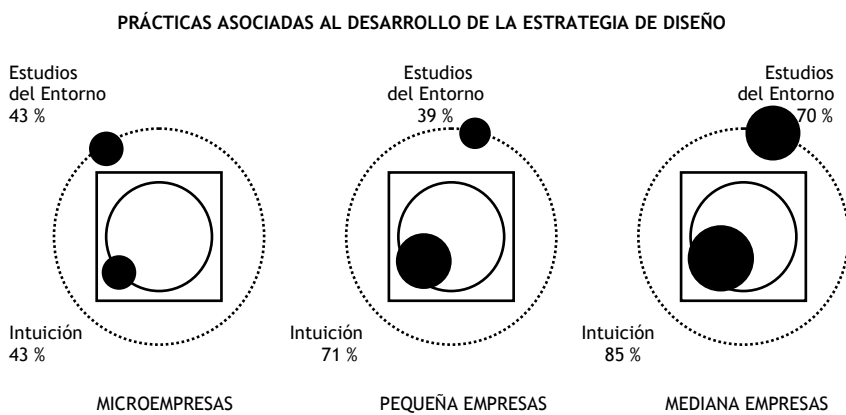


Figura. Elaboración Propia

La alta incidencia de la intuición de algún alto directivo de la empresa por sobre los estudios sistemáticos del entorno (estudios de la competencia, estudios de mercado, estudios de usuarios y/o estudios prospectivos) es un débito a considerada en la agenda que promueva la gestión estratégica del diseño en las MIPYME de la región de Valparaíso.

Responsables de la gestión del diseño en las MIPYME

En general se distingue como responsable del diseño a las más altas autoridades de las MIPYME industriales estudiadas. Las variaciones se producen, según el tamaño económico de las empresas si formalmente recae en un alto directivo profesional o en el propio empresario.

La emergencia de los diseñadores como co-responsables de la estrategia de diseño va en directa relación con el tamaño económico de la empresa. Las respuestas tienen un correlato con lo que ya se refería en relación al rol preponderante que le asignan los altos directivos entrevistados a su propio intuición en la cristalización del diseño en la empresa

DEPENDENCIA DEL DISEÑO

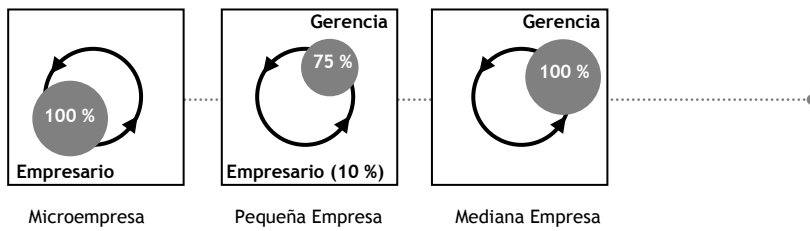


Fig. Elaboración propia

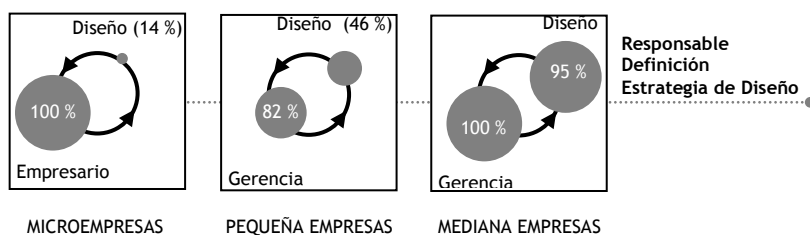


Figura. Elaboración propia

6.2.3 EL NIVEL DE CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL DISEÑO POR PARTE DE ALTOS DIRECTIVOS DE LAS MIPYMES INDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE VALPARAÍSO

La primera conclusión de esta Tesis, en este ámbito de preocupación, es que el conocimiento del aporte del Diseño a la gestión de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso por parte de los altos directivos y/o empresarios, si bien es coherente con la trayectoria trazada por las referencias consultadas es aún deficitario, en especial en las empresas de menor tamaño (micro y pequeña empresa).

El Conocimiento del Diseño

¿Qué es el diseño?

Las MIPYMES industriales en general concuerdan en concebir al diseño como una herramienta para mejorar la imagen externa de la empresa, una herramienta que mejora la competitividad de la empresa y un recurso para incrementar las ventas.

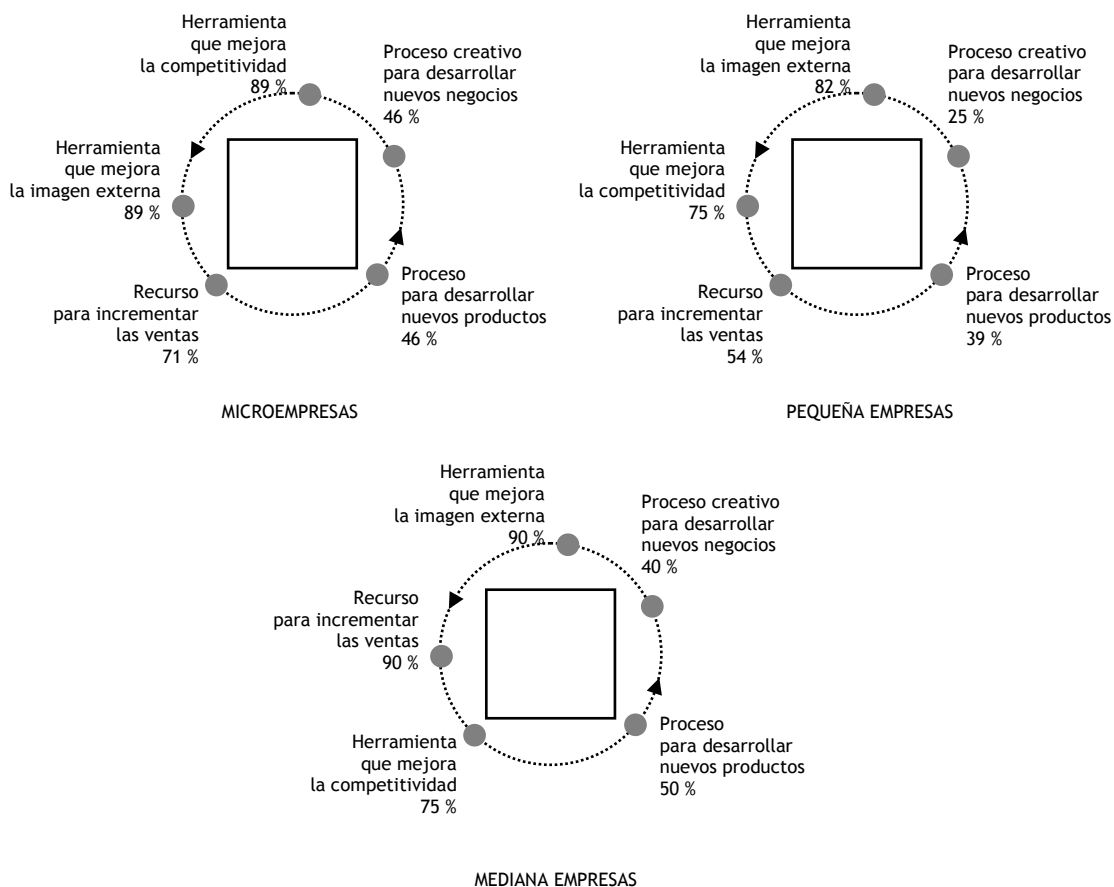
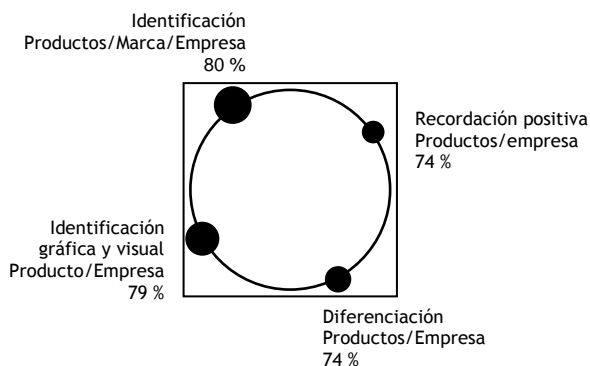


Figura. Elaboración propia

En el campo de las funciones del diseño lo que relevan transversalmente los altos directivos de las MIPYMES industriales de la

región de Valparaíso dice relación con la identidad y la imagen de los productos y de la empresa.



MICROEMPRESAS PEQUEÑA EMPRESAS y MEDIANA EMPRESAS

Figura. Elaboración propia

Si bien esta percepción recoge contenidos destacados en todas las referencias consultadas, hay ámbitos en que transversalmente aparecen deficitarios. Esta percepción restringida del diseño por parte de los altos directivos se manifiesta principalmente en el bajo reconocimiento de que el diseño es una disciplina que puede aportar cooperativamente en el campo de la generación de nuevos productos e, incluso, de nuevos negocios para la empresa.

Incluso la óptima expansión de los atributos que asocian al diseño requieren de condiciones estructurales, como lo es por ejemplo un departamento, área o encargado de proyectos de diseño al interior de la organización, hoy deficitaria en un alto porcentaje de MIPYMES industriales, en especial en las de menor tamaño económico como se evidenció en el trabajo de campo.

Planificación del diseño.

Dos indicadores que operan complementariamente, informan también del deficitario nivel de conocimiento del diseño en la gestión de la empresa, a saber: la alta incidencia de altos directivos y/o empresarios que afirman que el diseño **no debe planificarse** y la falta de consenso, con algún matiz en las medianas empresas, en relación a los

componentes que asocian a este proceso por parte de quienes afirman que el diseño si debe planificarse.

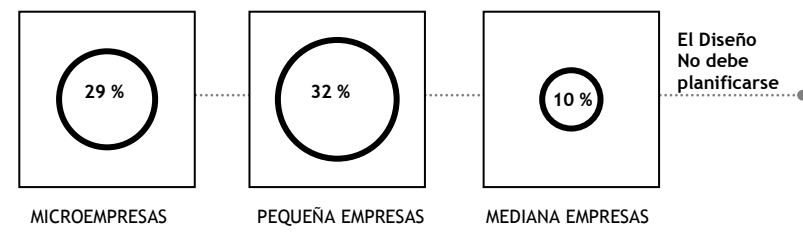


Figura. Elaboración propia

COMPONENTES ASOCIADOS A LA PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO

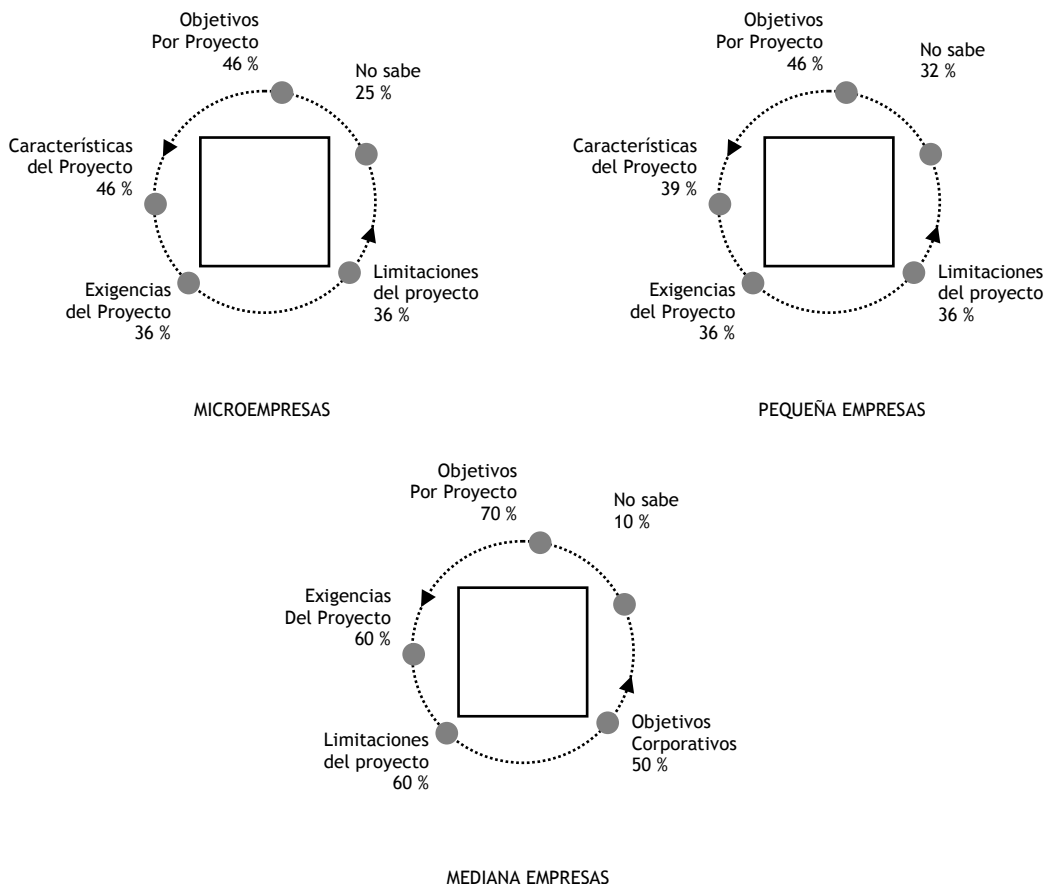


Figura. Elaboración propia

La Valoración del Diseño

El rol fundamental de los altos directivos y/o de los empresarios en el rumbo y contenido de la trayectoria de las MIPYMES, permite prever que la incorporación del diseño y el nivel de ésta, dependerán significativamente de la valoración y del contenido de conocimiento que éstos tengan de la disciplina. Ello sostiene la relevancia de la decisión asumida en la presente Tesis doctoral de abordar estas dimensiones.

La segunda conclusión de esta Tesis, en este ámbito de preocupación, es que **la valoración del aporte del Diseño a la gestión de las MIPYME industriales de la región de Valparaíso por parte de los altos directivos y/o empresarios, es positiva, pero posible y necesaria de optimizar.**

El dato que registra la alta y transversal satisfacción con el diseño, que manifiestan los altos directivos y dueños de las empresas que lo han contratado, interna y/o externamente, si bien es importante de considerar, como un capital significativo, en las definiciones de cualquier agenda de gestión del diseño en las MIPYME industriales de la región de Valparaíso que se quiera proponer, para evitar equívocos en su interpretación hay que re-mirarlo críticamente, a la luz de otros datos complementarios que informan de lo limitado del campo disciplinario considerado en la valoración de la satisfacción y de las prácticas empresariales sino reñidas al menos limitantes de la plena expansión del diseño en la gestión de la empresa, explicitadas en el desarrollo de los puntos 6.2.1 y 6.2.2 de las presentes conclusiones.

Las evidencias más significativas del trabajo de campo que avalan la afirmación conclusiva expuesta se refieren a continuación.

Nivel de satisfacción con el diseño contratado.

Si bien el promedio de satisfacción es común entre los altos directivos y/o empresarios que contratan diseño, 5,5 en una escala de 1 a 7, su distribución en la gradiente es diferenciada tanto dependiendo del tamaño económico de las MIPYMES como del carácter externo o interno de la contratación.

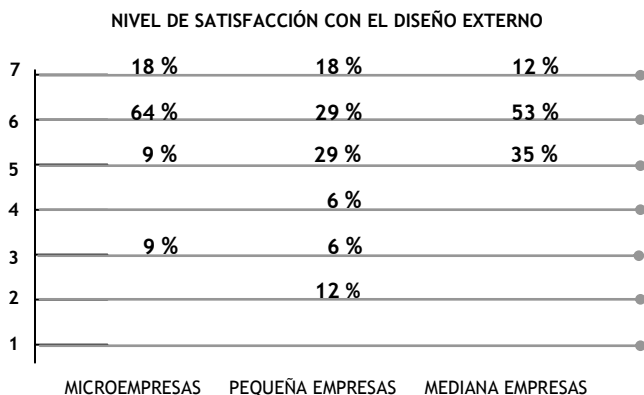


Figura. Elaboración propia

Las distribuciones en comento, grafican la brecha posible aún de cerrar con una agenda de gestión del diseño en las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso.

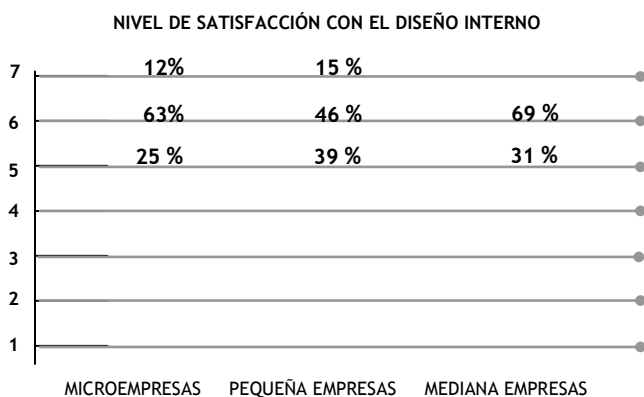
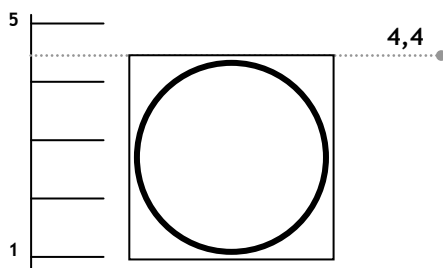


Figura. Elaboración propia

Valoración del Impacto del Diseño.

Complementariamente, estos mismos altos directivos y/o empresarios que han contratado diseño (75 por ciento de las MIPYMES encuestadas) valoran positivamente su impacto en la gestión de las empresas (4.4 en una escala de 1 a 5).

VALORACIÓN DEL IMPACTO DEL DISEÑO EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

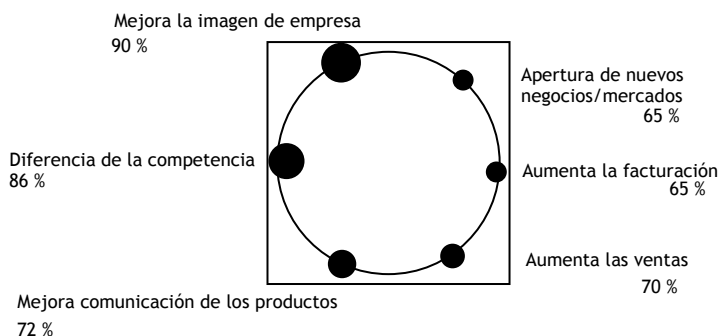


MICROEMPRESAS, PEQUEÑA EMPRESAS y MEDIANA EMPRESAS

Figura. Elaboración propia

Los contenidos más recurrentes que asocian a este impacto positivo dicen relación con la IMAGEN, la DIFERENCIACIÓN, la COMUNICACIÓN y las VENTAS.

CONTENIDO DEL IMPACTO DEL DISEÑO EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA



MICROEMPRESAS PEQUEÑA EMPRESAS y MEDIANA EMPRESAS

Figura. Elaboración propia

La asociación del diseño con las comunicaciones y con las ventas, por sobre la generación de nuevos productos y/o nuevos negocios, también se recoge de las respuestas más recurrentes, en el 100% de los altos directivos y/o empresarios entrevistados, a la consulta realizada en relación a qué es y qué funciones desarrolla el diseño, como se puede observar en el punto referido a *el conocimiento del diseño* de este mismo acápite de conclusiones.

Capítulo 7

SISTEMA DE SUGERENCIAS PARA LA INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA MIPYMES

A continuación se presenta un sistema de sugerencias para la incorporación del diseño en las micro, pequeñas y mediana empresas industriales de la región de Valparaíso, que se construyen como respuesta a las conclusiones del diagnóstico levantado en el trabajo de campo, presentado en el capítulo anterior, para ser considerado por los agentes que participan en el proceso de la gestión del diseño de las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso, de acuerdo al contexto y a la coyuntura en que se encuentren.

En el estudio de campo realizado emergieron tres factores que se distinguen como claves en el nivel de gestión del diseño que logran las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso, a saber: i. La Gestión Estratégica Corporativa (GEC); ii. El Conocimiento y Valoración del Diseño por parte de los Altos Directivos de la Empresa (CVD) y iii. El Tamaño Económico de la Empresa (TEE).

Estos tres factores actúan de manera interdependiente cristalizando una gestión del diseño, en un continuo progresivo y acumulativo, que va desde el nivel Operativo hasta el nivel Estratégico, que distinguen todos los modelos consultados.

Lo que se postula es que EL NIVEL DE GESTIÓN DEL DISEÑO en las MIPYMES manufactureras de la región de Valparaíso **CONDICIONA Y A LA VEZ ES CONDICIONADO** por EL NIVEL DE CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL DISEÑO de sus altos directivos, EL NIVEL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA y EL TAMAÑO ECONÓMICO.

En el escenario económico competitivo actual, las MIPYMES que no realizan una gestión estratégica corporativa limitan significativamente

las posibilidades de desarrollo de su negocio. La gestión estratégica, al permitir a las MIPYMES leer y operar más asertivamente en el escenario competitivo en que se desenvuelven, favorece una ponderación fundada del valor del Diseño y, consecuentemente, de su nivel de integración.

De acuerdo a lo reseñado por los modelos analizados y lo verificado en el trabajo de campo, la gestión estratégica del diseño, que involucra tareas y desafíos en los tres niveles de gestión referidos, estratégico, funcional y operativo, sólo se resguarda operando desde el nivel estratégico. **No es esperable una progresividad ascendente de gestión del Diseño**, desde una inserción en el nivel operativo hacia una inserción en el nivel estratégico.

Es por ello que **el sistema de proposiciones se concentra argumentalmente** en el ámbito de la inserción del Diseño en el **nivel estratégico**, dejando representado en el **esquema** el ámbito de iniciativas a considerar en los niveles funcionales y operativos, cuyos contenidos son referidos en los capítulos 2 y 3 de la presente Tesis doctoral.

El sistema de sugerencias que pretende lograr una **gestion estratégica del diseño** en las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso, deudor de los modelos analizados en el capítulo 3 de esta Tesis doctoral, se estructura en función de los **campos** que emergen de el entrecruzamiento de los **niveles de gestión**, Nivel Operativo (NO1), Nivel Funcional (NF2) y Nivel Estratégico (NE3) y los **factores** relevados, Gestión Estratégica Corporativa, Tamaño Económico y Conocimiento y Valoración del Diseño.

Tres campos de intervención se distinguen en el Nivel Estratégico (NE3). El primero, **campo de la cultura**, se configura entre los ejes de la Gestión Estratégica Corporativa (GEC) y del Conocimiento y Valoración del Diseño (CVD), cuya meta es influir en la Identidad, en la Innovación, en la Política de Diseño, en la Estrategia Competitiva de Diseño y en la Cultura de Diseño en la empresa. El segundo, **campo de los recursos**, se configura entre los ejes de Gestión Estratégica Corporativa (GEC) y de Tamaño Económico de la Empresa (TEE), cuya meta es influir en la Gestión de Recursos Humanos, en la Dirección de Diseño y en la

7.1. SUGERENCIAS EN EL CAMPO DE LA CULTURA DE DISEÑO

1. El déficit de gestión estratégica del diseño observado, incluso en un porcentaje significativo de medianas empresas que contratan y valoran positivamente el diseño, debe ser salvado con mayor conocimiento de las competencias del diseño por parte de los altos directivos de las MIPYMES y el desarrollo de competencias de gestión estratégica empresarial por parte de los diseñadores.

Es necesario ampliar el marco de distinción de los altos directivos de empresas y de las competencias de los diseñadores para lograr que el diseño sea considerado y se realice como una herramienta de gestión estratégica empresarial.

Entre las iniciativas, a desarrollar y/o potenciar, destacamos: i. Los workshop, en que participan empresarios, académicos y estudiantes, para analizar y resolver problemas de gestión empresarial; ii. Las clínicas de diseño, en que participan profesionales de agencias de diseño, académicos y estudiantes de diseño, para analizar el proceso de diseño y iii. Las cátedras de gestión empresarial en los planes curriculares, de pregrado y de postgrado, de las Escuelas de Diseño.

En este mismo ámbito de preocupación y ocupación, se sugiere una mayor cooperación académica entre Escuelas y Departamentos que, en la trayectoria de las Universidades de Chile en general y de la región de Valparaíso en particular, no tienen tradición de trabajo en común. Hacemos referencia en particular a la cooperación académica entre las Escuelas de Diseño y las de Ingeniería Comercial e Industrial. La existencia de fondos de investigación interdisciplinaria aplicada en el campo de la innovación productiva industrial (FONDEF de CONICYT por ejemplo) es un escenario apropiado para este tipo de experimentaciones de cooperación.

2. Es necesario persuadir a los altos directivos de las MIPYMES industriales en relación a la relevancia de ponderar adecuadamente los atributos asociados al nivel de formación y al centro de estudios de procedencia al momento de definir e implementar los *criterios de selección* de los diseñadores. Las competencias profesionales, como ya

se ha referido, no son las mismas entre uno y otro centro de formación de diseñadores en Chile en general y en la región de Valparaíso en particular.

La universalización de la acreditación de los programas curriculares de la educación superior en general y del diseño en particular, en Chile, la configura como una fuente de información fidedigna para apoyar este proceso de distinción y de valoración entre una y otra formación profesional.

3. Las empresas deben **ampliar sus prácticas de análisis estratégico** con el uso de herramientas para distinguir tanto sus recursos corporativos como las amenazas y las oportunidades del entorno. **El diseño puede y debe aportar desde su ámbito de competencias**, de observación y de visualización principalmente, en el desarrollo de estas prácticas analíticas.

Si las empresas no disponen con recursos propios para implementar estas prácticas deben ser capaces de gestionar los apoyos Estatales disponibles (CORFO, SERCOTEC, FOSIS, entre otros). El desarrollo de alianzas estratégicas entre MIPYMES, Universidades y Estado es un camino que en Chile se ha experimentado exitosamente, pero aun con baja cobertura en el universo de MIPYMES industriales.

4. Si bien la preocupación y ocupación por el diseño debe estar localizada en donde se toman las decisiones estratégicas en y de la empresa y la alta dirección debe actuar como garante y/o responsable de la política de diseño, el desarrollo de **proyectos de diseño** debe ser reconocido por las MIPYMES industriales como **un campo disciplinario y profesional específico**.

La disciplina y profesión que tiene la responsabilidad social de desarrollar este campo es el diseño universitario. El reconocimiento social de esta responsabilidad es una tarea aun pendiente, como se evidencio en esta Tesis doctoral. Por ello, las Escuelas de Diseño de las Universidades de la región de Valparaíso deben ser proactivos y desarrollar las iniciativas académicas que permitan superar esta brecha de reconocimiento.

Las prácticas relevadas en el punto 1 de este acápite de sugerencias es un camino apropiado, así también los esfuerzos emprendidos desde el campo profesional para construir un distrito de diseño en una de las ciudades emblemáticas de la región de Valparaíso.

5. Las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso, en especial las de menor tamaño económico, deben gestionar su identidad corporativa.

La definición e implementación de programas de identidad corporativa, de estrategias de comunicación y de planes de medios es una demanda latente de las MIPYMES industriales, como se evidenció en la presente Tesis doctoral, que debe ser asumida proactivamente por el diseño disciplinario y profesional.

7.2. SUGERENCIAS EN EL CAMPO DE LOS RECURSOS DE DISEÑO

1. Para que el diseño se integre al nivel estratégico de gestión se deben disponer de los recursos, personas, medios materiales y medios financieros, necesarios para posibilitar su desarrollo.

Como se evidenció en el trabajo de campo, el nivel de integración del diseño en la empresa no es indiferente al nivel de inversión realizada. En este sentido es una condición sine qua non para sentar las bases de una gestión estratégica del diseño en las MIPYME industriales de la región de Valparaíso, que éstas incrementen significativamente la inversión que realizan en diseño.

En el caso de las empresas de menor tamaño, micro y pequeña, la alternativa es concursar a subsidios públicos. Escenario que demanda proactividad tanto de los propios empresarios como de los diseñadores que se desenvuelven en el campo académico y/o profesional, para el desarrollo de alianzas de mutuo interés.

2. Si bien se propone reforzar la modalidad mixta de contratación de diseño (diseño interno + diseño externo), que en el estudio de campo y en los modelos analizados aparece como la forma más apropiada para

que el diseño participe en la gestión estratégica de las MIPYME, ante el alto porcentaje de empresas que no contratan diseño, principalmente las de menor tamaño económico, resolviendo los problemas de diseño los propios empresarios a modo de “diseñadores silenciosos”, se propone como una práctica preliminar la contratación externa.

Esta contratación externa, en el caso de las microempresas, puede adoptar la forma de cooperación técnica subsidiada por el Estado y/o asesoría académica directa de universidades (a través de prácticas estudiantiles, de clínicas y de workshop), en donde los estudiantes dirigidos por académicos trabajan con una o más empresas en el desarrollo e implementación de proyectos de diseño. Este sistema es de mutua conveniencia, para los empresarios acceder a un apoyo profesional de calidad sin costo o a un costo significativamente más bajo que en el mercado y para la Universidad, acceder a un espacio incomparable de formación de competencias profesionales en la gestión empresarial de sus estudiantes.

En el caso de las pequeñas empresas el énfasis debe estar en concienciar a sus altos directivos de las competencias, funciones y tecnologías de diseño en el ámbito empresarial. Esto implica lograr un acercamiento de los directivos tanto a las instituciones de cooperación, que cuentan con programas para la incorporación del diseño en sus servicios, como a la asociación gremial de diseñadores y a las Escuelas de Diseño de la Región de Valparaíso.

En el caso de las medianas empresas, que en su totalidad contratan diseño y lo reconocen como un factor de competitividad empresarial, el énfasis debe estar en ampliar su cultura corporativa de modo que se oriente al diseño.

3. Debe existir una mediación más profesional y protocolizada para acceder a la contratación de diseño. Es de vital importancia que la empresa disponga de una política de contratación de los servicios de diseño que le permita acceder a los recursos humanos más apropiada a la gestión estratégica corporativa.

7.3. SUGERENCIAS EN EL CAMPO DE LOS RESULTADOS DE DISEÑO

1. Se sugiere que las MIPYME industriales conozcan, adopten y/o adapten un método para resolver sus problemas de diseño.

Protocolizar y, consecuentemente, transparentar el quehacer del diseño en la empresa, favorecerá el desarrollo de la comunicación y la confianza entre el diseño y la alta dirección. Ello impactará favorablemente en las decisiones que se toman sobre los proyectos, la dirección, la estrategia y la política de diseño y su coordinación con las otras funciones de la empresa.

Un primer paso en esta trayectoria es ampliar la cobertura, en las MIPYMES industriales de la región de Valparaíso, de las auditorías de diseño.

2. En la misma línea argumental, los dispositivos metodológicos para la gestión del Diseño son, en general, desconocidos por las MIPYMES, lo que es un antecedente explicativo de que prevalezca en ellas una aproximación menos protocolizada a la realización de este quehacer.

Como lo dicen los modelos consultados la ampliación del uso, en el contexto de un método, de los dispositivos de visualización cultivados por la disciplina del diseño se constituye en un aporte significativo a la construcción asertiva del negocio de las MIPYMES manufactureras.

3. La elaboración del *brief de diseño* es una gran carencia a nivel de diseñadores y de altos directivos de empresas. Se sugiere el uso del *brief de diseño* como procedimiento para establecer una hoja de ruta que oriente la relación entre empresas y diseño.

4. Todos los modelos analizados concuerdan en la necesidad de potenciar un quehacer integrado y cooperativo entre diseño y marketing, que traduzca el conocimiento obtenido del entorno en productos concretos. Se trata de que el Diseño afecte los resultados asociados a la política de comunicación, de producción y del propio negocio de las MIPYMES manufactureras de la Región de Valparaíso.

Bibliografía

GENERAL Y COMENTADA

1. BEST, K. Management del diseño, estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño. Parramón, Barcelona 2007.

El libro Management del diseño de Kathryn Best, guía al lector por la teoría básica, la práctica y las habilidades necesarias para el Management del diseño, a través de tres partes dedicadas a la estrategia, procesos e implementación.

Para Best el Management del diseño, es decir la gestión de estrategias, procesos y proyectos de diseño, es una disciplina compleja. En la medida que las empresas tiendan a considerarlo como parte integrante en su gestión empresarial se integrará a sus procesos de toma de decisiones.

El libro de Best comienza con una visión general del diseño y a continuación explora las fases de su aplicación en el mundo de la empresa. Todos los capítulos incluyen una serie de preguntas clave para que el lector pueda reflexionar sobre los temas planteados. Los casos prácticos que se analizan e ilustran, así como las entrevistas realizadas a diversos agentes vinculados a la gestión del diseño en la empresa son un reflejo de las teorías y prácticas descritas por la autora.

Otro factor importante de este libro es la descripción de las habilidades que son necesarias para salvar la brecha que existe entre la gestión de la creatividad por un lado, y la teoría académica y la práctica profesional por otro lado.

2. BORJA, B. Design management, Éditions d' Organisation, Paris 2002.

Introduce el dominio de la gestión del diseño en el campo de las ciencias de la gestión en la empresa y utiliza el concepto de la

cadena de valor de Michael Porter para estructurar el dominio sobre tres niveles de creación de valor.

Los tres niveles descritos por Borja de Mozota son a saber: Gestión del diseño operacional, Gestión del diseño funcional, Gestión del diseño estratégico. Coinciden también con los tres niveles de creación de valor por el diseño a saber: la acción del diseño sobre la oferta de la organización o función diferenciadora del diseño; la acción del diseño sobre la empresa o función coordinadora del diseño; la acción del diseño sobre el entorno de la empresa o función transformadora del diseño.

Estos tres niveles representan tres tipos de competencias para el diseño según el objetivo que le es fijado por la empresa y el lugar que se da al diseño en la cadena de valor: Diseño acción o el diseño como competencia económica. Diseño función o el diseño visto como competencia gerencial.

Diseño visión o el diseño visto como competencia psicológica.

Esta organización de la gestión del diseño sobre tres niveles de evaluación reforzará la idea desarrollada alrededor del concepto de calidad total, el diseño y la gestión tienen puntos en común y el dominio de la gestión del diseño tal y como es definido en esta obra se enriquecerá no sólo de los conceptos de gestión sino que el diseño abrirá también una puerta hacia una gestión de empresas por el diseño.

3. BRUCE, M. and BESSANT, J. Design in Business: Strategic Innovation Through Design. Harlow Financial Times Prentice Hall, cop. 2002.

Los autores sostienen que si bien la gestión del diseño debe intencionadamente involucrar a diversas personas y departamentos en la organización, se tiende a percibir que la responsabilidad de esta tarea radica exclusivamente en los diseñadores o en los profesionales del diseño.

Bruce y Bessant plantean que el diseño es un quehacer integrado y cooperativo que demanda, consecuentemente, una plural implicación de toda la organización. Un tema clave para hacer plausible esta necesaria implicación interdisciplinaria e interdepartamental es el desarrollo de competencias para distinguir los aportes de cada uno, y los niveles involucrados,

en la gestión de la empresa en general y en la gestión del diseño en particular.

La gestión del diseño demanda un enlace cercano entre el proceso de diseño y las perspectivas claves de la organización. Éste incluye: i. La cultura organizacional; ii. La estrategia empresarial; iii. El marketing; iv. La gestión de operaciones; v. El comportamiento organizativo; vi. El financiamiento; vii. La legislación.

4. LECUONA, M. Conceptos básicos en la Gestión del diseño en la PYMES. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. 1988.

Sostiene el autor que las ventajas competitivas de una empresa se deben a la contribución de diversas actividades que propician el logro de posiciones de liderazgo en lo referente a costes y a diferenciación del producto en el mercado, diseño, producción, distribución, marketing, entre otras. Por esta razón, la capacidad de diagnosticar y de encontrar soluciones en las diversas actividades de la empresa, definirán el marco de los límites internos que tiene la propia estrategia empresarial.

Uno de los métodos, según el autor, para afrontar la superación de los límites internos es el considerar la cadena de valor que distingue Michael Porter, táctica que permite con la disgregación de las actividades más relevantes de la empresa, detectar los puntos internos de debilidad de la propia empresa. Conviene también señalar, que el concepto de cadena de valor es múltiple, ya sea por el sector industrial o de servicios donde se enclava la actividad empresarial, ya sea por los distintos tamaños de empresa.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar las fuerzas competitivas y encontrar las maneras de crearlas y/o de encontrarlas. Sin embargo, la cadena de valor puede también jugar un papel importante en el desarrollo de la estructura organizativa de la empresa, de tal forma, que si la estructura organizativa se corresponde con la cadena de valor de la empresa, se mejora la capacidad de crear ventajas competitivas.

El autor distingue cinco niveles de incorporación de la gestión del diseño en la empresa, definiendo una serie de recomendaciones, a saber: Proyectos de Diseño; Programa de Diseño; Política de Diseño; Estrategia de Diseño; Filosofía de Diseño.

5. MONTAÑA, J. y MOLL, I. Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa, Fundación COTEC, Madrid 2007.

Este libro aporta los conceptos para gestionar el diseño de manera eficiente. En la primera parte, capítulos 1 y 2, se explica lo que es el diseño, sus distintas especialidades y la relación entre el diseño y diferentes actividades empresariales. En la segunda parte, capítulos 3 y 4, se introducen elementos para la gestión del diseño en la empresa. Se empieza con la definición de las funciones de los profesionales del diseño y se hace una especial mención a los requisitos que deberían exigirse a los diseñadores, especialmente cuando se trata de diseñadores externos. A continuación se desarrolla un modelo para dirigir el proceso de diseño en la empresa

Para ilustrar el papel del diseño en la estrategia de la empresa se estudian tres casos a saber: la unidad de bienes de equipo de Indo, S.A.; Simon, S.A., fabricante de pequeño material eléctrico de instalación; Supergrif, S.L., una pequeña empresa de grifería cuya salvación puede afirmarse que se debió al diseño como base de su estrategia. Termina el documento con una descripción sintética del sector de los servicios de diseño en España, con el objetivo de mostrar su complejidad, la necesidad y el acertado papel de los centros de promoción que existen en el país; y finaliza con unas reflexiones.

Este trabajo puede ayudar a las empresas que quieran apostar por una mayor utilización del diseño.

6. FINIZIO, G. Design & management gestione l'idea, Milano, 2002.

Gino Finizio aporta en su libro una visión del futuro probable, basado en su experiencia; realiza un sintético recorrido histórico, seguido por una proyección de posibles escenarios

del diseño y la gestión en la empresa. Dando énfasis a una reflexión, “el diseño se realiza en la empresa, la empresa en el diseño”, como la filosofía de base del texto.

Expresa que la empresa y el proyecto, el marketing y el diseño han trazado un recorrido común, que no sólo se han visto ocupados en la conquista de los mercados y los consumidores, pero unidos por el planeamiento y la difusión de productos útiles al hombre y al entorno.

¿Cuáles son los ingredientes para la nueva mezcla proyectiva (mix proyectivo) en el acto de generar los productos del futuro? Una planificación estratégica no sólo basada en los métodos tradicionales, pero integrada a una previsión - por el escenario - para localizar las variables posibles y los principales actores. Son necesarios planes operativos para cambios no previstos por el escenario global.

Considera necesario una abertura a las nuevas ideas de proyecto, de proceso, de materiales, de tecnologías y la constante innovación de la empresa y producto unida en una precisa política de administración que garantice la vuelta de las inversiones y el aumento progresivo del valor de la empresa.

El diseño es factor estratégico de empresa, es el hilo conductor que provee identidad a la empresa, es el ADN del producto que lo hace reconocible en cada lugar favoreciendo de ello los cambios y el éxito.

La elección de los diseñadores, verdaderos creadores de productos y mercado, conjuntamente a tecnologías emergentes, es un punto clave.

7. VILADÀS, X. Diseño rentable, diez temas de debate. Index Book, S.L. Barcelona, 2008.

Xènia Viladàs plantea en su libro que la gestión del diseño es una herramienta al servicio de la empresa, entendiendo este concepto como toda organización que tiene que desenvolverse en un mercado y para ello utiliza diseño.

La autora expresa que el libro está dirigido a los directivos y responsables de empresas o de organizaciones más bien pequeñas.

Expresa que el libro sirve para ayudar a las empresas a tomar decisiones que disminuyan los errores y fracasos atribuibles a la mala gestión del diseño y mejore el retorno sobre su inversión.

El libro se estructura en base a diez temas en torno a cuatro fases del proceso de gestión del diseño a saber: Fase de análisis: ¿Diseño? ¿Qué es el diseño?, El diseño como función estratégica, La política de diseño en la empresa; Fase de planificación: La dirección del diseño, La organización del diseño, Los medios necesarios para el diseño; Fase de implementación: El brief de diseño, El proyecto de diseño; Fase de evaluación: Evaluación del diseño y Una reflexión a futuro: El próximo paso design thinking.

Se incluyen cuatro anexos referentes a: el diseño, el proceso de selección de diseñadores, la red de servicios de diseño y las palancas de la reputación del diseño.

Bibliografía general

1. ALARCÓN, C. y STUMPO, G. Pequeñas y medianas empresas industriales en Chile, CEPAL, Santiago de Chile 2000.
2. ÁLVAREZ, Roberto y VERGARA, Sebastián. Sobrevivencia de las PyME en Chile. Centro de Estudios Públicos CEP en www.cepchile.cl, Santiago de Chile 2007.
3. ALBORNIES, Á. Nuevos enfoques en la innovación de productos para la empresa industrial, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1993.
4. AAKER, D. Construir marcas poderosas, Gestión 2000, Barcelona, 1996.
5. AAKER, D. Liderazgo de marca. Versión española de Roberto Álvarez del Blanco, Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.
6. AAKER, D. Estrategia de la cartera de marca: crear relevancia, diferenciación, energía, apalancamiento y claridad, Gestión 2000, Madrid, 2005.

7. AECA. DGPYME. Dirección de Investigación de García Pérez de Lema, Domingo (Universidad Politécnica de Cartagena). Estrategia e innovación de la pyme industrial Española, 2004.
8. AHUMADA, L. Gestión del diseño y la planificación estratégica del conocimiento en los clústeres empresariales. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, 2004.
9. AA.VV. Guia per una gestió basada en processos. Gestió de projectes Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Indústria CIDEM. Barcelona 2005.
10. AA.VV. Diseño Industrial: La oficina Técnica en el sector del mueble. Centro Tecnológico del Mueble y la Madera de la Región de Murcia CETEM. Tecla, 2002.
11. AA.VV. Èxit de mercat i innovació. Anàlisi del comportament innovador de 60 pimes catalanes, Col·lecció d'estudis, CIDEM y Generalitat de Catalunya, Barcelona, 2003.
12. ÁLBAREZ, P. Historia del Diseño Gráfico en Chile, Empresa Periodística La Nación, Santiago de Chile, 2004.
13. BÁEZ y PÉREZ DE TUDELA, J. Investigación cualitativa, Esic Editorial, Madrid, 2007.
14. BASSANT, L. El libro rojo de las marcas, Ed. Debolsillo, Barcelona, 2006.
15. BCD. El Disseny a l'empresa. Colecció Disseny i Empresa. Nº2. Fundació BCD. Barcelona, 1985.
16. BERHARD, H. Experiential marketing. Ediciones Deusto, Barcelona, 2006.
17. BERSEN, J. La gestión empresarial del diseño, IMPI, Madrid, 1987.
18. BERSEN, J. La empresa basada en el diseño, IMPI, Madrid, 1988.
19. BERSEN, J. Diseño, ¿para qué?, IMPI, Madrid, 1989.

20. BESSANT, J. High involvement innovation: bulding and sustaining competitive advantage through continuous change. John Wiley & Sons, cop. Hoboken 2003.
21. BEST, K. Management del diseño, estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño. Parramón, Barcelona 2007.
22. BONSIPE, G. Diseño de la periferia: Debates y experiencias. Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1985.
23. BONSIPE, G. Del objeto a la interface: Mutaciones del diseño. Editorial infinito. Buenos Aires, 1999.
24. BONSIPE, G. Artefacto y proyecto. Editorial Alberto Corazón, Madrid, 1975.
25. BORJA, B. Design management, Éditions d' Organisation, Paris 2002.
26. BORJA, B. Design management, using de to build brand value and corporate innovation, Allworth press. New York 2003.
27. BRUCE, M. and COOPER, R. Creative product design: a practical guide to requirements capture management, John Wiley & Sons, cop. Chichester 2000.
28. BRUCE, M. and COOPER, R. Marketing and design management, Thomson and Bussiness Press, U.K., 1997.
29. BRUCE, M. JEVNAKER, B. Management of design alliances: sustaining competitive advantage. John Wiley & Sons, cop. Chichester 1998.
30. BRUCE, M. and BESSANT, J. Design in Business: Strategic Innovation Through Design. Harlow Financial Times Prentice Hall, Pearson Education. U.K. 2002.
31. BUCKINGHAM, M. Todo lo que se necesita saber sobre management. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2006.
32. CAPRIOTTI, Paul, La planificación estratégica de la imagen corporativa, Ariel, Barcelona 2005.
33. CAPRIOTTI, P. La imagen de empresa, El Ateneo, Barcelona, 1992.

34. CARDENAL, M. Moda y empresa : gestione con éxito su negocio de diseño, Granica, Barcelona, 2004.
35. CASTELLS, M. La era de la información, la sociedad red Vol. I, Siglo XXI Editores, México 1999.
36. CHAVEZ, N. El oficio de diseñar. Propuesta para la conciencia crítica de los que comienzan. Editorial Gustavo Gili, SA, Barcelona, 2001.
37. CHAVEZ, N. La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional. Editorial Gustavo Gili, SA, Barcelona, 1988.
38. CHAVEZ, N. y BELLUCA, R. La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos, Paidós, Buenos Aires, 2005.
39. CHAVES, N. La marca corporativa : gestión y diseño de símbolos y logotipos, Paidós, Buenos Aires 2005.
40. CHAVES, N. ARFUCH L., LEDESMA M. Diseño y comunicación: teorías y enfoques críticos, Paidós, Buenos Aires 1997.
41. CHILQUINTA, ENERGAS, INACAP. Guía PYME V Región 2006-2007, Valparaíso 2007.
42. CIDEM, Sistemes integrats de gestió, Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Indústria. Barcelona 2004.
43. CIDEM, Innovar per competir. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Indústria. Barcelona 2004.
44. CIDEM, Guía de gestión de la innovación, Parte 1: Diagnóstico. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Indústria. Barcelona 2006.
45. CIDEM, Guía de gestió de la innovació. Gestió de projectes Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Indústria. Barcelona 2004.
46. CIDEM, Guía d'innovació en Màrqueting i Vendes. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Indústria. Barcelona 2004.

47. CIDEM, Disseny industrial. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Indústria. Barcelona 2005.
48. CIDEM, Ecodisseny. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Indústria. Barcelona 2005.
49. CORAZÓN, A. El diseño gráfico en la empresa, CDTI, Madrid, 1983.
50. CORAZÓN, A. El diseño industrial y la empresa pública, en “Diseño industrial en España”, Plaza y Janés, Barcelona, 1998.
51. COSTA, J. La imagen de marca un fenómeno social, Paidós, Barcelona 2004.
52. COSTA, J. Imagen Corporativa en el siglo XXI. La Crujía Ediciones, Argentina 2003.
53. COSTA, J., Comunicación corporativa y revolución de los servicios, Ediciones Ciencias sociales, Madrid, 1995.
54. COSTA, J., Diseño, comunicación y cultura, Fundesco, Madrid 1994.
55. COSTA, J. Identidad corporativa y estrategia de empresa, Ceac, Barcelona 1992.
56. COSTA, J. La comunicación en acción. Informe sobre la cultura de la gestión, Paidós, Barcelona 1999.
57. CRUIKSHANK, J. El modelo Apple: 12 lecciones de la empresa más innovadora del mundo, Gestión 2000, Barcelona 2007.
58. DORFLES, G. El diseño industrial y su estética. Labor, Barcelona 1977.
59. DRUCKER, P. Drucker para todos los días, Ediciones Granica, Barcelona, 2006.
60. DZ Centro de Diseño, Manual de gestión del diseño, DZ, Bilbao 1995.
61. FERNÁNDEZ GÜELL, J. El diseño de escenarios en el ámbito empresarial. Ed. Pirámide. Madrid. 2004.

62. FERNÁNDEZ, S; BONSIPE, G. (Coordinación) Historia del diseño en América Latina y el Caribe. Industrialización y comunicación visual para la autonomía. Editora Blücher, Sao Paulo, Brasil 2008.
63. FINIZIO, G. Design & management gestione l'idea, Milano, 2002.
64. GARCÍA, B. Tesis doctoral Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia 2003.
65. GARCÍA, B., SONGEL, G. Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero Editorial universidad Politécnica de Valencia. 2004.
66. GARRIDO, F. Pensamiento estratégico : la estrategia como centro neurálgico de la empresa, Deusto. Barcelona, 2007.
67. GARRIDO, F. Comunicación estratégica, Gestión 2000, Barcelona 2001.
68. GENERALITAT DE CATALUNYA, El Libro Blanco del Diseño Gráfico en Cataluña, Departament de la Presidencia Server Central de Publicacions. Cataluña 1984.
69. GODET, M. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuadernos de LIPS Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique Paris, Prospektiker -Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia-España 2000.
70. GODET, M. De la anticipación a la acción: manual des prospectiva y estrategia. Marcombo D.L., Barcelona, 2008.
71. IMPIVA. Informe Cero: Situación real del diseño en la industria Valenciana, para diagnosticar el estado del diseño en la industria de la comunidad Valenciana. Valencia, 1985.
72. IVAÑEZ, J. La gestión del diseño en la empresa. Mac Graw-hill de Management. Madrid, 2000.
73. JERRARD, R. Design management: case studies, Routledge, London, 2002.

74. KAPFERER, J-N. La marca : Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía, McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid 1991.
75. KLEIN, N. No logo, el poder de las marcas, Paidós, Barcelona 2005.
76. KOTLER, P., LANE, K. Dirección de Marketing. Pearson. Prentice Hall, Madrid 2006.
77. KOTLER, P. Marketing, Ed. Pearson Prentice Hall. Madrid 2006.
78. KOTLER, P. Preguntas más frecuentes sobre Marketing, Ediciones Granica, Barcelona, 2006.
79. KUMAR, N. El marketing como estrategia. Deusto, Barcelona 2007.
80. LASALLE, D. Cómo añadir valor a sus productos y servicios: convertir los productos ordinarios en experiencias extraordinarias, Deusto, Barcelona, 2006.
81. LECUONA, M. Tesis Doctoral Cuestionarios Investigación área industria, Investigación área diseñador, Tesis Doctoral Relación Industria /Diseño en la Comunidad Valenciana Entre 1982 y 1986.
82. LECUONA, M. El paso del diseño a la industria, en “Diseño industrial en España, Plaza y Janés, Barcelona, 1998.
83. LECUONA, M. Conceptos básicos en la Gestión del diseño en la PYMES. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, 1988.
84. LEWIS, E. ¡Gran IKEA!: una marca mundial apta para todos los públicos. Gestión 2000, Barcelona 2005.
85. LOSADA J.C. (coord.). Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing. Ariel Comunicaciones. Barcelona, 2004.
86. MANZINI, E. La materia de la invención : materiales y proyectos, Ceac, D.L., Barcelona 1993.

87. MALDONADO, T. El diseño industrial reconsiderado, Editorial. Gustavo Gili, Barcelona 1993.
88. MALDONADO, T. El futuro de la modernidad. Gijón Jucar, Madrid 1990.
89. MEMELSDORFF, F. Rediseñar para un mundo de cambio. Blur D.L. Madrid 2004.
90. MOL, M. y BIRKINSHAW, J. Las grandes revoluciones del management: las innovaciones que cambiaron nuestro modo de trabajar. Deusto, Barcelona 2008.
91. MONTAÑA, J. y MOLL, I. Desenvolupament de producte: la gestió del disseny. Generalitat de Catalunya. Centre d'innovació I. Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Barcelona. 2003.
92. MONTAÑA, J. y MOLL, I. Guies de gestió de la innovació, Desenvolupament de producte: la gestió del disseny, CIDEM, Barcelona, 2003.
93. MONTAÑA, J. Cómo diseñar un producto. IMPI, Madrid 1989.
94. MONTAÑA, J. Diseño y Estrategia de Producto. Fundación BCD (Barcelona Centre de Disseny). 1985.
95. MONTAÑA, J. y MOLL, I. Disseny i innovació en packaging. Cinc casos d'estudi. Barcelona Centro de Diseño BCD. Barcelona. 2004.
96. MONTAÑA, J. y MOLL, I. Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa, Fundación COTEC, Madrid 2007.
97. MONTAÑA, J. y MOLL, I. El diseño en la empresa, Antares, Gandía Blasco, Sanico, Viccarbe casos de éxito, Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana, Valencia, 2007.
98. MONTAÑA, J. y MOLL, I. Diseño: rentabilidad social y rentabilidad económica. Ministerio de Ciencia y Tecnología, Fundación BCD, Barcelona, 2001.
99. MORACE, F. Living Trenes, Libri Scheiwiller, Milano 2005.

- 100.MORENO, M.; PÉREZ, A. La innovació a les petites empreses catalanes. Les cooperatives de treball. Col·lecció d'estudis, CIDEM y Generalitat de Catalunya, Barcelona, 2003.
- 101.MUNARI, B. ¿Cómo nacen los objetos?. Gustavo Gili, Barcelona, 1985.
- 102.MUNARI, B. Diseño y comunicación visual. Gustavo Gili, Barcelona, 1999.
- 103.NUENO, P. Diseño y estrategia empresarial. Publicaciones IMPI. Madrid.1989.
- 104.OAKLEY, M. Ed. Design management: a handbook of issues and methods, Basil Blackwell, 1990.
- 105.OEPM. El secreto está en la marca. Guía sobre la propiedad industrial y las PyMES. 2004.
- 106.OEPM. Lo atractivo está en la forma, Guía sobre la propiedad industrial y las PyMES, 2005.
- 107.OLINS, W. Identidad corporativa : proyección en el diseño de la estrategia comercial, Celeste, Madrid 1991.
- 108.PALMAROLA, H. Diseño industrial estatal en Chile, en "1973. La vida cotidiana de un año crucial", Santiago, Planeta, 2003.
- 109.PASTOR, J. tesis doctoral, Trazabilidad del objeto como modelo explicativo. Esquema de referencia en función de las categorías del objeto generadas en la cultura del proyecto, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia 2003.
- 110.PAVÓN J., HIDALGO A. Gestión e innovación. Un enfoque estratégico. Ediciones Pirámides, Madrid 1997.
- 111.PETERS, T. Reinventando la excelencia. El management liberador, Ediciones B, S.A., Barcelona, 1993.
- 112.PETERS, T. El círculo de la innovación. Amplíe su camino al éxito. Ediciones Deusto, Barcelona, España, 2005.

- 113.PETERS, T. Obsesión por el diseño: ¿soporte del espíritu corporativo y fundamento de la ventaja competitiva?, Ediciones Nowtilus, Madrid, 2002.
- 114.PETERS, T. 50 claves para la dirección de proyectos, o cincuenta maneras de convertir cada actividad en un proyecto apasionante, Deusto, Barcelona, 2000.
- 115.PHILLIPS, P. Cómo crear el brief de diseño perfecto, Divine Egg, Barcelona 2006.
- 116.PIBERNAT, O. El Diseño en la empresa. INFE (Instituto Nacional de Fomento de la Exportación). Madrid. 1996.
- 117.PIBERNAT, O. y CHAVES, N. La Gestión del Diseño. Manuales IMPI. N°23. Madrid. 1989.
- 118.PIBERNAT, O. La utilidad del diseño. Ciclo de exposiciones: “Valores del diseño. Círculo de Bellas Artes, ddi-cba Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación S.A., Madrid 2008.
- 119.PORTALES, M. Tesis doctoral: La Gestión del Diseño en las Pymes de la Comunidad Valenciana (C.V.), Universidad Politécnica de Valencia, Valencia 1998.
- 120.PORTER, M. Estrategia competitiva. Compañía Editorial Continental, México, 1996.
- 121.PORTER, M. Estrategia y ventaja competitiva. Compañía Ediciones Deusto, Bilbao, 2004.
- 122.PREDICA, Diseño Industrial. Guía Metodológica, España 2006.
- 123.PROCHILE. Imagen País, Chile sorprende, Chile 2005.
- 124.FUNDACIÓN PRODINTEC. Diseño Industrial en Asturias, Gijón
- 125.PUIG, T. La comunicación cómplice de los ciudadanos, Paidós, Buenos Aires 2003.
- 126.REMAURY, B. Marcas y relatos. La marca frente al imaginario cultural contemporáneo. Editorial Gustavo Gili, SA, Barcelona, 2005.

127. RICARD, A. Diseño ¿Por qué? Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1984.
128. RICARD, A. Hablando de diseño : un modo de entender lo útil. Hogar del libro, Barcelona 1987.
129. RICARD, A. Diseñador / conversaciones con José Corredor-Matheos. Ediciones del Serbal, Barcelona, 1994.
130. RICARD, A. La aventura creativa : las raíces del diseño. Ariel, Barcelona 2005.
131. RIEL, C. Comunicación corporativa. Prentice Hall D.L. Madrid 2001.
132. RODRÍGUEZ, A; NÚÑEZ, L.; BUSTAMANTE, M, IGLESIAS, I. Investigación “La realidad profesional del diseñador en Chile, sector empresas, sector diseñadores chilenas”, Escuela de Diseño Universidad de Valparaíso. Valparaíso 2001.
133. SANZ DE LA TAJADA, L. Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen, Síntesis, Madrid, 1996.
134. SONGEL, G. La gestión del diseño en el caso ISABA, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia 1999.
135. SONGEL, G., GARCÍA, B., PASTOR J. Diseño de producto, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia 1999.
136. SWANN, A. Diseño y marketing, Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1994.
137. VENTURA, C. Tesis doctoral: Metodología para el Diseño de envases de productos hortofrutícolas verduras y hortalizas para ensaladas, Universidad Politécnica de Valencia, 2001.
138. TORRES, H. Los Entornos de las Nuevas Tecnologías en la Gestión del Diseño. El Desarrollo del Objeto Inteligente en el Entorno Doméstico. Universidad Politécnica de Valencia, 2002.
139. TRESSERRAS, J.; VERDAGUER, N.; ESPINACH, X. Èxit de mercat i disseny, Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Indústria. CIDEM, Barcelona 2005.

- 140.VILADÀS, X. Diseño rentable, diez temas de debate. Index Book, S.L. Barcelona, 2008.
- 141.VILÀ, J.; BOSCH, G. Telstar innovació sistematizada. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Indústria. CIDEM, Barcelona 2003.
- 142.VILÀ, J.; BOSCH, G. La farga Lacambra la innovació com a revulsiu de negoci. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Indústria. CIDEM, Barcelona 2003.
- 143.VILÀ, J.; BOSCH, G. Ausa innovant des dels orígens. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Indústria. CIDEM, Barcelona 2004.
- 144.VIÑAFAÑE, J. La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas, Pirámide, Madrid, 1998.
- 145.VIÑAFAÑE, J. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Pirámide, Madrid, 1993.
- 146.VIÑAFAÑE, J. Introducción a la teoría de la imagen, Pirámide, Madrid, 2003.
- 147.VIÑAFAÑE, J.(Coordinador) La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Pirámide, Madrid, 2005.
- 148.YÁÑEZ, P. Impacto de las tecnologías de información en las PYME chilenas. Marco de análisis y evidencia empírica. CEPAL. Santiago de Chile, 2001.

Revistas

- 149.BECKWITH, Deanne. Design's strategic role at Herman Miller, Design Management Review, DMI Volume 15, number 2, p. 40-45. Boston 2004.
- 150.GREEN, Lee; SMITH, Jeff; GARY, Bryant; COOPER, Rachel; CHUNG Kyung-won, and FINIW, Maryann. Perspectives on

designing design managers, Design Management Review, DMI Volume 15, number 2, p. 74-79. Boston 2004.

- 151.HERTENSTEIN, J. Valuing design: Enhancing corporate performance through design effectiveness, Design Management Review, DMI Volume 12, number 3, p. 10-19. Boston 2001.
- 152.LOCKWOOD, Thomas. Integrating design into organizational culture, Design Management Review, DMI Volume 15, number 2, p. 32-39. Boston 2004.
- 153.MOORE, Carol. Declaring victory; Toward a new value proposition for business design. Design Management Review, DMI Volume 15, number 2, p. 10-16. Boston 2004.

Documentos pdf en Internet

- 154.AA.VV. Buenas prácticas de las PyME exportadoras exitosas. PYMEX: el caso chileno, FUNDES, Santiago de Chile 2004, en www.fundes.cl. Abril de 2006.
- 155.AA.VV. Las pyme: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas, Sociedad de Fomento Fabril (Sofoca), Santiago de Chile 2002, en www.sofofa.cl. Mayo de 2007.
- 156.ARRANZ, J. Branding: creciente conciencia del valor de la marca (brand value) ,5 de mayo de 2008, 9:30 horas, en www.interbrand.es. Junio de 2007.
- 157.ARRANZ, J. Imagen e identidad corporativa. Documento Master gestión de la comunicación en las organizaciones. Universidad de Barcelona Virtual. Barcelona 2003-2004.
- 158.BATALLER, J. Documentos Asignatura Protección Jurídica del Diseño Industrial, Profesor. Programa de Doctorado Diseño y Comunicación: Nuevos Fundamentos, UPV, Valencia, 2006.
- 159.BCD. Estudio de oferta de servicios de diseño gráfico y de comunicación en Catalunya, Barcelona Centre Disseny. Barcelona, 2005, en www.bcd.es. Octubre de 2006.

160. BRAVO, D.; CRESPI, G.; GUTIÉRREZ, I. Desarrollo se escribe con PYME: el caso chileno, desafíos para el crecimiento, FUNDES Internacional, Santiago de Chile 2002, en www.fundes.cl.
161. BROWN, Tim. Design Thinking plan, Harvard Business Review, IDEO, en www.ideo.com. Febrero de 2008.
162. CÁMARA DE VALENCIA. Principales características de la pyme en Europa, Fuente: Documento elaborado a partir de la publicación de la Comisión Europa “Las pymes en Europa”. Observatorio de las pymes europeas 2002, nº 2. 2002, en www.camaradevalencia.es.
163. CARMAGNANI, M. Desarrollo industrial en una economía exportadora. Departamento de Ciencias Económicas, Universidad de Chile, en www.memoriachilena.cl. Marzo de 2007.
164. CARMENZA, A. Ingeniería Simultánea. Un enfoque para reducir los tiempos de entrega, mejorar la calidad y disminuir los costos, en www.ciruelo.uninorte.edu.co. Diciembre de 2009.
165. CÍRCULO DE BELLAS ARTES, DDI-CBA. Happy end: 10 procesos de diseño. Ciclo de exposiciones: “Valores del diseño. Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación S.A. y, Madrid 2008, en www.circulobellasartes.com. Marzo de 2009.
166. CORFO, CONYCIT, FIA. Innovar en Chile. Programa de desarrollo e innovación tecnológica 2001- 2006. Chile Innova, Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción, Santiago de Chile, 2005, en www.corfo.cl. Agosto de 2007.
167. CORFO. Estudio. Valparaíso. Chile. 2001, en www.corfo.cl. Enero de 2007.
168. DDI. Estudio del impacto económico del diseño en España, Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación. Madrid, 2005, en www.ddi.es. Septiembre de 2006.
169. DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY, Creativity, Design and Business Performance, Printed in the UK on recycled paper with a minimum HMSO score of 75 First published November 2005, en www.dti.gov.uk © Crown Copyright. DTI/Pub 8054/0.8k/11/05/NP. URN 05/1676. Octubre de 2008.

- 170.DESIGN IN BUSINESS. Design Atla, en www.designinbusiness.org. 5 de marzo de 2008. 10:30 horas.
- 171.DESIGN COUNCIL. The Impact of design on Stock Market Performance. An Analysis of UK Quoted Companies, U.K. 2005, en www.designcouncil.uk. Junio 2007.
- 172.DESIGN COUNCIL. The of design Industry Research a Design Council Research Publication, U.K., 2005, en www.designcouncil.uk. Junio 2007.
- 173.DESIGN COUNCIL. Competitive Advantage through design, U.K., 2002, en www.designcouncil.uk. Junio 2007.
- 174.DUCCI, J. y OTROS. Consultoría preparación programa de recuperación y desarrollo urbano de Valparaíso (CH-L1004) - Segundo Informe de Avance-Diagnóstico. Chile. 2005, en www.municipalidaddevalparaiso.cl. Junio 2006.
- 175.EUROCHILE. Pymes en Chile y la UE ¿Conoce las diferencias?, Fundación Empresarial Comunidad Eueopa-Chile. 10 de mayo de 2007, 16 horas, en www.eurochile.cl.
- 176.FEDERMUEBLE, Viabilidad para la introducción del diseño y desarrollo de herramientas innovadoras en el sector del mueble, Ministerio de Ciencias y Tecnología, Madrid, 2005, en www.federmueble.es. Abril de 2006.
- 177.FENOLLAR, P. Tesis doctoral. Estilos de vida: Paradigma del mercado. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología UCM. Madrid 2003, en www.ucm.es. Junio de 2008.
- 178.DE LA MAZA, I. “Quinta Región en Perspectiva”. Intendente V Región de Valparaíso. XIII Encuentro del Banco Central de Chile con Regiones, 2007, en www.bcentral.cl.
- 179.DUOC. Diseño como punto de partida para la competitividad. Centro de Diseño y Desarrollo Integrado CDDI, en www.cddi.cl. 10 de marzo 2007, 8:30 horas.
- 180.FUNDACIÓN COTEC. Pymes innovadoras. para la innovación tecnológica. Madrid 2002, en www.cotec.es. Mayo de 2007.

181. GISBERT, M^a. Creatividad e innovación en la práctica empresarial. Fundación Cotec para la innovación tecnológica, Madrid 2005, en www.cotec.es. Mayo de 2007.
182. GOBIERNO DE CHILE-Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile, Comité de fomento de la micro y pequeña empresa, Santiago de Chile 2003, en www.mideplan.cl. Junio de 2008.
183. GOBIERNO DE CHILE. Chile piensa su inserción internacional desde las regiones - Informe nacional, 2003, en www.mideplan.cl. Junio de 2008.
184. GOBIERNO DE CHILE. Gastos en investigación y desarrollo privado en Chile. Ministerio de Economía, 2004, en www.conycit.cl. Junio de 2008.
185. INNS, T. The tangible and intangible impact of design activity on business. Centre for Strategic Design Research, University of Dundee, 2002, en www.designcouncil.uk. Julio de 2007.
186. INE-Chile. Encuesta Anual de las Pequeñas y Medianas Empresas, Año 2006. Instituto Nacional de Estadística, Santiago de Chile 2008, en www.ine.cl. Enero de 2009.
187. INE, “Encuesta Nacional Industria Anual 1996”. Instituto Nacional de Estadísticas, Santiago de Chile, 1999, en www.ine.cl.
188. INE, “Encuesta Nacional Industria Anual 2001”. Instituto Nacional de Estadísticas, Santiago de Chile, 2004, en www.ine.cl.
189. INE, “Encuesta Nacional Industria Anual 2002”. Instituto Nacional de Estadísticas, Santiago de Chile, 2005, en www.ine.cl.
190. INE, “Encuesta Nacional Industria Anual 2004”. Instituto Nacional de Estadísticas, Santiago de Chile, 2006, en www.ine.cl.
191. LAVADOS, H. Diseño de estrategia Imagen de Marca Chile, Prochile, Santiago 2005, en www.prochile.cl.

- 192.LECUONA, M. Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados. Barcelona Centro Diseño BCD, en www.bcd.es. Febrero de 2009.
- 193.LECUONA, M. Documento Nuevos escenarios del diseño gráfico e industrial. Programa de doctorado Diseño y Comunicación: Nuevos fundamentos.2002-03. UPV, Valencia España, 2006.
- 194.LESLABAY, M. Cotidiano. Ciclo de exposiciones: “Valores del diseño. Textos. Círculo de Bellas Artes, ddi-cba Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación S.A., Madrid 2008, en www.circulobellasartes.com. Enero de 2009.
- 195.MARTINEZ, M^a. Modelo explicativo de la competitividad de la empresa en los distritos industriales: el efecto de los recursos compartidos. Tesis doctoral, Universitat Jaume I, Castellón 2001, en www.uji.es. Agosto de 2007.
- 196.MARTÍNEZ. M. Documentos Asignatura Diseño para el usuario Profesor: Programa de Doctorado Diseño y Comunicación: Nuevos Fundamentos, UPV, Valencia 2006.
- 197.MÍNGUEZ, N. Un marco conceptual para la imagen corporativa, Profesor de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad Complutense de Madrid, 2006, en www.ucm.es.
- 198.MINISTÈRE DE L’ECONOMIE DES FINANCES ET DE L’INDUSTRIE. Les pratiques du design en PMI, Papport d’étude, Design Fr@nce et Tremplin Protocoles, France, en www.industrie.gouv.fr. Abril de 2007.
- 199.MONTECINOS, A. Presente y un Sueño para el Futuro de la Región de Valparaíso: Una Visión desde el Mercado Laboral. Universidad Adolfo Ibáñez. XIII Encuentro del Banco Central de Chile con Regiones, 2007, en www.bcentral.cl.
- 200.NATIONAL AGENCY FOR ENTERPRISE AND HOUSING. The Economic Effects of Design, Denmark, 2003, en www.ebst.dk. Junio de 2008.
- 201.NOMEN, E. España frente al cambio de reglas contables en la U.E. para los intangibles, Instituto de Análisis de Intangibles-Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación S.A. ddi-cba, Madrid 2005. Enero de 2009.

- 202.OEPM. El secreto está en la marca. Guía sobre la propiedad industrial y las PyMES. 2004. en www.bcd.es. Mayo de 2006.
- 203.OEPM. Lo atractivo está en la forma, Guía sobre la propiedad industrial y las PyMES, 2005. en www.bcd.es. Mayo de 2006.
- 204.OECD Y EUROSTAT. Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, Comunidad Europea 2005, en www.oecd.org, Marzo de 2008.
- 205.OPTI. VII. Sectores tradicionales. Estudio de prospectiva sobre diseño. www.opti.es, 12 de marzo de 2008, 9:00 horas.
- 206.PALMAROLA, H. “Diseño Industrial Estatal en Chile 1968-1973”. Conferencia presentada en el ciclo “Testimonios de la Modernidad”, 12 de Noviembre de 2002, Extensión FADEU. Pontificia Universidad Católica de Chile, en www.guibonsiepe.com.
- 207.PÉREZ, E. Historia del diseño industrial en Latinoamérica, en www.librodenotas.com/article/. Septiembre 2007.
- 208.PERICOT, J. La imagen gráfica: Del significado implícito al sentido inferido, *Formats*, Revista de comunicación audiovisual, formato pdf, en www.upf.es. 3 de marzo de 2009, 9:00 horas.
- 209.RODRÍGUEZ, A. El diseño y la gestión comercial de las Pymes, www.valparaisozonadiseno.cl. Diciembre de 2006. Valparaíso, 2005.
- 210.RODRÍGUEZ, A. Artículo Valparaíso, distrito de diseño. Un diferenciador regional bajo la marca Design in(g) Valparaíso. www.valparaisozonadiseno.cl, Chile-Valparaíso. Abril 2005.
- 211.RODRIGUEZ, A. y RODRIGUEZ, D. Política nacional de diseño, Universidad de Valparaíso-Consulting Design, Chile, en www.consultingdesign.cl. Diciembre 2007.
- 212.RODRÍGUEZ, D. Design thinking, Consulting Design. en www.cdesign.cl. 2 de marzo de 2009. 13: 27 horas.
- 213.SONGEL, G. Diseño, Visión, Innovación. Ciclo de exposiciones: “Valores del diseño”. Sociedad Estatal para el Desarrollo del

Diseño y la Innovación S.A. y Círculo de Bellas Artes, ddi-cba, Madrid 2008, en www.circulobellasartes.com. Enero de 2009.

214.SUBDERE, “Informe Índice de Competitividad regional 2003”. Subsecretaría de Desarrollo Regional, Ministerio del Interior del Gobierno de Chile, Santiago de Chile, 2003, en www.subdere.cl.

215.TOKMAN, A. “La Región de Valparaíso en Perspectiva”. Asesor Económico de la Presidencia del banco Central de Chile. XIII Encuentro del Banco Central de Chile con Regiones, 2007, en www.bcentral.cl.

216.ZACARELLI, P. “Visión de la V Región de Valparaíso”. Cámara Regional del Comercio. XIII Encuentro del Banco Central de Chile con Regiones, 2007, en www.bcentral.cl.

MECESUP
GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACIÓN



Universidad  de Valparaíso
CHILE

Anexo

**INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE
DATOS: ENTREVISTA
ESTRUCTURADA**

TESIS

**INCORPORACIÓN DEL DISEÑO
EN LA GESTIÓN DE LAS MIPYMES
DE LA REGIÓN DE VALPARAÍSO-CHILE:
DIAGNÓSTICO Y SUGERENCIAS**

1. Datos encuestador

Encuestador	
Domicilio	
Teléfono	
E-mail	
Fecha realización	

2. Datos Empresa encuestada

Empresa	
Forma jurídica	1. Individual Responsabilidad Ltda 2. Sociedad Responsabilidad Ltda 3. Sociedad Anónima 4. Persona Natural
Año fundación	
Marcas asociadas	
Domicilio Social	
Teléfono	
Fax	
E-mail	
Sitio web	
Persona de contacto	
Cargo	
Teléfono directo	
E-mail	
Comuna	

I. TIPOS DE MIPYMES (Clasificación de la empresa)

1.1. Sector de Actividad Económica de la empresa

Sector	
Productos alimenticios, bebidas y tabacos	
Textil y cueros	
Maderas y papel	
Químicos, petróleo, caucho y metales	
Máquinas e instrumentos	

1.2. Número de empleados

--

1.3. ¿De qué tamaño es su empresa?

Tamaño de empresa	
Micro	
Pequeña	
Mediana	

1.4. Resultados económicos de la empresa el año 2005

Facturación anual de la empresa	Menos de 2400 UF	2.400,1 UF a 5.000 UF	5.000,1 a 10.000 UF	10.000,1 a 25.000 UF	25.000,1 a 50.000 UF	50.000,1 a 100.000 UF

1.5. Mercados de la empresa.

Mercado	Sí	No
Nacional		
Internacional		

1.6. Años de actividad de la empresa

0 a 4 años	5 a 9 años	10 a 19 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	60 o más años

1.7. ¿Cuál es el estilo organizativo de su empresa? (Seleccionar una alternativa)

Lineal o simple	
Funcional	
Híbrida	
Matricial	
Unidad estratégica de negocio (UEN)	
Modular o red flexible	
Otra ¿cuál?	

1.8. ¿Lo tiene documentado?

(Organigrama, con funciones, responsables y personal a cargo). (Solicitar documento)

Sí		No	
----	--	----	--

II. ESTRATEGIA CORPORATIVA

2.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

2.1.1. ¿Su empresa tiene definida una estrategia corporativa?

Sí	No

2.1.2. ¿Qué tipo de estrategia utiliza su empresa para competir?

	Sí	No
Diferencia		
Costo		
Segmentación		
Otro (cual)		

2.1.3. ¿El Plan estratégico de la empresa está definido (escrito y documentado)?

Sí	No

2.1.4. ¿Qué herramientas utiliza la empresa para su planificación?

	Sí	No
Auditorías de Diseño		
Análisis Prospectivos		
Estudios de Mercado		
Otro (cual)		

2.1.5. ¿La empresa tiene competidores, directos y/o potenciales, en el campo de su sector de actividad económica?

(Si la respuesta es No o N/S pasar a la Pregunta 2.1.7.)

	Sí	No	N/S
Competidores directos			
Competidores Potenciales			
Productos sustitutivos			

2.1.6. ¿Cuáles piensa usted que son las características y/o factores de éxito en sus competidores directos?

Características y Factores	Sí	No
Nombre		
Facturación		
Marco de actividad		
Mercado regional		
Mercado internacional		
Nivel de calidad productos		
Características de Diseño		
Nivel de precios		
Relación calidad / precio		
Nivel de procesos productivos		
Características de la distribución		
Amplitud de gama de productos		
Características del usuario final		
Innovación		
Volumen de producción		
Otra ¿Cuál?		

2.1.7. ¿Su empresa posee algún tipo de certificación?

(Si la respuesta es No, pasar a la Pregunta 2.1.9)

Sí	No

2.1.8. ¿Qué certificación posee?

Modalidad de protección	Sí	No	Nacional	Internacional
ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad				
ISO 14001 Sistemas de Administración Ambiental				
Norma SA 8000 Responsabilidad Social				
Otra ¿Cuál?				

2.1.9. ¿Tiene el diseño en su empresa protección legal?

(Si la respuesta es No, pasar al Ítem 2.1.12)

Sí	No

2.1.10. ¿Qué protección legal tiene?

Nombre	Sí	No	Nacional	Internacional
Registro de Diseño industrial				
Registro de Modelo de utilidad				
Registro de Patente				
Registro de Marca				
Otro ¿cuál?				

2.1.11. ¿Cuándo realiza la protección del diseño?

Nombre	Al inicio del proceso	Durante del proceso	Al final del proceso
Diseño industrial			
Modelo de utilidad			
Patente			
Marca			
Otro ¿cuál?			

2.1.12. ¿Consulta las bases de datos de registro, nacionales y/o internacionales?

	Si	No	Nacional	Internacional
Registro de marca				
Registro de patente				
Registro de diseño industrial				

2.2. IDENTIDAD CORPORATIVA

2.2.1 ¿La empresa tiene definida su identidad corporativa? (su forma de ser) (si la respuesta es No, pasar a la sección 2.3)

Si	No

2.2.2 ¿Su empresa tiene un programa de identidad corporativa?

Si	No

2.2.3 ¿Qué define el programa de identidad corporativa?

	Si	No
Políticas comunicacionales explícitas		
Filosofía comunicacional implícita		
Filosofía comunicacional explícita		
Transmite su filosofía a los empleados		
Otro (¿qué?)		

2.3. MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA

2.3.1. ¿Cuenta su empresa con un manual de imagen corporativa?

Si	No

2.3.2. ¿Quién ha definido sus características?

	Sí	No
Empresario		
Gerencia General		
Gerencia Comercial		
Asesor de comunicación corporativa		
Asesor de imagen externo		
Diseño interno		
Diseño externo		
Gerencia de Marketing		
Otro (Quién?)		

2.3.3. ¿Qué elementos componen el manual de imagen corporativa?

	Sí	No
Símbolo		
Marca o logotipo		
Aplicación de logo		
Colores corporativos (pantone)		
Tipografía normalizada		
Estructuras formales de base de diseño		
Sistema de aplicación sobre diversos productos		
Otro ¿cuál?		

2.3.4. ¿A qué afirmaciones responde la MARCA de su empresa?

	Sí	No
Es conocida en el mercado		
Aporta al posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado		
Esta asociada a los productos que representa		
Esta asociada a otras marcas existentes en el mercado		
Aporta a la diferenciación de los productos de la empresa en el mercado		
Está registrada		
Otra ¿cuál?		

2.3.5. ¿A qué afirmaciones responde el LOGO de su empresa?

	Sí	No
Tiene nivel de reconocimiento propio		
Se diferencia de la competencia		
Su significado es coherente con los productos		
Se adapta con facilidad a distintos uso.		
Está registrado		
Otra ¿cuál?		

2.3.6. ¿Se actualiza la marca y la imagen gráfica de la empresa?

	Sí	No
Nunca		
Solo cuando se da una transformación importante en la empresa		
A menudo		
Otro (especificar)		

2.4.COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**2.4.1 ¿La empresa tiene definida una estrategia de comunicación corporativa?
(Si la respuesta es No, pasar a la sección 2.5)**

Sí	No

2.4.2 ¿Qué define la estrategia de comunicación corporativa?

	Sí	No
Qué se comunica		
Cuándo se comunica		
A través de que canales		
Medios y soportes		

2.4.3 ¿La empresa realiza segmentación de públicos?

Sí	No

2.4.4 ¿La empresa en su mapa de públicos reconoce a:?

	Sí	No
Líderes influyentes		
Públicos jerarquizados		
Clientes		
Proveedores		
Financistas		
Trabajadores empleados		
Otro (Quién?)		

2.4.5 ¿En su empresa existe un plan de medios de comunicación?

Sí	No

2.4.6. ¿Qué medios utiliza la empresa para gestionar la comunicación?

	Sí	No
Papelería (hojas, facturas, tarjetas del personal etc.)		
Volantes o trípticos		
Folleto en el punto de venta para el cliente final		
Folleto de cuidado y mantenimiento dirigido al comprador		
Catálogos de Producto		
Fotografías y Anuncios en revistas y periódicos		
Posters y Fotografías para el punto de venta		
Vallas		
Casetas o pabellones en ferias		
En las tiendas propias		
En las tiendas de los clientes		
Televisión		
Packaging		
Transporte		
Señalética		
Ropa de trabajadores		
Edificio corporativo		
Otro (Cuál?)		

2.4.7. ¿Quién diseña el plan de medios?

	Sí	No
Gerencia general		
Gerencia de marketing		
Gerencia comercial		
Diseño (interno o externo)		
Empresario		
Otro (Quién?)		

III. INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA.

3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

3.1.1. ¿En los últimos 5 años ha invertido en Diseño?

Sí	No

3.1.2. ¿Cuánto ha invertido en Diseño anualmente?

	Menos 15000 USD	De 15000 a 29.999 USD	De 30000 a 59.999 USD	De 60000 a 119.999 USD	120000 o más USD
Inversión en Diseño (US\$)					

3.1.3. ¿De quién dependen las competencias de Diseño en la empresa?

	Sí	No
Gerencia General		
Gerencia Marketing		
Gerencia Comercial		
Investigación y Desarrollo (I+D)		
Gerencia de Producción		
Gerencia de Finanzas		
Director de Proyecto		
Empresario		
Otro ¿Quién?		

3.1.4. ¿Su empresa recibe apoyo económico para la incorporación del Diseño en su gestión?

(Si la respuesta es No, pase a la pregunta de la sección 3.1.6.)

Sí	No

3.1.5. ¿Cuál es la procedencia del apoyo económico?

	Sí	No
Estatal		
Privada		
Mixta		
Otra (cual)		

3.1.6. ¿Qué tipo de contrato de Diseño realiza en su empresa?

	Sí	No
Contrato en la planta de la empresa (Área Interna de Diseño)		
Contrato de servicios externos de Diseño		

3.1.7. ¿Cómo ubica a los diseñadores para su contratación?

	Sí	No
Recomendaciones de amigos		
Asociaciones profesionales		
Centros de promoción del diseño		
Centros tecnológicos		
Publicaciones y medios especializados		
Universidades		
Prácticas estudiantiles		
Otra forma ¿Cuál?		

3.1.8. ¿Cuál es el origen geográfico de los diseñadores contratados por su empresa?

	Sí	No
Diseñador nacional no regional		
Diseñador nacional regional		
Diseñador extranjero		

3.2. GESTIÓN DE SERVICIOS EXTERNOS DE DISEÑO

3.2.1. ¿Desde cuándo contrata servicios externos de Diseño?

Menos de 5 años	5 a 10 años	+ 10 años

3.2.2. ¿Cuál es el perfil profesional del diseñador contratado?

	Sí	No
Diseñador gráfico		
Publicista		
Diseñador digital y multimedia		
Comunicador		
Diseñador de productos		
Diseñador de espacios		
Diseñador textil		
Otro ¿Cuál?		

3.2.3. ¿Qué servicios ha contratado de los diseñadores externos?

Área de comunicación	Sí	No
Identidad corporativa		
Diseño de marca y logotipo		
Desarrollo de aplicaciones de marca		
Packaging		
Publicidad		
Web y diseño electrónico		
Asesoría		
Multimedia		
Señalética		
Branding		
Ilustración		
Diseño publicaciones		
Diseño de productos		
Diseño de espacios		
Diseño textil		
Otro ¿Cuál?		

3.2.4. ¿Cuál es el criterio de selección de los servicios de diseñadores externos?

	Sí	No
Servicio al cliente		
Costes		
Compatibilidad estilística		
Experiencia profesional		
Dominio tecnológico		
Titulación (nivel de estudios)		
Centro de estudios de procedencia		
Reconocimiento a nivel de mercado		
Especialización en un área de diseño (cual)		
Enfoque generalista		
Otro ¿Cuál?		

3.2.5. ¿Cuál es la fórmula de pago de los servicios de diseño externo?

	Sí	No
Precio cerrado		
Royalties		
Precio por hora		
Precio cerrado más % Royalties		
Honorarios mensuales		
Otros ¿Cuál?		

3.2.6. Nivel de satisfacción con los servicios de Diseño externo (de 1 a 7)

1 (muy insatisfecho)	2	3	4	5	6	7 (muy satisfecho)

3.3 GESTIÓN DE LOS SERVICIOS INTERNOS DE DISEÑO

3.3.1. ¿La empresa tiene área de diseño?

Sí	No

3.3.2. ¿Qué especialidades de Diseño están incorporadas en su empresa?

	Sí	No
Diseño de comunicación (imagen corporativa)		
Diseño gráfico		
Diseño digital y multimedia		
Diseño de productos		
Diseño de espacios		
Diseño de equipamiento		
Diseño textil		
Otra ¿cuál?		

3.3.3. ¿Desde cuando ha incorporado el Diseño a la estructura interna?

- 5 años	5 a 10 años	+ 10 años
----------	-------------	-----------

3.3.4. ¿Cuáles son los criterios de selección de los diseñadores?

	Sí	No
Compatibilidad estilística		
Experiencia profesional		
Dominio tecnológico		
Titulación (nivel de estudios)		
Centro de estudios de procedencia		
Reconocimiento a nivel de mercado		
Especialización en un área de diseño (cual)		
Enfoque generalista		
Otro ¿Cuál?		

3.3.5. ¿Cuáles son las competencias profesionales del director de Diseño?

	Sí	No
Gestionar a personas que están involucradas en actividades creativas		
Localizar y seleccionar servicios de Diseño		
Formar equipos de Diseño		
Suscitar una comprensión del Diseño en la empresa		
Crear relaciones con todos los departamentos de la empresa		
Poner en su sitio un servicio de Diseño integrado		
Análisis de la factibilidad de la idea y traducibilidad en un producto o servicio		
Rol de proyectista, elaboración del proyecto, selección de materiales y procesos		
Otro (Cuál?)		

3.3.6. Nivel de satisfacción con los servicios internos de Diseño (de 1 a 7)

1 (muy insatisfecho)	2	3	4	5	6	7 (muy satisfecho)

3.4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE DISEÑO

3.4.1. Prácticas asociadas al desarrollo de la estrategia de Diseño

	Sí	No
Política de empresa		
Adelantar a la competencia		
Intuición o creatividad de algún directivo		
Departamento especializado en desarrollo de nuevos productos y/o servicios		
Reemplazo / Renovación de campañas comunicacionales.		
Caída de ventas		
Solicitud de clientes		
Estudio de usuario		
Estudio de mercado y tendencias		
Prospección de nuevos mercados		
Otra (Cuál?)		

3.4.2. ¿Quién o quiénes participan en la definición de la estrategia de Diseño?

	Sí	No
Gerencia		
Diseño interno		
Diseño externo		
Área de producción		
Área comercial		
Área Marketing		
Empresario		
Otro (¿Quién?)		

3.4.3. ¿Cuáles son las fuentes de información para la definición de la estrategia de Diseño?

	Sí	No
Seguimiento de Ferias sectoriales		
Análisis de la competencia		
Análisis de revistas profesionales		
Valoración de catálogos de la competencia		
Análisis de tendencias sectoriales		
Estudios de consumo y tendencias		
Estudios de mercado cualitativos		
Departamento de investigación + Desarrollo		
Otra (Cuál?)		

3.5. DESARROLLO DE SOLUCIONES DE DISEÑO

3.5.1. ¿La empresa utiliza algún método para la generación de soluciones de Diseño?

(Si la respuesta es No, pasar al ítem 3.5.3)

Sí	No

3.5.2. ¿Qué recursos gráficos usa para visualizar las soluciones de Diseño?

	Sí	No
Bocetos / croquis		
Ilustración		
Planos generales		
Maquetas / prototipos		
Multimedios digitales		
Preimpresión		
Otro (Cuál?)		

3.5.3. ¿Qué criterios se consideran en la generación de soluciones de Diseño?

	Sí	No
Función		
Coherencia con los objetivos empresariales		
Costes		
Forma de producción		
Análisis del valor		
Análisis del ciclo de vida		
Características estéticas		
Otro (Cuál?)		

3.5.4. ¿Qué tipo de modelos usa para evaluar las soluciones de Diseño?

	Sí	No
Croquis		
Dibujos		
Planos 2D		
Modelos 3D		
Maquetas a escala		
Multimedios digitales		
Otro (Cuál?)		

3.5.5. ¿Cómo se evalúa el resultado de las soluciones de Diseño?

	Sí	No
Impacto/repercusión económica		
Impacto/repercusión mediática		
Posicionamiento en el mercado/sector		
Proceso y resultado de proyecto		
Evaluación del éxito del producto		
Se realiza un control técnico del producto		
Otro (Cual)		

IV. CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL DISEÑO.

4.1. CONOCIMIENTO DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

4.1.1. A su juicio ¿Qué es el diseño?

	Sí	No
Proceso creativo que permite desarrollar nuevos negocios para la empresa		
Proceso para desarrollar nuevos productos		
Herramienta para mejorar la imagen externa de la empresa		
Recurso para incrementar las ventas		
Herramienta que mejora la competitividad de la empresa		
Otra (¿Qué?)		

4.1.2. ¿Qué funciones cumple o podría cumplir el Diseño en la empresa?

	Sí	No
Diferenciación de productos		
Diferenciación de la empresa		
Recordación positiva de los productos		
Identificación de productos		
Recordación positiva de la empresa		
Diseño de la identidad gráfica y visual del producto		
Identificación de la empresa		
Diseño de un programa de identidad empresarial		
Diseño de la identidad gráfica y visual de la empresa		
Comunicación y gestión de la identidad, interna y externamente		
Trabajo coordinado con Publicidad		
Trabajo coordinado con Marketing		
Otra (Cuál?)		

4.1.3. ¿Las actividades del proceso de Diseño se deben planificar (objetivos, recursos, actividades, responsables)?

(Si la respuesta es No, pasar a la sección 4.2)

Sí	No

4.1.4. ¿La planificación de las actividades del proceso de Diseño están relacionadas con?

	Sí	No
Objetivos corporativos		
Objetivos por proyecto		
Características del proyecto		
Exigencias del proyecto		
Limitaciones del proyecto (recursos, costes, plazos,...)		
Planificación del tiempo de trabajo		
Control de pagos del servicio		
Objetivo de ventas		
Por áreas de la empresa		
Otra (Cuál?)		

4.2. VALORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

4.2.1. Nivel de satisfacción con los servicios de Diseño contratados (de 1 a 7)

1 (muy insatisfecho)	2	3	4	5	6	7 (muy satisfecho)

4.2.2. ¿Cuál es la importancia del Diseño en la estrategia empresarial?

Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante

4.2.3. Impacto de la incorporación del Diseño en la gestión de la empresa

Regresión muy clara	Regresión	Sin cambios	Mejora	Mejora muy clara

4.2.4. ¿Qué piensa usted que mejora o mejoraría en la empresa con la incorporación del Diseño?

	Sí	No
Diferenciación de la competencia		
Incremento de la facturación		
Aumento de las ventas		
Apertura de nuevos negocios/mercados		
Abrir nuevas vías para la exportación		
Mejora la comunicación de los productos		
Conocer las necesidades del mercado		
Mejora la imagen de la empresa		
Otra (cuál?)		

OBSERVACIONES

--

MUCHAS GRACIAS

Notas a la Introducción.

¹ El año 2007 se produce una Reforma Constitucional, reconfigurándose los límites de las Regiones existentes, creándose 3 regiones más. El territorio de la V Región de Valparaíso no fue afectado en esta reforma.

² Se hace referencia a J. Montaña, I. Moll, M. Lecuona, G. Finizio, M. Bruce, M. Bessant, entre otros consultados en el desarrollo de esta Tesis doctoral, referidos en el acápite de Bibliografía.

³ Hacemos referencia principalmente al Ministerio de Economía (CORFO, SERCOTEC), al Ministerio de Planificación y al Banco Central, principalmente.

⁴ Hacemos referencia principalmente a la Sociedad de Fomento Fabril y a la Asociación de Industriales de Valparaíso.

⁵ Institución Pública de Educación Superior de Chile en que se desempeña como docente e investigadora la doctorando.

⁶ Programa de Mejoramiento de la Educación Superior del Ministerio de Educación en Chile.

Notas al capítulo 1.

⁷ Institución Pública de Educación Superior de Chile en que se desempeña como docente e investigadora la doctorando.

⁸ SERCOTEC (2005), “La situación de la micro y pequeña empresa de Chile”.

⁹ La división más aceptada en Chile vincula el tamaño de la empresa con la facturación anual. De este modo las Microempresas facturan hasta 2.400 Unidades de Fomento, UF, al año (aproximadamente 63 mil Euros); las Pequeñas facturan entre 2.400,1 y 25 mil UF (más de 63 mil y menos de 657 mil euros aproximadamente), las Medianas facturan entre 25.000,1 UF y 100 mil UF (entre 657 mil y 2 millones 626 mil euros aproximadamente) y las Grandes Empresas facturan más de 100 mil UF (más de 2 millones 626 mil euros).

¹⁰ La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) es el ente estatal chileno, creado en 1939, encargado del desarrollo y fomento industrial nacional.

¹¹ El Índice de Competitividad Regional, ICR, es un indicador global que procura mostrar la capacidad y potencial del sistema económico regional para generar y mantener en forma sostenida un crecimiento del ingreso per cápita de sus habitantes. Tres son las concepciones que están a la base del cálculo de este índice, a saber: i. La competitividad se entiende como una referencia al potencial que tiene una economía regional, dimensionado fundamentalmente en su dotación de recursos estratégicos, que condicionarían su desempeño en el escenario globalizado dominante; ii. La concepción sistémica de la economía regional y de la competitividad. La unidad de análisis del estudio es, por tanto, la economía regional, entendida como un sistema (económico, social, cultural, ambiental, político), sus agentes y recursos, así como la trama de relaciones que se dan entre ellos en los procesos económicos y iii. El eje central del índice se ubica en la capacidad del sistema productivo para generar ingresos percibidos por los habitantes de la región y que, por ende, contribuyen a los procesos de reproducción que tienen lugar en ella, más que en la capacidad meramente productiva y de realización comercial del aparato empresarial de la región. El índice es un algoritmo que procura dar cuenta de siete factores considerados estratégicos o clave en la

determinación de la competitividad de un territorio, todos ellos con la misma ponderación o importancia en la determinación del indicador. A saber: resultados económicos, estructura empresarial, situación de las personas, dotación de infraestructura, base de recursos naturales, desempeño de su sector gobierno a nivel regional y comunal, y acceso o nivel de innovación, ciencia y tecnología. Para informar los factores en comento, el ICR incluye 66 indicadores, 15 de las cuales provienen de una encuesta especial dirigida a empresarios o ejecutivos de empresas; el resto proviene en su mayoría de estadísticas públicas oficiales elaboradas a partir de mediciones habituales de diversos fenómenos.

¹² Se mensura a través de 3 ámbitos y 8 indicadores, a saber, i. Ámbito Infraestructura Económica (capital industrial y red vial); ii. Ámbito Infraestructura de Comunicaciones (líneas telefónicas fijas, líneas telefónicas móviles y conectividad a Internet) y iii. Ámbito Infraestructura de Viviendas (déficit habitacional, cobertura de agua potable y tratamiento de aguas servidas).

¹³ Se mensura a través de 3 ámbitos y 10 indicadores, a saber, i. Ámbito Educación (SIMCE, PSU, cobertura educación media y cobertura educación superior); ii. Ámbito Trabajo (tasa de participación, actitud de la fuerza de trabajo, escolaridad promedio de la fuerza de trabajo y trabajadores capacitados) y iii. Ámbito Salud (años de vida potencial perdidos y densidad de camas hospitalarias).

¹⁴ Los valores teóricos corresponden al mejor valor que puede adquirir un indicador cuando este tiene un límite definido. En los casos de indicadores con un recorrido potencial infinito, el valor cumbre o teórico se calculó en general como un 25 por ciento sobre el máximo valor observado para la mejor región y en los 4 años analizados, cifra que se redondeó al entero más cercano. En solo dos casos se utilizaron valores internacionales (SUBDERE, 2003).

¹⁵ Se mensura a través de 5 ámbitos y 11 indicadores, a saber, i. Ámbito Ingresos (ingreso per cápita mensual y distribución del ingreso-coeficiente de Gini); ii. Ámbito Producto (crecimiento producto interno bruto y producto interno bruto / habitante); iii. Ámbito Exportaciones (exportaciones industriales / habitante y exportaciones commodities / habitantes); iv. Ámbito Inversiones (inversión pública / habitantes, inversión extranjera directa / habitantes y inversión futura / habitante) y v. Ámbito Otros Resultados Económicos (integración-coeficiente de especialización y perspectivas de desarrollo regional).

¹⁶ Se mensura a través de 5 ámbitos y 14 indicadores, a saber, i. Ámbito Productividad (productividad media del trabajo y variación productividad media del trabajo); ii. Ámbito Cantidad de Empresas (ejecutivos de empresa y grandes y medianas empresas industriales); iii. Ámbito Calidad de las Empresas (nivel empresarial, nivel gerencial, visión de largo plazo de los empresarios, capacidad de adaptación de los empresarios, capacidad de inserción en comercio internacional y capacidad de los empresarios de ser proveedores del comercio exterior); iv. Ámbito Sistema Financiero (sucursales sistema financiero, depósitos sistema financiero y colocaciones sistema financiero) y v. Ámbito Filiación de las Empresas (identificación de las empresas con la región).

¹⁷ Se mensura a través de 3 ámbitos y 7 indicadores, a saber, i. Ámbito Silvoagropecuarios (densidad agrícola, densidad forestal y PIB silvoagropecuario); ii. Ámbito Marítimos (PIN pesquero y longitud de costa) y iii. Ámbito Minero (PIB minero per cápita e inversión minera proyectada).

¹⁸ Se mensura a través de 3 ámbitos y 7 indicadores, a saber, i. Ámbito Ingresos Municipales (ingresos municipales propios e ingresos municipales transferidos); ii. Ámbito Desempeño del Gobierno Regional (gasto público regional, calidad gobierno regional,

actitud del gobierno regional frente a empresa privada y autonomía regional) y iii. Ámbito Seguridad Ciudadana (denuncias de delito).

¹⁹ Se mensura a través de 4 ámbitos y 9 indicadores, a saber, i. Ámbito Investigación Científico-Técnica (fondos FONDECYT y fondos FONDEF); ii. Ámbito Capacidad Académica (académicos con grado de doctorado PhD y alumnos en carreras científico-tecnológicas); iii. Ámbito Innovación Empresarial (capacidad de innovación, uso de nuevas tecnologías de información en ventas e incorporación de ciencia y tecnología a la producción) y iv. Ámbito Fondos de Innovación (fondos CORFO y fondos FIA).

²⁰ El Área Metropolitana de Valparaíso está constituida por las comunas de Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué, Villa Alemana y Con-Cón.

²¹ El Área Metropolitana de Santiago es el denominado Gran Santiago que está constituido por las comunas de la Provincia de Santiago, Puente Alto y San Bernardo.

²² Las cifras que se citan en este acápite tienen como fuente de información los Censos de Manufacturas desde 1928 hasta 1979 generados por el Instituto Nacional de Estadísticas; a contar de esa fecha se utiliza la Encuesta Nacional de Industrias Anual (ENIA) generada a su vez por el INE.

²³ Por considerarse un período de crecimiento normal, dado que la crisis económica de 1982-1983 ya había sido asimilada por los mercados, y por otra parte hasta el año 1995 aún no comenzaban los efectos de la crisis asiática del 1998 y 1999. La tasa de crecimiento anual de los establecimientos en ese período alcanzó a 0,3%.

²⁴ Palmarola, H. Diseño industrial estatal en Chile, en "1973. La vida cotidiana de un año crucial", Santiago, Planeta, 2003.

²⁵ En efecto, cuando en 1967 se ejecutan las primeras actividades académicas orientadas a la formación de diseñadores, los directivos de la época, Ventura Galván, como Decano de la Facultad, y Sandalio Valdebenito, como académico a cargo del proyecto en esta ciudad, estaban sentando las bases para la inserción, en la cultura empresarial chilena, de una actividad hasta ese momento desconocida y frente a la cual existían escasos referentes (Rodríguez Musso, A., 2007).

Notas al capítulo 2.

²⁶ Esta estrategia consiste en lograr supremacía en la reducción de costes con respecto a la competencia. Suele requerir la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, la reducción de costes basados en la experiencia, el evitar cuentas marginales y la minimización de los costes en áreas como I + D, servicio, fuerza de ventas y publicidad.

Tener bajos costes da a la empresa una mayor capacidad de defensa contra la rivalidad de competidores. También proporciona defensas contra los proveedores poderosos, dando más flexibilidad para enfrentar los aumentos de costes en los insumos. Los factores que conducen a una posición de bajo coste, por lo general también suponen sustanciales barreras de entrada, de economías de escala o ventajas de coste. Por último, frente a los posibles sustitutos, una posición de bajo coste generalmente coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores.

²⁷ También denominada *enfoque* (Porter, 1982), consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto, o en un mercado geográfico, al igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio del sector industrial. Su enfoque significa que, o bien

tiene una posición de coste bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación en ambas.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas.

²⁸ Consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el mercado perciba como único, de difícil semejanza. Los métodos para la diferenciación pueden adoptar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnologías de producto, proceso, distribución, servicio al cliente.

Debe tenerse en cuenta que la estrategia de diferenciación no ignora los costes, sino que más bien no son el objetivo estratégico primordial de la competencia. La diferenciación, de tener éxito, es una estrategia viable para obtener beneficios superiores al promedio del sector, porque crea una posición muy defendible ante las cinco fuerzas competitivas, a pesar de que no constituya un liderazgo en costes. La diferenciación proporciona aislamiento contra la rivalidad competitiva debido a lo específico de su posición respecto a la competencia. Lo específico le permite aumentar los beneficios sin necesidad de prestar demasiada atención a los costes.

²⁹ El posicionamiento está donde el equipo superior determina con anticipación, dónde quieren estar en el mercado y desarrollar las competencias necesarias para llegar allí.

Una firma que asume una estrategia de posicionamiento sí: i. Enfoque sobre mercados específicos y / o mercados potenciales; ii. Desarrolla un portafolio de las competencias necesitadas; iii. Diseña productos que tendrán ventaja competitiva en mercados seleccionados; iv. Innova por lo menos tan rápido como los rivales en el segmento del mercado seleccionado; v. Incluye nuevas tecnologías donde éstos refuerzan un producto - mercado posición; vi. Señala su valor superior para el mercado seleccionado. Para que una firma asuma un enfoque de posicionamiento para la estrategia competitiva, el rol del diseñador, por lo menos hasta el máximo gerente está implicado, es diseñar productos que tienen todas las características necesarias y extras obligatorias con el propósito de que los clientes finales serán impulsados a comprar.

³⁰ El enfoque de impulso está donde el equipo superior determina, con anticipación, qué competencias desean desarrollar e invierte en las actividades necesarias para adquirirlos. La teoría subyacente de la acción detrás de este enfoque es llamada la "arremetida" en la estrategia militar - si usted tiene los recursos y el impulso usted puede vencer a muchos, quizás todos, obstáculos (Fraser, 1993).

Una firma que asume una estrategia de impulso sí: i. definen el enfoque para desarrollar las competencias; ii. Seleccionan las competencias que suministran un fundamento para el valor sea creado; iii. desarrollan las competencias tan rápido como rivales; iv. Desarrollan tecnologías que refuerzan el portafolio de competencias de la empresa; v. Explora las competencias para proveer productos de gran calidad.

³¹ El enfoque ágil es donde el equipo superior determina, en el tiempo real, qué competencia desean desarrollar o adquirir temporalmente y qué oportunidades desean explotar.

Una firma asumirá una de estrategia ágil sí: i. Concentra en crear y realizar las oportunidades; ii. Adquiere o alquila las competencias del mismo modo que son necesitadas y liberarse de ellas cuando no son más requeridas; iii. Desarrolle una organización receptiva y empresarial.

En este enfoque el diseñador es parte del equipo de estrategia, quizás su jefe. Una firma que asume una estrategia ágil es esencialmente empresarial.

³² El enfoque de yo también está donde el equipo superior explota las oportunidades abundantes que los otros han sido pioneros.

Una firma que asume una estrategia de yo también sí: i. Deja a otros tomar la posición en

ser los primero en tomar la iniciativa; ii. Descubre nuevos productos y procesos que pueden ser adoptados; iii. Aumenta las ideas - no sólo copiarlos; iv. Aprovecha gastos de entrada más bajos cobrando precios más bajos.

³³ Una definición útil de la creatividad es "La generación de las ideas nuevas", aunque tal novedad sólo puede surgir por mirar cosas de una manera diferente. Parte del desafío no es buscar la relación demasiado pronto; mientras las organizaciones están preocupadas en que la actividad creativa conduciría a algún de resultado útil ("Creatividad es el pensamiento de nuevas y apropiadas ideas" - William Coyne, Principal Vicepresidente, 3M), Caldecotte (1979) enfatiza "El diseño está en el corazón de la innovación". Efectivamente, el diseño es esencial para la innovación, de hecho es la fuerza creativa o "El momento cuando un nuevo objeto es imaginado, ingeniarlo y configurar la forma en prototipo" (OECD, 1987).

La creatividad no es sólo el dominio de diseñadores. Proveedores, ingenieros, farmacéuticos etc.. También son creativos. Sin embargo, el diseño como un proceso implica la creatividad, esto es la generación de las nuevas ideas, desarrollo una nuevas perspectiva y conocimiento. La creatividad puede ser innata pero también puede ser desarrollado y dirigida. Conseguir la combinación óptima de las destrezas en un equipo de desarrollo de producto puede aumentar la creatividad.

Las compañías pueden actuar más creativamente y aprender a mejorar e innovar los aspectos de la empresa en total. Efectivamente, "El diseño puede tener un papel crucial en hacer empresas de todos tipos más creativas, más receptivas y sobre todo más competitivas" (concejos de diseño, 1999).

Definiciones de estos conceptos conectados: i. La creatividad es la habilidad de combinar las ideas en nuevas maneras de solucionar los problemas y explotar las oportunidades; ii. La innovación es la aplicación exitosa de las nuevas ideas en la práctica en la forma de nuevos o mejorado productos, servicios o procesos-, iii. El diseño es la aplicación resuelta de la creatividad durante todo el proceso de la innovación.

M. Bruce and J. Bessant, *Design in Business, Strategic innovation Through Design*, Prentice Hall-Pearson Education, England, 2002.

³⁴ La palabra escenario tiene a uno su precisa derivación. "Scena", "scenografía", "sceneggiatura" son términos que llevan origen del teatro (de reflejo los hallamos en el cine) y en este ámbito, alegórico en nuestro ejemplo, que debe ser localizado el significado de la palabra escenario. La escena es el lugar de la representación de un cuento, un tipo de fotograma filmico dónde están presentes todos los elementos -escénica nota - útiles al desarrollo de la narración, o bien: los actores, el espacio, los vestidos de escena, las luces, los bastidores, la acústica. La escena condiciona en aquel momento lo que es representado. Es evidente que la calidad de los elementos implicados determinará el curso de la representación o decretando al menos el éxito final. Un buen actor, una buena acústica, bonitas costumbres aumentan en efecto las probabilidades de éxito. Pero no basta. Importante es conocer que cosa debe representar, el contexto dónde esta representación se ubica (el contexto histórico) y, por lo tanto, que cosa ofrece en alternativa la competencia, que cosa pregunta el público, si lo que vamos a representar es actual y qué evolución podrá tener en el futuro. (G. Finizio, 2002).

³⁵ La Identidad de la Empresa es "la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos (rasgos organizadores) con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos". La Identidad expresa lo que la organización es y desea ser, y tiene su expresión básica en su forma de actuar, en la manera como desarrolla sus ideas y acciones, es decir, en la "Cultura de la organización". Así pues, el estudio de Cultura de la organización nos permitirá definir nuestra Identidad y su posible modificación. (Capriotti, 1992)

La identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor, y que están inculcados en aquella en el acto instituir, en el espíritu institucional de la organización. Se define por dos parámetros: lo que la empresa *es* y lo que *hace*.

La identidad corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones. (Costa, 2004).

La distinción que hace Villafañez (2005) de la reputación corporativa informa de la complejidad del desafío de cultivar intencionadamente la identidad de la empresa. Conceptualizar la reputación corporativa exige una visión integradora del fenómeno reputacional porque la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar una dimensión axiológica en la que se encierran los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros, su responsabilidad con la sociedad. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación completaría esta concepción integradora.

³⁶ El marketing mix es un conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. El marketing mix incluye todas las medidas tácticas que puede tomar una empresa para influir en la demanda de sus productos. Este sinfín de posibilidades se puede agrupar en torno a las "cuatro P": producto, precio, promoción (comunicación en español) y *place* (en español, lugar). (Kotler, 2006)

³⁷ Como refieren los autores Montaña y Moll (2003), la empresa emite unos mensajes que no sólo se transmiten a través de comunicados gráficos. Los edificios de la compañía crean un estado de ánimo en los empleados y dan una imagen a los clientes y proveedores, los stands en una feria comercial dan una idea de la empresa a clientes y distribuidores y los puntos de venta y la forma en que se hace la venta influyen directamente en los compradores y consumidores. En las empresas de servicios, el lugar donde se presta el servicio forma parte inseparable del mismo y constituye, por decirlo así, el auténtico producto. Todo esto forma parte del diseño del entorno y está claro que también requiere una gestión aparte que está a medio camino entre la producción de servicios, del marketing y de la política general de la empresa.

³⁸ La formulación de la misión es una declaración del propósito de la empresa (qué quiere conseguir en un entorno más amplio). Una definición clara de la misión actúa como una "mano invisible" que guía a los miembros de la organización. (Kotler, 2006)

³⁹ El término *positioning*, adaptado al español como "posicionamiento", se atribuye a los autores Al Ries y Jack Trout que desde 1972 venían publicando una serie de artículos titulados "La era del posicionamiento" para la revista *Advertising Age*.

Literalmente, el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona con relación a la competencia. (García y Songel, 2004).

⁴⁰ La instauración de una política de marca es una de vías más eficaces para integrar el diseño en la política marketing. La marca como nombre, símbolo, signo no existe sin identidad gráfica y por lo tanto sin diseño gráfico. Pero los logos no son sólo una pieza del dispositivo de comunicación. El diseño se inscribe en los activos que hacen el valor de una marca (posicionamiento, notoriedad, símbolo, calidad y selectividad) por la intervención del diseño gráfico sobre el símbolo, del diseño producto sobre el producto y del diseño arquitectónico sobre los espacios de venta (Aaker 1994 citado por Borja de Mozota, 2002).

Notas al capítulo 3.

⁴¹ Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Wiley and Sons, 1997

⁴² Esquema de desarrollo de un proyecto de diseño de un nuevo proyecto: actividades de marketing y outputs visuales. Adaptado de J. MONTAÑA, *Marketing de nuevos productos*, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1990; y de B. BORJA DE MOZOTA, *Design&Management*, Les Éditions d'Organisation, París, 1990.

⁴³ El consumo simbólico denominado estilos de vida (EV). Dicha expresión es aportada por Max Weber (1979) en su estudio sobre la ética protestante, donde relata el modo de vida puritano que le diferenciaba del resto de la sociedad.

La evolución que este término ha sufrido y está repleta de enfoques de los EV se pueden agrupar en dos grandes líneas teóricas fundamentales: la sociología y la psicología.

El autor se posiciona en concepciones de los EV que considera responden más a la realidad del individuo-consumidor.

Featherstone (1998) entiende los EV como un diseño del propio individuo, que muestra su individualidad y estilo, para lo cual utiliza bienes, ropa, prácticas, experiencias, apariencia y cuidado de su cuerpo. Es decir, que está ante una perpetua elaboración de EV a través de productos y situaciones. En este mismo sentido de diseño, Solomon y Englis (1997) enfocan los EV como “una construcción interpretada y ordenada en el desahogado, desordenado y caótico mundo que conocemos como vida diaria”. Esta concepción de los autores se basa en que el comportamiento del consumidor es motivado a menudo por el deseo de imitar al EV a la que aspira unirse y no al que pertenece.

Todo lo anterior lo lleva a que considerar los EV como “la forma en que las personas utilizan el consumo, las prácticas y experiencias como forma de determinación social dentro de unos límites simbólicos socialmente sancionados”. Es por ello que las dimensiones de posesión de los productos y el modo como nos mostramos socialmente (identidad social) nos permiten explicar nuestro sentido de EV. (FENOLLAR Q., P., 2003).

Notas al capítulo 4.

⁴⁴Número de empleados, facturación anual, ámbito territorial en que operan y sector económico en que se inscriben.

⁴⁵En la trabajos de comunicación visual en las empresas e instituciones.

⁴⁶Edad, precio, idioma, número de páginas, distribución, mercado, carácter, características gráficas.

⁴⁷Científico, descriptivo, ideológico, tecnológico, económico, publicitario.

⁴⁸Se informa de una “encuesta cualitativa”, pero no es suficiente para dilucidar ni el número de preguntas, ni si éstas son abiertas, cerradas dicotómicas, cerradas de selección múltiple, etc.

Notas al capítulo 5.

⁴⁹ Para observar la operacionalización de las dimensiones de las variables en indicadores, se remite al lector al anexo donde se presenta el instrumento de recolección de datos utilizado en el trabajo de campo de esta Tesis doctoral.

⁵⁰ Asociado al tiempo que disponía la doctorando para resolver la ecuación entre: i. El tiempo necesario para realizar la prueba piloto; ii. El tiempo necesario para persuadir a

los altos directivos de participar en la entrevista estructurada de carácter piloto y iii. La agenda disponible por parte de estos últimos para participar en la prueba piloto.

⁵¹ Catastro de empresas manufactureras elaborado por la CORFO (2000).

⁵² Lo que dadas las condiciones de realización del trabajo de campo, de financiamiento principalmente, en opinión de los expertos metodológicos consultados, implicaba simplificar el instrumento, modificar su modo de aplicación y, consecuentemente, disminuir su densidad cognitiva.

⁵³ Aunque resguardando que representara estructuralmente la situación de inserción de la gestión del diseño en la micro, pequeña y mediana empresa industrial de la región de Valparaíso.

⁵⁴ Se hace referencia a los subsectores de: i. productos alimenticios, bebidas y tabacos; ii. Textil y cueros; iii. Maderas y papel y iv. Químicos, petróleo, caucho y metales.

⁵⁵ Dada la alta incidencia de las micro empresas en el universo de empresas manufactureras formales de Chile en general y de la región de Valparaíso en particular.

⁵⁶ Sólo 1 de cada 3 empresas contactadas aceptó participar en el estudio de campo.

⁵⁷ El Servicio de Cooperación Técnica aportó una lista de 20 empresarios de la Región de Valparaíso.

⁵⁸ De hecho, en un número importante de entrevistas (aproximadamente en el 10 por ciento) el mediador entre la doctorando y el entrevistado fue un alto ejecutivo o empresario ya entrevistado.

⁵⁹ Las empresas según el nivel de facturación anual se clasifican en: i. Microempresas: de 0 a 2.400 UF; ii. Pequeña Empresa: de 2.401 a 25.000 UF; iii. Mediana Empresa: de 25.001 a 100.000 UF; iv. Gran Empresa: Más de 100.000 UF (Fuente: Ministerio de Economía y CORFO, 2008).

⁶⁰ Tramos que distinguen a las micros, pequeñas y medianas empresas según el criterio de número de trabajadores empleados.

⁶¹ En Chile, es la manera más sencilla de formar una empresa que, para efectos legales y comerciales, sigue siendo una persona natural. La empresa operará bajo el nombre del único dueño y los trámites de constitución parten con la declaración de iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos, para después obtener la patente municipal. Las personas naturales responden con todos sus bienes por el total de sus deudas.

⁶² En Chile, con la nueva ley 19.857 se autoriza a toda persona natural el establecimiento de empresas individuales de responsabilidad limitada. La Empresa de Responsabilidad limitada es una persona jurídica con patrimonio propio distinto al del titular, es siempre comercial y esta sometida al Código de Comercio. Podrá realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales, excepto las reservadas por la ley a las sociedades anónimas. La empresa responde exclusivamente por las obligaciones contraídas dentro de su giro con todos sus bienes. El titular responde con el capital aportado. Las utilidades líquidas pertenecerán al patrimonio del titular separado del patrimonio de la empresa.

⁶³ Es definida en la ley como una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo de sus respectivos aportes. Es administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables. La

sociedad anónima tiene las mismas características que las otras sociedades: es una persona jurídica, sus socios accionistas aportan dinero o bienes estimados en dinero, persigue fines de lucro, las pérdidas las soporta el fondo constituido por los accionistas, pero se distingue de las demás porque los derechos de los socios están representados por acciones que constan en un título. La administración se efectúa por dos órganos colegiados, la junta de accionistas y el directorio, el cual designa a un gerente. Los derechos de los socios son representados en acciones de libre cesibilidad.

⁶⁴ Se caracterizan por estar formadas por un número de socios que no puede ser superior a 50, quienes son responsables sólo hasta el monto de sus aportes. La sociedad limitada es administrada por derecho propio por todos los socios, aunque generalmente se opta por delegar la administración a uno de ellos o a terceros. Este tipo de sociedades se rige supletoriamente por las normas de la sociedad colectiva contemplada en el Código Civil y en el Código de Comercio.

⁶⁵ Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda.

⁶⁶ Esta estructura consiste en crear departamentos dentro de una organización en base a las funciones de trabajo desempeñadas.

⁶⁷ Este tipo de estructuras se caracterizan por ser utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

⁶⁸ Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: *el proyecto*, dejando de existir con la conclusión del mismo.

⁶⁹ Son unidades u órganos empresariales, compuestos por uno o más productos muy determinados, que tienen un mercado básico común, muy delimitado, al frente de la cual hay un manager o directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones, mediante una estrategia, frente a uno o varios competidores identificables.

⁷⁰ Las empresas así estructuradas se caracterizan por subcontratar o externalizar muchos o la mayoría de sus procesos con otras empresas distintas, mientras que la coordinación de actividades se realiza desde una pequeña sede central en la empresa.

⁷¹ Es decir se reconoce en el mercado sin tener que presentar explícitamente el producto.

⁷² Se adoptó esta escala numérica y semántica para evaluar el nivel de satisfacción por la amplitud de su gradiente evaluativo, su similitud con el sistema de notas escolar de Chile y su significado no ambiguo.

Notas al capítulo 6.

⁷³ Se hace referencia a los subsectores de: i. productos alimenticios, bebidas y tabacos; ii. Textil y cueros; iii. Maderas y papel y iv. Químicos, petróleo, caucho y metales.

⁷⁴ Llegar a este tamaño de muestra implicó también la resolución de un dilema, privilegiar la densidad del estudio y sacrificar confianza estadística (pasar de un 95% que es lo

estandarizado a un 90% de confianza) o bien sacrificar significativamente la densidad del estudio, para incrementar su confianza estadística. Como se ilustra extensamente en el ítem referido a la *definición del tamaño de la muestra* contenido en el capítulo 5 del trabajo de campo, se optó por privilegiar la densidad del estudio. La pérdida de confianza estadística se compensó con el carácter estructural de su proceso de selección.