

# La gestión del diseño en la empresa: el caso de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera de la región de Valparaíso (Chile)

## Resumen

¿Qué factores se asocian al nivel de integración del diseño en la gestión de la micro, mediana y pequeña empresa?, es la pregunta básica que intenta responder el artículo, que presenta los resultados más significativos del estudio sobre la gestión del diseño en las Mipymes manufactureras de la región de Valparaíso (Chile). Se diseñó una entrevista semiestructurada, la que fue aplicada, cara a cara, a una muestra estructural de dueños y/o altos directivos de Mipymes, en función de los distintos tamaños económicos y los subsectores de actividad en que se desenvuelven. El estudio concluye que tres son los factores explicativos del nivel de integración del diseño en la gestión de la micro, mediana y pequeña empresa de la región de Valparaíso, a saber: 1) la existencia de gestión estratégica en la empresa, 2) el nivel de conocimiento y valoración del diseño por parte de la alta dirigencia corporativa y 3) el tamaño económico de las empresas.

Rossana Bastías Castillo.  
Directora del Centro de Investigación en Gestión del Diseño en la Escuela de Diseño de la Universidad de Valparaíso-Chile.  
Correo electrónico: rossana.bastias@uv.cl

Recibido: Septiembre 2014

Aprobado: Abril 2015

Palabras clave:  
Conocimiento, valoración, gestión del diseño, empresa manufacturera, región de Valparaíso (Chile).



## Design management in the enterprise: the case of micro, small and medium manufacturing enterprises in the region of Valparaiso (Chile)

### Abstract

Which factors are associated to the level of design integration in the management of micro, medium and small Enterprise? This is the basic question that the present article tries to answer by presenting the most meaningful results of the study on design management in the manufacturing Mipymes of the Valparaiso region (Chile). A semi-structured interview was applied face to face to a structural sample of owners and/or senior managers of Mipymes, in function of the different economical sizes and subsectors of activity in which they develop. The study concludes that there are three explicative factors of the integration level of design in the micro, medium and small enterprise in the region of Valparaiso: 1) the existence of strategic management in the enterprise; 2) the level of knowledge and assessment of design by the top corporate leadership; and 3) the economic size of the enterprises.

#### Key words:

Knowledge, appraisal, design management, manufacturing company, Valparaiso Region-Chile.

## Introducción

La gestión del diseño en la micro, pequeña y mediana empresa –Mipyme–, se postula desde la literatura especializada y la experiencia de los países de economías más avanzadas como un factor sustantivo de la sustentabilidad de su desarrollo en el escenario de competitividad global actual. Sin embargo, en Chile, la gestión del diseño en la empresa, en particular en las de menor tamaño económico, es aún deficitaria.

Es recurrente entre los diseñadores de Chile argüir, como antecedentes explicativos de este precario nivel de gestión del diseño en la empresa, el desconocimiento de los alcances de esta disciplina y profesión en general y de su potencial aporte a la generación de valor a los productos y los servicios de las Mipymes en particular.

Para distinguir el desafío que implica la gestión del diseño en las Mipymes industriales de la región de Valparaíso (Chile), 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 gestión del diseño en 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 investigación realizada aporta en este sentido: i) analizando críticamente los modelos más representativos, propuestos en Europa, de gestión del diseño en las empresas y ii) diagnosticando el estado del arte de la gestión del diseño en las Mipymes manufactureras de la región de Valparaíso (Chile).

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 gestión del diseño en las Mipymes y iii) el conocimiento y la valoración del diseño por parte de los altos directivos de las Mipymes.

Tres preguntas orientaron la investigación, a saber: ¿Se integra el diseño a la gestión de las empresas industriales de la región de Valparaíso?; ¿el nivel de gestión del diseño, es diferenciada en función del tamaño económico de las empresas y/o del subsector manufacturero al que pertenecen? y, ¿qué factores se asocian al nivel de gestión estratégica de diseño en las Mipymes manufactureras de la región de Valparaíso?

## La gestión del diseño en la empresa

Es el despliegue del diseño en la empresa para ayudarla a construir su estrategia. Ello implica: i) la gestión de la integración del diseño en la empresa a nivel operativo del proyecto, organizativo de la función o estratégico de la misión; ii) 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. Y iii) esta definición tiene la ventaja de englobar el doble carácter del diseño (designio y dibujo): 1) 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. 2) 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 (Oakley citado por Borja, 2002).

En el nivel estratégico 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 con 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, 2002).

Los autores analizados coinciden acerca de la relación productiva entre estrategia corporativa, cultura corporativa y estrategia de diseño en la empresa (Lecuona, 1998, 2009; Bruce y Bessant, 2002; Finizio, 2002; Montaña y Moll, 2003, 2007a, 2007b). En este nivel, el diseño debe integrarse plenamente en los valores de la empresa. Se habla de una empresa “basada en el diseño” (Montaña y Moll, 2003, 2007a). La estrategia de diseño debe ser desarrollada como una herramienta de competitividad. Cada uno de los autores hace referencia explícita o implícita al modelo elaborado por Michael Porter (1996) sobre la estrategia competitiva. A las tres estrategias genéricas de Porter (liderazgo de costes, nichos de mercado y diferenciación), se asocian 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). Bruce y Bessant (2002) postulan que la diferenciación, el liderazgo de coste y el enfoque son un método para la estrategia promovida por Michael Porter (1996). Distinguen cuatro enfoques fundamentales, a saber: *positioning*, *momentum*, *agile* y *me too* (Mintzberg, 1998 citado por Bruce y Bessant, 2002).

El diseño, en esta línea argumental, es una herramienta eficaz para la exploración de nuevas tecnologías (Finizio, 2002) y para la transferencia de ésta, desde I+D al mercado, a través de la aplicación de la creatividad a la generación de nuevos productos utilizables (Bruce y Bessant, 2002). Ello implica, introducir cambios empresariales con efectos económicos reales (Lecuona, 1998). Montaña y Moll (2007a), por su parte, sostienen que el diseño puede ser un factor articulador entre

## I+D, dirección de procesos y *marketing*.

La clave del éxito de la gestión de la innovación se basa en el desarrollo del producto centrado en el consumidor (Borja, 2002), para ello, es condición *sine qua non* realizar procesos analíticos del entorno, de públicos, de necesidades, de consumidores, entre otros (Lecuona, 1998).

Otro componente, igualmente importante, lo constituye la incorporación del diseño a la planificación estratégica de la empresa y, en esta tarea, el rol de la alta dirección es clave (Montaña y Moll, 2007a). La planificación del diseño, expresado en políticas, programas y proyectos (Lecuona, 1998), debe estar coordinado y enriquecer el proceso de planificación estratégica de la empresa (Bruce y Bessant, 2002). Entre los dispositivos metodológicos que se postulan utilizar en este nivel estratégico de gestión, se relevan la auditoría, la prospectiva y los estudios de mercado, que aportan a identificar, anticipar y capturar necesidades sobre la empresa, los consumidores y el mercado (Lecuona, 1998; Borja, 2002; Bruce y Bessant, 2002; Finizio, 2002; Montaña y Moll, 2007a; Portales, 2000).

En términos de la posición del diseño en la estructura organizacional, se postula su representación en la alta dirección como una instancia asesora en la definición e implementación de la estrategia corporativa en general y de la estrategia de diseño en particular (Borja, 2002). La forma mixta de integrar los servicios de diseño en la empresa, a través de la conformación de un departamento interno y de la contratación de servicios externos, aparece como una trayectoria deseable (Lecuona, 1998; Finizio, 2002).

## Métodos y Técnicas

Las decisiones metodológicas más significativas adoptadas en el estudio tienen relación con: i) la unidad de análisis y la fuente de información, ii) el diseño de la

muestra y iii) el diseño del instrumento de recolección de datos.

La unidad de análisis definida en el estudio son Mipymes industriales de la región de Valparaíso. Se decidió que la fuente de información, en relación a la incorporación de la disciplina del diseño en la gestión estratégica de las empresas de la región de Valparaíso, serían los altos directivos de éstas. 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.

El diseño de la muestra, asumió un carácter estructural, definiendo dos criterios básicos de selección estratificada de empresas: el tamaño y el subsector económico. En cuanto al tamaño de la empresa, se ha utilizado como referencia las subcategorías de CORFO-Chile 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 industriales de la región de Valparaíso. Se contactó a altos directivos de 214 industrias de la región, 76 de las cuales aceptaron participar en el estudio y se constituyen en la muestra estructural de las empresas, cuyo detalle se presenta en la Tabla 1.

<b>Subsectores</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Total MIPYME</b>
Productos alimenticios, bebidas y tabacos	5	11	4	20
Textil y cueros	14	5	7	26
Maderas y papel	5	9	2	16
Químicos, petróleo, caucho y metales	3	1	5	9
Máquinas e instrumentos	1	2	2	5

*Fuente: elaboración propia.*

En cuanto al instrumento de recolección de datos, se diseñó una entrevista semiestructurada, que se aplicó cara a cara por la investigadora responsable a los dueños y/o altos directivos de las empresas. 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 empresas 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 las 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 empresas.

## Resultados

A continuación se presenta una síntesis de los resultados más relevantes del estudio, ordenados en función de la intencionalidad del estudio, a saber: el nivel de integración del diseño en la empresa manufacturera de la región de Valparaíso, y el nivel de conocimiento y valoración del diseño por parte de los dueños y altos directivos de éstas. Distinguiendo en función del tamaño económico, factor que reveló diferencias significativas entre las empresas estudiadas.

### Tipo de inserción del diseño

El 75% de las Mipymes industriales de la región de Valparaíso encuestadas afirman 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.

### Inversión en diseño

El 80,3% de las empresas analizadas 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 este bajo nivel de inversión a sus condiciones de existencia (el límite de 15 mil dólares representa aproximadamente el 18% de sus ingresos promedios), en el caso de las pequeñas y de las medianas empresas, esta escuálida inversión puede corresponderse con un desconocimiento de

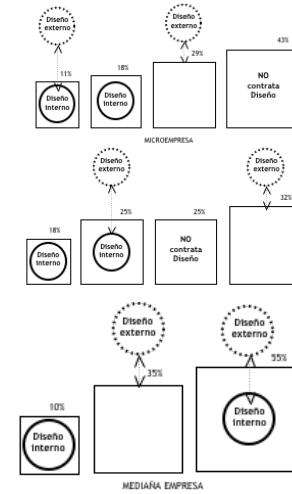


Figura 1. Tipos de inserción del diseño en la empresa. Fuente: elaboración propia.

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.

## 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.



Figura 2. Especialidades de diseño contratadas externamente.  
Fuente: elaboración propia.

Mientras que el diseño internalizado se distribuye entre las subdisciplinas de diseño de productos, gráfico, textil y de espacios.

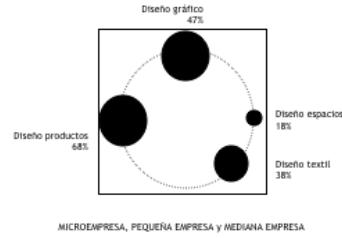


Figura 3. Especialidades de diseño internalizadas.  
Fuente: elaboración propia.

## Prácticas asociadas al desarrollo de la estrategia de diseño

Entre las prácticas que asocian los entrevistados al desarrollo de la estrategia de diseño, destaca la convivencia entre aproximaciones racionales y aproximaciones intuitivas.

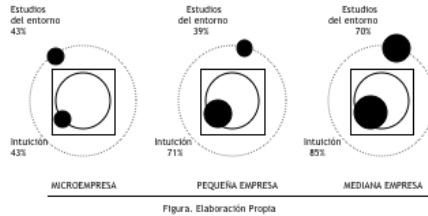


Figura 4. Prácticas asociadas al desarrollo de la estrategia de diseño. Fuente: elaboración propia.

## Responsables de la gestión del diseño en la empresa

En general, se distingue como responsable del diseño a las más altas autoridades de las Mipymes 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.

## El conocimiento del diseño por parte de los altos directivos

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.

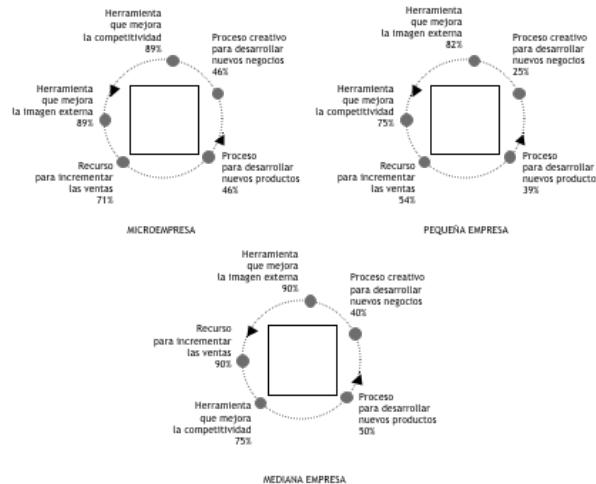


Figura 5. Conocimiento del diseño por parte de los directivos. Fuente: elaboración propia.

En el campo de las funciones del diseño lo que revelan transversalmente los altos directivos de las Mipymes industriales de la región de Valparaíso tiene relación con la identidad y la imagen de los productos y de la empresa.

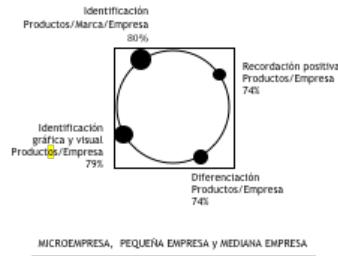


Figura 6. Prácticas asociadas al desarrollo de la estrategia de diseño. Fuente: elaboración propia.

## 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.

188

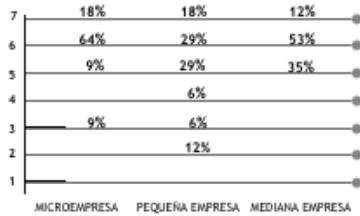


Figura 7. Nivel de satisfacción con el diseño externo. Fuente: elaboración propia.

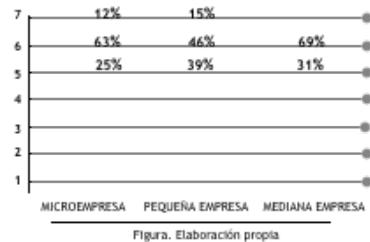


Figura 8. Prácticas asociadas al desarrollo de la estrategia de diseño. Fuente: elaboración propia.

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.

### **Valoración del impacto del diseño en la empresa**

Complementariamente, estos mismos altos directivos y/o empresarios que han contratado diseño (75% de las Mipymes encuestadas) valoran positivamente su impacto en la gestión de las empresas (4,4 en una escala de 1 a 5). Los contenidos más recurrentes que asocian a este impacto positivo tienen relación con la imagen (el 90% declara que mejora la imagen de la empresa), la diferenciación (el 86% declara que aporta a diferenciarse de la competencia), la comunicación (el 72% declara que mejora la comunicación de los productos), las ventas (el 70% declara que mejora las ventas) y la oportunidad de nuevos negocios (el 65% declara que aporta a la apertura de nuevos negocios y/o mercados).

### **Conclusiones**

Tres temas se distinguen como crítico e interconectados para el desarrollo de la gestión estratégica del diseño en las Mipymes 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 las 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 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 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, impacta significativamente en el nivel de la integración del diseño en la empresa.

El aporte del diseño a la gestión de las Mipymes 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 Mipymes manufactureras de la región de Valparaíso.

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 del conocimiento y de la valoración que éstos tengan de la disciplina. Ello sostiene la relevancia de la decisión asumida en el presente estudio de abordar estas dimensiones.

La valoración del aporte del diseño a la gestión de las Mipymes industriales de la región de Valparaíso por parte de los altos directivos y/o empresarios, es positiva, pero posible y necesaria de optimizar. En el estudio, 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.

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 Mipymes industriales de la región de Valparaíso que se quiera proponer, para evitar equívocos en su interpretación hay que remirarlo 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 si no reñidas al menos limitantes de la plena expansión del diseño en la gestión de la empresa.

#### Agradecimientos

La autora agradece a la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, CONICYT\_FONDECYT, proyecto código 11110129, por el apoyo para realzar esta investigación.

#### Referencias

- Borja, B. (2002). *Design management*. Paris, Francia: Éditions d' Organisation.
- Bruce, M., & Bessant, J. (2002). *Design in Business: Strategic Innovation Through Design*. England: Harlow Financial Times Prentice Hall, cop.
- Lecuona, M. (1998). *Conceptos básicos en la Gestión del diseño en la PYMES*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Lecuona, M. (2009). *Diseño estratégico: Guía metodológica*. Asturias, España. Fundación Prodintec.

Montaña, J., & Moll, I. (2003). *Guies de gestió de la innovació, Desenvolupament de producte: la gestió del disseny*. Barcelona, España: CIDEM.

\_\_\_\_\_. (2007a). *Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa*. Madrid, España: Fundación COTEC.

\_\_\_\_\_. (2007b). *El diseño en la empresa, Antares, Gandía Blasco, Sanico, Viccarbe casos de éxito*. Valencia, España: Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana.

Finizio, G. (2002). *Design & management gestire l'idea*. Milano, Italia.

Porter, M. (1996). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.

Portales, M. (2000). *Nuevas metodologías de diseño para el desarrollo creativo de nuevos productos*. Temes de disseny, ISSN 0213-6023, 17, pág. 7.

Cómo citar este artículo:

Bastías, R. (2015). La gestión del diseño en la empresa: el caso de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera de la región de Valparaíso (Chile). *Revista Kepes*, 11, 177-192.