

# 5

## APRENDIZAJES

Esta primera versión del TID ha sido planteada como una experiencia piloto, que ha significado un diagnóstico preliminar con resultados y aprendizajes que relevan aspectos cruciales a considerar, para la continuidad del programa y sus posibles lineamientos futuros.

Las etapas de diagnóstico y transferencia del proyecto, confrontando la dualidad teoría-práctica, nos han otorgado la oportunidad única de contrastar visiones para un mejor entendimiento de la realidad del diseño en la Región del Biobío.

De esta manera, se establecen los principales aprendizajes resultantes del cruce de experiencias, observaciones y lecciones de lo vivido en el proyecto, que se resumen en los siguientes puntos, de acuerdo a lo propuesto en el capítulo: “Desafíos para incorporar el diseño en la Estrategia Regional de Innovación del Biobío”. El principal foco de los aprendizajes está planteado en nuestro rol como academia y, en segundo lugar, en los del Estado y empresa.



## PROPUESTA DE DESAFÍOS A COORDINAR ENTRE ESTADO-ACADEMIA-EMPRESA PARA INCORPORAR EL DISEÑO EN LA ESTRATEGIA REGIONAL DE INNOVACIÓN DEL BIOBÍO

### ESTADO

- Liderar la coordinación de la triada.
- Impulsar el desarrollo regional.
- Aportar a la difusión del diseño.

### ACADEMIA

#### RELEVAR EL VALOR DEL DISEÑO COMO ESTRATEGIA

- Liderar la definición teórica-práctica del diseño como disciplina estratégica que aporta al crecimiento económico.
- Aportar a la construcción de una estrategia de difusión del diseño en la Región del Bío-bío.
- Formar profesionales difusores del valor del diseño.
- Crear portafolio de proyectos de diseño regionales.
- Generar plataforma de discusión y difusión del diseño.

#### ALINEAR LAS COMPETENCIAS DE FORMACIÓN CON DESAFÍOS REGIONALES Y GLOBALES

- Formar diseñadores comprometidos con los desafíos de desarrollo regional.
- Desarrollar proyectos de investigación y transferencia por sectores prioritarios.
- Seleccionar empresas de acuerdo a su idoneidad con el programa académico y el compromiso de su dirección.
- Delimitar los campos de acción del trabajo académico y del profesional.
- Definir estrategia de integración tecnológica.
- Actualizar las mallas curriculares de Diseño.

#### LIDERAR LA MEDICIÓN Y VISIBILIZACIÓN DEL APORTE DEL DISEÑO DESDE LA ACADEMIA

- Construir un plan de medición de impacto del diseño.
- Definir estrategias de vinculación con empresas por sector.
- Definir métricas esenciales.
- Crear el Observatorio del Impacto del Diseño en la productividad local.

### EMPRESA

- Asumir la oportunidad y el desafío de innovar desde el diseño.
- Absorber el capital humano entrenado para innovar a partir del diseño y el trabajo interdisciplinario.
- Aportar a la construcción de métricas del impacto de diseño sobre la rentabilidad de su negocio.



*¿Cuáles son los principales desafíos a coordinar entre estado, academia y empresa?*

*¿Cuál es el rol de cada uno para lograr incorporar el diseño en la Estrategia Regional de Innovación?*

A continuación se exponen los principales desafíos, responsabilidades y aprendizajes del proyecto TID 2014-2017.

### **ESTADO**

Es necesario definir el rol del Estado como articulador de la triada Estado-academia-empresa, para incorporar el diseño como disciplina en la Estrategia Regional de Innovación y Desarrollo de la Región del Biobío. La Política Nacional de Fomento al Diseño 2017-2022, evidencia los avances en esta línea, abordando estos desafíos como parte relevante de su inminente implementación.

#### **➔ LIDERAR LA COORDINACIÓN DE LA TRIADA**

Es necesario potenciar la vinculación entre los ministerios de Economía y Cultura con el fin del establecimiento de redes de cooperación en la construcción de instrumentos de financiamiento y gestión del diseño, para el desarrollo productivo a nivel nacional y local. El Estado, como entidad convocante, debe cumplir un rol activo en la creación de mecanismos de articulación y construcción de programas específicos para el diseño y el sector productivo, que abran espacios de diálogo, vínculos de trabajo entre las instituciones de formación de capital humano, los profesionales entrenados para innovar y el sector empresarial. Estos programas y mecanismos de articulación se deben implementar de acuerdo a las necesidades regionales, en base a una planificación de acciones estratégicas a largo plazo.

#### **➔ IMPULSAR EL DESARROLLO REGIONAL**

Un desafío relevante supone la coordinación entre entidades de carácter nacional y regional. En este sentido, las estrategias nacionales y regionales de innovación y productividad aportan claros lineamientos, pero es importante recalcar la necesidad de un trabajo sistemático que sea liderado desde la región, por equipos públicos, con una visión local que apunte al desarrollo de ecosistemas productivos regionales autosustentables, autónomos y con valor territorial.

Dentro de este contexto, es relevante la pronta implementación de la Política Nacional de Fomento al Diseño, que declara esta disciplina como componente estratégico al desarrollo del país. Esta política debe ser implementada de manera descentralizada, buscando fortalecer una mirada integradora y transversal de los diversos fenómenos y necesidades regionales en lo económico, cultural y social. Para lograr el impulso al desarrollo regional a través del diseño, se reitera la necesidad de crear mecanismos de articulación y construcción de programas específicos para el sector productivo, que permitan reducir las brechas de información, comunicación y confianza para iniciar un trabajo conjunto.

#### **➔ APORTAR A LA DIFUSIÓN DEL DISEÑO**

El Estado cuenta con una gran capacidad comunicacional a través de múltiples canales y entidades, desde donde es posible prever un aporte relevante en la difusión de la disciplina. Dado que el diseño aún es visto como un recurso accesorio, el rol activo del Estado a través de sus instituciones de fomento regionales, debiera impulsar la construcción e implementación de herramientas de evaluación de impacto del diseño en el sector productivo, que permitan fundamentar a través de cifras su relevancia económica y su transcendencia en el crecimiento de la empresa. Es necesario, por

tanto, el trabajo conjunto con la academia y el mundo profesional para la construcción de una estrategia y plan de difusión, con un mensaje actualizado del diseño como herramienta estratégica que potencia y fortalece la innovación y desarrollo del Biobío. Así, también, la creación de mecanismos de difusión permanentes, a través de las instituciones regionales del Estado.

## **ACADEMIA**

Es necesario definir el rol de la academia como: generador de capital humano de diseñadores vinculados al Ecosistema de Innovación Regional; y difusor del valor del diseño como factor de desarrollo de la Región del Biobío. Y es aquí, como responsables de este ámbito, donde centramos el principal foco de aprendizajes y desafíos.

### **➔ RELEVAR EL VALOR DEL DISEÑO COMO ESTRATEGIA**

**Liderar la definición teórica-práctica del diseño como disciplina estratégica que aporta al crecimiento económico**

La academia debe contribuir de manera constante a la definición teórica-práctica del diseño como disciplina estratégica, fundamentada en estudios cualitativos y cuantitativos que involucren a todos los actores de la triada. Con el respaldo del Estado, la academia es responsable de sentar y actualizar las bases teóricas para la comprensión del diseño como factor de crecimiento económico.

### **Aportar a la construcción de una estrategia de difusión del diseño en la Región del Biobío**

El discurso de la disciplina debe integrar a los distintos actores y sectores donde el diseño puede aportar. Es necesario el trabajo conjunto entre academia y el mundo profesional para conocer mejor a los públicos objetivos, a fin de establecer un lenguaje común y aportar a la construcción de una estrategia y plan de difusión del diseño. Así, también, se deben establecer las vías de comunicación para entregar información relevante a los mecanismos de difusión, por parte de las instituciones regionales del Estado.

### **Formar profesionales difusores del valor del diseño**

El desconocimiento de las empresas del valor del diseño vuelve necesario, en lo inmediato, formar diseñadores empoderados en el carácter innovador de su trabajo. Deben ser capaces de explicitar a las instituciones públicas y privadas donde se desenvuelvan, el potencial de su disciplina, buscando superar la etapa estética, apuntando hacia la visión del diseño como proceso o estrategia (*design ladder*). En este escenario, el diseñador requiere ser un experto comunicador, con claro dominio del lenguaje del mundo de los negocios, hablar en relación a los sectores productivos, la empresa y la economía, con un perfil altamente persuasivo que logre poner en valor su *expertise*.

### **Crear un portafolio de proyectos de diseño regionales**

Se manifiesta la oportunidad de construir un registro de proyectos de transferencia de diseño a la empresa, como referentes de comunicación e incentivo al trabajo colaborativo con instituciones públicas y privadas, que permita facilitar la tarea de difundir de manera efectiva el valor del diseño.

Se establece que la primera línea de acción de difusión del diseño debiera estar compuesta por casos de éxito de proyectos locales, que evidencien el valor del diseño en resultados concretos y cifras comprobables. Estos ejemplos tendrán que organizarse por sectores productivos, necesidades comunes, tipos de solución, entre otros, dirigiéndose con la mayor precisión a los distintos públicos objetivos, para que puedan asimilar y valorar el impacto del diseño con facilidad. Así, se vencerá una primera barrera de entrada frente al desconocimiento del aporte disciplinar que se ha evidenciado con el desarrollo del TID. De esta manera, se busca generar una comunicación efectiva para persuadir a nuevas empresas a sumarse en futuras iniciativas de continuidad del TID u otros proyectos de colaboración.

Finalmente, la oportunidad de construir un portafolio exige una revisión constante y periódica, que vaya respondiendo de manera flexible al paso del tiempo, a los nuevos desafíos y tendencias, a los cambios de la economía local y a los avances tecnológicos. Esa es la forma en que podrá constituirse como un soporte dinámico, activo y útil para la conquista de futuros proyectos y la construcción sistemática del legado del diseño como aporte a la economía local.

#### **Generar una plataforma de discusión y difusión del diseño**

La plataforma se constituye como el medio definitivo de valorización del proyecto, dado que busca visibilizar de manera abierta y masiva, a través de medios digitales (*online*), los resultados de la investigación, tanto para el Estado, la academia y la empresa. Además, es un espacio de discusión presencial y periódico que acoge la participación y aportes de los distintos actores de la triada en la búsqueda de la aplicación práctica de los resultados de las métricas, por medio de acciones concretas como son: la construcción de programas, proyectos, alianzas, acuerdos de colaboración y financiamiento, entre otras, desde una visión pragmática con resultados permanentes en el tiempo.

### **➔ ALINEAR LAS COMPETENCIAS DE FORMACIÓN CON DESAFÍOS REGIONALES Y GLOBALES**

#### **Formar diseñadores comprometidos con los desafíos de desarrollo regional**

Mediante una formación que contemple el contexto productivo y económico local, los nuevos diseñadores deben ser más conscientes de su entorno, ser conocedores de la Estrategia Regional de Innovación y su rol frente a esta. También, deben tener conocimientos amplios de los sectores productivos y los ámbitos a abordar, dominando el lenguaje de la empresa y presentando una capacidad de trabajo interdisciplinario instalada.

#### **Desarrollar proyectos de investigación y transferencia por sectores prioritarios**

Desde la academia, surge el desafío de salir a buscar el mercado para la continuidad de los proyectos de innovación. Esto implica una planificación estratégica en el tiempo, que permita establecer nuevos vínculos y la construcción de redes de apoyo. Tradicionalmente, la diversificación de proyectos de diseño en el ámbito académico se abordaba desde las distintas aplicaciones o especializaciones propias de la disciplina, respondiendo a un enfoque académico puro, que funciona bien en el contexto acotado del aula, pero que no dialoga con la realidad productiva donde busca insertarse. Con la fundación de los proyectos colaborativos, que implican trabajar con clientes reales,

se da cuenta de que es necesario trabajar de acuerdo a los sectores prioritarios con una clara clasificación de sus necesidades y oportunidades. Así, se generarán sinergias en los procesos, se focalizarán mejor los esfuerzos de alumnos, docentes y expertos, y se crearán experiencias académicas de transferencia que permitirán evidenciar los alcances del ámbito disciplinar del diseño.

Para lograrlo, se hace indispensable el levantamiento de información del contexto local, que permita visualizar con claridad cuáles son los sectores prioritarios. Se propone considerar los siguientes factores:

- Red de apoyo (gremios, asociaciones, agrupaciones), que facilite la canalización de información.
- Disposición a innovar, desde la cultura o naturaleza del rubro, entendiendo que dicha disposición compromete recursos e implica correr ciertos riesgos.
- Pertinencia disciplinar, es decir, que sectores o rubros presentan condiciones favorables para que el diseño genere impacto real. En este punto, se visualizan dos aristas: facilidad para detectar oportunidades o necesidades de diseño y factibilidad real de implementación.
- Inversión tecnológica, en el entendido de que los procesos de innovación necesitan establecer una base tecnológica para asegurar ciertas barreras de entrada que potencien la competitividad de la empresa.
- Proyecciones del rubro o área, a partir de diagnóstico y evaluación de la realidad local y global, que permitan establecer parámetros de comparación y posibles metas a alcanzar.

### **Seleccionar empresas de acuerdo a su idoneidad con el programa académico y el compromiso de su dirección**

El trabajo conjunto academia-empresa presenta algunos desafíos para lograr un adecuado desarrollo. Una de las principales barreras detectadas es la idoneidad de la empresa, tanto respecto de su necesidad de innovar como de la naturaleza del programa académico.

En una visión a largo plazo, el programa de vinculación debería ser capaz de generar un sistema de captación de empresas que filtre y seleccione en base a la demanda; sin embargo, en estos momentos se considera un programa en etapa temprana que necesita que, desde la propia academia, se genere la búsqueda y selección, lo cual hace necesario un plan de acción apoyado en la construcción de redes con instituciones vinculantes (ProChile, Sercotec, Indap, Corfo, entre otros) y la posterior generación de instrumentos de selección, los que deben estructurarse a partir de dos condiciones generales, que son:

- Necesidad de la empresa de innovar, justificada por su nivel de crecimiento, proyecciones o amenazas del mercado. Dicha necesidad debe estar declarada y predefinida por la empresa, atendiendo a dos requerimientos no excluyentes: entender esta necesidad como un primer acercamiento que debe redefinirse durante el proceso y, en segundo lugar, la empresa debe tener un manejo previo de algunos conceptos básicos de innovación, a fin de no confundir la innovación con otras necesidades como solución tecnológica, inversión en infraestructura, proyecto de diseño o innovación incremental, que pudieran generar percepciones erradas de las expectativas del programa.

- Perfil de la dirección de la empresa, que debe apuntar a un alto grado de compromiso y apuesta por el cambio, lo cual debe quedar establecido en una persona/cargo de confianza para mantener una fluida relación en el tiempo. La experiencia indica que empresarios más jóvenes (sub 35) son más propensos a calzar con este perfil. Sin embargo, no es una norma y el análisis del empresario resulta clave en esta etapa. El perfil buscado tiene capacidades de liderazgo, adaptación al cambio, autocrítica elevada, empoderamiento y flexibilidad para afrontar los desafíos académicos y abrirse a nuevas posibilidades. En términos prácticos, este perfil debe ser capaz de entender que el tiempo de desarrollo, la divergencia de ideas, la solicitud de revisiones y comunicación permanente es parte primordial del proceso para obtener resultados satisfactorios.

### **Delimitar los campos de acción del trabajo académico y del trabajo profesional**

En este punto, es necesario definir con claridad las expectativas de lo que implica un trabajo académico en diseño, en el que el proceso, experimentación y la reflexión están por sobre el resultado, lo que debe ser considerado como un estado de desarrollo y no como una solución completamente definida.

Dicho esto, el proyecto académico debe ser capaz de vincularse claramente con los objetivos del cliente o usuario dentro de un contexto o mercado previamente definidos, de modo de que, a pesar de poner foco en la exploración de soluciones y apertura de ideas, siempre ocurra dentro de un marco acotado que permita concluir con un resultado que considere pre factibilidad técnica y económica. Esta última etapa exige la maduración de un modelo metodológico de trabajo propio, que contemple un sentido práctico de la disciplina, con la incorporación de herramientas de evaluación de modelos de negocio, propuestas de valor, evaluación comercial, entre otras, de acuerdo al avance de la experiencia acumulada.

Para poner en valor este proceso y diferenciar con claridad los alcances del trabajo académico y el profesional, es necesario considerar ciertas acciones concretas, como la generación de métricas y factores críticos de evaluación, donde el aporte del diseño quede acotado a definiciones medibles y cuantificables. Por otro lado, establecer objetivos pre y post academia, que evidencien la necesidad de abordar las etapas posteriores del proyecto de diseño por profesionales. Se debe enfocar principalmente en la capacidad de concretar propuestas y desarrollar el proyecto de diseño a nivel de factibilidad técnica y económica.

### **Definir estrategia de integración tecnológica**

Desde el foco en innovación, se deben desarrollar procesos y propuestas que integren ventajas competitivas de base tecnológica, mediante el fomento del uso de estas herramientas. Entendiendo que su avance es permanente y que las barreras de entrada tecnológicas con el tiempo se transforman en estándares del mercado, se plantea la necesidad de renovación constante desde dos acciones principales: la inversión permanente en renovación, planteando la necesidad de búsqueda de mecanismos que la permitan a través de fondos propios o el apoyo de fondos externos, mediante concursos o proyectos que aseguren la permanencia en la exploración tecnológica; y alimentar el *know how*, a través de la práctica permanente en taller como una condición para el dominio tecnológico. Esto implica generar un plan de uso del taller, que considere el uso sostenido de las herramientas y asegurar tiempos para la experimentación, aper-

tura a nuevas ideas, definición de desafíos propios, etc., generando metas de trabajo en el tiempo que permitan el dominio de nuevos campos de desarrollo en diseño. De este modo, se busca generar propuestas de base tecnológica que establezcan barreras de entrada para aumentar las ventajas competitivas de la empresa, y contribuir a los posibles impactos en innovación.

#### **Actualizar las mallas curriculares de Diseño**

Uno de los factores recurrentes en los aprendizajes de la academia está relacionado con desarrollar la capacidad de adaptación constante a los cambios del entorno en el que el diseño como herramienta estratégica debe posicionarse. La actualización curricular del diseño en torno al sentido práctico y vínculo con la realidad del mercado, se vuelve una condicionante. De esta manera, responde flexiblemente al paso del tiempo, a los nuevos desafíos y tendencias, a los cambios de la economía local y a los avances tecnológicos, de modo de constituirse como un soporte dinámico, activo y útil para la conquista de futuros proyectos y la construcción sistemática del legado del diseño como aporte a la economía local.

La puesta al día de las mallas curriculares debe ir acompañada de programas de capacitación y actualización de la planta docente, alineada a las nuevas competencias y perfil de egreso que se quiere formar.

### **➔ LIDERAR LA MEDICIÓN Y VISIBILIZACIÓN DEL APORTE DEL DISEÑO DESDE LA ACADEMIA**

#### **Construir un plan de medición del impacto del diseño**

El objetivo superior del proyecto TID es conocer el real impacto del diseño en la productividad local, para revelar sus potenciales de crecimiento y aporte a la innovación regional. En este sentido, el proyecto piloto expuesto en esta memoria establece un diagnóstico preliminar en base a una mirada cualitativa, por lo que es necesario abrirlo a la discusión de la triada para definir en conjunto las prioridades de medición, un escalamiento en el levantamiento de datos abordable, entre otras definiciones que contribuyan a la construcción de un plan de medición del impacto del diseño, considerando recursos, actores involucrados, etapas de discusión, análisis y validación.

De este modo, se busca estimar cuantitativamente el rol actual del diseño en el desarrollo productivo-económico a nivel de Pymes por sectores de la Región del Biobío. Se hace necesario levantar datos de impacto actual del diseño en rentabilidad, para establecer un primer conjunto de indicadores que permitan sistematizar mediciones en el tiempo y que permitan a su vez estimar el nivel de penetración del diseño en la empresa, de acuerdo a la herramienta Escalera del Diseño.

Por otro lado, se debe evidenciar el nivel de conocimiento de la disciplina y la relación entre diseño e innovación por parte de las Pymes (sector productivo), identificando las principales dificultades y diferencias para integrar el diseño en la gestión productiva de acuerdo al tamaño de empresas, para lograr finalmente proponer estrategias de desarrollo del diseño desde la triada.

#### **Definir estrategias de vinculación con empresas por sector**

El aprendizaje TID nos indica tempranamente que las constantes dificultades que tienen las pequeñas y medianas empresas en su desarrollo y crecimiento, las obliga a priorizar en extremo lo que pueden hacer, donde ocurre habitualmente que el diseño

es una de las herramientas menos valorada. En este escenario y de manera posterior a la priorización de los sectores productivos acotados a trabajar, se debe levantar información preliminar diagnóstica por sector, a fin de contar con una visión clara tanto de sus necesidades particulares como del contexto en el cual se desenvuelven, desafíos actuales del sector y oportunidades visibilizadas, todo lo cual permita determinar la manera en que debe ser abordado el programa de transferencia.

Esto implica un alto grado de flexibilidad, que debe compatibilizar el conjunto de herramientas metodológicas ya validadas con los perfiles específicos de cada sector/subsector priorizado. Se hace necesario un puente de comunicación permanente entre equipo investigador de desarrollo de proyectos del programa de transferencia, estableciendo instancias de diálogo y discusión de retroalimentación mutua.

En este punto, es especialmente relevante el respaldo de las instituciones de fomento del Estado y el trabajo conjunto para lograr la confianza y participación de las empresas. La presencia de la triada debe ser capaz de generar una visión sólida de respaldo a los procesos conducentes a innovación, reduciendo fuertemente el nivel de incertidumbre que las Pymes normalmente perciben de la innovación.

### **Definir métricas esenciales**

Los indicadores de impacto deben ser medibles en el tiempo. Dada la intrincada red de necesidades, aportes y disciplinas que trabajan de manera colaborativa en la materialización del accionar del diseño, el desafío para la disciplina en este sentido es aislar su aporte para una correcta medición.

Esta tarea implica la generación de instrumentos metodológicos de recogida de datos, los cuales deben ser testeados y validados previamente, a fin de tener certeza del nivel de representatividad y, por tanto, de confianza de la información obtenida para los posteriores análisis y conclusiones de valor a generar.

Uno de los factores críticos para la definición de métricas es la exhaustividad de la investigación dado su carácter cuantitativo, lo cual establece la necesidad de definir los tamaños muestrales representativos de acuerdo al universo productivo por sector acotado.

Preliminarmente, se sugiere hacer un barrido extenso de la información estadística disponible en fuentes secundarias (INE, Corfo, CNCA, Sofofa, CChC, entre otros) vinculada con los conceptos relativos a diseño, innovación, productividad, factor tecnológico, emprendimiento, etc. Ello permitirá realizar un primer cruce de datos para establecer con claridad un punto de partida en el levantamiento de información desde fuentes primarias, a través de una investigación de campo, que dada su naturaleza y su diseño metodológico, será muy sensible a los tamaños muestrales definidos.

Aquí, se plantean una primera serie de preguntas de investigación que definen un acercamiento al desafío de la construcción de métricas:

- ¿Existen evidencias del impacto de los aportes de diseño en productos y servicios locales, que sean medibles?
- ¿Cuál es el nivel de penetración del diseño de acuerdo a la escalera del diseño en las Pymes locales?
- ¿Cuánto conocen las Pymes de la disciplina del diseño y su relación con la innovación?
- ¿Cuáles son los motivos para no integrar más el diseño como herramienta de desarrollo en las Pymes?

### **Crear el Observatorio del Impacto del Diseño en la productividad local**

Contando con una planificación apropiada, se hace imperativo una instancia formalizada, reponsable del proyecto de investigación a largo plazo, considerando la conformación de equipo de trabajo dedicado al levantamiento, análisis, procesamiento de información y su difusión.

La idoneidad del equipo es fundamental en la búsqueda de objetivos plausibles en el tiempo, que permitan administrar los avances, posibles cambios y crecimientos del estudio, así como contar con la capacidad de levantar fondos de financiamiento, fortalecer las redes de cooperación, apoyar en la generación de insumos para la difusión y, sobre todo, capacidad para consolidar en resultados concretos la información obtenida de los procesos de investigación.

### **EMPRESA**

Es necesario definir los desafíos de las empresas regionales para incorporar el diseño y la interdisciplina como factor estratégico, que incida en su rentabilidad, acotando su capacidad de absorber el capital humano entrenado para innovar desde la necesidad regional.

#### **➔ ASUMIR LA OPORTUNIDAD Y EL DESAFÍO DE INNOVAR DESDE EL DISEÑO**

A partir de las observaciones y opiniones recogidas principalmente desde actores del mundo productivo, es posible visibilizar una clara autocrítica respecto de la baja incorporación del diseño en sus procesos y productos. Un gran porcentaje de Pymes regionales comercializan exitosamente productos primarios, sin cuestionarse las oportunidades de actualizar su modelo de negocios incorporando diseño, tecnologías e innovación.

Si bien las empresas de servicios necesitan desarrollar imagen para vender un intangible y, por tanto, presentan mayor incorporación de diseño, este es a nivel superficial y es abordado en etapas tardías de desarrollo del producto o servicio. Por otro lado, es posible ver que las oportunidades del diseño no solo radican en la generación de nuevos productos, sino que también en ser capaz de capitalizar atributos que hasta ahora siguen sin ser abordados de manera sistemática como, por ejemplo, elementos identitarios de Chile, de su naturaleza, sociedad y cultura, donde destaca el alto estándar de manejo social de las empresas que no existe en otros mercados.

Estos diversos factores evidencian la necesidad que existe desde el Estado, sus instituciones de fomento y academia de acercarse a todos los sectores productivos y niveles de empresa, para capacitar sobre el valor del diseño. Estos esfuerzos demandan una apertura y compromiso por parte de la empresa para abrir sus puertas, trabajar en conjunto, atreverse a innovar e integrar el diseño como estrategia en su modelo de negocios.

#### **➔ ABSORBER EL CAPITAL HUMANO ENTRENADO PARA INNOVAR A PARTIR DEL DISEÑO Y EL TRABAJO INTERDISCIPLINARIO**

Dados los recursos limitados y la necesidad permanente de obtener utilidades a corto plazo, el poco respaldo financiero y la baja tecnificación de procesos y recursos humanos, las Pymes regionales generalmente ven con mucha distancia la posibilidad de incorporar capital humano centrado en procesos de innovación, sobre todo por el

factor de incertidumbre, así como por los resultados y tiempos involucrados en la academia que, habitualmente, no son compatibles con sus expectativas. Algunas de estas barreras de entrada están siendo superadas gracias a la batería de programas de financiamiento a distintas escalas y propósitos que existen hoy desde el Estado. Estos están siendo aprovechados por un pequeño porcentaje de empresas informadas y abiertas al cambio, que han implementado tecnologías y capital humano para innovar, aunque sus acciones en este aspecto no necesariamente contemplan la disciplina del diseño. Es necesario llegar a un mayor porcentaje del tejido empresarial, en base a la construcción de programas y fondos específicos para fomentar la vinculación del diseño y sector productivo, que permitan reconocer las competencias de sus profesionales, los alcances de la disciplina e insertar progresivamente el capital humano. Es relevante también difundir en el sector empresarial las competencias interdisciplinarias del diseñador, que debe ser capaz de insertarse a la empresa a trabajar en equipos diversos.

#### **➔ APORTAR A LA CONSTRUCCIÓN DE MÉTRICAS DEL IMPACTO DEL DISEÑO SOBRE LA RENTABILIDAD DE SU NEGOCIO**

Es imperativo que el sector privado a nivel de Pymes asuma un rol activo hacia el trabajo conjunto en estrategias de innovación, ya que, sin el compromiso y visión corporativa de las empresas, el trabajo de recolección de información, análisis y debate queda parcialmente abordado y no validado. Esta necesidad representa un enorme desafío para las Pymes que cuentan con recursos limitados y prioridades enfocadas principalmente en maximizar rentabilidad a corto plazo, lo que requiere una mirada estratégica y un esfuerzo por reconocer los espacios de oportunidad para este trabajo conjunto.

En concreto, la construcción de redes de confianza es fundamental para transparentar procesos, cifras e información general que aporten a la cuantificación para la construcción de las métricas de impacto.