



# MODELOS DE NEGOCIO PARA EMPRESAS EMERGENTES DE DISEÑO



**RG** RODRIGO  
GAJARDO

2010

## Licencia

*“Modelos de Negocio para Empresas emergentes de Diseño”* es un proyecto de investigación del diseñador chileno Rodrigo Gajardo. Puede ver más información del proyecto y su autor en:

[\*\*www.rodriogajardo.cl\*\*](http://www.rodriogajardo.cl)

[\*\*mneed.rodriogajardo.cl\*\*](http://mneed.rodriogajardo.cl)

Todos los derechos se encuentran bajo Licencias Creative Commons “Atribución No Comercial-Sin Derivadas”.



## **Agradecimientos**

2 años de trabajo, replanteamientos, rediseños, estudio, correcciones y más correcciones para un trabajo que tiene el fomento del diseño metido en el corazón! no puede haber sobrevivido sin la ayuda de mucha gente. La familia que es un impulso para seguir adelante, sembrando y sembrando buscando la mejor cosecha del año. Gracias a la persona (si tú, que lo primero buscarás leer será este texto) que aguantó tantas noches de computadores y luces prendidas, junto a los "increíbles" fines de semana de corrección de redacción. A mis padres que siempre han estado ahí apoyando cada paso dado de manera incondicional, a pesar que al día de hoy no podrían explicar exactamente a que me dedico.

Agradecido de tantos maestros, amigos y profesionales que se tomaron un tiempo, un café o un té para conversar sobre modelos de negocio y como mejorar el posicionamiento de la profesión, compartir visiones e ideales que hoy comienzan a concretarse en ambiciosos proyectos.

Finalmente a mis niños, mis angelitos, mis AGA que son una inspiración siempre.

# INDICE

Pag.09

Pag.14

## INTRODUCCIÓN

010 012

¿El diseñador es un emprendedor por definición?

013 014

Fundamentos.

014

Planteamiento de la oportunidad.

014

Objetivos.

Pag.15

Pag.40

## ESTUDIO Y ANÁLISIS

016 024

Los profesionales del diseño y el emprendimiento.

025 032

Contexto global. El diseño y la innovación.

033 040

Tendencias en los servicios de diseño.

Pag.43

Pag.67

## ESTUDIO DE PRÁCTICAS

044

Orígenes de la empresa de diseño chilena.

045 048

Estudio de las empresas de diseño y su oferta en el mercado chileno.

049 063

Estudio del modelo de negocio de las empresas chilenas.

064 067

Revisión del modelo de negocio de empresas internacionales exitosas.

Pag.68

Pag.139

## MODELOS DE NEGOCIO PARA EMPRESAS EMERGENTES DE DISEÑO

071 075

Def. de Modelo de Negocio. Resumen de datos. Metodología Empleada #bmngen y Metodología propuesta de MNEeD

079 139

MNEeD: Modelos de Negocio para Empresas emergentes de Diseño

140 141

Comparativa entre modelos.

Pag.142

Pag.147

## CONCLUSIONES, CITAS, GLOSARIO DE TÉRMINOS Y BIBLIOGRAFÍA

Pag.79

080 081  
082 083  
084 085  
086 087  
088 089  
090 091  
092 093  
094 095  
096 097

## BOUTIQUE DE SERVICIOS

Segmento de clientes. **Estrategia de nicho**  
Propuesta de valor. **Sistema de servicios**  
Relación con los clientes. **Asistencia dedicada + política de gestión y servicio a clientes**  
Canales de comunicación y distribución. **Medios online y gestión de clientes**  
Fuente de ingresos. **Venta + fee de servicios + comisiones por gestión**  
Actividades clave. **Definición de sistema de servicios + Creación de redes comunicacionales y de gestión**  
Recursos claves. **RRHH + Platomas y soportes de comunicación + Políticas y protocolos de servicio + Formalizaciones legales**  
Alianzas claves. **Medios de promoción + Proveedores de servicios + Proveedores de insumos y producción**  
Estructura de costos. **Costos variables = 99%**

Pag.99

100 101  
102 103  
104 105  
106 107  
108 109  
110 111  
112 113  
114 115  
116 117

## PRODUCTO ESTRELLA

Propuesta de valor. **Línea de productos - Paquete de servicios**  
Segmento de clientes. **Perfil de usuario - Mercado masivo**  
Relación con los clientes. **Automatización - Co\_creación**  
Canales de comunicación y distribución. **(Difusión) Internet + Prensa | (Vitrinas) Tiendas + Tiendas digitales + Org- empresariales**  
Fuente de ingresos. **Venta por unidad - Tarifa de suscripción - Tasa de uso.**  
Actividades clave. **Definición y desarrollo prototipos + Marketing + Redes + RRPP + Recursos y Proveedores**  
Recursos claves. **RRHH + Know-How + Prototipo + Plataformas tecnológicas + Recursos comunicacionales**  
Alianzas claves. **Medios de promoción + Proveedores de servicios + Proveedores de insumos y producció**  
Estructura de costos. **Costos fijos = 99%**

Pag.119

122 123  
124 125  
126 127  
128 129  
130 131  
132 133  
134 135  
136 137  
138 139

## RODEANDO AL LÍDER

Segmento de clientes. **Mediana - gran empresa | Agencia líder**  
Propuesta de valor. **Servicio o producto complementario a la oferta de la competencia**  
Relación con los clientes. **Asistencia - Co\_creación - Automatización**  
Canales de comunicación y distribución. **Marketing directo + Gestión de alianzas**  
Fuente de ingresos. **Venta - Fee de implementación de servicios - Royalty - Tasa de uso**  
Actividades clave. **Definición de sistema de servicios y/o prototipos + Marketing directo + Def. acuerdos y politicas de servicio**  
Recursos claves. **RRHH + Know-How + Recursos tecnológicos + BBDD-Mailing-Brochure**  
Alianzas claves. **Agencias líderes + Servicios complementarios + Proveedores**  
Estructura de costos. **MIX | CV=99% ó CF=99%**

# RESUMEN

¿El diseñador es un emprendedor por definición?

La capacidad de los diseñadores para introducirse al mercado entregando servicios, es un hecho que llama la atención en relación a cualquier otra profesión. La cantidad de diseñadores freelance va en continuo aumento y los estudios señalan que existe una clara tendencia a la práctica independiente.

Sin embargo, esta dinámica de trabajo que es bastante distinta de aquella que abarca todas las responsabilidades de constituir una empresa legalmente, es una de las causas que contribuye a las informalidades y malas prácticas que han dificultado el posicionamiento de la profesión en el mercado, pues hasta este momento, no existen estándares de calidad de servicio y gestión para emprender en el diseño de manera temprana.

Es importante entonces, preguntarse si es que existe un modelo de negocio para la actividad del diseño.

Podemos distinguir prácticas comunes entre las empresas con característica de agencia, pero eso no es suficiente para determinar un modelo de empresa de diseño en un ambiente de constante cambio, con una competencia cada vez mayor y la continua renovación tecnológica.

Con 30 años de historia de práctica empresarial del diseño, estas han fijado una serie de conceptos y dinámicas de gestión por observar y capturar.

Por otro lado, la manera como empresas internacionales del diseño han logrado posicionar a este, junto a la innovación y creación de valor en la industria, son ejemplos a rescatar para lograr saltos cualitativos en la forma como gestiona y crea valor el diseño en el contexto local.

La finalidad de este estudio, es levantar información, establecer criterios y metodologías para proponer modelos de negocio que puedan ser utilizados por los nuevos diseñadores que buscan emprender en el diseño de manera formal, bajo estándares de calidad de servicio y una visión integral de las potencialidades de la aplicación de diseño en la industria.

# ABSTRACT

Are the designers entrepreneurs by definition?

The ability of designers to thrust themselves into the market by providing services is a fact that draws attention. The number of freelance designers is constantly growing and the studies indicate the clear trend to the independent practice.

However, this dynamic work is quite different from that which encompasses all the responsibilities of establishing a company legally, is one of the causes contributing to the informalities and bad practices that have hampered the positioning of the profession in the market as until now, there are no standards of service quality and management to engage in the design early.

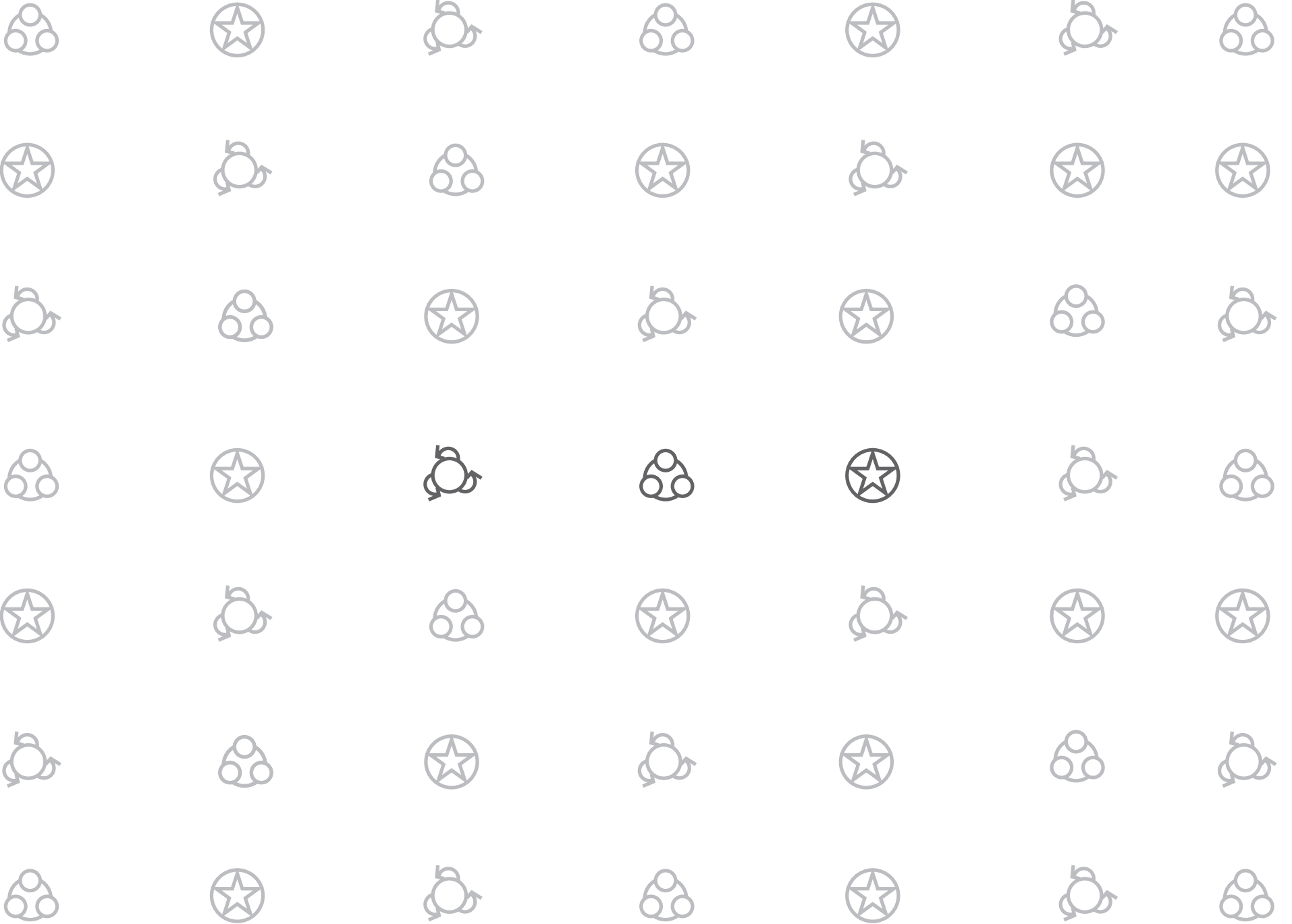
Is important to question if is there a business model for design.

We can distinguish common practice among companies with property agency, but that is not sufficient to establish a business model design in a constantly changing environment with increasing competition and continuing technological innovation.

With 30 years history of business practice of design, have identified a number of management concepts and dynamics to observe and capture.

On the other hand, the way international design companies have achieved this position, along with innovation and value creation in industry, are examples to save to achieve breakthroughs in the way we manage and create value in design local context .

The purpose of this study is to raise information, establish criteria and methodologies to propose business models that can be used by new designers looking to take in the design, formally, under standards of quality service and a comprehensive view of potential of the design application in the industry.





# **INTRODUCCIÓN**

# ¿EL DISEÑADOR ES UN EMPRENDEDOR POR DEFINICIÓN?

Cada Escuela de Diseño se sustenta en distintas premisas que conforman sus principios formativos, lo que se convierte en el valor que se ofrece a los nuevos postulantes de esta profesión en cada generación.

Se potencia la idea de que uno de los objetivos de la carrera de Diseño es formar profesionales competentes, capaces de utilizar herramientas proyectuales, tecnológicas y formales para los sectores industrial y comercial del mercado, de acuerdo a la especialidad seleccionada por cada profesional.

Así, cada Escuela cuenta con un programa que indica la proyección laboral de sus egresados y hemos querido exponer algunas de ellas en atención al tema que nos convoca.



Universidad de Chile

“En general, el campo laboral se encuentra en oficinas de diseño tanto públicas como privadas. El diseñador gráfico es capaz de resolver situaciones relativas a mensajes visuales y de información en diversos medios. Estos pueden ser imprentas, editoriales, oficinas de comunicaciones, medios de comunicación y departamentos de arte de diversas empresas y organizaciones... destaca además el **libre ejercicio de la profesión en diseño, consultorías, asesorías y asistencia técnica.**”



“Nuestros egresados pueden desempeñarse en ámbitos laborales interdisciplinarios en esencia y muy diversos; por su formación tienen una rápida adaptación a condiciones constantes de cambio, detectando oportunidades para realizar sus proyectos en escenarios como: • Todo tipo de Empresas de Comercialización, Tecnología y Servicios. • Consultoras privadas y generadoras de valor agregado en productos, servicios y transferencia de conocimiento. • Instituciones Públicas y Organismos del Tercer Sector (ONG). • Centros de Enseñanza e Investigación en múltiples disciplinas. • **Emprendimiento propio en oficinas, líderes de proyecto o generadores de oferta.**”



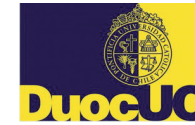
“El Diseñador Gráfico desarrolla proyectos de imagen corporativa para empresas e instituciones; publicaciones impresas como catálogos, folletos, memorias, revistas, diarios y periódicos; diseño editorial; espacios para internet y páginas web; envases, embalajes y etiquetas; preimpresión e impresión; **gestión cultural**; entre otros.”



“El egresado de la carrera de Diseño Gráfico de la Universidad Mayor será un profesional calificado para desarrollar y promover a través de propuestas de comunicación visual, la vinculación al desarrollo país en los ámbitos económicos, culturales, de educación y negocio. Conocedor y observador de las prácticas humanas, organiza la información legible y visible permitiendo definir modos y distinciones, a través de su capacidad conceptual, de observación y estratégica, entregando soluciones de mejoramiento e innovación a necesidades emergentes.”



“El Diseñador en Comunicación Visual podrá trabajar en Empresas Públicas; grandes, medianas y pequeñas Empresas Privadas; en Organizaciones Culturales, Sociales, Oficinas de Comunicaciones de Empresas o en el Gobierno Central, Regional o Local; Oficinas de Diseño, Agencias de Publicidad, Estudios de Fotografía; Empresas de Comunicaciones como: Editoriales, Imprentas, Periodísticas, Multimediales Digitales, Centros de Diseño de Material Educativo, Ciberempresas, Canales de Televisión, Productoras Audiovisuales, de Eventos; realizando Asesorías o Proyectos. Utilizando soportes como: afiches, folletos, papelerías, envases, revistas, libros, periódicos, sistemas de paneles, CD, páginas web, videos, animaciones, en proyectos del ámbito de la educación, información y comercialización.”



“**Ejercicio libre de la profesión** en el amplio campo del Diseño Gráfico. Integrante o asociado a empresas de prestación de servicios profesionales en las áreas del Diseño Gráfico y Comunicación Visual, realizando asesorías comunicacionales, evaluación de proyectos gráficos y conformando equipos multidisciplinarios en estudios de diseño, agencias de publicidad, en gráfica de productos y envases, imagen corporativa, editoriales e imprentas, empresas de gráfica digital e Internet, canales de televisión, revistas y diarios, oficinas de multimedia, etc.”



“**Gestionar**, investigar, conceptualizar y proyectar, las instancias necesarias para el desarrollo, producción y dirección de proyectos de diseño, docencia educacional e investigación académica... Trabajar en oficinas de diseño y/o proyectos, empresas consultoras, productoras culturales y artísticas, departamentos de diseño, planificación y marketing institucionales o gubernamentales, investigación académica, universidades e instituciones de educación superior y **el ejercicio libre de la profesión.**”

## \*Discurso del perfil de egreso en escuelas de diseño de Chile

Fuente: Internet

Podemos observar la profunda inserción del Diseño en el mercado. Algunas escuelas hacen énfasis en la variedad, anotando cada uno de los roles o tipos de proyectos en los que se puede desenvolver un diseñador en CAMPOS laborales (un claro ejemplo de esto es lo que ofrece la Universidad Diego Portales) y por otro lado hay quienes buscan plantear el asunto de una manera más amplia enfatizando ÁMBITOS de acción. Pero donde ambos planteamientos concuerdan, y esto se puede ver no sólo en las escuelas aquí citadas sino que en una gran mayoría de las casi 80 escuelas de diseño que existen en el país, es en la promesa de “EL LIBRE EJERCICIO DE LA PROFESIÓN” u otra frase que indica el planteamiento de la capacidad de estos profesionales de emprender y desarrollar el ejercicio de la disciplina de forma autónoma.

Sin embargo la baja incorporación de módulos relacionados con el área de la gestión (Gráfica nº 1) contrasta con el discurso de egreso y el libre ejercicio de la profesión planteado por la mayoría de las casas de estudio.

Por otro lado la adquisición de herramientas de producción (software de diseño) en los inicios de la carrera, entrega a los estudiantes la capacidad de responder tempranamente a “encargos” (independiente de la calidad de estos) y por tanto ejercer freelance, condición que al egresar de la carrera ayuda a generar ingresos sin tener un empleo formal.

| Gráfica 1: **Módulos del plan de estudios correspondientes a temas relacionados con la gestión**<sup>1</sup>:



Si bien esto es una manera de ejercer libremente la profesión, de a poco se ha ido introduciendo las boletas de honorarios para las transacciones de servicio y pago pero en muchas ocasiones está dinámica ocurre de la manera más informal (de palabra), lo que genera el no pago o pago parcial de los servicios, puesto que no existen garantías recíprocas.

Por otra parte, los precios que se fijan no son necesariamente el reflejo de las horas trabajadas (bajos precios), lo que conlleva una muy baja calidad de los productos generados y, en general, existe una variedad de elementos que ha llevado la profesión a un estado de semi-profesionalismo por los que muy pocos están dispuestos a pagar el valor que realmente corresponde, lo que, en definitiva, dista mucho de lo que se espera de una carrera profesional.

Esta situación es el impulso que da origen al estudio que presentamos, planteando una propuesta distinta a los emprendimientos que se generan en pos del egreso de la carrera de diseño.

1. Se han tomado como módulos de gestión programas tales como “habilidades emprendedoras”, “marketing”, economía, “desafíos en la creación de empresa”, “seminario de gestión”, entre otros.

## Fundamentos.

El 95% de los estudiantes se proyectan (laboralmente) como profesionales independientes<sup>2</sup>.

El dato argentino presentado anteriormente, es concordante con la realidad chilena, la posibilidad de generar ingresos independiente de un empleo formal es un gran atractivo para los egresados de la carrera y que no hace otra cosa que aumentar al adquirir experiencia. Claramente la tendencia presentada para este estudio se consolida.

La encuesta realizada para este estudio “Los diseñadores chilenos y el emprendimiento” a alrededor de 150 profesionales del diseño indicó que el **75%** de los encuestados espera mantener o conseguir una situación de independencia. De ellos, un 10% espera mantener su empresa y un 34% aspira a formar la suya propia.

El escenario que presentan estas estadísticas recalca la tendencia tanto en Chile como Argentina, y la sitúa en la realidad desde un supuesto académico, al cual es necesario prestar atención.

De este 75%, el 44% tiene o espera transformar esta situación de independencia en una empresa, lo que se convierte en un verdadero desafío, no sólo por las complejidades propias de emprender, sino porque la

academia no entrega más del 9%, en promedio de su programa de estudios hacia el área de la gestión lo que resulta muy poco útil.

A su vez, la experiencia laboral debiera ser un factor importante en la formación de futuros empresarios del diseño, sin embargo, **¿cuánto es lo que aporta efectivamente en términos de gestión la experiencia laboral en una agencia o estudio de diseño?**

Jorge Piazza<sup>3</sup>, diseñador argentino que ha estudiado el tema del emprendimiento y la gestión en diseño a fondo a través de sus publicaciones de RedArgenta<sup>4</sup>, declara en su conferencia para el IV Encuentro Latinoamericano de Diseño de la Universidad de Palermo, “la salida laboral en relación de dependencia para profesionales jóvenes no parece convocar diseñadores sino a operarios. Basta leer los anuncios que se publican en diversos medios: «Se busca diseñador con manejo en entorno Mac/PC, con conocimiento de programas: Photoshop, Illustrator...»<sup>5</sup>. Esta afirmación dibuja muy bien el ambiente laboral de un diseñador donde las horas transcurren detrás de un computador con poca o nula interacción con clientes y/o usuarios de su servicio, siendo ésta, articulada por ejecutivos de cuentas (relacionadores públicos y publicistas en su mayoría) o los mismos socios de la empresa. Al respecto, Piazza añade que “en estudios realizados acerca del em-

prendedorismo en América Latina se menciona que la escuela donde se forjan la vocación y la competencia para crear y manejar un emprendimiento son las firmas donde el emprendedor trabajó previamente. Pero si en el caso del diseño, ese trabajo implicó estar frente a una computadora bocetando o armando originales, esta consigna no se va a estar cumpliendo. Y en efecto, quienes realizan esa función, que es la que abunda en el formato de relación de dependencia, no adquieren ninguna de las competencias necesarias para posteriormente formar y llevar adelante el estudio propio”.

No es objetivo de este estudio cambiar el modelo de las agencias de diseño establecidas ni como se administran los roles de cada uno de los empleados y colaboradores, pero si, se busca establecer un argumento válido para afirmar que la pasantía y experiencia en una agencia no desarrolla ni prepara para un emprendimiento empresarial propio, pues los roles de gestión no son asignados a diseñadores productores, ni tampoco o al menos en un muy bajo porcentaje a directores de proyectos o directores de arte. Este argumento se constituye en una de las bases que establece el objetivo de proponer un modelo de negocio enfocado a emprendimientos tempranos de diseñadores.

2. Dato obtenido en el Primer Censo de Aproximación a la Realidad del Mercado del Diseño Argentino, realizado por Redargenta, año 2004.

3. Jorge Piazza es un diseñador argentino, co-fundador de Redargenta y autor de libros como “El diseño como negocio” y “Cómo presupuestar diseño”

4. Redargenta es una organización argentina enfocada a la promoción del diseño dando fuerte énfasis en la gestión. Ha sido plataforma de diversas publicaciones originales, charlas, consultorios y otras acciones de fomento de la gestión y el diseño.

5. Jorge Piazza, “El perfil del diseñador esta errado”, IV Encuentro Latinoamericano de Diseño, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina, Año 2009.

La opción de un desempeño independiente es un hecho, y ni la academia ni la experiencia laboral garantizan una formación en gestión. Por su parte, el trabajo freelance informal, tiende a desvalorizar la profesión puesto que gran parte de las malas prácticas tales como la venta de servicios de diseño a precios irrisorios, abandono de proyectos, entre otros, provienen de este sector. Es por ello, que la conformación de un mo-

delo de negocio para emprendimientos empresariales de emergentes diseñadores aplicable al mercado y mundo actual que vivimos es el tema que convoca y motiva este estudio que de una u otra manera, espera ser un aporte para los nuevos diseñadores, aquellos con mi misma inquietud y con las mismas ganas de manejar su futuro laboral independiente de un modo diferente y profesional.

## Planteamiento de la oportunidad.

# ¿Cómo desarrollar un modelo de negocio pensado para empresas emergentes de diseño?

### Objetivo General.

Desarrollar un modelo de negocio para empresas emergentes de diseño.

### Objetivos Específicos.

1. Conocer el contexto actual de los diseñadores, su formación y capacidad emprendedora
2. Estudiar y revisar las tendencias en servicios de diseño, así como también las metodologías empleadas.
3. Analizar el modelo y estado de las actuales firmas de diseño que se destacan en el mercado chileno.
4. Realizar una revisión de modelos internacionales de agencias exitosas en el mundo.
5. Proponer un modelo de negocio para empresas emergentes de diseño.

# ESTUDIO Y ANÁLISIS.

Pag.16		Pag.24	<b>Los profesionales del diseño y el emprendimiento</b>
Pag.25		Pag.32	<b>Contexto global: El diseño y la innovación</b>
Pag.33		Pag.40	<b>Tendencias en los servicios de diseño.</b>

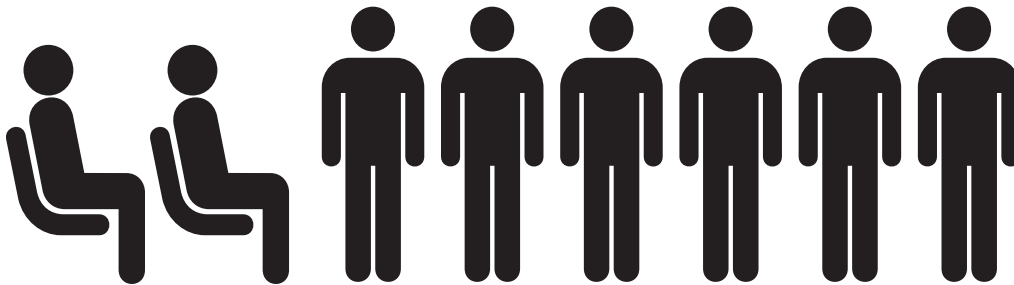
# LOS PROFESIONALES DEL DISEÑO Y EL EMPRENDIMIENTO.

“Los diseñadores esperan, en su mayoría, establecer su situación laboral de manera independiente”

El censo argentino<sup>6</sup> realizado por Redargenta<sup>7</sup> reafirma este concepto indicando que un noventa y cinco por ciento (95%) de los diseñadores en Argentina, pretenden ser independientes.

En el país no existen contenidos y data suficiente relacionada al perfil de los diseñadores en Chile, por lo que se realizó una encuesta orientada a entender la situación general de los diseñadores, contemplando los ingresos, realidad laboral y especialidad, entre otros tópicos que se detalla a continuación.

El muestreo fue practicado a 143 profesionales, por intermedio del servicio de formularios online de Google Docs, las preguntas hechas son de respuesta selectiva y única.



6. REDARGENTA: “Primer censo de aproximación a la realidad del mercado del diseño argentino”, 2004, Buenos Aires, Argentina.

7. Redargenta es una organización argentina enfocada a la promoción del diseño dando fuerte énfasis en la gestión. Ha sido plataforma de diversas publicaciones originales, charlas, consultorios y otras acciones de fomento de la gestión y el diseño.



Se generaron 7 preguntas que buscaban por una parte comprender y segmentar los perfiles de la muestra (Edad, Educación, Especialidad) y por otro lado levantar información relacionada a las características laborales y proyección futura (Situación laboral, ingresos mensuales, Tipo de empresa en la que trabaja y Proyección Laboral).

Objetivos que se quieren lograr con este estudio tiene que ver con comprender el estado actual de los diseñadores, buscar mayores antecedentes relacionados a la capacidad de emprender de los diseñadores y razones por las cuales esta tendencia se hace presente de manera recurrente.

La paleta de preguntas inmediatamente a continuación, y posteriormente exponemos los resultados:

## MODELO DE LA ENTREVISTA

# “Los Diseñadores chilenos y el emprendimiento”

### 1. ¿Qué edad tienes?

- a. 20 – 25 años.
- b. 26 – 35 años.
- c. 36 años o más.

### 2. ¿Dónde estudiaste?

- a. Universidad.
- b. Instituto Profesional.
- c. Centro de Formación Técnica.

### 3. ¿Cuál es tu especialidad?

- a. Gráfico.
- b. Industrial.
- c. Ambientes/Espacios.
- d. Animación.
- e. Textil/Vestuario.

### 4. ¿Cuál es tu situación laboral?

- a. Empleado.
- b. Freelance.
- c. Empresario.

### 5. ¿Cuánto ganas mensualmente?

- a. Menos de \$200.000.
- b. Entre \$200.000 y \$299.999.
- c. Entre \$300.000 y \$499.999.
- d. Entre \$500.000 y \$999.999.
- e. Entre \$1.000.000 y \$4.999.999.
- f. Más de 5.000.000.

### 6. ¿En qué tipo de empresa trabajas?

- a. Agencia de Diseño.
- b. Agencia de Publicidad.
- c. Empresa de Diseño.
- d. Imprenta.
- e. Educación.
- f. Área de Marketing, Comunicación o Diseño de empresa no relacionada al diseño.

### 7. ¿Cuál es tu proyección laboral?

- a. Seguir dependiente.
- b. Seguir independiente.
- c. Crear una empresa.
- d. Buscar un trabajo dependiente.
- e. Ser independiente.
- f. Cambiar de profesión.
- g. Continuar con mi empresa.





*Infografía 01*

**LOS DISEÑADORES CHILENOS Y EL EMPRENDIMIENTO.**

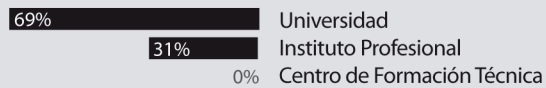
150 encuestados a través del sistema de formularios de Google Docs

Fecha de catastro: Febrero 2009 - Agosto 2008

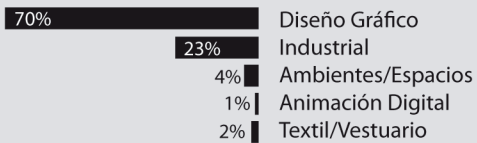
## Características de la encuesta

150 Diseñadores encuestados

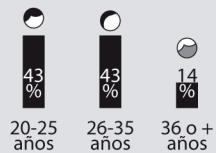
### Institución de educación superior de origen



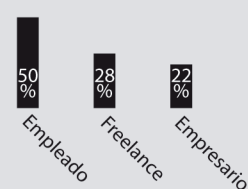
### Especialidades



### Rango de edad



### Situación laboral



## Visión de emprendimiento

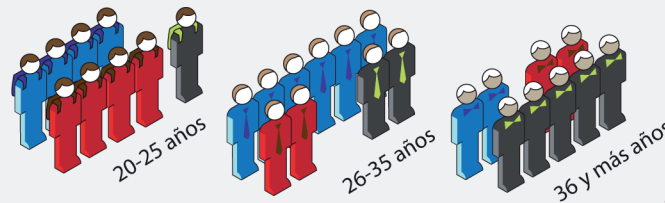


**75%**  
Espera tener una situación laboral independiente



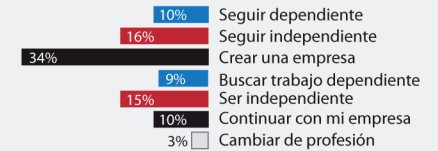
**44%**  
Espera crear o mantener su propia empresa

## Situación laboral de diseñadores según rango de edad

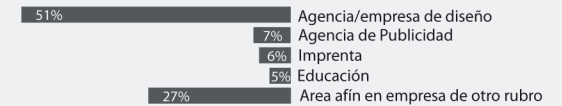


■ Empresario ■ Independiente ■ Dependiente

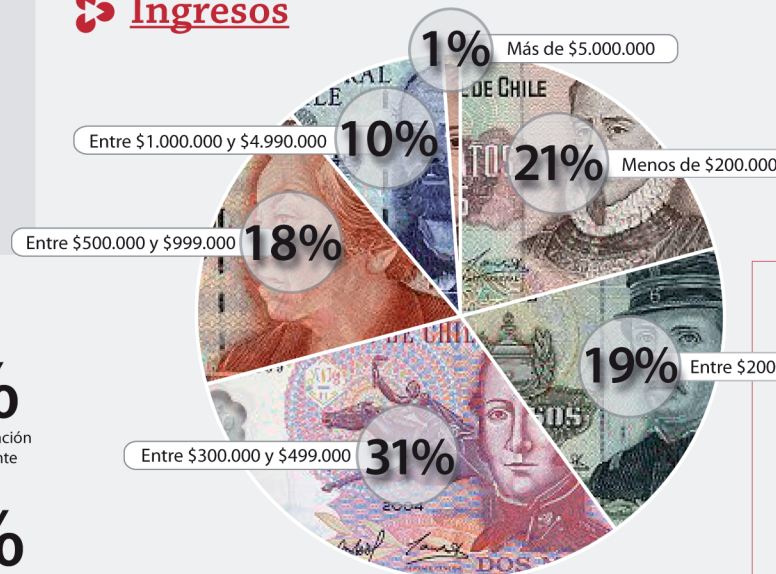
### Proyección Laboral



### Empresa/institución actual en la que trabaja

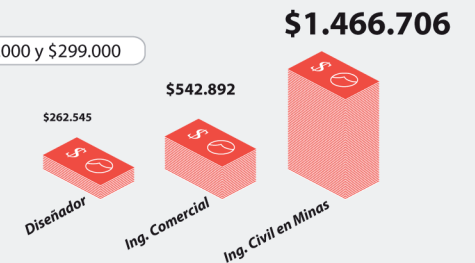


## Ingresos



### Ingreso promedio al egreso profesional

\*Fuente: Futuro Laboral publicado por revista QuéPasa año 2007



Para reforzar nuestra apreciación general, el 75% de los encuestados por este estudio, hacen referencia a que su primera opción laboral es el ejercicio independiente de la profesión, cifra que definitivamente se condice con la tendencia explicada anteriormente.

En un grupo de diseñadores mayoritariamente con título profesional universitario, de un rango de edad promedio de 29 años y un ingreso medio de \$400.000, aproximadamente un 50% de ellos se encuentra trabajando de manera dependiente, seguido de un 30% que se considera freelance y un 20% que ha optado por establecerse como empresarios.

Como queda establecido en el estudio, el tipo predominante de negocio donde se desempeñan son Empresas de Diseño (30%), seguido de aquellos que ejercen en un área o departamento vinculado al diseño dentro de una empresa de otro rubro (27%).

Casi un 35% de estos profesionales se proyecta creando su propia empresa y mientras que un importante porcentaje busca ser independiente (15%) y aquellos que ya han alcanzado la independencia (16%), pretenden mantenerla. Todo lo anterior, establece una clara tendencia a considerar el libre ejercicio de la profesión mucho más atractivo que conseguir un empleo o mantenerlo pues en definitiva el 75% de los encuestados buscan generar los espacios necesarios para trabajar de esta manera.

Esto ocurre tal vez por la situación de empleo que enfrentan los diseñadores, pues el panoramano no

resulta muy alentador. Un estudio de Futuro Laboral publicado por revista QuéPasa el año 2007 presentó el nivel de empleo de carreras profesionales a 2 años de egreso (Gráfica nº2), haciendo un ranking de aquellas con menor nivel de empleo contrastando con el ingreso promedio al mismo plazo.

| Gráfica 2: Carreras con menor nivel de empleo

	% de empleo a los 2 años	Ingreso promedio a los 2 años
Actuación Teatral	54%	S/I
Licenciatura en Arte	64%	\$ 377.138
Biología y Química	64%	\$ 459.244
Traducción e Intérprete	66%	\$ 316.889
Químico Laboratorista	73%	S/I
Educación Parvularia	73%	\$ 276.333
Diseño	74%	\$ 455.665
Licenciatura en Historia	77%	\$ 407.391
Relaciones Públicas	77%	\$ 430.413
Ped. en Historia y Geografía	79%	\$ 352.024
Bioquímica	80%	\$ 535.542
Ingeniería Forestal	80%	\$ 575.357

En el referido estudio, Diseño figura en este Ranking como una de las carreras con mayor nivel de desempleo en el séptimo puesto con un 74% de empleo (a 2 años de egreso) y con un ingreso promedio de \$455.665 (a 2 años de egreso).

También se comparó la diferencia porcentual de sueldo (Gráfica nº 3) calculada entre el 25% que gana menos y el 25% que gana más, en una misma profesión, a cuatro años de la titulación.

Diseño lidera la tabla con un 167% de diferencia, considerando al 25% que gana menos, promediando \$262.

545 de sueldo y el 25% que alcanza los sueldos más altos con \$699.910 de sueldo a 4 años de egreso.

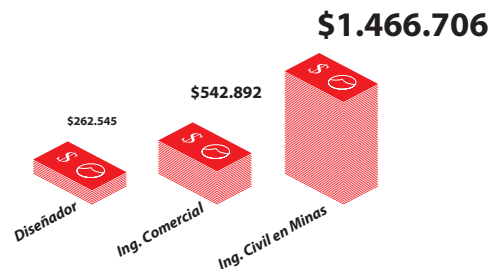
En este ranking, diseño apenas supera a Pedagogía General Básica en la remuneración más baja y es el líder de la diferencia porcentual promedio lo que puede traducirse en una preocupante baja regulación del gremio y pobre posicionamiento de la carrera para estabilizarlo.

| Gráfica 3: Diferencia promedio de sueldos

	25% de sueldo promedio inferior	Diferencia %	25% de sueldo promedio superior
Diseño	\$ 262.545	167%	\$ 699.910
Ing. Comercial	\$ 542.892	148%	\$ 1.344.713
Arquitectura	\$ 304.280	147%	\$ 760.563
Derecho	\$ 755.878	137%	\$ 1.794.766
Periodismo	\$ 322.485	132%	\$ 747.889
Agronomía	\$ 469.484	111%	\$ 992.830
Geología	\$ 1.172.166	102%	\$ 2.371.151
Sicología	\$ 401.724	101%	\$ 807.472
Medicina	\$ 871.028	99%	\$ 1.733.525
Construcción Civil	\$ 551.968	95%	\$ 1.074.552
Ing. Civil en Minas	\$ 1.466.706	94%	\$ 2.847.835
Odontología	\$ 674.196	86%	\$ 1.254.819
Ing. Civil	\$ 895.449	75%	\$ 1.570.753
Enfermería	\$ 528.890	51%	\$ 797.916
Ped. Gral. Básica	\$ 290.302	46%	\$ 423.372

Basándonos en los resultados de éste estudio, podemos sustentar la tendencia a la independización laboral de los diseñadores, situándonos en un panorama donde la idea y anhelo de emprender, es una proyección laboral generalizada con una importante masa de gente joven que prefiere una salida independiente.

Se entiende entonces, que el concepto del emprendimiento es uno de los temas clave en esta investigación y que dan el pie inicial al estudio.



# EL EMPRENDIMIENTO EN CHILE.

En los últimos años el tema del emprendimiento se ha cultivado con gran entusiasmo en el sector público y privado a través del desarrollo de programas y líneas de apoyo a los emprendedores además de la creación de centros de emprendimientos e incubadoras dentro de un gran número de universidades.

¿Y quién es el emprendedor en Chile?

El Reporte Nacional de Chile 2008 del Global Entrepreneurship Monitor concluye acerca de uno de los aspectos que identifican al emprendedor como son las causas o razones para emprender:

El GEM estima que los emprendedores pueden emprender por oportunidad es decir aquellos individuos que manifiestan perseguir una oportunidad real de negocio. Los emprendedores por oportunidad se sub-

dividen en dos categorías: aquellos individuos que manifiestan que son atraídos porque quieren incrementar sus ingresos y aquellos individuos que manifiestan querer una mayor independencia. En contraparte una segunda clasificación son los emprendedores por necesidad, incluyen a las personas que sostienen que no tienen otra manera de ganarse la vida y personas que se involucran en actividades emprendedoras fundamentalmente para mantener sus ingresos. En Chile, el 68,4% manifestó seguir una oportunidad de negocios (19,21 % dijo querer más independencia, 29,40% incrementar sus ingresos y 18,8 ambos motivos). Llevando estos indicadores como porcentaje de la población adulta, se observa que del 2007 al 2008 el emprendimiento por oportunidad tuvo un ligero descenso de 9,79% a 9,58%, mientras que el de necesidad decreció de 3,2% a 2,99%<sup>8</sup>.

Algunas definiciones de emprendedor por Sérvulo Anzola<sup>9</sup>

**Definición general de emprendedor:** el que hace que las cosas sucedan.

**Definición popular de emprendedor:** del dicho al hecho hay un gran emprendedor.

**Definición económica de emprendedor:** realiza cambios de recursos de una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad.

**Definición pragmática de emprendedor:** es una persona que inicia su propio negocio nuevo y pequeño.

**Definición operativa de emprendedor:** aplica su talento creador e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente.

**Definición política de emprendedor:** es aquel que se esfuerza por convertir sus sueños en realidad.

8. Global Entrepreneurship Monitor, Reporte Nacional de Chile 2008, Primera Edición, Ediciones Universidad del Desarrollo, Año 2008.

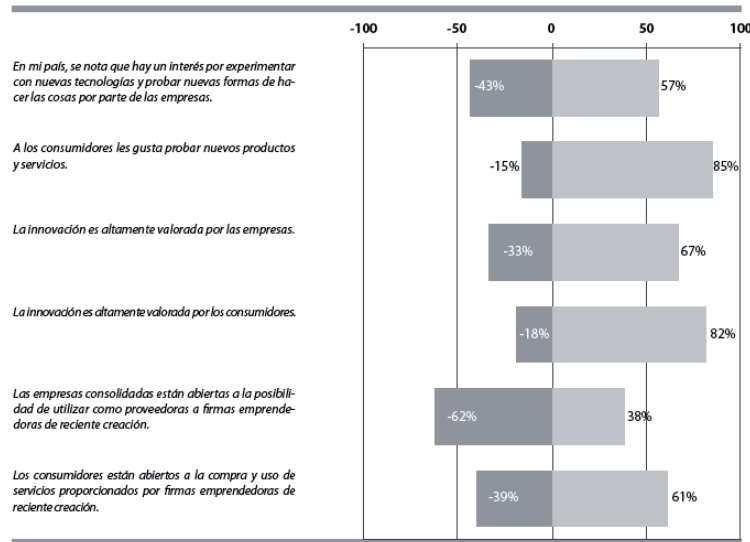
9. Director de la Dirección de Liderazgo Emprendedor de la División de Desarrollo Empresarial del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Es reconocido consultor de micro y pequeñas empresas, asesor de proyectos y empresas e investigador. Desde hace 30 años ejerce la docencia universitaria.

## Radiografía del Emprendedor (GEM Chile 2008)

El emprendedor en Chile es un agente económico en el mercado nacional que actúa la mayor parte de las veces por una motivación de oportunidad de negocio. El promedio de edad se encuentra a los 40 años lo que coincide con uno de los resultados del Primer Censo de Aproximación a la Realidad del Mercado del Diseño Argentino, realizado por Redargenta en el año 2004, en dónde se observaba que una parte mayoritaria de los diseñadores optaba por la independización pasado los 40 años. En el caso de los diseñadores las motivaciones podrían establecerse en varios frentes entre los que se podrían mencionar como un hábito de trabajo, establecimiento de una propuesta propia de servicio, oportunidad de negocio o necesidad entre otras opciones.

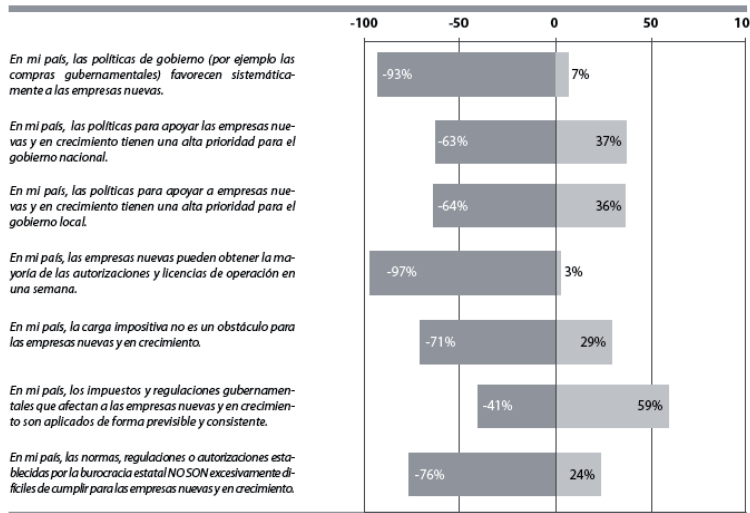


Gráfica 4: *Evaluación sobre la innovación*



Fuente: GEM. Encuesta a Expertos (NES), 2008

Gráfica 5: *Evaluación de las políticas de gobierno para el emprendimiento*



Fuente: GEM. Encuesta a Expertos (NES), 2008

Esta evaluación sobre la innovación hecha por el mismo estudio GEM (Gráfica nº 4) es importante de revisar pues muestra que en general por parte de los consumidores y empresas la innovación es un factor muy atractivo, valorado y buscado, sin embargo al momento de establecer si las empresas están abiertas al uso de servicios provenientes de firmas emprendedoras de reciente creación este gráfico se contrae negativamente, efecto que no se duplica en la misma consulta donde responden los consumidores.

Que pasa entonces en un estado de tolerancia tal de las empresas hacia el emprendimiento con diseñadores freelance que en el mejor de los casos entregan una boleta de honorarios. El modelo de independización de los diseñadores debe estar enfocado entonces a establecer un arduo trabajo en la formalización de su emprendimiento/empresa pues la pista se encuentra llena de obstáculos de percepciones y desconfianza.

## Contexto político y de fomento del Emprendimiento

La actividad legislativa y política en torno al emprendimiento esta sustentada fundamentalmente en el aporte de este al crecimiento y diversificación de la economía, generando nuevos productos y servicios, atrayendo la innovación y la generación de nuevos empleos. En Chile, actualmente existen una red de fomento con una variada gama de instituciones, entre las que se encuentran: BancoEstado, Chilecalifica, Comisión Nacional de investigación científica y tecnológica (Conycit), Comisión Nacional de Riego (CNR), Consejo de Producción Limpia (CPL), Corporación de desarrollo indígena (CONADI), Corporación de fomento de la producción (CORFO), Corporación Nacional Forestal (CONAF), Fondo de Solidaridad e Inversión

Social (FOSIS), Fundación para la Innovación Agraria (FIA), Fundación para la promoción y desarrollo de la mujer (PRODEMU), Instituto de desarrollo agropecuario (INDAP), Instituto de Investigaciones agropecuarias (INIA), Programas de Fomento de Exportaciones Chilenas (PROCHILE), Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), Servicio de Cooperación técnica (SERCOTEC), Servicio Nacional de Capacitación y empleo (SENCE), Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA), Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), Subsecretaría de Minería, Subsecretaría de Pesca (Subpesca)<sup>10</sup>.

Al momento de evaluar las políticas de gobierno para el emprendimiento (Gráfica nº5), en general, hay una muy mala percepción por parte de los expertos en torno a los trámites, burocracias y en general todas las plataformas gubernamentales y legales existentes para el desarrollo y establecimiento de un emprendimiento. Es sabida la diferencia que hay en la demora de la formación de una empresa en Chile con otros países desarrollados, como por ejemplo Nueva Zelanda, en los cuales con un día de trámites pasando por un único proceso se puede formalizar una empresa a diferencia de Chile donde este trámite tiene en promedio una demora de 27 días pasando por 9 procesos distintos.

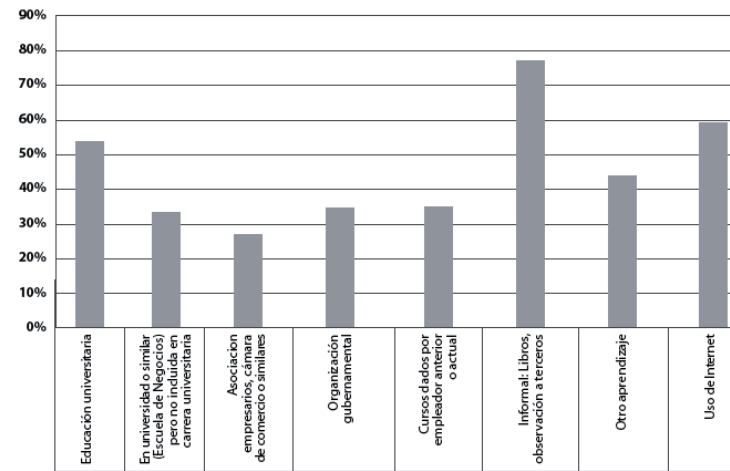
El objetivo no es lamentarse de lo complejo de la situación chilena, sino por el contrario, visualizar el panorama para hacerse cargo de este, siendo concientes de la necesidad de asesorarse tanto el ámbito legal como el tributario, por ejemplo. Comprender la importancia de desarrollar formalidades, pues según como han mostrado las investigaciones relativas al emprendimiento, al insertarse en este mercado habrá que ocuparse de la construcción

de una imagen pública positiva de nuestra empresa a través del desarrollo de una identidad y experiencia de servicio para sortear “obstáculos” relacionados con responder a formalidades como el uso de contratos, facturas, vestimenta y en general una variedad de dinámicas que hoy alimentan la cultura de negocios.

## Sobre la Formación Emprendedora.

Un punto a retomar es el tema de la formación (Gráfica nº6), indica que las principales fuentes de formación para los emprendedores son del tipo informales como libros y observación a terceros, luego internet y sólo recién en 3º lugar la educación universitaria. Aparentemente una situación de falencia de formación en gestión y emprendimiento de las escuelas de diseño se reproduce transversalmente en la realidad país.

Gráfica 6: **Introducción de los diferentes tipos de proveedores de formación para el emprendimiento.**



Fuente: GEM. Encuesta Población Adulta (APS), 2008

10. Global Entrepreneurship Monitor, Reporte Nacional de Chile 2008, Primera Edición, Ediciones Universidad del Desarrollo, Año 2008.



# CONTEXTO GLOBAL.

En la última década se ha podido observar como los mercados globales y locales han tenido grandes transformaciones que se traducen en la necesidad de crear nuevas maneras de operar, actuar y plantearse de todas las organizaciones económicas y sociales (hablamos tanto de empresas e instituciones público y privadas) con el fin de mantener una oferta interesante hacia cada uno de sus usuarios-consumidores.

La década de los 90's fue un periodo marcado por el paradigma de la "Calidad", los mercados y sus relaciones entre empresa-proveedor-consumidor eran cada vez más complejas y exigentes, suponía entonces que el mejoramiento de procesos, operaciones, gestión de calidad y la ingeniería productiva en general eran temas urgentes de cubrir. Es así que Chile a través de CORFO establece herramientas de subsidio a la industria para lograr un "upgrade" de estas y darles un piso o armadura con la cual puedan competir en mercados internacionales.

Se establecieron herramientas de financiamiento en certificaciones en ISO 9001 de gestión de calidad ahorrando el 70% del costo de esta herramienta, fo-

mentando que muchas empresas, en su mayoría exportadoras, tuvieran acceso a nuevos mercados internacionales, más exigentes y competitivos que exigen a empresas que quieran internarse en ellos tener condiciones óptimas de funcionamiento traducidas estas en certificaciones internacionales. Sin embargo, las empresas al llegar a estos mercados comienzan a notar nuevas zonas de este "iceberg" siendo las certificaciones sólo una parte de los grandes desafíos por superar.

La imagen y manejo de marcas entra a actuar para hacer de este producto algo interesante, ahora a consumidores con una cultura y prácticas distintas, siendo un catalizador clave en el éxito final de esta empresa en nuevos mercados. Consumidores más exigentes que buscan productos más sofisticados y con una renovación constante obliga a cualquier organización a mantenerse activa, tanto productiva como intelectualmente, el eje entonces ha comenzado a cambiar a nuevos conceptos ligados a la continua renovación de ideas.

Hoy nuevamente hemos evolucionado y en la primera década del nuevo milenio el paradigma ha cambiado a la "Innovación".

**"La innovación está ligada de manera indisoluble al emprendimiento. Ella es la vía que les permite a los emprendedores aprovechar un cambio como una oportunidad para crear un producto o servicio, como también mejorar los ya existentes."**<sup>11</sup>

Países como Korea o Finlandia están en boca de quienes levantan el dedo para hablar de innovación, el Estado chileno a puesto sus ojos en Finlandia<sup>12</sup> enviando gente a estudiar cada uno de los aspectos que han hecho evolucionar al país creador de la marca Nokia desde un país exportador de materias primas hacia un país industrializado con capacidad de innovar y competir con productos de primera línea como los de la marca mencionada anteriormente.

¿Y cuál ha sido uno de los elementos claves para la innovación?... The Power of Design!<sup>13</sup>

11. "La ruta del innovador, subsidios CORFO", CORFO (Corporación de Fomento de la producción), Gobierno de Chile, año 2006.

12. "Chile y Finlandia firman acuerdo de cooperación científica", El Mercurio, Chile, 30 de Mayo de 2007.

13. Power of Design es la portada seleccionada para el número de mayo 2004 de la publicación de negocios "Business Week" en la que el dossier de esta fue un extenso artículo hecho a IDEO, reconocida empresa consultora de diseño internacional, y su aporte al cambio de sentido que le dieron a las compañías ayudándolas a innovar a través del diseño.

## La Innovación y el Diseño.

Detenerse en estos dos temas está fundamentado en la tendencia de los negocios y el mercado que hoy en día se centran en el fomento de la Innovación. Las últimas políticas de desarrollo económico y de apoyo al sector productivo se han enfocado en la generación de líneas de apoyo estatales a proyectos que tengan su motor en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios con características innovadoras.

¿Cómo entra en este escenario el diseño? El diseño es considerado uno de los pilares fundamentales de la innovación, una herramienta que aporta a la concretización de ideas y proyectos que pueden cambiar prácticas de uso y consumo de bienes y tecnología. El diseñador industrial argentino Pedro Senar indica en su paper sobre diseño e innovación de RED (Registro y Experiencias de Diseño) "El diseño puede ser un actor relevante de la innovación de hecho ha sido reconocido como uno de sus pilares por algunos autores: como una forma de innovación vinculada a los activos intangibles de las empresas. ( Buesa, Molero,1996 ). Según Lopez "el elemento iniciador de las actividades innovativas no se vincula con la ciencia sino con el "diseño" entendido como: procedimientos, especificaciones, técnicas y características operativas necesarias para el desarrollo y fabricación de nuevos productos o procesos".

Entendiendo entonces que para implementar una oferta de diseño a un mercado que está requiriendo

actuar con innovación, ya sea para generar ventajas competitivas, subir el estándar de calidad o lanzar nuevos conceptos de productos o servicios, estudiar el concepto de innovación y su relación con el diseño es primordial en el tema de esta investigación.

## La Innovación.

¿PORQUE innovar?

La definición de innovación no es algo nuevo, el economista austriaco Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) fue el primero en notar la importancia de las transformaciones, fundamentalmente tecnológicas, en el crecimiento económico.

"Schumpeter definió la innovación, en 1934, en un sentido más general que el de las innovaciones específicamente tecnológicas. Según su definición clásica, la innovación abarcaría los cinco casos siguientes:

La introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores aún no están familiarizados, o de una nueva clase de bienes.

La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no experimentado en la rama de la industria afectada, que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico.

La apertura de un nuevo mercado en un país, tanto si el mercado ya existía en otro país como si no existía.

La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, nuevamente sin tener en cuenta si esta fuente ya existe, o bien ha de ser creada de nuevo.

La implantación de una nueva estructura en un mercado, como por ejemplo, la creación de una posición de monopolio."<sup>14</sup>

Ciertamente no es extraño notar que una palabra tan popular en la actualidad como concepto de vanguardia y renovador de ideas haya sido definida mucho tiempo atrás pues, nuestra cultura mundial está marcada por las innovaciones y cada hito dentro de nuestra historia hace referencia a cambios de prácticas, nuevos inventos y nuevas maneras de relacionarse.

Es posible aseverar que la gran diferencia es que hoy en día la sociedad ha acelerado sus prácticas de transformación que antes demoraban siglos en la actualidad pueden contarse en años. Hoy la tendencia es implementar la innovación como una práctica constante dentro de los procesos de negocio, acelerando y promoviendo el uso, consumo y recambio de bienes y servicios.

14. Ernesto Cilleruelo Carrasco, Francisco Sánchez Fuente y Begoña Etxebarria Robledo, Revista CEPADE, "Compendio de definiciones del concepto «innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto", Revista CEPADE, Núm. 36, Octubre 2008, Bilbao, España.

15. Michael Porter (1947-), es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad.

16. Gee, S. (1981). *Technology transfer, innovation & internacional competitiveness*. Wiley&Sons, New York.

### ALGUNAS DEFINICIONES DE INNOVACIÓN.

Michael Porter<sup>15</sup> comenta sobre la innovación: “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar”

Según Gee, S<sup>16</sup>., innovación “es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente”.

Según Pavón, J., y Goodman, R.<sup>17</sup>, innovación “es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”.

Según el libro verde de la innovación<sup>18</sup>, “Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”.

Tom Peters<sup>19</sup> declara “Para no morir, la salida pasará por la innovación, por re-imaginar el mundo”.

Tom Peters, un importante consultor de empresas y escritor de publicaciones de negocios, estudioso y curioso del fenómeno de la innovación durante la última década, dentro de sus publicaciones ha relacionado los diversos elementos catalizadores de grandes cambios y generadores de innovación.

Declarado públicamente un obsesivo del diseño ha defendido la íntima relación de la aplicación de esta herramienta con la capacidad de innovar de las empresas.

“Me he obsesionado (literalmente) con la innovación... porque mis clientes, de hecho, me lo han rogado. La calidad está subiendo. La velocidad está aumentando. El tiempo de desarrollo de los productos está disminuyendo. Hemos sometido al fontanero a un “proceso de reingeniería”... y concedido autonomía al fregadero de la cocina. Pero, de todas formas, con la competencia mundial calentándose más cada picosegundo, empresa tras empresa... bancos, aseguradoras, las Seis Grandes de la auditoría, mediadores, fabricantes de muebles de oficina, empresas de productos envasados, empresas de software y farmacéuticas, empresas de servicios de ingeniería... me dicen: MI SERVICIO/ PRODUCTO SE ESTÁ HACIENDO “GENÉRICO”<sup>20</sup>.

### “INNOVAR O MORIR”<sup>21</sup>.

“Existen toneladas de pruebas de que los avances importantes, los productos y servicios de los FedExes, Apples, Compaqs, Dells, Everexes, BancOnes, Wal-Marts, CNNs (Turner Broadcasting), USA Today's (Gannett) no proceden ni de planes metódicos ni de la empresa-correcta-en-el-momento-correcto”<sup>22</sup>

El recambio de tecnologías y su consecutivo efecto en la transformación de las prácticas humanas ha hecho que las empresas deban generar un intercambio mucho más acelerado de los nuevos productos a ofrecer y estar así al nivel de exigencia de un consumidor mucho más interesado en adquirir las nuevas versiones o última línea de productos. Es así que se busca mantener un estatus de empresa pionera o seguir de cerca al líder innovador, copiando la tecnología y logrando el recambio de productos en algunos casos mejorados o con pequeñas diferencias y de esta manera la cultura de la innovación comienza a arraigarse profundamente en el sector productivo, en muchos casos por sobrevivencia.

Tom Peters en su ensayo “Innovar o morir” sostiene que la innovación (generalmente) no proviene de los altos mandos, ni de las estrategias o planes metódicos desarrollados por sus importantes gerentes, ni tampoco de la empresa correcta en el momento correcto. Por

17. Pavón, J., y Goodman, R. (1981). Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico. CDTI-CSIC, Madrid.

18. Libro Verde de la Innovación. Comisión Europea. Diciembre 1995

19. Tom Peters es uno de los principales exponentes del management de todos los tiempos y considerado “el padre de la corporación posmoderna”. MBA y PhD de Stanford University y con más de 15 libros a su haber, es autor de “En busca de la Excelencia”, señalado por NPR como uno de los tres libros de negocios más importantes del siglo 20.

20. Tom Peters, “El Círculo de la innovación”, Ediciones Deusto, España, 2005.

21. “Innovar o morir” es un artículo de Tom Peters publicado en California Management Review, año 2004.

22. Peters, Tomás, “Innovar o morir”, © Regents of the University of California. Artículo publicado en California Management Review, año 2004.

el contrario, los grandes avances e ideas aparecen por lo general de la persona incorrecta, en el puesto incorrecto, en el momento incorrecto y es por ello que el tema de la innovación es tan complejo de establecer o metodizar a pesar de que existan planteamientos de procesos para la implementación más rápida en el desarrollo de productos que por lo general quedan en el papel solamente.

Como contrapartida a esta conclusión Peters propone algunos “elementos adicionales” que pueden ayudar a conformar una estrategia de innovación:

### **ESTRATEGIAS DE VIOLENTA INYECCIÓN EN EL MERCADO**

#### **1. Venda la licencia de su tecnología más avanzada.**

*<<Actualmente no existe nada semejante a “propietario”, alguien, un rival o una persona ajena a la industria lo copiará irremediablemente>>*

#### **2. Canibalice sus productos más rentables.**

*<<¿Nos estamos quedando anticuados? La empresa vive con miedo: quedarse anticuada, trabajar para canibalizar sus servicios más vanguardistas está considerado como la única defensa práctica contra los competidores fieros>>*

#### **3. Venda/ divida nuevas unidades.**

*<<La mayoría de nuestras empresas no serían capaces de innovar ni aunque tuvieran todo a su favor...>>*

#### **4. Liquide los viejos éxitos para forzar la dependencia de los nuevos.**

*<<Considere deshacerse de uno o más de esos productos más rentables mientras esas vacas todavía dan leche (es decir, valor de mercado). Se obliga a usted mismo, entonces, a depender de las líneas más nuevas del negocio>>*

#### **5. Financie la audacia**

*<<Cypress financia a la gente brillante de la empresa que tiene ideas innovadoras, ideas que probablemente les impulsarían a abandonar la empresa o a caer sofocados bajo prejuicios contrarios a la operación>>*

#### **6. Insista en que cada elemento de la empresa, incluido el personal, demuestre “aptitud para competir” vendiendo una cuota sustancial de sus productos o servicios en el mercado exterior.**

*<<General Motors ha optado por la decisiva alternativa de despojarse de negocios. Está exigiendo que sus fabricantes de componentes de entera propiedad vendan una parte considerable de su producción en el mercado abierto, para conservar la honestidad para inyectar innovación y para demostrar que están listos para competir en el mercado global >>*

#### **7. Fuerce la aptitud para competir entre las funciones subsidiarias permitiendo o incluso estimulando que las unidades cercanas al mercado compren todos los productos o servicios en el exterior.**

*<<Para que unidades “cercanas-al-mercado” tengan total libertad para competir, se les autoriza e incluso anima*

a que compren productos y servicios de la mejor fuente incluso cuando las unidades podrían comprar dichos productos y servicios de una operación interna >>

### 8. Subcontrate absolutamente todo

<< Subcontrate todo menos su alma. Pero incluso cuando se trate del alma, aconsejaría MCI, compruebe que deja entrar en la tienda a los intrusos más inteligentes. Especialmente cuando se trata de actividades como la investigación, es un planteamiento más bien brutal para producir innovación >>

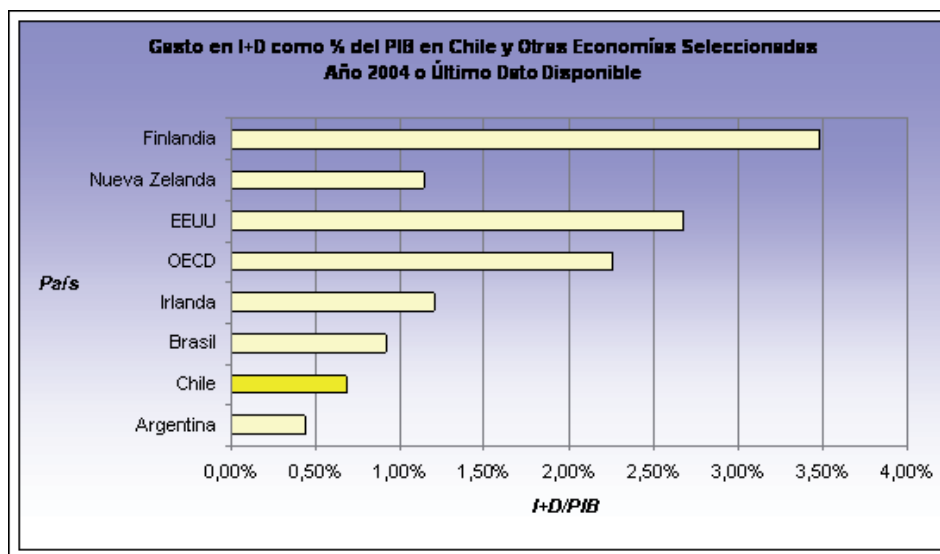
### CHILE Y LA INNOVACIÓN.

Para ordenar las políticas públicas en torno al tema, a comienzos de 2006 la Presidenta Michelle Bachelet encomendó al Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), presidido por Nicolás Eyzaguirre, la elaboración de una propuesta con la Estrategia Nacional de Innovación para los próximos 15 años<sup>23</sup>.

CNIC estableció que las principales agencias del Estado a cargo de apoyar la innovación son CORFO y CONICYT (Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología), a las que también se suma la labor ejecutada por FIA (Fondo de Innovación Agraria), ICM (Iniciativa Científica Milenio) y FIP (Fondo de Innovación Pesquera)<sup>24</sup>.

Es así que a través de estas herramientas se ha buscado impulsar el desarrollo de nuevas ideas y emprendimientos que en el contexto nacional de desarrollo de negocios seguramente quedarían sin ningún tipo de respaldo y muy pocas podrían ver la luz.

Gráfica 7: Comparativa gasto en I + D como % del PIB en Chile y otras economías



Gasto en I+D como Porcentaje del PIB en Chile y Otras Economías Seleccionadas, Año 2004.

País	Gasto I+D/PIB
Argentina	0,44%
Chile	0,68%
Brasil	0,91%
Irlanda	1,20%
OECD	2,26%
EEUU	2,68%
Nueva Zelanda	1,14%
Finlandia	3,48%

Fuente: Kawax, Observatorio Chileno de CTI, Conicyt ; Ricyt; OECD, Main Science and Technology Indicators. Nota: el dato para Nueva Zelanda corresponde al año 2003, los demás países muestran el dato para el año 2004.

Para el año 2002 Chile alcanzó los \$315.638 millones de gasto en investigación y desarrollo, equivalente al

23. El Consejo de Innovación para la Competitividad y la Política Nacional de Innovación, [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

24. Idem

25. Conicyt (Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica)

0.68% del PIB de ese año con un 55% financiado por el Estado, 33% sector privado, 11% de inversión extranjera y 1% proveniente de otras fuentes. La meta del país es llegar hasta el 1% de inversión del PIB en investigación y desarrollo el año 2010 para el Bicentenario.

La creación del Fondo de Innovación para la Competitividad proveniente del impuesto específico a la minería y el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad para la articulación y gestión de estos fondos a los distintos organismos que lo entregarán han sido las medidas tomadas por el Estado chileno para lograr la meta del 1% del PIB en I+D para el 2010<sup>25</sup>.

“En los países en vías de desarrollo la inversión promedio, en investigación y desarrollo (I+D) es 0.5 % del PIB. En Perú alcanza 0,1 %; Argentina 0,53 %; Chile 0,7 %; México 0,4 %; China 1,3 % al 2005 (Gráfica n°7).

En los países desarrollados, alcanza como promedio, casi tres veces y más esa cifra, llegando al 1,5 % del PIB. Para datos del 2004, la OCDE publica en noviembre del 2006, que Japón invierte el 3,13 % del PIB, USA 2.68 %, al año 2001. Estos mismos países lideraban seguidos de Alemania 2,5 %, Francia 2,2 %, Reino Unido 1,9 %, en otro informe anual sobre ciencia y tecnología del año 2003, publicado por el ministerio de educación y tecnología de Japón.

En los 25 países miembros de la UE, el promedio en I+D en 2003, fue de 1,81 % y España, que siempre aparece como modelo a seguir por Chile, tiene en el 2005 un 1,13%, cifra bajo el promedio. España sirve como modelo para no cometer los mismos errores que ellos, aunque Chile se planteó como meta, llegar al 1% del

PIB recién al año 2010.

¿Le servirá emular esta pobre tasa, dado que ya otra nación (España), con una cifra poco más alta, tiene muchos indicadores bajo la media de Europa?”<sup>26</sup>

Entonces, un país que invierte el 1% (en el ideal de nuestro país) del PIB en investigación y desarrollo y que gran parte de este porcentaje es aportado por el sector público tiene muy pocas posibilidades de generar un “upgrade” desde el modelo exportador de commodities a otro de generación de conocimiento a través de la innovación tecnológica, a diferencia de países como China, India, Korea y Japón en donde la diferencia porcentual es considerable y su desarrollo industrial y tecnológico abrumante.

La innovación, desde el momento de la creación de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología se transformó en uno de los pilares fundamentales dentro de la gestión del gobierno de Michelle Bachelet, “Promover la Innovación para el Desarrollo” constituye nada menos que uno de los cuatro pilares (junto a la reforma a las pensiones, una educación de calidad, y los programas de vivienda y ciudad)<sup>27</sup>.

Según CORFO<sup>28</sup> estas son las razones del PORQUE innovar:

1. Innovación es crear valor nuevo y significativo para el mercado.
2. El crecimiento está determinado por la mayor productividad total de los factores. El factor de mayor impacto sobre la productividad es la innovación tecnológica.

3. Innovar es una estrategia indispensable para la sobrevivencia económica de cualquier empresa en las actuales economías de mercado.

4. La innovación es importante, pues tiene como resultado no sólo nuevos productos y servicios o el mejoramiento de éstos, sino que genera, como externalidad fundamental, nuevo conocimiento y capacidades, los que quedan disponibles para enfrentar nuevos desafíos en el futuro.

5. En Chile sólo el 0,7% del PIB se invierte en investigación y desarrollo. En los países europeos, esta cifra alcanza el 1,8% y el promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es de 2,2%.

6. Un 27% del gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) en el país es financiado por las empresas privadas. En los países de la OCDE esta cifra supera el 65%.

7. El número de empresas que invierte en Investigación y Desarrollo (I+D) no llega al millar y su vinculación con instituciones de investigación, tales como universidades u otras, puede ser incrementada en forma significativa.

Identificando las palabras claves dentro de estos 7 puntos que define CORFO del PORQUE innovar es posible destacar, Crear Valor, Innovación Tecnológica, Estrategia, Nuevos productos o servicios, Nuevas capacidades. Y en relación a esto el diseño SI crea valor en sí mismo al crear nuevos productos, servicios y experiencias así como también entrega valor agregado a

**26.** Paper “La inversión en investigación y desarrollo (I+D). Los casos de Chile, Corea del Sur, China e Irlanda”, Nelson Castro, Chile, 2008.

**27.** El Consejo de Innovación para la Competitividad y la Política Nacional de Innovación, [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

**28.** Corporación de Fomento de la Producción, Chile.

productos o servicios ya establecidos; el diseño ES una estrategia exitosa de venta y generación de valor que dota de nuevas capacidades y habilidades a las organizaciones para que estas finalmente logren innovar y reencantar a este mercado tan cambiante por tanto reiteramos nuestra apuesta a la intensa relación que hay entre diseño e innovación.

## El Diseño.

El diseño es un oficio nuevo comparado con otras disciplinas, al menos declarado como “diseño”, y que hereda su trabajo de una extensa línea de oficios ligados a la arquitectura, artes gráficas, artesanía e ingeniería que finalmente tras las revoluciones industriales, tecnológicas y educacionales de la sociedad hizo necesaria la formación de profesionales que aportaran en diversos ámbitos de la industria, inicialmente mejorando aspectos estéticos de productos, pasando por la funcionalidad y optimización de procesos productivos, llegando finalmente a la generación de experiencias de uso y consumo de nuestra actual época.

### ALGUNAS DEFINICIONES DE DISEÑO.

ICSID<sup>29</sup> declara “El Diseño es una actividad creativa cuyo objetivo es establecer las cualidades polifacéticas de objetos, de procesos, de servicios y de sus sistemas en ciclos vitales enteros. Por lo tanto, el diseño es el factor central de la humanización innovadora de tecnologías y el factor crucial del intercambio económico y cultural”

Tomás Maldonado<sup>30</sup> señalaba que “el diseño industrial es una actividad proyectual que consiste en determinar las prioridades formales de los objetos producidos industrialmente”. La forma tiene por misión, no sólo alcanzar un alto nivel estético, sino hacer evidentes determinadas significaciones y resolver problemas de carácter práctico relativos a la fabricación y el uso. Diseño es un proceso de adecuación formal, a veces no consciente, de los objetos.

Gui Bonsiepe<sup>31</sup> define al diseño como: “Hacer disponible un objeto para una acción eficaz.”

Norberto Chávez<sup>32</sup> dice que el diseño es “La fase del proceso productivo en la cual se definen todas las características de un producto (visuales, formales, tec-

nológicas, utilitarias, constructivas, materiales etc), su forma de producción, distribución y consumo, previo a la producción material”.

László Moholy-Nagy<sup>33</sup> expresa que “El diseño es la organización de materiales y procesos de la forma más productiva, en un sentido económico, con un equilibrado balance de todos los elementos necesarios para cumplir una función. No es una limpieza de la fachada, o una nueva apariencia externa; más bien es la esencia de productos e instituciones. Diseñar es una compleja e intrincada tarea. Es la integración de requisitos técnicos, sociales y económicos, necesidades biológicas, con efectos psicológicos y materiales, forma, color, volumen y espacio, todo ello pensado e interrelacionado. Un buen punto de partida para entender éste fenómeno es revisar la gestalt y como la teoría de sistemas aporta una visión amplia del tema. El diseñador es intermediario y mediador entre el mensaje y la población a quien va dirigido, por lo que debe contener una serie de signos comprensibles para el sector target a quien pretende ir dirigido y basado en una serie de armonías estéticas. Por otra parte el diseñador maneja el sentido y el qué en una proyección, siendo estos puntos paradójicamente, los cuales presentan al diseño como un nuevo humanismo.”

**29.** *The International Council of Societies of Industrial Design (Icsid) is a global not-for-profit organisation that promotes better design around the world. Today, Icsid counts over 150 members in more than 50 countries, representing an estimated 150 000 designers.*

**30.** *Tomás Maldonado (1922, ciudad de Buenos Aires). Pintor, diseñador y pensador argentino, se le considera como uno de los principales teóricos del llamado enfoque científico del diseño. Rector de la Hochschule für Gestaltung de Ulm.*

**31.** *Gui Bonsiepe (Alemania, 1934) es un reconocido diseñador industrial. Estudió y posteriormente enseñó en la HfG (Hochschule für Gestaltung) en Ulm, Alemania. La HfG es considerada por muchos una progresión de la Bauhaus.*

**32.** *Norberto Chavez es asesor en diseño, imagen y comunicación, es experto en imagen corporativa, ha sido asesor para varias empresas y actualmente se encuentra radicado en España. Norberto se ha desempeñado como profesor de Semiología y Teoría del Diseño en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires, ha sido docente y jefe del Departamento de Pedagogía de esa universidad también ha dado cursos y talleres en diferentes instituciones. Es autor de La imagen corporativa y el Oficio de diseñar (Gustavo Gili) y junto con Raúl Belluccia La marca corporativa (Paidós).*

**33.** *László Moholy-Nagy nació el 28 de julio de 1895 en Hungría, concretamente en la ciudad de Bácsborsod, y falleció el 24 de noviembre de 1946) en la ciudad americana de Chicago. Aunque su verdadera pasión fue la pintura, hoy en día es recordado como uno de los mejores fotógrafos de los años 20, pionero en este campo. También fue profesor en la escuela Bauhaus.*

## EL DISEÑO COMO FACTOR CATALIZADOR DE VENTAJAS COMPETITIVAS.

ICSID define al diseño como una actividad creativa con el objetivo de establecer las cualidades de objetos, procesos, servicios y sistemas indicando también que su principal labor es la humanización innovadora de las tecnologías. Esta definición comienza a hacer mucho más sentido en el grado que se comienza a ver al diseño no solamente como productor de objetos, sean estos físicos, digitales o inmateriales, sino como catalizadores de cambios importantes dentro del modelo productivo y de negocio de una organización, sea cual sea esta, pues si bien existen científicos e ingenieros capaces de generar tecnología, a veces sin un fin social o comercial aparente, es el diseño con su capacidad de desarrollo el que modela y “humaniza” como bien dice el ICSID la tecnología para hacerla apta para las personas, pues esa su principal labor, desarrollar el espacio/interfaz de un objeto, proceso, servicio o sistema para un usuario o consumidor final.

Esta clave es fundamental en la creación de valor para un producto o servicio pues su éxito estará determinado finalmente en la aceptación o rechazo de su público objetivo y un gran responsable de estas cualidades es el diseño.

Las empresas al pasar el umbral de mejorar productivamente, bajando costos y produciendo más y mejor se encuentran en un punto de inflexión donde las acciones para llegar al siguiente nivel ya no vienen (necesariamente) del sector técnico-ingeneril sino de aquellas herramientas que son capaces de generar VALOR y una diferenciación de su producto o línea de produc-

tos, servicio, identidad y medios por el que la marca se comunica y promociona.

Podemos concluir entonces que el diseño es un factor clave para lograr pasar al próximo nivel que requieren las organizaciones, pues es capaz de cubrir estas nuevas necesidades y en varios aspectos materializa la innovación que se esta requiriendo con urgencia.



# TENDENCIAS EN LOS SERVICIOS DE DISEÑO (gráfico)

La disciplina del diseño ha sido históricamente una respuesta a necesidades de la sociedad y sus empresas (fundamentalmente en el ámbito del consumo) y por otro lado ha estado intimamente ligado a los avances tecnológicos, acomodándose y mutando para hacer un uso efectivo de nuevas herramientas, conceptos, materiales, soportes, etc. Es por ello que no deja de sorprender como las prácticas del diseño han cambiado drásticamente hace 10 y 20 años y muchos diseñadores comienzan a quedar marginados del sistema por no lograr actualizarse en el manejo de nuevos conceptos de comunicación, metodologías y software cada vez más específicos.

La siguiente revisión de tendencias de los ámbitos de acción del diseño tiene como objetivo estudiar los quehaceres que hoy son requeridos y que por otro lado se constituyen como oportunidades comerciales a trabajar. Es importante detallar que si bien existen más tendencias se ha hecho un filtro previo en donde primaron aquellas que están más ligadas al diseño gráfico.

## **Diseño Gráfico, Publicidad, Marketing y Branding.**

Los inicios del diseño gráfico están vinculados fuertemente a la publicidad, siendo esta una herramienta para la concretización de campañas publicitarias, por ello es que surgieron oficios como “cartelistas” o “arte publicitario” que más tarde pasarían a engrosar las filas del llamado “diseñador gráfico”.

La evolución de los conceptos comunicacionales y de negocios trajo el Marketing en los años ochenta y luego el Branding donde el desarrollo de marcas potentes se ha transformado en una de las claves para el éxito de importantes empresas. Como es de esperar cada una de estas evoluciones transformó el que hacer del diseño en el ámbito de los negocios y la comunicación valiéndose de nuevas herramientas e ideas.

**PUBLICIDAD.****“Transformar los deseos en necesidades”**

La Publicidad es en el comienzo del siglo XX la gran herramienta que da soporte a los negocios en esa “nueva” era industrial y del capital. Desde que los productos comienzan a industrializarse, pasando de la producción artesanal “uno a uno” a la “en serie” la posibilidad de adquirir estos para una mayor cantidad de gente que antes no podía tenerlos fue en aumento, fundamentalmente por un mejor precio debido a la baja de costes en su producción.

En un escenario del mercado donde cambio el paradigma productivo, desde la escases de oferta (se producía menos de lo que la gente necesitaba) al sobrestock de bienes de consumo<sup>34</sup>, fue necesario implementar herramientas de promoción masiva de estos productos para de alguna manera “convencerlos” de comprar lo que usaban antes o al menos no regularmente a través de la publicidad.

Las herramientas con las cuales la publicidad comenzó a apoyarse llevaron a que esta y el diseño (o las artes gráficas en ese momento) comenzarán a trabajar inseparablemente siendo el diseño un medio de expresión de las ideas y grandes frases que creaba la publicidad. Abraham Moles<sup>35</sup> en su libro “Publicidad y Diseño” la describe como un “axioma del mensaje publicitario”<sup>36</sup> y probablemente un elemento hito de este concepto sea el afiche donde todas las estrategias, promesas, proyec-

ciones, etc, se resumen en una pieza gráfica que comunica este gran mensaje en menos de un segundo a una persona que demorará mucho menos de eso en pasar frente a ella. Frente a esto Joan Costa<sup>37</sup> habla de a brevedad, un elemento esencial del mensaje publicitario.

El diseño en esta etapa de la comunicación que se remonta desde principios del siglo XX se convierte en un gran aliado de la publicidad proveendo la realización, concretización y mejora de una idea mental y mensaje publicitario transformandolo en una imagen gráfica.

**MARKETING.**

El Marketing es un área de los negocios que tuvo su consolidación posterior a la publicidad. La RAE (que traduce el anglicismo a Mercadotecnia) la define como “Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda”, así también como el “Estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin”. Philip Klote<sup>38</sup>, considerado el padre del marketing, ha definido a esta práctica como “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”.

La “orientación al marketing” fue un concepto desarrollado a finales de los años 60 y comienzos de los 70 en la Universidad de Harvard que cambió la anterior orientación enfocada a las ventas (resultado de una

baja capacidad de compra, debido a la crisis de 1929, los esfuerzos estaban en las estrategias y fuerza de venta de productos en su mayoría en sobrestock) y la anterior enfocada a la producción (todo se compraba pues había poca oferta y las características eran determinadas por la manufactura).

El nuevo enfoque estaba orientado al usuario o consumidor de este producto y las empresas comenzaron a producir en razón de lo que su público objetivo requería en vez de tratar de vender a toda costa un producto que podría o no necesitar su cliente. Esta filosofía de negocios es la que alimenta entonces el desarrollo de la publicidad, el diseño y su modo de operar. Comenzaron a surgir encargados y directivos del área del Marketing que tenían a su cargo la responsabilidad de dirigir la empresa en los términos de mejoramiento los productos o servicios en función de los cambios de las prácticas de consumo, la promoción y posicionamiento en el mercado.

Posteriormente nacerán nuevos servicios y modos de publicitar que cambiarán los paradigmas tradicionales de publicidad y del diseño entre los que se encuentran el BTL (Below The Line), Marketing Online, Marketing de Guerrilla (Warketing) entre otros servicios que hoy en día ofrecen las principales agencias de diseño y publicidad en Chile y el mundo.

34. Abraham Moles, Joan Costa, “Publicidad y Diseño”, Editorial Infinito, Buenos Aires, Argentina, Año 1999.

35. Abraham Moles es sociólogo francés. Destacan sus aportaciones al estudio de la cultura de masas, especialmente en relación a la estética.

36. Abraham Moles, Joan Costa, “Publicidad y Diseño”, Editorial Infinito, Buenos Aires, Argentina, Año 1999.

37. Español, Comunicólogo, diseñador, sociólogo e investigador de la comunicación visual. Presidente de la Consultoría en Imagen y Comunicación, CIAC Internacional. Autor de más de dos docenas de libros y de centenares de artículos sobre imagen, diseño y comunicación.

38. Economista y especialista en mercadeo estadounidense, titular distinguido, desde 1988, de la cátedra de Marketing internacional S.C. Johnson & Son en la J.L. Kellogg Graduate School of Management perteneciente a la Northwestern University en Evanston, Illinois, seis veces considerada por Business Week la mejor facultad en temas empresariales de los Estados Unidos

El marketing ha tenido un progresivo posicionamiento hasta estos días en que es impensable una empresa mediana sin una dirección o departamento encargado del área del Marketing, promoción y comunicación. Su capacidad de articular el diseño, la publicidad, la venta y otros elementos relacionados con la experiencia de consumo la han transformado en una poderosa herramienta de generación de ventas cuando los modelos de gestión basados en la producción y el precio no son suficientes.

### BRANDING.

Cuando las grandes compañías comenzaron a crecer y ampliarse a otras zonas geográficas la importancia de las marcas fue motivo de estudio y desarrollo en el área de los negocios y la comunicación. La implementación de una identidad clara que permita mantener, fortalecer y potenciar la fidelidad de sus clientes, ya sea estando en una filial en California, Sao Paulo o en Londres comenzó a ser un tema altamente cotizado por las compañías en busca de diferenciación. Según Procorp<sup>39</sup>, una importante empresa de diseño en Chile, "branding es la estrategia empresarial que pone a la marca en el centro de su gestión, alineando productos y servicios, posicionamiento y comunicación en torno a una propuesta de valor única y elocuente, tanto para el consumidor como para el cliente interno".

Con el tiempo muchas compañías optaron por poner el branding como su principal y/o única oferta transformándolo en un paraguas de servicios como sucede en la agencia anteriormente mencionada. Sin embargo

han sido pocas las que no han caído en la lógica de seguir ofreciendo el mismo tipo de servicio de antaño, anteponiendo el término. Branding es mucho más amplio y va más allá que el ejercicio de diseñar un logotipo o implementar una campaña de publicidad para grabar en el inconsciente colectivo una marca, al respecto de esto Philip Kloter remarca que "... las marcas no se mantienen sólo gracias a la publicidad, sino por la experiencia de marca. En la actualidad, los clientes conocen una marca a través de divesos nexos y puntos de contacto que incluyen la publicidad pero, además, abarcan la experiencia personal con la marca, los comentarios de otros consumidores, las interacciones individuales con el personal de la empresa, la atención telefónica, los sitios web de la compañía, etcetera. La empresa debe poner tanta atención a la administración de esos puntos de contacto, como la que pone en la producción de sus anuncios<sup>40</sup>. El branding ha de ser entendido como un servicio global y transversal a todas las unidades de una empresa, pues para posicionar existosamente una marca será necesario que esta genere emociones positivas de principio a fin en toda la experiencia de consumo.

¿Cuál es la diferencia "Brand" y "Branding"?

Gran parte de las empresas de diseño estudiadas en esta investigación tienen una grave contradicción entre estos dos conceptos, mencionando en algunos casos ofrecer servicios de branding cuando finalmente lo que se ofrece son servicios de brand o desarrollo de imagen corporativa.

Rachel Piggott<sup>41</sup>, Consultora de Tourism Resource Consultants, quién fue parte del equipo que llevó a cabo la campaña de imagen país de Nueva Zelanda "100% Pure New Zealand" en su presentación del Seminario Internacional "Imagen País 2008" presenta un paralelo entre los conceptos de "Brand" y Branding" definiéndolos de la siguiente manera:

En base a este planteamiento es deducible que el Branding va enfocado a una gestión de la identidad de una

BRAND	BRANDING
Liderazgo	Gestión
Visión	Coordinación
Estrategia	Ejecución
Alineamiento	Poder creativo

organización, coordinando y ejecutando los elementos creativos y organizacionales que construyen un exitoso posicionamiento de la marca en su mercado objetivo.

¿Qué diferencia el Branding del Marketing?

La pertinencia de esta pregunta radica en que ambos conceptos están íntimamente ligados a la gestión y articulación de otros elementos que en su conjunto son capaces de generar valor que potencie la manera como se percibe la imagen de una organización, y es esta pregunta la que se pretende responder en el siguiente análisis.

39. Procorp, empresa conocida hasta 2005 como Proyectos Corporativos, es una organización de especialistas en branding, comunicación, diseño y arquitectura, que a lo largo de dos décadas ha evolucionado adecuando sus capacidades a las exigencias de sus clientes, el mercado y la sociedad, proyectándose a nivel latinoamericano como una de las más importantes empresas del rubro. Su presencia con diversos proyectos en puntos claves de Latinoamérica, durante 2006 significó por ejemplo la apertura de Procorp Argentina como avanzada del crecimiento de la empresa.

40. Kloter, Armstrong, "Marketing", Décimo primera edición, Editorial Pearson, México 2007.

41. Rachel Piggott es consultora neo-zelandesa responsable del programa imagen país de Nueva Zelandia el año 2007.

mienta de **venta** pues sus ámbitos de acción van desde la publicidad al control de precios, siendo el método convencional de testeo de efectividad del marketing la medición de aumento o disminución en las ventas. Kotler indica que “fundamentalmente existen cuatro herramientas para evaluar estos resultados (de la puesta en práctica de los planes de marketing): análisis de **ventas**, análisis de participación de mercado, análisis de **ventas** en relación con los gastos de marketing y análisis financiero”<sup>42</sup>.

El branding, por otro lado más cercano a la visión estratégica de una organización, es una herramienta de posicionamiento de mercado, ¿que quiere decir esto?, que el trabajo de desarrollo de identidad global es un proceso de creación del propio mercado, una cultura que gira en torno a la experiencia de consumo o uso de los productos o servicios que ofrecemos. Rob Frankel<sup>43</sup> plantea que “el branding no consiste en que te compren más que a la competencia. Branding consiste en que sientan que tú eres la única solución a sus problemas”, esta declaración iba antepuesta a otra categórica en la que expresaba que el branding es el concepto peor explicado de todos los utilizados en marketing, lo que explica en algún grado los diferentes discursos de branding entre una y otra agencia.

El branding al ser una herramienta de estrategia se sitúa como guía para todas las acciones de la organización. Las empresas deben usar la propuesta de valor de la marca como la guía para la ejecución de sus

estrategias, tácticas, prestación de servicios y del propio desarrollo del producto<sup>44</sup> y para ello es necesario un cambio de mentalidad, desde la aplicación de un servicio de identidad de un esquema de acción predominantemente externo a uno que integre los aspectos internos de acción de branding en una organización. Esto es ratificado por Rafael López, Gerente General de Chilectra, quien plantea que es primordial pasar desde el concepto del branding de productos a un proceso de branding corporativo, construyendo la marca corporativa DESDE la organización aprovechando las relaciones de consistencia que existen entre los diferentes stakeholders y la propia compañía<sup>45</sup>.

Se ha planteado que el branding es una de las unidades o herramientas de las que maneja el marketing así como también, en contraposición, se ha indicado que esta es el núcleo de las actividades de venta, marketing y contacto de la compañía<sup>46</sup>. No es pretensión de este estudio definir una u otra cosa, sin embargo, identificar la importancia que se le ha dado a estos dos conceptos, su transversalidad en cuanto a su impacto en todas las unidades de una organización y que hoy en día son una fuente de ingresos importante en el mundo del negocio del diseño y la publicidad es obligatoria en una observación de tendencias actuales de servicios de diseño.

## Diseño de Interacción – Diseño de experiencias.

La introducción de las tecnologías digitales, el computador personal y posteriormente internet transformó el modo como nos comunicamos y relacionamos así como también las opciones de generar nuevas plataformas comunicacionales y maneras de publicitar en medios que se comportaban muy distinto a los tradicionales, desde su continua disponibilidad en cualquier lugar, interacción con los contenidos promocionados, desarrollo de comunidades que potencian el conocimiento y la generación de contenidos así como también la llegada casi directa con el usuario objetivo que propician un feed back poderoso con los consumidores de un producto o servicio específico son características y posibilidades que marcan los paradigmas de esta tecnología en las nuevas maneras de interactuar con los usuarios finales de los productos o servicios que se promocionan.

### NUEVAS TECNOLOGÍAS: GLOBALIZACIÓN E INTERNET.

La globalización hoy es común, saber lo que pasa en el mundo de manera inmediata, observar como los cambios y decisiones ocurridas a miles de kilómetros de distancia en países y culturas totalmente distintas de la nuestra repercuten en nuestra realidad es algo absolutamente corriente. Comunicarse con nuestros amigos a cuerdas de nuestra casa de la misma manera que con otros en España o Francia a través de messenger es

42. Philip Kotler,, Kevin Lane Keller, “Dirección de Marketing”, 12ª Edición, Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V. México, año 2009.

43. Rob Frankel es experto en Branding y Gestión de Marcas, es consultor de empresas en la ciudad de Boston.

44. Kotler, “80 conceptos del Marketing”, Editorial Pearson, España, año 2003.

45. Rafael López Rueda, Gerente General de Chilectra, “La ineludible sensibilidad hacia la comunidad”, XV Congreso Chileno de Marketing 2006 “Cultivando Marcas, todo el día, todos los días”

46. Idem.

normal y la manera en que adaptamos el alcance y adquisición de la información (del tipo que sea) a través de internet fue radical.

Hace unos 25 años atrás publicitarse y darse a conocer era un lujo de pocas empresas, adquirir información sobre un tema específico dependía de la posibilidad de comprar y/o arrendar un libro-revista-diario-charla (y hasta ahí quedábamos), HOY depende de la manera en como tecleemos un par de palabras en Google para sumergirse en un mar de posibilidades de adquisición de esta información generando además millones de alternativas que podría o no tener que ver con lo que buscabas.

Actualmente dependemos profundamente de estas tecnologías, los antiguos modos de archivo poco a poco se han ido modificando por la generación de base de datos digitales que pueden ser respaldadas ciento de veces en pequeñas unidades de disco en vez de piezas repletas de archivos con cientos y miles de hojas que degrada el tiempo. La rapidez de acceso a esta información a través de buscadores especializados potencia aún más su efectiva adquisición. En definitiva, cuando se habla que el mundo cambió, es que las tecnologías de la información produjeron un profundo cambio de la relación entre nosotros, la información y como accedemos a ella. Este (aparente) simple cambio catapultó un mar de posibilidades que aún no terminamos de descubrir pues las posibilidades parecen realmente infinitas en el mundo digital.

Es tan importante el poder del manejo de la información que los estudios categorizan a las sociedades que son o no concientes de la influencia que las nuevas tecnologías tienen en la globalización de esta. “La sociedad camina más despacio que las consecuencias objetivas de la denominada “sociedad global de la información” y no todas las sociedades poseen consciencia de estas influencias. Porque la denominada sociedad global trajo aparejado víctimas y verdugos, **inforricos** e **inforpobres**.”<sup>47</sup> Es inevitable no parar en este punto cuando se trata el tema de la globalización y la evolución de la sociedades en función del impacto de las tecnologías de la información y por ello es que se han invertido importantes investigaciones para generar soluciones tecnológicas que puedan aportar a la eliminación del subdesarrollo de algunas naciones o la deficiencia educativa en sectores más vulnerables, ejemplo de esto fue el proyecto OLPC<sup>48</sup> del MIT que si bien no tuvo los resultados esperados por los investigadores produjo consecuencias GLOBALES en la reafirmación del enfoque tecnológico hacia las aulas escolares y la proliferación de decenas de modelos de computadores a bajo coste que hoy en día llamamos net-books.

Son comunes las prácticas de empresas que basan toda su publicidad a través de los medios online pagando un décimo de lo que cuesta en medios tradicionales, las guías comerciales se llenan de polvo pues la facilidad de búsqueda de un servicio a través de los buscadores o las decenas de portales de empresas (incluyendo la versión online de las guías comerciales)

hace mucho más eficiente esa tarea. Los estados transforman todos sus sistemas de trámites subiendolos a la web, cambiando las interminables colas por unos cuantos clicks sobre tu escritorio y es de esta manera que cambian nuestras costumbres soportadas inevitablemente e historicamente por la tecnología.

## DISEÑO WEB.

El negocio del diseño y desarrollo Web tiene un auge en Chile a mediados de los años 90's. El aumento de las conexiones a internet en los hogares y las empresas además de la proliferación de estos sitios o “servidores web” como se les llamó en algún momento llamó la atención de empresas e instituciones viendo en este nicho un lugar interesante donde promocionarse. Los diseñadores, como toda profesión ligada íntimamente a la evolución tecnológica fueron capaces de integrarse a este nuevo nicho adquiriendo un nuevo servicio al portafolio profesional, no sin antes realizar un upgrade de conocimientos y habilidades enfocados fundamentalmente en el área informática. Nos referimos aquí a “los diseñadores” como un ente más bien conceptual pues este tema ha dejado muchos diseñadores marginados por no ser capaces de integrar nuevas habilidades.

Junto con la tecnología digital nacieron nuevas especialidades entre las que se encuentran el mismo diseño web, diseño multimedia, animación digital, entre otros.

47. Del Brutto López, Bibiana Apolonia, 2000, “Globalización, Tecnologías de la Información y Nuevas Identidades”. Fuente original: Encuentro de investigadores en temáticas urbanas, Lo urbano en el pensamiento social; 29 y 30 de septiembre de 2000. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Disponible en el ARCHIVO del Observatorio para la CiberSociedad en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=14>

48. One Laptop Per Children es el proyecto llevado a cabo por el MIT (Massachusetts Institute of Technology) que tenía como objetivo producir un laptop pensado para las aulas de clases, donde cada niño tendría su propio computador y podría trabajar en red junto a sus compañeros. Sus características funcionales, ergonómicas y usabilidad lo transformaron en un producto innovador con la capacidad de revolucionar la educación.

**Negocios Online.**

La venida de internet y la World Wide Web masivamente a mediados de los años 90 (en nuestro país) trajo consigo nuevos modelos de negocio. El e-commerce aparece como heredero de los modelos de venta por catálogo y posterior venta directa a través de la televisión, aprovechando (y a la vez potenciando) las innovaciones de la época como las transferencias de fondos electrónica, la administración de cadenas de suministro<sup>49</sup>, el marketing en Internet<sup>50</sup>, el procesamiento de transacciones en línea (OLTP)<sup>51</sup>, el intercambio electrónico de datos (EDI)<sup>52</sup>, los sistemas de administración del inventario, y los sistemas automatizados de recolección de datos. Esto en definitiva disparó la capacidad de las organizaciones para llegar a lugares más lejanos (zonas rurales por ejemplo) así como también de ofrecer sus productos a todo el mundo, en la comodidad de sus casas, con todas las facilidades tecnológicas de pago y distribución. El efecto inmediato de este fenómeno es la amplitud de posibilidades de generar una interactividad con el consumidor-comprador dentro de un terreno virtual, logrando desarrollar mercado a bajo costo, sin necesidad de tiendas físicas ni vendedores.

En la actualidad son pocas las tiendas que no tienen su modalidad de compra online, aprovechando las virtudes del mercado de internet y generando, en algunos casos, empresas absolutamente independientes. Ade-

más la aparición de las comunidades online y el concepto de empoderamiento del usuario hacia los contenidos online fueron rápidamente utilizados para mejorar la experiencia de uso además de valorizar los productos en función de votos y comentarios que reciben de cualquier usuario entre otras posibilidades. Las herramientas sociales que la llamada Web 2.0 ha traído al mundo de los negocios posibilitó una mejora considerable en el concepto del “servicio al cliente”, un listado de productos valorizado no por la tienda que los vende sino que por otros usuarios y/o compradores que ya tuvieron una experiencia con este, tiendas en línea que son capaces de recomendar otros productos en función de los gustos de su cliente (según otras compras realizadas, opiniones y todo tipo de acciones que uno realiza en la web que el sistema pueda registrar).

**Web 2.0 y la Social Media.**

Hace algunos años (exactamente desde Octubre 2004) que se habla de la nueva web, que ha revolucionado la internet abriendo nichos para nuevas formas de comunicación y de negocios, pero... en que consiste esta evolución?

**\_Línea evolutiva de la Web**

La web esta compuesta por una serie de elementos que incluyen tecnologías, entornos, aplicaciones y usos entre otras variables que determinan el modo como se utiliza la red de redes y genera verdaderas plataformas para nuevos nichos relacionales.

A continuación se muestra un esquema que grafica esta evolución en función de las aplicaciones y conceptos usados antes y en la actualidad:

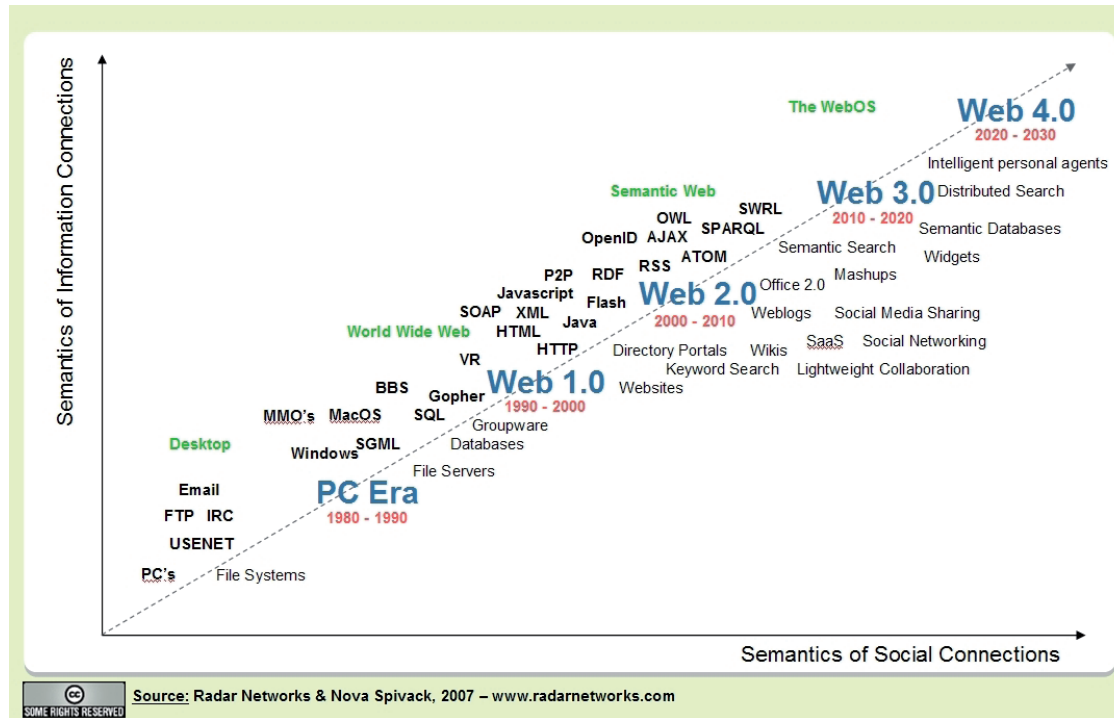
Web 1.0	Web 2.0
DoubleClick	Google AdSense
Ofoto	Flickr
Terraviva	Youtube
Akamai	BitTorrent
mp3.com	Napster
Enciclopedia Británica	Wikipedia
webs personales	blogging
evite	upcoming.org y EVDB
especulación de nombres de dominios	optimización de los motores de búsqueda
páginas vistas	coste por clic
screen scraping	servicios web
publicación	participación
sistema de gestión de contenidos	wiki
directorios (taxonomía)	etiquetas (folcsonomía)
stickiness	redifusión

49. En inglés, Supply Chain Management. Es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible.

50. El Marketing en Internet es el estudio de las técnicas del uso de Internet para publicitar y vender productos y servicios. Esto incluye la publicidad por clic, los avisos en páginas web, los envíos de correo masivos, el marketing en buscadores (incluyendo la optimización en buscadores) y la mercadotecnia de bitácoras (blogs).

51. En inglés, OnLine Transaction Processing. Es un tipo de sistemas que facilitan y administran aplicaciones transaccionales, usualmente para entrada de datos y recuperación y procesamiento de transacciones (gestor transaccional). Los paquetes de software para OLTP se basan en la arquitectura cliente-servidor ya que suelen ser utilizados por empresas con una red informática distribuida.

52. En inglés Electronic Data Interchange o EDI. Es un Conjunto coherente de datos, estructurados conforme a normas de mensajes acordadas, para la transmisión por medios electrónicos, preparados en un formato capaz de ser leído por el ordenador y de ser procesado automáticamente y sin ambigüedad.



**Algunos términos a tomar en cuenta:**

**Inteligencia Colectiva:** Capacidad del grupo (comunidad online) para resolver problemas que cada individuo del colectivo, de forma personal, no sería capaz de resolver ni, incluso, de entender. La inteligencia colectiva provocará, por ejemplo, que cierta referencia aparezca mejor o peor situada en Google o será capaz de construir un producto tan monumental como la Wikipedia (www.wikipedia.org)<sup>53</sup>.

**Metadatos:** Estos son los datos que hablan de otros datos, sirven para identificar, describir, localizar, recuperar, organizar y preservar la información a la que están vinculados. A partir de estas múltiples funciones se están desarrollando aplicaciones web de muy diversa índole<sup>54</sup>.

**Folksonomía:** Es una indexación social, es decir, la clasificación colaborativa por medio de etiquetas simples en un espacio de nombres llano, sin jerarquías ni relaciones de parentesco predeterminadas. Se trata de una

práctica que se produce en entornos de software social cuyos exponentes son los sitios compartidos como del.icio.us (enlaces favoritos), Flickr (fotos), Tagzania (lugares), floc (lugares) o 43 Things (deseos).

**RSS:** (Rich Site Summary o Really Simple Syndication) es un documento que contiene metadatos relacionados con un sitio web en concreto. Los archivos RSS (llamados también feeds RSS o canales RSS) se estructuran en ítems, con el título, el resumen y el enlace de la información que describen y, eventualmente, pueden contener otros datos (fecha de publicación del documento, nombre del autor...)<sup>55</sup>.

**Screen Scraping:** Es el nombre en inglés de una técnica de programación que consiste en tomar una presentación de una información (normalmente texto, aunque puede incluir información gráfica) para, mediante ingeniería inversa, extraer los datos que dieron lugar a esa presentación. Por ejemplo:

- Extraer de la página web de un diario el tiempo meteorológico previsto.
- Extraer los datos originales a partir de la imagen de una gráfica elaborada.
- Hacer una consulta automática a la página de gestión de nuestro banco para verificar si el saldo es inferior a un umbral.
- Extraer los datos de un informe en PDF para volcarlos en una hoja de cálculo.

53. Xavier Rives, "La Web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva", Revista Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación, nº. 73 (2007) de la Fundación Telefónica.

54. Idem

55. Idem.

**La Web es una plataforma**

El cambio de “switch” fue transformar la web unidireccional en una web multidireccional, los blogs, facebook, google, servicios online entre otros inventos digitales lograron empoderar a los usuarios otorgando la capacidad de generar nuevas plataformas y conversaciones (en el sentido ontológico de la palabra) sin necesidad de especialistas en programación, pues todo esta a la mano, facilitado y simplificado para que no quedarse debajo de la ola tecnológica. La filosofía que los foros, blogs, wikis y sistemas WYSIWYG<sup>56</sup> construyen es la puesta en marcha de una tendencia que deja en manos de los usuarios la información que se comparte y distribuye con un efecto viral que hoy podemos visualizar en las comunidades como Facebook, Youtube, Flickr, entre otras.

Sería complejo definir exactamente el término Web 2.0, las variables son tan amplias y en continuo cambio que resulta en una tarea difícil de terminar satisfactoriamente. A continuación se comparten algunas definiciones y declaraciones que ayuden a esclarecer el tema:

“Tim dice que el término “Web 2.0” surgió a raíz de una lluvia de ideas realizada en una sesión entre O’Reilly y Medialive International. ¿Qué es Medialive International? Son “productores de exhibiciones tecnológicas y conferencias”, dicen ser ellos. Así que presumiblemente sobre eso trataba la sesión. O’Reilly quería organizar una conferencia sobre la web, y se estaban preguntando qué nombre darle.”<sup>57</sup>

“Podemos considerar como Web 2.0 todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en una base de datos, la cual puede ser modificada por los usuarios del servicio, ya sea en su contenido (añadiendo, cambiando o borrando información o asociando metadatos a la información existente), bien en la forma de presentarlos o en contenido y forma simultáneamente... podemos considerar como Web 2.0 todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en una base de datos, la cual puede ser modificada por los usuarios del servicio, ya sea en su contenido (añadiendo, cambiando o borrando información o asociando metadatos a la información existente), bien en la forma de presentarlos o en contenido y forma simultáneamente.”<sup>58</sup>.

**Enfoque al usuario, interacción y usabilidad.**

La creación de nueva tecnología en internet que dio paso al nacimiento y masificación de las redes sociales como Facebook, Flickr, Twitter y otros, obligó a reforzar las metodologías de diseño y desarrollo de sitios, objetos y aplicaciones para internet orientado al usuario. La tendencia de diseñar para diseñadores o programar para informáticos comenzó a corregirse al ritmo constante de la incorporación de más usuarios con opinión crítica que en su conjunto pueden destrozar la reputación de un producto o servicio a través de la social media.

Comienza así a desarrollarse servicios enfocados a entender y mejorar la experiencia del usuario con el fin de establecer metodologías y criterios para optimizar la interacción y usabilidad de toda aplicación diseñada en internet para usuarios globalizados de distintas culturas.

Se pueden encontrar hoy en día servicios tales como diseño centrado en el usuario, análisis y test de usabilidad, eyetracking entre otros.

**Futuro de la web, la nube y el diseño de servicios.**

Pasar del diseño de portales al diseño de servicios es seguramente el próximo paso para las oportunidades de oferta de servicios de las empresas de diseño que se enfocan en este tema. La articulación de los múltiples canales de comunicación alimentados por las redes sociales y por otro lado la creación de nuevas tecnologías móviles de acceso a la red serán un nicho fértil de creación de nuevos servicios cada vez más integrados a los modelos de negocio de las organizaciones a intervenir.

Hoy las redes sociales han constituido un innovador canal para llegar hasta los consumidores finales, en algunos casos convirtiéndolos en prosumidores<sup>59</sup> de los productos y servicios de una marca específica. Servicios como estrategias digitales, implementación de canales de comunicación vía Facebook, Twitter u otra red social, creación de servicios de la empresa dentro de estos canales están siendo un nicho de servicios en donde los diseñadores y el diseño están acaparando una buena parte de la oferta (junto a periodistas e informáticos principalmente). Por otra parte los avances tecnológicos en lo que se ha llamado “realidad aumentada” comenzará a generar otro nicho importante de servicios donde el despliegue de los diseñadores será clave también aplicando recursos como el diseño infográfico aplicado a la interactividad en tiempo real con equipos e información geolocalizada.

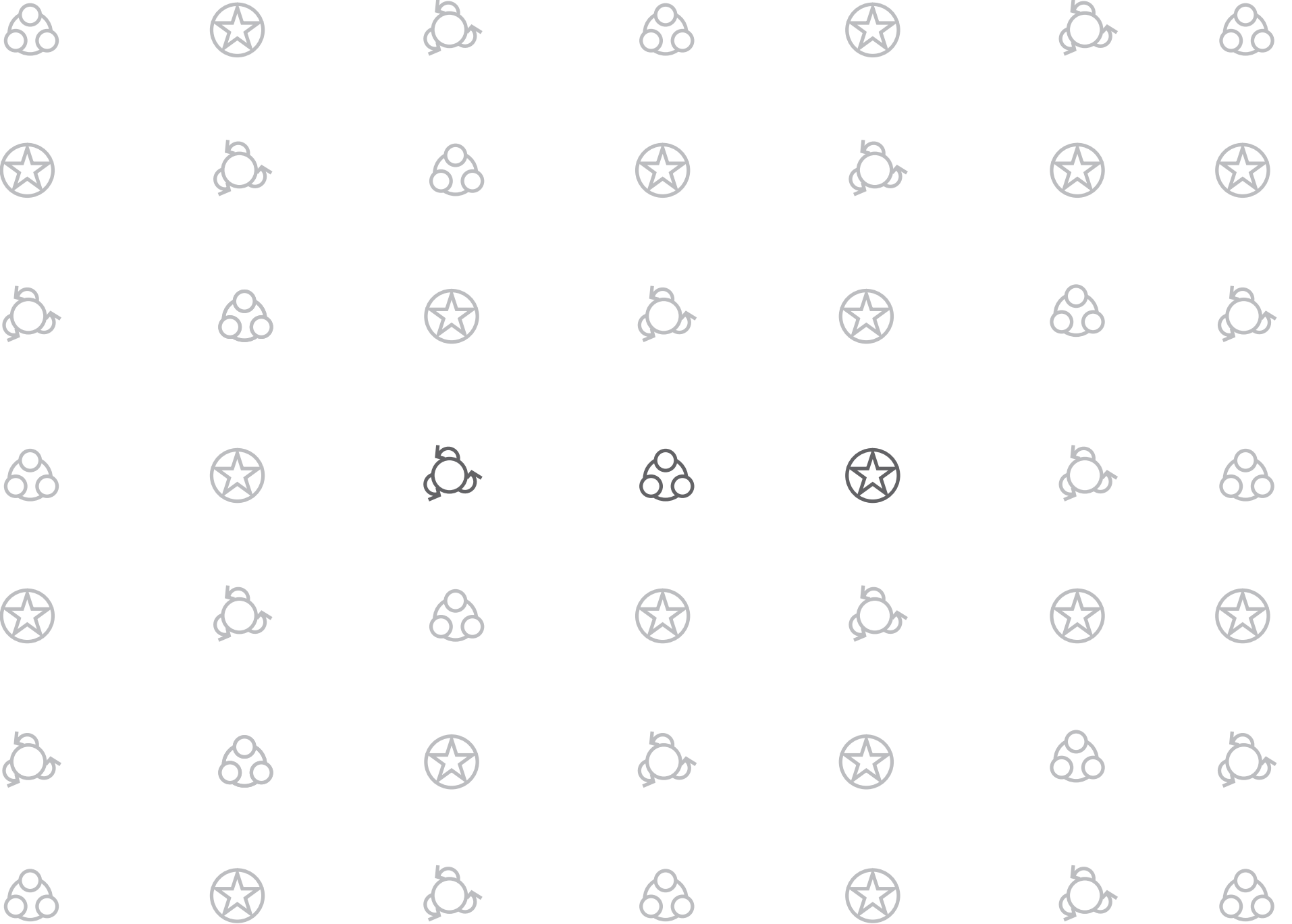
56. *What You See Is What You Get* (en inglés, “lo que ves es lo que obtienes”)

57. Paul Graham, “Web 2.0”, *Ensayo escrito en Noviembre de 2005, traducción de Alejandra Garcia publicado en <http://www.simpleoption.com/empresa/ensayo-web20>.*

58. I Xavier Rives, “La Web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva”, *Revista Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación, n.º. 73 (2007) de la Fundación Telefónica.*







# ESTUDIO DE PRÁCTICAS

Pag.44

**Orígenes de la empresa de diseño chilena**

Pag.45

Pag.48

**Estudio de las empresas de diseño y su oferta en el mercado chileno.**

Pag.49

Pag.63

**Estudio del modelo de negocio de las empresas líderes del diseño en Chile**

Pag.64

Pag.67

**Revisión del modelo de negocio de empresas internacionales exitosas**

## Orígenes de la práctica profesional del diseño y la empresa de diseño en Chile.

El diseño en Chile no podría definirse claramente en alguna fecha, según José Korn en su libro "Diseño Latinoamérica" podrían verse indicios del oficio en el momento de la creación del primer periódico que requeriría de una cierta ordenación visual de la información, sin embargo la creación de la Escuela de Artes y Oficios y posteriormente la Escuela de Artes Aplicadas seguramente instalan un hito en esta historia desde donde egresaban técnicos expertos en artes gráficas publicitarias y otros oficios afines, algunos de los cuales aún podemos ver desempeñándose formalmente como diseñadores en el mercado. Sólo hacia la década del 60 es creada la carrera Diseño en la Universidad de Chile instaurando la profesión formalmente.

Hacia finales de los 70's e inicios de los 80's y a consecuencia del cambio del modelo económico chileno se insertan los conceptos del Marketing y la Publicidad así como también el surgimiento de la agencia de diseño enfocada a suplir una necesidad comunicacional de las empresas que estaban abriéndose a nuevos mercados nacional e internacionales, la empresa Diseñadores Asociados fué la agencia pionera de esta nueva organización<sup>61</sup>.

Se podría inferir que la actividad independiente era paradigma generalizado en los 60 y 70's y hasta esas fechas el enfoque social (claramente dado por el contexto político y cultural de la época) contenía a las figuras que más tarde serían protagonistas en el desarrollo de la profesión en años posteriores.

Estas empresas fueron las que en un inicio comenzaron a reclutar profesionales del diseño así como también estos profesionales fueron los que comenzaron a levantar sus propias agencias con un enfoque fuertemente publicitario diversificando la oferta formal de servicios de diseño, "...a mediados de los 70, estas directrices (educación, salud y vivienda) comenzaron a variar radicalmente, debido a la importación creciente de productos, los problemas de comercialización de la producción nacional en el mercado interno y los nuevos aires propulsados por la competencia y el "merchandising". De esta manera, el diseño gráfico chileno se encaminó progresivamente hacia una nueva modalidad productiva. La publicidad de marcas y productos de consumo, que a comienzos de los 70 había disminuido su producción a favor de una modalidad comunicacional de sesgo populista, inició una lenta recuperación a medida que avanzó la década."<sup>62</sup>

En los ochenta la participación de las empresas y el sector privado en general fue llenando los espacios donde antes el Estado tenía mayor poder de decisión,

esto causo un giro en los énfasis de los elementos externos de las empresas e instituciones<sup>63</sup> y sumado a las influencias de otros modelos predominantes como el estadounidense y sus prácticas de promoción y comunicación llevaron el mercado de la imagen, comunicación e identidad corporativa hacia el posicionamiento estratégico más allá de mediados de la década de los noventa. El nacimiento de empresas como Diseñadores Asociados<sup>64</sup> que durante nuestra investigación en terreno ha sido la cita constante de varios fundadores de las actuales agencias más exitosas del país, identificandola como un semillero de los talentos que actualmente llevan la batuta de la profesión en el mercado laboral<sup>65</sup>.

61. Korn Bruzzone, José, "Diseño Latinoamerica", Editorial Duran San Martin, Santiago de Chile, 2008.

62. Álvarez Caselli, Pedro, "Historia del Diseño Gráfico en Chile" capitulo 9 "Un nuevo escenario para el diseño gráfico en Chile", Santiago, Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Diseño, 2004, 188p./ilus.

63. Idem

64. Hace 25 años Diseñadores Asociados, pionera en el diseño chileno, abre sus puertas, ofreciendo asesorías integrales y estratégicas en proyectos de imagen corporativa y comunicacionales. Hoy somos DA Diseño; la experiencia del pasado junto con la tecnología y creatividad actual, lo que nos permite dar soluciones eficientes y efectivas (historia [www.da.cl](http://www.da.cl)).

65. Entrevista QVID, agosto 2009.

## **Estudio de las empresas de diseño y su oferta en el mercado chileno.**

En un mundo globalizado la oferta de diseño ha evolucionado al ritmo de las necesidades de la empresa y consumidores de esta época y las oportunidades que nos entrega los avances tecnológicos. La apertura de la información ha hecho que los antiguos servicios y productos del diseño hayan avanzado hacia nuevos conceptos como el branding, diseño digital, marketing online, espacios comerciales, etc.

El siguiente estudio tiene como fin generar un mapa de las empresas de diseño chilenas y los servicios que ofrecen al mercado. Los criterios utilizados para seleccionar las más de 100 empresas estudiadas fueron:

### **CRITERIOS DE SELECCIÓN.**

Los criterios utilizados en la selección de las empresas a entrevistar están guiados por los siguientes puntos:

- Presencia online (web).
- Declarar visión o filosofía de empresa claramente.
- Declarar modelo de servicios claramente.
- Abundante Cartera de clientes (más de 20).



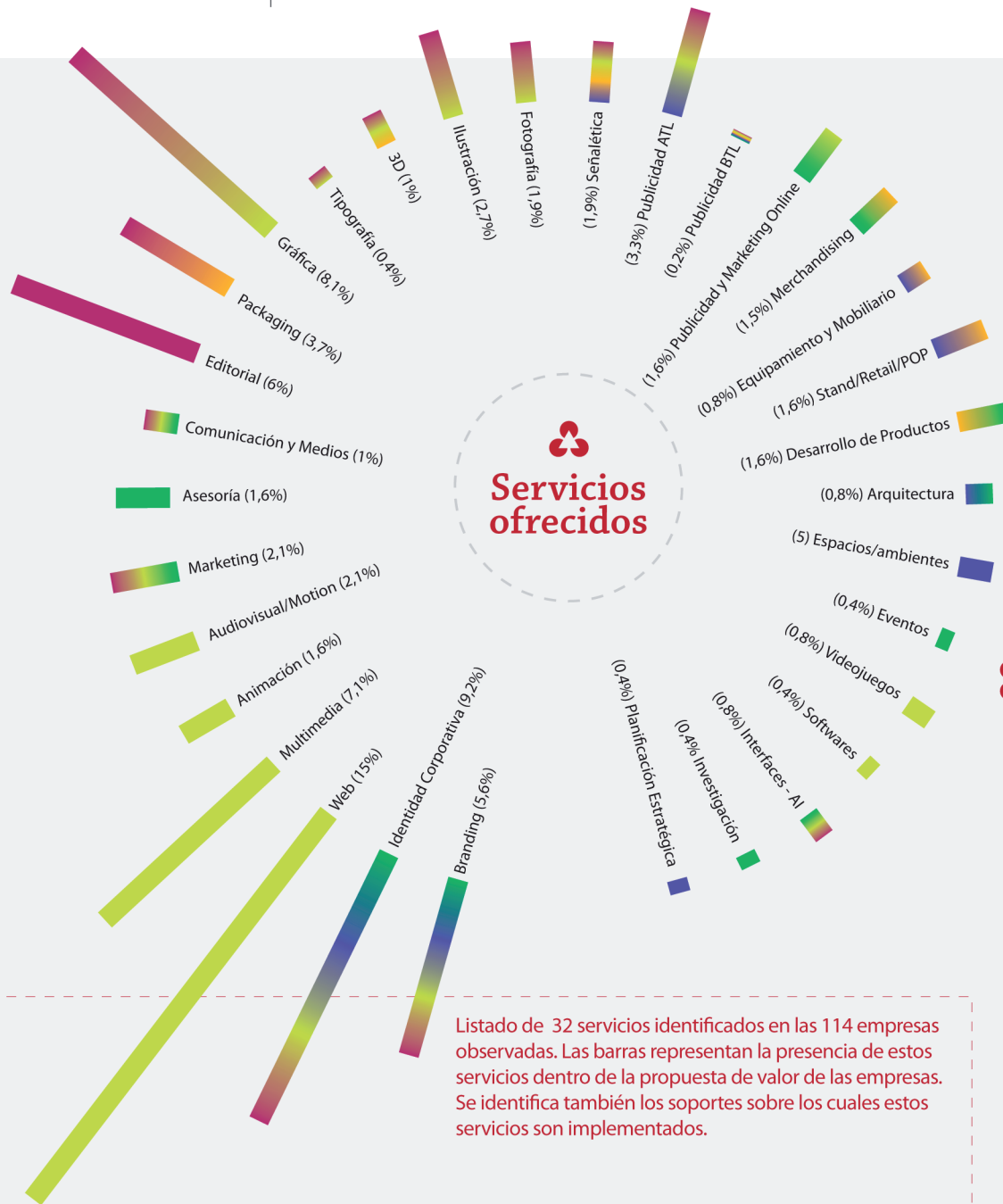
*Infografía 02*

**LA EMPRESA DE DISEÑO CHILENA Y LOS SERVICIOS DE DISEÑO.**

114 empresas observadas a través de internet

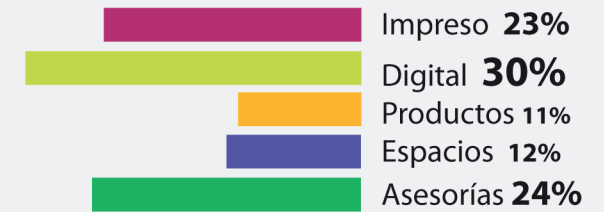
Fecha de catastro: Agosto 2008

# LA EMPRESA DE DISEÑO CHILENA Y LOS SERVICIOS DE DISEÑO

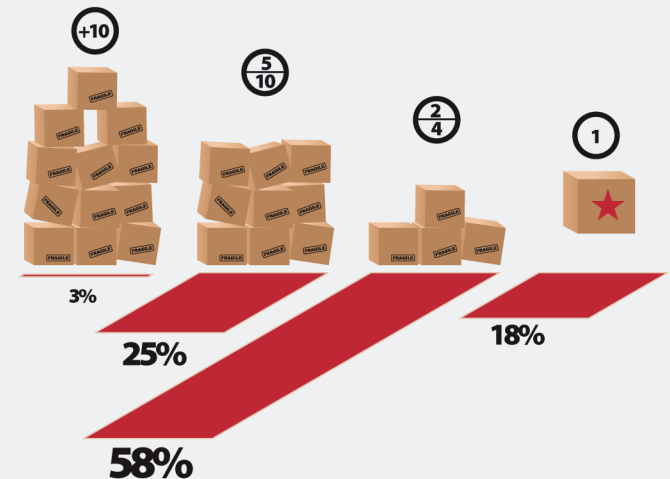


Listado de 32 servicios identificados en las 114 empresas observadas. Las barras representan la presencia de estos servicios dentro de la propuesta de valor de las empresas. Se identifica también los soportes sobre los cuales estos servicios son implementados.

## Tipos de soportes más utilizados



## Cantidad de servicios ofrecidos por empresa



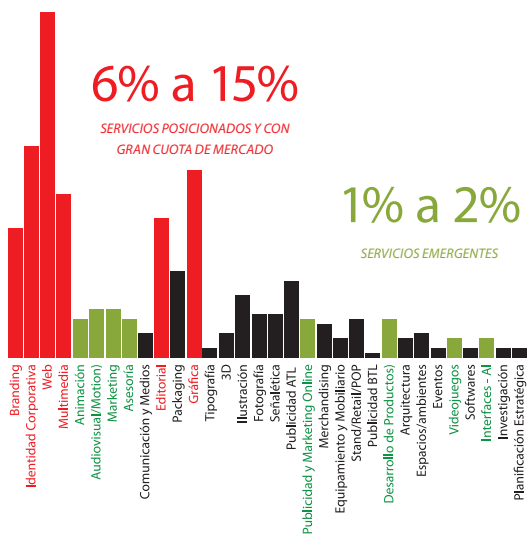
## La empresa de Diseño chilena y su oferta de servicios en el mercado.

Para iniciar este estudio sobre el mercado del diseño, sus empresas y modo de operar, se realizó un catastro de 114 agencias de diseño para analizar fundamentalmente su oferta y sistema de servicios que son dispuestos al mercado.

### Servicios posicionados y emergentes

Lo primero que se puede observar en este listado de servicios es el posicionamiento y cuota de mercado que han logrado algunos tales como el branding, diseño web, editorial, identidad corporativa, entre otros. Es interesante destacar también la presencia de otros servicios *emergentes* que tienen desde un 1% a un 2% de representatividad y se sitúan dentro del ámbito tecnológico como “Interfaces AI”, “Videojuegos”, “Publicidad y Marketing Online”, “Animación” y “Audiovisuales Motion Graphics” y otros tales como “Marketing”, “Asesorías” y “Desarrollo de productos”.

| Gráfica 8: **Servicios posicionados y emergentes**



Los servicios de Branding, Identidad corporativa, Web, Multimedia, Editorial y gráfica en general son servicios altamente explotados (entre un 6% y 15% de representatividad de 32 servicios distintos consultados), con una alta cuota de mercado y un buen posicionamiento dentro de las necesidades de las empresas en general.

Esta categoría de servicios que nos indica una mayor competencia al entrar a ese mercado y que tienen una alta cuota de mercado (más empresas lo compran) pues están bien posicionados (marcados con rojo en la Gráfica 8), nos entregan una guía de donde hay un mercado ya establecido donde no es tan necesario educar al cliente al respecto de estos pues se podría considerar que existe una cultura. Entonces, se podría rescatar de aquí servicios que se constituyen en una apuesta segura (más empresas lo compran y se han posicionado positivamente en el mercado) dentro de un modelo de negocio a generar.

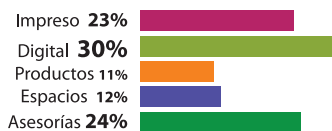
Por otro lado hay otros servicios, que si bien no tienen una gran cuota de mercado, han ganado un espacio relevante dentro de la oferta general de servicios de diseño en un mercado que se tecnologiza cada vez más y requiere de nuevas herramientas para poder introducirse en los nuevos canales que ofrece la era digital y de internet. Estos son los ítems marcados en verde del gráfico inferior y que constituyen una oferta de servicios, se podría decir, basados en la diferenciación, resolución de problemas no visualizados como el “Diseño de interfaces o Arquitectura de información”, “Publicidad y marketing online” y “Animación” entre otros, o generación de valor (no valor agregado) a través del “Desarrollo de

productos” y “Asesorías”. Se rescata de este grupo servicios que constituyen una oferta diferenciadora y más audaz de implementar en un modelo de negocio

### ¿Cuales son los soportes utilizados?

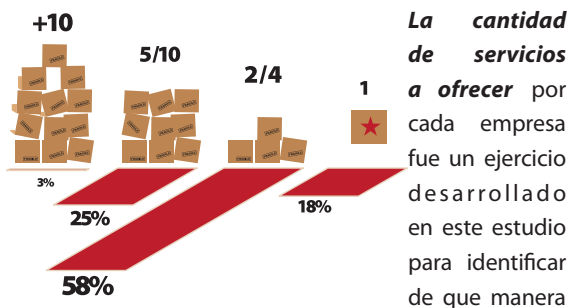
Se ha querido determinar cuales son las plataformas sobre las cuales se implementan estos servicios, identificando 5 (Impresos, Digital, Productos, Espacios, Asesorías).

| Gráfica 9: **Soportes de servicios**



Digital tiene un liderazgo claro en respuesta al mundo digitalizado en el que vivimos, seguido por las Asesorías y luego Impresos (antiguo líder décadas atrás). La diferencia del posicionamiento de Asesorías (soporte) con la baja presencia de Asesorías (el servicio) se debe a que en muchos casos las empresas al entregar un servicio de branding o web este incluye dinámicas de asesorías que aquí se contabilizan.

| Gráfica 10: **Cantidad de servicios en la propuesta de valor**



La cantidad de servicios a ofrecer por cada empresa fue un ejercicio desarrollado en este estudio para identificar de que manera las empresas configuran sus sistema de servicios que constituyen su oferta. Entre 2 y 4 servicios es la manera más común de diseñar esta oferta. Los aportes de este resultado son útiles en el diseño del sistema de servicios del modelo de negocios a elaborar.



## Estudio del modelo de negocio de la empresa de diseño chilena.

En base al anterior estudio de “las empresas de diseño y su oferta en el mercado chileno” se hizo una selección de 8 empresas las cuales se entrevistaron para conocer más sobre su modelo de negocio y modo de operar.

Empresas consolidadas seleccionadas:

### 1. Naranja Brand Design

[www.naranja.cl](http://www.naranja.cl)

### 2. Del Rio Diseño

[www.delrio.cl](http://www.delrio.cl)

### 3. Grupo Oxígeno

[www.grupoxigeno.cl](http://www.grupoxigeno.cl)

### 4. Porta4

[www.porta4.cl](http://www.porta4.cl)

### 5. Imax

[www.imax.cl](http://www.imax.cl)

### 6. PROCORP

[www.procorp.cl](http://www.procorp.cl)

### 7. Filete

[www.filete.cl](http://www.filete.cl)

### 8. Consulting Design

[www.cdesign.cl](http://www.cdesign.cl)

### CRITERIOS DE SELECCIÓN DE EMPRESAS.

Los criterios utilizados en la selección de las empresas a entrevistar están guiados por los siguientes puntos:

- Empresas formales (personalidad jurídica - patente comercial)
- Amplia cartera de clientes (más de 30).
- Filosofía o visión y misión declarada.
- Declaración clara de un modelo o sistema de servicios

### CRITERIO PARA EL DISEÑO DEL CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA.

La entrevista fue desarrollada con el objetivo de identificar ideas, propuestas y modelos en 4 ámbitos de la empresa de diseño: Identidad, Oferta, Clientes y Experiencia. Se espera rescatar de esta captura de información los conceptos que reflejen las tendencias en la práctica empresarial del diseño.

### CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA.

#### Identidad

1. ¿Cómo se define su empresa?
2. ¿Cuál es la Misión y/o Visión de su empresa?
3. Como esta conformado su equipo de trabajo y que tipo de habilidades son las reunen.

#### Oferta

1. ¿Cuáles son los servicios y/o productos de su empresa?
2. ¿Cómo es la metodología de trabajo?
3. ¿Cuál es su plus diferenciador?
4. ¿Cuál es su aporte al sector económico y productivo?

#### Clientes

1. ¿Cuál es el perfil de sus clientes (principales)?
2. ¿Cuáles son sus necesidades?

#### Experiencia

1. ¿Cuáles han sido los principales problemas en la construcción de su empresa?
2. ¿Cuáles han sido las principales falencias como diseñadores en la gestión de su empresa?

#### Visión a futuro

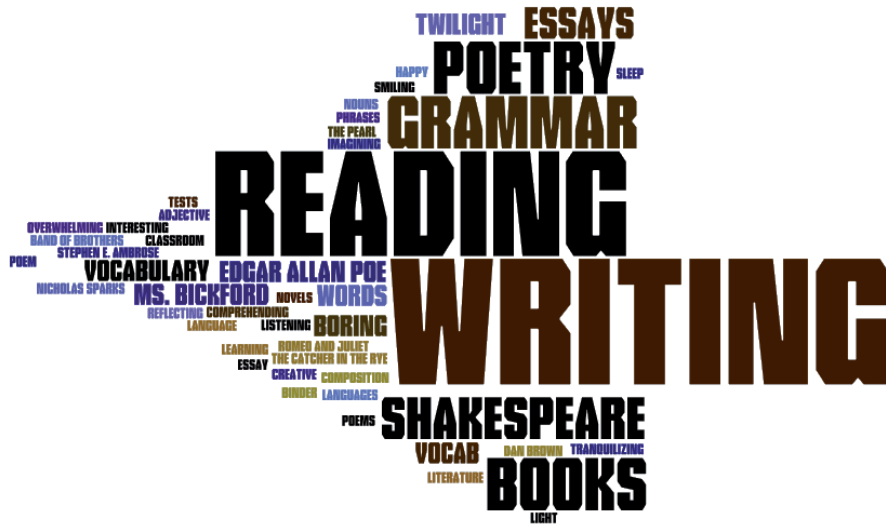
3. ¿Que rol tendrán las empresas de diseño?

**Método de representación de resultados de entrevistas.**

*Nube de palabras*

El modelo para registrar las entrevistas fue a través de la incorporación de palabras o frases claves rescatadas de las respuestas de las empresas a cada pregunta hecha. La razón de esto se debe al modelo de entrevista realizado de respuesta abierta que hace más difícil una porcentualización de resultados, es así que se ha tomado para la evaluación de este estudio la técnica de “nube de etiquetas” o “nube de palabras”, popular en la cultura de los blogs que muestra las etiquetas (conceptos) más populares con una distinción de tamaño tipográfico, generando una textura tipográfica donde destacan aquellos conceptos mas o menos reiterados.

Con esta técnica se busca hacer transparente los datos obtenidos de las ocho entrevistas realizadas a estas empresas y de esta manera realizar un análisis de cada tema.



*Nube de palabras desarrolladas:*

**IDENTIDAD**

1. Definición de empresa
2. Misión
3. Equipo de trabajo

**OFERTA**

1. Servicios
2. Metodología de trabajo
3. Plus diferenciador
4. Aporte a l sector económico y productivo

**CLIENTES**

1. Perfil de clientes
2. Necesidades

**EXPERIENCIA**

1. Principales desafíos en la construcción de empresa.
2. Falencias de los diseñadores en la gestión empresarial.
3. Rol de las empresas de diseño a futuro.

IDENTIDAD

# DEFINICIÓN DE EMPRESA

Servicio Integrado, Visión Creativa, Enfoque al Marketing, Microcosmética, Enfoque en la PyME, **Estrategia**, Inteligencia de Negocios, **Agregar Valor a Marcas**, Potenciar Innovación, Diseño de **Calidad**, Gestión de Diseño

Al respecto de como las empresas entrevistadas se definen existe una tendencia bastante clara a acercarse principalmente a la **estrategia** como concepto fuerte de identificación hacia su mercado. Posteriormente variantes del concepto tales como “socio estratégico” o “generadores de estrategias” han sido algunas de las respuestas más recurrentes.

Otros como la “Integración de servicios”, la “Calidad” y la capacidad de “Agregar valor a las marcas” son los conceptos destacados a continuación de los anteriormente mencionados en este estudio que, sin embargo, corresponden mayoritariamente a paradigmas del servicio de los años noventa.

Más atrás se encuentran otros conceptos ligados a identificarse en el marco de “los negocios”, “la innovación”, “marketing”, “gestión”, entre otros.

Es importante notar la baja presencia de la “innovación”, concepto que actualmente es requerimiento para liderar la industria y donde el diseño (internacionalmente) es uno de los pilares clave para innovar. Es posible afirmar en base a estas declaraciones que las empresas se encuentran enfocadas en “agregar valor”, desarrollando soluciones que se encuentran dentro de un marco establecido, más que en la creación de valor y desarrollo de soluciones que se escapan de este marco y generan saltos cuantitativos dentro del modelo de negocio de las empresas.

IDENTIDAD

# MISIÓN

Integrar al Cliente en el Desarrollo del Proyecto, Ofrecer Servicios de Diseño Enfocados al Marketing, Generación de Valor a través del Aporte Estratégico del Diseño, Agregar Valor, Aportar al branding corporativo, Servicio integral global, Mejorar la Competitividad de los Clientes,

En el momento de consultar sobre la misión de empresa no es posible identificar conceptos más fuertes o recurrentes. "Generación de valor a través de la estrategia del diseño", "Agregar Valor", "Mejorar la Competitividad de los Clientes" y "Aportar al Branding" son algunas declaraciones de la misión fijada por las empresas consultadas.

Se puede decir que en general las misiones de las empresas de diseño están enfocadas a posicionar sus servicios (en su mayoría de branding) como un agente que proporciona y agrega valor dentro de los productos y servicios de los clientes a quienes sirven.

IDENTIDAD

# EQUIPO DE TRABAJO

Productor Gráfico, Prensista,  
Diseñador de Ambientes,  
**Diseñador Gráfico**,  
Diseñador Industrial, Administradores,  
Secretaria, Redactor Creativo, Contador,  
Publicista, Arquitectos, Psicólogo, Fotógrafo,  
Periodista, Programador, Ingeniero Comercial

El tema de equipo de trabajo ha generado la mayor cantidad de conceptos, los Diseñadores Gráficos son los recursos profesionales más solicitados dentro del equipo de trabajo, seguido por los Diseñadores Industriales, Arquitectos, Diseñadores de Ambientes y técnicos en diseño gráfico. Más abajo se encuentran los Diseñadores Industriales y Redactores Creativos.

Esta diversidad de profesionales dentro de la estructura organizacional de la empresa de diseño da cuenta que este tipo de empresa ha comenzado a integrar una mayor variedad de profesionales en su equipo de trabajo, destacando la incorporación de diseñadores de ambientes, psicólogos, periodistas y programadores como nuevos recursos profesionales que antes no eran incluidos dentro de los equipos de trabajo, consecuencia probable de las nuevas tecnologías digitales y el crecimiento de cuota de mercado de servicios de arquitectura interior y branding de locales retail.

## OFERTA

# SERVICIOS

**Branding**, Diseño, Comunicación, Marketing, Editorial, Digital, Proyectos Corporativo, Arquitectura Retail, Comunicación, Diseño Editorial, Web Corporativa, Identidad, Diseño de Modelos de Negocio, Diseño de productos, Planificación de medios, **Packaging**, Proceso de diseño de productos

Packaging, Diseño Editorial (memorias), Arquitectura (interior, retail, equipamiento) son otros servicios que tienen una gran presencia entre los entrevistados, acentúan el posicionamiento de los productos de consumo tradicionales, la producción de memorias de las grandes sociedades anónimas y la arquitectura interior del segmento retail.

Más abajo se encuentran los servicios digitales y web a diferencia de los resultados obtenidos por el catastro a 114 empresas en el estudio “La empresa chilena de diseño y los servicios de diseño” en donde obtenían la primera mayoría. Esto refleja un bajo posicionamiento y desarrollo del área web/digital entre las grandes agencias.

Un hecho a destacar en esta parte del estudio es la profunda focalización de las empresas de diseño consolidadas hacia la oferta de servicios que se engloban en el concepto del branding. Se entiende entonces el gran posicionamiento que ha logrado este servicio dentro de nuestro mercado nacional y la gran cuota de mercado que contiene y que habilita la coexistencia de tantos oferentes de este servicio a un grupo muy reducido de grandes empresas que lo consumen periódicamente.

OFERTA

# METODOLOGÍA DE TRABAJO

## COMPARATIVA

1. Reunión con Cliente > Análisis de Competencia > Brainstorming Interno > Líneas Creativas > Presentación al Cliente > Correcciones ·
2. Entrega de Brief a Cliente > Análisis de Brief con Diseñador > Supervisión del Proyecto por Diseñador > VºBº ·
3. Análisis Investigación de Mercado > Matrices de Interacción Análisis > Definición Contextual > Producción +
4. Reunión con Cliente > Carta Gantt > Brief y Estudio de Investigación Preliminar (Benchmark, Análisis de Mercado y Estudio de Consumidores) > Se Comparten y Discute Resultados con Equipo > Generación de Lineamientos Generales de Diseño > Desarrollo de Maquetas > Producción > Reunión Cliente Modificaciones ·
5. Investigación y análisis > Conceptualización > Exploración visual > Diseño > Implementación > Resultado acertivo · gEt Dress
6. Metodologías Operacionales > Prospección de negocios > Pipeline (Gestión de preventas) ·
7. Elaboración de Proyecto > Contrapropuesta de Necesidades > Propuesta Visual > Aprobación ·
8. Estudio inicial, cliente y su negocio > Levantamiento modelo > Trabajo multidisciplinario > Implementación ·

Dentro de los temas estudiados en estas entrevistas se encuentran las metodologías de trabajo que cada agencia utiliza en la operación e implementación general de cualquier proyecto de diseño.

Se estimó que una manera más efectiva de comprender las metodologías sería la comparación de los resultados textuales de las respuestas, a diferencia del anterior rescate de conceptos clave, puesto que aquí lo esencial es observar procesos.

Los procesos utilizados por las grandes del diseño son bastante comunes entre sí. Se destaca la importancia dada al brief inicial que todo cliente debe saber enviar o llenar para la correcta comprensión de la necesidad que da paso a la implementación del proyecto. Interesante es la propuesta número 6 (PROCORP) del esquema superior y que muestra otra cara de los procesos de gestión de proyectos, las capacidades propositivas y de generación de nuevos negocios del diseño. Bajo

el mismo tema es interesante destacar el último método proyectual (Consulting Design) que incorpora un trabajo sobre el modelo de negocio de las empresas que asesora/interviene así como también un equipo de trabajo multidisciplinario para la implementación de los proyectos.

OFERTA

# PLUS DIFERENCIADOR

Diseño + Arquitectura, Equipo de trabajo,  
Servicio al Cliente, Efectividad, Posicio-  
namiento, Desarrollo Conceptual, Visión de Mar-  
keting del Negocio, **Especialistas** de area,  
Agregar Valor a las Marcas, Calidad, Converger  
Estrategia con Innovación, Decisiones insitu,  
**Experiencia**, Proceso, Hablar lenguaje de ne-  
gocios, Propositivos

La calidad, la experiencia y el servicio entregado al cliente (el tipo de relaciones e interacciones) son los conceptos más importantes a la hora de declarar algo que diferencie su empresa de otra y que establece un valor único por el cual sus clientes deban contratar sus servicios. Más abajo se encuentran conceptos como el desarrollo conceptual, decisiones y visión de marketing dentro de otros conceptos al mismo nivel de representatividad.

En general estas empresas establecen su plus diferenciador en base a la trayectoria y que los define como especialistas, efectivos y propositivos en su desempeño. La experiencia se constituye en un pilar fundamental de su identidad y principal arma para posicionarse en el mercado.



OFERTA

# APOORTE AL SECTOR ECONÓMICO

Estrategia de Negocios Comunicacionales,  
Educar a clientes, Efectividad, Fuente de Trabajo,  
RSE, Mirada de punta en la gestión del cono-  
cimiento innovación y diseño,

De todas las preguntas hechas en la entrevista esta debe ser la que más dificultad tuvo de ser respondida, ya sea por no tener una claridad sobre el tema o confundirlo con otros como el “plus diferenciador”.

El concepto más fuerte dentro de lo que se denominó como “Aporte al sector económico” estuvo relacionado a la “Estrategia” y el tema “Comunicacional” seguido de la “Gestión del Conocimiento”. Otros conceptos menos representativos fueron la “Educación a clientes”, “efectividad”, “fuente de trabajo”, “mirada de punta” entre otras.

Se puede decir en base a estos resultados que las agencias consultadas apelan fuertemente a su capacidad estratégica de entregar productos y servicios comunicacionales que entregan valor a sus clientes y que en este caso se siente también como un aporte a la economía. Más débiles se encuentran conceptos ligados a la innovación que pareciera ser, en la actualidad, lo que pide la industria.

CLIENTES

# PERFIL DE CLIENTES

Grandes Empresas, Proyectos Emblemáticos, Pequeñas Empresas, Clientes que buscan calidad, Retail, Medianas Empresas, Servicios Financieros, Energía, Sector Industrial, Microempresas, Sector Público, Instituciones, PYME

El perfil de clientes de los entrevistados está muy bien marcado, empresas grandes y medianas son servidas por agencias de diseño establecidas en el mercado. Los principales sectores son el retail, financiero, energía, industrial e instituciones públicas. Muy pocas se refieren al sector PyME, debido probablemente a los valores que manejan las agencias y que son difícilmente alcanzables por pequeñas y micro-empresas.

Visto de otra manera esto constituye un nicho no explotado.

CLIENTES

# NECESIDADES

Potenciar Identidad, Mejorar Ventas, Estrategia, Explícitas, Latentes o invisibles, Madurez o Inmadurez, Comunicarse efectivamente con su grupo de interés y por internet, Transferencia tecnológica, Now how, Branding, Web, Packaging

Las necesidades de los clientes visualizadas por estas agencias dan cuenta de que su mercado busca principalmente mejorar y Potenciar su Identidad y Comunicarse efectivamente. Más atrás se encuentran otros conceptos como Mejorar Ventas, Packaging, Web y Know-How.

La primera línea de conceptos, relacionada fundamentalmente a la comunicación, responde requerimientos de la industria de construir una comunicación mucho más eficaz con su público objetivo, mejorando ventas, fidelización de clientes, entre otros.

Otro punto importante relacionado a este item es la necesidad de transferencia tecnológica y know-how. Los diseñadores y las agencias de diseño debido a su íntima relación con la tecnología y los avances tecnológicos se convierten (o pueden convertirse) en importantes asesores y agentes de transferencia tecnológica ayudando a operativizar de mejor manera estos en términos de usabilidad, ergonomía, experiencias e interactividad.

EXPERIENCIA

# PROBLEMAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE EMPRESA

Darse a conocer, Competencia con independientes, Decir No, Responder a exigencias de rapidez, Costos y Valor, Lenguaje de los Diseñadores, Posicionamiento del Valor del Diseño, Argumentos Técnicos de Diseño, Asociación con la publicidad, Encontrar trabajadores calificados,

Dentro del estudio de modelos de negocio de empresas de diseño consolidadas se generó una sección, dentro de la serie de preguntas, que busca rescatar conceptos ligados a su historia y experiencia de construcción de empresa que puedan aportar para la generación de nuevos modelos de negocio.

Consultados por los problemas en la construcción de empresa, el Posicionamiento y Valorización de la Profesión además del Lenguaje de los diseñadores (probable agente de lo anterior) son los temas más críticos que han obstaculizado el crecimiento de su emprendimiento.

Recursos Humanos Calificados, Asociación a la Publicidad, Responder con Rapidez a las exigencias y la Competencia con Independientes son otros conceptos que se encuentran más atrás, pero que alerta convenientemente sobre temas a hacerse cargo en los desafíos que incorpora la construcción de una empresa de diseño.

EXPERIENCIA

# FALENCIAS DE LOS DISEÑADORES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Desconocimiento de estrategia, Complementar la Estrategia con Creatividad, Necesidad de Asesorarse, **Habilidades Empresariales**, Orientación a la gestión de clientes, **Administración y gestión del negocio**

Habilidades Empresariales y la Administración/Gestión del Negocio son los dos grandes conceptos que se posicionan en el tema acerca de las falencias de los diseñadores en la gestión de su emprendimiento/empresa.

Otras falencias que se declararon, aunque en menor fuerza, es la Orientación a la Gestión de Clientes (probablemente referido a la búsqueda y trabajo de cartera de clientes), Desconocimiento de Estrategia, poco Asesoramiento, entre otros.

Los diseñadores no somos profesionales académicamente preparados para temas de negocio o administración, esto lo confirma la pregunta referida a las falencias de los diseñadores en la gestión empresarial y que identifican a estos elementos como los principales obstáculos en el desarrollo de la empresa. Estos elementos serán esenciales en la subsistencia del emprendimiento siendo necesario asesorarse y/o educarse en los temas de gestión y administración.

## EXPERIENCIA

# ROL DE LA EMPRESA DE DISEÑO A FUTURO

Generar Valor a las Marcas al País, Servicios Enfocados Integralmente a la Industria, Ayudar en la **Estrategia** de los Clientes más “chicos”, Solucionar los Problemas de la Gente y problemas complejos, Partner de Negocios, **Posicionado** en la toma de decisiones **estratégicas**, Ser más editores de la información, Estratégico en el ámbito público, sustentabilidad, **Innovación**

Una última consulta que cierra las entrevistas a estas agencias de diseño se enfoca a la visión que tienen estas acerca del rol de la empresa de diseño a futuro.

La gran mayoría estableció su respuesta en ámbitos ya comentados anteriormente como lo son la generación de valor y la estrategia. Otros establecieron su visión en el posicionamiento de la empresa en la toma de decisiones estratégicas de sus clientes (alta directiva) y la innovación.

Otros conceptos con menos fuerza pero no menos interesantes son transformarse en partner de negocios (socios en los proyectos, compartir utilidades), la sustentabilidad y la inserción en el ámbito público e industrial.

En general se puede observar que las agencias son muy conscientes de su rol en los temas tradicionalmente posicionados como lo son la generación de valor (agregar valor) y estrategia, donde poco a poco vemos como se masifica esta conciencia en la industria (con menor impacto en la micro y pequeña empresa). Los temas no varían sustancialmente, existiendo un buen posicionamiento del concepto de la Innovación pero que no es soportado por otras ideas relacionadas a esta como podrían ser la tecnología, cambio en modelos de negocio, etc.

## Análisis y conclusiones generales

La finalidad de estudiar a las empresas de diseño seleccionadas es entender su manera de operar, la totalidad de las empresas entrevistadas llevan muchos años dentro del mercado y en otras más recientes son sus socios quienes tienen varios años de ejercicio profesional. Rescatar los conceptos, comentarios, afirmaciones y juicios desde estos profesionales es de un valor clave para la construcción de una propuesta de modelos de negocios emergentes en el mercado del diseño. Si bien, anteriormente se incluyeron análisis puntuales en cada uno de los temas estudiados la idea aquí es poder reflexionar y analizar en general los resultados obtenidos y conceptos a rescatar.

El perfil general de los clientes de estas agencias son grandes y medianas empresas fundamentalmente del sector retail y la industria alimenticia, sectores que tienen una mayor cultura de diseño y su necesidad de aplicarlo a productos y servicios.

El posicionamiento del Branding dentro de la oferta de las grandes agencias es claro y marca inequívocamente su liderazgo. Entrar a competir dentro de ese territorio que han delimitado estas empresas es sumamente riesgoso, donde la experiencia lograda y el grado de posicionamiento de sus representantes es difícil de igualar.

Analizando sobre las dificultades de la construcción, gestión y administración de empresa nos encontramos con deficiencias en las habilidades emprendedoras y la administración (problema no resuelto efectivamente en el ámbito académico) además del aún bajo posicionamiento de la profesión dentro del mercado y la sociedad (falta construir una cultura de diseño), el pro-

blema ligado al lenguaje de los diseñadores declarado también en este estudio puede ser una de las causas de este bajo posicionamiento que amerita grandes cambios en la manera de formar profesionales del diseño además de la autoformación a través de cursos, diplomados, post-gradados y todo tipo de herramientas que mejoren la capacidad y experticias de los diseñadores para un mejor desempeño en su mercado.

Algunas conclusiones que podemos sacar son que existe un gran vacío de oferta profesional dentro de lo que se enmarca el sector MiPyME. Aparte de ser casi inexistente en las declaraciones de estas empresas al ser consultadas por su perfil de clientes, uno puede observar en el mercado la gran diferencia en términos de marketing, comunicación y diseño entre Medianas-Grandes empresas y Pequeñas-Micro empresas, en algunos casos es inexistente la aplicación visual de la marca (logotipo) pues se manejan solamente con un nombre de fantasía (en su mayoría iniciales o transformaciones del nombre y/o apellido del dueño) de manera verbal. Esta situación constituye una oportunidad comercial interesante para empresas de diseño de menor tamaño y menores gastos de operación y sería importante entonces que la modelación de un negocio enfocado (como perfil de clientes) a estas empresas trabaje principalmente en metodologías, alianzas y un sistema de servicios pensado para suplir las necesidades de un segmento de empresas con sus propias características, necesidades y capacidad de inversión.

Uno de los inconvenientes para que grandes agencias de diseño no tengan tanta presencia en el sector PyME o MyPE son los valores de desarrollo e implementación de servicios de diseño, que en el caso de empresas pequeñas es complejo de financiar y poco rentable en relación a los retornos que esto le significa.

Por otro lado la casi polarización de los servicios de las grandes del diseño hacia el branding deja abierto el espacio para otros servicios con mayor grado diferenciador respecto de la oferta tradicional de diseño. Esto se pudo analizar en el estudio “La empresa de diseño chilena y los servicios de diseño” en donde se visualizaron servicios emergentes ligados al ámbito de la tecnología y la generación de valor con alto crecimiento. Servicios con este tipo de características y que se alejan de la oferta tradicional de branding podrían eventualmente transformarse en una interesante propuesta de valor hacia grandes y medianas empresas que no encuentran solución de ese tipo en agencias tradicionales o de otro modo se podría lograr un tipo de alianza con la agencia para llegar efectivamente a clientes de mayor inversión.

## Revisión de los modelos de negocio y empresas de diseño internacionales exitosas.

Nos introducimos en este trabajo en el estudio de empresas de diseño internacionales, con una calidad y presencia de mercado imponente y clientes como Apple, Microsoft, Adobe, BBC, 3M y otros los han posicionado mundialmente.

Estas son empresas que han ido a la vanguardia de las oportunidades que la tecnología nos entrega hoy en día y han sido capaces de capitalizar estos recursos para generar productos y servicios en donde el acento se encuentra en la capacidad de crear valor, generar experiencias y una interactividad en sus usuarios finales que han revolucionado la manera como las empresas sirven a sus clientes y la forma como consumimos productos y tecnología.

El objetivo de esta revisión es observar prácticas, modelos y sistemas que puedan adaptarse en una propuesta de modelo de negocio emergente del diseño, esto con el fin de incorporar ideas o dinámicas que no se ha podido observar en el contexto nacional y que sirvan de plataforma para dotar de características diferenciadoras a nuestro o nuestros futuros modelos de negocio.

### PAUTA DE ANÁLISIS DE MODELO DE NEGOCIO:

#### **1. Filosofía o Declaración**

(objetivo: identificar los conceptos claves usados para autodefinirse)

#### **2. Apoyo a su mercado y clientes**

(objetivo: identificar como definen su aporte y valor hacia sus clientes)

#### **3. Modelo de oferta de servicios**

(objetivo: Entender como articulan su oferta de servicios para hacerla más coherente, atractiva e innovadora)

#### **4. Las metodologías**

(objetivo: Observar las distintas metodologías creadas y adaptadas)

#### **5. Equipo de trabajo**

(objetivo: Observar el tipo de profesionales que utilizan en su que hacer)

#### **6. Ámbito de acción productiva**

(objetivo: Entender donde aplican y ofrecen sus servicios)





IDEO es una empresa que tiene más de 20 años dentro del mercado, con sede central en California (EEUU). Han sido partícipes de los grandes cambios tecnológicos y los objetos que nos han maravillado estas últimas décadas diseñando el primer mouse de Apple, los primeros modelos de Palm así como otras innovaciones. Actualmente esta empresa se encuentra centrada en lo que se refiere a la consultoría de diseño e innovación, espacios comerciales e interaction design. Tienen más de 10 oficinas en todo el mundo (América, Asia, Europa) y es uno de los grandes productores de nuevas ideas y conceptos del diseño actual teniendo en su historial una centena de artículos publicados en importantes revistas ligadas a los negocios, economía y diseño. Uno de los grandes valores de IDEO es haberse introducido fuertemente en la cultura de los negocios ayudando así a identificar el diseño con las preocupaciones de las personas ligadas a los negocios.

### 1. Filosofía o declaración:

“Somos una consultora global de diseño... creamos impacto a través del diseño”

### 2. Apoyo a su mercado y clientes:

Innovar – Impactar a través del diseño

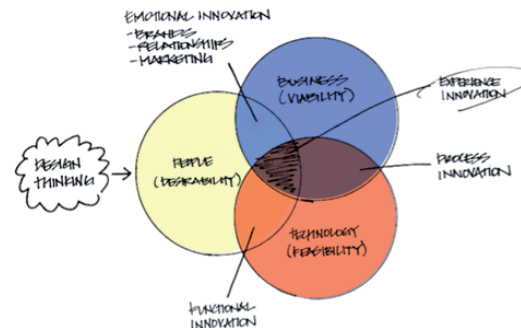
### 3. Modelo de oferta de servicios:

SERVICIO ESTRATÉGICO	SERVICIO DE DISEÑO
Exploraciones	Ambientes
Servicios de Diseño	Experiencias digitales
Transformaciones	Desarrollo de productos

### 4. Las Metodologías:

#### Design Thinking

IDEO plantea lo que Tim Brown, su fundador, definió como Design Thinking como una manera de hacer negocios, hacer proyectos y generar innovación. Planean que no tienen un proceso para abordar sus proyectos pues cada uno tiene sus propios requerimientos. Design Thinking es una base para la utilización de los métodos y sensibilidad del diseño para resolver las necesidades de la población dentro de las factibilidades tecnológicas y comerciales.



### 5. Equipo de trabajo:

- Factores Humanos: PSICOLOGOS, ANTROPOLOGOS, BIOMECANICOS.
- Ingeniería Mecánica: INGENIEROS MECANICOS
- Cuidado y Salud: INGENIERIA, DISEÑO, PACIENTES, CUIDADORES
- Factores Comerciales:
- Ingeniería Eléctrica: INGENIERIA ELECTRICA,
- Centro Infantil de Diseño:
- Diseño Industrial:
- Manufactura:
- Ambientes:
- Interaction Design:

### 6. Ámbito(s) de acción productiva:

- a. Diseño de productos
- b. Retail
- c. Interaction Design

MetaDesign es una empresa Californiana (EEUU) que ha enfocado sus esfuerzos en trabajar el brand design,

# MetaDesign®

estrategias e interacción design de empresas como Adobe, Autodesk, Apple, Coca-cola Company, Audi, Mozilla y Nokia entre otras. Su calidad de servicios lo ha transformado en el socio estratégico de estas grandes compañías la ha llevado a ampliarse a otros mercados como el Suizo y Alemán instalando oficinas en Zürich y Berlin respectivamente.

## 1. Filosofía o declaración:

“Combinamos el arte y lógica del diseño para ayudar a competir a las organizaciones”

## 2. Apoyo a su mercado y clientes:

Potenciar la competitividad.

## 3. Modelo de oferta de servicios:

- Servicio Estratégico
- Diseño de Marca
- Diseño de interacción

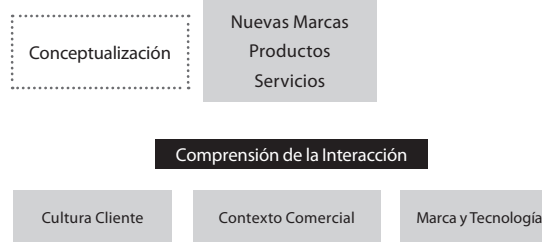
## 4. Las Metodologías:

## 5. Equipo de trabajo:

### ■ Metodología general



### ■ Servicio Estratégico



- ✓ Descubrir nuevas oportunidades de Negocio.
- ✓ Visualizar oportunidades:
- Tangibles | Fáciles de absorber | Fáciles de explicar

### ■ Diseño de Marca

Consiste en la perfecta/adecuada unión/superposición entre:  
BUENO < > VERDADERO < > ASPIRACIONES DE SU PÚBLICO  
Acerca de su compañía/empresa  
{ Fórmula casi mágica detrás de las grandes compañías }

- ✓ Descubrir los MENSAJES
- ✓ Descubrir los VALORES
- ✓ Descubrir los RASGOS DE CARÁCTER
- > Ejecutar Identidad Visual (Brand)
- +
- > Herramientas de Comunicación (Branding)

### ■ Diseño de Interacción

- Planificación
- Conceptualización
- Validación
- Desarrollo de experiencias de usuarios
- > Ámbito Software.
- > App. Web.
- > Interactividad en pantalla en General.

- ✓ Creación de productos y servicios
- ✓ Publicaciones
- ✓ Marketing
- ✓ Innovación ligada al servicio al cliente

Cantidad: 30 personas aprox.

- Diseñadores.
- Artistas
- Escultores
- Estrategias
- Investigadores
- Arquitectos de Tecnología
- Arquitectos de Información
- Diseñadores de interfaz de usuario
- Diseñadores Gráficos
- Desarrolladores | Programadores

## 6. Ámbito(s) de acción productiva:

- MARKETING
- COMUNICACIÓN
- DISEÑO

Branding | Web Design | Interfaces Visuales | Narrativas Corporativas | Programa de lanzamiento producto | Naming | Estrategia de Negocio

CIAC es la consultora fundada por Joan Costa hacia el año 1975 y que hoy en día sigue siendo un gran referen-



te en Europa y Latinoamérica en el ámbito de la Imagen Corporativa, esto gracias a la gran actividad que ha llevado Joan Costa durante todos estos años a través de sus treintena de publicaciones traducida a varios idiomas y que son hoy en día lectura obligada para distintas disciplinas ligadas a la comunicación corporativa.

### 1. Filosofía o declaración:

CIAC es la primera firma española especializada en la Creación de Marca y definición de Estrategias de Branding Corporativo. *Ser Marca*

### 2. Apoyo a su mercado y clientes:

Forjar el carácter de las marcas latinas para que ocupen su lugar legítimo en el contexto internacional.

### 3. Modelo de oferta de servicios:

#### 4. Las Metodologías:

BRANDING Y COMUNICACIÓN	IMPLEMENTACIÓN
Consultoría estratégica de Marcas	Diseño Integral
· Auditoría de marcas	Producción gráfica y Com. Visual
· Visión y Posicionamiento	Packaging
· Arquitectura cartera de marcas	Arquitectura Corporativa
Creación de Marcas	Implantación de la imagen
· Identidad verbal, naming	Señalética
· Identidad visual	
· Actualizaciones: Restyling, Refreshing	
Planes estratégicos de com.	

#### S.I.S (Strategic Image Service)

- Auditoría de la Imagen
- Estrategia de Identidad. Posicionamiento
- Investigación creativa. Diseño
- Arquitectura de Marca
- Desarrollo del Proyecto
- Manual de Identidad Corporativa

#### Naming XXI

- Estrategia de Identidad
- Requerimientos para la creación de Marcas Verbales: brevedad, pronunciabilidad, eufonía, pregnancia, suggestivo, originalidad, positivo y adecuado

#### Arquitectura de Marca

*Plataforma operativa para establecer una marca y las herramientas necesarias para su gestión*

#### Fases

- Programa de Necesidades

#### OBJETIVOS

- Definir una Política (Modelo) de Marca que potencie el valor de sus marcas y refuerce la Imagen de una Entidad.
- Generar una estructura de marca global, coherente y uniforme.
- Recopilar y definir cada tipo de Marca, agrupadas en niveles.
- Presentar las normas y criterios para la creación de nuevas marcas, productos y servicios.
- Crear una estructura flexible que permita soportar la inclusión de nuevos productos, servicios y marcas.
- Contemplar posibles fórmulas de endoso, co-branded, etc, para la relación entre marcas propias y ajenas.
- Dotar de herramientas y procesos de decisión a los equipos corporativos involucrados en los procesos de creación, control y gestión de la marca de cara a las necesidades actuales y a las que se puedan presentar en el futuro.
- Hacer todo ello de manera coherente con la visión y los valores de marca de la compañía.

- Desarrollo Normativo y Validación
- Guión Manual Normativo Arquitectura de Marca
- Redacción Textos Técnicos
- Presentación del Diseño, Maquetación y Validación
- Maquetación del Manual Arquitectura de Marca
- Entrega de Maqueta Impresa y en soporte digital

#### Implantación Señalética

- A) Proyecto

- Obtención de la Información
- Proyecto Básico:
  - Estudio de la Tipología de Señales
  - Diseño de soportes.
  - Diseño Gráfico
  - Proyecto de Ejecución:
  - Sistema Gráfico
  - Planos Técnicos y Constructivos
  - Proyecto de Ubicación y Contenidos

#### B) Implantación

- Logística de Implantación
- Fabricación
- Replanteo del Proyecto de Ubicación y Contenidos
- Composición Gráfica de c. Señal
- Elaboración Ficha Técnica c. Señal
- Rotulación de Señales
- Instalación

#### 5. Equipo de trabajo:

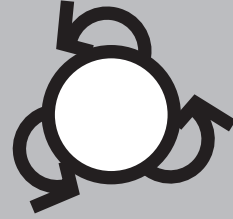
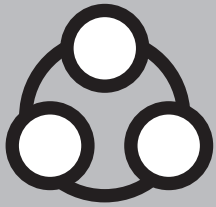
- Presidente y Consejero Delegado de CIAC
- Socio Director Creativo de CIAC
- Director General de CIAC
- Director Creativo Ejecutivo de CIAC
- Director de Implantación de CIAC
- Director de Desarrollo de Negocio de CIAC
- Director de Estrategia Creativa de CIAC
- Director de Proyectos de CIAC
- Directora de Diseño de CIAC
- Directora Financiera de CIAC

#### 6. Ámbito(s) de acción productiva:

- Comunicación
- Identidad Corporativa



# **3 MODELOS DE NEGOCIO PARA EMPRESAS EMERGENTES DE DISEÑO**





**DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO**

Un modelo de negocio describe la manera y da forma lógica, a como una organización intenta ganar dinero, a través de crear , distribuir y retener valor

Osterwalder, Alex, "Business Model Generation",

## Reuniendo ideas, conceptos y criterios del diseño y su práctica comercial.

El diseñador es un profesional con una historia reciente y un mar de desafíos por delante. En Chile la disciplina no tiene más de 50 años de existencia como tal, heredero de oficios provenientes de la arquitectura, artesanía, ingeniería y el arte hoy se encuentra en rumbo a posicionarse en la industria, menos en sus aportes estéticos y más como un catalizador de la diferenciación e innovación en la empresa. Con treinta años de historia empresarial, en la actualidad existe una diversidad importante de servicios que han evolucionado en la medida que la profesión también fue progresando así como también la incorporación de nuevas tecnologías.

Sin embargo observando este estudio existe una aglomeración en torno a un grupo de servicios mayormente relacionados al branding como lo son el desarrollo de identidad corporativa, gráfica en general, diseño de espacios retail, stand's y aplicaciones de marca en general en donde actúan grupos de empresas de diseño que se disputan proyectos de determinados segmentos de empresas (clientes) según su tamaño y poder de compra. Conclusiones que pudimos establecer de este estudio en específico nos indican que existe un nicho de mercado MUY explotado pero a la vez con un gran posicionamiento del branding que ayuda a vender de una manera más efectiva y sin tanta "educación" de estos servicios.

Por otro lado vemos como servicios enfocados al ámbito digital van ganando presencia y conceptos como diseño de interacción y diseño de experiencias que internacionalmente se han posicionado de una manera exitosa tiene una presencia mínima en nuestro merca-

do, abriéndose paso con el llamado "educar" al cliente, un cliente que pocas veces se convence fácilmente de innovar y apostar por caminos donde no se ha transitado antes.

Espacios de oportunidades en el segmento MiPyME se abren como una opción rentable de brindar servicios y/o productos a este sector, además la focalización de las empresas consolidadas hacia el branding abre nuevas brechas de desarrollo en otros ámbitos que no son explotados (tecnológicos/digitales).

La experiencia en la construcción de empresas de diseño ha indicado que la administración y la gestión del negocio así como también el bajo posicionamiento de la profesión son los grandes desafíos en el camino al emprendimiento. Además, el lenguaje y trabajadores calificados son temas a hacerse cargo para mejorar las condiciones profesionales desde donde emprender.

Empresas y consultoras de diseño internacionales han basado el éxito de su modelo en la continua reinención, adaptando rápidamente las nuevas tecnologías para ofrecer soluciones en servicios y productos que nunca se hubieran imaginado. La construcción de metodologías propias que mejoren los procesos de diseño y la implantación de nuevos servicios; incorporación de una diversidad de profesionales dotando a la organización de la multidisciplina necesaria para habilitar la capacidad de innovar son prácticas que destacan en el modelo de negocio de estas empresas y que constituyen un buen ejemplo a tomar en cuenta.



METODOLOGÍA EMPLEADA

## BUSINESS MODEL GENERATION

por Alexander Osterwalder

Para desarrollar los modelos de negocio que se han propuesto en este estudio se ha utilizado la metodología de generación de modelos de negocio del suizo Alexander Osterwalder, creada el año 2006 y publicada en septiembre de 2009 en formato libro con el nombre "Business Model Generation".

En términos generales la metodología se basa en el desarrollo de los 9 bloques que construyen un modelo de negocio, la **Propuesta de Valor**, los **Segmentos de Clientes**, las **Relaciones Con Los Clientes**, **Canales de Comunicación y Distribución**, **Fuente de Ingresos**, **Actividades Clave**, **Recursos Claves**, **Alianzas Claves** y **Estructura De Costos**. Todos los bloques están relacionados entre sí, dependiendo uno de otro, siendo esencial la definición de la propuesta de valor, relación con los clientes y canales de comunicación y distribución para establecer actividades, recursos y alianzas claves.

Se revisaron otras metodologías tales como la del japonés Toshimi Munehira basada fundamentalmente en implementar la estrategia en el que-hacer del modelo de negocio, "Business Model Innovation" del estadounidense Mark Johnson y otros que en general se enfocaban principalmente en tipologías de productos determinados o dinámicas de negocios específicas, razón por la cual fueron descartados optando por una metodología que lograra cubrir todas las opciones de dinámicas de negocios.

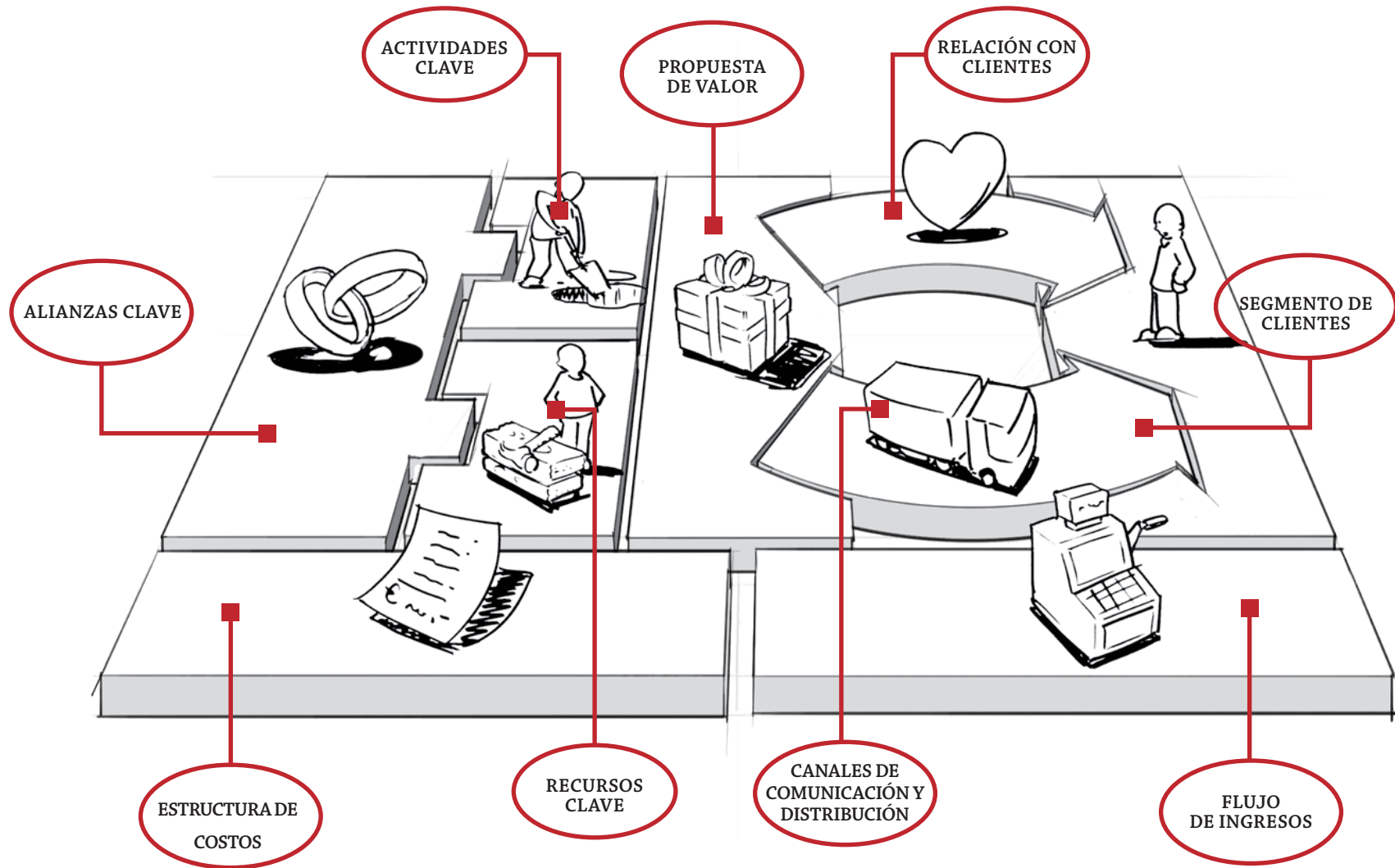
En detalle, estas son algunas de las razones por las cuales se eligió esta metodología entre otras existentes son:

- Tiene un manejo más conceptual del modelo de negocio, característica que cubre eventualmente cualquier dinámica de negocio a diferencia de otros que se enfocan en determinados productos o dinámicas.
- Facilidad de comprender y apropiarse de los términos y conceptos de la metodología.
- Manejo gráfico de los conceptos (potencia lo anterior).
- Capacidad de enfocar y reenfocar el comienzo del modelo de negocio en distintos puntos de este (propuesta de valor, segmento de clientes, recursos claves)
- Incorporación de nuevas dinámicas de modelos de negocio (freemium, long-tail, modelos de negocio abiertos, entre otros).



“Canvas”

**BUSINESS MODEL GENERATION** por Alexander Osterwalder



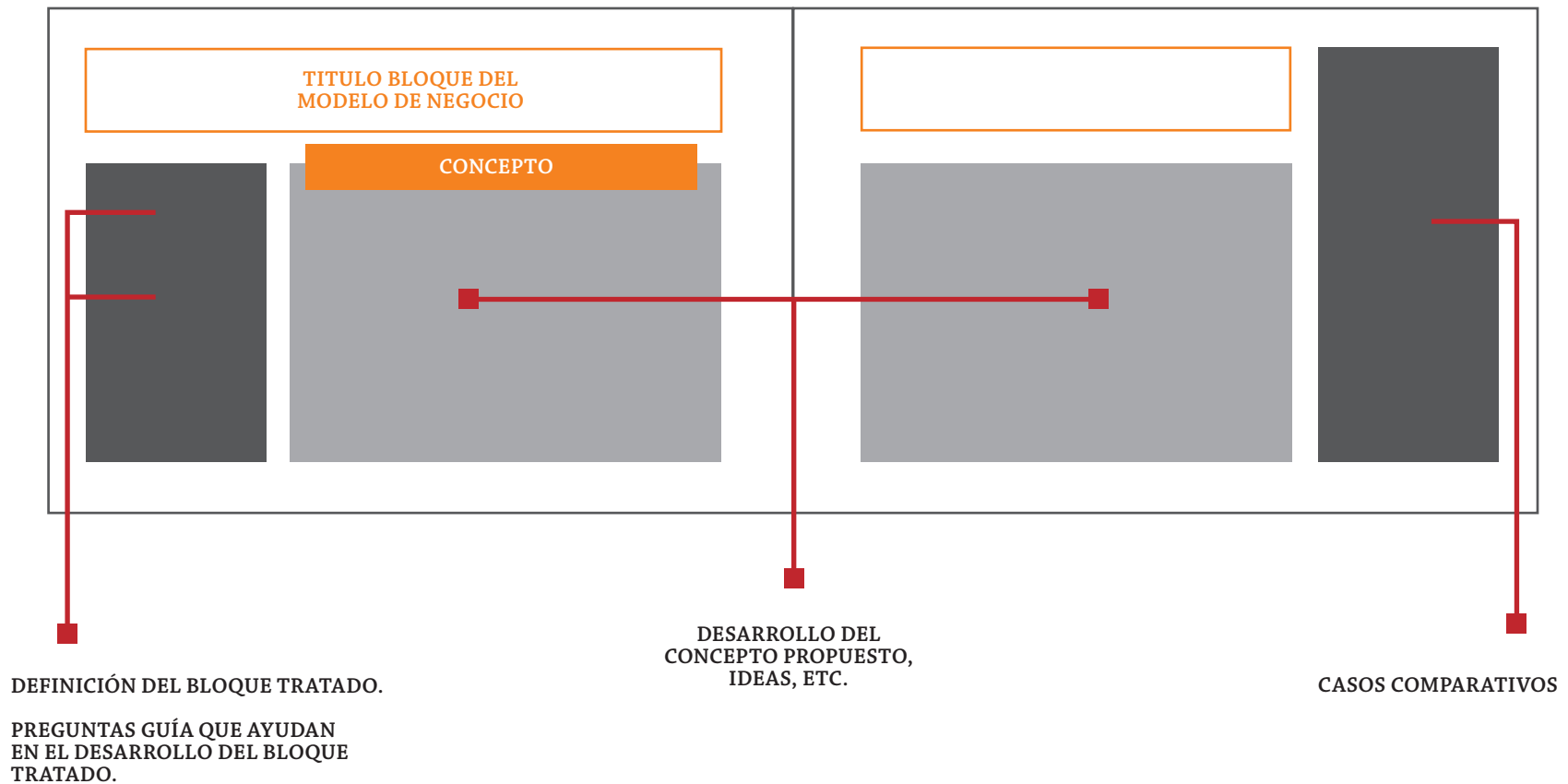
## MNEeD

### METODOLOGÍA DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTA PARA MODELOS DE NEGOCIO DE EMPRESAS EMERGENTES DE DISEÑO

Para las propuestas de Modelos de Negocio de Empresas emergentes de Diseño, se elaboró una matriz de presentación de cada bloque del modelo de negocio propuesto, esto con el fin de esquematizar y metodizar la propuesta y de esta manera pueda ser usada a modo de guía por cualquier diseñador con intenciones de emprender. Para ello se establecieron 4 zonas de información por

cada bloque del modelo de negocio propuesto. El primero que **titula el bloque** determinado del modelo a plantear, presentando el **concepto** que engloba la propuesta; una **segunda zona** de información de apoyo que entrega la **definición teórica** del bloque seguido de **preguntas** que ayudarán a desarrollarlo; una **tercera zona** que **desarrollará completamente la propuesta** dentro

del bloque en cuestión y que en algunos casos incluirá el uso de **gráficos y/o esquemas**; y finalmente una **cuarta zona** de información que presentará **casos** que ayuden a ejemplificar de mejor manera la propuesta (estos “casos” sólo corresponderán a los bloques de propuesta de valor, segmento de clientes, relación con los clientes, canales de comunicación y distribución y fuentes de ingresos)



## 2 + 1

### MODELOS DE NEGOCIO

Se ha analizado la situación del mercado actual y de los profesionales del diseño, las tendencias del negocio de servicios de diseño y las prácticas empleadas por empresas chilenas consolidadas y empresas internacionales líderes del diseño. Con estos datos el presente estudio propone que existen 2 dinámicas de operar el modelo de negocio de una empresa de diseño, la primera a través de la apertura de una oferta de servicios y la segunda a través del desarrollo de un producto estrella. Haciendo uso de estas dinámicas se pueden poner en marcha “estrategias directrices” que movilizan la o las dinámicas seleccionadas y que constituye el tercer modelo de negocio a proponer sobre la táctica de rodear al líder.

#### 1. Boutique de Servicios

#### 2. Producto Estrella

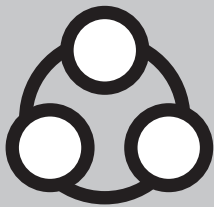
#### 3. Rodeando al Líder

Si bien, estos modelos pueden ser implementados de manera independiente en un emprendimiento determinado, es posible complementar cada propuesta con otra e inclusive utilizarlas de manera paralela, siempre y cuando sea posible cubrir todos los recursos y actividades necesarias para su gestión.

El objetivo de este trabajo es establecer dinámicas de acción posibles para empresas de diseño emergentes, identificarlas y estructurarlas desarrollando modelos de negocio para cada una de ellas basándose en el sistema de generación de modelos de negocio propuesto por Alexander Osterwalder.

Definición de modelo de negocio

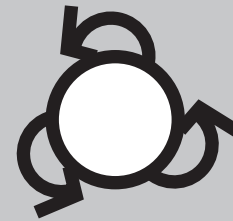
Un modelo de negocio describe la manera y da forma lógica, a como una organización intenta ganar dinero, a través de crear , distribuir y retener valor



**BOUTIQUE DE SERVICIOS**



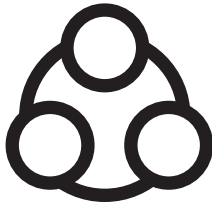
**PRODUCTO ESTRELLA**



**RODEANDO AL LÍDER**

Modelos de Negocio para Empresas emergentes de Diseño





# BOUTIQUE\* DE SERVICIOS

Enfocado a proponer los parámetros para emprender en el diseño a través de una **oferta abierta de servicios** el foco inicial del modelo iniciaría desde la **propuesta de valor**, visualizando capacidades y habilidades claras para proponer un sistema de servicios rentable, o el **segmento de clientes**, teniendo buenos contactos o habiendo observado un segmento explotable.

Las oportunidades que entregan las nuevas tecnologías abren un espacio para emprender en servicios de diseño que no han sido implementados por el mercado actual de empresas de diseño así como también la posibilidad de apuntar a segmentos no abastecidos por agencias establecidas en el mercado. Hacerse cargo de estas oportunidades marca la pauta para modelar un emprendimiento de diseño basado en la oferta abierta de servicios.

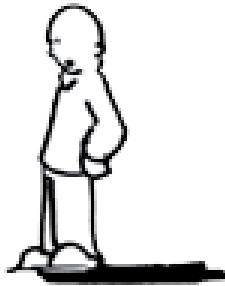
## FORTALEZAS DEL MODELO

- *Requiere de un nivel de inversión (monetaria) baja. (los mayores activos en este modelo son los recursos humanos y el tiempo invertido)*
- *La dinámica de oferta abierta de servicios hace posible una mayor diversidad en la propuesta de valor y por ende las fuentes de ingresos.*
- *Es posible trabajar solo con costos variables lo que evita posible endeudamiento. (En un caso de mayor pasividad de inversión)*

## DESAFIOS\* DEL MODELO

- *En comparación a desarrollar productos existe un menor grado de diferenciación de marca. (Por lo general los servicios funcionan de manera menos pública que el grado de exposición pública que requiere un producto)*
- *Mayor competencia de empresas que ofrecen servicios de diseño.*

*\*Se ha propuesto emplear el concepto "Desafíos" en vez de "Debilidades", con el fin de mantener un discurso positivo y propositivo del emprendimiento.*



# SEGMENTO DE CLIENTES

## ► Estrategia de nicho

*Define los diferentes grupos de personas u organizaciones para servir y alcanzar un objetivo empresarial.*

*¿Para quién estamos creando valor\*?*

*¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?*

Un objetivo clave de este modelo es lograr visualizar un nicho, donde nuestra empresa gane reconocimiento y un espacio en base a soluciones que logren hacer sentido a las distintas organizaciones que forman el segmento elegido (y con baja probabilidad de ser abastecido por grandes agencias). Es esta, razón por la cual el modelo basado en la oferta abierta de servicios comienza definiendo el segmento de clientes.

Se pueden determinar distintas categorías dentro de este segmento de clientes, respuesta a necesidades distintas de los grupos determinados. Un ejemplo es crear niveles de necesidades (básico, intermedio, avanzado) para grupos de empresas y de esta manera ser capaces de generar una mejor oferta. Cada nivel incorporaría una serie de servicios que cubren las necesidades del cliente, así como también debieran ajustarse a los niveles de inversión que puedan manejar en estos ítems (marketing, branding, publicidad, promoción u otro término utilizado).

*\*Se entiende en este trabajo el concepto de "crear valor" como la fuerza generadora de cambios positivos tangibles en una organización, resultado de su producción creativa.*





Una de las estrategias que pueden ser trabajadas en este modelo de negocio sería establecerse en un nicho de clientes, que no está siendo del interés de otras agencias establecidas y a quienes se les pueda ofrecer una gama de servicios enfocados al segmento. Estos servicios serán originados para responder a las estrategias del segmento, requerimientos técnicos y niveles de inversión. Todo esto se encontrará en un marco de desarrollo de un proceso de trabajo que haga posible y rentable la estrategia y capacidad de abastecer al segmento.

Se debe contemplar que los nichos de clientes son fáciles de agotar por su acotado tamaño (sobre todo en un mercado pequeño como el chileno) y es preciso que la estrategia contemple abarcar más de un nicho o establecer un plan de trabajo para ampliarlos paulatinamente.

## CASOS

*Grupo Skala es una consultora española que se ha especializado en entregar servicios de comunicación integral, marketing, publicidad y consultoría al sector Turístico. Es sabido la fuerza que tiene el rubro del turismo en España y su aporte en la economía del país lo que convierte a un rubro tan específico en un segmento muy interesante para entregar herramientas que los ayuden a diferenciarse mejor de su competencia (que es mucha también).*

*Planes estratégicos, planes de marketing, campañas comunicacionales, marketing viral, diseño y desarrollo de webs y producción de eventos son algunos de los servicios que esta empresa oferta a sus clientes y potenciales clientes del rubro turístico*

*Una orientación hacia un segmento específico involucrará que los servicios y metodologías empleadas sean modificadas para mejorar su impacto, reduciendo la estandarización y ampliando la especificación de éstos en función de un mejor resultado.*

*Al definir segmentos de clientes se debe tomar en cuenta los perfiles de estos:*

- Según tamaño de la empresa la estrategia empleada sería en relación a valores de servicios adecuados a su capacidad de inversión.*
- Según el rubro donde se mueven la estrategia iría en ofrecer servicios especializados en resolver en detalle sus necesidades.*
- Según los usuarios finales o consumidores de nuestro segmento la estrategia sería delineada por servicios pensados en resolver temas donde esta involucrado el usuario final (servicio al cliente por ejemplo). Esto se da más en quienes diseñan productos.*
- Otros perfiles (geográficos, culturales, etc)*



# PROPUESTA DE VALOR

## ► Sistema de servicios

*Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.*

*¿Qué valor estamos entregando a los clientes?*

*¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?*

*¿Cuál necesidad de nuestros clientes estamos satisfaciendo?*

*¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?*

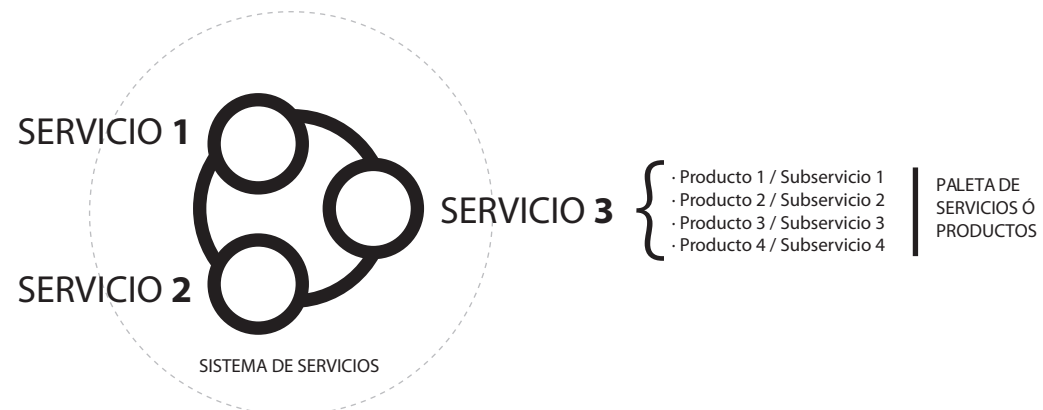
La propuesta de valor para un MNEeD del tipo “boutique de servicios” esta dada en la definición de un sistema de servicios enfocado a un segmento del mercado con ciertas características, podemos poner como ejemplo el segmento PyME o un nicho más acotado (turismo, agro, artesanos, etc).

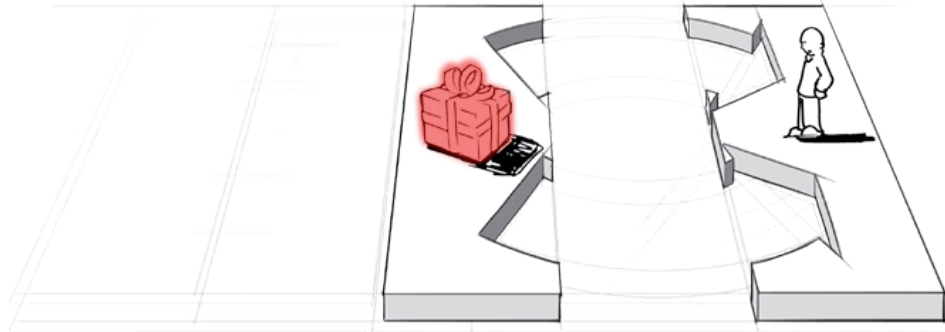
Como fué señalado, un objetivo clave de este modelo es lograr visualizar un nicho de clientes (por ejemplo desabastecido por las agencias consolidadas) donde nuestra empresa gane reconocimiento y espacio, basándose en entregar soluciones que logren hacer sentido a las distintas organizaciones que forman este segmento elegido.

Generando una propuesta de valor basada en una oferta abierta de servicios, esta involucrará el diseño de un sistema de servicios que haga concreta y visual la propuesta de valor hacia sus actuales y potenciales clientes.

Al diseñar este sistema de servicios e incorporando más de un solo servicio a ofrecer será clave distinguir 2 tipos de servicios a integrar en el sistema, que funcionarán a modo de engranaje del flujo de ingresos de este modelo. Este tipo de servicios responden a lo visto en el estudio de la oferta de diseño y los servicios de diseño (pag. 47) de este

| Gráfica 11: *Esquema del sistema de servicios*





mismo trabajo, y que observó la existencia de servicios con un gran posicionamiento y alta cuota de mercado (branding, editorial, web, entre otros), transformándolos en apuestas seguras, pero de alta competencia y otros que se hacen cargo de necesidades tecnológicas (diseño de interfaces, AI, animación, entre otros) y oportunidades de generar valor (asesorías, diseño de productos) con una baja cuota de mercado, alto crecimiento y baja competencia. Estas variables dentro del sistema de servicios podrán establecer por una parte una unidad de negocio, que a pesar de la alta competencia, generará un flujo de caja constante (importante para cubrir todo tipo de gastos fijos que tenga la empresa), los servicios ofrecidos aquí se caracterizan por ser ampliamente requeridos, con la consecuente competencia y lucha por precio. Un ejemplo serán servicios de branding enfocados al segmento de cliente en cuanto a características técnicas, estrategias y con una política de precios acorde.

Por otra parte una unidad de negocio en constante crecimiento que otorgará una cuota de diferenciación a la empresa, posicionamiento y posibles aperturas de nuevos clientes y segmentos de clientes. Por ejemplo en esta categoría podrían incorporarse servicios de diseño de interacción web (plataformas y aplicaciones) y asesorías en temas de comunicación o marketing online y estrategias de redes sociales, servicios que se encuentran con alto crecimiento y relativa baja competencia.

El objetivo de este ejercicio es establecer una lógica de la oferta, generando un sistema de servicios, logrando así conceptualizar las habilidades de la empresa y el equipo en vez de caer en la descripción de cada tipo de soporte que podemos desarrollar como sucede frecuentemente en ciertos ámbitos, y que por lo general su propuesta de valor esta impulsada por el "costo" más que por el "valor".

A continuación se muestra un gráfico que ilustra lo que se llama análisis del portafolio de servicios o productos donde considera el cash flow (beneficios + amortizaciones\*) y establece categorías de productos según su nivel de crecimiento en ventas y cuota de mercado.

| Gráfica 12: **Análisis de portafolio de productos**



## CASOS

### MULTI-SERVICIOS

"**Metadesign**" es una agencia internacional de diseño que estructura su oferta de servicios en 3 áreas: *Identity Design*, *Interaction Design* y *Strategic Services*, y cada una de ellas alberga una serie de servicios ligados al área, como por ejemplo **Identity Design**: *Visual Design*, *Naming*, *Business Strategies*, *Brand Strategies*, *Packaging*, entre otros

### ÚNICO SERVICIO

Por otro lado la agencia **Landor** establece un sistema enfocado solamente en ofrecer **Branding** y las *experticies* que puede albergar la **arquitectura de marcas**, entre las que se puede encontrar: *Identity*, *Market Analysis*, *Naming*, *Mergers and Acquisitions*, *New Markets*, *New Product*, *Brand Environments*, entre otros.

### INEXISTENCIA DE SISTEMA

En la vereda contraria nos encontramos con dinámicas como la siguiente donde predomina la presentación de la oferta en función de la descripción de cada soporte que es posible ofrecer o producir y que en algunos casos no sabemos si lo que nos ofrecen es la producción (ej: impresión) del servicio en sí mismo, o el servicio o ambos.

"Te Diseñamos la Imagen y Logo para Tu Empresa.

(Solo dime que quieres y te lo hacemos realidad)

Diseño e Impresión de: Pendones, Calcomanías, Tarjetas de Presentaciones, Volantes, Facturas, Tripticos, Dicticos, Tarjetas para Cumpleaños - Bautizos - Bodas, Almanagues de Bolsillo - Pared - Tabloide, Hojas Membretadas, Etiquetas, Microperforado.

100% GARANTIZADO"



# RELACIÓN CON LOS CLIENTES

## ► Asistencia dedicada - política de gestión y servicio a clientes.

*Describe los tipos de relaciones establecidas en una compañía con segmentos establecidos*

*¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantenemos cada uno de nuestros segmentos de clientes?*

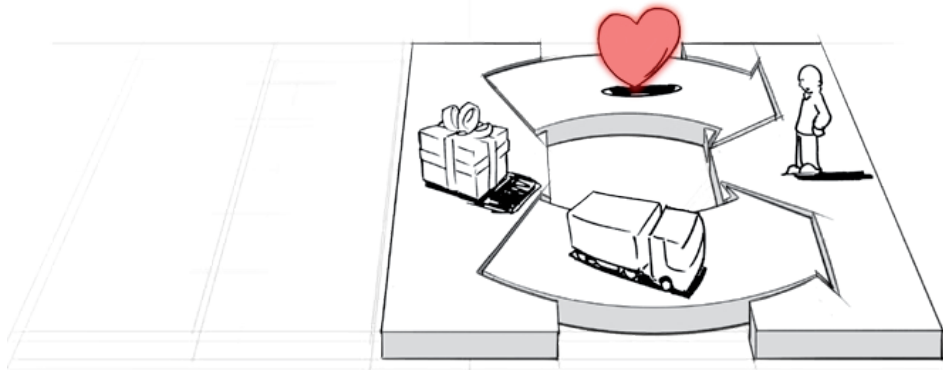
*¿Cuáles relaciones hemos establecido?*

*¿Cuán costosas son?*

*¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?*

La relación que se establece con los clientes en este modelo de oferta de servicios es principalmente de “asistencia personal dedicada” o “asistencia personal”. La estabilidad comercial de una empresa de este tipo gira en torno a la capacidad de establecer la mejor relación con sus clientes, de manera que estos permanezcan solicitando servicios y a su vez recomienden a la empresa en su red de contactos.

La relación con clientes está íntimamente ligada a la experiencia de servicio, uso o consumo. Desarrollar protocolos que establezcan un estándar de cómo servimos a nuestros clientes haría crucial el éxito de nuestra empresa. ¿Cuántos clientes cancelan proyectos porque los tiempos nunca se respetan? ¿Cuántos clientes han quedado botados durante el desarrollo de un proyecto porque la agencia nunca más se pronuncio? ¿Cuánto dinero se pierde en empresas de servicios que no son capaces de resolver la necesidad de un cliente?



Ideas para lograr una relación de asistencia personal son la delegación unilateral de la gestión de clientes en algún integrante del equipo (o integrantes), la habilitación de preguntas frecuentes y/o documentos en el sitio web de la empresa que ayuden a guiar a los clientes en el proceso proyectual, asistencia post implementación de servicio, guías de uso, entre otras herramientas. Inclusive podemos establecer asesorías o asistencias fuera de la actividad en específico que ofrecemos como servicios complementarios que alimenten positivamente nuestra relación con los clientes, la gestión de producción, compra y supervisión de productos y

servicios ligados a nuestro que hacer como el hosting y dominios para sitios web, impresión y la producción de material publicitario. Estos pueden establecerse como un servicio al cliente y a su vez un nuevo flujo de ingresos a través de comisiones por gestión.

Estas herramientas y acciones pueden traer como consecuencia la mejora de la comunicación agencia-cliente, reducción de errores en las solicitudes y correcciones, reducción de los tiempos de cierre de proyectos y en general una mejora en el servicio al cliente.

## CASOS

Muchas de las agencias medianas o grandes tienen dentro de su equipo de trabajo gente dedicada exclusivamente a la gestión de clientes. Llamados ejecutivos de cuentas, son por lo general relacionadores públicos, publicistas o en algunos casos diseñadores y se especializan en tratar cada uno de los aspectos de la atención de clientes en cada proyecto.

También es común dentro de estas agencias las intranets donde mediante un sistema interno online se logró optimizar la comunicación y la accesibilidad de la información entre clientes, empleados, asociados al proyecto y proveedores.

Por supuesto para una empresa emergente de diseño es poco factible invertir en implementación de sistemas de intranets o recursos humanos dedicados exclusivamente a los clientes, sin embargo es posible hacerse cargo de estos temas desde otro ángulo, habilitando canales unilaterales de comunicación con el cliente, habilitando recursos online que aporten en la guía del cliente a través de todo el proceso del proyecto. Establecer soporte y una asesoría constante para todas las inquietudes del cliente, ofrecer servicios adicionales que ayuden a la concretización de su proyecto entregando integralmente soluciones en vez de más "cachos" de los que ocuparse.

IDEO es una empresa que genera mucho conocimiento a través de papers, ensayos y estudios que publican en medios masivos así como también en su propio sitio. Integrar esta información de manera complementaria a los servicios que se ofrecen son clave en la educación de los clientes, herramientas como estas mejoran la percepción de las soluciones que entrega la empresa y optimiza sustancialmente el brief con el que llegan a solicitar un servicio.



# CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

## ► Medios online y gestión de clientes

*Describe como una compañía se comunica y llega a su segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor..*

*¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?*

*¿Cómo podemos alcanzarlos ahora?*

*¿Cómo se integran nuestros canales?*

*¿Cuáles funcionan mejor?*

*¿Cuáles son los más rentables?*

*¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?*

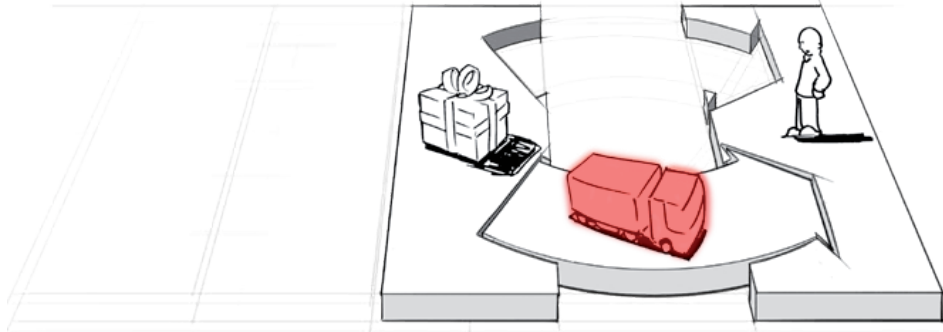
Definir canales de comunicación y distribución tiene que ver con describir cómo y dónde la empresa comunicará y hará llegar su propuesta de valor hacia el segmento de clientes propuesto. Para ello se debe contemplar 3 etapas (en algunos casos se funden) 1. Comunicación; 2. Distribución y 3. Ventas; estas constituyen las fases desde que el cliente toma conciencia de la existencia de nuestros servicios, son evaluados, comprados, implementados y asistidos.

En el caso de empresas de servicios de diseño los canales de comunicación y distribución tienden a fundirse pues, desde donde la empresa se publicita hasta que se venden los servicios no existe un espacio concreto de distribución. Quizás lo más cercano al canal de distribución son los ejecutivos de cuentas dentro de la empresa, que realizan un trabajo de base de datos de potenciales clientes y una gestión de venta de los servicios de la empresa con estos prospectos.

Una de las características de la empresa emergente es la baja o casi nula capacidad de inversión en canales costosos como publicidad tradicional u otros en los que este involucrado un costo mayor (publicidad impresa, tv, radio, stand en ferias de empresas, etc) y es por ello que internet será la apuesta para canalizar la propuesta de valor, maximizando los beneficios de la red de redes y aprendiendo a segmentar las herramientas que nos entrega. Por otro lado se proponen otras oportunidades de difusión tales como auspicio de servicios para ciertos proyectos (emprendedores) o fundaciones y la participación en eventos como seminarios, encuentros, congresos, etc para generar contactos y ojalá la posibilidad de realizar una presentación en público sobre la empresa o algún tema en específico.

1. **Internet:** Plataforma web, redes sociales, portales de empresas.

2. **Auspicios:** Generar proyectos auspiciados con algún alto grado de difusión en los nichos que nos interesan. Ejemplo: Fundaciones.



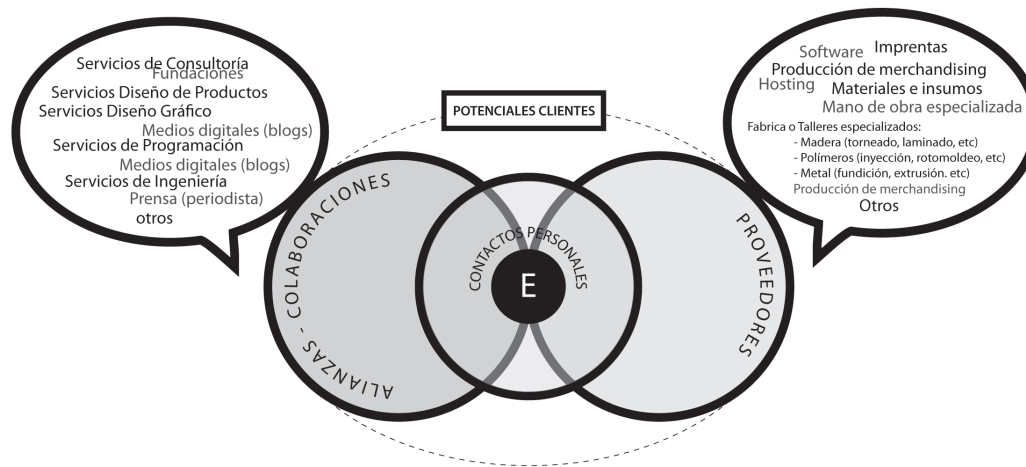
3. **Charlas (mucho lobby):** Al emprender uno de los pilares para el éxito es el "capital relacional", buscar eventos donde se puedan generar contactos y aprovechar instancias donde puedas contar lo que haces a tus potenciales clientes será primordial.

4. **Gestión de clientes:**

El conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de crear y construir una relación dura-

dera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades es lo que se entiende en la cultura de negocios como gestión de clientes. Las agencias con mayor cantidad de recursos humanos cuentan con ejecutivos de cuenta que manejan los clientes y venden los servicios de la empresa a potenciales clientes. En nuestro caso es necesario que la gente ocupada de relacionarse con los clientes sepan realizar un trabajo de gestión y adquisición de nuevos clientes en las redes que manejan.

[Gráfica 13: **Capital Relacional (potenciando la gestión de clientes)**



CASOS

**EL PODER DE LAS REDES SOCIALES.**

Las grandes marcas como Nike, CocaCola o Apple llevan bastante tiempo de tomarse estas nuevas redes de comunicación con las cuales conectarse con sus clientes y usuarios de sus productos. Ikea hace un tiempo atrás al abrir su sucursal en Malmö lanzó una campaña en Facebook donde subieron fotografías de sus espacios ikea y quienes se etiquetaran primero en los productos de las imágenes se llevarían gratis el producto. Por supuesto esto causó un efecto viral enorme en todas las redes de contactos de quienes se etiquetaban y potenció el conocimiento de la apertura de la nueva tienda.

Pero no han sido solamente las grandes empresas que han aprovechado estos canales, los emprendimientos y las pequeñas empresas han visto como sacar provecho de internet a través de redes en donde no es necesario pagar por estar ahí (a diferencia de la publicidad tradicional). Es común entonces ver pequeños locales con su propio Facebook o Twitter, y no es extraño ver invitaciones en nuestro correo del servicio de radio taxi que uno utilizó una semana antes.

Hoy con el posicionamiento logrado por Facebook y el crecimiento de Twitter y otras redes se vuelve más interesante la incorporación de nuestra marca en estos medios sociales. Muchas son las emergentes empresas o estudios de diseño que comienzan con su página en Facebook incluso antes de su sitio oficial pues ni siquiera requiere de los costos iniciales de hosting y dominio.

Aprovechar las redes de contactos personales que recuperamos abriendo una cuenta de Facebook se puede transformar en la primera piedra para desarrollar el "Capital relacional" del que se habla aquí y con el cual logramos generar vínculos comerciales con nuestros primeros clientes.



*Representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes (los gastos deben restarse de los ingresos para crear ganancias).*

*¿Por cual valor nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar?*

*¿Actualmente por qué se paga?*

*¿Cómo están pagando?*

*¿Cómo prefieren pagar?*

*¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?*

# FUENTE DE INGRESOS

## ► Venta - fee de servicios - comisiones por gestión

Se dice que las fuentes de ingresos son las arterias del modelo de negocio y en definitiva estos representan la caja de efectivo de la empresa, a partir de los servicios vendidos en cada segmento de clientes.

Entonces, ¿qué es lo que vendemos a nuestros clientes? Sabemos que nuestra empresa vende servicios pero, ¿podemos vender algo más? No podemos dejar de lado el ejemplo que nos dan las grandes tiendas de retail que parten vendiendo ropa y hoy también nos venden seguros, comida y hasta tienen un banco. ¿Cómo lo hacen?

Los clientes son la clave pues, si ya tenemos la fidelización de algunos, podemos venderles algo más dentro de la dinámica de consumo que tienen con nosotros. Un ejemplo de esto es lo que se pudo observar en la definición de la “relación con los clientes” donde podemos generar un nuevo ingreso, creando mejoras en el servicio al cliente de nuestra empresa.

En términos teóricos, tipos de fuentes de ingresos pueden ser la venta de servicios, tarifa de suscripción, licenciamiento, préstamos – arriendo – leasing, corretaje, publicidad – avisaje entre otros.

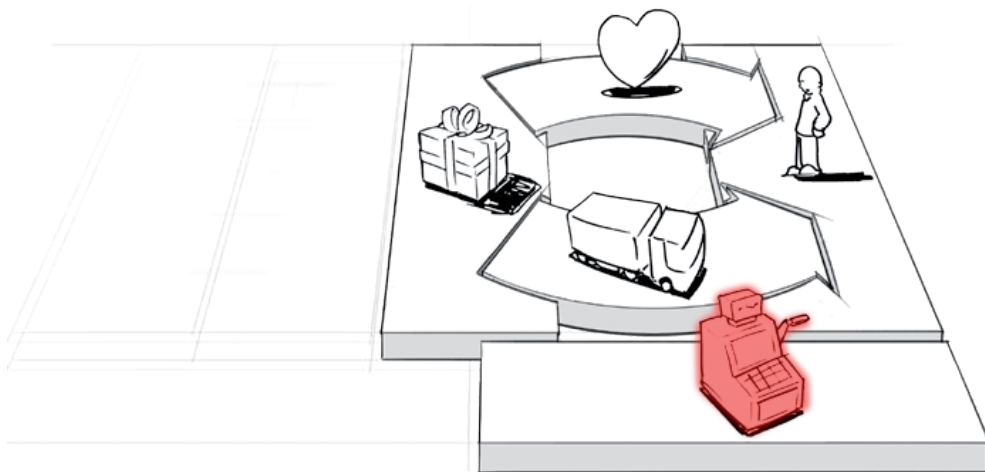
La fuente de ingresos en este modelo de empresa de servicios de diseño podrá estar dado por:

1. Venta o fee de servicios.
2. Venta o fee de asesorías.
3. Comisión por gestión de producción de soportes diseñados.

### **Mecanismos de fijación de precios.**

Otro tema a desarrollar dentro del flujo de ingresos son los mecanismos de fijación de precios, que en general pueden ser de dos tipos, “menú de precios fijos” dados por precios predefinidos basados en variables estáticas, y “precios dinámicos” dados por el cambio de precio basado en condiciones del mercado y el cliente.





En general el mercado del diseño no tiene parámetros de precios estrictamente establecidos, el QVID (Asociación Chilena de Empresas de Diseño) tiene acuerdos de valores de servicios entre sus asociados, sin embargo estos acuerdos son privados y no se pueden encontrar públicamente.

La dinámica que se ha podido observar es que se determinan precios base y una definición de parámetros para la determinación de valores de servicios, siempre abiertos a negociación. Los parámetros cambian respecto del tamaño de la empresa pues, no tiene el mismo valor (intangibles) desarrollar una identidad corporativa, por ejemplo, para una PyME productora de dulces de la V región versus una multinacional que factura millones de dólares. El valor y rentabilidad que representa la mejora generada por la implementación de servicios de diseño son muy diferentes entre estos dos tipos de empresas (si la mejora en imagen corporativa representara un alza del 10% en las ventas y captura de nuevos clientes). La responsabilidad también es un factor diferencial, la cantidad de tiempo que requieren los proyectos y la investigación previa.

En otro caso se observa que determinando el valor de los servicios para un cliente en específico se fija la paleta

de precios proporcional para todos los demás servicios que se pueden entregar a este cliente en específico.

Dados estos antecedentes será necesario aplicar 2 tipos de mecanismos de fijación de precios, determinados por el segmento de clientes y el tipo de servicio requerido.

### 1. Paleta de precios dinámica según segmento de clientes.

X valor para Microempresas – XX valor para PyMES

### 2. Paleta de precios fija para un segmento de clientes determinado.

Servicios para Microempresas

- Desarrollo de identidad corporativa \$XX valor.
- Diseño papelería \$X valor.
- Diseño y desarrollo de sitios web (categorizados según requerimientos) \$XXX valor.
- Gestión por impresión X%

## CASOS

### ASESORAR ES POSIBLE.

Hablar de asesorar no necesariamente tiene que ver con “palabras mayores” o “grandes negocios” que requieren una consultoría con doctorados y mucha experiencia. Existen empresas que por no incorporar el lenguaje y conocimientos técnicos de diseño, requieren un profesional que los ayude en la intermediación de algún servicio contratado (desarrollo web, campaña comunicacional, diseño de producto, etc). Es un hecho que los casos son escasos pero no inexistentes.

Por otro lado hay que contemplar que todo servicio de diseño implementado a un nivel profesional incluye asesoría. Las reuniones y diversas consultas que el cliente hace a la empresa requieren de un trabajo de asesoría, mostrando las opciones que tiene para avanzar hacia los objetivos propuestos o inclusive sobre otros temas adyacentes al proyecto que se está desarrollando. El integrante ocupado en la gestión (que tiene un honorario adicional al diseño) debe saber que también está incluyendo un trabajo de asesoría que debe ser incluido de alguna manera en el presupuesto del proyecto.

### GESTIONAR LA PRODUCCIÓN, SUMAR COMISIONES.

Es posible decir que casi todos los proyectos de diseño posteriormente necesitarán ser producidos de alguna manera. El diseño gráfico requiere ser impreso, el merchandising, los productos y el packaging producido, los sitios web requieren una plataforma tecnológica dada por los hosting.

Una visión de negocio del diseño incorporará estas necesidades de los clientes como soluciones que entrega la empresa de diseño para ayudar en la concretización del proyecto bajo los mejores parámetros y supervisión técnica. Este nuevo servicio de “gestión” y “supervisión” se traduce en una comisión porcentual adicional al costo del proyecto que puede ser incorporada en la factura de la empresa de diseño como un todo (servicios de diseño + producción de material (incluyendo comisión) o bajo un acuerdo con el proveedor de la producción de material. Un término común que se utiliza en imprenta es la “comisión de agencia” que va desde el 10% al 15% de comisión.



# ACTIVIDADES CLAVES

## ► + Definición de sistema de servicios + Creación de redes comunicacionales y de gestión.

*Describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para hacer funcionar el modelo de negocio.*

*¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?*

*¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?*

*¿Qué actividades clave requiere nuestra relación con los clientes?*

*¿Qué actividades clave requiere nuestros flujos de ingresos?*

Para nuestra propuesta de valor y segmento de clientes se ha determinado una serie de parámetros a seguir para conseguir vender nuestros servicios, estos son, las relaciones con los clientes y canales de comunicación y distribución. Para estos parámetros será necesario una serie de acciones y actividades a desarrollar para conseguir la propuesta de valor visualizada, adquirir, desarrollar y/o contratar canales de comunicación, conseguir canales de distribución y lograr generar todos los flujos de ingresos que se han propuesto:

PROPUESTA DE VALOR:

### **Definición de habilidades que se traducen en los servicios a ofrecer.**

Los diseñadores son profesionales que se preparan estudiando y pagando una carrera que les entrega una serie de cursos formándolos en ciertas disciplinas. En este proceso cada uno habrá logrado experticias en ciertas áreas, algunos en el diseño de productos basados en plásticos, otros en ilustración, diseño web, stand promocionales, packaging, gestión, diseño de interfaces, etc.

A la hora de asociarse creando esta empresa de diseño es importante identificar y definir cuáles son las habilidades que el equipo en general contiene, estas habilidades darán paso a los servicios que se establecerán como propuesta de valor y además dará pie a la primera definición de roles dentro de la emergente empresa. Es posible que esta actividad se realice en el mismo momento de la generación de la propuesta de valor.

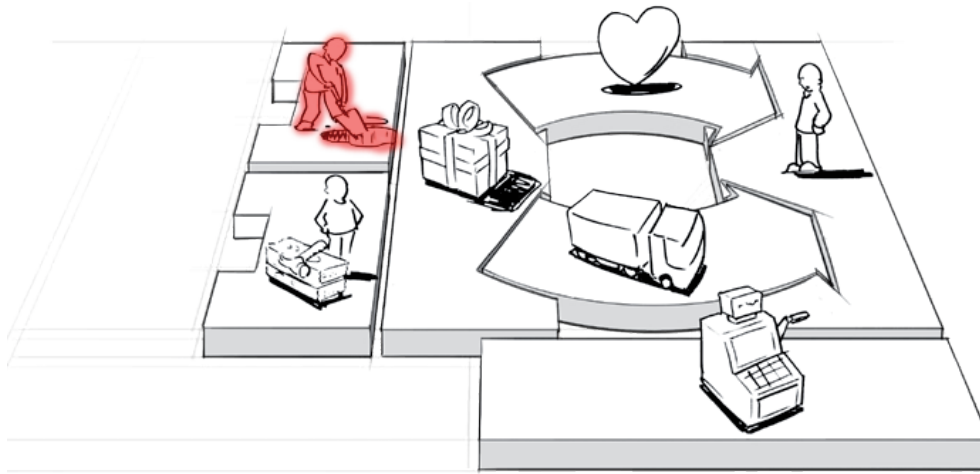
CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN:

### **Desarrollo de plataforma web.**

Los costos marginales de la implementación de un sitio web (no más de \$50.000 pesos chilenos [\$100 dolares] entre hosting y dominio) y la capacidad como diseñadores de poder autoabastecerse de este producto, hacen de la web una herramienta poderosa y de primera necesidad para promover a la empresa y sus servicios. La clave es transformar este portal de contenidos online en un verdadero servicio web de nuestra empresa, activo las 24 hrs del día.

### **Gestión de redes sociales.**

El poder de las redes sociales es un hecho que no es necesario explicar a fondo aquí, existen infinidad de artículos y libros que hablan de ello. Promover nuestro sitio en redes Facebook para activar el capital relacional con el



que cuentan todos los integrantes del equipo, manejar inteligentemente redes donde subir nuestro portafolio, como Flickr o Youtube, y así promoverlos a nuevas redes o convertir Twitter en un servicio comunicacional más para la empresa, serán acciones que potenciarán los canales de comunicación y distribución de nuestros servicios en la adquisición de nuevos clientes.

#### **Establecimiento de proveedores de producción y servicios posteriores al diseño.**

Para lograr asistir a nuestros clientes en la producción de los servicios implementados es necesario generar un listado de proveedores en los cuales se pueda confiar, con quienes cotizar proyectos y no nos dejen botados a mitad de camino. Tener 3 proveedores por servicio requerido puede ser una medida racional para encontrar el mejor precio en un presupuesto determinado.

#### **Calendarización de eventos.**

Buscar y calendarizar eventos donde podamos enviar representantes de nuestra empresa a actualizar información del mercado y servicios, así como también generar nuevos contactos de proveedores de servicios, organizaciones donde integrar nuestra empresa y adquisición de nuevos clientes.

#### **RELACIÓN CON LOS CLIENTES:**

##### **Definición de políticas de servicio al cliente.**

¿Quién atiende los clientes? ¿Cómo los atiende? ¿Qué pasos debe seguir? son algunas preguntas a resolver para generar protocolos de servicio al cliente. Crear una papelería tipo, definir como se harán los presupuestos que información debe contener (detalle de características del servicio, tiempos de desarrollo, observaciones generales, etc). Que información colocar en la web de la empresa, cuales son las consultas frecuentes que hacen los clientes y que podemos colocar en nuestro sitio para ahorrarse una llamada por telefono o un par de mails. Cómo nos contactarán, dónde pueden encontrar información para contactarnos sobre un tema en específico (web@emergentempresa.cl, asistencia@emergentempresa.cl, etc), donde puede dejar su reclamo, etcetera.

##### **Definición de política de precios y pagos.**

No podemos improvisar cada vez que sea necesario realizar un nuevo presupuesto, hay que definir parámetros generales de precios (ej: valores base) e idealmente poder generar una paleta de precios para determinado segmento de clientes.

Por otro lado será necesario establecer la manera en

como nuestros clientes nos pagarán. Dentro del mercado de las agencias de servicios es común el pago anticipado de un porcentaje del valor del servicio para comenzar a trabajar con los clientes, siendo común el 50% de anticipo y 50% contra entrega o 30% de anticipo 35% contra entrega y 35% a 30 días. En las instituciones públicas es diferente la dinámica, estas pagan a varios meses posteriores a la entrega del servicio o hecha la orden de compra y en ocasiones con varios pagos a 60, 90 y 120 días, en empresas grandes sucede algo similar. Para empresas de menor tamaño es importante las facilidades de pago (puede ser crucial en la decisión de contratar o no un servicio de su empresa), sin embargo es importante respaldar la contratación con documentos que validen el acto. Generar una cotización tipo que funcione como contrato a la vez incluyendo cláusulas generales, firma del acto y documentación del pago con cheques a fecha pueden ser una buena solución.

##### **Establecimiento de canales de contacto. (Telefonos, Dirección, Skype, Correo Electrónico, etc)**

No da lo mismo que le escriban a la empresa hacia un correo @gmail.com o @Hotmail.com que a uno corporativo, todos los hosting ofrecen capacidad de cuentas de correo e inclusive Google® ofrece su servicio de Google Apps® para tener cuentas de correo con todas las características de una cuenta Gmail® pero con cuentas de su dominio. Establecer cuales serán los teléfonos válidos de contacto (que no responda su abuelita), Skype® se ha transformado en una muy buena opción de comunicación por voz y videoconferencia a costo cero o bajo costo (comprando minutos para llamar a telefonos fijos dentro y fuera del país con un numero Skype®).

En fin aquí es importante determinar todas las interfaces por las cuales nuestros clientes pueden contactarnos y realmente podamos atenderlos.



# RECURSOS CLAVES

## ► + RRHH + Know-How + Plataformas y soportes de comunicación + Políticas y protocolos de servicio + Formalizaciones legales.

*Describe los activos más importantes requeridos para hacer trabajar el modelo de negocio..*

*¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?*

*¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?*

*¿Qué recursos clave requiere nuestra relación con los clientes?*

*¿Qué recursos clave requiere nuestros flujos de ingresos?*

La adquisición de personal, servicios, material, herramientas, equipamiento entre otros recursos será la clave para lograr los objetivos y parámetros propuestos para la propuesta de valor, relación con nuestros clientes, canales de comunicación y distribución.

Estos recursos son los que habrá que optimizar al máximo dentro de nuestra emergente empresa pues serán los siguientes parámetros utilizados a la hora de generar la estructura de costos que debemos cubrir cada mes.

### PROPUESTA DE VALOR:

#### **Recursos Humanos**

Nuestra empresa de servicios de diseño se basa principalmente en el trabajo de los recursos humanos, este es el recurso clave más importante de todos los de la empresa y por sobre todo será, en la mayoría de los casos, el único recurso clave en nuestra propuesta de valor.

### CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN:

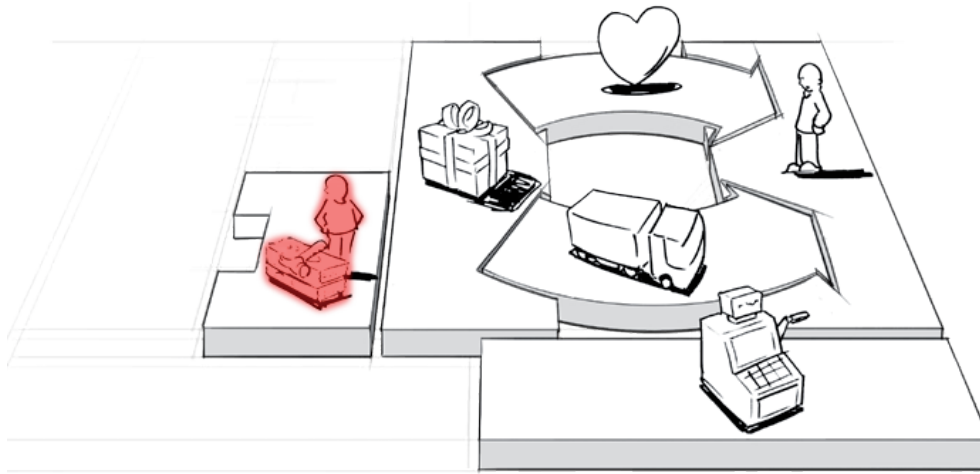
Contar con las herramientas básicas para constituir nuestros canales de comunicación. Podemos hacer más pero no podemos partir sin tener al menos estas:

#### **Plataforma Web**

Clara y que presente rápidamente quienes son, que ofrecen y como trabajan (portafolio)

#### **Hosting**

Buscar hosting que tengan buena reputación, la oferta de hosting es muy variada y no todos trabajan éticamente (tu sitio no puede estar abajo por problemas de servidor colapsado). Importante es que habilite la tecnología que será necesaria (PHP, MySQL, etc), ofrezca cuentas de correo, una capacidad de disco coherente a lo que pesará el sitio ahora y a futuro y una transferencia de datos coherente a las visitas que se espera tener



### **Dominio**

Importante es fijarse que dominio usar en relación al nombre de la empresa, hoy existe billones de sitios web y muchos nombres ya están tomados. ¿Donde vamos a vender nuestros servicios? Territorio nacional, regional, internacional (.cl, .com, .ar?)

### **Brochure**

Un documento que venda su propuesta de valor de manera rápida, convincente y sin mayores rodeos (como bien sabe un diseñador) es valioso para la empresa. Más de algún cliente lo solicitará (ya es un estándar dentro del mercado) y es importante habilitarlo de manera digital siempre y en menor cantidad impreso.

### **RELACIÓN CON LOS CLIENTES:**

Construir las herramientas que habilitarán todos los parámetros que hemos definido para nuestra relación con nuestros clientes y potenciales clientes serán los próximos recursos clave:

**Correo Electrónico:** (facil de recordar, con tu nombre lo más claro posible y que no rebote ni tenga problemas de espacio)

**Tarjeta de negocios:** (brillante, que grite diseño por todas partes y le diga a tu cliente que te llame, te escriba y contrate)

**Teléfono(s):** (donde siempre estén para responder, insisto que no conteste la abuelita y no sepa de que habla)

### **Administrativo (Facturas y Contador):**

Para que una empresa pueda operar de manera legal requiere estar formalmente constituida con una personalidad jurídica (EIRL, Sociedad Limitada, etc), con esto se obtiene un RUT comercial en Servicio de Impuestos Internos y se puede comenzar a facturar. Es cierto que muchas "empresas" que recién comienzan a entregar servicios trabajan con boletas de algunos de los integrantes, sin embargo, existen clientes para quienes es necesario que se les facture (reducen IVA), el pago de la retención de impuestos puede ser engorroso, no serán vistos como una empresa com o tal sino que se les identificara por la persona que boleteo y gestionó el proyecto. En general no se logrará una real formalidad de la organización si no se trabaja como lo debe hacer una empresa en vez de ser sólo un grupo de personas.

Consecuencia de esto es vital entender la necesidad de un contador para las declaraciones mensuales de IVA y declaración anual de renta.



# ALIANZAS CLAVES

## ► + Medios de promoción + Proveedores de servicios + Proveedores de insumos y producción

*Describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocio.*

*¿Quiénes son tus aliados clave?*

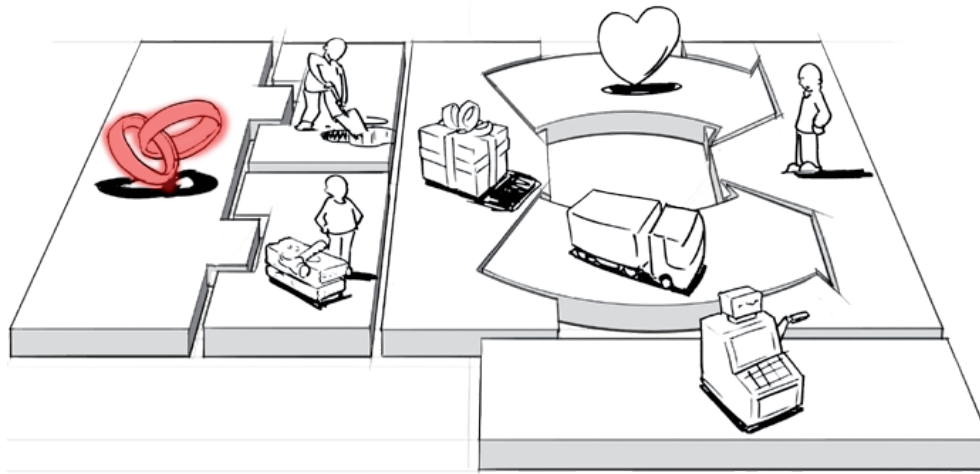
*¿Quiénes son nuestros proveedores clave?*

*¿Cuáles recursos clave adquirimos desde nuestros aliados?*

*¿Cuáles actividades clave realizan nuestros aliados?*

Cuáles serán las alianzas necesarias para lograr los parámetros definidos en nuestra propuesta de valor, relación con los clientes, canales de comunicación y distribución. Hay servicios o productos que no somos capaces de producir y que serán necesarios para ofrecer nuestra propuesta de valor, crear las relaciones que queremos con nuestros clientes y contar con los canales comunicacionales y de distribución que hemos elegido.

Se pueden distinguir diferentes acuerdos de alianzas, algunas son de entrega recíproca de servicios en que se trabaja en conjunto para resolver proyectos (es común entregarse servicios entre ellos a través de canje), otras son hechas para resolver temas de producción y que incorporan una comisión para la empresa que gestiona el encargo



**Alianzas:**

***Por servicios de diseño complementario:***

(equipamiento, producto, espacios, animación, motion, etc)

***Por otros servicios complementarios:***

(programación, estudio de mercado, ingeniería)

***Proveedores***

(impresión, hosting, merchandising)

***Otros***



# ESTRUCTURA DE COSTOS

## ► Costos variables = 99%

Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio.

¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en nuestro modelo de negocio?

¿Cuáles son los recursos clave más costosos?

¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

Este modelo de negocio tiene una estructura de costos impulsada por el valor, es decir, está más enfocada en la creación de valor que en las implicaciones de costos.

### Costos fijos:

Salarios (% ó \$)

Equipamiento

Servicios básicos: Agua, luz, internet, teléfono

Otros servicios: Contabilidad, hosting, dominios (Arriendo)\*

### Costos variables:

IVA y PPM

Recursos físicos por proyecto (pruebas de impresiones, materiales, etc)

Recursos digitales por proyecto (compra de imágenes, recursos gráficos, themes)

Recursos humanos por proyecto (programador, ilustrador, otros servicios de diseño, etc)

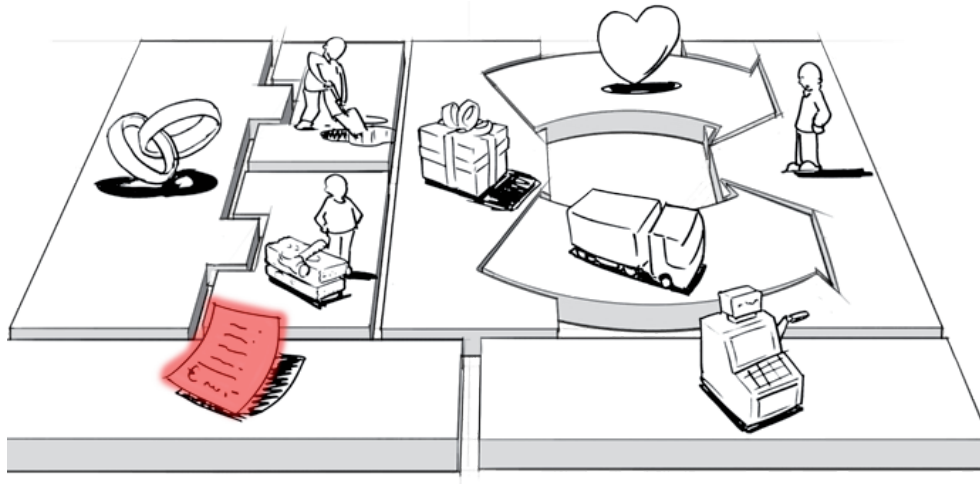
## Modelos de pago y distribución de ingresos

(para una empresa emergente de diseño)

¿Como crear una distribución de los ingresos que beneficie a todos los integrantes de mi empresa y contemple todos los gastos en las que incurre esta?. En este caso proponemos 3 maneras de organizar los ingresos en donde lo más importante transparentar los roles y el trabajo que debe ser remunerado. Para ello es necesario definir cuáles son los roles y las cargas de trabajo a establecer:

- Los socios de la empresa ganan un porcentaje de las utilidades de esta, no está incluido en su trabajo al diseñar, dirigir o gestionar un proyecto.
- Todos los proyectos deben ser gestionados (reuniones con el cliente, envío de correos, etc) y esto se remunera de manera distinta (un 10% del valor del proyecto). El tipo de gestión varía según los proyectos, no es lo mismo gestionar un proyecto de diseño de marca que una asesoría en desarrollo web.
- Dirigir un proyecto de diseño es distinto a diseñarlo o producir diseño. Se paga de manera distinta a quien toma decisiones de diseño o establece parámetros y a quien ejecuta.





### 1. Todos los costos son variables por proyecto.

Existen integrantes dentro del equipo de trabajo con sus funciones definidas pero ganan en relación a los proyectos que llevan a cabo y su rol dentro de ellos. Ejemplo: Se está desarrollando un proyecto editorial (entre otros que se llevan a cabo en paralelo), donde participa un integrante gestionando el proyecto (10%) además del diseño editorial (20%), otro a cargo también del diseño editorial (20%) y un último a cargo del diseño gráfico (15%) y supervisión del documento para ir a imprenta (5%).

Como norma de la empresa se establece que 10% queda como caja chica dentro de la empresa para otros costos y 20% son de utilidades

**Beneficios del modelo:** Todos los costos son manejables y difícilmente queden deudas impagas.

**Debilidades del modelo:** Tendencia a haber muchas diferencias en los sueldos finales (depende de lo que haga cada uno). Es difícil establecer que parámetro ordena quién se hace cargo de qué, para equilibrar la carga de trabajo. Puede aparecer la tendencia de gente que acapare más carga de trabajo para ganar más. Otro punto negativo será la dificultad de fidelizar RRHH.

### 2. Equipo de trabajo estable con porcentajes estables para todos los proyectos.

El equipo de trabajo de la empresa consta de 4 personas, 2 son socios de la empresa y se hacen cargo de la gestión de los proyectos además de diseñar, otra persona se hace cargo de producir diseño. Se establece que para equilibrar los "sueldos" y seguir manejando los costos de manera variable estos serán en porcentajes fijos del total de TODOS los proyectos que realiza la empresa para los integrantes estables (en este caso 3).

- 10%: Integrantes que gestionan los proyectos
- 25%: Integrantes que dirigen el desarrollo y diseñan los proyectos
- 20%: Integrantes que sólo producen diseño.
- 5%: Caja chica de la empresa.
- 15%: Utilidades (aquí ganan los socios)
- Todos los costos (de la empresa y por proyecto) deben ser descontados del total de ingresos antes de hacer la división por porcentajes.

**Beneficios del modelo:** Hay un equilibrio manejable de los sueldos percibidos, aún es posible manejar los costos (sin adquirir deudas) de la empresa pues los más importantes (RRHH) siguen siendo variables.

**Debilidades del modelo:** La principal debilidad es que se estanca el crecimiento de la empresa por falta de ingresos marginales, pues al haber sólo costos variables y en porcentajes estos literalmente se "comen" todos los ingresos de la empresa.

### 3. Sueldos fijos y honorarios variables según proyectos.

Un último modelo que pasa a ser utilizable una vez que la empresa tiene un flujo de trabajo estable y/o algún capital de inversión.

Un equipo de trabajo de 4 personas, 2 gestionan y dirigen los proyectos (podrían producir diseño además), una produce diseño y otra ve la programación. Los primeros ganan un sueldo fijo por diseñar (X), dirigir y gestionar los proyectos (X+Y). El integrante gana su sueldo por diseñar (X) y la otra por programar (Z).

Incorporación de otras personas o servicios externos según proyectos

Al momento de establecer sueldos se debe tomar en cuenta que los ingresos deben poder pagar todos los costos fijos de la empresa (contador, arriendo (si correspondiese), insumos, etc) y además lograr utilidades. Se estima dentro de la cultura de negocios que las utilidades deben ser como mínimo de un 20 o 30 por ciento de los ingresos.

**Beneficios del modelo:** Al convertir gran parte de los costos variables en fijos es posible manejar de manera macro las finanzas de la empresa (se puede proyectar) y de esta manera lograr ingresos marginales que ayuden a invertir más en la empresa, arrendando un lugar mejor para el trabajo, compra de equipamiento, otros recursos humanos, etc.

**Debilidades del modelo:** Con mayores costos fijos el endeudamiento es mayor y es obligatorio mantener una carga de trabajo estable. No es recomendable si se está recién empezando y sin un capital inicial.

Modelos de Negocio para Empresas emergentes de Diseño





# PRODUCTO ESTRELLA

Este es un modelo que se enfoca en proponer los parámetros para un emprendimiento basado en la oferta de un producto estrella o línea de productos. El eje del negocio está dado por el diseño, fabricación y distribución de un producto a un perfil de usuarios, a diferencia de la disposición de una oferta de servicios a un segmento de clientes que lo requiera.

La dinámica de este modelo tiene su foco inicial en la propuesta de valor, habiendo desarrollado con anterioridad un prototipo (situación común en la universidad); en el segmento de clientes, a través de la identificación de una necesidad en un perfil de usuarios o la posibilidad de generar valor en un segmento de clientes específico; o los recursos clave, aprovechando la existencia de equipamiento y materiales “sin uso” o un capital de inversión.

El diseño de autor, el aumento de diseñadores y equipo de diseño que comienzan a desarrollar productos con marca propia y el potencial que hay en la generación de propuestas de servicios y consultorías que “empaquetadas” pueden ser convertidas en productos, muestra la evolución de un mercado del diseño que inicia su propia identidad de productos y el desarrollo de una marca nacional. Esta tendencia es la que ha dado la pauta para proponer este modelo de negocio.

## **BENEFICIOS DEL MODELO**

- *Una propuesta de valor basada en el desarrollo de productos tiene un carácter más “diferenciador” que la oferta de servicios, fundamentalmente porque se basa en la creación de valor más que en agregar valor.*
- *Atrae mayormente el interés de la prensa.*
- *El modelo de royalty ofrece la posibilidad de generar ingresos periódicos sin necesidad de producir.*

## **DESAFÍOS DEL MODELO**

- *Requiere de una inversión inicial a considerar*
- *Requiere de un desarrollo previo de prototipos para tangibilizar la propuesta.*
- *Requiere del apoyo de más alianzas y/o contratación de servicios externos.*
- *Requiere obligatoriamente de mano de obra y talleres de manufactura especializada*



# PROPUESTA DE VALOR

## ► Línea de productos - Paquete de servicios

*Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.*

*¿Qué valor estamos entregando a los clientes?*

*¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?*

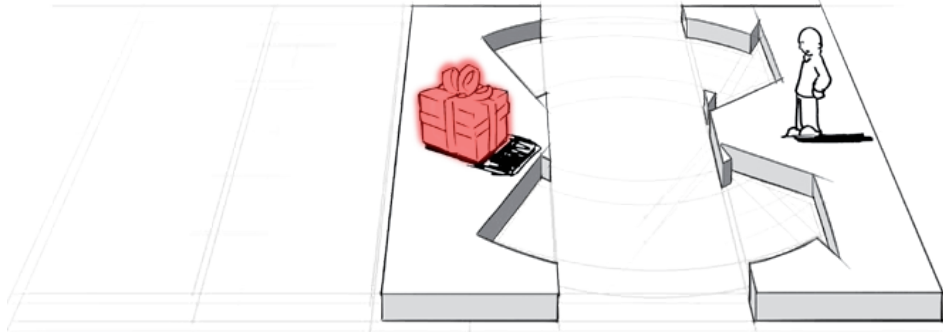
*¿Cuál necesidad de nuestros clientes estamos satisfaciendo?*

*¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?*

La propuesta de valor de este modelo de negocio está relacionada con las habilidades del diseñador o equipo de diseño que se propone generar un producto o línea de productos a un perfil de usuarios identificado (nicho), público masivo (amplio segmento) o un sector industrial (perfil de empresas) que requiere de una solución integral para generar un cambio radical dentro de su organización innovando.

Las capacidades del equipo así como también la observación objetiva de los recursos reales con los que cuentan para participar del desarrollo de prototipos y productos de manera industrial o semi-industrial, será clave para determinar una propuesta de valor viable, con la cual negociar espacio en tiendas especializadas y responder a una cartera de clientes con stock o capacidad de implementación (en el caso de servicios “empaquetados”) necesaria.

Otro punto importante es el desarrollo de una línea de productos de manera tal que la propuesta de valor pueda diversificarse y no estancarse dentro de la lógica del ciclo de vida de un producto ( Gráfica #14) que tarde o temprano tendrá una decadencia en sus ventas. Para ello, la diversificación de la línea de productos apoya al producto

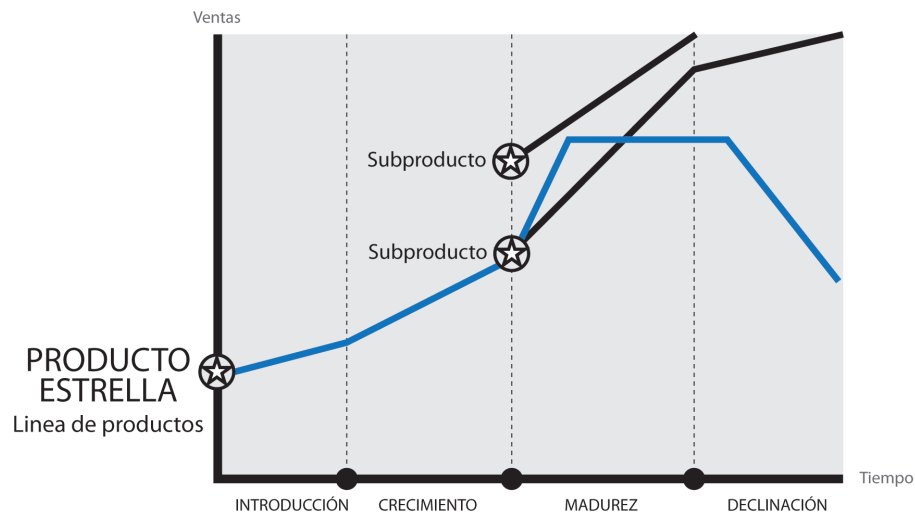


cuando este no es capaz de vender más, apoyándose en la popularidad del primero para generar más adeptos o mantenerlos, esto impacta en las ventas globales de la empresa diversificando sus fuentes de ingresos.

Finalmente, acerca de cómo vender la propuesta de valor y posicionarla como marca, existen tendencias interesantes a comentar. Los productos que crean valor por lo general tienen marca propia (Macbook®, Selk-Bag®, etc), en el diseño de productos con alta carga estética

(más que funcional) los diseños de autor son los que han logrado gran posicionamiento (el sacajugo Starck, el saco de dormir de Rodrigo Alonso). Es posible decir, en base a la experiencia observada, que un modelo basado en el desarrollo de productos funciona de mejor manera vendiendo el nombre del autor como marca. Para hacerse cargo de este tema será necesario remitirse a estrategias de branding asesoradas o realizadas por diseñadores con manejo en temas de identidad.

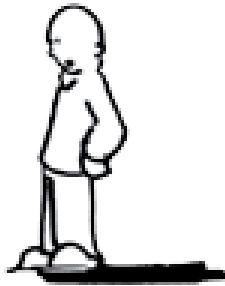
| Gráfica 14: **Ciclo de vida del producto y estrategia de línea de productos**



## CASOS

El producto Fressco Cooler (vino con sabor) que se lanzó el año 2001 como la nueva versión del clásico Grosso, entró en el mercado con 2 versiones de sabor. El cambio de imagen del producto fue radical alejándose kilómetros del concepto de vino en caja de packing amarillo y verde que no se diferenciaba de los demás productos similares. A medida que Fressco fue posicionándose en el mercado y ganando más adeptos en el segmento joven y adulto-joven comenzó a lanzar nuevas variantes con nuevos sabores y un concepto comunicacional lineal basado en las bolas del pool que diversificó las fuentes de ingresos y abrió el segmento de nuevos adeptos del producto.

Rodrigo Alonso, el diseñador chileno de los sacos de dormir-pijamas y zapatos con partes intercambiables ha vendido su nombre como una marca de diseño, estilo y sustentabilidad. Sus productos van desde la joyería a objetos de cerámica y ha sabido generar líneas de productos de los más exitosos, creando versiones de su saco de dormir "SelkBag" para niños.



# SEGMENTO DE CLIENTES

## ► Perfil de usuario - Mercado masivo

*Define los diferentes grupos de personas u organizaciones para servir y alcanzar un objetivo empresarial.*

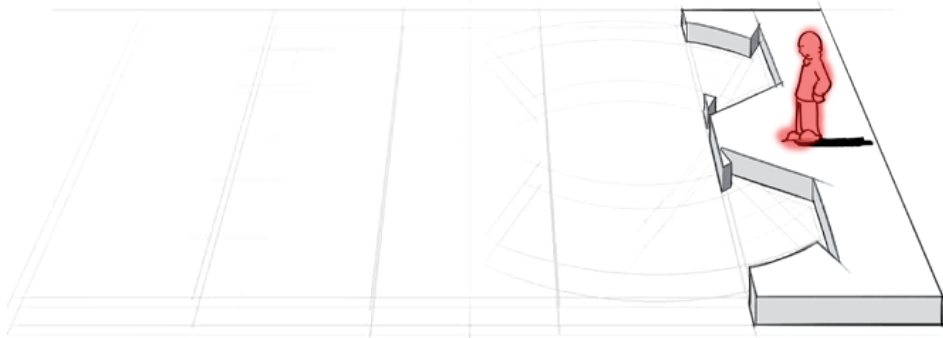
*¿Para quién estamos creando valor?*

*¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?*

El segmento de clientes en los modelos que se basan en productos están generalmente determinado por la conducta y estilo de vida de la sociedad que expone necesidades latentes así como también oportunidades de nuevas conductas que llevan a la introducción de nuevos productos. Por ejemplo, nadie necesitaba un Ipod, ya existían varios productos que reproducían música, sin embargo ninguno logró captar el valor de generar una nueva manera de escuchar y comprar música que terminó transformándose casi en un estilo de vida.

Para la identificación del segmento de clientes dentro de una propuesta de valor impulsada por un producto estrella, está se generaría desde 2 conceptos: Un **perfil de clientes/usuarios** a quienes le haga sentido este valor ya sea porque soluciona un aspecto de su prácticas diarias, genera nuevas experiencias o abre la posibilidad de otras nuevas. Y por otro lado nos encontramos con establecer un **producto de consumo masivo** (de todas maneras requeriría un perfilamiento del usuario de manera técnica) impulsado por un valor diferenciador pero con una estrategia de precio\* que abra el espectro de potenciales compradores.

\* La estrategia de precio planteada se debe contextualizar en el paradigma del costo de los productos “diseñados” o con “diseño”. Se encuentra muy arraigado el concepto de que estos productos son caros, prohibitivos y sólo para un segmento de clientes con alto poder adquisitivo, es así que la estrategia de precio se basará en “escapar” de este paradigma para abrir nuevos segmentos y entrar a mercados masivos con una propuesta impulsada por el “valor” (diseño).



### Estudiando el mercado y los usuarios.

Uno de los errores de los diseñadores al desarrollar productos es diseñar para diseñadores o para sí mismos, esta práctica si bien es válida, pues de todos modos se está proyectando para un perfil de usuario, tiene poca visión de marketing del producto pues la cantidad de diseñadores es reducida y más aún los que puedan sentirse atraídos por este producto.

Por otro lado y a modo de ejemplo, identificar las oportunidades de perfiles de usuarios dentro de una sociedad en donde la cantidad de gente que trabaja y es soltera (por ende tiene mayor capacidad de compra de productos de tercera o cuarta necesidad), es clave para repensar las necesidades que creemos existen en nuestro mercado, dejando un poco de lado la "silla" de "diseñador". Además el aumento de la capacidad adquisitiva de todos los segmentos socio-económicos abre una oportunidad de desarrollo de productos con aporte diferencial en algún grado (estilo, experiencia, etc),

con una factibilidad de producción para el retail y que compita fuertemente en términos de precio (remitirse al comentario de estrategia de precio, pag. 102) participando del mercado masivo.

También es interesante abordar la necesidad de la industria y el comercio de buscar soluciones "innovadoras", un concepto que está mandando en las políticas económicas y comerciales de los mercados nacionales e internacionales. Esto abre un espacio para servicios y consultorías que puedan ser "empaquetados" como productos al servicio de las necesidades de innovar.

### CASOS

#### Visualizando perfiles de nuevos usuarios y clientes

*Pasando por alto los productos básicos y los de consumo masivo nos encontramos con espacios con vacíos de soluciones y oportunidades de nuevos usos y experiencias.*

*El aumento cada día de gente empleada y profesional que vive soltera, sin hijos y una capacidad adquisitiva interesante abre espacios en las necesidades de equipamiento un hogar social distinto en términos de consumo.*

*Las personas mayores son un segmento de la sociedad que cada día crece más, nuestro país envejece y un perfil de usuarios de productos y servicios especializados para sus prácticas y necesidades abre oportunidades de desarrollo sin límites.*

*¿Alguien se ha preguntado lo interesante que es el segmento homosexual? Personas con ingresos medios sin los interminables gastos de los hijos y otras responsabilidades de una familia estándar y con una sensibilidad distinta hacia el diseño y objetos con mayor valor son excelentes clientes para nuevas marcas de diseño.*

*Hoy más que nunca el turismo ha empezado a posicionarse en la política económica y los intereses nacionales. La diversidad geográfica del país y atractivos únicos en el mundo hacen del rubro un nicho aún en pañales si vemos el desarrollo actual. ¿Qué oportunidades genera este rubro en la implementación de soluciones tecnológicas y de diseño? ¿Cuales son las oportunidades en el desarrollo de productos en zonas turísticas? ¿Merchandising?...y un largo etcetera.*



# RELACIÓN CON LOS CLIENTES

## ► Automatización + Co-creación

*Describe los tipos de relaciones establecidas en una compañía con segmentos establecidos*

*¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantenemos cada uno de nuestros segmentos de clientes?*

*¿Cuáles relaciones hemos establecido?*

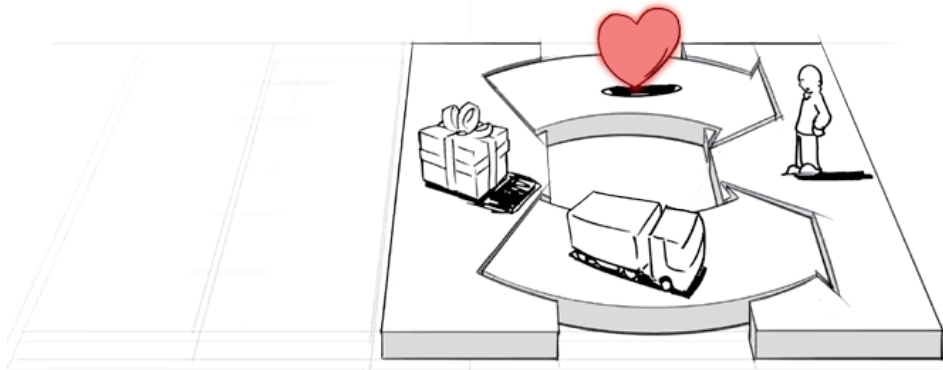
*¿Cuán costosas son?*

*¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?*

Los parámetros a establecer en las relaciones con los clientes en un modelo basado en el desarrollo de un producto estrella y su línea de productos, determinarán como este producto es capaz de defenderse de manera autónoma en la **adquisición** y **retención** de la propuesta de valor por parte de los clientes y usuarios finales a quienes está dirigida además de habilitarlo de todas las herramientas necesarias para generar un aumento en las ventas de la propuesta resultado de una experiencia positiva.

En general para este modelo de negocio, y dependiendo del tipo de “producto estrella” que se desarrolle, la relación con los clientes variará entre distintas dinámicas de relaciones. Se ha planteado que un producto estrella nacería desde el desarrollo de un “producto/objeto” o un “paquete de servicios y consultorías” que en su conjunto proponen una solución que se pueda vender de manera estándar o serializada.





**Paquete de servicios.** Si bien las características de este producto han sido estandarizadas al máximo, para que este pueda ser vendido de manera serial (automatización de las relaciones en la adquisición del producto), las dinámicas en la experiencia de uso (durante la implementación) estarían determinadas por asistencia personal y el consecuente servicio al cliente y política de gestión planteada en el modelo de boutique de servicios. La relación a establecer con los clientes en este modelo es de **“asistencia personalizada dedicada”**.

En ciertas circunstancias con algún grado de **“co-creación”** con el cliente (la propuesta varía, se nutre y evoluciona a través del feedback con el cliente, llegando inclusive a cambiar desde la propuesta estándar), para este fin las sesiones de brainstorming y en general instancias para buscar soluciones en conjunto son clave.

Finalmente este tipo de producto requerirá de algunos niveles de **“automatización”** en la etapa de adquisición del producto (se vende solo) y en la etapa de post-implementación (soporte técnico-profesional) cubriendo temas de promoción de este enfatizando sus cualidades y características técnicas además de la disposición de ayuda técnica y/o recursos online para resolver necesidades de uso del producto.

**Producto/objeto.** El modo de relacionarse con el cliente debe llegar a niveles mayores de automatización, implementando el **“auto-servicio”** al estar el producto en un punto de venta (tienda), así como también el **“servicio automatizado”** del producto proveyendo de todos los elementos y herramientas necesarias para el uso de este (tutoriales, reconocimiento de necesidades y actividades a realizar, etc).

En una tienda un producto debe ser “armado” con todos los elementos comunicacionales necesarios para auto-abastecerse de él, la definición de una plantilla comunicacional estándar del o los productos consistente en las etiquetas, manuales de uso, imágenes creadas del producto y otros recursos necesarios para el “equipamiento” comunicacional. En otros casos será necesaria una puesta en escena mayor en ciertas vitrinas claves para el producto, es común en este caso el diseño P.O.P. que potencian el punto de venta con un espacio especial o stand.

## CASOS

### Experiencia de consumo planificada

Los productos de Apple son apreciados hasta en el más mínimo detalle, mucha gente inclusive guarda el packing que ha sido diseñado con la misma calidad que los computadores, ipods o teléfonos de la marca. ¿Que elementos conforman esta experiencia de consumo? Más es menos, cuando abres un Macbook no necesitas de una bolsa con “nudo especial” para hacer un asa y llevarte tu computador luego de comprarlo en la tienda, luego abres la caja cual maletín para ver en toda su majestad tu computador de aluminio (o blanco según correspondiese) con una manzana en el centro, al sacarlo te encuentras con un pequeño compartimento (aprovechando al máximo los vacíos del packing) con un pequeño sobre que contiene las instrucciones precisas (no más de 10 páginas de manual), tus discos de respaldo de S.O., el cargador y un par de stickers para decirle a todo el mundo cuanto te gusta esa manzana masticada. En resumen, una experiencia de uso y consumo planificada desde inicio a fin.

### Soporte post-venta, otras dinámicas de uso y consumo del servicio o producto.

El éxito del Ipod tiene que ver (entre otras cosas) con la propuesta que se estableció para una nueva manera de escuchar música. Itunes, un software gratuito para administrar la música de tu computador fue transformado en un recurso que venía a enriquecer toda la experiencia de uso del aparato, convirtiéndose en uno de los soportes post-compra del producto que en conjunto a la Apple Store ayuda al usuario a manipular su objeto, recargarlo con música, batería, configurarlo, instalar y comprar nuevas aplicaciones, música y juegos a precios increíbles.

Con esta propuesta mucha gente preferiría pasar a ese estilo de consumo que a otro donde solo te quedabas en la dinámica de guardar música.



# CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

## ▶ (Difusión) Internet + Prensa | (Vitrinas) Tiendas + tiendas digitales + org. empresariales

*Describe como una compañía se comunica y llega a su segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor..*

*¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?*

*¿Cómo podemos alcanzarlos ahora?*

*¿Cómo se integran nuestros canales?*

*¿Cuáles funcionan mejor?*

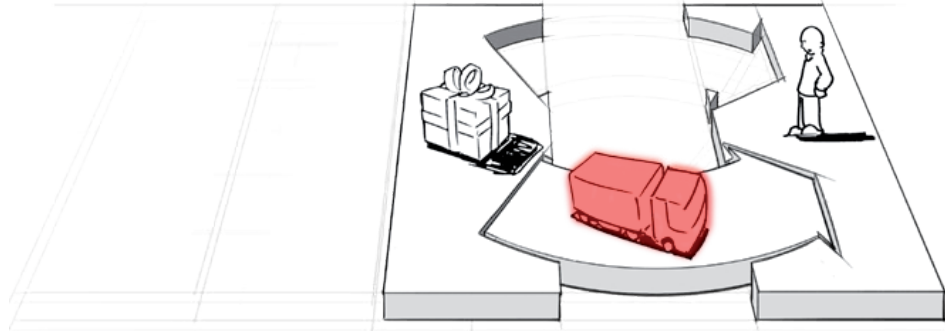
*¿Cuáles son los más rentables?*

*¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?*

Los canales de comunicación y distribución en este modelo de negocio tienen más diferencias entre ellos que el basado en una oferta abierta de servicios, pues al generar una propuesta de valor más “física” o más “empaquetada” los canales de distribución se convertirán en un elemento clave en la instancia de llevar este producto a una “vitrina” (sean físicas o virtuales).

En términos generales se debería mantener una estrategia de uso de canales alternativos sobre todo los que están relacionados con internet, creando minisitios para cada producto o un gran website de la “marca diseñador” que muestre de manera potente la línea de productos (esto es extensible para los dos tipos de productos estrellas planteados). Inclusive hay algunas redes como Facebook que ofrece espacios especializados de la plataforma para “productos” que tienen como fin promocionarlos de una manera más óptima a través de la red.

**Producto/objeto. Canales de Comunicación:** Se establecerán 2 principales canales de comunicación. Uno, el uso intensivo de internet y las redes sociales para generar una plataforma comunicacional del producto, habilitando sitios o minisitios donde exponer cada una de las cualidades del producto, demostraciones en video o imágenes, etc. El segundo es la prensa, una gran cantidad de productos con alto grado diferenciador, innovadores o emergentes, son de gran interés para los medios masivos incluyendo de manera periódica contenidos de este tipo en su línea editorial. Generar buenos contactos con periodistas sería clave para ganar espacios de difusión que aunque no asegure ingresos directos aportarán enormemente al posicionamiento de la marca y los productos. Manejar en general los medios de comunicación digitales y tradicionales aportará enormemente a posicionar el producto, educar a los usuarios sobre nuevas oportunidades, tendencias o estilos. Diarios, revistas, blogs y más blogs es un trabajo constante de inserción del producto en la conciencia de los potenciales consumidores.



**Paquete de servicios. Canales de distribución:**

Los canales de distribución estarán determinados por el tipo de producto y de qué manera es posible colocarlos dentro de una "vitrina". Las tiendas especializadas son uno de los distribuidores de productos más común, en el mercado nacional es difícil (aunque no imposible) penetrar con un producto de diseño o de autor, al retail masivo y es entonces que las tiendas de diseño se convierten en un gran aliado para los emergentes diseñadores de productos. En estos casos, resolver de manera clara todas las necesidades y requerimientos del producto para que pueda defenderse en una vitrina (requerimientos y necesidades establecidas en la relación con los clientes) será una de las primeras tareas antes de distribuir el producto.

En otro caso la posibilidad de distribuir un producto de manera digital es una práctica que aumenta, a medida que el público gana mayor confianza en las compras por internet, siendo un medio muy versátil para colocar el producto en esta "vitrina" virtual abierta las 24hrs del día. Un buen manejo de internet potenciado con un uso inteligente de las redes sociales establece una buena estrategia de distribución de este producto estrella.

**Paquete de servicios. Canales de Comunicación:**

Los canales de comunicación para este tipo de producto estrella son bien similares al anterior, las dinámicas

comunicacionales que se pueden emplear en internet se podría decir que son idénticas, aunque podrían variar los medios, dependiendo del segmento al que se apunta (segmento industrial versus uno de consumo masivo por ejemplo). Sin embargo, el manejo de prensa en este caso podría eventualmente no tener tanta tribuna en medios masivos, sino que podría entrar en nichos comunicacionales específicos (diarios o revistas de temas empresariales, productos e innovación industria por ejemplo).

**Paquete de servicios. Canales de Distribución:**

Los canales de distribución estarían enfocados principalmente en "la fuerza de venta" y la creación de alianzas con "organizaciones" que agrupen a potenciales clientes. Fuerza de venta generando base de datos y nuevos contactos de clientes a quienes vender la idea, realizar reuniones demostrativas, workshops introductorios o demostraciones del producto. Participar de eventos ligados a nuevas tecnologías sería clave para conseguir proveedores, clientes y difusión. Alianzas con organizaciones que agrupen a clientes potenciales (ASEXMA, la agrupación de empresas exportadoras por ejemplo) ayudaría a posicionar el producto en una vitrina mucho más dinámica que es trasladada y difundida por líderes de opinión del sector determinado.

**CASOS**

**LA PRENSA Y EL DISEÑO DE PRODUCTOS.**

Diarios y revistas como Revista Paula, Diario La Hora, Revista Vivienda y Decoración de El Mercurio entre otros son medios que han dispuesto espacios editoriales para la publicación de artículos sobre diseño y nuevas tendencias. En páginas de estos medios se han publicado productos, diseñadores y estudios de diseño como Rodrigo Alonso, Monito Diseño, Juan Pablo Fuentes y otros, difundiendo el diseño nacional y los nuevos emprendimientos dentro del ámbito de la innovación y el desarrollo de productos.

Esta es una buena oportunidad de ganar espacios, antes no existía tanta tribuna para este tipo de contenidos, hoy si son del interés de los medios y la generación de contactos con periodistas que cubren estos contenidos es una buena estrategia para ingresar en estos espacios con nuestros productos. Importante será establecer un discurso claro de quienes somos y cual esa visión que funciona como motor para las nuevas propuestas de soluciones en el mercado masivo y la industria.

**REDES SOCIALES**

Facebook es una potente red para comenzar a posicionar nuestra marca o producto. Los primeros contactos comienzan con nuestras redes más íntimas (amigos, familiares, compañeros) y todos ellos están en nuestro perfil personal de facebook. ¿Cuanta gente tenemos en nuestro facebook? ¿150? ¿300?, multipliquemos este número por los integrantes de nuestro equipo de trabajo y luego por cada amigo que tienen nuestros amigos.

La mayoría de los diseñadores y empresas de diseño de productos han comenzado con su página en Facebook antes que su propio sitio en la web, las razones son obvias.

**ORGANIZACIONES EMPRESARIALES - INSTITUCIONES DE PROMOCION DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.**

- ASEXMA (Asociación de Empresas Exportadoras)
- Cámara de Comercio de Santiago.
- EuroChile (Fundación Empresarial - Comunidad Europea-Chile)
- PROCHILE
- CORFO

... Entre otros (fuente: [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl))



*Representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes (los gastos deben restarse de los ingresos para crear ganancias).*

*¿Por cual valor nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar?*

*¿Actualmente por qué se paga?*

*¿Cómo están pagando?*

*¿Cómo prefieren pagar?*

*¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?*

# FUENTE DE INGRESOS

## ► Venta por unidad - tarifa de suscripción o tasa de uso

Siendo la fuente de ingresos las arterias del modelo de negocio, la creación de varias dinámicas de generación de ingresos, en base a nuestra propuesta de valor central, es la clave para mantener vivo el negocio y hacerlo crecer.

Este modelo podría albergar una serie de mecanismos de fuentes de ingresos, dependiendo del tipo de producto con el que se cuenta, de que manera se hace uso de el, la implementación o no de este y las estrategias establecidas. La capacidad de generar una utilidad monetaria de un producto estrella varía dependiendo de las características de uso de este, si se entrega en unidades físicas, si es posible disponerlo para su uso (en minutos, días u otras unidades de uso) o si se hace un pago en relación a una implementación y una cuota de soporte mensual

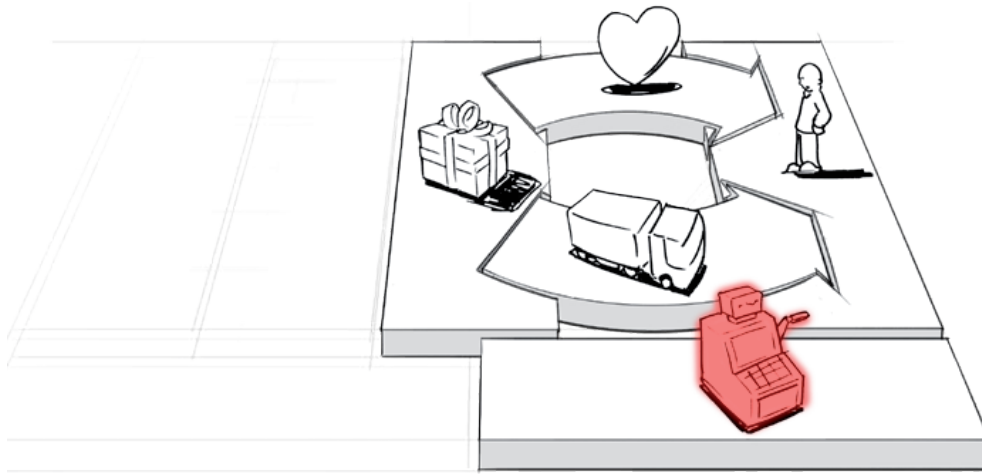
Se propone que tanto para un producto estrella tipo “paquete de servicios” como para el tipo “objeto/producto” se pueden emplear las siguientes dinámicas de generación de fuente de ingresos:

### • Venta del producto individualmente.

Común para los productos que se venden en unidades físicas y son dispuestos en “vitriñas” comerciales abiertas al público en tiendas especializadas o retail. En este caso existen dos maneras de llevar la negociación comercial con el distribuidor del producto (ej: la tienda): La empresa dueña del producto lo ofrece de manera integra (**disño o patente + producción**) y se negocia un precio por unidad por sobre el cual la tienda agregará su utilidad con el que lo pone al mercado. Para esta dinámica una de las claves es manejar al máximo los costos fijos del producto y optimizar la capacidad de inversión que se tiene para producirlo. En la compra del producto existen dos maneras de como se lleva al distribuidor: La tienda compra los productos o los pone en consignación pagándole a los dueños del producto según se valla vendiendo (esta es la más común)

En otro caso la empresa dueña del producto pone a disposición del distribuidor la patente de este, dejando la responsabilidad productiva al distribuidor quien paga un **royalty** (7% a 10% en mercados chicos como el nuestro) por la venta de cada unidad.

En el caso de la implementación de un “paquete de servicios” la dinámica se establece en la venta unitaria de



cada implementación, estableciendo parámetros de lo que se entregará bajo el contrato y en los casos que corresponda será posible negociar un fee mensual, trimestral, etc, por soporte, actualización o mejoras del producto implementado.

• **Una tarifa por la suscripción de este o tasa de uso**

Esta dinámica está presente fundamentalmente en productos estrellas más intangibles como la implementación de un “paquete de servicios”, un servicio determinado que es usado de manera autónoma por el usuario u otro tipo de producto con fuerte tendencia a ser usado como un servicio sin necesidad de la asistencia directa de terceros.

**CASOS**

**TANGIBLES**

“Selk-Bag” el sistema de dormir y vestir del diseñador chileno Rodrigo Alonso es un producto que se vende en varias tienda, algunas compran una cantidad determinada de unidades y otras las colocan a consignación, es decir, se paga posteriormente según se van comprando. Para estas modalidades de venta se negocia un precio bruto del producto (costo producción + diseño + utilidad empresa-diseñador) sobre el cual la tienda coloca su propia ganancia.

Por otra parte el mismo producto se encuentra patentado para su producción en otros países, esto es que se paga al diseñador-empresa un royalty específico (%) por cantidad de unidades vendidas. Esta modalidad suele generar ingresos menores (unitariamente) pero es beneficiosa en términos de costos pues se elimina el proceso de producir por parte del diseñador o la empresa. La estrategia en esta modalidad esta dada por diversificar la cantidad de distribuidores del producto.

**INTANGIBLES**

Productos intangibles como aplicaciones web u otros servicios que son empaquetados para colocarlos en la “nube” y sean utilizados por el perfil de usuarios esperado tendrá su dinámica de fuentes de ingresos determinada por el USO del producto/servicio, según sea contratado por un determinado tiempo de uso o cantidad de veces que se hace uso de el.

En este modelo es común encontrarse con el concepto “freemium” dejando una versión del servicio/producto para uso libre de todos (con limitaciones) y entregando otras versiones más completas vía pago. Una fuente de ingresos alternativa para el modelo “free” es la incorporación de publicidad a las versiones que no se pagan. Es así como funcionan servicios como Gmail que ofrece su potente servicio de correo de manera gratuita pero con publicidad incorporada y otras versiones del mismo producto, más potentes, con mayor capacidad y características a través de un pago mensual o anual (Por lo general este tipo de soluciones están enfocadas para empresas o profesionales)



# ACTIVIDADES CLAVES

## ► + Definición y desarrollo de prototipos + Marketing + Redes + RRPP + Recursos y Proveedores

*Describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para hacer funcionar el modelo de negocio.*

*¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?*

*¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?*

*¿Qué actividades clave requiere nuestra relación con los clientes?*

*¿Qué actividades clave requiere nuestros flujos de ingresos?*

Lograr concretar una propuesta de valor basada en un producto estrella requiere que hayamos determinado una serie de parámetros establecidos en las relaciones con los clientes, canales de comunicación y distribución y en la misma propuesta de valor para conseguir vender nuestro producto. Es así que para cada uno de estos parámetros será necesario gestionar acciones y actividades a implementar, con el fin de conseguir la propuesta de valor, adquirir, desarrollar y/o contratar canales de comunicación, conseguir canales de distribución, lograr las relaciones con los clientes que nos hemos propuesto y con ello generar todos los flujos de ingresos que se han propuesto:

PROPUESTA DE VALOR:

### **Definición del producto, características de este y desarrollo de prototipo.**

La definición del producto dependerá directamente de las decisiones tomadas en la propuesta de valor, en función del perfil de usuarios para quienes les “hará sentido” este producto o solución. Dependiendo de las características del producto o línea de productos será necesario preparar un prototipo físico a escala y funcionamiento óptimo (aunque sea desarrollado de manera semi-industrial) o un demo de este, capaz de generar la misma experiencia que lo haría el servicio contratado, de otra manera sería indispensable como parámetros mínimos el preparar videos demostrativos, galería de imágenes o un brochure que logre captar el valor intrínseco de este producto.

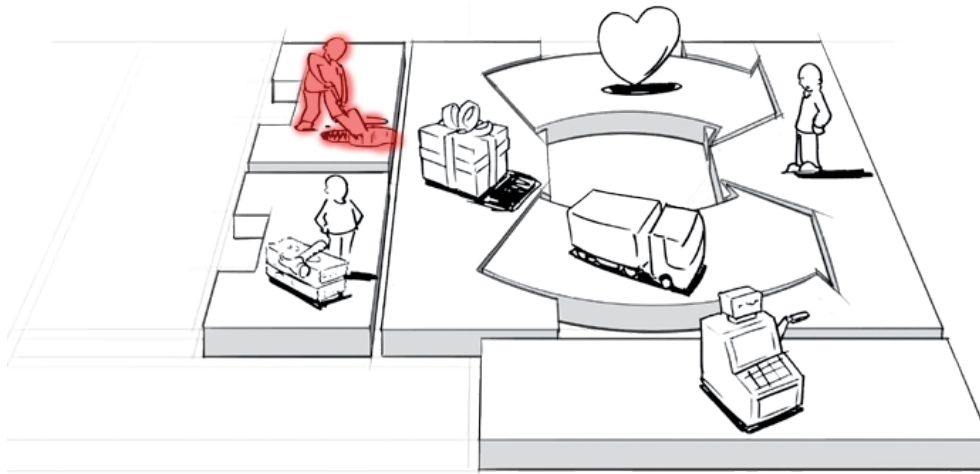
CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN:

### **Desarrollar Marketing**

Implementar un plan de marketing que abarque el desarrollo de los espacios web necesarios para la difusión del producto en internet, habilitación de las cuentas en las redes sociales necesarias en el plan trazado, producir los recursos gráficos y comunicacionales para establecer plantillas comunicacionales, brochures, demostraciones visuales o audiovisuales entre otros elementos que conformarán el marketing del producto estrella.

### **Desarrollo de base de datos.**

Para iniciar el trabajo de fuerza de venta y colocación del producto en vitrinas determinadas será necesaria la realización de una base de datos de distribuidores y posibles clientes de este producto. Internet es una buena fuente de información para iniciar esta base de datos y se puede complementar con nuevos contactos establecidos en eventos seleccionados.



**Gestión de redes sociales y calendarización de eventos.**

Una vez establecidas y habilitadas las redes sociales en internet y la base de datos se han de gestionar permanentemente para incrementar la red y reforzar la comunicación del producto. Participar activamente de eventos ad-hoc mejorará sustancialmente el posicionamiento de la marca y la concientización del producto.

**Establecimiento de proveedores de producción y servicios**

Se deben generar los nexos y alianzas con los proveedores de producción y servicio para concretar los requerimientos comunicacionales (empresas de diseño gráfico que desarrollen los recursos comunicacionales del producto) y productivos (todos los talleres especializados que producirán las piezas y/o procesos necesarios para la fabricación del producto).

**RELACIÓN CON LOS CLIENTES:**

**Definición de políticas de servicio al cliente y servicio post-venta.**

Establecer de que manera se atenderá a los clientes, asegurando un estándar de calidad y experiencia positiva de servicio. Establecer el servicio post-venta del producto, garantías y soporte técnico-profesional.

**Definición de valores y modos de pago.**

Establecer de que manera negociaremos valores (cuanto cuesta nuestro producto para ser puesto en una vitrina), royalties (%) y de que manera nos pagaran (productos en consignación, pagos diferidos, pago trimestral, anual, etc)

**Establecimiento de canales de contacto.**

(Teléfonos, Dirección, Skype, Correo Electrónico, etc.)

**Desarrollo de recursos y servicios para el apoyo a la automatización del servicio.**

Plantillas comunicacionales, manuales de uso, sistemas de soporte técnico-profesional, guías de apoyo y otros elementos que "armen" al producto para lograr una experiencia positiva de uso y consumo.



# RECURSOS CLAVES

## ▶ + RRHH + Know-How + Prototipo + Plataformas tecnológicas+ Recursos comunicacionales

*Describe los activos más importantes requeridos para hacer trabajar el modelo de negocio.*

*¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?*

*¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?*

*¿Qué recursos clave requiere nuestra relación con los clientes?*

*¿Qué recursos clave requiere nuestros flujos de ingresos?*

PROPUESTA DE VALOR:

### Recursos Humanos:

El desarrollo de nuevos productos requiere de contar con los recursos humanos capacitados para efectuar el diseño, matrices, prototipado, etc. Diseñadores, ingenieros, consultores, etc. Estos recursos serán los que contengan las habilidades mencionadas en la "Propuesta de valor" y que decantarán en el tipo de producto estrella a desarrollar.

### Know-How (Saber hacer)

Acerca de cómo diseñar y producir las soluciones planteadas. Transformar el conocimiento en una metodología y procedimiento de trabajo

### Prototipo (insumos y tecnología):

Luego de los recursos humanos que efectuaran las tareas y desarrollos necesarios para generar el producto el segundo recurso clave para concretar la idea será el mismo prototipo a escala y funcionamiento real así como también los insumos, piezas y tecnología que será necesaria producir o comprar para su realización.

CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN:

Los recursos que a continuación se detallan son los básicos para generar y operar los canales de comunicación establecidos, así como también lograr establecer las redes de distribuidores que colocaran los productos en el mercado.

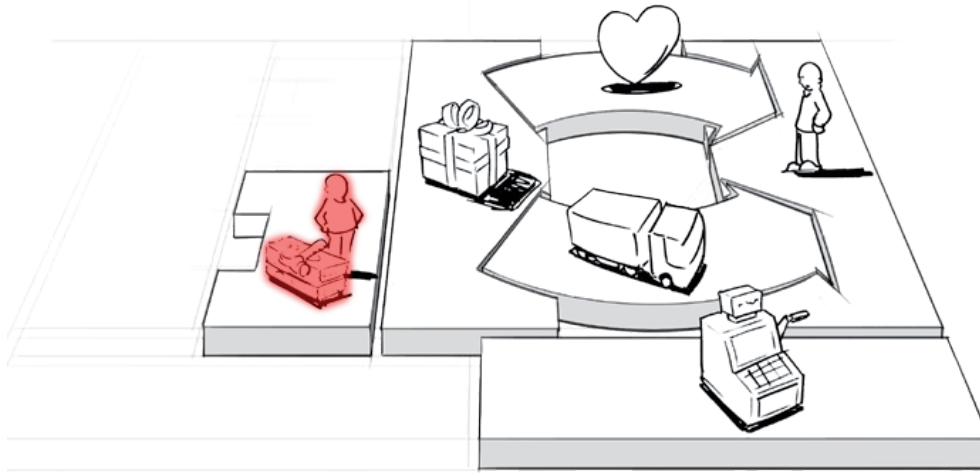
### Plataforma Web/E-Commerce:

Posicionamiento de marca, portafolio de productos, demos online, galería de imágenes, venta online, etc.

### Hosting

Plataforma tecnológica adecuada para los requerimientos técnicos (PHP, Java, Base de datos MySQL, etc) y de flujo de visitas esperado.





### **Dominio**

Lo sustancial en este ítem son las decisiones que se tomarán en torno al nombre seleccionado, si se posicionará una marca artificial o del diseñador o la marca del producto. Nacional(.cl), internacional(.com .net) u otro (.info .org etc)

### **Cuentas en redes sociales**

Apertura de las redes que sean NECESARIAS y que realmente se podrán gestionar. Tipificar cada una y operativizar en relación a sus capacidades (Facebook abrir redes de contactos, Twitter como servicio post-venta por ejemplo), un canal que no tiene actividad causará una experiencia negativa del producto.

### **Brochure / Plantilla comunicacional**

Un documento que venda su el producto de manera rápida, convincente y sin mayores rodeo, indicando características técnicas y tecnológicas del producto y mostrando de manera visual en contexto. Este recurso podrá ser colocado y usado en internet así como también en el punto de venta.

Una plantilla comunicacional que incluya etiquetado o packaging (si correspondiese), marca del producto, imágenes contextuales y descontextuales entre otros recursos.

### **Base de datos**

RELACIÓN CON LOS CLIENTES:

#### **Manuales o tutoriales**

#### **Plataforma de servicio al cliente**

#### **Correo Electrónico**

#### **Tarjeta de negocios**

#### **Teléfono(s)**



# ALIANZAS CLAVES

## ▶ + Medios de promoción + Proveedores de servicios + Proveedores de insumos y producción

*Describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocio.*

*¿Quiénes son tus aliados clave?*

*¿Quiénes son nuestros proveedores clave?*

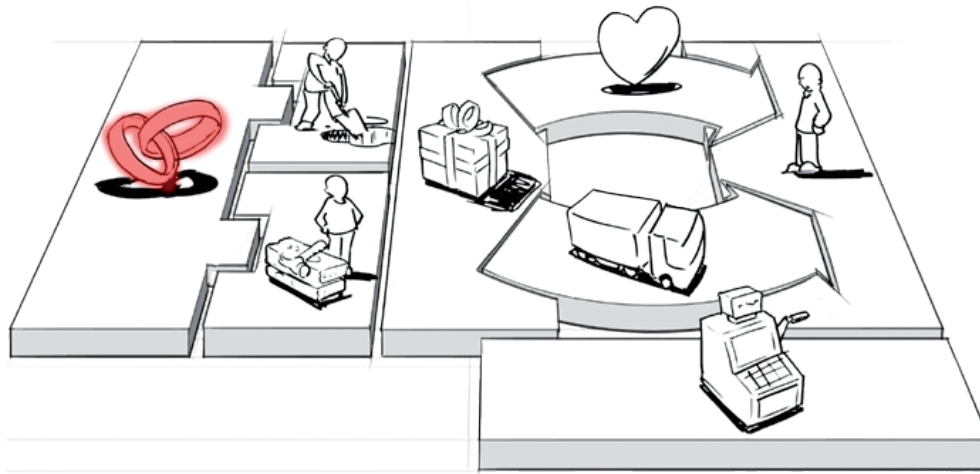
*¿Cuáles recursos clave adquirimos desde nuestros aliados?*

*¿Cuáles actividades clave realizan nuestros aliados?*

Cuáles serán las alianzas necesarias para lograr los parámetros definidos en nuestra propuesta de valor, relación con los clientes, canales de comunicación y distribución. Hay servicios y manufactura que debemos buscar en otros sectores que están fuera de nuestra especialidad y así lograr concretar la propuesta de valor, generar las relaciones con los clientes que hemos establecido y obtener los canales de comunicación y distribución proyectados.

Se pueden distinguir diferentes acuerdos de alianzas, algunas son de entrega recíproca de servicios en que se trabaja en conjunto para resolver proyectos (es común entregarse servicios entre ellos a través de canje), otras son hechas para resolver temas de productivos de manufactura.

Autor: Rodrigo Gajardo Valdés



ALIANZAS:

**Profesionales asociados**

(Fotógrafo, periodista, consultor, diseñador gráfico, etc)

**Por otros servicios complementarios**

(otros servicios de diseño, programación, estudio de mercado, ingeniería, etc)

**Proveedores**

(Talleres especializados según materiales y piezas)  
Prensa (medios masivos y medios online)

**Otros**



# ESTRUCTURA DE COSTOS

## ► Costos fijos = 99%

*Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio.*

*¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en nuestro modelo de negocio?*

*¿Cuáles son los recursos clave más costosos?*

*¿Cuáles son las actividades clave más costosas?*

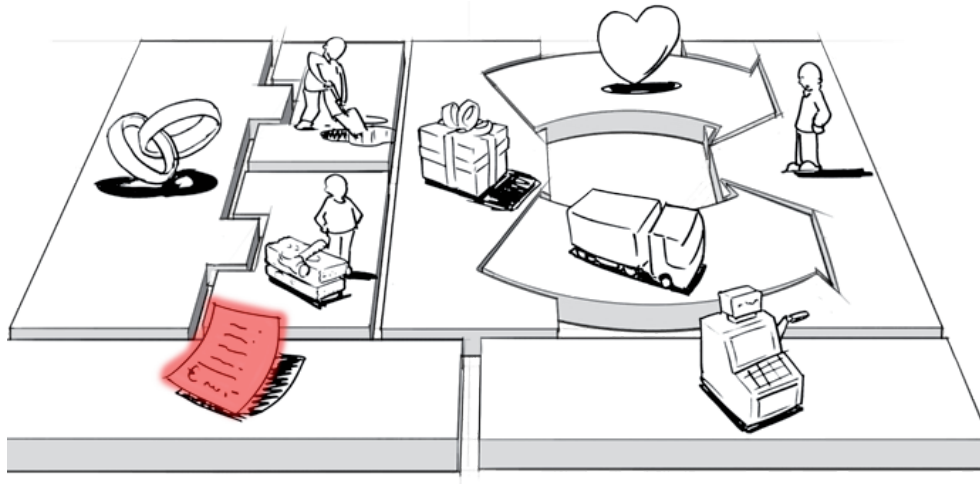
La estructura de costos de un producto estrella estará impulsada siempre por los costos. Esto se refiere a que el salto de llevar un prototipo y diseño-conceptual a un producto de "retail" (venta al detalle) moviliza a la empresa a ofrecer el mejor precio (uno que realmente paguen los usuarios) por este producto, para ello la lógica es establecer la mayor cantidad de costos como fijos y así generar ingresos marginales derivados en futuras modificaciones técnicas y mejores negociaciones.

### **Costos fijos:**

- Salarios, honorarios o royalties internos.
- Prototipo.
- Manufactura.
- Producción de insumos por producto unitario.
- Servicios básicos: Agua, luz, internet, teléfono.
- Otros servicios: Contabilidad, Diseño gráfico, hosting, dominios, etc
- (Arriendo)

### **Costos variables:**

- Producción de material de campañas comunicacionales estacionales
- Impuestos.



## Conceptos relacionados a los costos y el desarrollo de productos.

\*Conceptos no consecutivos o relacionados entre sí, necesariamente.

### Plantear recursos al año

Emprendiendo en el desarrollo de productos es imposible proyectar los primeros años pensando en el mes, es necesario tener conciencia de que la venta de productos que tienen su base en el valor diferenciador (no son productos de consumo básico) no generan ventas periódicas iterativas. Productos como los de Apple a pesar de lo masivo que son tienen momentos de boom de ventas principalmente en el lanzamiento de los nuevos productos, pero no es posible determinar que todos los meses se consumen una cantidad determinada de objetos Apple.

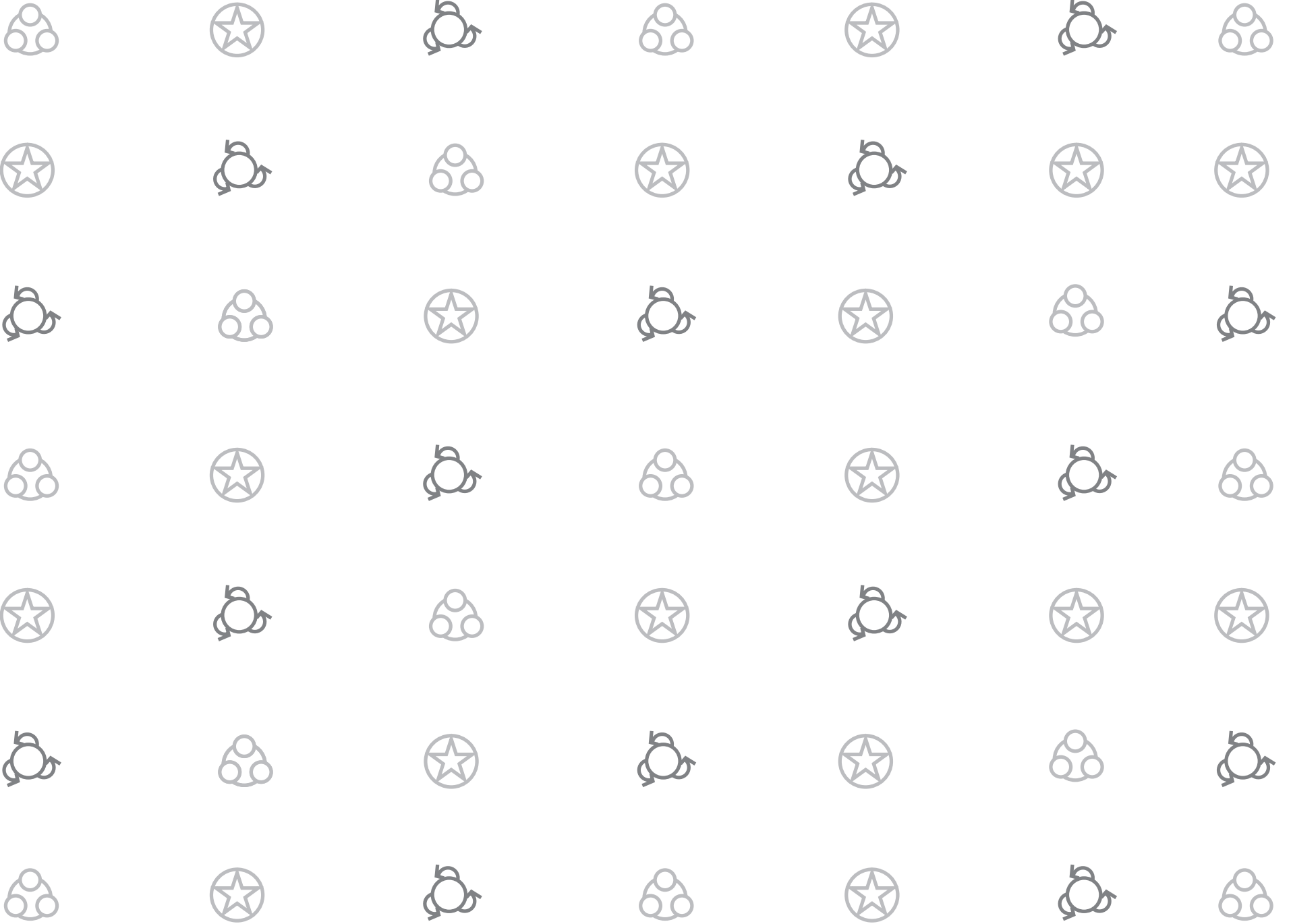
Plantear el producto estrella desde la perspectiva de una línea de productos ayuda a diversificar los ingresos evitando quedarse en la venta de solo un producto.

### En cuanto se estima el royalty por producto.

Internacionalmente el royalty varía entre un 1% y un 4%, en mercados pequeños como el nuestro donde el diseño es un valor que recién está comenzando a ingresar en los intereses de los consumidores este royalty podría variar entre el 7% y 10%.

### Tomando en cuenta las ganancias de las tiendas.

En las tiendas especializadas de diseño las utilidades que se agregan a los productos podrían variar bastante, en algunos casos esta va del 30% al 40% por sobre el precio de compra del producto al proveedor. En otros casos este número llega hasta el 100% lo que incide fuertemente en la negociación que se debe establecer con la tienda o distribuidor y la posibilidad de compra de mayores unidades del producto.



## IMPLEMENTANDO ESTRATEGIAS PARA MODELAR UN EMPRESARIATO EN DISEÑO

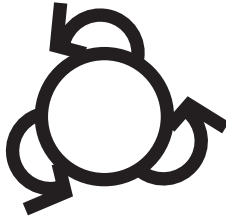
Se han presentado 2 modelos de negocio para emprender en el diseño, una "Boutique de Servicios" basada en una oferta abierta de servicios y el "Producto Estrella" basado en el desarrollo de un producto o línea de productos. Esto se conforma como la base de la presente propuesta y que puede ser complementada a través de diversas estrategias o tácticas que enriquecerían una exitosa introducción en un mercado o segmento de clientes determinado.

A continuación se entrega la 3ª propuesta de modelamiento de negocios en el diseño basado en establecer una estrategia de "rodear al líder" y que busca entre otras cosas ejemplificar como se comportaría el modelo guiado por una estrategia.

Modelos de Negocio para Empresas emergentes de Diseño







# RODEANDO AL LIDER

Este modelo de negocio definido como “Rodeando al Líder” viene a constituir lo que se llamó con anterioridad un modelo de negocio impulsado por una estrategia principal. El objetivo de presentar este modelo, es mostrar una dinámica de generación y trabajo de una estrategia en específico con el fin de aplicarla en el modelo de negocio de oferta abierta de servicios o producto estrella.

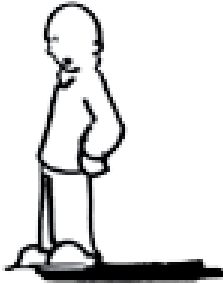
La estrategia de rodear al líder se enfoca en establecer una o varias alianzas con empresas establecidas en el rubro del diseño, que por lo general proveen de servicios a medianas y grandes empresas. Estas agencias se transforman en una vitrina y canal para llegar a clientes que de otro modo serían muy difícil de conseguir, y son a quienes es posible ofrecer una propuesta de valor, servicios o productos especializados que no tienen establecidos en su propia oferta o no se encuentran en un proceso de desarrollo avanzado. El foco estará a partir de la propuesta de valor (un servicio o producto diferenciador de la oferta común de agencias consolidadas) o el segmento de clientes (buenos contactos).

## **BENEFICIOS DEL MODELO**

- *Abre un conducto directo a grandes clientes con una mayor capacidad de inversión en diseño.*
- *La relación con agencias consolidadas trae como consecuencia una apertura a nuevos conocimientos y modos de operar.*

## **DESAFÍOS DEL MODELO**

- *Existen serias posibilidades de mantenerse en el anonimato como empresa, resultado de una mala negociación de créditos con la agencia consolidada.*
- *Requiere de un estudio de mercado más profundizado previo a las relaciones públicas y acuerdos.*



# SEGMENTO DE CLIENTES

## ► Mediana - Gran Empresa | Agencia líder

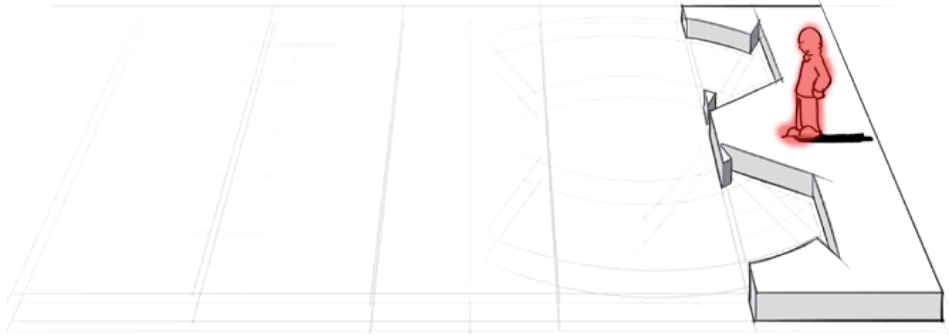
*Define los diferentes grupos de personas u organizaciones para servir y alcanzar un objetivo empresarial.*

*¿Para quién estamos creando valor?*

*¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?*

Uno de los fundamentos que dan pie a esta estrategia, está dado en no renunciar a un segmento de clientes que dentro de sus operaciones tienen incorporada la inversión en diseño. Empresas medianas y grandes tienen una cultura de diseño mucho más arraigada que el resto de las empresas, sus presupuestos en marketing son contundentes y muchas se manejan mediante fee mensuales con agencias específicas que les proveen de todos los servicios necesarios. Por otro lado, estas empresas son escasas, con altos niveles de exigencia y normativas para sus proveedores, dinámicas de pago que no resisten agencias chicas que requieren pago inmediato de los servicios prestados y el terreno de estos “buenos clientes” es un campo minado con una buena cantidad de agencias con mucha experiencia y mejores contactos.

La definición del segmento de cliente sería uno de los focos iniciales para desarrollar el modelo de negocio pues, identificar una oportunidad a partir de la necesidad de complementar servicios entregados por las agencias consolidadas del diseño, puede ser un buen nicho de negocio, implementando servicios a medianas y grandes empresas que en otro contexto sería más difícil de llegar a proveer directamente.



Por otro lado proponer un producto (tangibile o intangible) que potencie la oferta de estas agencias podría constituirse en una interesante propuesta de valor para un segmento con poca capacidad de cambio y muy baja diferenciación entre sus competidores.

Entonces ¿Existirá un espacio para empresas emergentes de diseño con propuestas de servicios o productos diferenciadores/complementarios?

La estrategia esta dada entonces en identificar los 2 tipos de clientes que conforman el segmento, la empresa cliente o usuario final y la agencia que provee de servicios a estas empresas (ver gráfica #15, página 123).

## CASOS

*Líder es una de las más grandes cadenas de supermercados en Chile, con grandes inversiones en branding, marketing y publicidad, cada local se encuentra minuciosamente equipado y diseñado para que sus usuarios puedan encontrar todo lo que están buscando comprar y más. Empresas como PROCORP son algunas de las que proveen de servicios de branding y equipamiento para este GRAN cliente, creando y rediseñando la imagen de este cuando se propusieron crear un nuevo modelo de supermercado express o pseudo-barrio (Líder Vecino luego Líder Express). Sin embargo, desde el ámbito de servicio y tecnología, por ejemplo cuando uno visita el sitio web de este grande de los supermercados, no se ve la misma puesta en escena que hay en las tiendas y la televisión, con pobres herramientas de servicio al cliente online (solo hay un formulario de contacto) y un casi inexistente posicionamiento en facebook y twitter. Es muy probable que los asesores de ese ámbito no son los mismos del branding, y la estrategia empleada no ha tenido el mismo estándar.*

*¿Que oportunidades existen de ofrecer servicios del ámbito tecnológicos e internet en conjunto con una agencia que ya ha abastecido a este cliente de manera exitosa?*

*Oportunidades de generar nuevas propuestas de valor en base a nuevos servicios y productos distintos y complementarios a los tradicionales que se venden en el mercado del diseño pueden ser ilimitadas. Romper las barreras de canales válidos para llegar a estos buenos clientes a través de una alianza con proveedores posicionados puede ser una estrategia clave para lograrlo.*



# PROPUESTA DE VALOR

## ► Servicio o producto complementario a la oferta de la competencia.

*Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.*

*¿Qué valor estamos entregando a los clientes?*

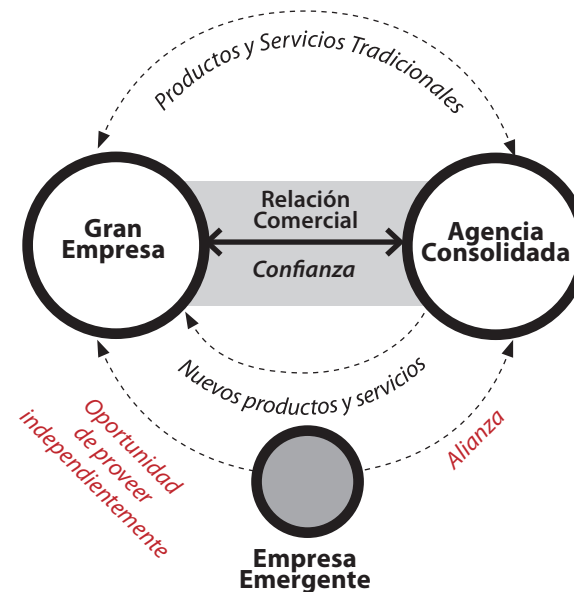
*¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?*

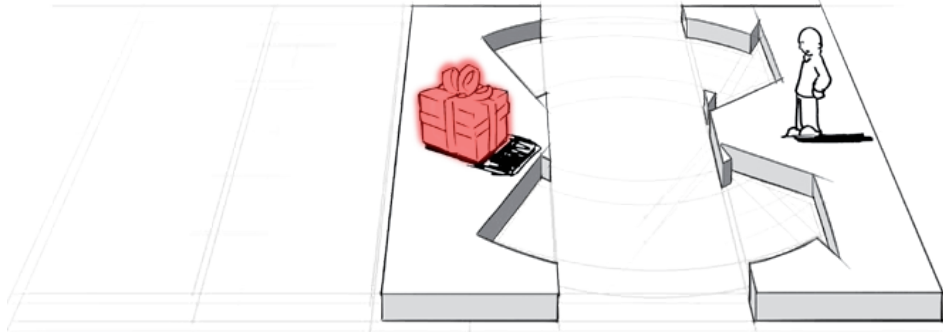
*¿Cuál necesidad de nuestros clientes estamos satisfaciendo?*

*¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?*

La propuesta de valor para esta estrategia basada en la dinámica de “rodear al líder” esta dada en la generación de servicios y/o productos que solucionan una necesidad o se hacen cargo de una oportunidad de mejora en las medianas y grandes empresas que son servidas por agencias líderes del diseño

| Gráfica 15: *Esquema relacional de estrategia de rodear al líder*





Pero ¿qué hace a un servicio diferenciador en el mercado del diseño?

Las agencias líderes del diseño se encuentran insertas casi en su totalidad dentro del marco del Branding, esto corrobora el posicionamiento del rubro y lo lucrativo de prestar servicios de este tipo, a muy buenos precios, a grandes multinacionales y holdings completos del mercado chileno. Sin embargo, a pesar de que varias han incorporado servicios orientados a temas tecnológicos (interactivos, web, etc), generalmente llamados “multimediales”, muchas no logran una evolución significativa en estas áreas y por lo general es posible observar buenas soluciones desde el ámbito gráfico pero bastante pobres en términos de tecnología, interacción, etc.

¿Existe una oportunidad aquí?

¿Desarrollo web sociales?

¿Social Media?

¿Motion Graphics?

Etc

Las oportunidades de entrar al mercado bajo una estrategia de este tipo no tiene limites, una clave para ello es el trabajo multidisciplinario que abre el abanico de opciones y generación de soluciones, servicios y productos nuevos.

Nuevas soluciones = Equipo multidisciplinario (y no sólo de distintos diseñadores)

## CASOS

### KOMATSU V/S CATERPILLAR

*Komatsu trabajó fuertemente en los años 80 en una dinámica de competencia directa por el liderazgo contra Caterpillar (líder) en el negocio de equipos para la construcción, con recursos de inferior calidad. Cuando la demanda por equipos para la construcción comenzó a bajar la competencia se hizo más fuerte y las ganancias bajaban de manera constante la empresa toma la decisión de cambiar de estrategia, dejar de alcanzar a Caterpillar y olvidar el modelo de negocio de empresa que vende equipamiento para la construcción reenfocando la propuesta de valor hacia una “firma de tecnología total” movilizand sus recursos y experiencia en electrónica, robótica y plásticos para “rodear al líder” y comenzar a ofrecer nuevos productos y servicios que son en varios casos complementarios a los que ofrece el “líder” como servicios de mantención de maquinaria, productos para control de maquinaria, etc.*

*A modo de acotación es importante señalar que la estrategia de rodear al líder empleada en el caso de Komatsu no contempla una alianza con el líder, a diferencia de la planteada en nuestra estrategia de empresa de diseño. Emular esta “no-alianza” podría funcionar en nuestro modelo de negocio, sin embargo, la falta de contactos claves es la causa principal que origina determinar la estrategia propuesta.*



# RELACIÓN CON LOS CLIENTES

## ► Asistencia + Co-creación + Automatización

*Describe los tipos de relaciones establecidas en una compañía con segmentos establecidos*

*¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?*

*¿Qué relaciones hemos establecido?*

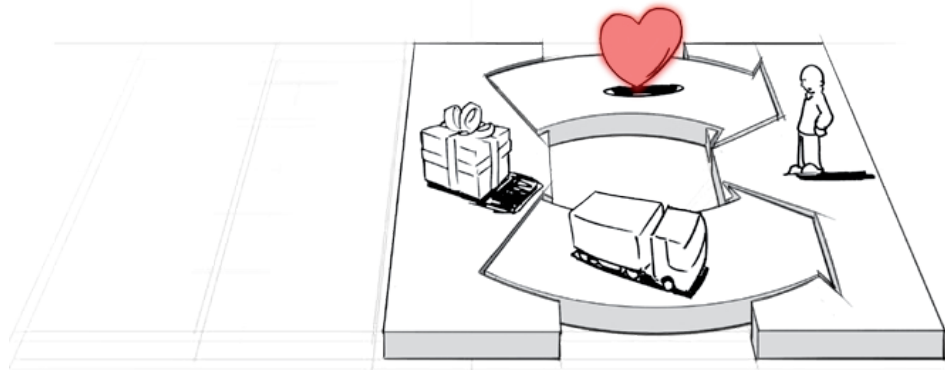
*¿Cuán costosas son?*

*¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?*

Lo primero que es necesario definir y acotar en esta etapa es que las dinámicas de relación con los clientes a establecer estarán determinadas por el tipo de solución que se entregará.

Una solución basada en una oferta de servicios requerirá de un trabajo con características “asistencia personalizada” (nuestra empresa trabaja directamente con su cliente y lo asiste etapa a etapa hasta culminar el servicio) ya sea con la agencia líder así como también con el cliente/usuario final. El modo como se implemente la asistencia estará determinada por la metodología de trabajo y los acuerdos previos establecidos con la agencia líder. La importancia de los acuerdos es tal que determinará cuán exitosa y duradera sea la estrategia.

Una agencia experimentada y con buen posicionamiento en el mercado como la que queremos sea nuestro aliado tomará muchas precauciones para mantenerse como líder en un trabajo conjunto con otra agencia.



Elementos que aportan a una dinámica positiva de relación con los clientes serán la delegación de la gestión del proyecto a una persona del equipo, con la agencia líder y a su vez con el cliente final (si correspondiera). Es recomendable que en el aspecto técnico se sume un integrante a cargo de todo el tema técnico o tecnológico a la comunicación con la agencia líder y así optimizar los tiempos de trabajo.

La implementación de acuerdos y políticas de servicio entre la empresa emergente y la agencia líder fomentará un buen ambiente de trabajo conjunto, evitando malentendidos en la duplicación de funciones y roles en la implementación de soluciones y en la distribución de créditos por el trabajo desarrollado.

Por otro lado integrar soluciones transversales a toda la cadena productiva de los proyectos implementados como la gestión de producción seguirá enriqueciendo la relación con los clientes.

En el caso de una solución basada en un producto o línea de productos, las dinámicas de relación con los clientes deberá incorporar los grados de automatización (todos aquellos aspectos necesarios para la interacción del producto-usuario sin la intervención de quienes lo proveen) que requiere la solución para ser usada de manera óptima. Manuales, etiquetado, packaging y otros son elementos que cubren la automatización de las relaciones-interacciones con el usuario.

El soporte técnico-profesional post-venta sería clave en este caso para asegurar la calidad del servicio o producto y de la misma manera un buen posicionamiento de nuestra marca.

Transversalmente para toda propuesta de valor que se pudiera establecer en esta estrategia de modelo de negocio los niveles de co-creación (mejoras y rediseño de las soluciones mediante un trabajo en conjunto con los clientes) con la agencia líder serán relaciones de las que hacerse cargo. La experiencia acumulada de esta agencia proveerá de conocimiento valioso para la mejora y adaptación de la solución ofrecida.

## CASOS

### CO-CREANDO CON LOS CLIENTES

Hasta la aparición y masificación de internet el concepto de co-creación junto a los consumidores existía como fórmula, sin embargo no habían espacios ni dinámicas efectivas que las probarán, aún más, la manera como se comenzó a llevar el negocio por parte de las empresas y la publicidad alejaba cada vez más a los consumidores de estas, enfocándose casi totalmente en convencer a sus clientes de comprar sus propuestas más que hacerlos parte de ellas.

Internet abrió esta puerta de manera directa e indirectamente, grandes empresas tecnológicas como Dell o Google supieron hacerse cargo de esta oportunidad con el levantamiento de blogs corporativos, wikis, entre otras herramientas para promover novedades y futuras características, donde los usuarios aportaban gracias a las herramientas de comentarios y/o debate. Por otro lado la masificación de las redes sociales pavimentó un espacio donde eran los usuarios quienes promovían una marca producto determinado positiva y negativamente a través de los grupos facebook ("me carga el nuevo envase de...", "Me encantan los audifonos de..."). Hoy en día las marcas también se han hecho cargo de estos espacios, creando páginas de fans en Facebook para entregar información y donde también reciben un feedback de primera mano sobre lo que piensan sus clientes, sugerencias, reclamos, etc.

Twitter la nueva red social con un crecimiento inmenso desde el año 2008 ha sido otro espacio donde las marcas de a poco se han hecho cargo. "SNS Cafe" un café tipo Starbucks que se ha enfocado fuertemente en usuarios 2.0 ha establecido casi un servicio al cliente en la plataforma Twitter, avisando de nuevos productos del día, respondiendo consultas en tiempo real, creando eventos, consultando sobre que nuevos productos les gustaría a sus clientes, etc. El gobierno de a poco ha habilitado cuentas para gran parte de sus servicios, casi todos sus ministros tienen su propia cuenta (informada en la misma página de gobierno), servicios e instituciones como SERNAC y SUBTEL respectivamente han sido protagonistas en este buen uso de redes sociales para acercarse a la ciudadanía.

Por parte de las experiencias negativas se encuentra Nestlé que hace poco tiempo se encontró en una polémica al haber borrado comentarios y fotografías de sus fans en Facebook que habían hecho modificaciones a la marca y publicaron comentarios negativos debido al descubrimiento de Greenpeace de prácticas dudosas en el uso de ingredientes originados de lugares con especies en peligro de extinción, aumentando esta condición. Hasta el día de hoy este asunto sigue causándole problemas a la marca en sus redes por manejar de mala manera la comunicación.



# CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

## ► Marketing Directo + Gestión de Alianzas

*Describe como una compañía se comunica y llega a su segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor.*

*¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?*

*¿Cómo podemos alcanzarlos ahora?*

*¿Cómo se integran nuestros canales?*

*¿Cuáles funcionan mejor?*

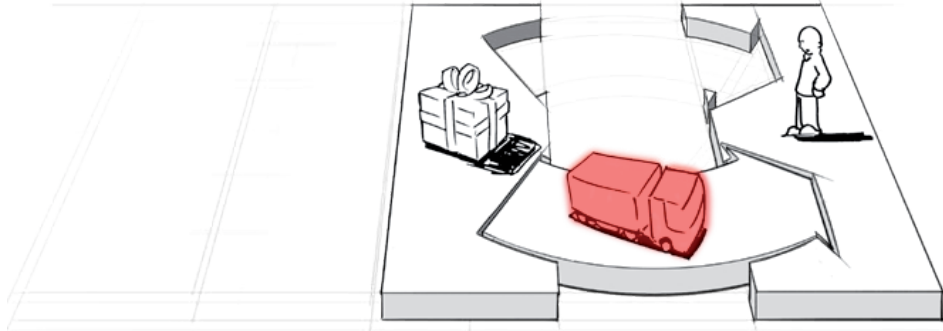
*¿Cuáles son los más rentables?*

*¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?*

En este modelo de negocio es posible definir claramente y por separado canales de comunicación y distribución, a pesar de que se opte por un modelo de oferta abierta de servicios donde los canales tienden a fundirse.

**CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** Debido a que la estrategia planteada requiere de una alianza para alcanzar el segmento de clientes, esta alianza se convierte en el principal canal de distribución de nuestra(s) propuestas de valor. Las agencias líderes se convertirán entonces en la vitrina de nuestra propuesta de valor, tendremos tantos canales de distribución como alianzas generadas para ubicar nuestros servicios en las vitrinas adecuadas. Cambiaremos las alianzas o las reenfocaremos en función de encontrar la mejor vitrina para nuestra propuesta y de esta manera conseguir llegar a los espacios planteados (grandes empresas, multinacionales, retail, etc)





**CANALES DE COMUNICACIÓN:** Los canales de comunicación para este modelo de negocio serán característicamente de nicho, con un trabajo de gestión comunicacional interno, relaciones públicas y marketing directo. El primer paso será crear los contactos para generar las alianzas esperadas, desarrollar y entregar todos los recursos necesarios para el conocimiento de nuestra solución (web, brochure, otros), también será necesario crear y mantener una reputación de marca que respalde la capacidad de trabajo y seriedad.

El trabajo de gestión de alianzas es una de las partes más importantes del modelo, es necesario planificar la manera como se presenta la empresa, que material se entrega, que se dice y que no, pues una agencia consolidada no correrá el riesgo de perjudicar su imagen con sus cartera de clientes en la implementación de cualquier proyecto.

**Canales de Distribución:**

Agencias líderes, vitrina de nuestros servicios.

**Canales de Comunicación:**

Marketing directo

**CASOS**

**DINÁMICAS DE MARKETING DIRECTO**

*Trabajo de mailing:* Algunas dinámicas efectivas de marketing directo son por ejemplo el trabajo de mailing. En vez de optar por un envío masivo de correos promocionales o informativos a millones de usuarios de una base de datos, como lo haría la publicidad tradicional, el marketing directo seleccionaría desde la base de datos un perfil adecuado para un mensaje específico y así entregar una información mucho más precisa a usuarios a quienes realmente le pueda hacer sentido, ya sea desde un envío automatizado o personalizado para cada cliente.

- *Ideas:* Crear base de datos lo más detallada posible, con el fin de identificar perfiles de usuarios. Generar listas de correo según perfiles y mantener periódicamente la base de datos. Esta dinámica se puede extrapolar al uso de facebook y twitter, ordenando los seguidores y fans de cada red en listas según perfiles.

*Creación de talleres o charlas inductorias:* Con el fin de comprender mejor el mercado al que se está apuntando se puede generar talleres de 4 o 5 personas para introducirlos al producto o servicio. Estas instancias deben ser, dentro de lo posible, lo menos “publicitarias” cambiando el foco de lo promocional a lo informativo. Estas prácticas son comunes en empresas consultoras o grandes marcas para testear sus productos.

- *Por ejemplo:* Un taller donde se habla del mercado y las oportunidades tecnológicas del momento en donde se inserta la solución que proponemos, al final de la sesión se hace una demostración del producto o servicio.



# FUENTE DE INGRESOS

## ► Venta - fee de implementación de servicios Royalty - Tasa de uso

*Representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes (los gastos deben restarse de los ingresos para crear ganancias).*

*¿Por qué valor nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar?*

*¿Actualmente por qué se paga?*

*¿Cómo están pagando?*

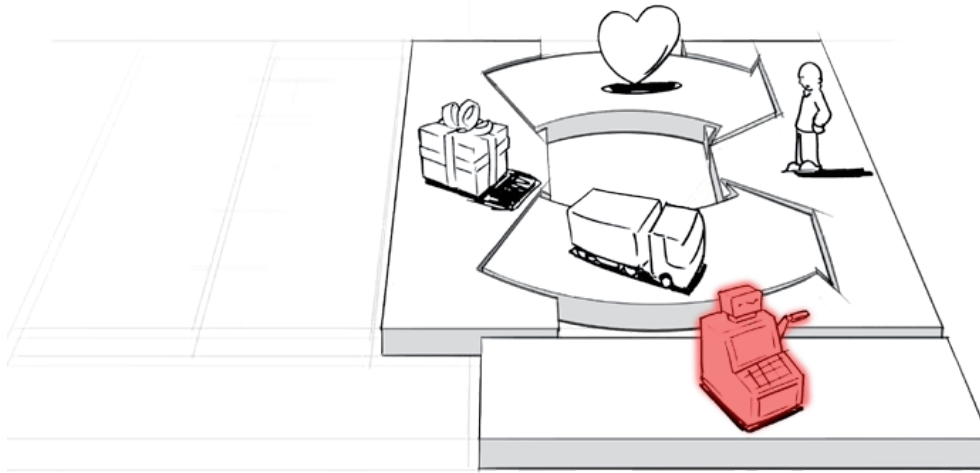
*¿Cómo prefieren pagar?*

*¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?*

La fuente de ingresos en un modelo de negocio potenciado por una estrategia de “rodear al líder” dependerá del tipo de solución que estemos ofreciendo. La importancia radica en maximizar y diversificar al 100% las oportunidades de generar ingresos, abriendo la mente a otras posibilidades distintas de la fuente de ingresos principal o tradicional.

Si nuestra propuesta de valor está basada en una oferta abierta de servicios las fuentes de ingresos están determinadas principalmente por la “venta o fee de servicios” o en ciertos casos el pago de comisiones.

Por otro lado si la propuesta de valor está basada en un producto o línea de productos las fuentes de ingresos podrán ser más versátiles. Aparte de la venta del producto, se abre la posibilidad de vender una tasa de uso del servicio (pago mensual según uso que le da nuestro usuario), arriendo por un tiempo determinado o un royalty específico por el contrato de tiempo determinado



¿Quién paga?

La facturación de esta venta dependerá del tipo de acuerdo y modo de trabajo establecido con la agencia “vitrina” para resolver la venta directa al cliente/comprador-final del servicio o al cliente/empresa-puente del servicio. Las opciones con las que se encontrarán será la posibilidad de facturar directamente al cliente o usuario final de la solución ofrecida o facturar a la agencia intermediaria que a su vez facturará al cliente o usuario final (probablemente la más común por un tema de imagen)

### Mecanismos de fijación de precios

Paleta de precios fija de los servicios .

Fee o royalty fijo mensual, trimestral, anual, etc.

### CASOS

En el ejemplo de Komatsu v/s Caterpillar, Komatsu al reenfocar su propuesta de valor hacia servicios y productos complementarios a la oferta tradicional de venta de equipos para la construcción esta empresa logró ampliar sus fuentes de ingresos vendiendo **servicios de mantención** posteriores a la venta de equipos, **productos tecnológicos** (controladores de temperatura por ejemplo) que mejoran y optimizan el proceso constructivo y uso de equipos, entre otros.



# ACTIVIDADES CLAVES

## ► + Definición de sistema de servicios y/o prototipos + Marketing directo + Def. acuerdos y política de servicios

*Describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para hacer funcionar el modelo de negocio.*

*¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?*

*¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?*

*¿Qué actividades clave requiere nuestra relación con los clientes?*

*¿Qué actividades clave requiere nuestros flujos de ingresos?*

Que acciones son las primordiales para concretar las ideas y proyecciones en la propuesta de valor, conseguir los canales de comunicación y distribución planteados y establecer efectivamente las dinámicas de relación con los clientes que esperamos. En términos generales estos son los temas que deben ser resueltos en esta área del modelo de negocio y que responden a lo propuesto en la propuesta de valor, relación con los clientes y canales de comunicación y distribución.

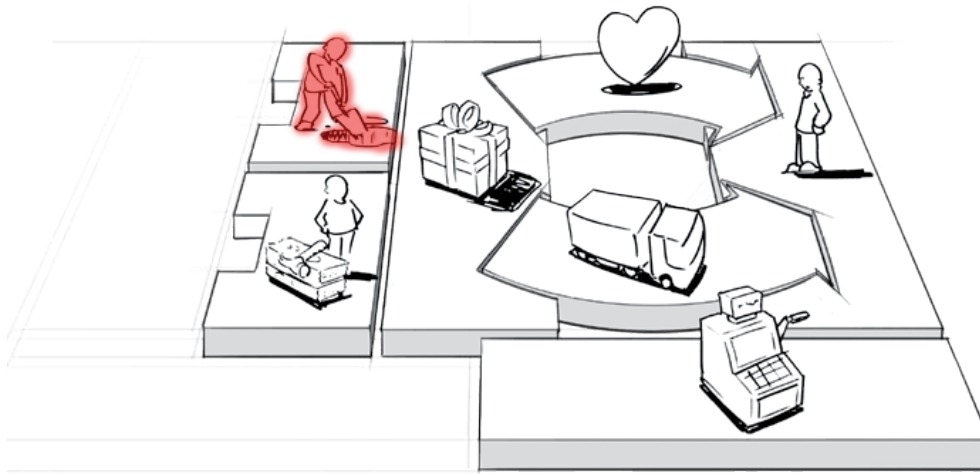
PROPUESTA DE VALOR:

### **Definición de habilidades que se traducen en los servicios o productos a ofrecer.**

La clave para generar propuestas de valor diferenciales en los servicios y productos de una empresa emergente de diseño es el equipo multidisciplinario, mayor variedad de profesionales y técnicos da como resultado una multi-variedad de habilidades a potenciar y convertir en propuestas de valor.

### **Generación de servicio, producto o línea de productos.**

Empaquetamiento de la propuesta de valor en un sistema de servicios o línea de productos. Identificación del tipo de modelo de negocio base a utilizar (Boutique de servicios ó Producto estrella) y sistematización de la propuesta de valor (sistema de servicios ó línea de productos)



**CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN:**

**Gestión de alianzas con canales distribuidores de vitrinas de nuestros servicios o productos (agencias consolidadas)**

Estudio de mercado, relaciones públicas y otras acciones para conseguir alianzas con agencias que abrirán las puertas de los clientes finales esperados.

**Gestión de la marca, puesta en marcha marketing directo.**

Habilitar los espacios y recursos que posicionen a la empresa emergente como una apuesta seria y con capacidad. Desarrollo de la marca empresa, marca productos y recursos de difusión a través de una estrategia de marketing directo.

**RELACIÓN CON LOS CLIENTES:**

**Establecimiento de relación estudio<>agencia-líder<>cliente-final.**

De que manera vamos a regular la dinámica de trabajo entre todos los actores, como se respetarán los créditos, etc.

**Definición de políticas de servicio al cliente.**

Establecer de que manera se atenderá a los clientes, asegurando un estándar de calidad y experiencia positiva de servicio. Establecer el servicio post-venta del producto, garantías y soporte técnico-profesional.

**Definición de política de precios y pagos (cobranza).**

Establecer de que manera negociaremos valores, implementación de servicios, royalties (%) y de que manera nos pagaran (pago contra-entrega, pagos diferidos, pago trimestral, anual, etc)



# RECURSOS CLAVES

▶ **+ RRHH + Know- How + Recursos Tecnológicos  
+ BBD-Mailing-Brochure**

*Describe los activos más importantes, requeridos para hacer trabajar el modelo de negocio.*

*¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?*

*¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?*

*¿Qué recursos clave requiere nuestra relación con los clientes?*

*¿Qué recursos clave requiere nuestros flujos de ingresos?*

PROPUESTA DE VALOR:

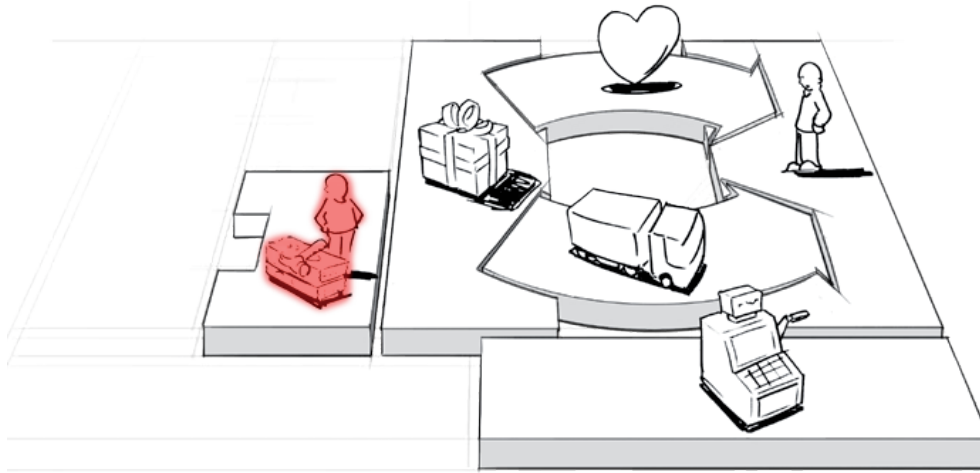
## **Recursos Humanos.**

Nuestra empresa de servicios de diseño se basa principalmente en el trabajo de los recursos humanos, este es el recurso clave más importante de todos los de la empresa.

## **Recursos Tecnológicos necesarios.**

### **Know-How**

Acerca de cómo diseñar y producir las soluciones planteadas. Transformar el conocimiento en una metodología y procedimiento de trabajo



CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN:

Contar con las herramientas básicas para constituir los canales de comunicación planificados. En el caso de un modelo basado en la estrategia de rodear al líder los recursos para implementar acciones de marketing directo serán los primordiales:

**Plataforma Web:**

Posicionar marca, servicios y productos. Demostrar que la empresa existe y es expuesta de manera pública.

**Hosting, Dominio:**

La plataforma tecnológica que hace posible el espacio en internet. Es importante fijarse en características técnicas del servidor y un dominio "amable".

**BBDD, Mailing, Brochure**

Un trabajo de Marketing Directo requiere de un mínimo de recursos para funcionar, una buena base de datos para comenzar la gestión de clientes y nuevos usuarios, desarrollo de mailings y un brochure digital e impreso.

RELACIÓN CON LOS CLIENTES:

**Correo Electrónico**

**Tarjeta de negocios**

**Teléfono(s)**

**Manuales o tutoriales**

**Plataforma de servicio al cliente**



# ALIANZAS CLAVES

## ▶ + Agencias vitrinas + Servicios complementarios + Proveedores

*Describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocio.*

*¿Quiénes son tus aliados clave?*

*¿Quiénes son nuestros proveedores clave?*

*¿Cuáles recursos clave adquirimos desde nuestros aliados?*

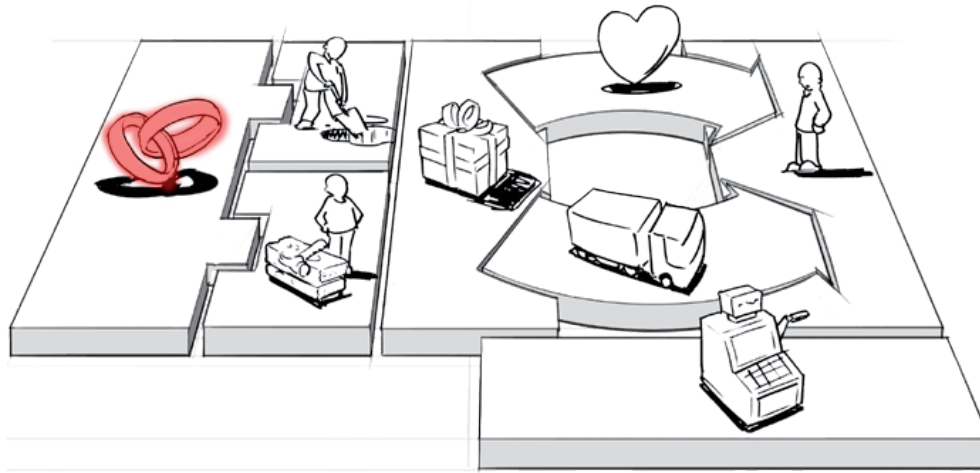
*¿Cuáles actividades clave realizan nuestros aliados?*

Cuáles serán las alianzas necesarias para lograr los parámetros definidos en nuestra propuesta de valor, relación con los clientes, canales de comunicación y distribución.

Hay servicios y manufactura que debemos buscar en otros sectores que están fuera de nuestra especialidad y así lograr concretar la propuesta de valor, generar las relaciones con los clientes que hemos establecido y obtener los canales de comunicación y distribución proyectados.

Se pueden distinguir diferentes acuerdos de alianzas, algunas son de entrega recíproca de servicios donde se trabaja en conjunto para resolver proyectos (es común entregarse servicios entre ellos a través de canje), otras son hechas para resolver temas de productivos de manufactura.





En una estrategia de rodear al líder será prioritario identificar una de las alianzas más importantes y que es motor para llegar hasta el cliente final. Estas son las agencias consolidadas que se convertirán en una vitrina para nuestros servicios o productos.

ALIANZAS:

**Agencias líderes, vitrina de nuestros servicios o productos.**

**Para otros servicios complementarios**

Otros servicios de diseño, programación, estudio de mercado, ingeniería, etc).

**Profesionales asociados**

Fotógrafo, periodista, consultor, diseñador gráfico, etc

**Proveedores**

Manufactura, producción, impresión, etc

**Otros**



# ESTRUCTURA DE COSTOS

## ► MIX | CV=99% ó CF=99%

*Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio.*

*¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en nuestro modelo de negocio?*

*¿Cuáles son los recursos clave más costosos?*

*¿Cuáles son las actividades clave más costosas?*

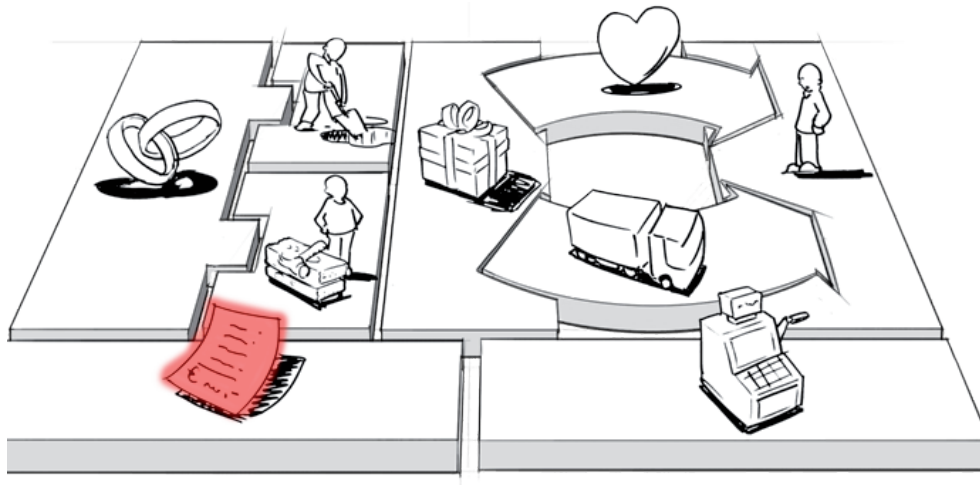
En un modelo basado en la estrategia de rodear al líder la base de la estructura de costos variará en relación a si la propuesta de valor está compuesta por una oferta abierta de servicios o una línea de productos.

### **Oferta Abierta De Servicios = Costos Variables 99%**

Este modelo de negocio tiene una estructura de costos impulsada por el valor, es decir, está más enfocada en la creación de valor (por diseño, marca/estatus, personalización, etc) que mejorar variables de costos (optimización, reducción de costos, reducción de riesgos, etc). En esta dinámica los costos variables son los principales.

### **Producto o línea de productos = Costos Fijos 99%**

La estructura de costos de un producto estrella estará impulsada siempre por los costos. Esto se refiere a que el salto de llevar un prototipo y diseño-conceptual a un producto de "retail" (venta al detalle) moviliza a la empresa a ofrecer el mejor precio (uno que realmente paguen los usuarios) por este producto, para ello la lógica es establecer la mayor cantidad de costos como fijos y así generar ingresos marginales derivados en futuras modificaciones técnicas y mejores negociaciones.



## Oferta abierta de servicios

### Costos fijos:

- Salarios, honorarios o royalties internos.
- Prototipo.
- Manufactura.
- Producción de insumos por producto unitario.
- Servicios básicos: Agua, luz, internet, teléfono.
- Otros servicios: Contabilidad, Diseño gráfico, hosting, dominios, etc
- (Arriendo)

### Costos variables:

- Producción de material de campañas comunicacionales estacionales
- Impuestos.

### Conceptos

- Modelos de pago y distribución de ingresos

## Producto o línea de productos

### Costos fijos:

- Salarios, honorarios o royalties internos.
- Prototipo.
- Manufactura.
- Producción de insumos por producto unitario.
- Servicios básicos: Agua, luz, internet, teléfono.
- Otros servicios: Contabilidad, Diseño gráfico, hosting, dominios, etc
- (Arriendo)

### Costos variables:

- Producción de material de campañas comunicacionales estacionales
- Impuestos.

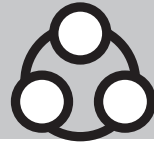
### Conceptos

- Plantear recursos al año
- En cuanto se estima el royalty por producto.
- Tomando en cuenta las ganancias de las tiendas.

**BOUTIQUE DE SERVICIOS**

**PRODUCTO ESTRELLA**

**RODEANDO AL LÍDER**



Propuesta de Valor



Sistema de servicios.

Linea de productos - Paquete de servicios

Servicio o producto complementario-diferenciado de la oferta del líder.

Segmento de Clientes



Estrategia de nicho.

Perfil de usuario - Mercado masivo

Mediana - gran empresa | Agencia Líder

Relación con Clientes



Asistencia dedicada - política de gestión y servicio a clientes.

Automatización - Co creación.

Asistencia + Co-creación + Automatización

Canales de Comunicación y Distribución



Medios online y gestión de clientes

(Difusión) Internet + Prensa | (Vitrinas) Tiendas + tiendas digitales + org. empresariales

Marketing Directo + Gestión de Alianzas

Flujo de Ingresos



Venta - fee de servicios - comisiones por gestión

Venta por unidad - tarifa de suscripción o tasa de uso

Venta - fee de implementación de servicios  
Royalty - Tasa de uso

## BOUTIQUE DE SERVICIOS



- + Definición de sistema de servicios.
- + Creación de redes comunicacionales y de gestión.

- + RRHH .
- + Know-How
- + Plataformas y soportes de comunicación
- + Políticas y protocolos de servicio.
- + Formalizaciones legales.

- + Medios de promoción.
- + Proveedores de servicios.
- + Proveedores de insumos y producción.

Costos variables = 99%

## PRODUCTO ESTRELLA



- + Definición y desarrollo de prototipos
- + Marketing
- + Redes
- + RRPP
- + Recursos y Proveedores

- + RRHH
- + Know-How
- + Prototipo
- + Plataformas tecnológicas
- + Recursos comunicacionales

- + Medios de promoción
- + Proveedores de servicios
- + Proveedores de insumos y producción

Costos fijos: 99%

## RODEANDO AL LÍDER



- + Definición de sistema de servicios y/o prototipos
- + Marketing directo
- + Def. acuerdos y política de servicios

- + RRHH
- + Know-How
- + Recursos Tecnológicos
- + BBDD-Mailing-Brochure

- + Agencias líderes
- + Servicios complementarios + Proveedores

MIX | CV=99% ó CF=99%

### Actividades Clave



### Recursos Clave



### Alianzas Clave



### Estructura de costos



# CONCLUSIONES

El estudio presentado fue originado como respuesta a una inquietud personal, una etapa de la vida profesional y la intención de desarrollar de mejor manera el libre ejercicio de la profesión, con rigurosidad y una formalidad a la que no estábamos acostumbrados.

Acerca de, si el diseñador es un emprendedor por definición, la respuesta es sí. El levantamiento de información realizado en torno a quién es el diseñador hoy, cómo se desenvuelve profesionalmente y que perspectivas de desarrollo profesional tiene en mente, confirma la teoría.

Se pudo constatar en el estudio que una gran mayoría de egresados optan por trabajar independientemente, emprendiendo de manera temprana y experimentando todos los desafíos de llevar un proyecto o empresa al mercado. Razones de este fenómeno se pueden encontrar en los bajos sueldos promedios de la profesión, escasos incentivos para ascender a mejores puestos y una inestabilidad de la situación laboral constante.

Por otro lado, la situación de las empresas de diseño y los servicios de diseño es un panorama con muchas aristas. En la actualidad, los servicios que ofrecen las denominadas empresas, agencias o estudios de diseño se encuentran ampliamente diversificados, el catastro realizado registró más de 30 servicios distintos y con diferencias sustanciales de cuota de mercado entre unos y otros.

En el tema de los soportes sobre los cuales hoy son desplegadas las soluciones de diseño tiene como líder el ámbito “digital”, relegando el “impreso” a un 3º lugar

luego de la “asesoría”. Este punto es importante pues en general las empresas han comenzado la construcción de un discurso, en el cual entienden la asesoría como parte del proceso de diseño.

Bajo el mismo tema de las empresas chilenas de diseño, enfocado ahora a las agencias líderes y su manera de hacer negocios, se pudo extraer información valiosa para el estudio acerca de cómo estas empresas construyen su identidad, anclados fuertemente en el concepto de la estrategia y el valor agregado. Se pudo observar y constatar la focalización del mercado hacia los servicios que integra el branding y la baja presencia de otros más ligados al ámbito tecnológico. De la misma manera, se identificaron los segmentos de clientes principales del grupo selecto de agencias, que se insertan casi en su totalidad dentro de las medianas y grandes empresas de la industria, principalmente retail y alimentos, que deja un gran (e interesante) vacío en el sector MIPyME.

También se logró rescatar información relativa a la experiencia en la construcción de empresa y como las deficiencias en gestión, administración y falta de visión de negocio por parte de los diseñadores han sido los principales obstáculos al emprender.

En el ámbito internacional podemos rescatar que las empresas de diseño que marcan la pauta en el mundo son aquellas que han logrado reinventarse de manera continua, desarrollando nuevas disciplinas si es necesario, y de esta manera mantener una propuesta de valor enfocada a la innovación e incorporación de tec-

nología a la cultura de negocios. Claves para el éxito de estos modelos de negocio es el trabajo multidisciplinario, la investigación y desarrollo constante.

En un inicio la idea central de este proyecto era generar un modelo de negocio, el propuesto para mi propio emprendimiento, a modo de caso o ejemplo a desarrollar en un estudio, sin embargo, el real impacto de una propuesta con esa visión era muy débil y complejo de extrapolar a distintas situaciones. Es así, que aprendiendo una metodología de levantamiento de modelos de negocio (Business Model Generation) se logró una conceptualización de la propuesta, identificando 2 dinámicas de trabajo (Oferta abierta de servicios, Desarrollo de productos) sobre las cuales era posible implementar una estrategia principal, originando nuevas propuestas, que impulsaran los modelos de negocio base, a nuevas perspectivas, logrando grados de diferenciación importantes y de este modo quebrar el “status quo” de un mercado del diseño, que a pesar de la diversidad de oferta, se encuentra muy focalizado en un par de servicios.

Esta es la propuesta que se quiere dejar, como aporte y guía a los colegas y nuevos colegas, que como uno, estarán ideando maneras de emprender en el diseño y generando nuevas propuestas de valor para un mundo global.

## COMPENDIO DE CITAS

1. Dato obtenido en el Primer Censo de Aproximación a la Realidad del Mercado del Diseño Argentino, realizado por Redargenta, año 2004.
2. Encuesta estado de los profesionales del diseño chileno, "Modelo de Negocio para una empresa de diseño \*joven\*".
3. Jorge Piazza es un diseñador argentino, co-fundador de Redargenta y autor de libros como "El diseño como negocio" y "Cómo presupuestar diseño"
4. Redargenta es una organización argentina enfocada a la promoción del diseño dando fuerte énfasis en la gestión. Ha sido plataforma de diversas publicaciones originales, charlas, consultorios y otras acciones de fomento de la gestión y el diseño.
5. Jorge Piazza, "El perfil del diseñador esta errado", IV Encuentro Latinoamericano de Diseño, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina, Año 2009.
6. REDARGENTA: "Primer censo de aproximación a la realidad del mercado del diseño argentino", 2004, Buenos Aires, Argentina
7. Global Entrepreneurship Monitor, Reporte Nacional de Chile 2008, Primera Edición, Ediciones Universidad del Desarrollo, Año 2008.
8. "La ruta del innovador, subsidios CORFO", CORFO (Corporación de Fomento de la producción), Gobierno de Chile, año 2006.
9. "Chile y Finlandia firman acuerdo de cooperación científica", El Mercurio, Chile, 30 de Mayo de 2007.
10. Power of Design es la portada seleccionada para el numero de mayo 2004 de la publicación de negocios "Business Week" en la que el dossier de esta fue un extenso artículo hecho a IDEO, reconocida empresa consultora de diseño internacional, y su aporte al cambio de sentido que le dieron a las compañías ayudándolas a innovar a través del diseño.
11. Ernesto Cilleruelo Carrasco, Francisco Sánchez Fuente y Begoña Etxebarria Robledo, Revista CEPADE, "Compendio de definiciones del concepto «innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto", Revista CEPADE, Núm. 36, Octubre 2008, Bilbao, España.
12. Michael Porter (1947-), es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad.
13. Gee, S. (1981). Technology transfer, innovation & internacional competitiveness. Wiley&Sons, New York.
14. Pavon, J., y Goodman, R. (1981). Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico. CDTI-CSIC, Madrid.
15. Libro Verde de la Innovación. Comisión Europea. Diciembre 1995
16. Tom Peters es uno de los principales exponentes del management de todos los tiempos y considerado "el padre de la corporación posmoderna". MBA y PhD de Stanford University y con más de 15 libros a su haber, es autor de "En busca de la Excelencia", señalado por NPR como uno de los tres libros de negocios más importantes del siglo 20.
17. Tom Peters, "El Círculo de la innovación", Ediciones Deusto, España, 2005.
18. "Innovar o morir" es un artículo de Tom Peters publicado en California Management Review, año 2004.
19. Peters, Tomás, "Innovar o morir", © Regents of the University of California. Artículo publicado en California Management Review, año 2004.
20. El Consejo de Innovación para la Competitividad y la Política Nacional de Innovación, [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)
21. Conicyt (Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica)
22. Paper "La inversión en investigación y desarrollo (I+D). Los casos de Chile, Corea del Sur, China e Irlanda", Nelson Castro, Chile, 2008.
23. El Consejo de Innovación para la Competitividad y la Política Nacional de Innovación, [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)
24. Corporación de Fomento de la Producción, Chile.
25. The International Council of Societies of Industrial Design (Icsid) is a global not-for-profit organisation that promotes better design around the world. Today, Icsid counts over 150 members in more than 50 countries, representing an estimated 150 000 designers.
26. Tomás Maldonado (1922, ciudad de Buenos Aires). Pintor, diseñador y pensador argentino, se le considera como uno de los principales teóricos del llamado enfoque científico del diseño. Rector de la Hochschule für Gestaltung de Ulm.
27. Gui Bonsiepe (Alemania, 1934) es un reconocido diseñador industrial. Estudió y posteriormente enseñó en la HfG (Hochschule für Gestaltung) en Ulm, Alemania. La HfG es considerada por muchos una progresión de la Bauhaus.
28. Norberto Chavez es asesor en diseño, imagen y comunicación, es experto en imagen corporativa, ha sido asesor para varias empresas y actualmente se encuentra radi-



- cado en España. Norberto se ha desempeñado como profesor de Semiología y Teoría del Diseño en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires, ha sido docente y jefe del Departamento de Pedagogía de esa universidad y también ha dado cursos y talleres en diferentes instituciones. Es autor de La imagen corporativa y el Oficio de diseñar (Gustavo Gili) y junto con Raúl Belluccia La marca corporativa (Paidós).
29. László Moholy-Nagy nació el 28 de julio de 1895 en Hungría, concretamente en la ciudad de Bácsborsod, y falleció el 24 de noviembre de 1946 en la ciudad americana de Chicago. Aunque su verdadera pasión fue la pintura, hoy en día es recordado como uno de los mejores fotógrafos de los años 20, pionero en este campo. También fue profesor en la escuela Bauhaus.
  30. Abraham Moles, Joan Costa, "Publicidad y Diseño", Editorial Infinito, Buenos Aires, Argentina, Año 1999.
  31. Abraham Moles es sociólogo francés. Destacan sus aportaciones al estudio de la cultura de masas, especialmente en relación a la estética.
  32. Abraham Moles, Joan Costa, "Publicidad y Diseño", Editorial Infinito, Buenos Aires, Argentina, Año 1999.
  33. Joan Costa es español, comunicólogo, diseñador, sociólogo e investigador de la comunicación visual. Presidente de la Consultoría en Imagen y Comunicación, CIAC International. Autor de más de dos docenas de libros y de centenares de artículos sobre imagen, diseño y comunicación.
  34. Economista y especialista en mercadeo estadounidense, titular distinguido, desde 1988, de la cátedra de Marketing internacional S.C. Johnson & Son en la J.L. Kellogg Graduate School of Management perteneciente a la Northwestern University en Evanston, Illinois, seis veces considerada por Business Week la mejor facultad en temas empresariales de los Estados Unidos
  35. Procorp, empresa conocida hasta 2005 como Proyectos Corporativos, es una organización de especialistas en branding, comunicación, diseño y arquitectura, que a lo largo de dos décadas ha evolucionado adecuando sus capacidades a las exigencias de sus clientes, el mercado y la sociedad, proyectándose a nivel latinoamericano como una de las más importantes empresas del rubro. Su presencia con diversos proyectos en puntos claves de Latinoamérica, durante 2006 significó por ejemplo la apertura de Procorp Argentina como avanzada del crecimiento de la empresa.
  36. Kloter, Armstrong, "Marketing", Décimo primera edición, Editorial Pearson, México 2007.
  37. Rachel Piggott es consultora neozelandesa responsable del programa imagen país de Nueva Zelanda el año 2007.
  38. Philip Kloter, Kevin Lane Keller, "Dirección de Marketing", 12ª Edición, Pearson Educación de México S.A. de C.V. México, año 2009.
  39. Rob Frankel es experto en Branding y Gestión de Marcas, es consultor de empresas en la ciudad de Boston.
  40. Kloter, "80 conceptos del Marketing", Editorial Pearson, España, año 2003.
  41. Rafael López Rueda, Gerente General de Chilectra, "La ineludible sensibilidad hacia la comunidad", XV Congreso Chileno de Marketing 2006 "Cultivando Marcas, todo el día, todos los días"
  42. Del Brutto López, Bibiana Apolonia, 2000, "Globalización, Tecnologías de la Información y Nuevas Identidades". Fuente original: Encuentro de investigadores en temáticas urbanas, Lo urbano en el pensamiento social; 29 y 30 de septiembre de 2000. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Disponible en el ARCHIVO del Observatorio para la CiberSociedad en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=14>
  43. One Laptop Per Children es el proyecto llevado a cabo por el MIT (Massachusetts Institute of Technology) que tenía como objetivo producir un laptop pensado para las aulas de clases, donde cada niño tendría su propio computador y podría trabajar en red junto a sus compañeros. Sus características funcionales, ergonómicas y usabilidad lo transformaron en un producto innovador con la capacidad de revolucionar la educación.
  44. En inglés, Supply Chain Management. Es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible.
  45. El Marketing en Internet es el estudio de las técnicas del uso de Internet para publicitar y vender productos y servicios. Esto incluye la publicidad por clic, los avisos en páginas web, los envíos de correo masivos, el marketing en buscadores (incluyendo la optimización en buscadores) y la mercadotecnia de bitácoras (blogs).
  46. En inglés, OnLine Transaction Processing. Es un tipo de sistemas que facilitan y administran aplicaciones transaccionales, usualmente para entrada de datos y recuperación y procesamiento de transacciones (gestor transaccional). Los paquetes de software para OLTP se basan en la arquitectura cliente-servidor ya que suelen ser utilizados por empresas con una red informática distribuida.
  47. En inglés Electronic Data Interchange o EDI. Es un Conjunto coherente de datos, estructurados conforme a normas de mensajes acordadas, para la transmisión por medios electrónicos, preparados en un formato capaz de ser leído por el ordenador y de ser procesado automáticamente y sin ambigüedad.

48. Xavier Rives, "La Web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva", Revista Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación, nº. 73 (2007) de la Fundación Telefónica.
49. What You See Is What You Get (en inglés, "lo que ves es lo que obtienes")
50. Paul Graham, "Web 2.0", Ensayo escrito en Noviembre de 2005, traducción de Alejandra Garcia publicado en <http://www.simpleoption.com/empresa/ensayo-web20>.
51. I Xavier Rives, "La Web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva", Revista Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación, nº. 73 (2007) de la Fundación Telefónica.
52. La palabra prosumer describe muy bien a millones de participantes en la revolución del Web 2.0, ya que son cada vez más las personas involucradas que suben información a la red y a su vez son consumidores de la misma, creando así un abanico de información en todos los sentidos.
53. Osterwalder, Alex, "Business Model Generation",
54. Korn Bruzzone, José, "Diseño Latinoamerica", Editorial Duran San Martin, Santiago de Chile, 2008.
55. Álvarez Caselli, Pedro, "Historia del Diseño Gráfico en Chile" capítulo 9 "Un nuevo escenario para el diseño gráfico en Chile", Santiago, Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Diseño, 2004, 188p./ilus.
56. Hace 25 años Diseñadores Asociados, pionera en el diseño chileno, abre sus puertas, ofreciendo asesorías integrales y estratégicas en proyectos de imagen corporativa y comunicacionales.
57. Hoy somos DA Diseño; la experiencia del pasado junto con la tecnología y creatividad actual, lo que nos permite dar soluciones eficientes y efectivas (historia [www.da.cl](http://www.da.cl)).

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Modelo de Negocio:** Un modelo de negocio describe la manera y da forma lógica, a como una organización intenta ganar dinero, a través de crear , distribuir y retener valor.
- **Segmento de Clientes:** Define los diferentes grupos de personas u organizaciones para servir y alcanzar un objetivo empresarial.
- **Propuesta de Valor:** Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.
- **Relación con los Clientes:** Describe los tipos de relaciones establecidas en una compañía con segmentos establecidos.
- **Canales de Comunicación y Distribución:** Describe como una compañía se comunica y llega a su segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor.
- **Fuente de Ingresos:** Representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes (los gastos deben restarse de los ingresos para crear ganancias).
- **Actividades Clave:** Describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para hacer funcionar el modelo de negocio.
- **Recursos Clave:** Describe los activos más importantes requeridos para hacer trabajar el modelo de negocio.
- **Alianzas Clave:** Describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocio.
- **Estructura de Costos:** Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio.
- **Sistema de servicios:** Conjunto ordenado de soluciones o servicios que pueden ser reunidos en un numero acotado de temas globales que los contienen. Estos temas estarán determinados por el área, rubro o mercado donde la empresa se desenvuelve. Ejemplos: Branding, Diseño de información, Tecnología, Marketing, etc.
- **Dinámica:** Conjunto de procesos según los cuales los fenómenos se encadenan unos a otros.
- **Cuota de Mercado:** Fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía.
- **Agencia líder:** (modelo de "rodear al líder) Se entiende por agencia líder en este estudio, como aquellas empresas de diseño que han alcanzado grados de experiencia y posicionamiento tales, que en el mercado que hoy en día son reconocidas como referentes a seguir (dentro de su rubro específico). En su mayoría se encuentran reunidas en la Asociación de Empresas chilenas de Diseño (QVID).

# BIBLIOGRAFÍA

## Libros

- Osterwalder, Alexander, "Business Model Generation",
- Pavon, J., y Goodman, R. (1981). Proyecto MODEL-TEC. La planificación del desarrollo tecnológico. CDTI-CSIC, Madrid.
- Gee, S. (1981). Technology transfer, innovation & internacional competitiveness. Wiley&Sons, New York.
- Tom Peters, "El Círculo de la innovación", Ediciones Deusto, España, 2005.
- Philip Kloter,, Kevin Lane Keller, "Dirección de Marketing", 12º Edición, Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V. México, año 2009.
- Abraham Moles, Joan Costa, "Publicidad y Diseño", Editorial Infinito, Buenos Aires, Argentina, Año 1999.
- Korn Bruzzzone, José, "Diseño Latinoamerica", Editorial Duran San Martin, Santiago de Chile, 2008.
- Hazan, Dorfman, Ardigó, Lucas, Alles, Barbella, Isakson, Panigazzi, Ferro, Cabrera, Chestwer, "El modelo de la Nueva Agencia", Dirección: Gisella A. Buzzi, Versión 0.1, Argentina 2009.
- Álvarez Caselli, Pedro, "Historia del Diseño Gráfico en Chile" capítulo 9 "Un nuevo escenario para el diseño gráfico en Chile", Santiago, Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Diseño, 2004, 188p./ilus.

## Sitios Web

- Business Model Generation | [www.businessmodelgenerator.com](http://www.businessmodelgenerator.com)
- Alexander Osterwalder | [www.alexosterwalder.com](http://www.alexosterwalder.com)
- Centro Metropolitano de Diseño (arg) | [www.cmd.gov.ar](http://www.cmd.gov.ar)
- Banco Mundial | [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)
- CORFO | [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)
- SERCOTEC | [www.sercotec.cl](http://www.sercotec.cl)

## Estudios

- Global Entrepreneurship Monitor, Reporte Nacional de Chile 2008, Primera Edición, Ediciones Universidad del Desarrollo, Año 2008.
- "La ruta del innovador, subsidios CORFO", CORFO (Corporación de Fomento de la producción), Gobierno de Chile, año 2006.
- Del Brutto López, Bibiana Apolonia, 2000, "Globalización, Tecnologías de la Información y Nuevas Identidades". Fuente original: Encuentro de investigadores en temáticas urbanas, Lo urbano en el pensamiento social; 29 y 30 de septiembre de 2000. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Disponible en el ARCHIVO del Observatorio para la CiberSociedad en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=14>
- "Entorno al producto, Diseño estratégico e innovación PyME en la Ciudad de Buenos Aires", Paulina Becerra, Analía Cervini, Centro Metropolitano de Diseño, Argentina 2006

## Paper, ensayos, artículos

- "Chile y Finlandia firman acuerdo de cooperación científica", El Mercurio, Chile, 30 de Mayo de 2007.
- Peters, Tomás, "Innovar o morir", © Regents of the University of California. Artículo publicado en California Management Review, año 2004.
- Rafael López Rueda, Gerente General de Chilecitra, "La ineludible sensibilidad hacia la comunidad", XV Congreso Chileno de Marketing 2006 "Cultivando Marcas, todo el día, todos los días"
- Xavier Rives, "La Web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva", Revista Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación, nº. 73 (2007) de la Fundación Telefónica
- Paul Graham, "Web 2.0", Ensayo escrito en Noviembre de 2005, traducción de Alejandra Garcia publicado en <http://www.simpleoption.com/empresa/ensayo-web20>.
- "The Design of Business, why Design Thinking is the Next Competitive Advantage", Roger Martin, Dean, Rotman School of Management, University of Toronto 2009



**RG** RODRIGO  
GAJARDO

*2010*

