



El diseño en las pequeñas y medianas empresas: Un estudio de caso del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central en Chile

Design in small and medium businesses: A case study of the Center for Business Development in Estación Central in Chile

MORENO, Cristóbal F. [1](#); AGUIRRE, Sebastián A. [2](#) y PUYUELO, Marina [3](#)

Recibido: 11/09/2019 • Aprobado: 05/12/2019 • Publicado 20/12/2019

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Marco Teórico](#)
- [3. Metodología](#)
- [4. Discusiones](#)
- [5. Conclusiones](#)

[Referencias Bibliográficas](#)

RESUMEN:

El siguiente artículo es un estudio del caso particular de las pequeñas y medianas empresas que participan en el Centro de Desarrollo de Negocios de la comuna de Estación Central en Santiago, Chile, en el cual se indaga en los beneficios del Diseño en negocios para aumentar la productividad y sustentabilidad de las empresas para satisfacer las necesidades de sus clientes. Para la recopilación de estos datos se han realizado encuestas y entrevistas a los principales agentes de esta institución.

Palabras clave: Pequeñas y medianas empresas; Diseño; Chile

ABSTRACT:

The following article is a study of the particular case of the small and medium businesses that participate in the Center for Business Development in the commune of Estación Central in Santiago, Chile, which delves into the benefits of Design in business to increase productivity and sustainability of companies to satisfy customer needs. For the recollection of this information, polls and interviews have been carried out with the main agents of this institution.

Keywords: Small and medium businesses; Design; Chile

1. Introducción

Según el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile (2017), el pequeño y mediano empresariado representa una fuerza del 51,9% del total de las empresas nacionales. Ese mismo informe sitúa estas empresas sobre la microempresa, que representa el 44,9%, y la gran empresa, con un 3,2%. Estas son una fuente relevante de empleo, contribuyendo con el 44,7% del stock a nivel nacional (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015), con una fuerte base en la estructura familiar y concentrada y tendiente al desempeño al sector de comercio. Lo emprendimientos en este suelen surgir principalmente por la necesidad de obtener recursos (Díaz de León y Cancino, 2014), donde las condiciones del entorno y el tejido productivo inclinan la balanza ante el emprendimiento de compra y venta.

La red de Centros de Desarrollo de Negocios nace en junio, 2014, con el fin de promocionar el emprendimiento y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Surge desde el Servicio de Cooperación Técnica: Sercotec (centroschile), a partir de un acuerdo suscrito entre los gobiernos de Chile y Estados Unidos y tienen el objetivo de poner a disposición de los y las emprendedoras de las

pequeñas y medianas empresas (desde ahora en adelante pymes), servicios de apoyo para asegurar el impacto económico. El foco del centro es aumentar la productividad y sostenibilidad de las empresas, aspirando a ser un modelo de trabajo con esfuerzo, constancia y compromiso.

El siguiente trabajo se buscar hacer un estudio de caso de la inserción del diseño en pequeñas y medianas empresas del Centro de Desarrollo de negocios en Estación Central, partiendo por cómo se constituyen los Centros y de qué manera llevan a cabo su misión y luego analizando el rol del diseño en la innovación e infraestructura de las pymes.

2. Marco Teórico

2.1. Acercamiento a la estructura organizacional del Centro de Desarrollo de Negocios

El funcionamiento de los Centros de Desarrollo de Negocios está a cargo de operadores externos, que deben cumplir con las normativas y regulaciones establecidas por Sercotec, para asegurar el mismo nivel de atención en cualquier punto del país. El primer centro se inauguró en octubre, en 2015, en la ciudad de Valparaíso y luego, en 2017, se completó la red con 51 centros desplegados en el territorio, incluyendo el Centro de Desarrollo de Negocios Estación Central, en julio del mismo año.

En este Centro, se trabaja con las comunas de Cerrillos, Pedro Aguirre Cerda, San Miguel, Santiago Centro y Estación Central. Al mismo tiempo, modo de extensión del Centro, se han establecido centros satélites en las dependencias de cada comuna para atender y ayudar a emprendedores y empresas a través de asesorías técnicas y capacitaciones.

El rol específico del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central entra en efecto a medida que el negocio o emprendimiento comienza a crecer, surge su necesidad de innovar. El Centro atiende empresas y emprendedores, dándoles apoyo especializado de mentores expertos, en las diferentes áreas a necesitar, de manera individual y gratuitamente, con el objetivo de fortalecer sus capacidades y desarrollar de manera óptima las actividades de la empresa, de manera sustentable e inclusiva. Además, el Centro ofrece una asesoría especial, dirigida a mujeres, jóvenes y personas con discapacidad, con vocación emprendedora, que les permite adoptar una metodología de enseñanza universal.

El centro asegura resultados efectivos en sus negocios al ofrecer diferentes asistencias, entre las que se destacan:

- Asesoría técnica individual de alto valor
- Capacitación general y especializada
- Acceso a servicios financieros
- Investigación aplicada de negocio y mercado
- Vinculación y articulación con el ecosistema productivo local

Para asegurar que se cumplan las necesidades de los emprendimientos, cada emprendedor que llega al centro es asignado un asesor de cabecera, el cual se encarga de guiarlo en sus problemas generales. Se lleva a cabo una evaluación del proyecto de negocio o emprendimiento presentado y, finalmente, luego de un tiempo trabajando juntos, se estudian las debilidades que tiene el plan y se le adhieren profesionales del área específica para manejar las falencias.

El Centro de Desarrollo de Negocios responde a las debilidades que presenta cada nuevo proyecto ofreciendo ayuda técnica, que se estudia y gestiona en conjunto con diferentes universidades, institutos y centro de investigación. Esta vinculación diferencia a este Centro de otros centros de asistencia y lo posiciona como el mejor. Según la directora del Centro, Gabriela Valenzuela (2018), se reciben entre 24% y 28% de empresas no formalizadas y entre 75% y 78% formalizadas, al año. En la siguiente tabla se puede apreciar el rubro en que el centro de desarrollo de negocios Estación Central se especializa. A continuación, se detalla el porcentaje que ocupa cada rubro en la totalidad de las empresas asesoradas en el mismo año.

Tabla 1
Empresas asesoradas por rubro

Rubro	%
Servicios	22,4
Comercio mayorista y minorista	21,3
Manufactura metálica y no metálica (excluye	19,7

alimentos)	
Productos alimenticios (elaboración y venta)	12,7
Actividades artísticas/culturales	8,6
Servicios profesionales	6,1
Servicios educacionales	5,1
Construcción	4,1

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con Gabriela Valenzuela, 2018

La orientación prestada va dirigida a que las empresas adquieran la calidad de “formalizadas”, puesto que logran un considerable aumento en ventas. Para verificar esto, se analizaron clientes al segundo año de operación, donde las nueve empresas micro y pequeñas que llegaron en calidad de “no formalizadas” tuvieron ventas totales de \$8.466.524. De la misma manera, según Gabriela Valenzuela (2018), en el mismo sector de pymes, las 98 empresas que ingresaron formalizadas al centro, al segundo año tuvieron ventas en general de \$513.254.418.

Estas cifras podrían seguir creciendo en la pequeña y mediana empresa al posicionar el diseño como una estrategia de innovación para responder a la competencia, con una ventaja profesional que se manifiesta de forma integral en los productos, las comunicaciones, los servicios, lugares de trabajos, etcétera. De acuerdo con esto, en la actualidad se resalta el rol que tiene el pensamiento de diseño como metodología o filosofía para incorporarlo a las organizaciones estructurado por Beacham y Shambaugh, 2011 (Bernal y Blanco, 2017).

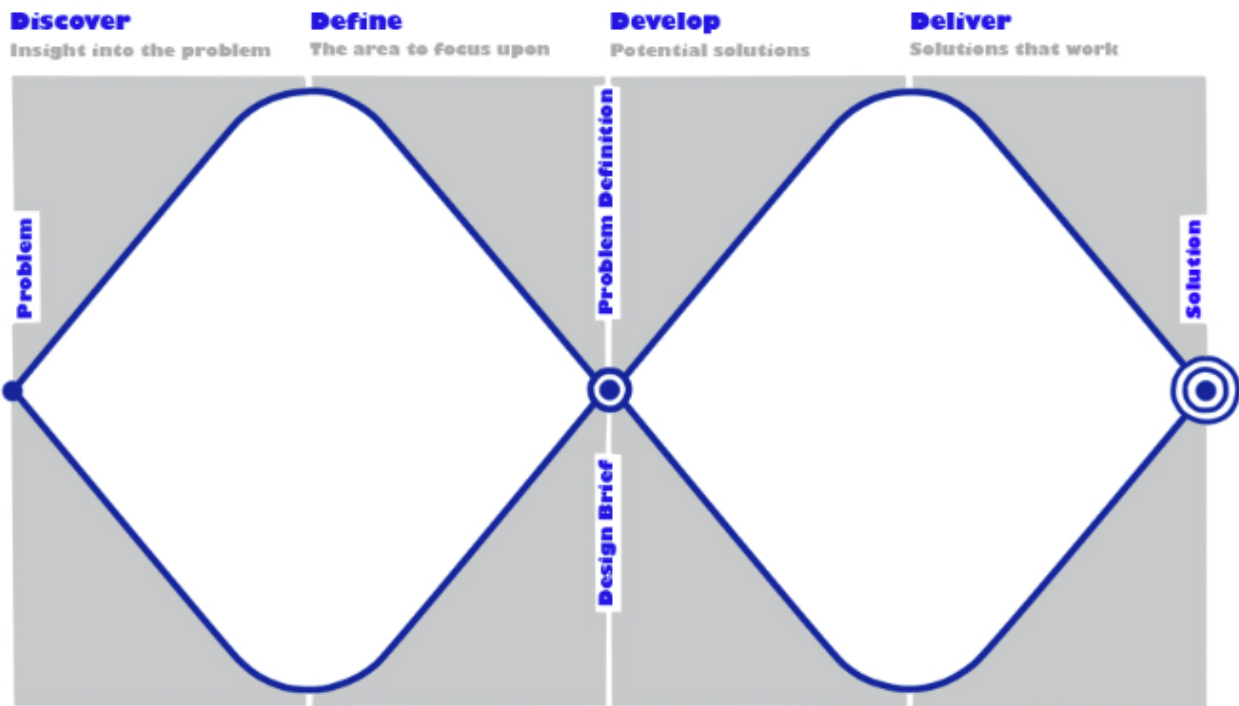
Estudios realizados por Utterback et al., 2006 y Holladers, Van Cruysen, 2009, revelan la fuerte relación que existe entre diseño, innovación y desempeño empresarial. Para estos autores, es muy significativo considerar el diseño en las empresas, con un énfasis en la política de innovación. Esto sugiere que las políticas conducentes a apoyar el diseño en el contexto empresarial tienen un efecto positivo sobre el desempeño innovador y competitivo de las empresas y la sociedad.

2.2. Acercamiento al Diseño como herramienta de Innovación para Pymes

Plantear una economía basada en la disciplina del Diseño para la pequeña y mediana empresa, en Chile conlleva profundos cambios, tanto para la estructura como la forma de pensar de estas, ya que, a la hora de constituirse organizacionalmente, implica prospectar un escalamiento en el mercado y en la manera en cómo sus productos y servicios se conectan con sus clientes (Villadás, 2008). Y es que el diseño, por definición, trae por añadidura una serie de consideraciones atinentes a promover nuevo valor en procesos productivos y comerciales de una organización, promoviendo su competitividad en el mercado y otorgándole a esta disciplina un rol estratégico, ampliando para efectos del presente artículo la única definición, de conferirle cualidades a productos, servicios y procesos a partir de la observación de necesidades de usuarios, clientes y organizaciones (cnca, 2016).

Según el Design Council, al Diseño –más allá de ser una actividad nexo entre la creatividad y la innovación– debemos asignarle aspectos fundamentales para el desarrollo estratégico de una propuesta de valor, como son la definición de problemas con base en la observación y comprensión del cliente y su contexto, su resolución a través de productos y servicios capaces de responder a una necesidad y al valor que le otorgan los clientes a esta, por medio de la forma, función y su estilo. Sin embargo, este valor lo promovemos como cultura cuando entendemos que emana como tal a partir de la relación entre los mercados, las tecnologías y las personas (Delft University, 2018). Desde esta triada se conforman las condiciones propicias para promover nuevo sentido y significado en la forma en que se genera valor para los clientes.

Figura 1
Modelo de doble diamante

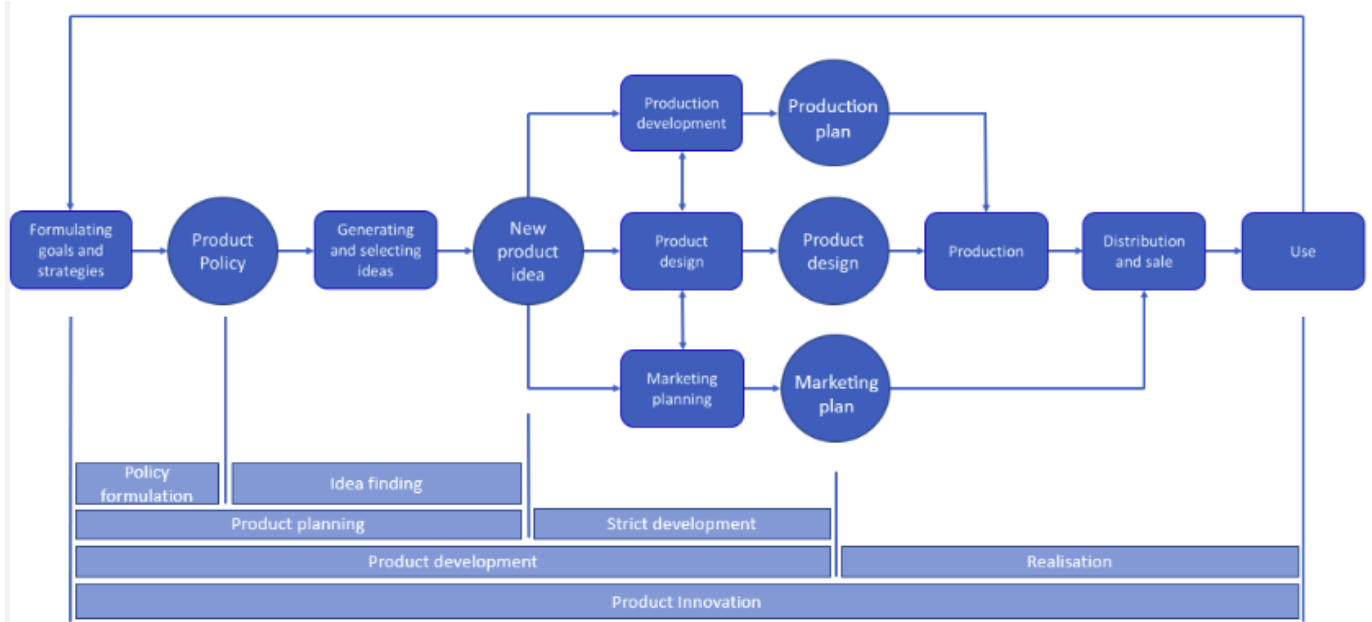


Fuente: Design Council, 2013

El modelo de doble diamante (Design Council, 2013) es, desde hace un tiempo, una estructura básica a partir de la cual las organizaciones, compañías y gobiernos han movilizad su cultura interna, sus comunidades y nuevas políticas de competitividad local y global. El mismo modelo ha sido la base para que estas estructuras se vuelvan generadoras de contenidos y conversaciones de valor y que estos sean tangibles a través de productos amplificables y difundibles (Villadás, 2008). A lo largo de extensa evidencia, se denota cómo el Diseño se ha transformado en una función relevante para empresas y organizaciones (Magri Design Toolkit, 2016) que, al comprender su valor como parte de su cultura interna, más allá de su propósito funcional, y entendiendo la complejidad de los desafíos locales y globales, entienden que a través del Diseño estas distancias se pueden estrechar para alcanzar y consolidar mercados.

Dicha gestión asume de base la premisa más relevante, no solo para pequeños y medianos empresarios, sino que también para organizaciones promotoras de capacidades y formalización empresarial, que es desarrollar productos exitosos, capaces de ser producidos y comercializados de manera rentable. El Diseño, entonces, se relaciona de plano con la facilitación y desarrollo de dicha idea, gestionando la calidad del producto, si es que satisface o no las necesidades de los clientes y si la calidad comunicada es coherente con la disposición a pago de estos; costos del producto, dimensionando costos de producción, inversión en equipamiento y tecnología; tiempo de desarrollo, eficiencia y competitividad; costos de desarrollo, cuánto se gasta en el desarrollo de un producto, y capacidades de desarrollo, capacidad y disponibilidad de desarrollo del equipo (Ulrich, 2011).

Figure 2
The phases of the product innovation process



Fuente: Roozenburg & Eekels, 1995

El diseño no es, mejor dicho, no debiese ser una actividad aislada o puntual dentro de la cadena de valor de una pequeña y mediana empresa. El diseño de productos y servicios se concibe a lo largo del proceso de desarrollo, debido a que este desarrollo de productos considera la planificación para esta producción, posterior distribución y comercialización. El Diseño se transforma en un factor participante e incidente para la generación de una cultura de innovación, conectado a ella, otorgando valor significativo a modelos de negocios, ya que, abarca integralmente las actividades que preceden a la adopción de un nuevo producto en un mercado (Delft, 2008).

Si bien, el proceso de diseño señalado por Roozenburg y Eekels (1995), habla de una incorporación transversal de las etapas y concibe dicho proceso como un factor crítico de innovación, resulta difícil ponerlo en práctica, debido a la complejidad de contextos y circunstancias individuales. La manera en que medianas y pequeñas empresas interioricen el diseño, como dimensión crítica y de valor, a su proceso determina la capacidad de instituciones y del ecosistema para impulsarse. Son estas las llamadas a facilitar la transformación en negocios a escala para que estos movilicen una capacidad que les permita desarrollarse como sistemas de marca, producto y servicio, con valor distintivo, a través de experiencias de consumo (Frogdesign, 2016). Hoy, el Diseño, como cultura organizacional, ubica al consumidor, su contexto y comportamiento, en el centro de su materia de análisis.

Desde este lugar, son diversos los programas y organizaciones que han entendido el fortalecimiento de las competencias en procesos de diseño como un piso básico para promover la práctica del diseño. Entendemos, entonces, las siguientes etapas como una forma de incorporar y aplicar empáticamente un *mindset* o mentalidad de diseño y accionarlo. Un enfoque de diseño centrado en el usuario contribuye a obtener una mejor comprensión de los clientes y del ecosistema, ya que, establece como base un contingente importante de conocimiento que proporcione fundamentos para diseñar productos y servicios adecuados que satisfagan las necesidades y los desafíos reales del cliente (gsma, 2015).

Planificar

Todo proceso de diseño, centrado en el usuario, asume como paso inicial la planeación estratégica; ya sea en la configuración del equipo, el conocimiento existente o las suposiciones. Plantea sus objetivos para accionar coherentemente la investigación de los usuarios y el contexto de exploración.

Observar

Establecida como una etapa base en el proceso de diseño, la aproximación nos permite entender el problema que deseáramos resolver mediante un producto o servicio. Por este medio, los equipos de diseño se centran en identificar un problema, necesidad o práctica relevante a satisfacer (historias, respuestas, imágenes, etc), a través de una investigación planificada, documentada y vivencial, con presencia en el contexto y en contacto directo los usuarios (ideo, 2011). Y es que hoy, el contacto con el cliente, más allá de entenderlo desde la práctica de consumo y de un perfilamiento socio-económico, debe realizarse develando el conocimiento tácito, a partir de lo que hacen y dicen las personas, para comprender lo que les pasa, piensan y sienten.

El *mindset* que los diseñadores desarrollan en esta instancia habla de la gran importancia de esta etapa, principalmente porque el primer valor que debe ser reconocido es el de la oportunidad de una necesidad no resuelta, desde la cual las empresas u organizaciones pueden formular un punto de vista,

una manera particular y distintiva de entender y definir el problema, necesidad o práctica (Nesta, 2015).

Definir

Consiste en enunciar lo relevante: aquellos hallazgos provenientes de una forma de mirar y de interpretar lo observado. Es aquello que nos permite reconocer las necesidades de los clientes, la importancia de dicha necesidad y su valor latente de ser resuelta, y que se puede ver facilitado por métodos como "*Job to be done*" a modo de "Un trabajo por hacer" (Christensen, 2016), a través de los cuales podemos reconocer lo que una empresa está observando y como lo está haciendo.

Desarrollar

La premisa tras la capacidad de desarrollar se centra en hacer tangible, desde una etapa temprana, una solución para validar supuestos críticos y avanzar hacia el refinamiento de los productos, servicios y, por cierto, propuestas de valor. Su expresión más clara es el prototipo que, por medio de distintos niveles de resolución, nos debe proveer de respuestas técnicas, funcionales, comerciales y productivas.

Entregar

Se refiere a la capacidad de conectar la oferta de valor con el mercado, planteando canales relevantes para los clientes y experiencias de consumo, que permitan disponer dicha oferta de manera diferenciada capaz de promover relaciones con los clientes.

Un modelo que viene a refrendar aquello en la actualidad y a avalar el valor del Diseño, como motor estratégico, es el realizado por el Consejo Sueco de Diseño (2003), definido como "La Escalera de Diseño" (The Design Ladder). Tiene como objetivo, desde un peldaño inicial y de forma ascendente, evidenciar cómo el Diseño es incorporado y asimilado como parte de la cultura de una empresa y cómo, a mayor participación de este, la empresa facilita el ejercicio de la innovación.

- **No Diseño:** En este caso, al diseño se le otorga un escaso valor dentro de la actividad de la organización, atribuyéndole a este la capacidad de replicar y de imitar productos, con el fin de mantener el atributo fundamental de una marca con la visión del diseño como esta, que es su tradición e historia. La idea de invertir y de conformar un departamento de Diseño es impensada.
 - **Diseño como Estilismo:** El diseño se considera una actividad cosmética, centrada en dar terminación a productos, y donde el espacio para participar de su desarrollo y producción está asignada a áreas especializadas, basadas en conocimientos provenientes desde la ingeniería.
 - **Diseño como Proceso:** El diseño posee un papel importante conformado como área o participante inmerso en un área y dentro de un proceso productivo, sin otorgarle la exclusiva responsabilidad del desarrollo integral del producto.
 - **Diseño como Estrategia:** El diseño es parte basal de la cultura de una organización, como motor de éxito. Desde este, se gestionan acciones que buscan promover nuevo sentido y significado a la forma en cómo prospectar nuevas y mejores experiencias de consumo en productos y servicios. Es un participante valorado y preponderante en la configuración, desarrollo de nuevos productos y de la manera en cómo la organización crea, comunica y confiere valor.
-

3. Metodología

3.1. Tipo de Investigación e Instrumento de Medición

La mirada de expertos y el análisis de carácter cualitativo es fundamental para el mejor desenvolvimiento del tema. Es por ello que, para apreciar estas características en práctica, se realizó una entrevista a Gabriela Valenzuela, directora del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central. Esta entrevista pone en evidencia el desconocimiento de la gente al denominado "Diseño", siendo este mal asociado a lo estético del producto más que a la mejoría de este. Según Valenzuela, en la actualidad, es mejor hablar de "Innovación" que de "Diseño", porque este último término le es más familiar a las personas y lo asocian a la tecnología.

Además, se llevaron a cabo dos encuestas a pymes que forman parte del Centro de Desarrollo de Negocios en Estación Central. Las preguntas y respuestas de cada encuesta se pueden encontrar, en su totalidad, en un archivo adjunto. Este trabajo fue realizado por Jessica Torres, estudiante de la Licenciatura en Organización y Gestión Tecnológica de la Universidad de Santiago de Chile y asistente de investigación del Área de Diseño Industrial de dicha Institución durante el periodo académico 2018.

En su entrevista, Valenzuela nos reitera que a medida que el negocio o emprendimiento comienza a crecer, necesita profesionalizarse, y la necesidad de innovar es imperativa; sin embargo, cuando los dueños están comenzando, el miedo a lo nuevo y a salir de la zona de confort es algo recurrente. Es solo cuando ya están sobrecargados y no pueden satisfacer por completo sus negocios, que empiezan a comprender que se deben reorganizar y mejorar lo que hasta ahora se venía haciendo.

Valenzuela confirma el proceso de la asesoría profesional, en la cual se parte de un diagnóstico general y, posteriormente, se empieza a entrar más en el negocio, realizando capacitaciones para que los

asesores puedan acercar el concepto de innovación a los usuarios, ya que no se asocia el concepto de innovación al proceso reflexivo que hay detrás. La idea es que se les facilite el conocimiento, para que tengan un plan de negocios con una planificación de seis meses, luego llevar a cabo un levantamiento de estudios reiterativos para el análisis del negocio y, una vez que cumplan este proceso, se evaluará si el proyecto funciona o no. El fin ulterior, según Valenzuela, es aumentar la recaudación de impuestos para recuperar el peso que pone el estado, ya que, al aumentar ventas, el servicio se está pagando y esto es lo que hace que el servicio que se presta a la comunidad sea gratuito.

Otros análisis incluyeron dos encuestas: la primera, a una muestra de veinte empresas pertenecientes al Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central, y la segunda, a las empresas que dijeron incorporar el Diseño en su empresa, dentro de la encuesta anterior. Ambas encuestas buscan entender de mejor manera el rol que cumple actualmente el Diseño en este contexto. Concretamente, la primera encuesta indaga por el manejo que tienen los empresarios de la pequeña y mediana empresa sobre la disciplina del Diseño para determinar cuánta importancia le otorgan, su conocimiento sobre los beneficios que les puede aportar en cuanto a innovación y crecimiento económico y su disposición a incluirlo en sus procesos futuros, mientras que la segunda se propone identificar el rol que cumple Diseño en su empresa.

Dentro de la primera encuesta, al preguntar por su conocimiento de la disciplina, el 82% de las veinte empresas respondió que sí conocen el Diseño y el 18% desconocen la disciplina. Sobre su conocimiento del aporte que podría tener el Diseño en su negocio, 90% dice saber cuál es el aporte, mientras que el 10% desconoce dicho aporte. En caso de responder "sí" a la pregunta anterior, se buscó saber si las empresas aplican el Diseño a la planificación estratégica de su negocio, a lo cual 65% respondió sí, pero 35% no lo hace. Por último, en esta primera encuesta, se cuestionó si los emprendedores supieran que el Diseño otorga innovación y un mayor crecimiento económico para su negocio, lo incorporaría en su planificación estratégica, a lo cual las veinte empresas respondieron "sí".

La segunda encuesta, dirigida solo a aquellos empresarios que ya incorporan el Diseño en su empresa, busca esclarecer la función que el Diseño cumple en su emprendimiento. El análisis de estas respuestas demuestra que 46% incorpora el diseño como herramienta para replicar alguna variación de un producto que ya ha sido exitoso en el mercado y que se comercializa como propio; 31% utiliza el diseño para dar una apariencia al producto una vez que este ha sido desarrollado por un área técnica; 8% usa el diseño en la generación de nuevos productos, con el fin de detectar mejores oportunidades de mercado; 15% utiliza el diseño en su empresa como marketing y difusión y, por último, ninguna empresa cuenta, actualmente, con un diseñador como parte fija en su equipo.

4. Discusiones

Existe una discrepancia entre lo que nos dice en su entrevista la directora del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central y los resultados arrojados por las encuestas. Valenzuela nos comenta que la mayoría de las empresas o emprendedores desconoce la utilidad del diseño y el aporte a sus negocios y, además, que suelen asociar esta disciplina con lo "estético", particularmente, un producto que a simple vista es llamativo o tiene una sugerente página web. Por lo contrario, en la encuesta se descubre que un 82% de los encuestados dice conocer la disciplina y saber el aporte que este haría en su empresa y el 65% dice aplicarla en sus negocios. Más aún, sobre este porcentaje que aplica el Diseño en sus negocios, se realizó la segunda encuesta, la cual reveló que la mayoría de ese 65% de las empresas aplica el diseño como herramienta para replicar alguna variación de un producto que ya ha sido exitoso en el mercado y que comercializa como propio. Es solo el 15% de este grupo que utiliza el diseño como medio de difusión y marketing. Por ello, se sugiere realizar un estudio a las mismas empresas, más profundo y detallado, para poder obtener resultados más objetivos y específicos.

5. Conclusiones

Los Centro de Desarrollo de Negocios han surgido como una red de apoyo para fomentar el emprendimiento y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas a través de asesoría y capacitación al igual que investigación aplicada al negocio y el mercado y vinculación con el ecosistema productivo y local. En este estudio se llevó a cabo una entrevista a la directora del Centro y encuestas a las empresas que se benefician del mismo para determinar el grado en el cuál hacen uso del Diseño dentro de sus emprendimientos para crecer.

Según las indagaciones de la primera encuesta, todo empresario tiene la intención y disposición para implementar el diseño en el plan estratégico de su pyme. Están conscientes, a mayor o menor nivel, de los beneficios que les puede otorgar el buen uso del Diseño. Específicamente, saben que el Diseño puede ayudar a vincular la innovación con la creatividad, de manera que ambas puedan añadir a su valor y convertirse en la dirección correcta que las empresas puedan elegir para hacer propuestas tangibles a sus clientes, con productos o servicios que alcancen un buen nivel en el mercado.

La mejor manera de adquirir un posicionamiento y buen desarrollo del diseño en las pymes es adaptando el Diseño como cultura. Es fundamental que todas las personas que forman parte de la pyme sean conscientes de los beneficios que este ofrecerá, que los emprendedores puedan contar con personal calificado y con experiencia en la disciplina que se comprometa con los ideales de la empresa y, de esta manera, puedan satisfacerse las necesidades del cliente, del mercado y del negocio para comenzar los diferentes procesos con ideas innovadoras, aumentar la competitividad, diversificar los productos, mejorar la imagen de la pyme y tener la fidelidad de los clientes desde el principio.

Referencias Bibliográficas

- Aspillaga, A. (2014). *Mapeo de las industrias creativas en Chile: Caracterización y dimensionamiento*. Santiago, Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Bernal-Torres, César A., & Blanco-Valbuena, Carlos E. (2017). "Innovación por Diseño y su Relación con las Variables del Entorno en una Muestra de Empresas en Bogotá – Colombia". *Información tecnológica*, 28 (4), 145-156. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000400017>
- Centros Chile (agosto, 2018). <https://centroschile.sercotec.cl>
- Christensen, C. (2016). Know Your Customers' "Jobs to Be Done". *Harvard Business Review*. September, 2016. <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
- Delft University of Technology. "Strategic Design". <https://www.tudelft.nl/en/ide/research/research-themes/research-programmes/strategic-design/>
- Design Council. (2005). Double Diamond Design Process Model. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>.
- Díaz de León, D. y Cancino, C. (2014). "De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: Casos rurales exitosos". Centro de Innovación para el Desarrollo, Universidad de Chile.
- Centro de Sistemas Públicos. (2017) "Evaluación de impacto de los Centros de Desarrollo de Negocios en Chile". Santiago: Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Disponible en: https://documentos.sercotec.cl/documentos/Evaluacion_de_Impacto_Centros_de_Desarrollo_de_Negocios.
- Fornillo, B. (2015). *Geopolítica del Litio: Industria, Ciencia y Energía en Argentina*. Buenos Aires: Editorial El Colectivo.
- Martínez, C. (13 de junio, 2018). Litio: Una vez más Argentina nos golea. *Estrategia*. <http://www.estrategia.cl/texto-diario/mostrar/1110643/litio-vez-argentina-nos-golea>
- McNabola, A. (2017). "Introducing Design for Europe". *Design Council*. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/introducing-design-europe>.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2017). Informe de Resultados Empresas en Chile: Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas. <https://www.economia.gob.cl/2017/03/16/cuarta-encuesta-longitudinal-de-empresas-ele4.htm>
- Roozenburg y Eekels (1995). "The Phases of the product innovation process". *Product Design: Fundamentals and methods*. New York: Wiley.
- Ulrich y Eppinger (2011). *Product Design and Development*. McGraw Hill.
- Viladás, X. (2010). *Diseño rentable: Diez temas a debate*. Barcelona, España: IndexBook.

-
1. Jefe de Carrera, Diseño Industrial. Departamento de Tecnologías de Gestión – Facultad Tecnológica. Universidad de Santiago de Chile. crístóbal.moreno@usach.cl
 2. Secretario académico, Diseño Industrial. Departamento de Tecnologías de Gestión – Facultad Tecnológica. Universidad de Santiago de Chile. alvaro.aguirre@usach.cl
 3. Profesora titular. Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de Valencia. mapuca@ega.upv.es