

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ
FACULTAD DEL HÁBITAT
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Modelo de Gestión del Diseño en Industrias Creativas
de Creaciones Funcionales.

TESIS
Que para obtener el
Titulo de Maestro en Ciencias del Hábitat
Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento:
Gestión y Diseño del Producto.

PRESENTA:
D.G Angélica Guadalupe De la Rosa Arellano.

ASESOR:
MEGCT. Norma Alejandra González Vega.

SINODALES:
MHAU. Margarita Ávila Ochoa.
MAPP. Jaime Javier Loredó Zamarrón.

Diciembre 2016.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ
FACULTAD DEL HÁBITAT
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
Maestría en Ciencias del Hábitat con orientación
terminal en Gestión y Diseño de Producto.



INSTITUTO DE
INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO

Modelo de Gestión del Diseño
en Industrias Creativas de
Creaciones Funcionales.

Postulante:
D.G Angélica Guadalupe De la Rosa Arellano.



Asesor:
MEGCT. Norma Alejandra González Vega.

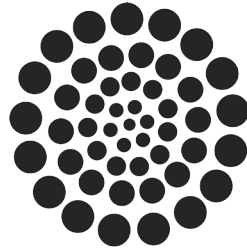
Sinodales:
MHAU. Margarita Ávila Ochoa.
MAPP. Jaime Javier Loredó Zamarrón.



Cuerpo Académico:
Vanguardias del Diseño

Línea de Investigación: Teoría, Métodos y Procesos del Diseño
y la Arquitectura.

San Luis Potosí, SLP., Diciembre 2016.



CONACYT

Para la realización de esta tesis se
contó con el apoyo CONACYT
número de registro 334016

DEDICATORIA

A mi Padre:

Por ser un ejemplo de entereza, perseverancia y constancia que te caracterizan y que a través de tu ejemplo, tus valores, tu motivación constante me ha orientado a ser una persona de bien y lograr mis objetivos.

A mi Madre :

Por haberme dado la vida y que con su amor y cariño siempre estuvo conmigo y motivándome a seguir adelante. Porque eres un ejemplo de vida.

A mis hermanos.

Por todo el apoyo que me han brindado y me han impulsado a ser cada día mejor.

Y sobre todo a Dios, gracias.

AGRADECIMIENTOS:

Mi agradecimiento y admiración a mi Directora de Tesis, Maestra Norma Alejandra González Vega por sus conocimientos, orientaciones, su persistencia y su paciencia.

A mis Sinodales, Margarita Ávila Ochoa y Jaime Loredo Zamarrón, por poner en mí y en mi trabajo su tiempo, su conocimiento, su empeño y dedicación.

Al maestro Demian Aguilar por sus aportaciones y su saber.

A los diseñadores Guadalupe Gómez, Alejandra Gámez, Angélica Ruíz, Isabel Rodríguez y Leon Campa por compartir sus conocimiento y experiencias de su empresa.

A mis compañeras Carla, Daniela y Danny por compartir sus conocimientos pero sobre todo su amistad.

Indice

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Tablas	vi
Figuras	viii
Resumen	1
Estructura de la Tesis	2
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	3
Planteamiento del Problema	5
Antecedentes	7
Tema de estudio	10
Justificación	10
Pregunta de investigación	11
Preguntas específicas	11
Objetivo	11
Objetivos específicos	11
Supuesto	12
CAPITULO II. Industria Creativa y la Gestión del Diseño	13
Introducción	13
I. Las Industrias Creativas	16
Creatividad como impulsor en las empresas de industrias creativas	19
Individuo creativo	21
II. Teoría de la Firma	26
Empresa	26
Teoría de recursos y crecimiento de la empresa	27
Evolución de la figura del empresario	29
III. Del Diseño a la Gestión del Diseño en la empresa	35
Gestión de diseño: perspectiva económica	41
Modelos de Gestión de diseño	45
Modelo de Diseño e innovación. Montaña & Moll (2008)	46
Modelo Gestión del diseño. Mozota (2000)	49
Hacia la construcción de variables	52
Construcción y desarrollo de la Matriz de Análisis de Datos (MAD)	57



CAPITULO III. Marco Metodológico	65
Enfoque de la investigación	66
Selección de diseño del método mixto	66
Metodología de estudio de caso	65
Fases del diseño exploratorio secuencial	67
Diseño metodológico de la investigación	69
Etapas del diseño de la investigación.	71
Muestreo y justificación de los casos	75
CAPITULO IV. Gestión de Diseño en los casos.	78
Caso 1: Benik Diseño contemporáneo	80
Caso 2: Mitu calzado	92
Caso 3: Remedios Mágicos	102
CAPITULO V. Hacia una propuesta de Modelo de Gestión de Diseño	112
CAPITULO VI. Propuesta de Modelo	126
CAPITULO VII. Conclusiones	137
Bibliografía	140



Índice Tablas

Tabla 1. Aspectos y dimensiones de la creatividad en el producto.	24
Tabla 2. Dimensiones e ítems para evaluar el producto creativo.	25
Tabla 3. Cadena de valor del diseño de la organización.	50
Tabla 4. Premisas del coeficiente de Person para análisis cuantitativo.	58
Tabla 5. Estructura de la MAD. Dimensión nivel estratégico con datos obtenidos.	63
Tabla 6. Matriz de análisis de datos con ponderaciones.	64
Tabla 7. Instrumentos de recolección de información para el diseño mixto secuencial.	74
Tabla 8. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel organizacional caso Benik.	86
Tabla 9. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel estratégico caso Benik.	87
Tabla 10. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel funcional caso Benik.	88
Tabla 11. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel operativo caso Benik.	90
Tabla 12. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel organizacional caso Mitu.	96
Tabla 13. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel estratégico caso Mitu.	97
Tabla 14. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel funcional caso Mitu.	98
Tabla 15. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel operativo caso Mitu.	100
Tabla 16. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel organizacional caso R.M	107
Tabla 17. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel estratégico caso R.M	108
Tabla 18. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel funcional caso R. M	109
Tabla 19. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel operativo caso R.M	110
Tabla 20. Análisis cruzado de los 3 casos nivel operativo.	112
Tabla 21. Análisis cruzado de los 3 casos. Tabla con información de la Tabla 20.	113
Tabla 22. Análisis cruzado de los 3 casos nivel estratégico.	115
Tabla 23. Tabla basada con información de la Tabla 20.	115
Tabla 24. Análisis cruzado de los 3 casos nivel funcional.	118
Tabla 24. Tabla basada con información de la Tabla 23.	119
Tabla 26. Análisis cruzado de los 3 casos nivel operativo.	121
Tabla 27. Tabla basada con información de la Tabla 26.	122
Tabla 28. Herramienta de diseño, nivel organizacional.	130
Tabla 29. Herramienta de diseño, nivel estratégico.	132
Tabla 30. Propuesta de modelo Dimensión nivel funcional.	134
Tabla 28. Propuesta de modelo Dimensión nivel operativo.	136

Índice Figuras





Figura 1. Niveles de abstracción Marco Teórico	14
Figura 2. Dominio de las Industrias Creativas.	17
Figura 3. Modelos de análisis de producto creativo.	23
Figura 4. Funciones corporativas del diseño.	37
Figura 5. Niveles de incorporación del diseño en la empresa.	39
Figura 6. Modelo del proceso de gestión del diseño.	46
Figura 7. Relación entre variables.	55
Figura 9. Vista de árbol de la Matriz de análisis de datos.	59
Figura 10. Diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS)	
Figura 11. Diseño exploratorio secuencial aplicado.	67
Figura 12. Diseño de la investigación de casos múltiples.	70
Figura 13. Ubicación geográfica de la empresa Benik.	80
Figura 13. Alianzas y vinculaciones para crecimiento caso Benik.	84
Figura 13. Ubicación geográfica de la empresa Mitu calzado.	92
Figura 16. Vinculaciones, alianzas y colaboraciones Mitu.	95
Figura 17. Ubicación geográfica de la empresa Remedios Mágicos.	102
Figura 18. Vinculaciones, alianzas y colaboraciones Remedios Mágicos.	105
Figura 19. Relevancia de importancia para los casos.	125
Figura 20. Propuesta de Modelo.	127
Figura 21. Propuesta de Modelo. Dimensión organizacional.	128
Figura 22. Propuesta de Modelo. Dimensión estratégico.	131
Figura 23. Propuesta de Modelo. Dimensión funcional	133
Figura 24. Propuesta de Modelo. Dimension operativo	135



Resumen

Palabras clave: gestión de diseño, industrias creativas, modelo de gestión de diseño.

Las empresas de industrias creativas, en específico en este estudio con creaciones funcionales, son lideradas por diseñadores y/o artistas. Esto produce un gran aporte en la cuestión de diseño, pero un déficit en la gestión de empresa debido a su formación académica. Aunado a ello no existen modelos de gestión de diseño específicos para estas industrias, lo que conlleva a su desaparición en poco tiempo; a su estancamiento o poco crecimiento. De acuerdo a Mozota (2010), uno de los principales objetivos de la gestión del diseño, es fundir la cultura diseño con la cultura empresa, generando una mayor competitividad. Para analizar y proponer alternativas de solución a este problema, en este estudio, y a la luz del método estudio de caso, se analizaron 3 empresas de creaciones funcionales que han logrado posicionarse en el mercado. Estas empresas ofrecieron amplia información relacionada a su gestión de diseño. Para observar su actividad de gestión, se empleó la herramientas de toma de decisiones de la Gestión del Diseño desarrollada por Brigitte de Mozota (2010). Esta herramienta nos permitió observar y evaluar su gestión del diseño en su nivel operativo, funcional y estratégico. El análisis de la información resultante y su sistematización nos permitió formular un modelo de gestión del diseño, que pueda implementarse en nuevas empresas de industrias creativas de creaciones funcionales. Este modelo, es una nueva propuesta para que las empresas de industrias creativas puedan crecer y generar una mayor competitividad.

Estructura de la Tesis

La idónea comunicación de resultados de esta investigación de estructuró de la siguiente forma:

EI CAPITULO I, ofrece una introducción de la investigación, señalando los principales temas para fundamentar tanto el problema como la revisión de literatura, también se justifica el tema, se establecen la pregunta y objetivo de investigación.

EI CAPITULO II, señala la revisión teórica que sustenta la investigación, se profundiza en conceptos que abarcan la empresa, el empresario y la gestión del diseño. Se presentan los elementos utilizados para la investigación de campo.

EI CAPITULO III, se describe el marco metodológico propuesto, basado en el método estudio de caso de Yin, R. (1994), y el enfoque seleccionado para llevar a cabo esta investigación, así también se explica los alcances de la tesis.

EI CAPITULO IV, se hace una descripción de las unidades de análisis, sujetos tipo, y se presentan los resultados del estudio de caso.

EI CAPITULO V, presenta conclusiones hacia una propuesta de modelo de gestión de diseño y las posibles líneas futuras de investigación.

Al final se presentan las referencias bibliográficas utilizadas.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

El diseño se ha convertido en uno de los entes simbólicos para mostrar la cultura de un país, esto, a través de exhibiciones culturales, comerciales, y sobre todo en la formación de empresas que transmiten el valor del diseño a partir de una buena gestión, dentro y fuera de la empresa. El amplio acervo cultural de México permite conjugar por un lado productos con gran carga cultural y por el otro talentos creativos para generar un impacto económico y social sobresaliente. Esto a partir de recursos intangibles, como lo es la creatividad, con la posibilidad de contribuir a convertir nuestro entorno en un ecosistema de talentos redituables.

México es un incubador de pequeños y medianos negocios, mismos que tienen la finalidad de promover y fomentar la creación y causando en cierta parte que la economía este en constante cambio. Con ello, han surgido nuevos modelos económicos, como la economía de redes, la economía del conocimiento o la economía creativa, promoviendo nuevos sistemas organizativos y empresariales. A la par, se definen nuevas industrias, como las industrias creativas que surgieron a partir de las industrias culturales; su contribución al crecimiento económico es a través de la creación de trabajo para un desarrollo sostenible. Esto a través de ciclos de producción de bienes y servicios que usan la creatividad y el capital intelectual como principal insumo, (Casani, Rodríguez, Morcillo 2010).

Diversos autores, entre ellos, Gimeno (2000), Lecuona (2009), Best (2010) concuerdan que el diseño, generado de forma interna o externa, es un valor

agregado que apoya a la distinción y competitividad de las empresas. Existen empresas con el objetivo de comercializar el diseño por medio de bienes tangibles e intangibles, donde los directivos son diseñadores y/o artistas, mismos que aportando una amplia gama de habilidades creativas y de talentos.

Algunas de estas empresas son las denominadas industrias creativas de creaciones funcionales, -realizan actividades que tradicionalmente no son parte de la cultura, pero definen su relación con el consumidor a partir de su valor simbólico y no solo su valor de uso, dentro de ellos se encuentra, la moda, el diseño gráfico, diseño industrial, diseño de interiores, paisajismo, servicios de arquitectura y publicidad-, (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD, 2010).

En México, la industria creativa representa uno de los sectores de la economía que representa una alza de aparición y desaparición, pero, existen algunos casos que crecen y se mantienen en el mercado bajo la premisa base de la propiedad intelectual, que dice: que todo individuo tiene la capacidad de ser creativo y por ende de proveer en algún punto la cadena de suministro para el desarrollo de un contenido con capacidad de explotación comercial. En este sentido, cualquiera con una idea puede convertirse en un eslabón esencial para el impulso de las industrias creativas.

Planteamiento del Problema

Las industrias creativas surgieron a partir de recursos intangibles como lo es la creatividad, viendose reflejado en productos artesanales, manualidades, pero sobre todo creaciones funcionales². Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), estas empresas se enfrentan a dificultades como la incertidumbre, el “nadie lo sabe” al preguntarse que tipo de aceptación o no, recibirán sus productos por parte del cliente; y la turbulencia, debido a su naturaleza creativa, ya que estas industrias se caracterizan por la creación espontánea de ideas. Es difícil crear estrategias de competencia para estas empresas dado que los modelos de gestión utilizados normalmente por las industrias tradicionales no son relevantes para las industrias creativas y generalmente ocasionan un serie de problemas, básicamente de adaptación e implementación. Es por ello que surge el interés en esta tesis de conocer el cómo han gestionado el diseño industrias creativas posicionadas en el mercado, logrado vincular la cultura diseño, producto del conocimiento que poseen sus directivos, con la cultura empresa y por ende, establecer los por qué del fortalecimiento de algunas de ellas a través de la gestión de diseño como un recurso intangible de su crecimiento.

De acuerdo a Greffe (2006) y Soriano (2005), las industrias creativas se enfrentan a complicaciones como: 1) desequilibrio entre funciones de producción y marketing, las tareas solo se centran en diseño y producción; 2) la estructura de organización es débil; 3) los creadores se sienten abrumados por el amplio e

² Las creaciones funcionales incluyen una serie significativa de productos, de diseño (interior, gráfico, moda, joyas, juguetes), y servicios creativos, como arquitectura y publicidad.

imponente conjunto de habilidades de gestión necesarias para dirigir el negocio, y mayormente no cuentan con ellas, debido a su formación, 4) los creadores ven a su empresa como un proyecto secundario, 6) una competencia más fuerte de la que se esperaban, es decir, el emprendedor se enfoca en ofrecer un producto y/o servicio y no toma en cuenta a la competencia, 8) el emprendedor no encuentra a su cliente potencial o no lo identifica, 9) los modelos de integración de diseño en la empresa o no son conocidos o no son entendidos por los empresarios para ser aplicables al contexto de nuestro país.

De los puntos anteriores, se plantea que generan modelos de desarrollo específicos para estas industrias donde se integre su origen creativo, los valores y beneficios que ofrece el diseño y una correcta gestión contribuirá al crecimiento de este tipo de empresas.

Antecedentes

En esta sección se presentan algunas investigaciones que relacionan el beneficio de pensar e introducir diseño en la empresa, dando resultados económicos, sin embargo, estos no contemplan investigaciones donde el sujeto de estudio sean las industrias creativas.

Existen estudios que han vinculado el éxito económico de las empresas a la calidad y al uso que han dado a sus recursos de diseño, uno de ellos fue realizado por el Design Council en 2004, el impacto del diseño en los resultados en el mercado de valores, realizando un análisis de las empresas cotizadas en la bolsa entre los años 1994-2003. En él, se analizaba el comportamiento de los valores en bolsa de 63 empresas del Reino Unido de diversos sectores durante un período de 10 años, contemplando las categorías de diseño: producto, innovación, marca, venta al por menor y diseño integral y se utilizaban como variable de selección el concepto de “buen diseño”, se recurrió a la opinión de expertos en diseño. El estudio demostraba que existía una correlación positiva entre el valor bursátil y la calidad del diseño. Es decir los valores otorgados por el diseño eran percibidos por los receptores ocasionando prestigio y ventas mayores.

Otro estudio fue el llevado a cabo por Hertenstein, Platt y Veryzer en el año 2005 en Estados Unidos, se analizaron 93 empresas de 9 sectores industriales diferentes para examinar la relación entre efectividad en diseño y los resultados financieros. Para clasificar a las empresas según su efectividad en diseño industrial se recurrió a un panel de 138 expertos en diseño industrial como medida de los resultados empresariales se

utilizó información financiera auditada desde 1995 hasta 2001. La investigación destacaba que las empresas clasificadas por su “mejor diseño” eran más poderosas en todos los parámetros financieros.

También para dar a conocer los beneficios del diseño y potencializar su aplicación en las pequeñas empresas se han realizado publicaciones sobre estrategias de implementación de gestión del diseño, dirigidas a empresarios con el fin de concientizar de su importancia e implementación en sus negocios. Una de ellas es la Guía Metodológica PREDICA, editada en el 2006 en España por la fundación PRODINTEC. En la guía plantean los beneficios del diseño y el cómo potencializa a las PYMES. Esta metodología está dirigida a empresarios de pequeñas y medianas empresas, siendo sencilla y comprensible para la aplicación del diseño dentro de la estrategia empresarial, a partir de la convicción de que el diseño y su gestión son accesibles y susceptibles de aplicación en cualquier tipo de empresa. Presenta tres ámbitos de actuación en los que se inscriben las actividades de diseño: 1) diseño industrial o de producto, 2) diseño de comunicación de producto y 3) diseño de imagen corporativa, centrándose únicamente a la actividad del diseño industrial, de tal forma que basada en el proceso de diseño industrial limita al empresario a incorporar el diseño a un nivel mas alto es decir a nivel gerencial.

En PREDICA, existe una medición del valor del diseño de forma cualitativa y cuantitativa, incluyendo mercado, competencia, estrategia, ventas, mejoramientos

de atributos. Sobre esta metodología, Candela (2012) señala que no se presenta al diseño como un eje estratégico empresarial, y a su vez no se señala la relación que debiera existir entre el diseño y los objetivos de la empresa por medio de la dirección. Aunque se destaca que la gestión del diseño abarca la globalidad de la estrategia de la empresa.

De estas investigaciones es importante destacar que el diseño es visto como un componente más que puede colaborar a un mejoramiento empresarial, pero únicamente es observado como un plus de desarrollo de producto o imagen y no como una forma de pensar. Siendo preciso que para las industrias creativas el diseño se puede observar como el ser y la estructura medular de la empresa.

Tema de estudio

El tema de estudio es la gestión del diseño en industrias creativas de creaciones funcionales, se profundizó a través del análisis de la literatura de empresa, gestión del diseño, modelos de gestión del diseño e industria creativa.

Justificación

Esta investigación se justifica desde un punto de vista teórico y práctico. En cuanto al teórico, pretende recopilar y aportar información sobre, gestión del diseño, modelos de gestión del diseño en empresas, y, exponer conceptos como, industrias creativas, en específico de la clasificación de creaciones funcionales, y explicar cómo se relacionan entre sí. Y en lo práctico se plantea observar como actúan dichos conceptos mediante el diseño de un estudio de caso de industrias creativas. La investigación surgió por el interés propio, y preguntas que nos hicimos, tras constituir una empresa en la industria creativa de creaciones funcionales, tales preguntas eran: ¿el diseño aporta algo más que solo aplicaciones estéticas a la empresa?, ¿cuáles son las ventajas de las empresas lideradas por la creatividad y el diseño frente a empresas tradicionales?, ¿cómo se deben organizar las industrias creativas para permanecer y crecer en el mercado?, ¿existen métodos que puedan facilitar la formalización de las empresas de industrias creativas?, y afirmaciones como, no solo es el pensar y desarrollar diseño en la empresa sino el cómo se gestiona. Estos cuestionamientos permitieron analizar y proponer la pregunta y el objetivo central de la investigación.

Pregunta de investigación

¿Cómo es la gestión del diseño en las industrias creativas de creaciones funcionales que han logrado posicionarse en el mercado?

Preguntas específicas

¿Cómo participa el diseño en la toma de decisiones de la empresa?

¿Existen modelos de gestión de diseño en ellas?

¿Cómo los modelos de gestión del diseño, fortalecerán las industrias creativas?

Objetivo

Analizar y establecer la gestión del diseño en industrias creativas para construir en su caso una propuesta de modelo de gestión de diseño en México.

Objetivos específicos

Identificar los niveles en los que el diseño participa en el sistema de toma de decisiones de las industrias creativas de creaciones funcionales?

Identificar el modelo de gestión del diseño que se pueda incorporar a las industrias creativas de acuerdo a sus características.

Supuesto

Si se analizan y sistematizan modelos y herramientas de gestión de diseño existentes, en casos de empresas mexicanas se puede generar una propuesta de modelo de Gestión de diseño adecuado para gestionar el diseño en las industrias creativas en México.

CAPITULO II. Industria Creativa y la Gestión del Diseño

Introducción

La investigación está centrada en la Gestión del Diseño dentro de las Industrias Creativa de Creaciones Funcionales. En este capítulo se exponen los ejes del marco teórico que dan soporte y estructura a la investigación, apoyándose en los siguientes temas principales: I. Empresa, II. Gestión y III. Diseño, tales conceptos son explicados, con el objetivo de sustentar el objetivo general de la investigación, que es analizar y establecer la gestión del diseño en industrias creativas para construir una propuesta de modelo de gestión de diseño en México. La revisión de literatura se fundamenta también en la relación que existe entre la inversión en diseño y la mejora de resultados empresariales (Design Council, 2004; Hertenstein, Platt y Veryzer, 2005; Montaña & Moll, 2008; Mozota, 2010).

La articulación de este marco se realizó bajo las premisas de abstracción que plantea el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Siendo que, el marco teórico constituye el cuerpo de conceptos a diferentes niveles de abstracción, se articularon entre sí para orientar la forma de aprehender la realidad del tema, entre ellos se encuentra el supuesto paradigmático, la teoría general, las teorías sustantivas y las proposiciones teóricas.

En la figura 1 se muestra el despliegue de los niveles de abstracción del Marco Teórico:

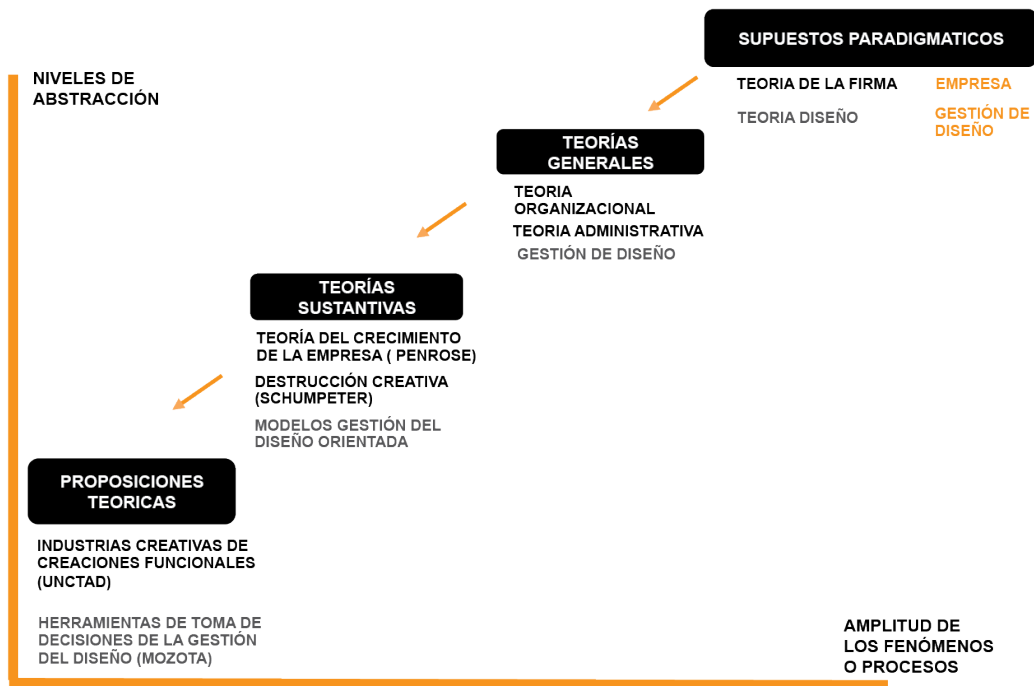


Figura 1. Niveles de abstracción. Elaboración propia con información de (CLACSO, 2005)

Podemos observar en el nivel más general de la teoría se encuentra el supuesto paradigmático, este constituye un conjunto de conceptos teórico-metodológicos que se asumen como un sistema de creencias básicas para orientar y mirar la realidad del fenómeno que se investiga, la definición de los objetivos de investigación y la selección de la estrategia metodológica (CLACSO, 2005); siendo, la Teoría de la firma y la Teoría del diseño; abstrayendo de ellas en el segundo nivel, las Teorías Generales que están constituidas por un conjunto de proposiciones que se utilizan para explicar el fenómeno, este marco conceptual implica una visión del lugar que ocupan y las características que asumen las relaciones

entre el todo y las partes; siendo: la Teoría organizacional, la Teoría Administrativa y la Gestión del Diseño; en el tercer nivel se ubican las teorías sustantivas, a partir de ella se definieron los objetivos específicos de la investigación y se tomaron decisiones referidas a la técnica de recolección de datos, así como, la definición de las preguntas del cuestionario, ejes y conceptos sensibilizadores en la entrevista semi-estructurada y en la guía de observación, siendo: la Teoría del crecimiento de la empresa de Penrose, la destrucción creativa concepto presentado por J. Schumpeter, y principalmente se plantea modelos de Gestión del Diseño visto desde la administración; lo anterior justifica el llegar a las proposiciones teóricas específicas, a la parte de la realidad social que se estudia, los conceptos observables en los caso de análisis siendo: las industrias creativas de creaciones funcionales, el modelo y las herramientas de toma de decisiones de la gestión del diseño planteados por Brigitte de Mozota.

I. Las Industrias Creativas

En los últimos 20 años se ha desarrollado el concepto de industrias creativas, que surge en el Reino Unido durante los 90's, el Departamento de cultura, Medios de Comunicación y Deportes de ese país, definió a las Industrias Creativas como “aquellas industrias cuyo origen es la creatividad, talento y habilidades y que tienen un potencial para la creación de empleo y riqueza a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual”. También se conocen como aquellas pequeñas y medianas empresas (Pymes) que activan las economías locales, a través de la producción o comercialización de contenidos de tipo cultural o artístico, en una vinculación cultura-arte-negocios, según la definición del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta). Es decir, estas empresas son una potencial fuente de empleo para gente con conocimientos y habilidades especializadas, que añaden valor a los productos o servicios en cuyo proceso de creación o transformación participan, otorgando métodos y maneras de abordar y resolver problemas, características que las convierten en una parte de la economía del conocimiento. En la actualidad estas industrias son constituidas o emplean a un gran número de personas con títulos universitarios, (BOP Consulting , 2010), además de ser escenario de unión entre comunidades y personas a través de experiencias colectivas.

Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), las características principales de estas industrias son la intersección entre la economía, (generación de riqueza y empleo) y la cultura (generación de

valores, sentido e identidad), siendo la creatividad el componente central de su producción, sus contenidos son artísticos, culturales o patrimoniales. Los bienes, servicios y sus actividades frecuentemente están protegidas por la propiedad intelectual, derechos de autor y/o los derechos conexos, pero en el caso específico de estas industrias en México, son pocas las empresas que cuentan con este tipo de protección.

Para la identificación de las industrias creativas en este estudio, nos basamos en la clasificación de la UNCTAD (2009). En la figura 2, se presentan los dominios en los cuales se dividen, siendo: A) Creaciones Funcionales, B) Herencia y cultura y C) Creatividad y medios.



Figura 2. Dominio de las Industrias Creativas. Elaboración propia con información de UNCTAD (2009)

Para fines de esta investigación analizaremos el dominio, A) Creaciones funcionales, siendo las acciones u objetos que definen su relación con el consumidor a partir de su valor simbólico y no solo su valor de uso. Está integrado por diseño de moda, diseño gráfico, diseño industrial, diseño de interior, diseño de joyas, paisajismo, servicios de arquitectura y publicidad. De acuerdo con el informe de la UNCTAD, el diseño es el principal grupo en el mercado mundial para los productos creativos, cuyas exportaciones alcanzaron 218.1 mil millones dólares en 2005, aportando el 65% de las ventas mundiales de productos creativos. Estas cifras están basadas en los datos de comercio de subsectores como: objetos de decoración de interiores, diseño gráfico, joyas, juguetes y moda.

Para México el diseño constituye el grupo más importante de exportación entre las productos creativos, contribuyendo con el 73% de las ventas mexicanas, seguido por la industria editorial (9.8%), la música (5.8%), las artes y las artesanías (5.2%), las artes visuales (4.6%), los nuevos medios de comunicación (1.5%) y los productos audiovisuales (0.3%). En lo que respecta al campo del diseño, México exportó 3.1 mil millones de dólares en 2005, clasificándose sexto entre los países en desarrollo. Dentro de este sector, el subgrupo más importantes para México es el de diseño de interiores (48%), en el cual el país ocupa el segundo puesto entre los países en desarrollo, seguido por el diseño de joyas (19%), diseño gráfico (12%) y juguetes (11%) (Misión de México ante la UE, Secretaría de Economía., 2009).

Debido a la existencia y naturaleza de estas industrias sus principales insumos son el elemento creativo y el diseño, en este sentido, tienen una ventaja sobre el resto de los

sectores, ya que una proporción importante de los insumos básicos son de alguna manera autogeneradas, ya que no es posible la existencia de un mercado de ideas sin que éstas se vean reflejadas en un producto material que inevitablemente puede ser cuantificado y comercializado.

Se hace evidente la importancia de identificar en estas industrias creativas, las ventajas y valores que añade la creatividad y el diseño a la empresa y en que etapa de su proceso de formalización para evaluarlas y sistematizarlas, en vías de lo posible, como un proceso que se pueda repetir en otras empresas.

Creatividad como impulsor en las empresas de industrias creativas

En el mundo de los negocios, la creatividad es un vehículo muy importante en la generación empresarial, siendo una habilidad, y como tal es entrenable, dado a esto entre mayor creatividad mayor productividad (Rico, 2001); según Rico, el concepto de creatividad se estructura a partir de dos requisitos: 1) pensamientos nuevos y, 2) pensamientos útiles y aplicables, por tal se puede definir como crear productos, mejorar servicios, enlazar nuevas tecnologías con nuevas necesidades del mercado. Gary Hamel (2011) menciona que el mundo está ingresando a una nueva era económica, - a la que denomina la era de la creatividad-, y la gestión carece de cualidades para enfrentarla, en este sentido la creatividad enfocada en

la empresa permitirá a los responsables del negocio ser ágiles ante la demanda de respuestas y acciones que exige el mercado. Y la gestión debería ser adaptada y vista a través de la creatividad produciendo ventajas mas duraderas.

De acuerdo al Manual de la creatividad empresarial (2009), la creatividad aporta a sus diferentes áres como: 1) en la Gerencia, ayuda a la definición de la estrategia y la misión de la empresa, generación de nuevos productos, servicios o formas de trabajo, realización de proyectos de colaboración; 2) en el area de Producción. Gestión de proyectos, nuevos productos servicios y procesos, protección con patentes y licencias etc; 3) en la Mercadotecnia, las estrategia de marketing, prospectiva de mercado, uso de herramientas TIC con fines publicitarios y de distribución; 4) en las Finanzas, búsqueda de fuentes externas de financiamientos; 5) en los recursos humanos, identificación de perfiles profesionales, estructura organizativa e información continua.

Las empresas integran la creatividad en sus actividades através de: 1) considerar las ideas de todo el personal de la empresa a la hora de tomar decisiones, 2) formar a los trabajadores en técnicas creativas, 3) más que recompensar, motiva a los trabajadores para que sean creativos, 4) organiza grupos creativos para cada área principal del empresa, 5) libertad de acción, 6) asignar recursos a las buenas ideas, y por último 7) evaluar el progreso y alimentar el proceso.

Es importante también mencionar algunas características de los recursos

humanos creativos que hacen posible el funcionamiento de cualquier empresa, bajo estas características observaremos el comportamiento de la gestión en las industrias creativas.

Individuo creativo

Diversos autores han estudiado a los sujetos creativos, determinado sus características, por ejemplo MacKinnon hace más de 10 años plantea que las características de la persona creativa es que son inteligentes, originales, independientes en su pensar y en su hacer, abiertos a la experiencia de su medio interior y exterior, intuitivos, estéticamente sensibles y libres de limitaciones, posee también un alto grado de energía, un compromiso perseverante en el esfuerzo creado y un fuerte sentido de predestinación, que incluye cierto grado de capacidad de decisión y egoísmo, además plantea que los sujetos mas creativos se interesan poco en los detalles y aspectos más prácticos de la vida, se inclinan a los significados, implicaciones y equivalentes simbólicos de las cosas e ideas, son capaces de tolerar la tensión provocada por valores en conflicto, agregando también el sentido del humor.

Alfred Edrard Taylor (1945) advierte la importancia del pensamiento divergente en los sujetos creativos, refiriendose a que no hay solo una solución, sino, muchas posibles soluciones, especialmente en lo que se refiere a la producción de

ideas, fluidez, flexibilidad y originalidad, el humor, la curiosidad, afán de manipular los objetos, capacidad de encontrar interrogantes y la imaginación también dan cuenta de un individuo creativo.

Para Mackinnon² (1978), el punto inicial para estudiar la creatividad y sus aportaciones a la empresa, es el análisis de los productos creativos, de manera que se pueda determinar que es lo que los hace diferentes de los productos “comunes”. Responde al cuándo y dónde (Horn & Salvendy, 2006), ya que la creatividad depende de la sociedad y del momento histórico en el que se presenta. El producto creativo, como lo denomina Rhodes (1961) y de los Ángeles (1996), es el objeto o un nuevo concepto creado por el pensamiento donde se pone de manifiesto y se distingue la creatividad, cuenta con un balance entre lo original y la adecuación (West, 2008).

Para analizar el producto creativo en la investigación, se tomó en cuenta dos teorías de producto creativo: 1) Creative Product Analysis Matrix (CPAM), de Besemer y Tregginger (1981), y 2) Product Creativity Instrument de Diana Horn y Gavriel Salvendy (2006), para fundamentar las características requeridas de dichos productos.

² Donald Mackensine MacKinnon (1913-1994), profesor de la Universidad de California en Bereley, formuló teorías de la creatividad, así como de procesos creativos



Figura 3. Modelos de análisis de producto creativo. Elaboración propia con información de Besemer y Tregginger (1981); Horn y Salvendy (2006).

En la figura 3, se describe las teorías. La Creative Product Analysis Matrix (CPAM), de Besemer y Tregginger (1981), su objetivo es servir de guía durante la creación de los productos creativos, poniendo máxima atención en las características que necesitan poseer los nuevos productos, siendo: a) la novedad, que se da cuando, se considera la utilización de materiales, procesos, conceptos o métodos hasta entonces no utilizados para desarrollar el producto, involucrando la originalidad y la sorpresa, b) la resolución engloba la manera en que el producto funciona o resuelve la necesidad para lo que fue creado, los factores involucrados son la lógica, utilidad, valor y comprensión, y c) la elaboración y síntesis, conocida también como la dimensión de estilo, relacionado a los estético, ayudando a la atracción del producto e intervienen factores como cualidades orgánicas, bien elaborado y elegancia. Estas dimensiones contribuyen a una evaluación de la creatividad en el producto, así mismo sirvió como fundamento para el modelo

presentado por Horn y Salvendy en el 2006.

En la investigación realizada por Diana Horn y Gavriel Salvendy (2006), desde una perspectiva de la psicología industrial, basan la existencia del producto creativo a través de la interacción entre el producto, el consumidor y la sociedad, estos autores establecen un modelo para medir el producto creativo. Para ello, definen la creatividad como un juicio subjetivo del producto que exhibe novedad, adecuación o conveniencia, lo que provoca una atracción o gusto, a partir de esta deifinición determinan tres aspectos: 1) los atributos del producto, 2) la emoción y

Aspectos	Definición	Dimensión
Atributos del producto	La percepción de la creatividad en el producto	- Novedad - Resolución - Elaboración y síntesis
Emoción	El impacto emocional del producto creativo	- Atracción - Gusto
Preferencias	La preferencia por el producto creativo	- Centralidad - Aplicabilidad

Tabla 1. Aspectos y dimensiones de la creatividad en el producto. Elaboración propia con información de Horn & Salvendy 2006.

3) las preferencias, los cuales se observan en la Tabla 1.

El instrumento desarrollado por Horn y Salvendy (2006), incluye siete dimensiones: novedad, resolución, elaboración y síntesis, atracción, gusto, centralidad y aplicabilidad, que a su vez, cada una contiene 41 ítems que sirven de evaluación, siendo los siguientes:

Dimensión	Ítems de evaluación
Novedad	Diferente - típico, Convencional - no convencional, Desconocido - familiar, Raro - estándar, Extraordinario - ordinario, Normal- anormal, Frecuente –poco frecuente.
Resolución	Eficiente – ineficiente Ingenioso - torpe, Productivo - improductivo, Adecuado - inapropiado, Funcional – poco práctico, Acertado - equivocado.
Elaboración y síntesis	Bien combinado - inconexo, Coherente - incoherente, Detallado - impreciso, Elegante - ordinario, Intencionado - accidental, Esmerado - tosco, Equilibrado – desequilibrado.
Atracción	Fascinado - desencantado, Emocionado - aburrido, Estimulado - irritado, Involucrado - desatendido.
Gusto	Agradable - desagradable, Satisfecho - insatisfecho, Bueno - malo, Encantado - contrariado, Llamativo – discreto
Centralidad	Favorable - adverso, Deseable - indeseable, Atractivo - desagradable, Interesante - anodino, Agraciado - repelente.
Aplicabilidad	Importante - nimio, Relevante - irrelevante, Necesario - innecesario, Significativo - desestimable, Perfecto – no apto

Tabla 2. Dimensiones e ítems para evaluar el producto creativo. Elaboración propia con información de Horn & Salvendy (2006).

Las tres primeras dimensiones de la Tabla 2 se aplicaron en los instrumentos de recolección de información en los casos, dado que daría características de producción y no solo de percepción como en el caso de los otros ítems.

Definir que son las industrias creativas, los aportes del personal creativo y el producto creativo, nos perfila los recursos y capacidades de este tipo de empresas donde la creatividad y el diseño al ser, autogenerado y autogestionado ha marcado la sobrevivencia y crecimiento de algunas de ellas. Es preciso hablar ahora de lo

II. Teoría de la Firma

Empresa

Para comprender a las industrias creativas desde el ámbito de empresa e identificar los cómo han crecido, fue preciso dislumbrar algunas teorías, como lo son: la Teoría de Crecimiento de Empresa y la Teoría del Empresario.

La palabra empresa, proviene del latín “emprendere” que significa iniciar alguna actividad. Las empresas son organizaciones económicas que tienen como objetivo central obtener beneficios mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos, son importantes porque tienen la capacidad de generar riqueza y empleos, siendo las principales entidades impulsoras del cambio tecnológico, así como la célula de la actividad económica en cualquier país (García Garnica & Taboada Ibarra, 2012; Münch, 2010). Existen propuestas teóricas para explicar lo que es una empresa, su importancia, sus características y sus límites de crecimiento, para esta investigación se tomó la Teoría presentada por Edith Penrose (1955).

Teoría de recursos y crecimiento de la empresa

Para la autora una empresa es una colección de recursos productivos, humanos, físicos e intangible, tanto internos como externos, siendo el gran reto del empresario, el saber combinar y coordinar estos recursos adecuadamente para lograr sus objetivos a largo plazo. La forma en que cada empresa integra sus propios recursos, le dan, o no, la competitividad y el nivel de singularidad (Taboada, 2007). Penrose considera los servicios de los recursos productivos de la empresa como el elemento central de su propuesta, afirma que la mayoría de los recursos productivos, incluyendo el trabajo y el personal directivo, pueden usarse en formas diferentes y para distintos propósitos, esta utilidad múltiple a menudo da a las empresas flexibilidad en un medio ambiente incierto y cambiante que será de gran importancia para determinar la dirección del crecimiento. (Penrose, 1955, citado en, García Garnica & Taboada Ibarra, 2012). Penrose hace los primeros acercamientos sobre el crecimiento basado en el conocimiento, siendo entonces decir que si las empresas controlan activos de conocimientos diferentes, es probable que estos activos sean asociados a diferentes eficacias (Vega, 2016).

En esta teoría la empresa es un depósito de conocimientos dado que los recursos humanos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar distintos servicios productivos, los cuales tendrían que ser coordinados por la dirección administrativa. La empresa tienen una continuidad histórica, es decir, es resultado de su trayectoria de vida y para no desaparecer o ser absorbida por la competencia. La empresa debe especializarse en un conjunto de áreas bien

definidas y desarrollar aquellas capacidades que le permitan mantenerse en un lugar privilegiado en el mercado. En el caso de las industrias creativas hemos visto que el diseño es una capacidad que le permite competir, así como enfrentar las condiciones ambientales inciertas y cambiantes, conforme incrementa el conocimiento, se amplía la posibilidad de realizar nuevas aplicaciones, siendo entonces que los conocimientos acumulados surgen de las experiencias acumuladas y las practicas productivas de los recursos humanos.

Además de la acumulación de conocimientos, el crecimiento de la empresa es una decisión directiva que requiere de planeación y programación previa, a menos que se asuma que el conocimiento es perfecto y que la incertidumbre este ausente, que siendo el caso de las industrias creativas, la incertidumbre es parte de su esencia, por tanto es claro que se debe desarrollar dentro de la empresa un cuerpo de conocimientos suficiente para desarrollar los planes racionales y poder actuar.

Según esta teoría las estrategias de crecimiento de la empresa son: 1) las economías de dimensión, se genera al aprovechar mejor los recursos productivos, la empresa mantiene sus recursos humanos y elabora el mismo tipo de productos, pero aumenta el volumen a fin de generar economías de escala. Esto puede implicar mayor eficiencia tecnológica, directiva o financiera; 2) la fusión hace referencia a utilizar alianzas estratégicas para combinar empresas existentes, así con sus recursos y los de otros generarán una sinérgia incrementaran acciones y resultados; y 3) la diversificación productiva, implica usar los recursos de tal forma

que proporcionen servicios diferentes a los generados en el pasado (Penrose, 1962 citado en (García Garnica & Taboada Ibarra, 2012). Se dice entonces que las empresas crecen a través de conocimientos adquirido en el tiempo y las experiencias de los recursos humanos, principalmente en el personal directivo y el trabajo en equipo.

Esta teoría fundamenta el crecimiento de las industrias creativas a través del recurso intangible, diseño y su gestión. La gestión del diseño es el recurso que puede generar en las industrias creativas un crecimiento ya que además de ser capaz de generar valor estéticos y funcionales a los productos o servicios, suma un pensamiento estratégico y comercial.

Evolución de la figura del empresario

Con relación al personal directivo, Penrose (1959), señala: “aquel individuo que ha desarrollado su actividad productiva dentro de una empresa dada, puede rendir servicios a dicha organización que no podría proporcionar a otra diferente sin antes adquirir una experiencia suplementaria”, siendo esta la razón por la que los recursos directivos y el trabajo en equipo de la firma con el tiempo se vuelven más valiosos para la misma.

En este sentido es importante que la dirección de la empresa cuente con personal directivo con experiencia y con un equipo de trabajo, aunado a su experiencia, liderazgo y capacidad emprendedora. Por ello se analizan autores que

han perfilado la figura del empresario, desde su identificación como el propietario hasta concepciones más modernas, que lo asocian con la función directiva de la empresa.

1.- Empresario capitalista. Para Adam Smith, David Ricardo y J.S. Mill, se identifica al empresario con la persona que aporta el capital, así el beneficio era la recompensa por el capital aportado, además, este empresario estima la demanda con base a un análisis y un diagnóstico de la situación económica únicamente. En el siglo XIX el neoclásico Marshall considera al empresario como el cuarto factor productivo, factor organizativo, instuyendo así la distinción entre propietario y empresario.

2.- Empresario de riesgo. Para Knight lo que define al empresario es su capacidad de asumir riesgos en un mundo de incertidumbre, ya que anticipa un capital sin saber el resultado de su actividad. Su aportación fundamental es la consideración de la incertidumbre como elemento esencial de la actividad empresarial. Por tanto la incertidumbre es un elemento esencial de la actividad empresarial y define el beneficio empresarial como la recompensa por asumir dicho riesgo. Sin embargo, parte de este riesgo lo asume el accionista, es por ello que Knight habla de dos actividades diferentes, el empresario que asume el riesgo y el director que da las ordenes y desempeña la función organizadora.

3. Empresario innovador. Shumpeter la función principal del empresario es innovar, es decir, aplicar las invenciones tecnológicas a usos comerciales o industriales, lo

que otorgará el empresario innovador una situación de monopolio temporal con beneficios extraordinarios, hasta que nuevos empresario atraídos por las ganancias le imiten, y el mercado vuelva a la situación de equilibrio. De esta manera, este proceso se convierte en el motor del desarrollo económico, para Shumpeter la esencia de la función del empresario es la actividad innovadora y no la asunción del riesgo, ya que si fracasa quien soporta el riesgo es el capitalista.

4. Empresario tecno-estructura. Galbraith (1967) las grandes empresas actuales son tan complejas que ya no pueden ser dirigidas por una sola persona, sino que requieren una dirección que integre expertos (abogados, economistas, ingenieros, etc.), en las distintas áreas. Este equipo es el que realiza el papel de empresario, no el propietario por lo que se pueden producir conflictos de objetivos: los accionistas persiguen el máximo beneficio mientras que los directivos tienen objetivos más amplios, económicos y personales.

5.- Empresario líder. W. G. Bennis, el empresario es visionario, motivador y unión de un grupos, crea y busca nuevos caminos y desarrolla una cultura para lograr con éxito los objetivos, las funciones del empresario engloba las funciones de liderazgo e innovación, es decir, innovación técnica (productos, procesos), innovación de gestión (técnicas de dirección de empresa) y además de ser un buen líder es buen estrategia para escoger los caminos adecuados y conseguir los objetivos.

De las teorías del empresario presentadas por los autores, la Teoría de Bennin y la Teoría de Shumpeter se apega más al supuestos del comportamiento que se observa en los empresarios de las industrias creativas. Dado que el empresario-diseñador, además de innovar en cuanto a procesos, productos y dirección de la empresa es un buen líder, se percibe como ser visionario, crea y busca nuevos caminos para lograr sus objetivos, la pasión es otro de sus valores, ya que a través de amar y disfrutar de lo que hacen comunican motivación e inspiración a otros, además de ser capaces de planificar, organizar, gestionar y controlar, todo esto a través de la acumulación de conocimiento y sus recursos tangibles e intangibles. Dado que vimos que el empresario innovador es uno de los conceptos a considerar, debemos analizar el concepto “destrucción creativa”.

El término “destrucción creativa”, concepto popularizado por J. Shumpeter en su libro Capitalismo, socialismo y democracia (1942), describe el proceso de innovación en el que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio, así como la capacidad transformadora del empresario, un individuo capaz de sistematizar ideas e implementarlas (Gracia, 2012; Lovera, 2014).

Para Schumpeter, el término no es aplicable a aquellos que generan el nuevo producto en sí, sino quienes saben crear un nuevo mercado para estos inventos. Son aquellos que no buscan el dinero, ni la fama, sino la creación y establecimiento de una marca. Menciona que ésta “destrucción creativa” se puede dar de cinco maneras: 1) la introducción de un nuevo bien, 2) un nuevo método

de producción de bienes existentes, 3) un nuevo mercado, 4) una nueva fuente de materias primas, 5) La creación de un nuevo monopolio o la destrucción de uno existente (Gracia, 2012).

Es decir desaparece un producto, modelo, mercado, etc., para que se desarrolle otro, estos cambios no son instantáneos pero requiere de una flexibilidad y capacidad de adaptación, en el cual se han ido desarrollando las industrias creativas.

La teoría de Shumpeter tiende a identificar a la innovación como experimentos de mercado y a buscar los grandes cambios que causan una reestructuración en profundidad de los sectores productivos y los mercados. El concepto de innovación lo define por: a) La innovación se asocia a la incertidumbre sobre el resultado de las actividades de dicha innovación, b) la innovación implica inversión, puede incluir adquisición de activos materiales e inmateriales, c) La innovación esta sujeta a los efectos del desbordamiento tecnológico, d) La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o un nuevo uso o una combinación de conocimientos existentes, e) la innovación tiene como objeto la mejora de los resultados de la empresa mediante la obtención de ventajas competitivas, o simplemente manteniendo la competitividad (OCDE , 2005).

La empresa que pretenda cambiar sus productos, sus capacidades sus sistemas de producción, comercialización y organización pueden elegir entre dos líneas de acción. Puede invertir en actividades creativas para desarrollar innovaciones, bien en solitario, bien en colaboración con socios externos, o puede

adoptar innovaciones desarrolladas por otras empresas o instituciones en el marco de un proceso de difusión”.

Así mismo Marty Neumeier (2010) piensa que “la innovación es imposible sin la manera de pensar del diseñador”, es decir, si el diseñador no es capaz de implementar el proceso creativo con la visión de concebir prototipos de nuevos modelos de negocios, productos y procesos, terminará por tomar el camino de viejas prácticas generadoras de ideas que no responden a la innovación, por tanto este autor está convencido de que el diseño es la nueva capacidad central de las empresas.

III. Del Diseño a la Gestión del Diseño en la empresa

De acuerdo a lo visto anteriormente, el Diseño es muy importante para las empresas, en el caso de las industrias creativas es uno de sus recursos intangibles innatos que añade valor tanto a sus productos como a la forma de autogestionarse. Por tanto es básicamente el instrumento de competitividad más importante. Existen muchas significaciones del término diseño y ninguna universalmente aceptada. A continuación se mencionan distintas aproximaciones al término.

Diseño es la utilidad de los objetos proyectados, centra la tarea creativa en las cosas útiles, está al servicio del hombre como medio y método para conseguir aumentar la calidad de vida (Montaña, 2009). Por ello las cualidades estéticas de los objetos son el resultado de un proyecto de diseño en el que se busca la economía y la utilidad, en el que la belleza es el resultado de la funcionalidad y de la utilidad que el objeto preste al hombre.

The Bureau of European Designers Associations (2000), se refiere al diseño como una actividad de resolución de problemas, creativa, sistemática y de coordinación, vinculada a la empresa, que confiere determinados atributos de funcionalidad, estética, imagen, a los productos a través de la configuración de elementos, materiales y componentes y que determina cómo han de ser desarrollados, que mejora la usabilidad, ergonomía, seguridad, calidad, la apariencia visual estética de los productos, multifacética en el sentido de que contempla objetivos en relación a la función y a la apariencia, y además a la facilidad de

fabricación y al incremento del valor del producto. De acuerdo a Gimeno (2000) el diseño se involucra únicamente en la empresa en: diseño de producto, diseño de envase y embalaje, diseño gráfico incluyendo el diseño de marca e imagen corporativa, el diseño de entorno, arquitectura e interiores.

En este sentido el uso que se le ha dado al término diseño, indistintamente de la situación, es, para hacer alusión al propio proceso de diseño y para hacer referencia al resultado de este (Mozota, 2003), o se entiende como una función estética (Montaña, 2003) o como lo señaló Walsh, (Walsh, 1988) como sinónimo de estar a la moda, estar “in” o ser actual. Por tanto el diseño debería ser entendido y aplicado como un comportamiento dentro de la empresa que trae beneficios estéticos, funcionales y sobre todo estratégicos a través de su gestión convirtiéndose en un recurso intangible empresarial respondiendo tanto a las demandas del mercado en términos de satisfacer las necesidades y aspiraciones de quienes tomarán las decisiones de compra, como al posicionamiento competitivo de la empresa.

Las empresas participan en una economía con cambios constantes, donde la diferenciación y la innovación son clave para su éxito (Castro & Lecuona López, 2011). En este sentido Peter McGrory (2000), presenta las funciones que cumple el diseño dentro de la empresa, siendo, diseño como comunicador, diseño como estrategia, diseño como facilitador y el diseño como implementador. Establecer estas funciones del diseño en la empresa, ayudará a canalizar hacia donde dirigir los recursos.



Figura 4. Funciones corporativas del diseño. Elaboración propia con información de McGrory, (2000)

En la Figura 4 se muestra las funciones corporativas del diseño en dos ejes, el eje horizontal marca la especialización del diseñador, desde la especialización operacional centrada en las líneas de producto hasta la participación en la estrategia general de la empresa. En el eje vertical marca la visión del diseño en la cultura corporativa y la organización de la función diseño, en un extremo una visión de liderazgo del diseño y una búsqueda de diseñadores singulares externos y en el otro una visión de gestión centrada en el equipo interno. Es decir el diseñador ha de cubrir de la especialización de producto hacia una visión estratégica del mismo y trasladar las proyecciones del diseño a la parte operativa dentro de la empresa.

En la propuesta de McGrory aparecen también las funciones de los diseñadores dentro de la empresa. Siendo: a) los diseñadores estrategas: están

los socios virtuales de la empresa, que son diseñadores externos y están los socios verdaderos, que forman parte de ella y participan en su planificación estratégica; ambos grupos son fuente sistemática de innovación y actúan como integradores de distintas funciones corporativas. b) Los diseñadores que actúan como comunicadores, usualmente consultores externos, trabajan en la diferenciación de los productos, a menudo en aspectos formales. c) Los diseñadores facilitadores, suelen formar parte del equipo interno de la empresa y están muy integrados en el departamento técnico, trabajan fundamentalmente en el desarrollo de productos creando sistemas y estándares. Por último, d) los diseñadores implementadores, también suelen formar parte del equipo interno e intervienen en la última fase de la formalización de los distintos signos de identidad corporativa.

En el caso de las industrias creativas el diseñador empresario ha de cubrir los cuatro tipos de la clasificación, ya sea porque tiene pocos integrantes la empresa o por la visión de crecimiento. El líder se orienta hacia un diseñador estratega planificando el futuro de la compañía, sin perder la esencia de las otras tres clasificaciones ya que estas hacen que se dirija hacia una calidad total. El diseño se incorpora de forma innata abarcando la globalidad de la estrategia de la empresa.

En la figura 5 y de acuerdo a la Fundación Pro dintec el diseño también se integra en diferentes niveles siendo: Nivel 1: proyectos de diseño, son actividades puntuales en la vida de la empresa. Nivel 2: programa de diseño, planes sistemáticos estructurados con fases y objetivos , Nivel 3: política de diseño, elaboración de



Figura 5. Niveles de incorporación del diseño en la empresa. Elaboración propia con información de Fundación Prodintec

programas de gestión que permiten el desarrollo de diversos programas de diseño

Nivel 4: estrategia de diseño, estrategia competitiva basada en la aplicación del diseño en sus 3 ámbitos: producto, comunicación de producto e imagen corporativa y Nivel 5: filosofía de diseño, el diseño se integra plenamente en los valores de la empresa. “Empresa basada en el diseño”

Los expertos en gestión del diseño establecen una valoración cada vez más comercial del diseño y lo plantean como una herramienta para el cambio e incremento de la competitividad de las empresas. Así pues en los dos planteamientos anteriores de incorporación del diseño, nos hablan exclusivamente de empresas que contratan los servicios profesionales de un diseñador para gestionar el diseño, de forma interna y/o externa, ¿pero que pasa con las empresas donde los diseñadores son los dueños, gerentes, estrategas y tienen el cargo gerencial de la empresa?, donde la gestión del diseño ya sea de su producto, marca o servicio es innata. En esta dirección Brigitte Borja de Mozota (2010) plantea la existencia de dos tipos de modelos bajo los cuales las empresas pueden incorporar el diseño

como una estrategia de posicionamiento. Uno es el modelo innato, en el cual el diseño es incorporado desde la configuración de la empresa y constituye un elemento fundamental de la naturaleza y penetra todos los procesos de la empresa (Mozota, 2010). Este modelo generalmente lo aplican empresas cuyos fundadores tienen una visión clara de los aportes que puede hacer el diseño como fuente de ventaja competitiva. Este modelo se presenta con frecuencia en empresas que son creadas por diseñadores, emprendedores, siendo el caso de las industrias creativas de creaciones funcionales. El otro modelo es el modelo experiencia, el cual consiste en incorporar el diseño una vez que la empresa tiene tiempo en el mercado, y luego de un proceso de valorización progresiva de los aportes que hace esta disciplina a la competitividad de la empresa.

Más allá del modelo con el que cuente la empresa, existe la necesidad de gestionar la incorporación del diseño de modo que este pueda aprovecharse de la mejor manera y se convierta en el recurso intangible que genere una ventaja competitiva en las industrias creativas y por ende su crecimiento.

A fin de que sea entendido el concepto de gestión de diseño a continuación se hace un planteamiento general de como es entendido este término para el caso de esta investigación.

Gestión de diseño: perspectiva económica

El origen de la gestión del diseño, se produjo en Europa, a raíz de una serie de circunstancias sociales, culturales y económicas, se observó que la combinación de los conocimientos de administración y diseño, producían respuestas más adecuadas para satisfacer las demandas de servicios y productos dentro de una organización, y se define con mayor claridad desde los años noventa, nace como una figura organizativa de orientación a la “calidad total”, para el mejoramiento de la cultura de la empresa. Así pues, en algunos países desarrollados como Italia, Inglaterra, Estados Unidos y España, existe una tendencia creciente que propone vincular la gestión de diseño con el mundo de los negocios, es decir, que se busca fusionar la organización de materiales y procesos propios del diseño con la administración y optimización de los recursos y de las ganancias del ámbito empresarial.

Siendo la gestión del diseño una disciplina flexible y adaptable a diversas circunstancias, no es sencillo de explicar, ni existe una única definición, por lo que aquí se presentan cinco planteamientos aplicables al objetivo de la investigación:

1) Peter Gorb (1990) define la gestión del diseño como el despliegue efectivo en las direcciones operativas, de los recursos de diseños disponibles en una empresa para ayudarla a alcanzar sus fines. Consecuentemente, refiere al lugar del diseño

en la organización, a la identificación de las funciones específicas del diseño adaptado a la resolución de los problemas de gestión de la organización y a la formación de los dirigentes para poner en obra efectivamente el diseño.

2) Para Gimeno, (2000), la gestión del diseño es un conjunto de técnicas de gestión empresarial dirigidas a maximizar, al menor coste posible, la competitividad que obtiene la empresa por la incorporación y utilización del diseño como instrumento de su estrategia empresarial.

3) Para Best, (2007) es una herramienta para establecer las estrategias, tácticas y operaciones que posibiliten cumplir objetivos a largo plazo y facilite la organización de recursos y la toma de decisiones.

4) De acuerdo a Mozota, (2010), la gestión del diseño es la implementación del diseño como un programa formal de actividades dentro de una empresa, mediante la comunicación de la importancia del diseño para los objetivos organizacionales a largo plazo, así como para la coordinación de los recursos de diseño en los niveles operativo, funcional y estratégico de la empresa.

5) Para el Design Management Institute (2014) la gestión del diseño es el lado comercial del diseño, abarcando las decisiones de negocios y estrategias que permitan la innovación y creación de productos, servicios, comunicaciones, entornos y marcas que mejoren la calidad de vida a través del diseño como un diferenciador clave y motor del éxito de la organización.

En resumen la gestión del diseño es la implementación del diseño como una actividad programada y formalizada en la empresa que comunica la pertinencia y coordina los recursos de diseño en todos los niveles de gestión, orientada a la calidad total, mejorando las experiencias del usuario para el logro de los objetivos operativos, funcionales y estratégicos de la empresa e identificando nuevas oportunidades para la empresa.

Por lo anterior y dado que, la gestión del diseño es un recurso importante para la empresa es necesario ser planificada y gestionada estratégicamente de acuerdo a sus objetivos. Kootstra (2006) define cinco tipos de Gestión de Diseño: 1) gestión de diseño orientado al producto: se centra principalmente en los aspectos estéticos, semióticos y el económico del producto para expresar las cualidades del producto, y las plataformas de diseño; 2) gestión de diseño orientado a la marca, se enfoca a la experiencia de marca, los puntos de contacto con el cliente, la fiabilidad, y el reconocimiento, pudiéndose dividir en gestión de marca corporativa y gestión del diseño de marca de producto; 3) gestión de diseño orientado a los servicios, se centra en la actividad de la planificación y organización de las personas, la comunicación y los componentes de un servicio, la relación entre el proveedor y sus clientes así como su experiencia de consumo; 4) gestión del diseño orientado al negocio, se ocupa de la aplicación de metodologías de diseño para la práctica empresarial, se caracteriza por un amplio conocimiento de los usuarios, la resolución creativa de las tensiones, el trabajo colaborativo entre los diferentes departamentos y recursos que conforman la empresa; y 5) gestión del diseño orientado a la ingeniería, la gestión de datos y de personas en

el área de producción, su objetivo es planificar como elaboran un producto, y qué herramientas deben usarse.

De esta clasificación las industrias creativas se verán expuestas como empresas que gestionan el diseño orientas al negocio ya que de acuerdo a sus características creativas e incorporación de diseño innato, aportan principalmente el lado operativo del diseño, el diseñador-empresario actúa como un facilitador de habilidades y metodologías de diseño, enfocadas al usuario.

Por tanto la Gestión del Diseño no es un modelo lineal y homogéneo, sino una actividad compleja y multifacética, por lo que no se aplica de la misma manera en todas las empresas, su métodos se basan en las necesidades específicas de cada organización y de su cultura. En el contexto de México y frente a las dificultades de desarrollo y aunado a las pocas investigación de implementación de la gestión del diseño son pocas las organizaciones que consideran a la gestión del diseño como un elemento clave de competitividad.

Modelos de Gestión de diseño

De una forma breve y antes de hablar los modelos de gestión de diseño, se establece que un modelo es la representación de fenómenos, sistemas o procesos, a fin de explorar, controlar y predecir fenómenos o procesos. Muestra las condiciones de los ideales en las que se produce un fenómeno al verificarse una ley o una teoría. Algunos autores definen modelo como una configuración ideal, se dice entonces, que un modelo científico es la configuración ideal que representa de manera simplificada una teoría (Camarena, 1998).

La gestión del diseño en la empresa, persigue siempre una doble finalidad (Mozota, 2010): 1) definir los métodos de gestión para integrar el diseño en la empresa y 2) formar a los empresarios y a los diseñadores, explicando el diseño a los empresarios y, recíprocamente, la gestión de empresas a los diseñadores. Con el objetivo de facilitar este proceso, investigadores han desarrollado modelos de gestionar el diseño. A continuación se presentan algunos de los modelos de gestión del diseño, haciendo énfasis en dos de ellos siendo los más significativos para esta investigación y lograr los objetivos planteados.

Modelo de Diseño e innovación. Montaña & Moll (2008)

La gestión del diseño en la empresa de J. Montaña e I. Moll. (2008)

Los autores señalan que el diseño es un conjunto de procesos dentro del proceso de innovación en la empresa, por tal, el diseño interviene en mayor o menor grado en todas las actividades básicas del proceso de innovación, generando nuevos conceptos en el desarrollo de nuevos productos, en la redefinición de los procesos productivos y comercialización y en la gestión del conocimiento y de la tecnología. El modelo está dividido en cuatro actividades básicas: 1) generación de conceptos, 2) estrategia de diseño, 3) recursos e, 4) implementación y resultados.

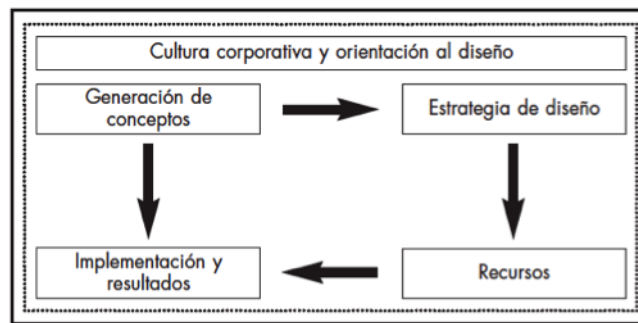


Figura 6. Modelo del proceso de gestión del diseño. Fuente Montaña & Moll (2008).

En la figura 6 se muestra el proceso de gestión de diseño planteado por los autores siendo: 1) Generación de conceptos, marca el inicio del proceso de diseño, estaría ligada a lo que se ha definido dentro de las actividades de la gestión del diseño como la creación de una red de información y de ideas, y de la identificación de necesidades de los usuarios. Se trata de ver cómo el diseño interviene en la generación de ideas, en la definición de conceptos de producto, en la relación

del diseño con marketing, y en la captación de oportunidades y en la relación con los otros departamentos de la empresa y el aprovechamiento de las capacidades internas.

2) Estrategia de diseño, se trata de ver qué papel tiene el diseño en la estrategia empresarial, cuál es la estrategia de desarrollo de nuevos productos, cuál es la estrategia de la marca, cómo interviene el diseño en los diferentes instrumentos para la creación de marca y cómo se planifica el proceso de diseño.

3) Recursos: trata de cómo se utilizan los equipos internos y externos de diseño, qué necesidades hay en la empresa para el desarrollo del equipo humano, cómo es la creación de conocimiento y la formación de los diseñadores.

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

A este modelo se le añadió posteriormente un aspecto más, el de papel de la dirección de la empresa en la dirección del diseño (Cultura corporativa orientada al diseño), y se puede resumir del siguiente modo:

- 1) El diseño en la planificación estratégica: la dirección incorpore el diseño en el proceso de planificación estratégica de la empresa. Hay menciones explícitas al diseño en la misión visión y valores corporativos.
- 2) Gestión específica del diseño: la dirección gestionar de forma sistemática el proceso de diseño. Asignar recursos al diseño y hay un responsable al máximo nivel. En las pequeñas empresas es el mismo director general o propietario.

3) Comunicación interna y externa: la dirección se siente involucrada en el proceso de diseño impulsa su gestión como herramienta de competitividad. Esto lo comunique externamente Y es conocido internamente por toda la empresa.

4) Riesgo asumido por la dirección: la dirección asume los riesgos que supone la innovación por el diseño, acepta los fracasos y se premia los resultados de la innovación por el diseño.

Por lo anterior se puede decir que la misión de la gestión del diseño es integrar el proceso de diseño en el proceso de innovación de la empresa y que el Diseño interviene en todas las actividades básicas del proceso de innovación. Este modelo permite observar un diagnóstico de la empresa con la idea de conocer en profundidad aspectos relevantes que permitan determinar cuáles han sido los aciertos y los obstáculos que han tenido que superar para continuar la operación y el crecimiento constante.

Modelo Gestión del diseño. Mozota (2000)

de Brigitte Borja de Mozota (2000)

En la década de los 2000, Borja de Mozota, sugirió que la gestión del diseño desarrolla un enfoque donde el diseño crea valor entre la empresa y su entorno, de acuerdo con Borja, la gestión del diseño no es un modelo lineal, sino una actividad compleja y multifacética y el proceso del diseño no es aplicado de la misma manera en todas las empresas. Por lo cual hace un planteamiento de modelo a partir del sugerido por Patrick Hetzel en 1993 en la industria de la moda.

Implementa conceptos de cadena de valor de M. Porter para estructurar el dominio de diseño sobre tres niveles:

- 1) acción de diseño como competencia económica, el diseño tiene por objetivo crear valor sobre las funciones principales de la organización: la producción, la marca y el marketing.
- 2) función de diseño, visto como una competencia gerencial, el diseño creará valor en las competencias gerenciales, en su estructura, gestión de la innovación y de la tecnología.
- 3) visión del diseño o el diseño como competencia psicológica que influye sobre la comprensión del entorno de la organización.

En la tabla 3, se muestra de forma gráfica estos niveles de integración de las tres acciones antes descritas. Reforzando la idea desarrollada alrededor del concepto de calidad total y abriendo a la idea de una gestión de la empresa por el diseño.

Acción del diseño	Función del diseño	Visión del diseño
El valor de diferenciación del diseño	El valor de coordinación del diseño	El valor de transformación del diseño
El diseño es una competencia económica que cambian las actividades principales en la cadena de valor.	El diseño es una competencia de gestión que cambien las actividades de respaldo en la cadena de valor.	El diseño es una competencia central que cambia la cadena de valor del sector la visión de la industria.
Mercadotecnia de la marca Producción Comunicación	Estructura Gestión de la tecnología Administración de innovación	Estrategia Gestión del conocimiento Gestión de la creación de redes.
Gestión operativa del diseño	Gestión funcional del diseño	Gestión estratégica del diseño

Tabla 3. Cadena de valor del diseño de la organización, los tres niveles de la gestión del diseño. Fuente: Mozota (2009)

Mozota, en su modelo señala 11 variables que intervienen en el proceso de gestión del diseño en la empresa, los cuales participan en los tres niveles de toma de decisiones: A) nivel operativo, B) nivel funcional y C) nivel estratégico. Siendo:

A) Nivel estratégico: 1) estrategia, 2) planificación, 3) estructura, 4) finanzas

B) Nivel funcional: 5) recursos humanos, 6) información, 7) comunicación

C) Nivel operativo: 8) I+D, 9) gestión de proyecto, 10) marca, 11) evaluación.

Se interpreta entonces que el nivel estratégico busca crear un vínculo entre diseño, identidad y cultura de la organización. El nivel funcional en cambio busca crear la estructura para el diseño en la empresa. Y el nivel operativo, cristaliza en proyectos a modo de actividades puntuales. Como se observa, este modelo es planteado desde una visión de integración y estratégica del diseño y no solo desde la operativa como pasa en el anterior modelo.

Podemos concluir que la gestión de diseño es un recurso intangible que las industrias creativas de creaciones funcionales han integrado de forma innata debido a la formación en diseño de los directivos, siendo un recurso que añade valor a través de su competencia económica, de su crecimiento y sobre todo el valor de transformación que tiene el diseño y la creatividad en las economías de mercado y del conocimiento.

Después de plantear el marco referencial de la investigación definiremos los elementos que nos ayudarán a resolver la pregunta y los objetivos de la investigación, siendo el resultado de la interpretación de dicho marco.

Hacia la construcción de variables

Para el caso de esta investigación donde es imprescindible identificar la gestión de diseño en cada una de las etapas de desarrollo en la empresa que ha contribuido a su fortalecimiento, es necesario determinar lo observable y medible, es decir, las variables e indicadores, permitiendo a su vez la construcción de los instrumentos de recolección de información y su análisis. Como lo menciona García (2009), una variable es una propiedad o característica observable de algo que puede variar y es susceptible de medirse, constituyendo los atributos de las unidades de análisis. Estas pueden ser clasificadas de acuerdo a criterios o elementos, dado que en toda investigación se intenta medir el grado en que estas se presentan en una población o un bien.

Se partió de clasificar las variables de acuerdo a la relación que existe entre ellas, dependiendo e independiente. De tal forma que la variable dependiente siendo el ser de la investigación, es identificada como la Gestión del diseño, es lo que se busca explicar y puede variar a partir de la acción realizada por el investigador al manipular las variables independiente que para este caso son divididas en cuatro dimensiones, 1) Nivel organizacional, 2) Nivel estratégico, 3) Nivel funcional y 4) Nivel operacional, ya que pueden ser manipuladas por el investigador, siendo la variable explicativa, cuya asociación o influencia en la variable dependiente se pretende descubrir en la investigación.

Cabe señalar que en la dimensión de Nivel Operativo se realizó un ajuste a las variable a observar. La variable IyD, teniendo como objetivo la detección de tendencias tecnológicas, fue sustituida por la variable creatividad, dado a que las industrias creativas de creaciones funcionales particularmente en México, se enfrentan a una serie de problemas como: reducida cooperación, falta de una cultura de la innovación, falta de una proveeduría nacional competitiva, empresas no certificadas para entrar en mercados internacionales de acuerdo a la Agenda de innovación de Guanajuato, (2014) además México representa una adopción tardía y limitada de nuevas tecnologías, y una desventaja en materia de competitividad y acceso a contenidos culturales, descrito en el libro “Economía creativa como estrategia de desarrollo” (Itaú Cultural, 2008), es decir, se considera que las industrias creativas en México están orientadas a lo artesanal, como una de forma de agregar valor y no tienen como tal una transferencia de tecnología. Por consiguiente se definió la variable a observar como creatividad, de acuerdo al modelo de productos creativos de Horn y Salvendy (2006). De acuerdo a lo anterior y el objetivo de la investigación, se muestra en la figura 7, la relación entre variables e indicadores.

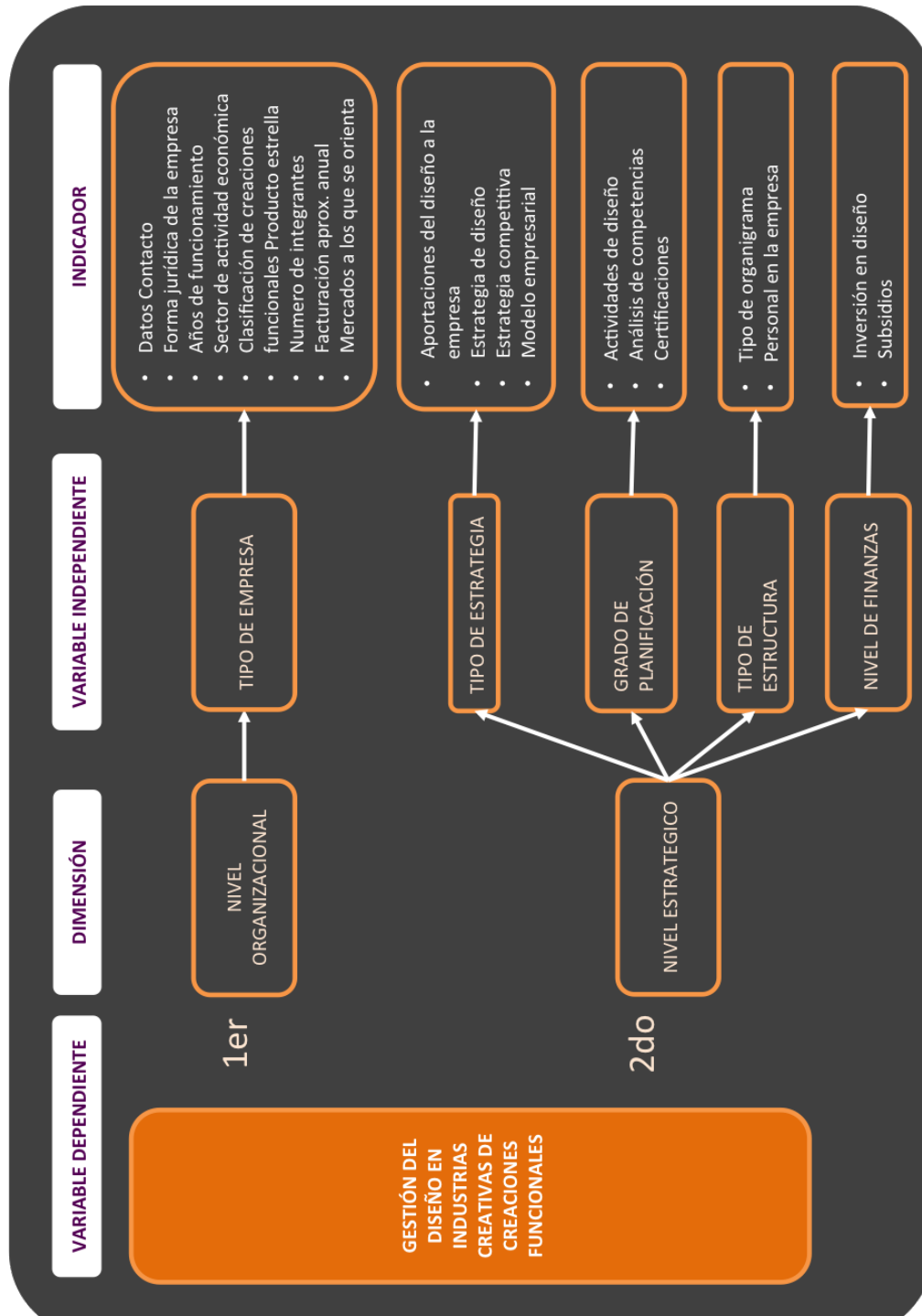


Figura 7. Relación entre variables .Elaboración propia con información de Mozota (2009); INEGI (2009); Porter (); Gimeno (2000); Forbes (2013); Horn y Salvendy (2006); Best (2009,2010); Crea business idea. Manual de la creatividad empresarial, (2009); Espinoza, (2011); Rico, 2001; Rosales, (1990); Itaú Cultural, (2008). (Fundación Pro dintec , 2009)

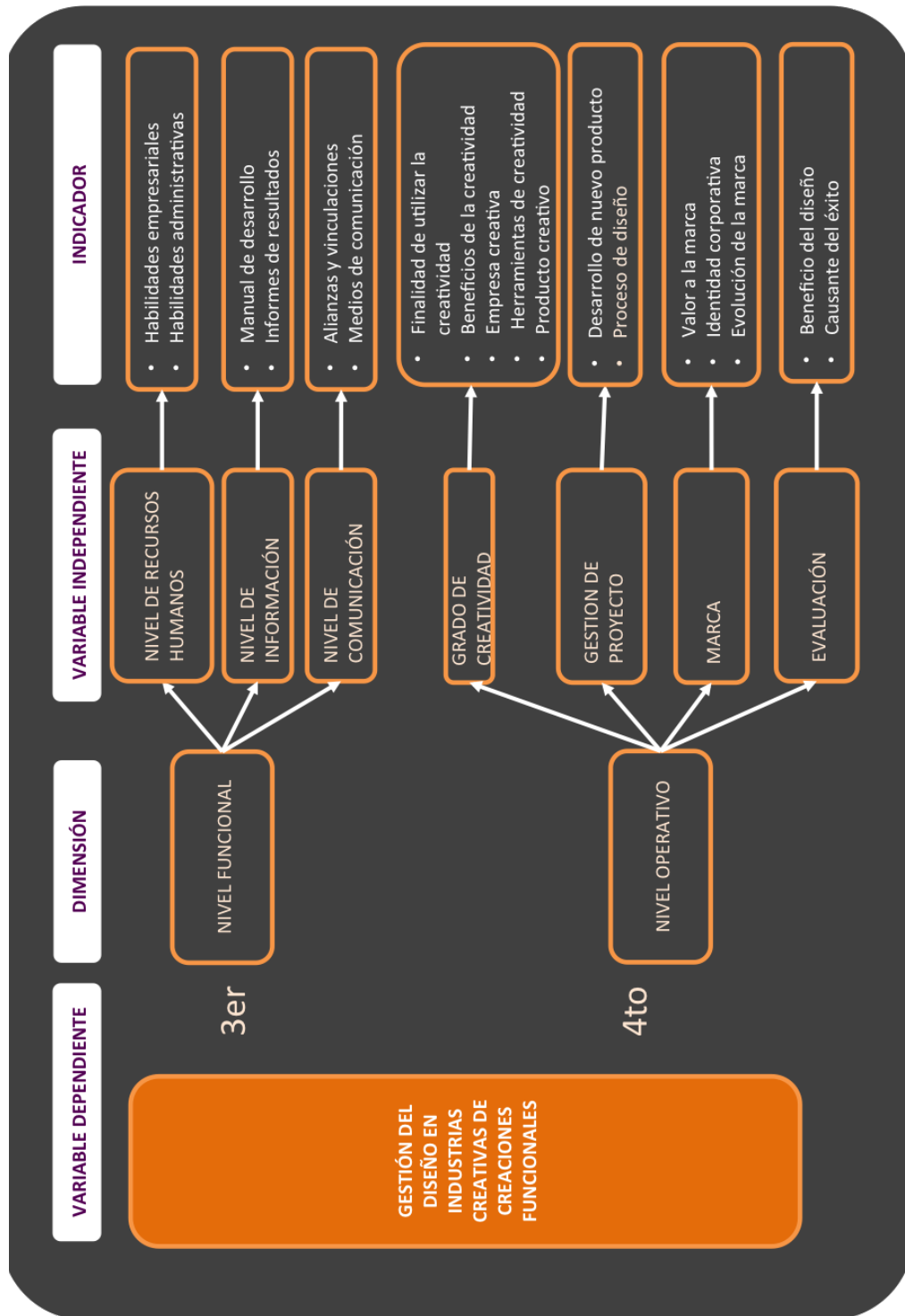


Figura 8. Relación entre variables (continuación).Elaboración propia con información de Mozota (2009); INEGI (2009); Porter (); Gimeno (2000); Forbes (2013); Horn y Salvendy (2006); Best (2009,2010); Crea business idea. Manual de la creatividad empresarial, (2009); Espinoza, (2011); Rico, 2001; Rosales, (1990); Itaú Cultural, (2008). (Fundación Prodintec , 2009)

En las figuras 7 y 8 se señala las 4 dimensiones en las cuales se han categorizado las variables: 1er) Nivel organizacional, esta dimensión tiene el objetivo de conocer a los casos de estudio por medio de conceptos administrativos; 2do) Nivel estratégico, en esta dimensión se busca conocer cómo los diseñadores/empresarios, plantean o no, el qué hacer de la empresa, sus estrategias para lograr los vínculos entre diseño, identidad y cultura organizacional y cómo es que el diseño agrupa, producto, comunicación y espacio, cómo y con quien crean una forma de pensar favorable para el diseño y cómo es la asignación de presupuesto para la implementación del diseño; 3) Nivel funcional, en esta dimensión se busca medir los ¿con quién?, se crea la estructura para el diseño dentro de la empresa, conocer como se distribuyen la información dentro de ellas y cómo se comunica con su entorno; 4) Nivel operacional, en esta dimensión se mide los ¿cómo?, cristalizan los diseñadores/empresarios su empresa o proyecto de diseño, por medio de acciones puntuales, tales como la marca, la gestión del proyecto. Y de acuerdo a las dimensiones anteriores se describen las variables independientes y sus indicadores.

Construcción y desarrollo de la Matriz de Análisis de Datos (MAD)

Con base a la figura 7 y 8 se contruyó una matriz de análisis de datos para en la segunda etapa de análisis (cuantitativo) sistematizar los mismos, esto implica organizarlos y jerarquizarlos, para ello se categorizaron y codificaron, es decir, se les asignaron valores numéricos. Todo ello registrado en una matriz de datos para facilitar su análisis.

La palabra dato tiene su origen etimológico en el término latino “Datum” que significa “lo dado”. Sin embargo, en sentido estricto, en el ámbito de la investigación científica, como señala Javier Gil Flores (1994), la mayoría de los autores asumen que el investigador desempeña un papel activo respecto de los datos: el dato es el resultado de un proceso de elaboración, es decir, el dato hay que construirlo. Siguiendo a Gil Flores, se pueden definir los datos como aquella información extraída de la realidad que tiene que ser 1) registrada en algún soporte físico o simbólico, que implica una 2) elaboración conceptual y además que se pueda expresar a través de alguna forma de 3) lenguaje. Para el caso de esta investigación es a través de la construcción de la matriz de análisis de datos ponderados, donde se integró la elaboración conceptual de las variables, la expresión del dato en un lenguaje numérico y el registro en un soporte físico.

La matriz de análisis de datos (MAD), está dividida en 4 dimensiones, en la primera dimensión, Nivel organizacional, se presentan los elementos base con la cual se clasifica una empresa. En la segunda dimensión, se analiza el nivel estratégico de la integración de la gestión del diseño, que busca crear el vínculo entre el diseño, identidad y cultura de la organización. En la tercera dimensión se analiza el nivel funcional que busca crear una estructura para el diseño en la empresa y por último. El nivel operativo, el cual cristaliza en proyectos de diseño a modo de actividades puntuales en la empresa. Con las cuatro dimensiones anteriores, se construyó la matriz de analisis de datos, dando la totalidad del valor de 1 o el 100% del valor teórico del modelo de gestión del diseño. Esto, fundamentado en el coeficiente de Pearson, donde el valor más cercano a la unidad, estará reflejando un mayor grado de correlación. El factor 1 = 100% de correlación.

La interpretación general de los datos cuantitativos, valor de modelo contra valor de modelo real, se hizo bajo las premisas del coeficiente de correlación de Pearson, de acuerdo con los siguientes criterios:

Coeficiente	Interpretación
$r=1$	Correlación perfecta
$.80 < r < 1$	Muy alta
$.60 < r < .80$	Alta
$.40 < r < .60$	Moderada
$.20 < r < .40$	Baja
$0 < r < .20$	Muy baja
$r=0$	Nula

Tabla 4. Premisas del coeficiente de Person para análisis cuantitativo. Fuente: Posadas (2009)

En la figura 9 se muestra una vista de árbol describiendo los valores de los elementos que conforman la matriz de análisis de datos.

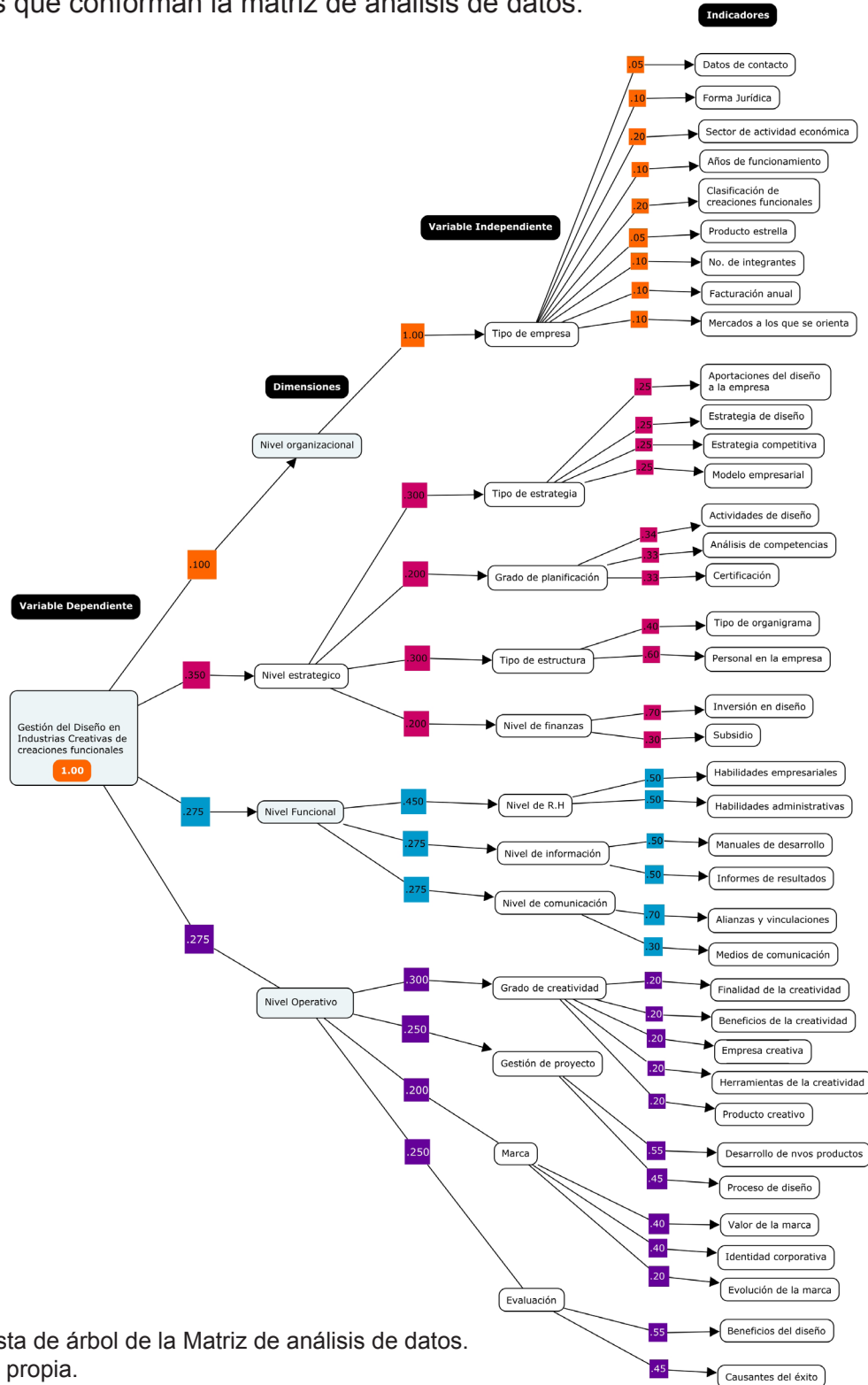


Figura 9. Vista de árbol de la Matriz de análisis de datos. Elaboración propia.

En la figura 9 se muestran las codificaciones numéricas para cada una de las dimensiones. En una primera codificación y siendo la Gestión del Diseño en industrias creativas la finalidad del ser de esta investigación se identifica como la variable dependiente, tiene el valor 1.00, es decir la totalidad de la unidad de acuerdo a Pearson, al momento de subdividir en dimensiones y variable independiente, estos tomaron el valor de 1.00.

Explicado lo anterior, en una segunda codificación, se desglosó el valor de la unidad 1, entre las cuatro dimensiones. Donde se otorgó el valor .350 a la dimensión de nivel estratégico ya que, y de acuerdo a la literatura, es la parte más importante donde se presenta el qué del ser de la empresa; de tal forma que al nivel formal y nivel funcional se le otorgo un valor idéntico del .275 dado que son de forma igualitaria importantes; al nivel organizacional se le dio el valor de .100 ya que si bien es importante este nivel, solo tiene el objetivo de conocer la estructura de la empresa de una forma generalizada.

En una tercera codificación, cada una de las cuatro dimensiones cuenta con una serie de variables independientes que a su vez formulan la totalidad de la unidad correspondiente a cada dimensión; así, en el caso de la variable independiente tipo de empresa de la dimensión nivel organizacional su valor es del $1.00 = 1$. En el caso de la dimensión nivel estratégico, siendo su valor de unidad (1.00), se otorgo un valor numérico a las variables independientes de acuerdo a su nivel de jerarquía; las variables Tipo de estrategia y Tipo de estructura tienen el mayor valor es decir, el .300 ya que establece qué se hará y quiénes, el Grado

de planificación y el Nivel de finanzas se les otorgó el .200 de forma igualitaria. En la dimensión de nivel funcional, la mayor jerarquía esta en el Nivel de R.H con un .450 ya que mide el grado interdisciplinario de la empresa, así que las variables independientes, nivel de información y nivel de comunicación cuentan con un .275 de forma igualitaria. Y para la dimensión de nivel operativo, donde la mayor jerarquía está presente en el grado de creatividad con el .300 dado que la creatividad es o se piensa que es, el ser de las industrias creativas, en una grado menor se encuentra la gestión de proyecto y la evaluación, siendo el desarrollo del producto y se observan retro alimentaciones, en esta dimensión se hace una tercera valoración que es el de la marca con un .200.

Y en una última codificación se encuentran los indicadores. De la misma forma que en las codificaciones anteriores, el total de los indicadores dan la suma de la unidad 1, es decir de la variable independiente que se trate. Para el caso de la variable independiente tipo de empresa se han determinado 9 indicadores y codificados en tres niveles de importancia, .20, .10, .05; para la variable independiente tipo de estrategia todos los indicadores cuentan con la misma jerarquía por ello la misma codificación del .25; para la variable independiente grado de planificación se cuenta con la misma jerarquía del .33; en la variable independiente tipo de estructura tiene un mayor peso y codificación conocer el personal en la empresa con el .60 que el tipo de organización que presentan con el .40; en la variable independiente nivel de finanzas son dos los indicadores que por jerarquización el de mayor valor es inversiones en diseño con un .70, seguida de los subsidios con un.30; en la variable independiente nivel de R.H se codifica los dos indicadores con el mismo valor de

importancia, siendo del .50 cada una, al igual que la variable independiente de nivel de información; en la variable independiente del nivel de comunicación se marca una codificación mayor al indicador alianzas y vinculaciones del .70 y un .30 a los medios de comunicación; para la variable independiente grado de creatividad se subdividió en 5 indicadores con las mismas codificaciones del .20; en el caso de la variable independiente gestión de proyecto se marca una pequeña diferenciación de importancia, para el desarrollo de nuevos productos el .55 y para proceso de diseño el .45; en la variable independiente marca son dos los grados de codificación el .40 para valor de marca e identidad corporativa y para evolución de la marca el .20; por último para la variable independiente evolución también se han marcado dos grados de codificación de acuerdo a la importancia, .55 para beneficios del diseño y .45 para causantes del éxito.

Dado a lo anterior y para ejemplificar la construcción de la Matriz de análisis de datos se presenta la tabla 5 de la dimensión Nivel estratégico del Caso 1 Benik, su codificación es del .350, la primer variable independiente, tienen una codificación del .300 y sus 4 indicadores son igualitarios del .25. Dentro de la tabla se muestra también los ítems codificados.

VALOR MODELO	DIMENSIÓN	VALOR VARIABLE	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	ITEMS	CASO 1 BENK	CASO 2 MTU				
0.3500	Nivel Estratégico	0.300	Tipo de estrategia	P14	¿El diseño aporta a la visión del empresario?			1	1		
					0.5 No			1	1		
					Explica			La capacidad de empatía con el usuario, entendiendo sus necesidades	Todo es diseño, diseño de calzado, campaña, empaque, etiqueta, web y resolver creativamente cada etapa para disminuir costos. Lograr la satisfacción del cliente. Una visión creativa y el saber colaborar con otras disciplinas. El entendimiento y aplicación del diseño.	0.25	0.25
					De los siguientes factores señale el nivel de importancia de cada uno para el éxito de tu empresa.						
					0.34 Diseño del producto			Muy importante	0.17 Importante	0.34	
					0.33 Diseño de medios publicitarios			Moderadamente importante	0.33 Muy importante	0.143	
		0.33 Diseño de espacio (tienda, stand)			Importante	0.064 Moderadamente importante	0.064				
		0.142					0.14				
		De las siguientes afirmaciones, ¿cuál se desarrolla mejor en su empresa?									
		1 Ofrecemos un producto distribuido y nuestro segmento de mercado tienen características definidas. (Diferenciación)			1	1	1				
		0.6 Vendemos más barato que la competencia (liderazgo en costo)			1	1	1				
		0.4 Satisfacemos necesidades muy concretas y nuestro nicho de mercado es limitado. (Segmento específico de mercado)									
	Otro (especificar)										
	0.25					0.25					
	¿Implementa o ha implementado algún modelo empresarial dentro de tu negocio?										
	1 Si			1	1	1					
	0.5 No			1	1	1					
	Cual?				Canvas						
	0.25					0.25					
	De las siguientes actividades, señale lo que realiza y lo que no, en su empresa.										
	0.1 Definimos el diseño de producto pensando en el mercado			Si	0.1 Si	0.1					
	0.1 Definimos el diseño de producto pensando en el precio			Si	0.1 A veces	0.1					
	0.1 Definimos el diseño de producto pensando en el proveedor			Si	0.025 No	0.025					
	0.1 Definimos el diseño de producto pensando en la materia prima			Si	0.05 A veces	0.1					
0.1 Definimos los objetivos que deseamos alcanzar pensando en el mercado o cliente			Si	0.1 Si	0.1						
0.1 Definimos el trabajo y tareas a realizar de cada integrante de la empresa			Si	0.1 Si	0.1						
0.1 Elaboramos manuales u otros medios sobre el desarrollo del producto			Si	0.1 Si	0.1						
0.1 Registramos de forma escrita los objetivos y actividades a realizar			A veces	0.05 A veces	0.1						
0.1 Se desarrollan esquemas de trabajo para el desarrollo de producto			Si	0.1 Si	0.1						
0.1 Se desarrollan esquemas de trabajo para el desarrollo de actividades			Si	0.05 A veces	0.1						
0.132					0.16						
De la siguiente lista de actividades a realizar en una planeación, señale las que realizan y las que no realizan con regularidad.											
0.25 Analizamos las tendencias e el mercado de consumo			Siempre	0.25 Siempre	0.25						
0.25 Analizamos las ventajas y desventajas de sus competidores			Siempre	0.125 Regularmente	0.125						
0.25 Analizamos las fortalezas y oportunidades de la empresa y producto			Siempre	0.25 Siempre	0.25						
0.25 Definimos estándares de calidad en el diseño			Siempre	0.25 Siempre	0.25						
Otro			Observar a nuestros clientes, el entorno creativo, o bien buscamos colaboraciones con diseñadores	Análisis de tendencias globales del mundo de la moda.							
0.149					0.16						
De la siguiente lista señale las ventajas con la que cuenta su empresa sobre sus competidores.											
0.1 Diseño de marca			1	0.1	1						
0.1 Mejores materias primas			1	1	1						
0.1 Mayor diferenciación del producto			1	1	1						
0.1 Mejor precio			1	1	1						
0.1 Mejor relación calidad-precio			1	0.1	1						
0.1 Mejor distribución			1	1	1						
0.1 Mayor creatividad			1	0.1	1						
0.1 Mejor servicio post-venta			1	0.1	1						
0.1 Mejor reclutamiento de personal			1	1	1						
0.1 Mejores vinculaciones			1	1	1						
0.132					0.23						
¿Cuentan con alguna certificación? (ejemplo, ISO 9001, Hecho en México, etc.)											
1 Si			1	1	1						
0.5 NO			1	0.5	1						
Cuid y por qué se certifica?			distribuidor marca LSA, Certificado de origen NAFTA, Por un sentido de identidad y estimular el desempeño y la competitividad. Para poder exportar.								
0.165					0.33						
¿Podría esquematizar su organigrama?											
1 Si			1	1	1						
0.5 NO											
0.4					0.4						
¿Con cuáles del siguiente personal cuenta la empresa?											
0.14 Diseñador gráfico			1	0.14	1						
0.15 Diseñador industrial			1	1	1						
0.12 Diseñador Digital			1	0.12	1						
0.1 Diseñador de espacios			1	1	1						
0.07 Diseñador artesano			1	0.07	0.07						
0.2 Administrador			1	0.2	1						
0.17 Contador			1	0.17	1						
0.04 Técnico en diseño			1	1	1						
0.07 Otro (especificar)			0.01 Diseño de moda y calzado		0.01						
0.384					0.51						
De la siguiente lista de actividades, señale si ha invertido o no en ellas.											
0.1 Diseño de imagen corporativa			Siempre	0.1 No he invertido	0.1						
0.15 Diseño y mejora de producto			Siempre	0.1 No he invertido	0.15						
0.1 Capacitaciones administrativas			Siempre	0.03 A veces	0.1						
0.1 Capacitaciones en diseño			Siempre	0.1 No he invertido	0.1						
0.1 Diseño de espacio (tienda y/o stand)			Siempre	0.1 No he invertido	0.1						
0.1 Publicidad			Siempre	0.1 No he invertido	0.1						
0.1 Estudio de mercado			Casi siempre	0.1 No he invertido	0.1						
0.1 Adquisición de maquinaria para producción			Siempre	0.1 No he invertido	0.1						
0.15 Desarrollo de la creatividad			Siempre	0.1 No he invertido	0.15						
0.381					0.7						
Ha recibido algún subsidio para desarrollar el diseño a su empresa?											
1 Si											
0.5 No			1	0.5	1						
Si es si, ¿para qué área o especialización? Y quién la otorga?			Imagen corporativa								
0.15					0.15						
De la siguiente lista de actividades, señale lo que realiza y lo que no, en su empresa.											
0.1 Definimos el diseño de producto pensando en el mercado			Si	0.1 Si	0.1						
0.1 Definimos el diseño de producto pensando en el precio			Si	0.1 A veces	0.1						
0.1 Definimos el diseño de producto pensando en el proveedor			Si	0.025 No	0.025						
0.1 Definimos el diseño de producto pensando en la materia prima			Si	0.05 A veces	0.1						
0.1 Definimos los objetivos que deseamos alcanzar pensando en el mercado o cliente			Si	0.1 Si	0.1						
0.1 Definimos el trabajo y tareas a realizar de cada integrante de la empresa			Si	0.1 Si	0.1						
0.1 Elaboramos manuales u otros medios sobre el desarrollo del producto			Si	0.1 Si	0.1						
0.1 Registramos de forma escrita los objetivos y actividades a realizar			A veces	0.05 A veces	0.1						
0.1 Se desarrollan esquemas de trabajo para el desarrollo de producto			Si	0.1 Si	0.1						
0.1 Se desarrollan esquemas de trabajo para el desarrollo de actividades			Si	0.05 A veces	0.1						
0.132					0.16						
De la siguiente lista de actividades a realizar en una planeación, señale las que realizan y las que no realizan con regularidad.											
0.25 Analizamos las tendencias e el mercado de consumo			Siempre	0.25 Siempre	0.25						
0.25 Analizamos las ventajas y desventajas de sus competidores			Siempre	0.125 Regularmente	0.125						
0.25 Analizamos las fortalezas y oportunidades de la empresa y producto			Siempre	0.25 Siempre	0.25						
0.25 Definimos estándares de calidad en el diseño			Siempre	0.25 Siempre	0.25						
Otro			Observar a nuestros clientes, el entorno creativo, o bien buscamos colaboraciones con diseñadores	Análisis de tendencias globales del mundo de la moda.							
0.149					0.16						
De la siguiente lista señale las ventajas con la que cuenta su empresa sobre sus competidores.											
0.1 Diseño de marca			1	0.1	1						
0.1 Mejores materias primas			1	1	1						
0.1 Mayor diferenciación del producto			1	1	1						
0.1 Mejor precio			1	1	1						
0.1 Mejor relación calidad-precio			1	0.1	1						
0.1 Mejor distribución			1	1	1						
0.1 Mayor creatividad			1	0.1	1						
0.1 Mejor servicio post-venta			1	0.1	1						
0.1 Mejor reclutamiento de personal			1	1	1						
0.1 Mejores vinculaciones			1	1	1						
0.132					0.23						
¿Cuentan con alguna certificación? (ejemplo, ISO 9001, Hecho en México, etc.)											
1 Si			1	1	1						
0.5 NO			1	0.5	1						
Cuid y por qué se certifica?			distribuidor marca LSA, Certificado de origen NAFTA, Por un sentido de identidad y estimular el desempeño y la competitividad. Para poder exportar.								
0.165					0.33						
¿Podría esquematizar su organigrama?											
1 Si			1	1	1						
0.5 NO											
0.4					0.4						
¿Con cuáles del siguiente personal cuenta la empresa?											
0.14 Diseñador gráfico			1	0.14	1						
0.15 Diseñador industrial			1	1	1						
0.12 Diseñador Digital			1	0.12	1						
0.1 Diseñador de espacios			1	1	1						
0.07 Diseñador artesano			1	0.07	0.07						
0.2 Administrador			1	0.2	1						
0.17 Contador			1	0.17	1						
0.04 Técnico en diseño			1	1	1						
0.07 Otro (especificar)			0.01 Diseño de moda y calzado		0.01						
0.384					0.51						
De la siguiente lista de actividades, señale si ha invertido o no en ellas.											
0.1 Diseño de imagen corporativa			Siempre	0.1 No he invertido	0.1						
0.15 Diseño y mejora de producto			Siempre	0.1 No he invertido	0.15						
0.1 Capacitaciones administrativas			Siempre	0.03 A veces	0.1						
0.1 Capacitaciones en diseño			Siempre	0.1 No he invertido	0.1						
0.1 Diseño de espacio (tienda y/o stand)			Siempre	0.1 No he invertido	0.1						
0.1 Publicidad			Siempre	0.1 No he invertido	0.1						
0.1 Estudio de mercado			Casi siempre	0.1 No he invertido	0.1						
0.1 Adquisición de maquinaria para producción			Siempre	0.1 No he invertido	0.1						
0.15 Desarrollo de la creatividad			Siempre	0.1 No he invertido	0.15						
0.381					0.7						
Ha recibido algún subsidio para desarrollar el diseño a su empresa?											
1 Si											
0.5 No			1	0.5	1						
Si es si, ¿para qué área o especialización? Y quién la otorga?			Imagen corporativa								
0.15					0.15						

Tabla 5. Estructura de la MAD. Dimensión nivel estratégico con datos obtenidos. Elaboración propia.

La Tabla 6 muestra la construcción total de la Matriz de análisis de datos con las ponderaciones de cada una de las dimensiones que ya se han explicado.

VARIABLE DEPENDIENTE	VALOR	DIMENSION	VALOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VALOR	INDICADORES
Gestión del Diseño en Industrias Creativas de productos funcionales 1	0.100	Nivel organizacional	1.00	Tipo de empresa	0.05	Datos Contacto
					0.10	Forma jurídica de la empresa
					0.20	Años de funcionamiento
					0.10	Sector de actividad económica
					0.20	Clasificación de creaciones funcionales
					0.05	Producto estrella
					0.10	Número de integrantes
					0.10	Facturación aprox anual
					0.10	Mercados a los que se orienta
					0.350	Nivel estrategico
	0.25	Estrategia de diseño				
	0.25	Estrategia competitiva				
	0.25	Modelo empresarial				
	0.200	Grado de planificacion	0.34	Actividades de diseño		
			0.33	Análisis de competencias		
	0.300	Tipo de estructura	0.40	Tipo de organigrama		
			0.60	Personal en la empresa		
	0.200	Nivel de finanzas	0.70	Inversión en diseño		
			0.30	Subsidios		
	0.275	Nivel funcional	0.450	Nivel de Recursos Humanos	0.50	Habilidades Empresariales
					0.50	Habilidades Administrativas
			0.275	Nivel de información	0.50	Manuales de desarrollo
					0.50	Informes de resultados
			0.275	Nivel de comunicación	0.70	Alianzas y Vinculaciones
					0.30	Medios de comunicación
	0.275	Nivel operativo	0.300	Grado de creatividad	0.20	Finalidad de utilizar la creatividad
					0.20	Beneficios de la creatividad
					0.20	Empresa creativa
					0.20	Herramientas de creatividad
					0.20	Producto creativo
			0.250	Gestión de proyecto	0.55	Desarrollo de nuevo producto
					0.45	Proceso de diseño
0.200			Marca	0.40	Valor a la marca	
				0.40	Identidad corporativa	
0.250			Evaluación	0.20	Evolución de la marca	
				0.55	Beneficios del diseño	
				0.45	Causante del éxito	
	1.0		4.000			

Tabla 6. Matriz de análisis de datos con ponderaciones. Elaboración propia.

CAPITULO III. Marco Metodológico

Introducción

El objetivo de este capítulo es presentar la metodología utilizada en la investigación. En investigaciones referentes a la empresa se requiere de métodos de investigación que permitan recoger su complejidad, es por ello que se hace necesario metodologías que combinen la información tanto cualitativa como cuantitativa, subjetiva y objetiva, interna y externa al propio fenómeno estudiado (Hernández, 2006). Y siendo un fenómeno contemporáneo el que observamos se propuso la metodología estudio de caso de Yin (2009).

Metodología de estudio de caso

En los años 80, según señala Villarreal y Landeta (2010), se desarrollaron importantes contribuciones metodológicas, dando lugar a la metodología estudio de casos contemporáneos, encabezados por investigadores tales como Robert Yin, él cual, en 1994 señala que el Estudio de Caso es la investigación empírica de un fenómeno en su contexto real, incluye diferentes diseños según el número de casos a abordar y la complejidad de la unidad de análisis. Para esta investigación se propuso el estudio de caso múltiple holístico, ya que todo el caso es tomado como una sola unidad de análisis, con un enfoque paralelo dado que los instrumentos para recolectar información, la aplicación de los instrumentos, y su análisis fue al mismo tiempo, es decir de forma paralela.

Enfoque de la investigación

La aparición de nuevos paradigmas, métodos y procedimientos de investigación ofrecen un mayor número de posibilidades de combinar instrumentos, es por ello que para esta investigación se seleccionó el método mixto, puesto que, no se limita a la simple recogida de datos de diferente naturaleza, sino que implica: combinar la lógica inductiva con la deductiva (Berman, 2010) de forma mixta a lo largo de todo el proceso de investigación, abarcando: el planteamiento del problema, la recogida y análisis de datos, la interpretación de resultados y el informe final (Wolcott, 2009) en (Argilaga, 2013), fundamentándose en el concepto de triangulación. Así también Hernández y Mendoza (2011), señalan que los diseños mixtos “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta”

Selección de diseño del método mixto

Según Tashakkori & Teddlie (2003), los métodos mixtos se puede llevar a cabo de diferentes maneras, dependiendo de que método (cualitativo o cuantitativo) es primordial o complementario. Para el caso de esta investigación se implemento el “diseño exploratorio secuencial”, adaptado de Creswell y Plano (2007), dado que, se ha dado prioridad al método cualitativo (CUAL). Implicando que los resultados obtenidos con la aplicación del método cualitativo conectan y contribuyen al desarrollo de la parte cuantitativa (CUAN).



Figura 10. Diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS): Elaboración propia adaptado de Creswell y Plano (2007); Hernández y Mendoza (2008).

En la figura 10 se señala que, en una primera etapa se recolectan y analizan datos cualitativos y en la segunda etapa los datos cuantitativos, así como, el análisis comienza antes de que todos los datos sean recabados (Onwuegbuzie y Johnson, 2008 de Hernández).

Fases del diseño exploratorio secuencial

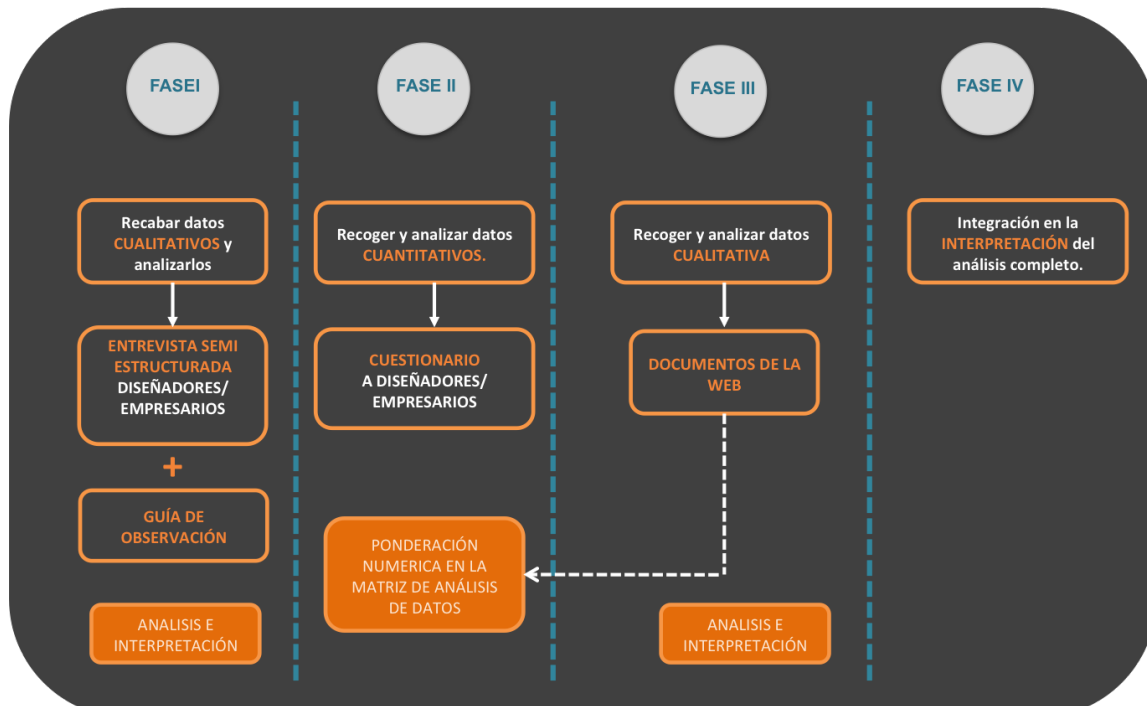


Figura 11. Diseño exploratorio secuencial aplicado. Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 11, la investigación está dividida en 4 fases, cabe señalar que la recolección de datos fue de forma paralela mediante reunión con los diseñadores/empresarios, dentro de la cual se obtuvieron la mayoría de la información cualitativa y cuantitativa que estaban implícitos en los instrumentos de recolección de datos, dando como resultado una triangulación de ellos en busca de tendencias y una interpretación final de la matriz de análisis de datos (modelo de gestión de diseño).

Fase I, acercamiento a los diseñadores/empresarios con la entrevista semi estructurada y la guía de observación, dando como resultado anécdotas y la observación de algunas variables que se miden en la matriz de análisis de datos pero que, los diseñadores/empresarios las tienen como aprehendizajes pero no están estructurados como tal en un modelo, en la fase II de forma paralela los diseñadores-empresarios respondieron el cuestionario, en la fase III, se implementó una búsqueda cualitativa a través de documentos de la web, entre ellos, reportajes, declaraciones, etc., con la finalidad de validar y complementar datos cuantitativos en la matriz de análisis de datos, y en una IV etapa se realizó la reflexión mediante un análisis comparativo de los casos, con la finalidad de encontrar vacíos en la matriz y complementarla con los hallazgos.

Diseño metodológico de la investigación

El diseño de la investigación, según Balestrini (2001) consiste en “un plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuado, técnicas de recolección de datos a utilizar, análisis previos y objetivos. El diseño de una investigación intenta ofrecer de manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas a las mismas. Ahora debemos determinar el diseño de la investigación, siendo necesario para ordenar y guiar la investigación.

De acuerdo a Yin (1994) el diseño de casos múltiples se divide en tres momentos: A) Conceptualización y diseño, B) Recolección y análisis y C) Análisis y conclusiones. Este estudio se dividió en cuatro etapas: I) Desarrollo de la teoría, II) conceptualización y diseño, III) recolección y análisis, y finalmente, IV) análisis y conclusiones. En la figura 12 se muestra de forma gráfica estas etapas.

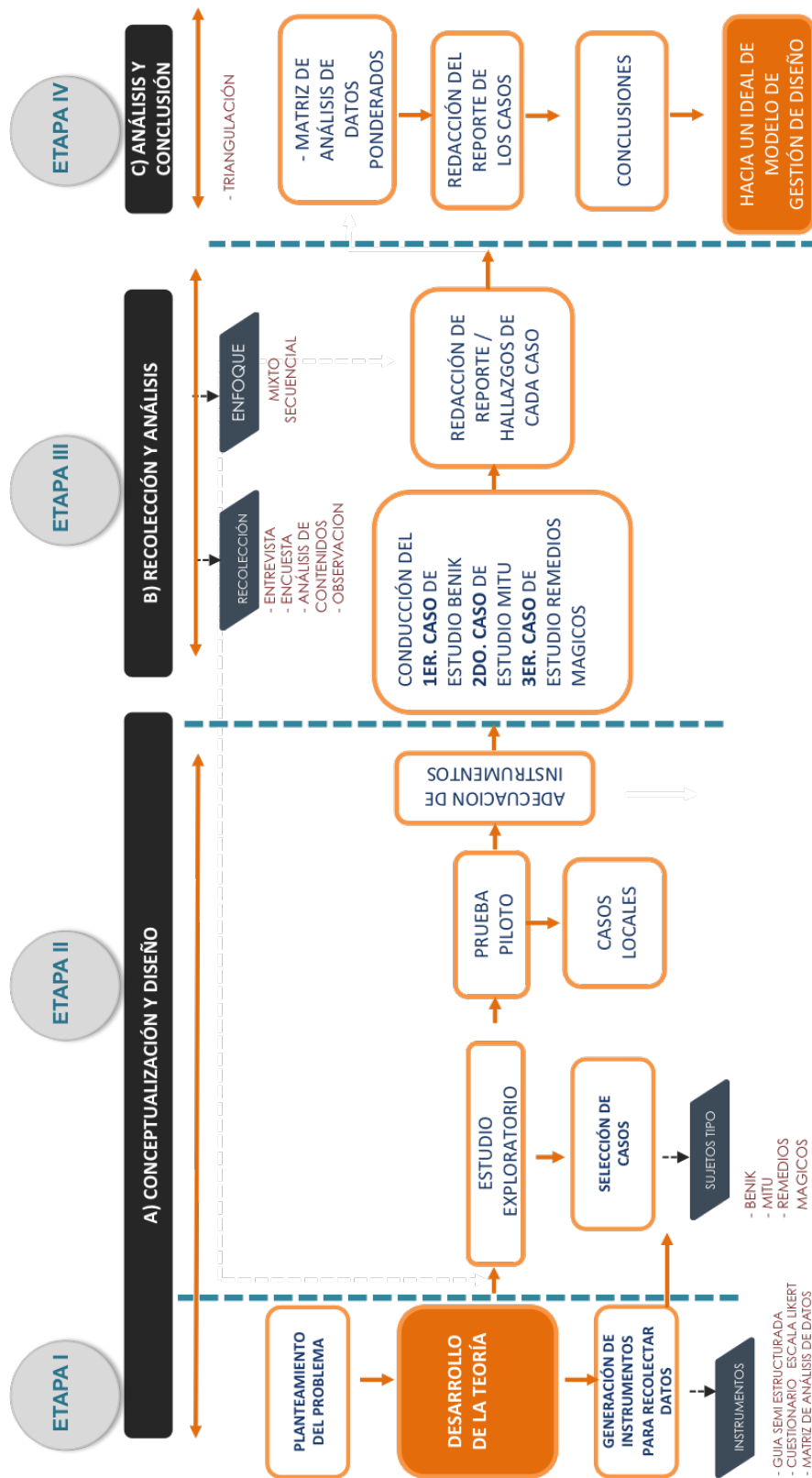


Figura 12. Diseño de la investigación de casos múltiples. Elaboración propia.

Etapas del diseño de la investigación.

A) Conceptualización y Diseño. Etapa I. Desarrollo de la teoría

En el desarrollo de esta etapa se realizó la revisión bibliográfica, desarrollando el marco referencial que incluye un marco teórico, marco conceptual y un marco empírico, basada en fundamentos de empresa, y gestión de diseño hasta llegar a los conceptos observables en los casos, siendo, industrias creativas de creaciones funcionales y las herramientas de toma de decisiones de la gestión de diseño. Se identificaron herramientas y el modelo más adaptable para analizar los “cómo” se gestiona el diseño desde la perspectiva de la administración, siendo el de Toma de decisiones de Brigitte de Mozota. Finalmente con base a la literatura y al planteamiento del problema se seleccionaron los casos mediante un estudio sectorial del universo de las industrias creativas en México. Dado a que no existe un registro tal cual de estas empresas, una de las principales fuentes de información fue el conocimiento y la experiencia del investigador para ubicar los sujetos tipo – casos- más factibles para el objetivo de la investigación.

En esta etapa se determinaron las variables e indicadores a observar y por ende se obtuvo como resultado una primera propuesta general de la matriz de análisis de datos, con la cual nos apoyamos para observar dentro de las empresa cada una de sus etapas, tanto la operativa, funcional y estratégica.

A) Conceptualización y Diseño. Etapa II. Diseño y definición

En esta etapa en primer lugar se realizó estudio exploratorio de empresas de industrias creativas, principalmente planteando los objetivos de la investigación y del por que se acerca el investigador a ellos, siendo que, son reconocidas en el ambito de empresas que desarrollan un producto, destacando el diseño, tanto en producto, marca y espacio, que tuvieran más de 3 años en el mercado y estuvieran formalizados como empresa, se contactaron diseñadores-empresarios de la CDMX, Puebla, Guadalajara, Guanajuato, Coahuila y que diseñan objetos funcionales como ropa, zapatos, joyería, bolsas, para lograr obtener a los sujetos tipos ideales para la investigación. Esto dio como conocimiento que los que aceptaron ser parte de la investigación principalmente son del estado de Guanajuato o bien movieron de forma estratégica su residencia, siendo, Benik, Mitu y Remedios Mágicos, así también mencionan que su crecimiento como empresa fue pensar en diseño, el cual ha marcado la diferencia entre sus competidores.

En segundo lugar en esta etapa se aplicó una prueba piloto a casos locales que incluía el cuestionario en escala de actitud liker y una entrevista semiestructurada se observó que por el lado de formalidad como empresa y específicamente datos administrativos no se cuenta con ellos, las industrias creativas de creaciones funcionales a las que se les realizó la prueba fue a Qbito Gráfico, Caleidoscopio Vitrofundición, Mardi Love, lo cual sirvió para hacer adecuaciones a los instrumentos de recolección de datos ya que algunas preguntas eran repetitivas o no eran entendidas.

B) Recolección y análisis. Etapa III. Preparación, recolección y análisis

En esta tercera etapa se realizaron entrevistas semi estructuradas, un cuestionario y observación directa, así como, recabar información a través de documentos de la web, para triangular fuentes con fines de validez y confiabilidad. Tanto el guión de la entrevista como la encuesta están diseñados con el conocimiento estructurado del marco teórico. Se realizó la recolección de datos en los 3 casos de estudio de forma paralela –Benik, MiTu y Remedios Mágicos-, se elaboraron los reportes de hallazgos de la entrevista y cuestionario de cada uno de los casos. La entrevista fue transcrita inmediatamente después de su realización con el objetivo de analizar el discurso detalladamente y compararla con las notas que se realizaron durante las mismas, con el fin de nutrir o completar los conceptos.

Como se ha mencionado anteriormente, en los métodos mixtos se recaba información y datos cualitativos y cuantitativos. Por tanto para el diseño secuencial donde se ha comenzado con la obtención de información cualitativa, seguida de los datos cuantitativos, se implementaron instrumentos propios de cada método, es importante mencionar que la obtención de información ocurrió en poco tiempo, involucrando a los sujetos tipos en una entrevista semi estructurada, a la vez se realizó, el llenado de cuestionario y guía de observación. Se prosigió a la transcripción de datos cualitativos y armado de la matriz de análisis de datos para lo cuantitativo, seguido de un apoyo de instrumento cualitativo como lo son documentos de internet con la finalidad de reafirmar información para el análisis cuantitativo, para consecutivamente integrarse en un informe final los resultados.

TÉCNICA	INSTRUMENTO	ANÁLISIS
ENTREVISTA+OBSERVACIÓN	Guía de entrevista semi estructurada Guía de observación (CUAL)	Análisis y registro de frecuencias
ENCUESTA	Cuestionario con escala de actitud likert (CUAN)	Análisis de actitudes
ANÁLISIS DE CONTENIDO	Documentos y discursos de internet (CUAL)	Análisis e interpretación de frecuencias entre los casos.

Tabla 7. Instrumentos de recolección de información para el diseño mixto secuencial. Elaboración propia.

Etapa IV. Análisis y conclusión

En esta última etapa se terminó de formular la matriz de análisis de datos ponderados bajo la sistematización de los datos con una codificación numérica, misma que se señala en el apartado de Matriz de análisis de datos. Además de un análisis comparativo entre los casos con el objetivo de encontrar similitudes y diferencias para hacer el planteamiento de propuesta de modelo de Gestión del Diseño para industrias creativas de creaciones funcionales para casos en México.

Muestreo y justificación de los casos

Para esta sección y de acuerdo a lo establecido en el marco teórico sobre la clasificación de industrias creativas, los casos de estudio a analizar son los denominados de “creaciones funcionales”, (son productos de diseño industrial, diseño gráfico, diseño de moda, joyería y juguetería).

Se realizó un tipo de muestreo no probabilístico de sujetos tipo, en este tipo de procedimientos los sujetos elegidos cubren ciertas características fijadas, el objetivo principal es la riqueza, la profundidad, la calidad de la información y no la cantidad ni la estandarización (Cabrero, 2009). Las características de los sujetos tipo son que, no solo se han mantenido en el mercado, además, presentan un crecimiento tanto en diversificación de producto como en un crecimiento empresarial; y sobretodo el diseño está presente tanto en producto, marca y su entorno, que de acuerdo a Gimeno (2000), son los tres factores en los cuales el diseño interviene dentro de la empresa.

Cabe mencionar que actualmente INEGI no usa esta clasificación de empresa y por ende no se ha encontrado un registro de todas las empresas creativas de este tipo de productos en México, por lo cual la investigación se centra en las principales ciudades que presentan registros de estas industrias, siendo según la clasificación de PROMEXICO. Ciudades como Puebla, -que ha sido denominada capital mundial de innovación y diseño por la UNESCO en enero de 2016 en la categoría de Diseño, por encontrar en la creatividad e innovación nuevas maneras

de impulsar la actividad económica, el desarrollo social y la vida cultural de la región-, la Ciudad de México, Guanajuato, Monterrey y Jalisco. En estas ciudades tanto gobierno, universidades y/o cámaras empresariales impulsan el talento local, al igual que organizaciones civiles representadas por bazares, exposiciones, galerías de diseño, ciudades creativas, o clúster creativos que van conformando el entorno como una especie de ecosistema en el que las empresas viven. La RAE define ecosistema como: “comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente”. Por tanto, es en estos estados donde se han buscado y detectado los casos de estudio. Finalmente accedieron dos empresas del estado de Guanajuato, para ser precisos de la ciudad de León y una de la Ciudad de México.

Como ya se mencionó al no existir un registro formal de esta industria, se acudió a registros y publicaciones de PROMEXICO y organizaciones civiles, así como a la experiencia laboral del investigador. Dado a ello se busco la participación de empresas como: Amandina joyería, PILLO, Makaria piezas únicas, Reytol, Paper grass, Arta cerámica, JPEG, Marca reciclada, Señorita Rudeza, Tixinda, Mina Ro Mina, Cocoha Design, Qbito Gráfico, MiTu calzado, Benik, Caleidoscopio vitrofusión, O-lab diseño cerámica, Remedios Mágicos, Marimba, BasBag bolsas, Escuicnle mx, Pepe Diep, Kukúti, Paquilia, Fussioli diseño en vidrio, Polca arte sustentable, Ghiza espacio textil, Bukemina.

Los casos seleccionados y que aceptaron participar en la investigación son: Remedios Mágicos de la Ciudad de México, Benik y MiTu de la ciudad de León Gto, en ellas se observó un posicionamiento en el mercado de entre 5 y 6 años, además que presentan la relación entre el diseño y la administración, reflejando la implementación de la gestión del diseño aunque los diseñadores-directivos la hayan implementado de una forma intuitiva.

Caso 1) Benik, localizada en la ciudad de León Gto., es una marca de diseño mexicano que retoma elementos tradicionales y artesanales, transformándolos en productos contemporáneos como bolsas de mano, monederos, fundas, calzado, estuches, cosmetiqueras y ropa. Sus productos inspirados en las fiestas mexicanas reflejan el color y la alegría a través de materiales como plumas, papel picado, listones y confeti. Es una industria creativa de creaciones funcionales de Diseño Industrial y Moda.

Caso 2) Mitu calzado, localizada en la ciudad de León Gto, es una marca de diseño mexicano de calzado hechos de forma artesanal, adecua la moda internacional al mercado mexicano con costos accesibles. Es una industria creativa de creaciones funcionales de Diseño Industrial y Moda.

Caso 3) Remedios Mágicos, de la Ciudad de México, es una marca de productos lúdicos y divertidos, místicos e ingeniosos que celebran la cultura y exaltan el diseño mexicano, curados con buena vibra. El concepto de la empresa es una botica de ideas y regalos simulando las antiguas tiendas de remedios milagrosos. Sus productos son ilustraciones principalmente en latas, libretas, tarros, vasos y posters. Es una industria creativa de creaciones funcionales de Diseño Gráfico.

CAPITULO IV. Gestión de Diseño en los casos.

Introducción

En este capítulo, se presentan los casos seleccionados y su marco contextual. La investigación se realizó con tres empresas representativas, siendo, Benik, Mitu calzado y Remedios Mágicos. Además se presentan el análisis cualitativo y cuantitativo de cada uno de los casos.

Como ya se mencionó en el apartado metodológico la selección de la muestra se hizo a través de muestras representativas de sujetos tipo, donde se encuentra presenta el diseño de producto, marca y espacio, así como una consolidación de empresa mayor a 3 años. Las empresas además de cumplir las características, mostraron interés y disponibilidad para contribuir con la investigación.

El primer caso es “Benik”, esta empresa tiene siete años en el mercado, diseñan y elaboran sus productos, han implementan nuevas tecnologías en busca de mejorar procesos. Cuenta con una amplia gama de productos entre ellas, bolsas, zapatos y ropa, se observa el diseño tanto en sus productos, marca y espacios como lo son: tienda propia, museos; logrando una identidad de marca. Una de sus fortalezas más importantes es la vinculación con centros de diseño.

El segundo caso es “Mitu calzado”, esta empresa tiene 9 años en el mercado, se

dedican exclusivamente al diseño y elaboración de forma artesanal de zapato. Se observa el diseño de producto, marca y espacio, logrando una identidad de marca. Una de sus mayores fortalezas es utilizar medios digitales para posicionarse en el mercado.

El tercer caso es “Remedios Mágicos”, esta empresa tiene ocho años en el mercado con productos de diseño y lúdicos que celebran la cultura y creatividad mexicana. Cuentan con productos como libretas, tarros, vasos, latas y posters. Presenta una identidad de marca mediante la integración del diseño de producto, marca y espacio. Una de sus mayores fortalezas han sido las alianzas con empresas privadas y gobierno.

Con estos casos se busca observar la gestión del diseño en cada una de las etapas de la empresa, desde la organización, la estrategia, lo funcional y operativo.



Caso 1: Benik Diseño contemporáneo



Figura 13. Ubicación geográfica de la empresa Benik. Elaboración propia.

Asentada en la región del Bajío del país, Benik se encuentra en la ciudad de León, Guanajuato, su ubicación es uno de los ejes estratégicos de la empresa, ya que tiene a primera mano la industria manufacturera de textil y marroquinería, así como proveedores de gran calidad, así como ha facilitado la distribución de sus productos en todo México. León Gto., es catalogada por el Banco Mundial (BM) como la segunda entidad nacional más importante para colocar nuevos giros comerciales, Guanajuato ha permitido a las empresas tener acceso al 80% del mercado mexicano, 70% de establecimientos industriales, 70% del comercio internacional, 70% de las exportaciones y 60% de la población del país. De acuerdo a los informes emitidos por la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (2015), Guanajuato es la sexta economía a nivel nacional, con un valor superior a los 43 mil 200 millones de dólares, siendo líder nacional en atracción de inversiones nacionales y extranjeras a demás del apoyo para emprender.

A diferencia de la economía nacional que es impulsada por un solo motor basado en las exportaciones, la economía del Estado de Guanajuato es impulsada por dos motores, la industria automotriz y el calzado, lo cual es resultado de las políticas económicas actuales, dando pie a que Guanajuato sea el segundo generador de empleo formal más importante en el país, (Ruvalcaba, 2015).

Antecedentes

Benik, es una palabra de origen maya compuesto por “Ben”, que es semilla, y la palabra “ik”, que significa aliento de vida. Es una marca de Diseño inspirado en las tradiciones de los pueblos vivos de México, busca rescatar la estética de nuestras tradiciones y traducirla en productos contemporáneos. Creada en diciembre de 2009 por los diseñadores: Isabel Rodríguez y León Campa, egresados del Centro de Investigaciones de Diseño Industrial (CIDI) de la UNAM, tienen como objetivo generar y difundir un nuevo concepto de productos de diseño mexicano, fusionando la artesanía y las nuevas tecnologías para el estilo de vida actual, basado en la idea de capturar momentos, lo efímero de nuestro entorno, y aprisionar aquellos recuerdos que nos hacen sentir bien.

La empresa ha enfrentado principalmente tres obstáculos: 1) sustento económico, al ser una microempresa inició con limitantes económicas, su inversión inicial fue de 5,000 pesos, 2) “malinchismo”, (Campa, 2014), ya que el diseño de artículos tradicionales tiene una mala imagen ante los ojos del consumidor y 3) la piratería.

Actualmente Benik cuenta con 9 personas, distribuidas en el área de pespunte, máquinas de termo formado, corte láser, servicios de diseño y ventas.

El producto que ellos diseñan y elaboran está inspirado en las fiestas mexicanas refleja el color y la alegría a través de materiales como plumas, papel picado, listones y confeti; muy poco usuales en accesorios de uso cotidiano. Los estampados textiles abordan diferentes temas como las tradiciones y artesanías de pueblos de México. Otorgando características de producto creativo ya que muestra a) Novedad, al ser original y sorpresivo; b) Resolución, tiene lógica, utilidad, y valor, una buena elaboración y síntesis, esto, de acuerdo al modelo de producto creativo de Horn & Salvendy (2006).

A partir del 2012 han enfocado los esfuerzos en internacionalizar la marca, logrado posicionarse en 22 estados de la república mexicana y 13 países, de estos últimos los que destacan son: Suecia, Japón, Estados Unidos y Francia. Los principales distribuidores internacionales son: 1) "Ay que chula!, 2) Centro George Pompidou, 3) Itik Design y 4) Taschen, cuyos puntos de venta se encuentran en sitios turísticos, librerías, boutiques, galerías de arte; de los que destacan el Museo de Arte Moderno de Nueva York y el Museo de Arte Moderno Japón, Centre Pompidou, Musee Du Quai Branley, HIGH Museum of Art Atlanta, Musee de L'Orangerie, MARCO de Monterrey, MODO condesa, Museo Dolores Olmedo, Museo de Arte de Sinaloa, Museo Franz Mayer y Museo del Juguete Mexicano en San Miguel de Allende.

Benik ha sido seleccionado como nuevo talento en ferias importantes como Sapica, Intermoda y Salpro. Participan en ferias internacionales como Bisutex en Madrid, Trade Show of the Caribbean en Puerto Rico, North West Trend Show en Seattle, la Semana de México en Londres, Maison et Objet Paris, California Gift Show y dentro del Pabellón “Encuentrate con México” en Beijing y Londres.

La empresa por su facturación de ubica como una micro empresa, de acuerdo a la clasificación de INEGI (2009). Está constituida legalmente como persona física, puesto que no ha requerido ser otro tipo de forma jurídica para su crecimiento. Además del producto ofrece servicios de diseño industrial, diseño gráfico y corte láser. Su clasificación dentro de las industrias de creaciones funcionales son el Diseño Industrial , Diseño Gráfico y Diseño de Moda. Y sus ventas están orientadas al mercado local, regional, nacional e internacional, pero se observa que, Benik, es la empresa que más puntos de venta en el extranjero tiene pero no por ello es el que mas factura. Se observa que una de las ventajas competitivas que ha desarrollado son las vinculaciones y las alianzas, mismas que le han otorgado el fortalecimiento pero sobre todo un crecimiento tanto de recursos intangibles como tangibles.

En Septiembre de 2014 fundaron la Cámara Moda en el estado de Guanajuato, junto a otras 11 marcas de empresarios y emprendedores de la moda, tienen el objetivo de apoyar a otras empresas del sector en el desarrollo y crecimiento de sus marcas para transitar de emprendedores a micro, pequeñas y medianas empresas, buscan un crecimiento orgánico, no solo como marcas



de productos, sino organizadores de desfiles y diseño de imagen, buscando el mercado de exportación. En la figura 14 se muestra las vinculaciones y alianzas que ha desarrollado para su crecimiento.

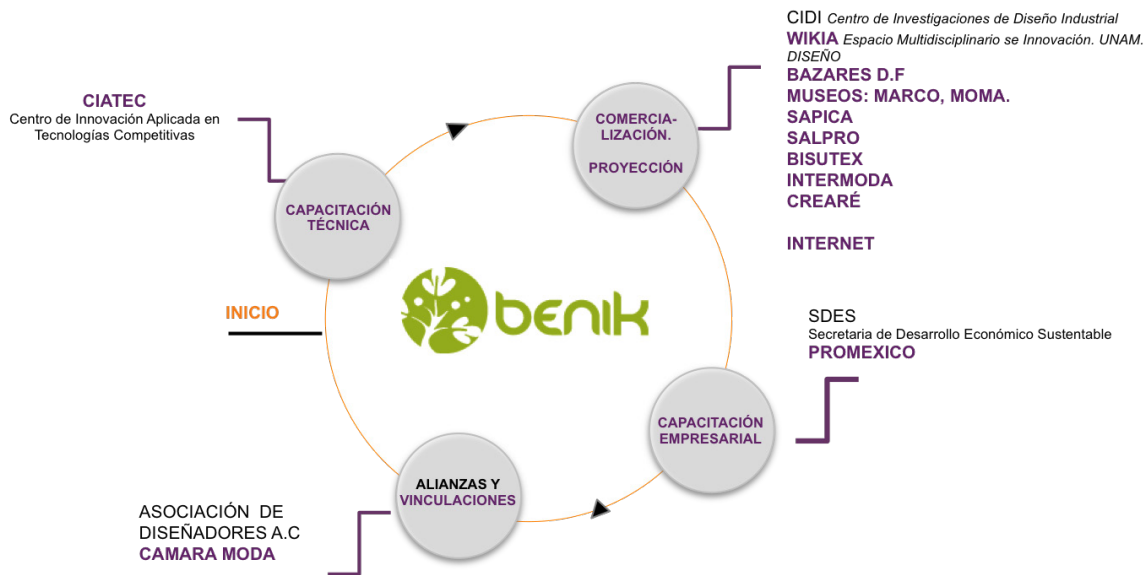


Figura 13. Alianzas y vinculaciones para crecimiento caso Benik. Elaboración propia.

Este tipo de industrias que crece a partir del “hacer” y estar generando nuevas formas constantemente, tienen su fuerza en la parte operativa, se ha observado que inician el proyecto pensando únicamente en la especialización técnica, por ello se asume que Benik comenzó a vincularse con centros de innovación y aplicación de tecnología como el CIATEC para especializarse en una técnica y mejorar el producto, de ahí pasó a preguntarse, ¿ahora como lo vendo?, buscando puntos o proyección para una comercialización, principalmente consigue alianzas con centros de diseño, bazares locales y con el paso del tiempo ha buscado mercados internacionales. Surgiendo la necesidad de conocer,

¿cómo se gestiona una empresa?, por ello busca nuevos recursos como lo son capacitaciones empresariales y el vincularse con instituciones públicas o privadas que puedan otorgar dicho apoyo, en el caso particular de las empresas ubicadas en Guanajuato, tienen una ventaja sobre este tipo de vinculaciones ya que una de las Políticas Públicas del estado es el apoyo a negocios o pequeñas empresas del sector de la moda y el calzado. También se observa en esta empresa una visión multiplicadora, una preocupación por el fortalecimiento no solo de su empresa, sino de un grupo de diseñadores que ven como oportunidad aliarse en busca ya sea de reducir costos, aumentar utilidades y generar redes de apoyo, por tal se han conformado la asociación Camara Moda en el 2014.

Visto lo anterior y con base a la recolección de información se realizó el análisis en sus 4 dimensiones del caso, se hizo una correlación de los valores numéricos arrojados en la matriz de análisis de datos. Recordemos que el análisis se llevó en dos etapas, primero se hizo caso por caso que se muestra a continuación para completar el estudio de caso y en una segunda etapa una comparativa de los tres casos, esta última se presentará en el capítulo V. Así también la interpretación general de los datos cuantitativos, valor de modelo contra valor de modelo real, se hizo bajo las premisas del coeficiente de correlación de Pearson, de acuerdo con los siguientes criterios: $r=1$ Correlación perfecta; $.80 < r < 1$ correlación Muy alta; $.60 < r < .80$ Correlación Alta; $.40 < r < .60$ Correlación Moderada; $.20 < r < .40$ Correlación Baja; $0 < r < .20$ Correlación Muy baja y $r=0$ Correlación Nula. Después de hizo una intrpretación cualitativa sobre los items que presentan una menor correlación con el objetivo de interpretarlos y nos ayuden en la correlación de los

tres casos y nos dirijan a la propuesta de modelo de gestión de diseño.

Las tablas 8, 9, 10 y 11 muestran los resultados obtenidos en cada una de sus cuatro dimensiones, están divididas en 5 columnas: en la primera columna se muestra el valor real del modelo de acuerdo a la teoría (V.M), en la segunda columna se muestra el porcentaje del valor del modelo de cada una de las variables, en la tercera columna muestra la variable a observar, en la cuarta columna muestra el resultado del valor modelo real aplicado al cada caso (V.M.R), y en la quinta columna muestra el porcentaje real de cada una de las variables.

V.M	IDEAL	ESTATUS EMPRESA	V.M.R	REAL
0.1	5%	Datos Contacto	0.096	5%
	10%	Forma jurídica de la empresa		10%
	20%	Años de funcionamiento		20%
	10%	Sector de actividad económica		8%
	20%	Clasificación de creaciones funcionales		20%
	5%	Producto estrella		5%
	10%	Numero de integrantes		10%
	10%	Facturación aprox anual		8%
	10%	Mercados a los que se orienta		10%
	100%	Total		96%

Tabla 8. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel organizacional caso Benik.. Elaboración propia

En la tabla 8 se muestra el Valor Modelo (V.M), 0.1, de la dimensión Nivel organizacional, que es el ideal teórico contra el Valor Modelo Real (V.M.R), .096, en el caso de Benik, y de acuerdo a Person la correlación entre la teoría y la realidad es Muy alta. Lo anterior significa que lo planteado en las variables con base a la teoría en este caso lo aplica casi en su totalidad, se observa una diferenciación en la facturación y el sector de la economía, se dice entonces que a pesar de que este caso es el que cuenta con más puntos de venta a nivel internacional y nacional, no es el que más factura, pudiendo existir una relación entre su sector económico ya que solo está dirigido a textiles y cuero, es decir no hay una gran diversificación de materiales y/o producto.

NIVEL ESTRATEGICO				
V.M	IDEAL	TIPOS DE ESTRATEGIA	V.M.R	REAL
0.30	25%	Aportaciones del diseño a la empresa	0.230	25%
	25%	Estrategia de diseño		14%
	25%	Estrategia competitiva		25%
	25%	Modelo empresarial		13%
	100%	Total		77%

V.M	IDEAL	GRADO DE PLANIFICACION	V.M.R	REAL
0.2	33%	Actividades de diseño	0.177	29%
	34%	Análisis de competencias		26%
	33%	Certificaciones		33%
	100%	Total		88%

V.M	IDEAL	TIPO DE ESTRUCTURA	V.M.R	REAL
0.3	40%	Tipo de Organigrama	0.196	40%
	60%	Personal en la Empresa		25%
	100%	Total		65%

V.M	IDEAL	NIVEL DE FINANZAS	V.M.R	REAL
0.2	70%	Inversión de Diseño	0.193	67%
	30%	Subsidios		30%
	100%	Total		97%

Tabla 9. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel estrategico caso Benik.. Elaboración propia

En la tabla 9 se muestra la dimensión de “Nivel estratégico” en la primera variable *Tipos de estrategia*, el V.M, es .30 y el V.M.R, es .230, representando el 77% del valor teórico, así que la correlación entre la teoría y la realidad es Alta. Se observa que la menor correlación de esta en el indicador *Modelo empresarial*, dado que este caso carece de este recurso. En la variable *Grado de planificación*, el V.M es de .20 y el V.M.R es del .177 representa un 88%, su correlación es Muy Alta, en esta variable la correlación menor se encuentra en el indicaro *Análisis de competencias* si bien el caso ubica cuales son sus competidores principales no ha detectado específicamente en que es mejor su competencia. En la variabe

Tipo de Estructura representa un 65%, su correlación es Alta, la menor correlación se encuentra en el indicador *Personal de la empresa*, dado que no existe una interdisciplinariedad del area de diseño que les permita introducir una diversificación de productos o servicios. Por último en la variable *Nivel de Finanzas*, representa un 97%, su correlación es Muy Alta, donde se observa la menor correlación es en el indicador *subsidios*, dado que este caso no ha solicitado recursos económico o en especie para crecer en diseño, esto habla sobre una capacidad interna de resolver las necesidades de diseño pero abre la posibilidad de que esta falta de subsidios limite la diversificación de materiales y de productos. De una forma general la variable con menor correlación es la variable *Tipo de estructura*, se puede interpretar que, debido al poco personal no existe una diversificación de profesionales de diseño de forma interna, pero refuerzan en este sentido con las alianzas que hacen con otros diseñadores fuera de la empresa.

NIVEL FUNCIONAL

V.M	IDEAL	NIVEL DE RECURSOS HUMANOS	V.M.R	REAL
0.45	50%	Habilidades Empresariales	0.33	44%
	50%	Habilidades Administrativas		30%
	100%	Total		74%

V.M	IDEAL	NIVEL DE INFORMACION	V.M.R	REAL
0.275	50%	Manuales de Desarrollo	0.11	30%
	50%	Informes de Resultados		10%
	100%	Total		40%

V.M	IDEAL	NIVEL DE COMUNICACIÓN	V.M.R	REAL
0.275	70%	Alianzas y Comunicaciones	0.19	48%
	30%	Medios de Comunicación		22%
	100%	Total		70%

Tabla 10. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel funcional caso Benik.. Elaboración propia

En la tabla 10 se muestra la dimensión “Nivel funcional”, en la primera variable, *Nivel de recursos humanos*, el V.M es de .45 y el V.M.R es del .33 representa un 74%, la correlación es Alta, esto es porque el caso reconoce aplicar algunas habilidades empresariales y administrativas como lo son: habilidades de trabajar en equipo, habilidad de aprendizaje en el error y habilidad de conceptualización. En la variable *Nivel de Información* el V.M es del .27 y el V.M.R es del .11 representa el 40%, la correlación es Moderada, siendo la variable con menos correlación ya que no cuenta con los manuales de desarrollo de producto, donde resguarden sus saberes, y tampoco existe un informe de resultados que puedan transferir o comunicar a los integrantes de la organización. En la variable *Nivel de comunicación* el V.M es de .27 y el V.M.R es del .19 representada por el 70% su correlación es Alta, debido a que integra acuerdos con otras empresas para la distribución y promoción del producto pero no crea vinculaciones con universidades.

NIVEL OPERATIVO

V.M	IDEAL	GRADO DE CREATIVIDAD	V.M.R	REAL
0.3	20%	Finalidad de Utilizar la Creatividad	0.26	20%
	20%	Beneficios de la Creatividad		10%
	20%	Empresa Creativa		17%
	20%	Herramientas de Creatividad		20%
	20%	Producto Creativo		20%
	100%	Total		87%

V.M	IDEAL	GESTIÓN DEL PROYECTO	V.M.R	REAL
0.25	55%	Desarrollode nuevos productos	0.16	19%
	45%	Proceso de diseño		45%
	100%	Total		64%

V.M	IDEAL	MARCA	V.M.R	REAL
0.2	40%	Valor a la marca	0.09	8%
	40%	Identidad corporativa		17%
	20%	Evolución de la marca		20%
	100%	Total		45%

V.M	IDEAL	EVALUACION	V.M.R	REAL
0.25	55%	Beneficios del diseño	0.225	45%
	45%	Causantes del éxito		45%
	100%	Total		90%

Tabla 11. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel operacional caso Benik.. Elaboración propia.

En la tabla 11 de la dimensión Nivel Operativo, se analiza que la primera variable *Grado de creatividad* el V.M es de .3 y el V.M.R de .26 representa el 87%, su correlación es Muy alta ya que el caso utiliza la creatividad únicamente para mejorar el producto, así como apoya el desarrollo creativo a través de actividades y herramientas, el producto creativo cuenta con las características que otorgan un valor agregado. En la variable *gestión del proyecto* el V.M es de .25 y el V.M.R es de .16 representa el 64%, su correlación es Alta ya que existe un proceso de diseño para los productos, en la variable *Marca* el V.M es de .2 y el V.M.R de .09, representa el 45%, su correlación es Moderada debido a que el caso solo cuenta con Registro de marca y en la variable *Evaluación* el V.M es de .25 y el V.M.R .22 es del 90%, su correlación es del Muy Alta ya que en el caso verifica la coherencia del sistema de diseño con los objetivos de la empresa.

Caso 2: Mitu calzado



Figura 13. Ubicación geográfica de la empresa Mitu calzado. Elaboración propia.

Mitu calzado se ubica en la ciudad del calzado, León Guanajuato, donde desarrolla la parte creativa y la manufactura, a la par cuenta con una oficina en la Ciudad de México, que funciona como bodega para realizar la distribución.

De acuerdo con la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), la industria del calzado en México, esta conformada por más de 4100 empresas que producen anualmente 244 millones de pares de calzado de los cuales en la ciudad de León Guanajuato se produce el 68%. Esta industria busca ser más competitiva y responder a las necesidades del mercado nacional e internacional apostando por la calidad, diseño, confort, innovación y moda. Dado a esto, Mitu decidió tener su oficina central en esta ciudad. Siendo León Gto., una de las ciudades más importantes para la manufactura de calzado, la mayoría está hecho con moldes prefabricados sin el toque personal para el pie de la mujer mexicana, siendo esta la carencia detectada por Mitu, desarrollan su

línea de calzado hecha de forma artesanal que responde a las tendencias de moda con un toque único.

Antecedentes

Mitu es un juego de palabras, entre un “tú” y un “yo” representa la complicidad entre las creadoras, la relación de mejores amigas y la esencia de su trabajo. Comenzaron en el 2007 cuando aún eran estudiantes de universidad, Alejandra Gámez es Diseñadora Gráfica con una especialización en Marketing Estratégico y Angélica Ruiz Diseñadora de Modas y Calzado con especialización en Caza Tendencias. Su visión es aterrizar la moda internacional, haciendo ediciones limitadas de zapatos con materiales de primera, y a un buen costo, expresando que en México se pueden adquirir objetos de buena calidad y accesibles.

La empresa es una Sociedad Anónima, además del producto, ofrece servicios de diseño digital, que son complemento y parte de su crecimiento tanto económico como generador de nuevas ideas, vinculaciones y/o alianzas, siendo parte fundamental para fortalecer su competitividad. Dentro de la clasificación de industrias creativas de creaciones funcionales son Diseño de Moda, Diseño Industrial, Diseño Gráfico y Diseño Digital.

Se orienta a mercado nacional y solo hace pequeños envíos a clientas en el extranjero. Maneja internet como medio de comercialización y aumentar sus ventas, siendo la tecnología un punto clave de su expansión. Diseñan y trabajan

de forma artesanal, bajo una técnica de bota vaquera. Experimentan con técnicas y materiales 100% mexicanas, importando principalmente el confort. Cada tres meses aproximadamente renuevan los productos, así sea el mismo modelo, pero con una actualización. El modelo “Valentina” es el que las ha acompañada durante el crecimiento de la empresa, producen de 500 a mil pares pero hay otros que solo se producen 100 pares para venta final, o bien cuando hacen alguna edición para pasarela, pueden ser únicamente cinco. Actualmente tienen una producción de 800 pares mensuales. Lanzan los diseños de temporada con diversos anuncios en redes sociales, como: Instagram, Facebook, Twitter.

Cada producto es una historia, el zapato es un personaje con su propia identidad basado principalmente en una canción, una película, cuentos o video, por ello la mayoría llevan nombres de chicas. Otorgando características de producto creativo ya que muestra a) Novedad, al ser original y sorprendente; b) Resolución, tiene lógica, utilidad, y valor, una buena elaboración y síntesis, esto, de acuerdo al modelo de producto creativo de Horn & Salvendy (2006).

A finales del 2010 participan en SAPICA, siendo esta, la punta de lanza tanto para su comercialización como de ampliar su panorama. Su principal forma de comercializar es a través de internet, ya sea en tiendas o en redes sociales, atendiendo mercados internacionales como Puerto Rico, Colombia, Perú, Estados Unidos, Argentina, además del nacional en estados como Querétaro, Colima, Puebla, Cancún y Morelia.

En la figura 16 se muestra las vinculaciones y alianzas que ha desarrollado para su crecimiento. Al igual que el caso anterior, su comienzo estuvo relacionado con la especialización y mejora de un proceso, en este caso buscaron la especialización en las técnicas de realizar un zapato en las maquiladoras, seguida de una capacitación empresarial, nuevamente, este tipo de acciones reacciona a los recursos que destina el gobierno del estado al apoyo a emprendedores. Con el

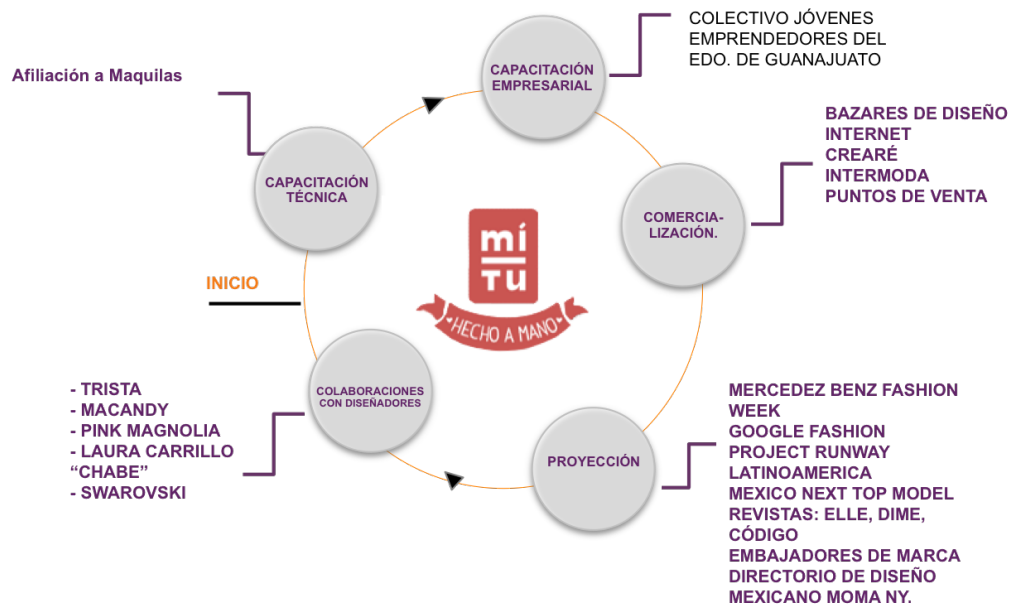


Figura 16. Vinculaciones, alianzas y colaboraciones Mitu. Elaboración propia

tiempo se ha hecho visible la aparición de pequeños clusters de estas industrias, como bazares, tiendas especializadas ya sea física o en internet, donde se integran propuestas de diseño y arte y que han ayudando a posicionarse en el mercado nacional y proyectarse a mercados internacionales con mayor facilidad, esto ha traído consigo que diseñadores y marcas grandes busquen colaboraciones con

el caso en eventos internacionales. Así también las alianzas con diseñadores del sector moda han fortalecido e incrementando los recursos y las capacidades del caso.

Las tablas 12, 13, 14 y 15 muestran los resultados obtenidos en cada una de sus cuatro dimensiones, están divididas en 5 columnas: en la primera columna se muestra el valor real del modelo de acuerdo a la teoría (V.M), en la segunda columna se muestra el porcentaje del valor del modelo de cada una de las variables, en la tercera columna muestra la variable a observar, en la cuarta columna muestra el resultado del valor modelo real aplicado al cada caso (V.M.R)

V.M	IDEAL	CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	V.M.R	
0.1	5%	Datos Contacto	0.087	5%
	10%	Forma jurídica de la empresa		10%
	20%	Años de funcionamiento		15%
	10%	Sector de actividad económica		8%
	20%	Clasificación de creaciones funcionales		20%
	5%	Producto estrella		5%
	10%	Numero de integrantes		8%
	10%	Facturación aprox anual		6%
	10%	Mercados a los que se orienta		10%
	100%	Total		87%

Tabla 12. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel organizacional caso Mitu. Elaboración propia

En la tabla 12 se muestra el Valor Modelo (V.M), 0.1, de la dimensión, que es el ideal teórico contra el Valor Modelo Real (V.M.R), .087, en el caso de MITU, y de acuerdo a Person la correlación entre la teoría y la realidad es Muy alta. En este nivel se observa que el indicador más débil es el de facturación anual, el sector de actividad económica y numero de integrantes, este caso es el que cuenta con menos diversificación de producto, ya que solo tiene el calzado.

NIVEL ESTRATEGICO				
V.M	IDEAL	TIPOS DE ESTRATEGIA	V.M.R	REAL
0.30	25%	Aportaciones del diseño a la empresa	0.267	25%
	25%	Estrategia de diseño		14%
	25%	Estrategia competitiva		25%
	25%	Modelo empresarial		25%
	100%	Total		89%

V.M	IDEAL	GRADO DE PLANIFICACION	V.M.R	REAL
0.2	33%	Actividades de diseño	0.12	28%
	34%	Análisis de competencias		13%
	33%	Certificaciones		17%
	100%	Total		58%

V.M	IDEAL	TIPO DE ESTRUCTURA	V.M.R	REAL
0.3	40%	Tipo de Organigrama	0.24	40%
	60%	Personal en la Empresa		38%
	100%	Total		78%

V.M	IDEAL	NIVEL DE FINANZAS	V.M.R	REAL
0.2	70%	Inversión de Diseño	0.15	58%
	30%	Subsidios		15%
	100%	Total		73%

Tabla 13. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel estratégico caso Mitu. Elaboración propia

En la tabla 13 se presenta la dimensión de Nivel estratégico en la primera variable Tipos de estrategia, el V.M, es .30 y el V.M.R, es .267, representando el 89% del valor teórico, así que la correlación entre la teoría y la realidad es Muy Alta.muestra un diferencia en la estrategia de diseño ya que este caso se centra unicamente en una estrategia de diseño en producto dejando de lado al diseño de medios publicitarios y espacios y np es visto como una totalidad. En la variable Grado de planificación, representa un 58%, su correlación es Moderada, es la variable con menos correlación en este nivel, dado que solo en ocasiones

definen las actividades de diseño a realizarse, tales como definir el diseño de producto con unas bases internas del producto, además que solo a veces se hacen registros de objetivos, además de que el análisis de competencias solo identifica a las empresas pero no las características con las cuales es está compitiendo y no cuenta con ningún tipo de certificaciones. En la variable Tipo de Estructura representa un 78%, su correlación es Alta dado que asume tener una descripción de puestos y/o procesos y el personal no releja una interdisciplinariedad. Por último en la variable Nivel de Finanzas, representa un 73%, su correlación es Alta es decir que se menciona que ha invertido dinero en diseño solo algunas ocasiones ya que ellas autogeneran este valor o resuelven de forma creativa con algún tipo de vinculaciones con universidades evitando este costo.

NIVEL FUNCIONAL				
V.M	IDEAL	NIVEL DE RECURSOS HUMANOS	V.M.R	REAL
0.45	50%	Habilidades Empresariales	0.35	42%
	50%	Habilidades Administrativas		35%
	100%	Total		77%

V.M	IDEAL	NIVEL DE INFORMACION	V.M.R	REAL
0.275	50%	Manuales de Desarrollo	0.261	45%
	50%	Informes de Resultados		50%
	100%	Total		95%

V.M	IDEAL	NIVEL DE COMUNICACIÓN	V.M.R	REAL
0.275	70%	Alianzas y Comunicaciones	0.167	45%
	30%	Medios de Comunicación		16%
	100%	Total		61%

Tabla 14. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel funcional caso Mitu. Elaboración propia

En la tabla 14 se presenta la dimensión del Nivel funcional, variable, Nivel de recursos, representa el 77% del valor de la teoría, la correlación entre la teoría y lo real es Alta es decir aplican habilidades empresariales como conceptualización para formular estrategias, habilidad de trabajar en equipo, habilidad de aprendizaje en el error y la iniciativa pero el análisis de situaciones, vista como una habilidad empresarial, es moderadamente importantes, interpretando que esto se debe a su actitud de reacción al instante. La variable Nivel de Información representa el 95%, la correlación es Muy Alta, es decir cuentan con manuales de desarrollo de producto, de mercadotecnia, distribuyen informes de resultados no de forma física pero recurren a las nuevas tecnologías y hacen estos reportes por medio de aplicaciones de celulares. En la variable nivel de comunicación representada por el 61% su correlación es Alta, se interpreta que la comunicación de la empresa con el entorno a través de las alianzas es parte fundamental de su fortalecimiento, disminuyendo costos y entrar a nuevos mercados, los medios de comunicación básicamente son digitales, tienda en línea y redes sociales.

NIVEL OPERATIVO				
V.M	IDEAL	GRADO DE CREATIVIDAD	V.M.R	REAL
0.3	20%	Finalidad de Utilizar la Creatividad	0.252	20%
	20%	Beneficios de la Creatividad		14%
	20%	Empresa Creativa		17%
	20%	Herramientas de Creatividad		20%
	20%	Producto Creativo		13%
	100%	Total		84%

V.M	IDEAL	GESTIÓN DEL PROYECTO	V.M.R	REAL
0.25	55%	Desarrollode nuevos productos	0.163	20%
	45%	Proceso de diseño		45%
	100%	Total		65%

V.M	IDEAL	MARCA	V.M.R	REAL
0.2	40%	Valor a la marca	0.13	8%
	40%	Identidad corporativa		36%
	20%	Evolucion de la marca		20%
	100%	Total		64%

V.M	IDEAL	EVALUACION	V.M.R	REAL
0.25	55%	Beneficios del diseño	0.225	45%
	45%	Causantes del éxito		45%
	100%	Total		90%

Tabla 15 Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel operativo caso Mitu. Elaboración propia

En la tabla 15 se presenta la dimensión Nivel Operativo, en donde la variable Grado de creatividad representa el Valor Modelo real del 84%, su correlación es Muy alta en ella se observa que el ítem con un menor porcentaje de relación es producto creativo, es decir que con base al modelo de Horn & Salvendy (2006) el producto es poco novedosos. En la variable Gestión del proyecto representa el 65%, su correlación es Alta dado que el desarrollo de producto atiende a políticas ya establecidas en la empresa, así como, su proceso de diseño está sistematizado.

La variable Marca representa el 64%, su correlación es Alta dado que solo cuentan con marca registrada, sin atender otro tipo de registros como el secreto industrial. Por último en la variable Evaluación su correlación es del 90%, es decir Muy Alta dado que existe una coherencia entre los productos de diseño y la visión de la empresa, el diseño ha marcado esa diferenciación que ha permitido crecer como empresa e ir buscando nuevos mercados.

Caso 3: Remedios Mágicos



Figura 17. Ubicación geográfica de la empresa Remedios Mágicos. Elaboración propia

Remedios Mágicos se ubica en la Ciudad de México. La CDMX, es el núcleo urbano más grande del país que reúne los principales activos de la República en términos financieros, políticos, académicos, empresariales y culturales. Concentra una gran parte de las actividades económicas del país y genera el 17.06% de la riqueza nacional. De acuerdo a INEGI y Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (2013), el 9.7% de las unidades económicas que operan en la ciudad, la mayoría son microempresas (92.3%), seguidas por pequeñas (6%), medianas (1.4%) y grandes empresas (0.3%). Y conforme al análisis del Índice de Especialización Local (IEL), destaca 1) servicios Profesionales, científicos y técnicos, 2) servicios corporativos, 3) servicios financieros y servicios seguros y 4) servicios de apoyo a negocios. Siendo este último una de las oportunidades mayormente valoradas para el crecimiento de la empresa Remedios Mágicos.

La Ciudad de México (CDMX), busca convertirse en el año 2030 en referente nacional e internacional de innovación, con los objetivos de fomentar la cultura de innovación a través de integrar y vincular empresas a centros de investigación y Desarrollo Tecnológico, vinculación de proyectos innovadores en colaboración, financiamientos para la innovación, fomento del emprendimiento y generación y desarrollo de infraestructura científico tecnológica, (Agenda de innovación Distrito Federal, 2014).

Antecedentes.

Sabor con buen humor

La empresa surge desde el 2008 con solo dos integrantes, los hermanos Guadalupe Gómez y Pablo Gómez, nace bajo la premisa de reír es magia, e inspirada en los productos “milagrosos” de cualquier mercado mexicano, para curar todo tipo de mal o atraer la buena suerte, ofreciendo diferentes “hechizos” ideales para curar males u ocasiones, “hechizos” que vienen en forma de dulces y golosinas, identificados por un empaque en el que se explica su función. Ofrecen “buena vibra y diversión”, conectando con las emociones a través de sus productos ingeniosos que celebran la cultura y diseño mexicano.

Remedios Magicos es una botica de ideas y regalos, así lo define la diseñadora gráfica, Guadalupe Gómez, la alquimista en jefe y cerebro operador de la empresa. La empresa maneja un lenguaje lúdico desde el nombramiento de puestos, cuenta con un Contraamaestre, Pablo, una bruja mayor, la gestapo, boticarios y ayudantes

de santa, no hay franquiciarios, sino Gurús Asociados. Genera 10 empleos directos y aproximadamente 20 indirectos. Comparten su creatividad a marcas, instituciones, asociaciones, haciendo co-branding, con el objetivo de lograr un universo propositivo, incluyente, empático y aliviado, así es como se definen. Apuesta a la especialización y su principal objetivo son las creaciones funcionales de Diseño Gráfico.

Parte del atractivo concepto de la marca son sus envolturas y envases, que se definen con un estilo vintage, plasmando con humor la cultura de México, los productos son lúdicos divertidos que de forma creativa e ingeniosa utilizan el dulce como pretexto, el packaging en sí, es un mensaje completo de comunicación y estrategia de marketing de experiencia para el cliente/usuario. Todo es hecho 100% por manos mexicanas. Los elementos gráficos que diseñan son impresos en productos como latas, libretas, tarros, vasos, accesorios y posters con el objetivo de transmitir todo tipo de mensaje con humor, el contenido de los productos o remedios como ellos los llaman, son dulces o mentas. La lista de remedios –productos- es amplia, entre ellos se encuentran: Legítimos chochos desapendejadores –ha sido el que más ha llamado la atención- Amansa guapos, Aflojatodo, Yo domino las matemáticas, San Antonio bendito, Miel de amor, Kit serie zodiaco, etc.

Cuenta con más de 80 puntos de venta en el país entre ellas las librerías El Sótano, Educal y Gandhi, la cadena de tiendas Ay Güey, Museos como el de Antropología de Historia, MUMEDI, Museo de Arte Contemporáneo, Museo Franz Mayer, cafeterías como El Péndulo, se dice que no todos los productos son

permitidos en estos lugares por los contenidos de sus mensajes y por ello no son exhibidos. Siendo una Sociedad Anónima, desarrolla un modelo de franquicia con la cual pretenden llegar al extranjero, enfocandose principalmente en el mercado latino de Estados Unidos (Los Ángeles, Chicago y Nueva York), por ahora se pueden encontrar las franquicias en Real del Monte, Hidalgo y Mérida, Yucatán

En la figura 18 se muestran las vinculaciones y colaboraciones que ha tenido la empresa para posicionarse en el mercado.

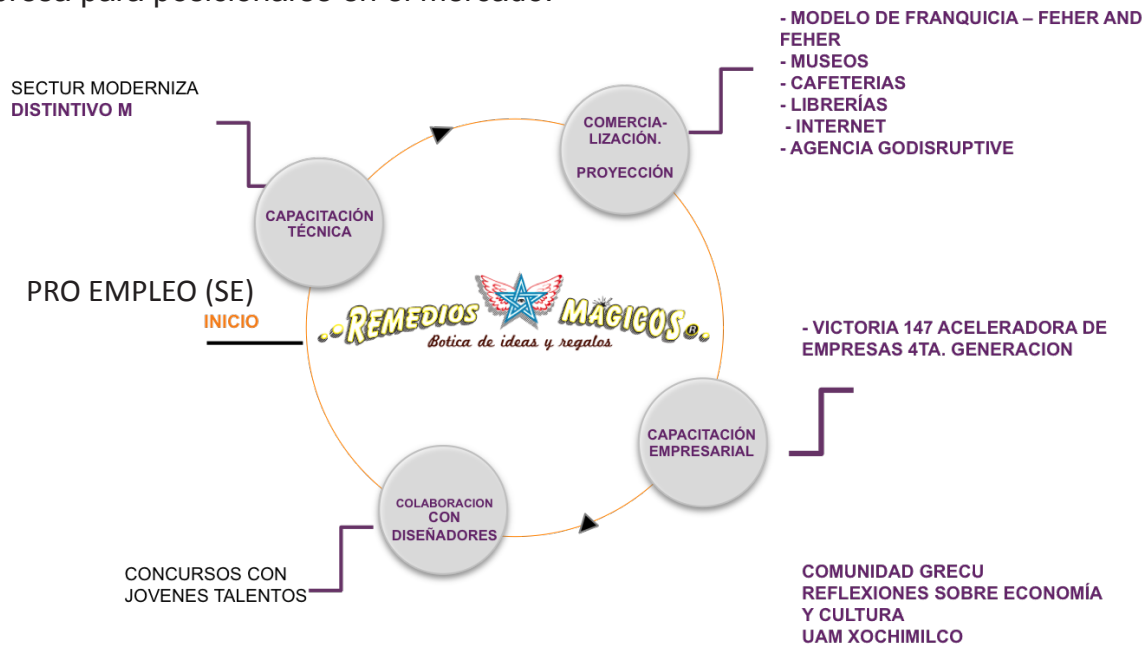


Figura 18. Vinculaciones, alianzas y colaboraciones Remedios Mágicos. Elaboración propia

En la figura 18 se muestran las vinculaciones y colaboraciones que ha tenido la empresa para posicionarse en el mercado. A diferencia de los dos casos anteriores Remedios Magicos nace con la visión de convertirse en una fuente de empleo y

de solvencia económica, pero sobre todo con una idea más clara de negocio a través del diseño y el simbolismo mexicano. Por tanto la primera vinculación fue PRO-EMPLEO de Secretaría de Economía. Una de sus estrategias claves ha sido la constante capacitación, por lo cual ya establecida como empresa buscan la certificación de sus procesos y la calidad con el programa Moderniza (Distintivo M), que otorga la Secretaría de Turismo. Y siendo uno de sus objetivos comercializar su producto en la Retail creativa, el producto es distribuido en lugares especializados de diseño y cultura siempre apoyada por campañas de marketing por ello ha colaborado con grandes empresas de este sector como la agencia GodDisruptive, el cual les ha dado proyección nacional y el reconocimiento de empresa creativa significativa para el país de acuerdo a Nomismae Consulting² (2010).

Por medio de la aceleradora de negocios Victoria 147, la empresa definió su modelo de negocio tipo Franquicia con las premisas de industria cultural/creativa en México por lo cual también es importante mencionar que la diseñadora Guadalupe participa en la comunidad GRECU de investigación en la UAM Xochimilco con la intención de hacer reflexiones sobre economía y cultura y las posibilidades de crecimiento de este tipo de empresa.

Otra de las formas de ir creciendo es captar nuevos talentos del diseño con el fin de hacer colaboraciones que les traigan ventajas a ambos.

Señalado lo anterior, se presenta los resultados de conocer a este caso en sus cuatro dimensiones.

² Consultoría especializada en el análisis y medición de la contribución económica de las actividades basadas en la Creatividad y la Cultura todo con un enfoque de desarrollo y sustentabilidad regional.

Las tablas 16, 17, 18 y 19 muestran los resultados obtenidos en cada una de sus cuatro dimensiones, están divididas en 5 columnas: en la primera columna se muestra el valor real del modelo de acuerdo a la teoría (V.M), en la segunda columna se muestra el porcentaje del valor del modelo de cada una de las variables, en la tercera columna muestra la variable a observar, en la cuarta columna muestra el resultado del valor modelo real aplicado al cada caso (V.M.R).

V.M	IDEAL	CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	V.M.R	REAL
0.1	5%	Datos Contacto	0.09	5%
	10%	Forma jurídica de la empresa		10%
	20%	Años de funcionamiento		20%
	10%	Sector de actividad económica		0%
	20%	Clasificación de creaciones funcionales		20%
	5%	Producto estrella		5%
	10%	Numero de integrantes		10%
	10%	Facturación aprox anual		10%
	10%	Mercados a los que se orienta		10%
	100%	Total		90%

Tabla 16. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel organizacional caso Remedios Magicos. Elaboración propia

NIVEL ESTRATEGICO				
V.M	IDEAL	TIPOS DE ESTRATEGIA	V.M.R	REAL
0.30	25%	Aportaciones del diseño a la empresa	0.27	25%
	25%	Estrategia de diseño		14%
	25%	Estrategia competitiva		25%
	25%	Modelo empresarial		25%
	100%	Total		89%

V.M	IDEAL	GRADO DE PLANIFICACION	V.M.R	REAL
0.2	33%	Actividades de diseño	0.17	31%
	34%	Análisis de competencias		23%
	33%	Certificaciones		33%
	100%	Total		87%

V.M	IDEAL	TIPO DE ESTRUCTURA	V.M.R	REAL
0.3	40%	Tipo de Organigrama	0.27	40%
	60%	Personal en la Empresa		51%
	100%	Total		91%

V.M	IDEAL	NIVEL DE FINANZAS	V.M.R	REAL
0.2	70%	Inversión de Diseño	0.17	70%
	30%	Subsidios		15%
	100%	Total		85%

Tabla 17. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel estratégico caso Remedios Magicos. Elaboración propia

En la tabla 17 de la dimensión Nivel estratégico se observa que en la variable Tipos de estrategia, el V.M, es .30 y el V.M.R, es .27, representando el 89% del valor teórico, así que la correlación entre la teoría y la realidad es Muy Alta, la mayor debilidad se observa en la estrategia de diseño dado que este caso dirige en su mayoría a una estrategia de producto, y en segundo plano a medios y espacio. En la variable Grado de planificación, representa un 87%, su correlación siendo Muy Alta dado que las actividades de diseño en su mayoría están estructuradas y planeadas y designadas, tiene identificado sus competidores directos e indirectos pero no algunos elementos importantes como servicio post-venta, precio.

NIVEL FUNCIONAL				
V.M	IDEAL	NIVEL DE RECURSOS HUMANOS	V.M.R	REAL
0.45	50%	Habilidades Empresariales	0.36	50%
	50%	Habilidades Administrativas		30%
	100%	Total		80%

V.R	IDEAL	NIVEL DE INFORMACION	V.M.R	REAL
0.275	50%	Manuales de Desarrollo	0.21	50%
	50%	Informes de Resultados		25%
	100%	Total		75%

V.R	IDEAL	NIVEL DE COMUNICACIÓN	V.M.R	REAL
0.275	70%	Alianzas y Comunicaciones	0.24	63%
	30%	Medios de Comunicación		24%
	100%	Total		87%

Tabla 18. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel funcional caso Remedios Magicos. Elaboración propia

En la tabla 18 se observa la dimensión del Nivel funcional, la variable, Nivel de recursos, representa el 80% del valor de la teoría, la correlación entre la teoría y lo real es Muy Alta, dado que tiene integradas las habilidades empresariales desde su inicio como negocio y con el tiempo se han fortalecido. En la variable Nivel de Información representa el 75%, la correlación es Alta, cuenta con los manuales de desarrollo, de comercialización, de ventas, distribución dado a que esta estructurado como franquicia, en la cuestión de información de resultados solo se quedan dentro del nivel gerencial y no llegan como tal a los colaboradores.

NIVEL OPERATIVO				
V.M	IDEAL	GRADO DE CREATIVIDAD	V.M.R	REAL
0.3	20%	Finalidad de Utilizar la Creatividad	0.3	20%
	20%	Beneficios de la Creatividad		20%
	20%	Empresa Creativa		20%
	20%	Herramientas de Creatividad		20%
	20%	Producto Creativo		20%
	100%	Total		100%

V.M	IDEAL	GESTIÓN DEL PROYECTO	V.M.R	REAL
0.25	55%	Desarrollode nuevos productos	0.196	33%
	45%	Proceso de diseño		45%
	100%	Total		78%

V.M	IDEAL	MARCA	V.M.R	REAL
0.2	40%	Valor a la marca	0.18	32%
	40%	Identidad corporativa		36%
	20%	Evolucion de la marca		20%
	100%	Total		88%

V.M	IDEAL	EVALUACION	V.M.R	REAL
0.25	55%	Beneficios del diseño	0.225	45%
	45%	Causantes del éxito		45%
	100%	Total		90%

Tabla 19. Valor modelo vs. Valor modelo real del Nivel operativo caso Remedios Magicos. Elaboración propia

En la tabla 19 de la dimensión Nivel Operativo, se dice que en la variable grado de creatividad Valor Modelo real es del 100%,,, cumple con los items establecidos en la teoría su correlación es Muy alta, estableciendo las características de una empresa creativa, producto creativo e implementando las ventajas que de la creatividad. La variable gestión del proyecto representa el 78%, su correlación es Alta ya que el desarrollo de nuevos productos solo atiende a objetivos de directivos y de la empresa. La variable Marca representa el 88%, su correlación es Muy Alta dado que ha registrado la marca y algunos productos tienen derechos de autor.

En la variable Evaluación la correlación es del 90%, es decir muy alta, dado que atribuye los causantes del éxito al diseño y la visión estratégica de gestionarlo como el valor diferenciador para la empresa.

De acuerdo a los resultados cuantitativos anteriores de cada uno de los casos, se establece que existe una relación Alta en cuanto a la Matriz de Análisis de Datos que se planteó en la teoría con la realidad de los elementos que aplican las industrias creativas de creaciones funcionales en la gestión de diseño como el elemento intangible que ha apoyado a permanecer y crecer en el mercado a los casos de estudio. Por consiguiente se realizará un análisis comparativo de las variables para detectar elementos comunes y diferencias con la finalidad de formular la propuesta de modelo de gestión de diseño para este tipo de industrias.

CAPITULO V. Hacia una propuesta de Modelo de Gestión de Diseño

En una segunda etapa se realizó un análisis cruzado entre los tres casos y sus dimensiones, con el objetivo de establecer elementos comunes y áreas que presentan un déficit de compatibilidad. Las tablas muestran en la primera columna, el valor de modelo con base a la teoría, en la segunda columna la variable a observar, en la tercera columna el valor real del modelo aplicado a cada caso. Además de una clasificación por color en las filas, el verde muestra las variables con una compatibilidad del cien por ciento, el color naranja muestra áreas con alguna variedad entre ellos y el color rojo muestra la variable más débil de coincidencia entre casos.

Nivel organizacional

NIVEL ORGANIZACIONAL						
V.M	TIPO EMPRESA		BENIK		MITU	REMEDIOS
1	Datos Contacto	0.96	5%	0.870	5%	5%
	Forma jurídica de la empresa		10%		10%	10%
	Años de funcionamiento		20%		15%	20%
	Sector de actividad económica		8%		8%	0%
	Clasificación de creaciones funcionales		20%		20%	20%
	Producto estrella		5%		5%	5%
	Numero de integrantes		10%		8%	10%
	Facturación aprox anual		8%		6%	10%
	Mercados a los que se orienta		10%		10%	10%
	Total				96%	

Tabla 20 Análisis cruzado de los 3 casos nivel operativo.. Elaboración propia

DIMENSION	VARIABLES	SIMILITUDES	DIFERENCIAS	MAYOR PROBLEMA
ORGANIZACIONAL	RECURSOS	Formación empresario (diseñador)	Años de funcionamiento	Facturación aprox anual
		Forma jurídica de la empresa	Sector de actividad económica	
		Mercados a los que se orienta	Numero de integrantes	
		Clasificación de creaciones funcionales		
		Producto estrella		

Tabla 21 Análisis cruzado de los 3 casos. Tabla basada con información de la Tabla 20.

En las tablas 20 y 21 se observan los elementos comunes (color verde), de la dimensión nivel organizacional de los tres casos siendo: 1) Formación empresario: dentro del cual los tres casos presentan al Director General/CEO como un Diseñador Industrial y/o Diseñador Gráfico. La información sobre su ubicación territorial con la cual se puede definir las posibles oportunidades de crecimiento de acuerdo a las políticas públicas del estado en apoyo a este tipo de empresas. 2) Forma jurídica de la empresa, los tres casos agregan valor al ser empresas formalizadas legalmente, con registro frente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (SHCP), así como una acta constitutiva. 3) Clasificación de creaciones funcionales, los casos se encuentran dentro de esta clasificación además de que concuerdan que son interdisciplinarias del diseño ya que cubren dos o más especializaciones, pudiendo realizar diseño de moda, diseño industrial, diseño gráfico, o diseño digital. 4) Producto estrella, los tres casos concuerdan que su producto estrella es el producto innovador con el cual se dio a conocer la empresa, mismo que se le han realizado algunas innovaciones incrementales sobre todo en la mejora de procesos de producción. 5) Mercados a los que se orienta, los casos tienen establecidos a los mercados a los cuales quieren llegar, actualmente los tres casos tienen como prioridad el mercado nacional como parte de otorgar valor al diseño y productos hecho por manos mexicanas, otorgando un sentido de identidad y nacionalismo.

Las variables donde se observa una variación (color naranja) sin que marque una amplia diferenciación son: 1) años de funcionamiento, los casos oscilan entre 3 a 5 años y de 6 a 10 años, sin causar una afectación han crecido y posicionado a sus tiempos y capacidades, 2) sector de actividad económica, dentro de las clasificaciones dadas por INEGI, una de las empresas no se identifica con ninguna, a lo cual ella presenta su propia clasificación siendo, “Creativa Retail”, este término es entendido a partir del concepto retail (venta al detalle), como empresa especializada en la comercialización masiva de productos creativos a grandes cantidades de clientes, entregando los productos al consumidor final, esto presupone que esta industria creativa tiene como objetivo crear un nuevo concepto de mercado como lo menciona Schumpeter () en su concepto de destrucción creativa, 3) numero de integrantes, las empresas se clasifican como micro, ya que tienen menos de 10 empleados, además de generar empleos indirectos.

La variable donde se observa la menor similitud (color rojo), es en la facturación aproximada anual, esta variable no genera coincidencia, ya que los 3 casos señal facturaciones anuales diferentes, pero dentro de la clasificación de INEGI concuerdan ser microempresa, facturando menos de 4 mdp anuales, el caso que más factura implementa un plan de negocios de franquicias. También se puede atribuir esta facturación a la visión de conformar clusters de diseño, ayudando a concentrar a los usuarios en puntos estratégicos de venta y consumo de estos producto, apoyandose entre diferentes marcas, logrando una facturación mayor que la empresa que actua con un sentido más independiente.

Nivel estratégico

El objetivo de la gestión de diseño en este nivel es propiciar la coherencia del diseño en la empresa promoviendo sus procesos en la formulación de estrategias, la planificación, estructura de recursos y asegurar que hay un presupuesto para implementar las estratégicas.

NIVEL ESTRATEGICO						
V.M	TIPOS DE ESTRATEGIA		BENIK		MITU	REMEDIOS
0.30	Aportaciones del diseño a la empresa	0.23	25%	0.27	25%	25%
	Estrategia de diseño		14%		14%	14%
	Estrategia competitiva		25%		25%	25%
	Modelo empresarial		13%		25%	25%
	Total		77%		89%	89%

V.M	GRADO DE PLANIFICACIÓN		BENIK		MITU	REMEDIOS
0.2	Actividades de diseño	0.18	29%	0.12	28%	31%
	Análisis de competencias		26%		13%	23%
	Certificaciones		33%		17%	33%
	Total		88%		58%	87%

V.M	TIPO DE ESTRUCTURA		BENIK		MITU	REMEDIOS
0.3	Enfoque organizacional	0.20	40%	0.24	40%	40%
	Personal en la Empresa		25%		38%	51%
	Total		65%		78%	91%

V.M	NIVEL DE FINANZAS		BENIK		MITU	REMEDIOS
0.2	Inversión de Diseño	0.193	67%	0.15	58%	70%
	Subsidios		30%		15%	15%
	Total		97%		73%	85%

Tabla 22 Análisis cruzado de los 3 casos nivel estratégico. Elaboración propia

DIMENSION	VARIABLES	SIMILITUDES	DIFERENCIAS	MAYOR PROBLEMA	
ESTRATEGICO	TIPO DE ESTRATEGIA	Aportaciones del diseño a la empresa	Modelo empresarial		
		Estrategia de diseño			
		Estrategia competitiva			
	GRADO DE PLANIFICACIÓN			Actividades de diseño	
				Análisis de competencias	
				Certificaciones	
TIPO DE ESTRUCTURA	Enfoque organizacional			Personal en la Empresa	
NIVEL DE FINANZAS			Inversión de Diseño		
			Subsidios		

Tabla 23 Tabla basada con información de la Tabla 20. Elaboración propia

Siendo el objetivo de esta dimensión, el crear el vínculo entre diseño, identidad y cultura de la organización, las tablas 23 y 23 muestran los elementos comunes de la dimensión nivel estratégico de los tres casos, (color verde). En la primera variable Tipo de estrategia, muestra la mayoría de los aspectos comunes (color verde) los casos concuerdan que 1) el diseño aporta una visión creativa para resolver y una constante búsqueda de actualizaciones, (innovaciones incrementales) así también su 2) estrategia de diseño está estrategia de competitividad basada en la aplicación del diseño en sus 3 ámbitos: producto, comunicación de producto e imagen corporativa (Gimeno, 2000), está centrada en el diseño de producto, 3) las estrategias competitivas según lo planteado por Porter (), la diferenciación de producto, ventaja de costos y segmentación de mercado, los tres casos concuerdan que su estrategia competitiva es a partir de la diferenciación, mismo que viene ligado a las ventajas que aporta el diseño, mismo que les ha generado una mayor competitividad, en la variable Tipo de estructura se observa otro elemento común, 4) concuerdan en tener un organigrama, definiendo los cargos básicamente de Dirección General y Dirección de Diseño, esto debido al tamaño de la empresa y al pequeño número de integrantes directivos, por tal motivo se desarrolla una cultura creativa, los diseñadores-empresarios ponen en marcha acciones para flexibilizar y encaminar las actividades, convirtiendo a los colaboradores en protagonistas del cambio, por tanto dirige su enfoque a una organización por procesos y no por funciones, organizando las actividades para generar valor al cliente, su orientación colaborativa es el trabajo en equipo, su recurso principal es el conocimiento, la actitud dominante es el liderazgo y la actitud de los recursos humanos es generar valor. Esta dimensión presenta las diferencias (color naranja) en la variable: Tipo

de estrategia, específicamente en el indicador modelo de negocio, han aplicado algún tipo de model siempre pensando en los usuarios, el internet, ha sido una herramienta para posicionarse y vender en los mercados internacionales, logrando ampliar el volumen de ventas por pequeñas que sean pero a una gran cantidad de usuarios. El caso que más factura actualmente trabaja con un modelo de negocio tipo franquicia. En la variable Grado de planificación se observan tres de los elementos con diferencias: 1) actividades de diseño, definen el diseño de producto pensando en el mercado, el precio, pero no lo definen pensando en los proveedores, señalando que pueden generar la materia prima o bien buscar al proveedor ideal, se definen estándares de diseño y normas gráficas pero rara vez están por escrito, por tal motivo no pueden evaluar los resultados o bien no presentan estos resultados a los colaboradores porque no los tienen, 2) análisis de competencias, los casos tienen identificados sus competidores principales, y presentan algunas deficiencias frente a ellas como lo es, una menor diferenciación de producto y su vinculación es menor, 3) certificaciones, este item no es considerado por un caso, pero para los otros dos ha sido un recurso que abre nuevos mercados, da seguridad a sus clientes, además de generar un prestigio de marca 4) inversiones en diseño, en este item los casos señalan no haber invertido de forma monetaria ya que es una ventaja de autoimplementación del bien intangible que la formación en diseño les ha otorgado, pero si hay invertido en recurso tiempo ya que la mayoría de los servicios de diseño son generados dentro de la empresa, fortaleciendo la idea de aplicación de un modelo innato de diseño 5) Subsidios, dentro de la planeación no presentan proyecciones de subsidio para implementar diseños, unicamente un caso ha solicitado apoyo a Secretaría de Economía para el registro de marca,



autogestionan sus recursos. La mayor diferenciación (color rojo), se encuentra en la variable Tipo de estructura, con el indicador personal de la empresa, siendo que cada caso presenta diferentes especializaciones del diseño esto depende del sector de actividad económica al que se oriente la empresa.

Nivel funcional

El objetivo de esta dimensión es crear una estructura para el diseño dentro de la empresa, la literatura menciona que es preciso crear un departamento de diseño donde se gestione el diseño interno y externo pero al ser empresas de diseño, esta misma, funciona como una totalidad, en donde se desarrolla el proceso de crear, desarrollar, implementar, mejorar y reinventar.

NIVEL FUNCIONAL							
V.M	NIVEL DE RECURSOS HUMANOS		BENIK		MITU		REMEDIOS
0.45	Habilidades Empresariales	0.33	44%	0.35	42%	0.36	50%
	Habilidades Administrativas		30%		35%		30%
	Total		74%		77%		80%

V.M	NIVEL DE INFORMACION		BENIK		MITU		REMEDIOS
0.275	Manuales de Desarrollo	0.11	30%	0.26	45%	0.21	50%
	Informes de Resultados		10%		50%		25%
	Total		40%		95%		75%

V.M	NIVEL DE COMUNICACIÓN		BENIK		MITU		REMEDIOS
0.275	Alianzas y Comunicaciones	0.19	48%	0.17	45%	0.24	63%
	Medios de Comunicación		22%		16%		24%
	Total		70%		61%		87%

Tabla 24 Análisis cruzado de los 3 casos nivel funcional. Elaboración propia

DIMENSION	VARIABLES	SIMILITUDES	DIFERENCIAS	MAYOR PROBLEMA
FUNCIONAL	NIVEL DE RECURSOS HUMANOS	Habilidades Administrativas	Habilidades Empresariales	
	NIVEL DE INFORMACIÓN		Manuales de Desarrollo	Informes de Resultados
	NIVEL DE COMUNICACIÓN		Alianzas y Vinculaciones	
			Medios de Comunicación	

Tabla 24 Tabla basada con información de la Tabla 23. Elaboración propia

En las tabla 23 y 24 se señalan los aspectos comunes de la dimensión de los tres casos (color verde), presentes en la variable Nivel de Recursos Humanos: 1) en el indicador habilidades administrativas, concuerdan los casos que las más importantes son: habilidad de trabajar en equipo, habilidad de planear. Las diferencias (color naranja) se hacen presentes en la variable Nivel de recursos humanos, en los indicadores, 1) habilidades empresariales como las: habilidades conceptuales para formular estrategias, empatía, y la persistencia, siendo preciso el integrar la habilidad de prospección y la habilidad de saber pedir ayuda. . En este punto aparecen también las aptitudes que el líder, en este caso el diseñador-empresario muestra, como lo es la negociación, la flexibilidad, humildad, aceptación del riesgo, capacidad para reconstruir, integridad, sensibilidad, paciencia y curiosidad. 2) manuales de desarrollo, en el caso orientado a franquicia cuenta con manuales en documentos por escrito, como plan de negocios, plan de mercadotecnia, manuales de procesos del producto, los otros casos a pesar de no tener todos los manuales escritos han logrado generar códigos, aunque sea mentales, para llevar acabo los procesos, en la variable Nivel de comunicación se identifica otro de los elementos

de diferencias, en el indicador 3) alianzas y vinculaciones, tienen acuerdos con empresas para la comercialización y promoción del producto, no todas tienen alianzas con diseñadores o centros de diseño e igual no todas cuentan con vinculaciones con universidades o centros de investigación. Todo depende de los objetivos de crecimiento que tengan, no siguen un mismo patrón pero centran el interés en lograr sus objetivos y los de sus posibles socios, colaboradores. Surge el tema de compartir o no, información de la empresa, producto, organización, con otros, la inseguridad de comprometer sus saberes y su propiedad intelectual, por el tema de piratería, la inseguridad que tenemos en nuestro país y la falta de políticas públicas que preocupa a los diseñadores-empresarios, aún así se asume el riesgo y la incertidumbre y se recurre en algunos casos a formalizar los acuerdos en contratos siendo otro recurso intangible a presentar dentro del modelo para la formulación de alianzas y vinculaciones, con el objetivo de generar algún tipo de seguridad. Dentro de esta misma variable se presenta el indicador 4) medios de comunicación han dejado de utilizar medios físicos para comunicarse con el exterior, centrandose en las nuevas tecnologías como redes sociales, tiendas en línea que les generan costos menores y una mayor difusión, así como asistir a eventos sectorizados de diseño y arte con el objetivo de platicar con sus usuarios y observar como perciben el producto. Donde se presenta la mayor diferenciación (color rojo) es en la variable Nivel de información, en el indicador 1) informes de resultados, ya que los casos no presentan informes de resultados a los colaboradores o bien no se presentan con regularidad. Utilizan aplicaciones, mensajes de celular, correos electrónicos, y han desarrollado un “tipo de código” (aunque sea mental) de llevar los procesos, para estas empresas no es necesario

llenarse de documentos y almacenar más y mas archivos, sus capacidades estan en el hacer y actuar al momento con el background² de sus aprhendizajes en la prueba y error.

Nivel operativo

El objetivo este nivel es lograr los objetivos fijados en el nivel estratégico por medio de actividades puntuales de diseño.

NIVEL OPERATIVO							
V.M	GRADO DE CREATIVIDAD		BENIK		MITU		REMEDIOS
0.30	Finalidad de Utilizar la Creatividad	0.26	20%	0.25	20%	0.30	20%
	Beneficios de la Creatividad		10%		14%		20%
	Empresa Creativa		17%		17%		20%
	Herramientas de Creatividad		20%		20%		20%
	Producto Creativo		20%		13%		20%
	Total		87%		84%		100%

V.M	GESTIÓN DEL PROYECTO		BENIK		MITU		REMEDIOS
0.25	Desarrollode nuevos productos	0.16	19%	0.16	20%	0.20	33%
	Proceso de diseño		45%		45%		45%
	Total		64%		65%		78%

V.M	MARCA		BENIK		MITU		REMEDIOS
0.20	Valor a la marca	0.09	8%	0.13	8%	0.18	32%
	Identidad corporativa		17%		36%		36%
	Evolucion de la marca		20%		20%		20%
	Total		45%		64%		88%

V.M	EVALUACION		BENIK		MITU		REMEDIOS
0.25	Beneficios del diseño	0.23	45%	0.23	45%	0.23	45%
	Causantes de crecimiento		45%		45%		45%
	Total		90%		90%		90%

Tabla 26 Análisis cruzado de los 3 casos nivel operativo. Elaboración propia

² Conjunto de conocimientos y experiencias que constituyen el bagaje de una persona.

DIMENSION	VARIABLES	SIMILITUDES	DIFERENCIAS	MAYOR PROBLEMA
OPERATIVO	GRADO DE CREATIVIDAD	Finalidad de Utilizar la Creatividad	Beneficios de la Creatividad	
		Empresa Creativa		
		Herramientas de Creatividad	Producto Creativo	
	GESTION DEL PROYECTO	Proceso de diseño	Desarrollode nuevos productos	
	MARCA	Evolucion de la marca	Identidad corporativa	Valor a la marca
	EVALUACIÓN	Beneficios del diseño		
		Causantes de crecimiento		

Tabla 27 Tabla basada con información de la Tabla 26. Elaboración propia

En las tablas 26 y 27 se observan los aspectos comunes de la dimensión nivel operacional de los tres casos (color verde), se detectan en la variable Grado de creatividad y en los indicadores: 1) finalidad de la creatividad, concuerdan que esta centrada en mejorar y crear nuevos productos, así como captar nuevos mercados, 2) empresa creativa, muestra características similares como: están abiertas a cambios del entorno, visión flexible y la empresa asume como parte de su cultura, la experimentación y la búsqueda de ideas nuevas teniendo una tolerancia al fracaso, 3) herramientas de creatividad, mayormente utilizan la observación de su contexto y tendencias por medio de aplicaciones tecnológicas, además de participar en talleres y convivencias con otros diseñadores. También se detectan aspectos comunes en la variable Gestión de proyecto 4) procesos de diseño, los casos concuerdan en seguir un proceso de diseño que abarca, generación de ideas, generación de concepto, elección de estilo/borradores/bocetos, desarrollo (prototipo), realización (prueba) y una producción para su evaluación. se detectan aspectos comunes en la variable Marca 5) en el indicador evolución de marca,

al ser empresas flexibles han modificado su marca con la intención de direccionar hacia su cliente o mercado potencial. Y por último se detectan aspectos comunes en la variable Evaluación, los casos concuerdan en que el 6) diseño lleva beneficios como una renovación constante, contribuyendo a perciben las tendencias globales y pueden adecuarse a los mercados de forma práctica, además de que todas las creaciones están orientadas al usuario como una aportación del pensar en diseño, aundado a ello toman como causante de crecimiento a su cultura organizacional. En la variable Grado de creatividad, se presenta una diferenciación (color naranja) en las variables 1) beneficios de la creatividad ya que uno de los casos menciona que con la creatividad ha generado una nueva forma de vender y llegar a los usuarios con un producto diferenciador, mostrando una idea de modelo de negocio para su empresa a través de vender bienes intangibles llenos de simbolismos bajo la estructura de franquicia. Los otros casos solo observan en la creatividad el beneficio de mejorar el producto. Dentro de esta misma variable el indicador, 2) producto creativo, muestra una pequeña diferencia, el producto de acuerdo al modelo de Horn & Salvendy (2006), está bien resuelto, ya que es eficiente, ingenioso, adecuado y funcional, tiene síntesis y es coherente con la visión de empresa pero uno de los casos no está de acuerdo en que sea raro y no convencional como una de las características del producto creativo, ya que si bien se basa en tendencias globales para sus diseños, las adecua al contexto de la cultura mexicana de tal forma que no sea catalogada como raros y no convencional. En la variable Gestión de proyectos el indicador 4) desarrollo de nuevos productos, presenta diferencias en tanto que un caso señala que el desarrollo de nuevo producto atiende a la

decisión del grupo directivo y las otras dos atienden a políticas de la empresa como diseño por colecciones, pero de alguna forma ambas decisiones están dirigidas a mantener una innovación incremental regularmente. En la variable marca, el indicador 5) identidad corporativa, cuentan con los elementos como lo es, logotipo, colores corporativos, papelería pero no están en algún tipo de manual. El mayor problema que se presenta en esta dimensión está dentro de la variable marca, en el indicador 1) valor de marca, ya que únicamente tienen registrada la marca ante el IMPI.

De acuerdo al análisis de las dimensiones, se observa que estos casos otorgan niveles de importancia de las dimensiones siendo, 1) nivel organizacional, 2) nivel estratégico, 3) nivel operativo, 4) nivel funcional como se observa en la figura siguiente, pudiendo concluir que estas industrias son hacedoras y su mayor debilidad es distribuir los planes de mercadotecnia, diseño, producción, administración en documentos de forma interna en la empresa, pero no por ello, no lo creen necesario, así que buscan integrar colaboradores que refuercen esta etapa o bien alguno de los diseñadores-directivos se orienta y especializa en esta área más que en seguir creando.



Figura 19. Relevancia de importancia para los casos. Elaboración propia

CAPITULO VI. Propuesta de Modelo

Durante la realización de los análisis de las variables se fueron advirtiendo aspectos comunes, las diferencias y el mayor problema de cada una de las dimensiones de la matriz de análisis de datos, mediante esta relación se configuró la propuesta de modelo de gestión de diseño en las industrias creativas de creaciones funcionales.

De acuerdo a Camarena (1998), un modelo representa de manera simplificada aspectos importantes de la teoría haciéndola más comprensible, o bien, indica aquellas cosas o actitudes que se propone imitar (Guerrero & García Franco, 2010), es decir como un ejemplo a seguir. Existen diferentes tipos de lenguajes para expresar un modelo, el utilizado para este estudio es el de tipo descripción verbal en forma de texto, constituido por sentencias o proposiciones, configurandose de la siguiente forma.

Se mantienen las tres dimensiones planteadas con la ayuda de la caja de herramientas de Briggite de Mozota (2010): 1) Estratégica, 2) Funcional, 3) Operativa, más la construida a partir del Marco Teórico, 4) Organizacional. En estas dimensiones se plantean categorías y criterios a considerar en las industrias de creaciones funcionales que tienen como recurso innato la gestión del diseño con base a los resultados del análisis de los tres casos en esta investigación. En la figura 20 se muestra la totalidad de la propuesta.

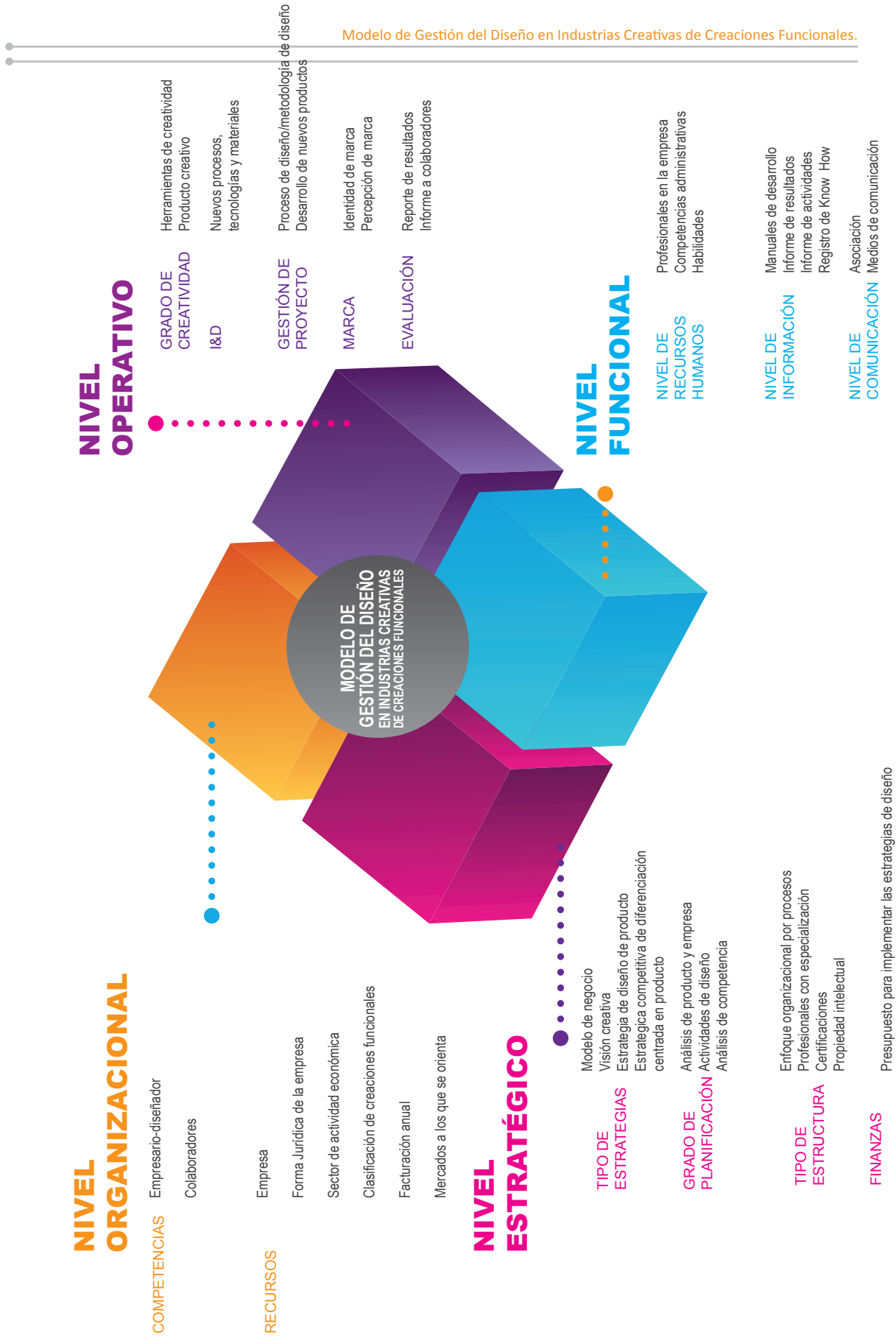


Figura 20. Propuesta de Modelo. Elaboración propia



Figura 21. Propuesta de Modelo. Dimensión organizacional. Elaboración propia

En la figura 21 se establecen la dimensión organizacional, con el objetivo de identificar y establecer los recursos organizacionales para una gestión del diseño dentro de las industrias creativas de creaciones funcionales, se establecieron dos categorías: 1) Competencias, se trata para establece las capacidades e identificar quien y cómo son los empresarios-diseñadores así como los trabajadores que para estas industrias son vistas como colaboradores internos y externos y 2) los recursos, siendo los elementos básicos para consolidar a un ente como empresa.

En la tabla 28 se presenta la Herramienta de Diseño, Dimensión organizacional. Se leera de izquierda a derecha, en la primera columna se muestra la dimensión o etapa, la segunda columna son las categorías específicas que se construirán y/o evaluarán, en la tercera columna son los criterios es decir el campo de especialización y en la cuarta columna subcriterios que son planteados

DIMENSION	CATEGORIA	CRITERIOS	SUB-CRITERIOS
NIVEL ORGANIZACIONAL	COMPETENCIAS	Empresario-diseñador	Nombre
			Formación
			Cargo
		Colaboradores	Directos
			Indirectos
	RECURSOS	Empresa	Marca
			Políticas
			Valor agregado
			Fundación
			Estado-Ciudad
			Visión multiplicadora/filosofía de empresa
			Responsabilidad Social
		Forma Jurídica de la empresa	Persona física
			Persona Moral
		Sector de actividad económica	Textiles y cuero
			Madera y papel
			Químicos, caucho y plástico
			Minerales no metálicos
			Metales básicos
			Otros (especifique)
		Clasificación de creaciones funcionales	Diseño de Modas
			Diseño Industrial
			Diseño de Interiores
			Diseño Gráfico
			Otros (especifique)
	Facturación anual	Menos de 500 mil pesos	
		Más de 500 mil pesos	
Menos de 1 (mdp)			
Más de 1 (mdp)			
Entre 2 y 3 (mdp)			
Mas de 3 mdp			
Mercados a los q se orienta	Local		
	Regional		
	Nacional		
	Internacional		
	Retail creativa		

Tabla 28 Herramienta de diseño, nivel organizacional. Elaboración propia

Nivel estratégico

El objetivo de la gestión de diseño en este nivel es propiciar la coherencia del diseño en la empresa promoviendo sus procesos en la formulación de estrategias, la planificación, estructura de recursos y asegurar que hay un presupuesto para implementar las estratégicas.



Figura 22. Propuesta de Modelo. Dimensión estratégico. Elaboración propia

En la figura 22 se establecen la dimensión estratégica, se establecieron cuatro categorías: 1) Estrategias, 2) planificación, 3) estructura y 4) finanzas. Por ellos se plantea la Herramienta de diseño donde se señalan acciones puntuales para aplicar estas categorías. Señaladas en la Tabla 29.

DIMENSION	CATEGORIAS	CRITERIOS	SUB-CRITERIOS (HERRAMIENTAS SUGERIDAS)
NIVEL ESTRATEGICO	Tipo de Estrategias	Modelo de negocio	Canvas Franquicia
		Visión creativa	Diseño como estrategia empresarial para una innovación incremental.
		Estrategia de diseño de producto	Matriz BCG (producto estrella, vaca, perro)
		Estrategia competitiva de diferenciación centrada en producto	Enfocada a su diseño innovador y calidad. Crear lealtad a la marca. Otorgar valor emocional.
	Grado de Planificación	Análisis de producto y empresa	FODA
		Actividades de diseño	Brief de diseño
		Análisis de competencia	Benchmarking
	Tipo de Estructura	Enfoque organizacional por procesos	Comprender los procesos y construir diagramas del equipo por procesos.
		Profesionales con especialización	Capacitación ligada a I+D
		Certificaciones	Hecho en México (identidad) Distintivo "M"Moderniza (calidad y procesos) Certificado de origen NAFTA (exportación),
		Propiedad intelectual	Registro de marca / Patentes / Derechos de autor
	Nivel de finanzas	Presupuesto para implementar las estrategias de diseño.	Prospección tiempo=dinero

Tabla 29 Herramienta de diseño, nivel estratégico. Elaboración propia

Nivel funcional

El objetivo de este nivel es crear la estructura para una gestión de diseño.

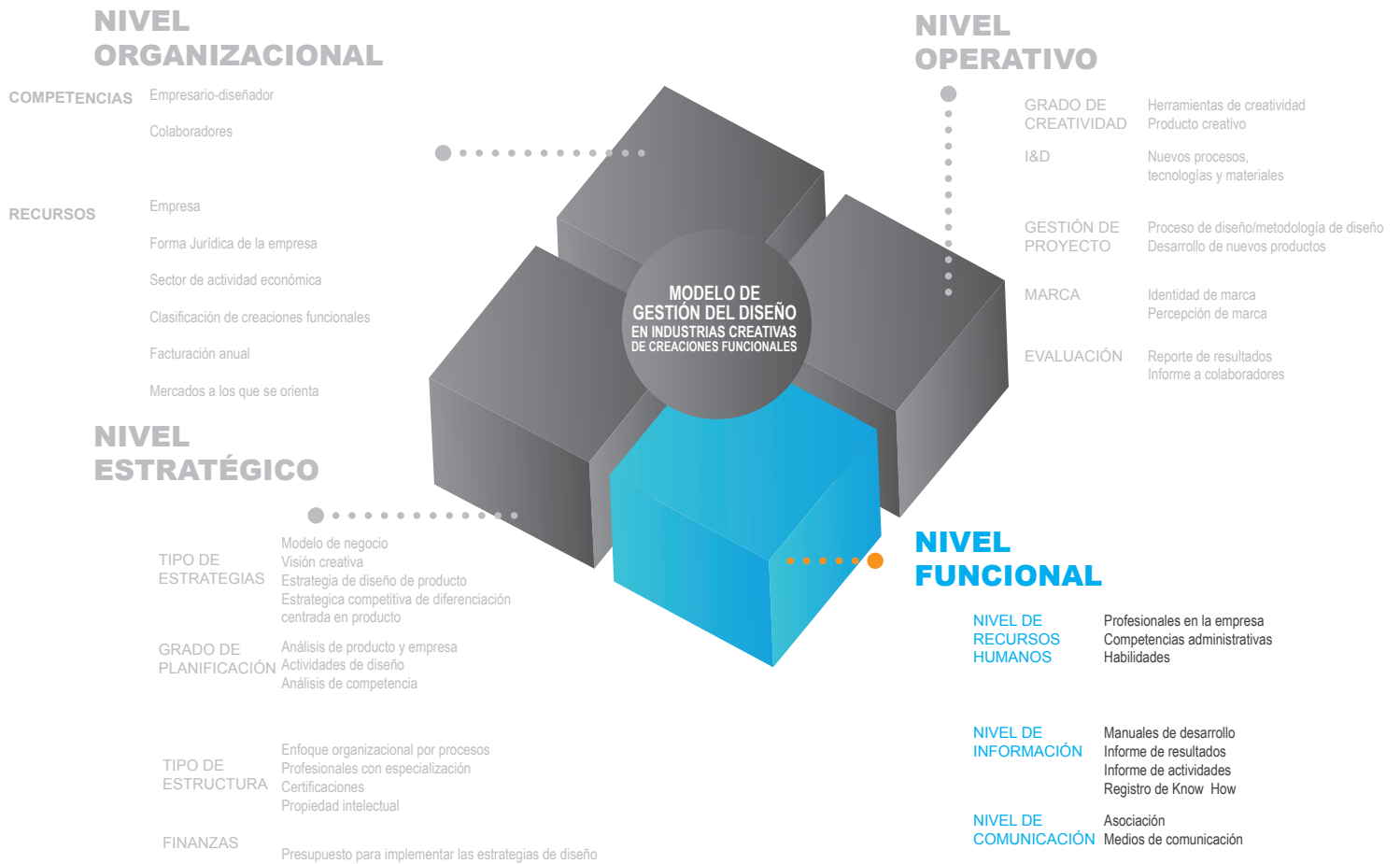


Figura 23. Propuesta de Modelo. Dimensión funcional. Elaboración propia

En la figura 23 se establecen la dimensión funcional, se establecieron tres categorías: 1) recursos humanos, 2) información, 3) comunicación. Por ellos se plantea la Herramienta de diseño donde se señalan acciones puntuales para aplicar en estas categorías. Señaladas en la Tabla 30.

DIMENSION	CATEGORIAS	CRITERIOS	SUB-CRITERIOS
NIVEL FUNCIONAL	Nivel de Recursos Humanos	Profesionales en la empresa	Diseñador gráfico Diseñadore de moda Diseñador Industrial Diseñador Digital Diseñador de espacios Artesano Administrador Contador
		Competencias administrativas	Análizar Planificar Organizar Ejecutar Evaluar
		Habilidades	Prospección Saber pedir ayuda Aprendizaje en el error Empatía Iniciativa Motivación Colaboración
	Nivel de información	Manuales digitales/Diagramas	Desarrollo de producto Identidad corporativa Plan de negocio Resultados Atividades Know how
	Nivel de comunicación	Asociación	Alianzas con diseñadores o centros de diseño Vinculaciones con universidades, instituciones privadas, Centros de investigación y desarrollo. Acuerdos comerciales (comercialización y distribución) + contratos
			Medios de comunicación

Tabla 30 Propuesta de modelo Dimensión nivel funcional. Elaboración propia

Nivel operativo

El objetivo este nivel es lograr los objetivos fijados en el nivel estratégico por medio de actividades puntuales de diseño.

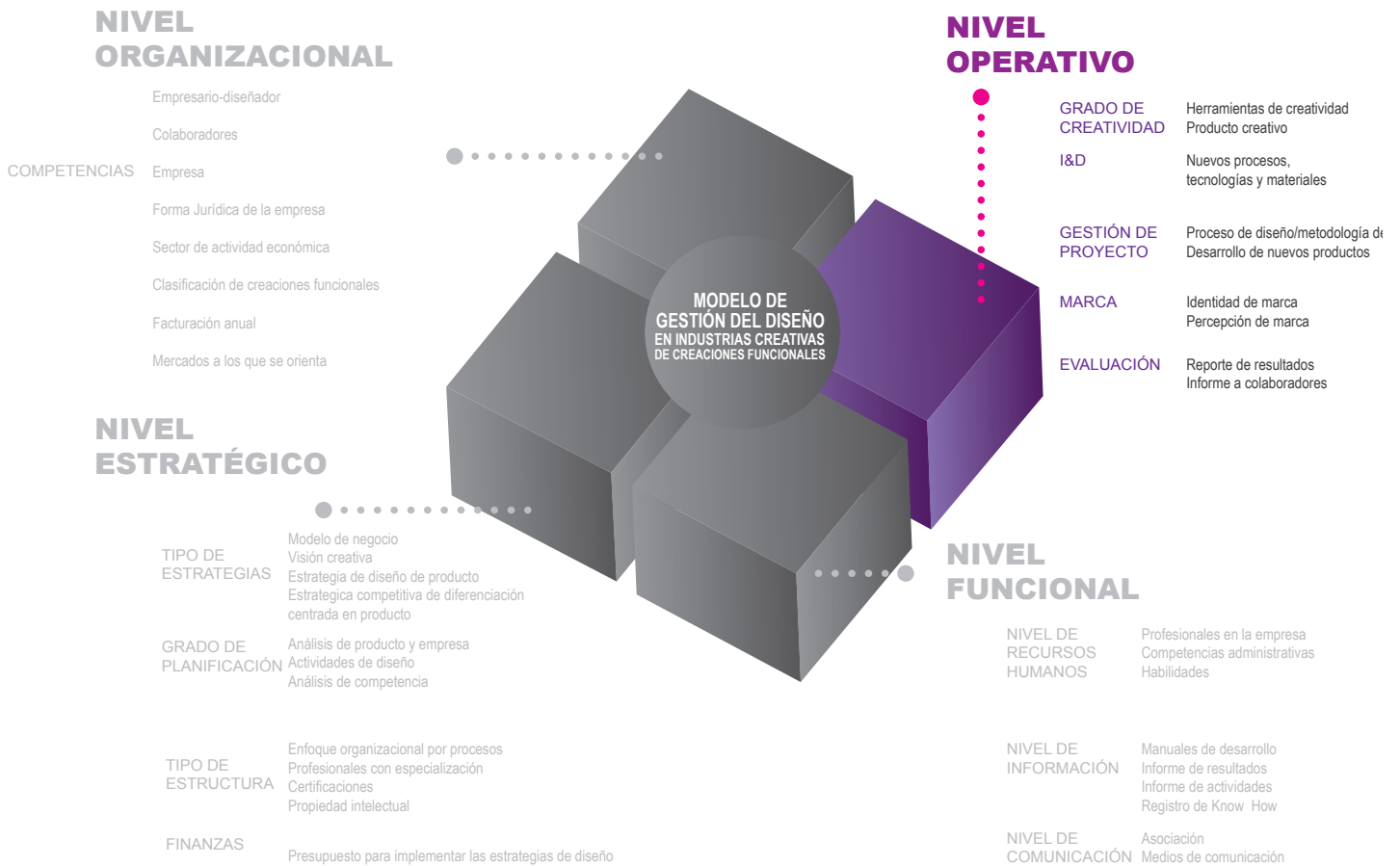


Figura 24. Propuesta de Modelo. Dimensión operativo. Elaboración propia

En la figura 24 se establecen la dimensión operativa, se establecieron cinco categorías: 1) creatividad, 2) I&D, 3) gestión de proyecto, 4) marca y 5) evaluación. Por ellos se plantea la Herramienta de diseño donde se señalan acciones puntuales para aplicar en estas categorías. Señaladas en la Tabla 31.

DIMENSION	CATEGORIAS	CRITERIOS	SUB-CRITERIOS
NIVEL OPERATIVO	Grado de creatividad	Herramientas de creatividad	Observar el entorno en el cual el usuario se desenvuelve. (Redes sociales) Area de desarrollo de creatividad dentro de la empresa. Mapas mentales Networking
		Producto creativo	Novedoso Ingenioso Funcional Coherente
	I&D	Nuevos procesos, tecnologías y materiales	Descubrir conocimiento y experimentar
	Gestión de proyecto	Proceso de diseño/metodología de diseño	Investigación de tendencias y análisis de usuarios de idea de concepto Desarrollo de prototipo Realización de pruebas Evaluación Producción
		Desarrollo de nuevos productos	Por temporalidades establecidas en las políticas de la empresa
	Marca	Identidad de marca	Logotipo Tipografía corporativa Colores corporativos
		Percepción de marca (percepción)	Reputación Credibilidad Confiableidad Identidad Afectividad
	Evaluación	Reporte de resultados	Congruencia entre empresa y producto Establecer parámetros de medición Comparar desempeño de diseño con el de la empresa
		Informar a los colaboradores	Diagramas

Tabla 28 Propuesta de modelo Dimensión nivel operativo. Elaboración propia

CAPITULO VII. Conclusiones

Trás los modelos de gestión de diseño revisados y existiendo una amplia gama de definiciones y formas de integrar el diseño en la empresa, se pudo formular una propuesta para industrias creativas de creaciones funcionales en el contexto mexicano, a la vez de que se implementó a casos reales. La Gestión del diseño que han hecho los empresarios-diseñadores es innato y es visto como un eje central de ventajas y estrategias.

El diseñador que funge como directivo es un empresario de riesgo, su aportación fundamental es considerar la incertidumbre como elemento esencial de su actividad, ya que han asumido el riesgo de obtener o no, beneficios económicos con la puesta en marcha de su negocio, además de que las industrias creativas tienen el concepto de incertidumbre por esencia, así también muestran personalidad de empresario innovador integrando la actividad innovadora de forma constante en busca de permanecer en la preferencia de sus clientes a pesar de que sea atacado por productos sustitutos o competencia. Siendo líder, es visionario, crea y buscar nuevos caminos para lograr sus objetivos, motiva e inspira a otros, además es capaces de planificar, organizar, gestionar y controlar, todo esto a través de la acumulación de conocimiento y sus recursos tangibles e intangibles.

Aportes de la Investigación

Se construyó un marco de referencia para entender cómo en las industrias creativas de creaciones funcionales el diseñador ha encontrado la forma de consolidar diseño y negocio. Por lo tanto se conceptualizó un modelo de gestión de diseño. Capitulo VI Propuesta..

Este modelo puede ser tomado de referencia por emprendedores que inician un negocio a partir de la clasificación de creaciones funcionales y/o para industrias creativas de creaciones funcionales que buscan fortalecer su desarrollo a través de las ventajas que otorga el diseño.

Agenda de la Investigación

- Ahora que se sistematizó y evaluó la gestión del diseño en los sujetos tipo, se encuentra necesario aplicar la propuesta a más casos. Con la finalidad de conocer su factibilidad de aplicación a cualquier empresa de creaciones funcionales y medir los resultados.
- Durante la investigación se detectó que no existe un registro de estas empresas por tanto se piensa necesario realizar un mapeo de ellas, en sus diferentes clasificaciones.
- Plantear la Gestión de Diseño a emprendedores como una herramienta de innovación incremental.
- Indagar sobre el Retail creativo como estrategia para el diseño de producto y estas industrias.
- Indagar sobre las políticas públicas para las industrias creativas, siguiendo la idea de Ciudad Creativa, Ciudad Creativa Digital implementadas en ciudades como Puebla y Guadalajara.

Bibliografía

Abdel, G. R. (2004). Documentos de trabajo en estudio de competitividad. México, D.F.: Centro de estudios de competitividad, ITAM.

Best, K. (2010). Fundamentos del diseño del management del diseño. (Parramon, & 1. edition, Eds.) Barcelona, España.

Best., K. (2009). Management del diseño. Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño. (P. e. edición, Ed.) Barcelona, España.

BOP Consulting . (2010). Mapear las Industrias Creativas. Londres, Inglaterra.

Cabrero, B. G. (2009). Manual de Métodos de investigación para las Ciencias Sociales. México, D.F: El Manual Moderno S.A de C.V.

Camarena, M. T. (1998). Leyes, Teorías y Modelos. Méxio, Df: Trillas.

Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Chile.

Espinoza, R. (2011). Diseño y Negocio. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Palermo.

Flores, J. G. (1994). Análisis de Datos Cualitativos. Aplicación a la investigación educativa. Barcelona, España: PPU.

Fundación Prointec. Diseño Industrial: guía metodológica. España: Centro Tecnológico para el Diseño y la Producción Industrial de Asturias.

Fundación Prointec, (2009). Proyecto PREDICA. Asturias, España.

Galtung, J. (1966). Teoría y Método de la Investigació Social. Buenos Aires, Argentina: EUDEBA.



- García Garnica, A., & Taboada Ibarra, E. L. (2012). Teoría de la empresa: Las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y noteboom. Economía: Teoría y práctica-Nueva época, (36).
- Gimeno, J. M. (2000). La Gestión del Diseño en la empresa. Aravaca, Madrid, España. Itaú Cultural. (2008). Economía creativa como estrategia de desarrollo: una visión de los países en desarrollo. Sao Paulo, Brasil: Observatorio Itaú Cultural.
- Julier, G. (2010). La Cultura de Diseño. (G. G. Diseño, Ed.) Barcelona.
- Lecuona, M. (2009). Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados. Barcelona, España: Barcelona Centro de Diseño.
- Montaña, J., & Moll, I. (2008). Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa. Madrid, España: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- Mozota, B. B. (2010). Gestión del diseño. Uso del diseño para construir valor de marca e innovación empresarial. México, Df.: Divine Egg Publicaciones.
- Münch, L. (2010). ADMINISTRACIÓN Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- OCDE . (2005). Manual de Oslo. (Vol. Tercera). OCDE.
- Posadas. (2009). Construcción y análisis de datos. Introducción al uso de técnicas cuantitativas en la investigación social.
- Vega, N. A. (2015). La gestión empresarial. UASLP, Posgrado Hábitat, SLP.
- Walsh, V. (1988). opportunities and Risks for the World Economy: The Challenge of Increasing Complexity. OCDE, París.
- Yin, R. K. (1994). Case Study Research: design and methods (Vol. 5). California: Sage Publications, Inc.

Referencias electrónicas

Agenda de innovación de Guanajuato. (22 de 09 de 2014). Retrieved 10 de 12 de 2015
from Agendas innovación: <http://www.agendasinnovacion.mx/?p=1420>

Agenda de innovación Distrito Federal. (22 de Noviembre de 2014). From Agendas de
innovación estatal: [http://www.agendasinnovacion.mx/wp-content/
uploads/2015/05/AgendaDF1.pdf](http://www.agendasinnovacion.mx/wp-content/uploads/2015/05/AgendaDF1.pdf)

CLACSO, R. d. (2005). Red de Bibliotecas Virtuales de Ciencias Sociales de América
Latina y el Caribe de la red CLACSO. Recuperado el Mayo de 2015, de Red de
Bibliotecas Virtuales de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe
<http://bibiliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo/RSCapitulo1.pdf>

Crea business idea. Manual de la creatividad empresarial. (2009). creabusinessidea.
Retrieved 7 de Agosto de 2015 from CreaNet 2.0: [http://www.creabusinessidea.
com/creativo_noticias_detalle.php?id=172](http://www.creabusinessidea.com/creativo_noticias_detalle.php?id=172)

DDM, R. G. (3 de Agosto de 2013). DATA Diseño Mexicano. Retrieved 2016 from [http://
www.datadisnomexicano.com/](http://www.datadisnomexicano.com/)

Lovera, M. A. (8 de 2 de 2014). Dinero en imagen. La destrucción creativa y el emprendedor
innovador . From <http://www.dineroenimagen.com/2014-02-08/32378>



