



**MEMORIA DE TÍTULO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DE UNA EMPRESA
DE DISEÑO GRÁFICO PROFESIONAL
CRISTIAN CASTILLO T. / UNIVERSIDAD DE CHILE
JULIO DE 2005**



UNIVERSIDAD DE CHILE
F. DE ARQUITECTURA Y URBANISMO
ESCUELA DE DISEÑO
CARRERA DE DISEÑO GRÁFICO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO
PROFESIONAL DE DISEÑADOR GRÁFICO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE
UNA EMPRESA DE DISEÑO
GRÁFICO PROFESIONAL

PROFESOR GUÍA ALEJANDRO ESTRADA
CRISTIAN CASTILLO TORRES
JULIO DE 2005



INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO 1	
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	3
1.1	Definición del problema 4
1.2	Fundamentos del proyecto 6
1.2.1	Beneficios de los de SGC en DGP 8
1.2.2	La categoría diseño gráfico profesional 8
1.3	Objetivo general de comunicación del proyecto 10
1.4	Objetivos específicos 10
CAPITULO 2	
MARCO TEÓRICO	11
2.1	Antecedentes referenciales de estudio 11
2.1.1	La calidad total 11
2.1.1.1	Evolución histórica del concepto de calidad 11
2.1.1.2	El Control Total de La Calidad (TQC) 13
2.1.1.	Despliegue de la Función de Calidad (QFD) 13
2.1.1.4	Gestión Total de la Calidad (TQM) 14
2.1.1.5	Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) 14
2.1.1.6	Programa actual del TQC 14
2.1.1.7	La Norma ISO 9000 15
2.1.2	La Serie ISO 9000:2000 15
2.1.2.1	Principios de la Serie ISO 9000:2000 16
2.1.2.2	El enfoque basado en procesos 17
2.1.2.3	Objeto y campo de aplicación de la Norma 17
2.1.2.4	Fundamentos de los SGC (ISO 9000:2000) 18
2.1.2.5	Términos y definiciones 19
2.1.2.6	Selección y uso 19
2.1.3	Norma ISO 9004:2000 20
2.1.3.1	Introducción a la Norma 20
2.1.3.2	Directrices para la mejora del desempeño 21
2.1.3.2.1	Responsabilidad de la dirección 21

2.1.3.2.2	Gestión de los recursos	21
2.1.3.2.3	Realización del producto	21
2.1.3.2.4	Medición, análisis y mejora	22
2.2	Antecedentes disciplinarios	22
2.2.1	Jorge Frascara	22
2.2.1.1	El diseño gráfico	22
2.2.1.2	El proceso de diseño	23
2.2.1.3	Los métodos en diseño	25
2.2.2	Joan Costa	25
2.2.2.1	El diseño como proceso	25
2.2.2.2	El universo gráfico	26
2.2.2.3	Diseñar programas de identidad	28
2.2.2.4	Principios para el diseño de programas de identidad	29
2.2.2.5	Planificación de programas de identidad corporativa	30
2.2.2.6	La imagen global	31
2.3	Antecedentes tipológicos	32
2.3.1.	Grupolimagen	32
2.3.2	Referentes de la marca	32

CAPITULO 3

PLANIFICACIÓN PROYECTUAL

3.1	Plan Táctico	35
3.1.1	Primera etapa (primera definición)	35
3.1.2	Segunda etapa (contraposición)	37
3.1.3	Tercera etapa (análisis situacional)	38
3.1.3.1	Perspectiva general	38
3.1.3.2	Iniciativas pro calidad	38
3.1.3.2.1	Corporación de Fomento de la Producción	38
3.1.3.2.2	Instituto Nacional de Normalización	39
3.1.3.2.3	Chile Calidad	40
3.1.3.3	Situación actual	40
3.1.3.3.1	Mercado y competitividad	41
3.1.3.3.2	La certificación en Chile	42
3.1.3.3.	Beneficios de la certificación ISO 9001:2000	42
3.1.3.3.2.2	Proceso de certificación ISO 9001:2000	43
3.1.3.3.2.3	Empresas implementadoras	43
3.1.3.3.2.4	Organismos de certificación de SGC	43
3.1.3.3.2.5	Proceso propuesto para certificación	44
3.1.3.3.2.6	Costos del proceso de certificación	44
3.1.3.3.3	Clasificación de las empresas	45
3.1.3.3.4	La PYME	45
3.1.3.3.5	Organizaciones empresariales	47
3.1.3.3.6	Caracterización de las exportaciones	48
3.1.3.4	Posición del Diseño	50
3.1.3.4.1	DX en Canadá	51
3.1.3.4.2	KIDP en Corea	51
3.1.3.4.3	DDI en España	52
3.1.3.4.4	El Diseño en Chile	54
3.1.3.4.5	Diseño y PYME	56
3.1.3.5	FODA DG profesional en Chile	58
3.1.4	Cuarta etapa (definición del proyecto) ¹	59

3.1.4.1	Planificación Estratégica	60
3.1.4.2	Decisiones Estratégicas	62
3.1.4.2	1 Producto (servicios)	62
3.1.4.3	Procedimientos para crear una empresa	64
3.2.	Parámetros de diseño	64
3.2.1	Plano semántico	64
3.2.2	Plano sintáctico	65
3.2.3	Plano pragmático	65
3.3	Modelos probatorios	66
3.3.1	Referentes metafóricos	66
3.3.2	Desarrollo de marca	66
CAPÍTULO 4		71
PROYECTO FINAL		
4.1	Marca	72
4.2	Papelería y aplicaciones	72
CONCLUSIÓN		78
BIBLIOGRAFÍA		79



Este proyecto de título denominado Planificación Estratégica de una Oficina de Diseño Gráfico Profesional, propone la conceptualización de una empresa utilizando como herramienta metodológica la Norma ISO 9004 de Sistemas de Gestión de la calidad. Esta norma propone como tareas esenciales para la gestión de la calidad: la planificación estratégica de la calidad, la definición de métodos para medir el desempeño, y la revisión permanente para asegurar la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

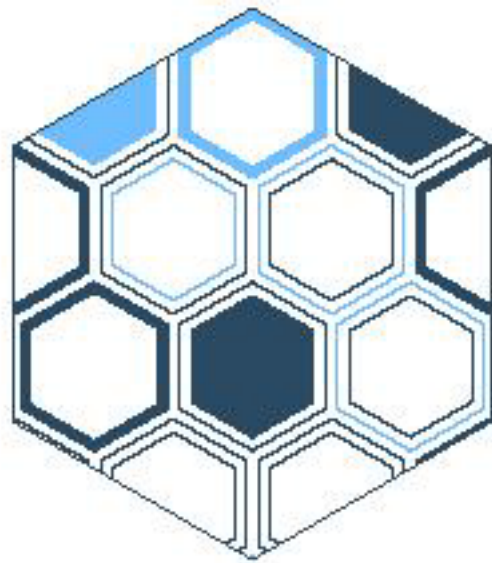
Para la realización de este proyecto se consideró solamente la primera de estas tareas esenciales (la planificación estratégica de la calidad), ya que el desarrollo de las otras dos tareas implica un conjunto de variables difíciles de manejar en el contexto de este trabajo. Por otro lado, si bien la Norma está orientada a ser utilizada por empresas activas, la estructura de sus contenidos permite también la planificación de nuevos negocios y organizaciones.

La estructura de esta memoria de título consta de cuatro capítulos. El primero contiene la presentación del proyecto; define el contexto económico y social en el que se desarrolla el tema de la calidad en Chile, caracterizado por la globalización y la revolución en las tecnologías de información y comunicación, y plantea las consecuencias para el diseño gráfico de esta nueva realidad.

El segundo capítulo define el marco teórico del proyecto. Contiene una exposición detallada sobre la evolución de la calidad, y sobre los beneficios de los sistemas de gestión de la calidad para las organizaciones. Además indaga en la noción de proceso contenida en las metodologías de trabajo de dos importantes pensadores en el área del diseño gráfico, y en las propuestas que ellos realizan para el desarrollo disciplinar. Finalmente este capítulo presenta las experiencias tres empresas en el tema de la calidad, y los referentes tipológicos utilizados para desarrollar los soportes gráficos de la estrategia de promoción de la nueva empresa.

El tercer capítulo contiene la planificación proyectual del proyecto, presenta los antecedentes y el plan táctico desarrollado, establece las relaciones entre gestión estratégica y diseño gráfico, y entre planificación estratégica y proyecto de diseño gráfico. Sintetiza y trabaja los contenidos del marco teórico; en función del proyecto final, y de las necesidades y expectativas de una organización que presta servicios en el área de la comunicación en un contexto con nuevas exigencias de competitividad.

El cuarto capítulo presenta el proyecto final, y considera la necesidad de orientar la gestión de una empresa de diseño gráfico profesional hacia la generación de ventaja competitiva, y a la satisfacción de clientes con nuevas necesidades y expectativas. El desarrollo gráfico considera de manera esencial estas variables, y propone un sistema de comunicaciones corporativa acorde con estas exigencias.



CAPÍTULO 1
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto de título se denomina *Planificación Estratégica de una Empresa de Diseño Gráfico Profesional*, y propone la creación de una empresa de diseño gráfico utilizando como herramienta estratégica de planificación la Norma ISO 9004 de Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices para la mejora del desempeño.

Esta propuesta considera las características particulares de una organización orientada a la generación y producción de comunicación gráfica y social, y la utilización de un modelo de gestión basado en procesos, a partir de la Familia Normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC).

La Familia de Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales elaboradas para asistir a organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. Han adquirido relevancia internacional debido al fenómeno de la globalización, y al tema de la certificación, permitiendo a las empresas ser reconocidas como productoras de bienes y servicios con estándares internacionales de calidad, facilitando el intercambio comercial a nivel mundial.

Los objetivos de la calidad son una parte del conjunto de objetivos seguidos por una organización. Otros objetivos pueden estar relacionados con el crecimiento, los recursos financieros, la rentabilidad, el medio ambiente, los recursos humanos, etc. Sin embargo las distintas partes del sistema de gestión pueden integrarse conjuntamente con el SGC, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes.

1.1

Definición del problema

Junto con la profundización del libre mercado, en los últimos 14 años Chile ha firmado múltiples *Acuerdos de Complementación Económica y Tratados de Libre Comercio*. Esto define una situación caracterizada por la creciente internacionalización de la economía y la apertura de nuevos mercados para los productos nacionales. Si se suma a esto la revolución en las tecnologías de información y comunicación, se configura un cuadro denominado *economía global*, en donde la forma de entender y hacer negocios ha cambiado; el factor geográfico ha perdido relevancia, y el capital humano se presenta como absolutamente trascendente.

Este proceso de integración mundial, denominado *globalización*, genera unas condiciones de mercado con nuevas oportunidades de negocio, y con una conformación de la competencia que ya no es solo local. *La competencia y las oportunidades de negocio pueden estar en cualquier lugar del mundo.*

En una economía global, donde las tecnologías están disponibles de manera más o menos equitativa para todos los productores, la diferenciación se hace difícil y la presión competitiva muy fuerte. Esta situación pone al Diseño en una posición de mercado privilegiada para la generación de ventaja competitiva, y para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio. Para esto se debe trabajar en torno a tres aspectos fundamentales; el primero se refiere a la *cualificación del capital humano*, el segundo a la *implementación de SGC*, y el tercero al tema de la *imagen del diseño profesional*.

La *cualificación del capital humano* es fundamental para gestionar el conocimiento y “desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados *capital de conocimiento* o *capital intelectual*”. Estos activos intangibles hacen la diferencia en la calidad de la gestión de una organización, entre generar o no ventaja competitiva y optimizar o no la gestión de los activos tangibles. Esta proposición deviene de lo expuesto por Marx en su teoría del valor-trabajo: *la única fuente de creación de valor es el trabajo humano.*

La *implementación de SGC* utilizando la Norma ISO 9004 provee de una base sólida para la mejora continua, la innovación, y la creatividad. Esta norma propone la utilización del *enfoque basado en procesos*, y considera paradigmáticamente al ciclo PHVA (planificar – hacer – verificar – actuar). El norte de los sistemas de gestión de la calidad son la generación de ventaja competitiva y la satisfacción de las necesidades del cliente. Además, para competir en el mercado global se hace indispensable contar con un SGC certificado bajo la Norma ISO 9001.

Quizás la *imagen que tienen del diseño*, la sociedad en general y los empresarios en particular, sea el elemento más sensible de esta triada, debido a que puede condicionar el acceso del diseño profesional a las nuevas oportunidades de mercado, y el aporte significativo de este a la competitividad de las empresas. La *imagen*, como imagen mental o identidad percibida, tiene como contrapartida la *identidad*, que en las condiciones actuales es fundamental para el posicionamiento y la diferenciación. Para cualquier organización, la gestión estratégica de la identidad corporativa genera ventaja competitiva.

En este contexto, la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) se convierte en una *herramienta trascendental para la gestión empresarial*, y por ende, para la implementación de estrategias en torno a la *gestión del conocimiento, la gestión de los procesos, y la gestión de la identidad corporativa*. Las TIC tienen una importancia transversal para la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial, y la utilización de internet en particular, se ha transformado en una plataforma de negocios indispensable para participar de la economía global.

La situación actual hace evidente la necesidad de las empresas, también de las de diseño gráfico profesional (DGP), de *generar e implementar estrategias para insertarse en el mercado global de manera competitiva*. Para esto, organismos públicos y privados están generando redes de apoyo para asesorar y financiar los necesarios cambios organizacionales. Se requiere entonces, de profesionales idóneos que estén capacitados en el tratamiento de estas temáticas.

FODA del problema

Fortalezas

- La concomitancia con las nuevas exigencias de mercado derivadas del proceso de globalización económica.
- La congruencia con la nueva realidad país y sus necesidades, derivadas de la integración a la economía global.
- El desarrollo de una temática de profunda y urgente actualidad, y su importancia para el devenir del DGP.
- La orientación temática hacia la generación de ventaja competitiva y la diferenciación, y la posición de mercado que deriva de ellas.
- La utilización de la Norma ISO 9004:2000 como modelo para la realización de este proyecto.
- La validación a nivel mundial de la Familia de Normas ISO 9000 como modelo para la implementación y gestión de un SGC.

Oportunidades

- El creciente interés de los sectores público y privado, por el tema de los sistemas de gestión de la calidad y su certificación.
- La necesidad creciente de todo tipo de organizaciones por contar con proveedores que utilicen un SGC certificado, o por lo menos lo tengan implementado.
- El mercado homogéneo y la oferta poco diferenciada del sector del diseño gráfico profesional.
- La aparición de diversas iniciativas, y la conformación de una red de apoyo, orientadas a facilitar la implementación de SGC (asesorías y recursos).
- Las nuevas oportunidades de mercado para las empresas chilenas, derivadas de la internacionalización de la economía.

Debilidades

- La estructuración del proyecto centrada en lo teórico dogmático más que en lo práctico pragmático.
- La falta de validez externa del proyecto, derivada de una propuesta construida sobre la base de supuestos particulares.

Amenazas

- La falta de referentes concretos relacionados con la utilización de sistemas de gestión de la calidad en el subsector del diseño gráfico.

- La percepción equivocada que centra el haber del diseño gráfico en lo técnico práctico, y centrado en la tecnología.
- Lo novedoso del tema, el desconocimiento, y las confusiones que existen respecto de los alcances y beneficios de los SGC y de la Familia de Normas ISO 9000.

1.2

Fundamentos del proyecto

Existe una actividad productiva con características particulares denominada *diseño gráfico profesional*, que ha evolucionado debido a los avances de las ciencias sociales y de la tecnología, pero que sigue respondiendo a la misma necesidad de comunicar de sus orígenes, y que en la contingencia actual requiere de profesionales responsables e intelectualmente preparados, con una capacidad crítica enfocada principalmente en el hacer. *Es en la acción, basada en conocimientos sólidos y en una comprensión holística del diseño, que se debe cimentar una nueva relación disciplinar con el conjunto de la sociedad.*

En palabras de Joan Costa; practicar una actitud holística significa trabajar a partir de conjuntos y subconjuntos de partes, en donde el primer paso consiste en delimitar con exactitud el campo de *conexiones intercausales* entre las partes implicadas, constituyendo así *subsistemas operativos*, que es donde hay que actuar para pensar globalmente, o estratégicamente, y operar localmente. (2001, p. 9)

El DGP es comunicación, en principio gráfica y social. En principio gráfica ya que los límites tradicionales a los que se refiere este adjetivo han sido sobrepasados por la multimedia y otras pretensiones profesionales, y social en tanto tiene como objetivo central la comunicación. Utiliza conocimientos y herramientas de las ciencias sociales y de otras disciplinas afines, posee conceptos y metodologías propias, analiza y sintetiza información, y elabora objetos comunicacionales con ciertas técnicas gráficas y conocimientos específicos.

La implementación de SGC y su certificación en el ámbito del DGP debiera ser entonces natural, y por sobre todo necesaria. Natural en tanto se trata de una actividad profesional, económica, y organizacional, como cualquier otra, con características formales más o menos comunes a cualquier actividad, y necesaria en tanto se trata de una actividad incomprendida y subvalorada, pero que a la luz de los antecedentes tiene un rol importantísimo que jugar en la generación de ventaja competitiva para las empresas; siempre y cuando se esté a la altura de las circunstancias.

Desde la perspectiva planteada en este proyecto, las eternas discusiones epistemológicas orientadas a definir y redefinir el diseño gráfico (DG), y su rol dentro de la sociedad, son absolutamente inconducentes. Por el contrario, las consecuencias para el DGP de la nueva realidad país, se transforman en necesidad imperiosa, y se centran en torno a tres aspectos fundamentales para el desarrollo de la disciplina, y para la competitividad laboral de la profesión.

La primera consecuencia para el Diseño Gráfico Profesional se deriva del requerimiento, prácticamente insalvable al que debe atender cualquier organización que implemente un SGC; *contar con proveedores o aliados de negocios que también utilicen el enfoque basado en procesos*. Las empresas del rubro deben implementar SGC con el objetivo de mantener y mejorar la posición de mercado.

Más definitivo aun; para que una empresa, certificada bajo la Norma ISO 9001 se gestione de manera eficaz y eficiente requiere, entre otras cosas, que sus proveedores y aliados de negocios también estén certificados. Por lo tanto, *toda empresa de DGP que a mediano plazo utilice el enfoque basado en procesos y este certificada, generará ventaja competitiva* y podrá acceder a las nuevas oportunidades de negocio que brinda la economía global.

Del mismo modo, la gestión estratégica del capital intelectual y de la identidad corporativa en una empresa de Diseño Gráfico Profesional, debiera resultar en la generación de ventaja competitiva y de una expectante posición de mercado.

La implementación de SGC lleva consigo el imperativo de integrar todas las áreas de gestión de una organización en un solo sistema general. Esto estructura una base sólida y pragmática para el desarrollo de la creatividad y la innovación en todos los ámbitos de una organización, y para la utilización de métodos, herramientas o técnicas específicas para los procesos creativos particulares del Diseño Gráfico Profesional.

La segunda consecuencia, es la posibilidad de *expandir el campo laboral del DGP* hacia áreas de acción, que en la economía global, han adquirido importancia vital para las empresas. Se trata esencialmente de la *identidad corporativa y la cultura organizacional*, ambas cuestiones entendidas desde la perspectiva de la planificación estratégica, y como elementos fundamentales para la generación de ventaja competitiva.

Estas oportunidades de mercado están siendo aprovechadas por periodistas, ingenieros comerciales e informáticos, sociólogos, sicólogos y publicistas. Para *competir* con estos profesionales en el *mercado de las asesorías y consultorías corporativas*, el DGP debe ser capaz de desarrollar programas y proyectos corporativos, en las áreas ya señaladas, desde su génesis hasta su implementación y posterior evaluación, y de manera individual o trabajando en equipos multidisciplinarios.

Se trata de aumentar las competencias del DGP, para ir más allá de los límites dados por la técnica gráfica, y entrar derechamente a la arena de la economía global con discurso y propuestas propias, sin intermediarios entre capacidades profesionales y oportunidades de mercado.

Una tercera consecuencia surge de *la importancia estructural que tienen las tecnologías de información y comunicación en la economía global*. El uso de redes y de internet tenderá a una cobertura total, se transformará en un *elemento crítico para la organización empresarial*, y para la participación y posición de mercado de cualquier empresa. A contar; la gestión y la administración, la capacitación, la generación de negocios, las compras, las ventas, el control de los procesos, el marketing y la publicidad, serán actividades que en una economía global requerirán si o si de la utilización de redes y de internet. Ante esta realidad el DGP debe ser capaz de generar respuestas que satisfagan las crecientes necesidades, de todo tipo de organizaciones, por utilizar las TIC como medio para la generación de ventaja competitiva, sin intermediarios y más allá de la interfaz gráfica.

Otras consideraciones

En general la *única cuestión definitiva es el proceso de integración mundial*, a que precio y con que características, es un asunto en plena evolución. El eje central de este proceso es el comercio internacional sustentado en lo que se denomina economía global. La consecuente internacionalización de la economía chilena traerá consigo importantes *transformaciones en las estructuras económicas y sociales* del país. Estas transformaciones generarán *nuevas condiciones de mercado*, con nuevas oportunidades y nuevas amenazas para el DGP.

Sin lugar a dudas la incorporación de Chile al sistema económico global, genera también nuevos espacios laborales para la acción profesional. Estos espacios están en pleno proceso de configuración, y competir por ocupar estos espacios implica considerar las capacidades profesionales del diseñador gráfico.

No se trata de entrar en un plano de confrontación, ni procurar fines altruistas, sino más bien de *procurar utilizar el derecho a competir por las nuevas oportunidades de mercado*, y de percibir los beneficios que de esta participación resulten. Desde la teoría del valor-trabajo se puede decir que; *se pretende defender el derecho a una retribución profesional en la medida correspondiente al*

valor creado por el trabajo realizado. En último término la idea es generar debate respecto de las condiciones actuales y futuras de la disciplina, y de aportar a la construcción social desde la perspectiva profesional del diseño gráfico.

Es en este contexto, el de la economía global, en plena evolución y con alcances desconocidos, es que la implementación de SGC en el DGP toma sentido: *ser un primer paso para la constitución de una base sólida para la generación de una propuesta programática amplia en torno a las perspectivas futuras de la disciplina.*

1.2.1

Beneficios de los de SGC en DGP

Los SGC debieran transformarse en una herramienta fundamental para la superación de las problemáticas actuales del diseño gráfico, y para el desarrollo de estrategias orientadas a aprovechar las nuevas oportunidades de mercado. Los beneficios que traería la implementación y certificación de SGC en DGP tienen relación con: su actividad productiva, la relación con el cliente, y la valoración social de la disciplina.

DGP como actividad productiva

Se trata de beneficios relacionados con la gestión y administración; organización del trabajo, la objetivación y transparencia de procedimientos, la generación de procesos y productos innovadores y creativos, y la definición de deberes y responsabilidades en el marco de los procesos productivos, y de otros propios de esta actividad económico comercial.

En consecuencia se profesionalizará la administración, se utilizarán apropiadamente las herramientas de gestión, se tendrá control sobre los procesos y el impacto de sus resultados, sobre los costos, y se tendrán argumentos de venta y de presupuesto.

DGP y la relación con el cliente

Con el respaldo externo dado por la certificación, el cliente tendrá absoluta certeza de que se cuenta con las competencias necesarias para producir los servicios acordados, y que se controlan todas las variables que participan en este proceso. Además se contará con una estructura organizacional y un sistema de gestión que promoverá la mejora continua, y facilitará la asociatividad y las alianzas de largo plazo con los clientes. Esto repercutirá en la asertividad, rapidez, y calidad de los servicios.

En conclusión, se verá favorecida la relación con el cliente ya que se habrá ganado en confiabilidad, respeto, y entendimiento mutuo; respecto de los procesos productivos del DGP, y respecto de las necesidades presentes y futuras de los clientes.

La valoración social de la disciplina

Se consolidará un know-how basado en la estrategia, en un conocimiento sistemático de la realidad social, cultural, económica y tecnológica, y en la utilización eficaz y eficiente de la prospectiva. Se reconocerá entonces al DGP como una actividad económica que genera valor, y se fortalecerá su rol en el contexto profesional y social.

1.2.2

La categoría diseño gráfico profesional

Descrito el problema, a continuación se elaborará desde tres perspectivas paradigmáticas el concepto diseño gráfico profesional, que será utilizado como categoría esencial en este proyecto.

El diseño como disciplina

En abril de 1999 se celebró en Barcelona la Primera Reunión de Historiadores y Estudiosos del Diseño, donde se acordó solicitar a la División de Política Científica y Tecnología de la UNESCO "incorporar al Diseño como una nueva disciplina", reconociendo su actividad "como ámbito científico, disciplinar y doctrinal", y conceptualizada como "grupo de especialidades en ciencia y tecnología." Además se define que: "...a las distintas especialidades desarrolladas por los diversos componentes de la comunidad científica y profesional del diseño les corresponde ser conceptualizadas como subdisciplinas en tanto actividades que se realizan dentro de la disciplina..."

Según este acuerdo "...el diseño en todas sus diversas variantes a generado a lo largo de su historia un aserie de conocimientos que componen un cuerpo doctrinal suficientemente coherente y estructurado como para que se pueda hablar del diseño como una disciplina...". "El diseño en sus diversas especializaciones dispone de un cuerpo doctrinal concreto y elaborado, sobre el que conviene investigar y desde el que cabe proponer perspectivas de desarrollo específicas."

La propuesta identifica al diseño con el campo de Las Ciencias de las Artes y las Letras, lo separa disciplinarmente de la arquitectura y de las ingenierías, y define las subdisciplinas del diseño más habituales:

- *Proyectos de diseño*: corresponde a la acción de diseñar y la elaboración de un aparato conceptual desde el que tratar la creación y el trabajo del diseñador. Componen esta subdisciplina las especialidades tradicionales del diseño: diseño gráfico, diseño industrial, diseño de producto, diseño de herramientas e instrumentos científicos, diseño de mobiliario, etc.
- *Metodología y teoría del diseño*: competen a este ámbito, desde la reflexión y la elaboración de un meta discurso que sirva a la comprobación de la validez de las decisiones tomadas durante el proceso de diseño (metodología del diseño), hasta todas aquellas reflexiones que, bien desde el diseño, bien desde otras aproximaciones metodológicas...estudian el funcionamiento del diseño así como los factores que influyen tanto en la recepción sociocultural de sus resultados como en el proceso de su producción.
- *Procesos, procedimientos y técnicas*: ámbito de investigación centrado en el proceso de producción y fabricación de los productos diseñados, y las posibilidades de innovación tecnológica ligados a ellos.
- *Técnicas de investigación para la comprobación y análisis de resultados*: test de imagen, test de producto, estudios de legibilidad, sicología de la percepción aplicada, estudios de mercado y análisis de datos estadísticos, sociología del diseño.
- *Historia del diseño*: si bien en algún momento esta actividad fue una derivación de la historia del arte, hoy en día se abren nuevos campos de estudio que reflejan distintas maneras de entender el diseño y su vinculación con la sociedad. Entre ellos están; la historia de las estrategias comunicativas y los recursos de expresión gráficos, la historia de los objetos, de las prácticas y hábitos de consumo, de los valores culturales ligados al confort, la comodidad, las funciones sociales y los gustos.

El DG como una actividad profesional

Se refiere a los vínculos que establece esta actividad con la realidad cultural, social, económica, y tecnológica, en donde además de dar respuestas especializadas a determinadas necesidades, y "mediar entre el público y la realidad de las personas en la sociedad", ha generado lugares propios "para el intercambio y la puesta en común de conocimientos, propuestas concretas y desarrollos profesionales"

La Ley 189.962 Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) en su artículo 31 dice: "El título profesional es el que se otorga a un egresado de un instituto profesional o de una universidad que ha aprobado un programa de estudios cuyo nivel y contenido le confieren una formación general y científica necesaria para un adecuado desempeño profesional. El grado de licenciado es el que se

otorga al alumno de una universidad que ha aprobado un programa de estudios que comprenda todos los aspectos esenciales de un área del conocimiento o de una disciplina determinada.”

Entonces, cuando en este proyecto se utiliza la categoría *diseño gráfico profesional*; se debe entender que se hace referencia a una actividad profesional ejercida por profesionales universitario que han obtenido previamente el grado académico de licenciado, y que no solo cuenta con una formación general y científica necesaria para un adecuado desempeño profesional, sino que también *comprende todos los aspectos esenciales de esta área del conocimiento y de la disciplina del Diseño*.

El DGP como actividad económica

Se refiere al reconocimiento de que se trata de una actividad económica que esencialmente es entendida como *proveedora de servicios de comunicación gráfica*, y que crea valor para sus clientes, a través de la prestación de servicios dirigidos a satisfacer estas necesidades de comunicación.

En este sentido es inevitable que los clientes, actuales y potenciales, de las empresas de diseño, que estén certificados bajo la Norma ISO 9001:2000, o se encuentren implementando, o en proceso de certificación de un SGC, exijan el mismo esfuerzo modernizador a sus proveedores. Si esto no llegara a suceder así, igualmente la implementación de SGC en empresas de diseño gráfico, significará una apuesta sólida hacia la generación de ventaja competitiva, y la obtención de una posición de mercado competitiva.

La globalización, y el modelo económico chileno, caracterizado por el derecho a la propiedad privada, el libre mercado, y la internacionalización de la economía, exigen que el DGP esté a la altura de las circunstancias, y que desarrolle las competencias profesionales necesarias para ocupar con propiedad el lugar que le corresponde dentro del sistema de valor del modelo.

1.3

Objetivo general de comunicación del proyecto

Generar una estrategia de comunicación para posicionar y promover en el mercado una nueva empresa de diseño gráfico profesional: que define como su mercado objetivo a las pequeñas y medianas empresas con potencial exportador; y que se sustenta en un sistema de gestión de la calidad, y promueve su utilización entre sus pares.

1.4

Objetivos específicos

- Desarrollar un programa de identidad corporativa sustentado en la estrategia de diferenciación de la empresa.
- Desarrollar un sistema de identidad visual de la empresa (diseño corporativo), que denote y connote los contenidos temáticos del proyecto.
- Desarrollar un sistema de comunicación corporativa que genere impacto en los potenciales clientes, a través de una concepción lúdica de los objetos gráficos.
- Elaborar contenidos (información) simple y directos para los objetos gráficos, y considerar el ruido y la forma de acceso a estos contenidos
- Validar teóricamente la utilización de la Norma ISO 9004 de Sistemas de Gestión de la Calidad en el DGP.
- Generar necesidades y expectativas, respecto de la implementación de sistemas de gestión de la calidad en DGP, entre las partes interesadas.
- Proponer una base conceptual que permita avanzar hacia la definición de una plataforma programática amplia en torno al tema de la calidad en Diseño Gráfico.



CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este proyecto de título está dividido en tres partes: la primera parte está referida al área temática de estudio (antecedentes referenciales de estudio); la segunda parte contiene los antecedentes del área disciplinar (antecedentes disciplinarios); y la tercera parte presenta las tipologías existentes o las generalizaciones empíricas referenciales (antecedentes topológicos).

2.1

Antecedentes referenciales de estudio

2.1.1

La calidad total

La filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la *mejora continua* en la organización y la participación de todos sus miembros; centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como externo. Se puede definir esta filosofía del siguiente modo: *gestión* (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) *de la calidad* (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) *total* (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

2.1.1.1

Evolución histórica del concepto de calidad

En la época artesanal la *calidad* suponía hacer bien las cosas a cualquier costo. Los objetivos seguidos por el artesano eran, satisfacer el orgullo personal (su prestigio) y satisfacer al comprador. En definitiva, el producto era una obra de arte. Esto supone que el artesano vende los productos, compra las materias primas y trabaja con una metodología basada en su experiencia profesional.

Posteriormente, durante la industrialización, el concepto de calidad fue sustituido por el de *producción* (hacer muchas cosas, no importa con que calidad). El objetivo de este modo de fabricación era el de satisfacer la demanda de bienes (generalmente escasos) y el aumento de beneficios.

Durante la segunda guerra mundial, el concepto de calidad equivalía a asegurar la eficacia del armamento (sin importar el costo) con la mayor y más rápida producción (*eficacia + plazo = calidad*). El objetivo era garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en cantidad y momento precisos.

Durante la posguerra, en Japón el concepto de calidad equivalía a *hacer las cosas bien a la primera*. El objetivo de esta filosofía de trabajo era minimizar los costos a través de la calidad, satisfacer a los clientes y aumentar la competitividad de estas empresas. En el resto del mundo, se volvió al objetivo de la época anterior, la industrialización; no se contempla la calidad, sólo se trata de producir y satisfacer la demanda de bienes para reconstruir los países afectados por la guerra.

En esta época el cliente comienza a exigir más calidad y se desarrolla el *control de calidad* como una técnica de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos, y con el objetivo de satisfacer las necesidades técnicas del producto. Luego nace el *aseguramiento de la calidad* que pretende utilizar sistemas y procedimientos para garantizar un nivel continuo de la calidad. Tiene como finalidades; satisfacer al cliente, prevenir errores, reducir costos y ser competitivo.

El último eslabón de esta evolución es la etapa de la *gestión total de la calidad*, que se entiende como una teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las necesidades del cliente, y que tiene como finalidades; satisfacer tanto al cliente interno como externo, ser altamente competitivo, y la mejora continua.

En la actualidad, estudiosos como Genichi Taguchi define la calidad como el grado de pérdida para la sociedad. El objetivo por lo tanto, es buscar el método de producción que supone un costo mínimo para la sociedad. En este concepto entran consideraciones tales como las relaciones con el medio ambiente y las relaciones laborales. Los objetivos buscados pasarían a ser la satisfacción interna (empresa), la satisfacción externa (cliente y sociedad en general), y una alta competitividad en un mercado en el que la calidad se considerará como un derecho.

2.1.1.2

El Control Total de La Calidad (TQC)

Los primeros estudios sobre el control de calidad los llevo a cabo Walter Shewhart en los Laboratorios Bell, a mediados de la década del 20. Shewhart desarrolló el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), una teoría de control estadístico de la calidad. Estos primeros estudios influyeron en el trabajo de Edwards Deming en los años 40. En décadas posteriores mejoró, modificó y popularizo el ciclo PHVA o Ciclo de Deming. Esta primera fase, se caracterizó por la preocupación por la calidad del *producto*, que se medía con criterios definidos por la propia empresa.

A partir de los años cincuenta y hasta la década de los setenta, se desarrolla en Japón el concepto actual del Control Total de la Calidad (TQC, por sus siglas en inglés). En el contexto de la reconstrucción del país tras la segunda guerra mundial, la presencia de dos norteamericanos, teóricos de la calidad, Edwards Deming y Joseph Juran, contribuyó al desarrollo del TQC. El foco de atención de esta fase lo constituyó la *participación de los trabajadores en el aseguramiento de la calidad*, por medio de la adecuación de la producción a las prescripciones de diseño.

En 1951 se creó en Japón el Premio Deming, que se concedía a las empresas japonesas que mostraban un elevado nivel de compromiso con la calidad. Desde entonces, muchos otros países han introducido premios de calidad similares, con el propósito de fomentar la conciencia de la calidad y del mejoramiento en sus industrias.

2.1.1.3

Despliegue de la Función de Calidad (QFD)

Hacia finales de la década del 60 se desarrolló en Japón, coincidentemente con la introducción de productos japoneses originales, el Despliegue de la Función de Calidad (QFD, por sus siglas en inglés). QFD fue diseñado por Yoji Akao como respuesta a la creciente valoración de la calidad en el diseño, y como herramienta específica para la creación de nuevas aplicaciones y productos.

Según Akao QFD es un método que convierte las exigencias del cliente a características de calidad (medibles), y que ayuda a generar un diseño de calidad del producto final, desarrollando de forma sistemática (en la matriz de la "casa de calidad") las relaciones entre las exigencias o características primarias de calidad, y las características secundarias (o técnicas) de calidad.

En los años 70 Shigeru Mizuno y Yasushi Furukawa desarrollaron la matriz de calidad, y sistematizaron la relación entre las necesidades del cliente y las características de calidad incorporadas en los productos. En el año 1987 la Sociedad Japonesa de Control de Calidad publicó un estudio sobre las aplicaciones del QFD en 80 empresas japonesas formulando su metodología general.

Durante la década del 80 QFD se presentó en Estados Unidos, luego en los años 90, de la mano de Bob King y Yoji Asao, llegó a Europa siendo adoptado por grandes empresas de todo el mundo.

2.1.1.4 Gestión Total de la Calidad (TQM)

A mediados de los setenta y a lo largo de la década siguiente la calidad total adquiere un nuevo auge en los Estados Unidos. Se pone en el centro de la problemática del TQC, el *management* y las prácticas gerenciales para el mejoramiento continuo. Esta nueva perspectiva se denomina Gestión Total de la Calidad (TQM, por sus siglas en inglés), se orienta a la *satisfacción de las necesidades del cliente*, utilizando todos los recursos disponibles y al menor costo, y considerando los recursos humanos como lo más importante de la organización.

En el año 1987 se instituyó en estados Unidos el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, que tiene como propósito promover los conocimientos de calidad, reconocer los logros en calidad de las empresas estadounidenses, y promocionar las estrategias exitosas de calidad.

2.1.1.5 Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM)

En el año 1988 se constituye la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial, impulsando en ellas la calidad total como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

En el año 1991 se constituye el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio se utiliza un conjunto de criterios que a su vez definen el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial.

El modelo EFQM de excelencia, se basa en la premisa de que la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos; lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.

2.1.1.6 Programa actual del TQC

En la actualidad y considerando la evolución conceptual y programática del TQC, Sarv Singh Soin (1997, p. 6) define el Control Total de la Calidad como: “Un esfuerzo de mejoramiento continuo de la calidad de todos los procesos, productos y servicios, mediante una participación universal, que da por resultado una satisfacción y una lealtad creciente del cliente y resultados de negocios mejorados.”

Para Soin la calidad debe ser parte integral de las estrategias de negocio de una empresa. Más aún, sentencia que no hay otra alternativa y que ésta es la clave para la supervivencia y el crecimiento en los finales de los noventa.

Los beneficios más importantes de la aplicación de un programa de TQC son:

- una moral más alta de los empleados;
- procesos más eficientes;
- mayor productividad;
- menos disputas, lo que da por resultados más tiempo para *innovaciones y creatividad*;
- una calidad mejorada de los productos y servicios;
- una mayor participación de mercado;
- costos más bajos;
- una mayor satisfacción del cliente; y

- utilidades más elevadas;

Según Soin (1997, p. 9) el TQC requiere de un enfoque sencillo para separar los elementos activos, estos son:

1. *Obsesión por el cliente*: incluye todas las actividades requeridas para mantener a sus clientes felices, satisfechos y, siempre que sea posible, fascinado.
2. *El proceso de planeación*: es la mejor forma de demostrar y poner en práctica el compromiso de la gerencia con los clientes, los empleados, el mejoramiento de la calidad y la planeación para el futuro.
3. *El ciclo de mejoramiento*: con el propósito de asegurar un método riguroso, efectivo y sistemático de mejorar los procesos y mejorar los problemas. Se propone el empleo del ciclo de mejoramiento PHVA.
4. *Administración diaria del proceso*: asegurará una buena administración cotidiana de los procesos clave, lo que dará por resultado procesos eficientes y predecibles. El resultado final será un costo más bajo y una organización administrada de forma más eficiente.
5. *Participación de los empleados*: es necesario educar a todos los empleados en las técnicas de la calidad, asegurando un alto grado de participación. Además, la gerencia debe dirigir a todos y a la organización hacia una meta común.

2.1.1.7

La Norma ISO 9000

En este contexto evolutivo, a principios de los años setenta organizaciones de todo tipo se vieron sujetas a la necesidad de satisfacer los requisitos de múltiples programas de gestión de calidad. Estos eran programas que habían sido establecidos en distintos sectores económicos, entre ellos el militar, que en el caso de los países de la OTAN, utilizaban las especificaciones de la serie AQAP. Todos estos programas contaban con un elevado grado de semejanza en los detalles de sus requisitos, si bien diferían considerablemente en la presentación y la secuenciación de dichos requisitos.

Durante la década de los setenta se comprendió que tal rivalidad entre programas no era rentable. En consecuencia, varios países establecieron normas nacionales de *Sistemas de Gestión de Calidad*, como por ejemplo, las normas BS 5750 del Reino Unido y las CSA Z 299 de Canadá.

Dada la amplia difusión que estos sistemas estaban adquiriendo se vio la conveniencia de establecer una norma internacional. Para tales efectos, en el año 1979 se constituyó dentro de la International Organization for Standardization (ISO) el Comité Técnico N° 176, con el objetivo claro de establecer una norma genérica y de aplicación universal. La primera versión de la Norma ISO 9000 fue publicada en 1987. En 1990, el ISO/TC 176 SC 2 elaboró un plan estratégico para su programa de revisión titulado *Visión 2000*, el que se preveía realizar en dos etapas; una primera revisión limitada, que se concluyó en 1994, y una segunda más profunda, que terminó en el año 2000 con la publicación de la Serie ISO 9000:2000.

2.1.2

La Serie ISO 9000:2000

La Serie de Normas ISO 9000:2000 contiene tres normas esenciales, a las que se agregan otras diez normas complementarias. ISO 9000:2000 (2001, p. vi) define que: "Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente...que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Normas esenciales

- *ISO 9000:2000 – SGC, fundamentos y vocabulario*: describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. (ISO 9000:2000, p. vi)
- *ISO 9001:2000 – SGC, requisitos*: especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación. (ISO 9000:2000, p. vi)
- *ISO 9004:2000 – SGC, directrices para el mejoramiento del desempeño*: proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. (ISO 9000:2000, p. vi)

Normas complementarias

- ISO 19011:2000 – Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.
- ISO 9000/1 Of. 1995 – Normas de gestión de calidad y de aseguramiento de calidad. Parte 1: guía para la selección y uso.
- ISO 9000/2 Of. 1994 – Normas de gestión de calidad y de aseguramiento de calidad. Parte 2: directrices genéricas para la aplicación de ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.
- ISO 9000/3 Of. 1995 – Normas de gestión de calidad y de aseguramiento de calidad. Parte 3: guía para la aplicación de ISO 9001 en el desarrollo, suministro y mantención de software.
- ISO 9004/2 Of. 1996 – Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 2: guía para los servicios
- ISO 9004/3 Of. 1997 – Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 3: guía para los materiales procesados.
- ISO 9004/4 Of. 1996 – Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 4: guía para el mejoramiento de la calidad.
- ISO 10005 Of. 1997 – Gestión de calidad. Guías para los planes de calidad.
- ISO 10012/1 Of. 1994 – Requisitos de aseguramiento de calidad para equipos de medición. Parte 1: sistema de confirmación metrológica del equipo de medición.
- ISO 10013 Of. 1994 – Guía para desarrollar manuales de calidad.

2.1.2.1

Principios de la Serie ISO 9000:2000

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad, que constituyen la base conceptual de la Serie de Normas, y que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora continua en el desempeño.

1. *Enfoque al cliente*: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. *Liderazgo*: los líderes establecen la unidad de propósitos y la orientación de la organización.
3. *Participación del personal*: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. *Enfoque basado en procesos*: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. *Enfoque de sistema para la gestión*: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y a la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. *Mejora continua*: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión*: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.1.2.2

El enfoque basado en procesos

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada (*inputs*) en resultados (*outputs*), se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. ISO 9004:2000 (2001, p.vii)

La principal diferencia de las normas de SGC versión 2000 con las anteriores, es la introducción de la noción de *enfoque basado en procesos interrelacionados*. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular de las interacciones entre tales procesos se conoce como *enfoque basado en procesos*.

Esto se refleja en la estructura de las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000, en donde los 8 principios son parte de los cuatro subsistemas interactivos de gestión de calidad que se deben normar en la organización:

- Responsabilidad de la Gestión.
- Gestión de los Recursos.
- Realización del Producto o Servicio.
- Medición, Análisis y Mejora.

La relación entre estos 4 subsistemas, más su interacción dentro de un *Sistema de Gestión de la Calidad* se esquematiza en la figura N° 4. Este enfoque muestra que las *partes interesadas* juegan un papel significativo para proporcionar y definir los requisitos como elementos de entrada para la organización.

ISO 9001:2000 (2001, INN, Chile, p. vi) define que un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos;
- la necesidad de considerar los requisitos en términos que aporten valor;
- la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso; y
- la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

2.1.2.3

Objeto y campo de aplicación de la Norma

La norma ISO 9000:2000 (2001, p. 1) define que los siete campos de aplicación de la familia de normas ISO 9000 son:

- las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad;
- las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores en que sus requisitos para los productos serán satisfechos;
- los usuarios de los productos;
- aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad (por ejemplo: proveedores, clientes, entes reguladores);

- todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, evalúan o auditan el sistema de gestión de la calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000;
- todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, asesoran o dan información sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado para dicha organización; y
- aquellos quienes desarrollan normas relacionadas.

2.1.2.4

Fundamentos de los SGC (ISO 9000:2000)

1. *Base racional para los SGC*: los sistemas de gestión de la calidad permiten a las organizaciones mejorar continuamente sus productos y procesos, con el objetivo de aumentar la satisfacción de cambiantes necesidades y expectativas de los clientes.
2. *Requisitos para los SGC y para los productos*: los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001, son genéricos y aplicables a cualquier tipo de organización. La Familia de Normas ISO 9000 no establece requisitos para los productos.
3. *Enfoque de SGC*: una organización que adopte el enfoque de sistemas de gestión de la calidad genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.
4. *Enfoque basado en procesos*: cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso, y la identificación y gestión sistemática de estos procesos se denomina *enfoque basado en procesos*.
5. *política y objetivos de la calidad*: la política de calidad y los objetivos de calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
6. *Papel de la alta dirección*: la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente.
7. *documentación*: la documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción.
8. *Evaluación de los SGC*: la evaluación de un SGC puede variar en alcance y comprender una diversidad de actividades, tales como auditorías, revisiones del SGC y auto evaluaciones. Estas evaluaciones deben ser sistemáticas y sus hallazgos son fundamentales para la mejora continua de la organización.
9. *Mejora continua*: el objetivo de la mejora continua del SGC es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
10. *Papel de las técnicas estadísticas*: el uso de técnicas estadísticas puede ser de ayuda para comprender la variabilidad y ayudar por lo tanto a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar la eficacia y la eficiencia. La variabilidad puede observarse en las características mensurables de los productos y los procesos, en las diferentes etapas del ciclo de vida de los productos.
11. *SGC y otros sistemas de gestión*: el SGC es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. Sin embargo un sistema de gestión único facilita la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización.
12. *Relación entre SGC y los modelos de excelencia*: aun cuando ambos enfoques están basados en principios comunes, se diferencian en su campo de aplicación. ISO 9000 proporciona requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño, mientras los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización.

2.1.2.5

Términos y definiciones

La Norma ISO 9000:2000, además de contener el marco conceptual de la Serie de Normas ISO 9000, contiene la definición de todos los términos utilizados en el vocabulario de los sistemas de gestión de la calidad. A continuación se presentan los términos esenciales para este proyecto:

- *Alta dirección*: persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- *Calidad*: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- *Cliente*: organización o persona que recibe un producto.
- *Eficacia*: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- *Eficiencia*: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- *Mejora continua*: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- *Parte interesada*: persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.
- *Planificación de la calidad*: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.
- *Proceso*: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- *Producto*: resultado de un proceso.
- *Proveedor*: organización o persona que proporciona un producto.
- *Satisfacción del cliente*: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- *Sistema de gestión de calidad*: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

2.1.2.6

Selección y uso

Las normas ISO 9001 e ISO 9004, en su edición 2000, han sido elaboradas como un par coherente de normas para los SGC; diseñadas para complementarse entre sí, pero también para ser utilizadas de manera independiente. ISO 9001:2000 (2001, p. vii)

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un SGC, que pueden ser utilizados para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente. ISO 9001:2000 (2001, p. vii)

ISO 9001:2000 (2001, p. 1) especifica los requisitos para un SGC, cuando una organización:

- necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables; y
- aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

La Norma ISO 9004 proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un SGC que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño, y de la eficiencia y eficacia de la organización. No tiene intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación. ISO 9001:2000 (2001, p. viii)

ISO 9004:2000 (2001, p. 1) proporciona directrices que van más allá de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001, estos son:

- los objetivos relativos a la satisfacción del cliente y a la calidad del producto se extienden para incluir la satisfacción de las partes interesadas y el desempeño de la organización;
- es aplicable a los procesos de la organización y por lo tanto se pueden difundir en la organización los principios de gestión de la calidad en los que está basada; y
- el objetivo es la consecución de la mejora continua, medida a través de la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas.

2.1.3

Norma ISO 9004:2000

La Norma ISO 9004:2000 está dividida en tres partes. La primera es un preámbulo elaborado por el INN, en donde se expone el proceso de homologación a Norma Chilena (NCh9004 – ISO 9004:2000). La segunda contiene el prólogo, en donde se presenta la institucionalidad que sustenta esta Norma y la introducción. La tercera parte constituye el cuerpo de la Norma, se denomina “Directrices para la mejora del desempeño”, y está subdividido en 8 Capítulos y 2 Anexos.

2.1.3.1

Introducción a la Norma

La introducción define el contexto y los alcances de la Norma:

- el contexto en el que se adopta un SGC (*decisión estratégica*);
- el propósito de una organización (*satisfacer necesidades del clientes y de otras partes interesadas*);
- el objetivo de una organización (*lograr ventaja competitiva*);
- la manera de cumplir con el propósito y objetivo (*con eficacia y eficiencia*);
- la finalidad de este propósito (*obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades*);
- la adopción del enfoque basado en procesos como elemento esencial en el desarrollo, implementación y mejora de un SGC;
- el control continuo de los procesos individuales como una ventaja del enfoque basado en procesos;
- la relación coherente entre ISO 9001 e ISO 9004 (en su estructura), aún cuando tienen diferente objeto y campo de aplicación; y
- la posibilidad de integrar o alinear un SGC con otros sistemas de gestión relacionados.

Además define, que la aplicación de los principios de la gestión de la calidad en una organización, considerando los beneficios directos y la contribución a la gestión de costos y riesgos, puede tener impacto sobre:

- la fidelidad del cliente;
- la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa;
- los resultados operativos, tales como los ingresos y participación de mercado;
- las respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado;
- los costos y tiempos de ciclos mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos;
- la alineación de los procesos que mejor alcanzan los resultados deseados;
- la ventaja competitiva mediante capacidades mejoradas de la organización;
- la comprensión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de la organización, así como participación en la mejora continua;
- la confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la organización, según demuestren los beneficios financieros y sociales del desempeño, ciclo de vida del producto y reputación de la organización; y

- la habilidad para crear valor tanto para la organización como para sus proveedores, mediante la optimización de costos y recursos; y así como flexibilidad y velocidad de respuestas conjuntamente a mercados cambiantes.

2.1.3.2

Directrices para la mejora del desempeño

Dirigir y operar una *organización con éxito* requiere gestionarla de manera sistemática y visible, implementando y manteniendo un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia del desempeño (operación y control) de la organización, mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas.

2.1.3.2.1

Responsabilidad de la dirección

En general la responsabilidad de la dirección gira en torno a ejercer el liderazgo mediante el compromiso y la participación activa en el desarrollo y mantención de un SGC eficaz y eficiente. En este sentido, la *planificación estratégica de la calidad, la definición de métodos para medir el desempeño de la organización, y la revisión permanente para asegurar la mejora continua del SGC y de la organización*, son tareas esenciales.

2.1.3.2.2

Gestión de los recursos

La alta dirección debe gestionar los recursos esenciales, estos incluyen: personas, infraestructuras, ambiente de trabajo, información, proveedores y aliados de negocios, recursos naturales y recursos financieros. La Norma describe detalladamente el interés en la gestión de cada uno de los recursos esenciales.

2.1.3.2.3

Realización del producto

La alta dirección debe asegurar la operación eficaz y eficiente de los procesos de realización y de apoyo, así como de la red de procesos asociados, de manera tal que la organización tenga la capacidad de satisfacer a sus partes interesadas, y generar valor. Debe definir los resultados requeridos de los procesos, e identificar los elementos de entrada y las actividades necesarias para su logro eficaz y eficiente. Definido los elementos de entrada, pueden determinarse las actividades, acciones y recursos necesarios para el proceso, con el fin de lograr los resultados deseados.

Los resultados de un proceso pueden convertirse en elementos de entrada de uno o más procesos. Los resultados de la verificación y la validación de los procesos y las salidas deben ser también considerados como entradas para un proceso.

La organización debe identificar las características significativas o críticas de los productos y los procesos, con el fin de desarrollar un plan eficaz y eficiente para controlar y dar seguimiento a las actividades dentro de sus procesos.

2.1.3.2.4

Medición, análisis y mejora

Los datos de las *mediciones son importantes en la toma de decisiones basadas en hechos*. La alta dirección debería asegurarse de la eficaz y eficiente medición, recopilación y validación de datos para asegurar el desempeño de la organización y la satisfacción de las partes interesadas. Esto debería incluir la revisión de la validez y del propósito de las mediciones y el uso previsto de los datos para asegurarse del aporte de valor para la organización.

La organización debe tener un proceso para identificar y gestionar las actividades de mejora. Estas mejoras pueden resultar en cambios en el proceso, en el producto, en el sistema de gestión de la calidad, o en la organización. Las mejoras pueden variar desde actividades escalonadas continuas hasta proyectos de mejora estratégica a largo plazo.

Para proporcionar una estructura para las actividades de mejora, la alta dirección debe definir e implementar un proceso para la mejora continua que pueda aplicarse a los procesos y actividades de realización y de apoyo. Dicho proceso para la mejora continua debe utilizarse como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia interna, así como para mejorar la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas.

La dirección debería asegurarse de que los cambios en el producto o en el proceso son aprobados, ordenados por prioridad, planificados, abastecidos y controlados para satisfacer los requisitos de las partes interesadas y evitar exceder la capacidad de la organización.

2.2

Antecedentes disciplinarios

2.2.1

Jorge Frascara

2.2.1.1

El diseño gráfico

Según Frascara *diseño gráfico* “es la acción de concebir, programar, proyectar y realizar comunicaciones visuales, producidas en general por medios industriales y destinadas a transmitir mensajes específicos a grupos determinados”. Involucra un método específico o proceso (diseño), y la producción de objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos (gráfico)”. (1989, p. 19)

Para Frascara (1997, p. 57): “No es posible continuar entendiendo al diseño como una actividad que exclusivamente comienza con la llamada del cliente y termina con la producción gráfica; es necesario extender este campo en los dos extremos de este proceso. Al principio, hay que trabajar en la definición del problema de diseño. Al final, se debe evaluar el trabajo, para asegurarse de que el objetivo operativo del diseño haya sido alcanzado, y en que medida lo ha sido.”

El diseñador

Del diseñador gráfico, Frascara dice:

- “...trabaja en la interpretación, el ordenamiento y la presentación de mensajes...tiene que ver con la planificación y estructuración de las comunicaciones, con su producción y evaluación.”
- “...es un especialista en comunicaciones visuales y su trabajo se relaciona con todos los pasos del proceso comunicacional, en cuyo contexto, la acción de crear un objeto visual es sólo un aspecto de ese proceso.” (1989, p.20)

- “...el objetivo del diseñador...la construcción de una comunicación eficaz.” (1989, p.56)
- Una característica esencial de su trabajo está dada por la necesidad de mantener atención constante sobre una serie de niveles de variables interrelacionadas. Estos niveles pueden agruparse en cinco categorías: *comunicación, forma, economía, tecnología y logística*. (1989, p. 61)
- “...es un profesional equipado para aconsejar en problemas de comunicación y para proveer soluciones a esos problemas dentro de un marco de referencia económico y tecnológico.” (1989,p. 75)
- “...deben reconocer las situaciones sociales en que trabajan y a las que contribuyen, y tomar posiciones conscientes para definir el futuro de la profesión. Para que esto suceda, deberán en cierto modo cambiar su rol, desarrollar nuevas herramientas, integrarse en grupos interdisciplinarios, iniciar proyectos y actividades, generar nueva información y diseminarla. (1997, p. 51)
- “...no es realmente un solucionador de problemas, sino una persona que responde a un problema con una acción, no con una solución, ya que un problema de diseño puede aceptar diversas respuestas eficaces. (1997, p. 55)
- Debe dirigir su atención hacia los objetivos operativos de su acción, ya que la medida en que se cumplen afecta directamente los objetivos del proceso de evaluación de calidad de un trabajo. (1997, p. 57)

2.2.1.2

El proceso de diseño

Para Frascara (1989, p. 61): “la comunicación es el área que da razón de ser al diseño gráfico, y representa el origen y el objetivo de todo trabajo”. En este sentido el proceso de diseño debe considerar de manera permanente esta cuestión, y contener evaluaciones y verificaciones constantes con el objetivo de mantener cierto control sobre el nivel connotativo de los mensajes, y sobre su efecto en el proceso de comunicación (1989, ps. 64 – 65)

El verdadero problema del diseño reside en la identificación de las necesidades y en la definición de los paradigmas. (1997, p. 63)

Toda percepción implica la búsqueda de significado; toda búsqueda de significado necesita un proceso ordenador, y todo proceso ordenador requiere una hipótesis de diseño. Esta hipótesis de diseño opera como intento de imponer una estructura de relaciones y jerarquías sobre un grupo de estímulos para crear significado. (Frascara 1997, p. 74)

El planteamiento de trabajo

Todo trabajo de diseño requiere un *planteamiento* a nivel de *estrategia comunicacional*, otro a nivel de *visualización*, y otro a nivel de *producción*. Los dos primeros aspectos implican estudio del problema, desarrollo de propuesta y anteproyecto. El tercer aspecto implica organización de recursos (humanos, tecnológicos y económicos) y producción final.” (Frascara, 1989, p. 76)

El planteamiento del trabajo de diseño implica que:

- “Durante el estudio del problema se desarrolla el listado de los requerimientos y la determinación de su importancia relativa. De esta manera el diseñador desarrolla un “mapa” de tensiones y presiones que proveen información para el proceso de decisiones relativas a la satisfacción de los requerimientos y al mejor equilibrio entre prioridades.” (Frascara, 1989, p. 76)
- “El diseñador gráfico también coordina el desarrollo del trabajo de acuerdo con una fecha de entrega y planifica una secuencia para los diferentes aspectos de ese desarrollo. Este plan temporal le permite al diseñador estimar el costo de personal en un proyecto, mantener control sobre la secuencia de pasos durante su desarrollo y verificar posteriormente si la estimación y la programación fueron adecuadas.” (Frascara, 1989, p. 76)

- “Desde otro punto de vista, en el proceso de trabajo, la organización del espacio en el estudio, el acceso a información, el acceso a materiales, el acceso a intercambio con otras personas, es un problema de diseño que tiene enorme peso en la eficiencia del trabajo del diseñador.” (Frascara, 1989, p. 76)
- “Un método integral, visualizaciones alternan con métodos abstractos parece ser el más adecuado para enfrentar problemas de diseño gráfico. La búsqueda de una solución debe ser racional y exhaustiva, pero los pasos de esa búsqueda deben incluir muchas maneras de enfocar el problema y de presentarlo para su estudio, incluyendo, necesariamente, formas no racionales y visualizaciones tentativas en etapas iniciales en las que todavía no se tiene suficiente información para desarrollar visualizaciones finales. Visualizar, en esta etapa, es una manera más de estudiar condiciones y generar información acerca del problema. Al establecer los objetivos de un proyecto es indispensable definir lo que el diseño *debe hacer*, no lo que *debe ser*.” (Frascara, 1989, p. 78)
- “A pesar de que no es aconsejable comenzar a dibujar prematuramente la solución a un problema de diseño excluyendo otros métodos de búsqueda, tampoco es posible desarrollar esa solución en forma puramente abstracta. Siempre hay un salto intuitivo creativo entre la información obtenida y su interpretación visual. A pesar de que la visualización debe estar basada en la investigación, aquella no puede derivar mecánicamente de ésta.” (Frascara, 1989, p. 78)
- “La investigación en diseño gráfico, que incluye todas las acciones y métodos usados en el análisis de un problema, sirve para indicar direcciones y establecer marcos de referencia, pero no puede determinar al detalle la apariencia de una pieza de diseño gráfico. De aquí que sea indispensable que el diseñador gráfico sea un profesional visualmente sofisticado, además de tener habilidad para obtener, organizar, procesar y presentar información.” (Frascara, 1989, p. 78)

Estadios del proceso

En relación con las etapas esenciales del proceso, Frascara sintetiza los estadios más constantes del proceso de diseño, de la siguiente forma: (Frascara, 1989, p. 78 – 79)

1. Encargo del trabajo por el cliente. Presupuesto.
Primera definición del problema.
2. Recolección de información sobre el cliente, el producto, competencia (si existe) y el público.
3. Análisis, interpretación y organización de la información obtenida.
Segunda definición del problema.
4. Determinación de objetivos. Especificación del desempeño del diseño; (lo que el diseño debe hacer, no lo que debe ser).
 - a. Determinación del canal
 - b. Estudio de alcance, contexto y mensaje
 - c. Análisis de requerimientos y sus interacciones y determinación de prioridades y jerarquías. Estudio preliminar de implementación.
5. Especificaciones para la visualización.
Tercera definición del problema.
6. Desarrollo de anteproyecto. Consideraciones de forma, tema, código y técnica dentro del presupuesto acordado. Roughts y bocetos terminados.
7. Presentación a cliente.
8. Organización de la producción. Preparación de diseño listo para reproducir. Coordinación de recursos económicos, técnicos y humanos. Especificaciones técnicas y arte terminado.
9. Implementación. Supervisión de producción industrial, difusión o instalación.
10. Evaluación de los grados de alcance de los objetivos establecidos (ver 4).

2.2.1.3

Los métodos en diseño

Para Frascara (1989, p. 85): “Los métodos crean los marcos, los paradigmas dentro de los cuales se desarrollan las soluciones específicas. Las acciones de implementación, a su vez, son activas y reflexivas, es decir, retroalimentan a las estructuras metodológicas que las enmarcan.”

Sobre los métodos en diseño, Frascara propone lo siguiente:

- “...métodos, entendidos como medios para desarrollar una práctica más eficaz y efectiva...Hoy entendemos que es necesario tratar de manera sistemática tanto las variables cuantificables como las no cuantificables.” (1989, p. 85)
- “Se puede desarrollar un método preciso para calcular el grosor de un techo o el radio de una curva en una autopista...sin embargo, cuando el problema incluye respuestas humanas todo lo que puede hacerse es identificar y definir dimensiones pertinentes, secuencias, jerarquías e interacciones, y ejercer juicios de valor.” (1989, p. 86)
- “Tanto en diseño como en cualquier otra disciplina proyectual, los métodos son solo medios, y los medios requieren una buena percepción de la realidad y una imaginación inteligente que pueda utilizarlos con eficacia.” (1989, p. 88)
- “Es importante trabajar con un método, pero su estructura debe surgir del problema mismo.” (1989, p. 90)
- “...El método no puede ser desarrollado sino durante la investigación; no puede venir a la luz y ser formulado sino después, en el momento en que la llegada se convierte en un nuevo punto de partida, ahora equipado con un método.” (1989, p. 85 – Morin, p. 29)
- “...Los métodos de diseño de comunicación visual deben ser mínimos, es decir, nunca más complejos de lo que sea necesario para guiar una acción productiva. Deben ser flexibles, o sea, adaptables a los requerimientos de cada caso. Los métodos excesivos y rígidos reducen el espectro visible de la realidad y filtran lo que resta.” (1989, p. 90)
- “El método debe ser flexible y estar constantemente sujeto a observación crítica y evaluación.” (1989, p. 91)

Los métodos existen para ayudar y guiar las acciones, dice Frascara (1989, p. 93). Hay métodos relacionados con la estructuración del proceso de diseño y métodos para cada paso de ese proceso. Pero todo paso debe ser desarrollado como una hipótesis de trabajo, ensayado y evaluado dentro del contexto que uno opera. La evaluación de la eficacia de cada paso debe realizarse no sólo comparando las acciones desarrolladas con las intentadas, sino también los resultados perseguidos con los obtenidos. El primer parámetro es insuficiente, porque mide sólo la habilidad para implementar un plan; sólo el segundo puede medir la calidad del plan implementado.

2.2.2

Joan Costa

2.2.2.1

El diseño como proceso

Para Joan Costa (1994, p. 14) y su enfoque comunicacional, el diseño contiene dos principios fundamentales:

- *Principio 1*: el diseño no es el producto o el mensaje. No es la manifestación material de formas visuales, sino el proceso que conduce a la obtención del producto o del mensaje.
- *Principio 2*: no todas las formas de diseño son comunicación.

Según Costa el diseño (design) (1994, p. 14): “...es un proceso, un plan mental, un programa o proyecto que incluye una performance, una estrategia del mismo hacer. El design es el proceso, desde que se inicia la concepción del trabajo hasta su formulación final pasando por las hipótesis

tentativas del diseñador – mentales y energéticas – que sucesivamente marcan los pasos internos y el desarrollo del proceso.”

Lo que define entonces al diseño, y a la comunicación misma, es: (Costa, 1994, p. 15)

- la existencia de un propósito;
- el conocimiento de los datos de base y la posesión de las técnicas para realizarlo;
- la disposición de los medios materiales necesarios; y
- el proceso temporal de planificación, creación y ejecución por el cual se materializará finalmente el propósito en una forma.

El proceso de diseño no es un proceso lineal, sino iterativo. Es un constante regreso al principio o alternativamente a las etapas intermedias, hasta conseguir la certidumbre, la consistencia de la solución que se está desarrollando. (Costa, 1994, p. 15)

Las etapas de este proceso creativo de diseño, para Costa son: (1994, p. 15)

1. Información documentación. Recogida de los datos. Listing de las cuestiones a tener en cuenta: pliego de condiciones.
2. Digestión de los datos. Incubación del problema. Maduración. Elaboración subconsciente. Tentativas en un nivel mental difuso.
3. Idea creativa. Iluminación. Descubrimiento de soluciones originales posibles.
4. Verificación. Desarrollo de las diferentes hipótesis creativas. Formulaciones. Comprobaciones objetivas. Correcciones.
5. Formalización (puesta en forma) visualización. Prototipo original. Mensaje como modelo para su reproducción y difusión.

2.2.2.2

El universo gráfico

Costa define las dos grandes áreas del diseño grafico: (1994, p. 17)

1. Diseño de información (en sus variantes funcional, didáctica y persuasiva).
2. Diseño de identidad, a su vez desarrollado desde tres puntos de vista: la marca, la identidad corporativa y la imagen global.

Diseño de información

Costa llama diseño de información a todos aquellos mensajes que son transmisores de contenidos complejos. El diseño de información abarca, de hecho, todo el conjunto de los recursos gráficos, en tanto que formas del lenguaje visual, que son susceptibles de ser aplicados y combinados en la elaboración de toda clase de mensajes informacionales. La noción de información tiene aquí todo su sentido original de novedad (por oposición a lo redundante o lo ya sabido).

Información funcional

El diseño de la información funcional se orienta básicamente hacia la utilidad pública, es decir, hacia el individuo de una sociedad, con el fin de facilitar aquellas informaciones utilitarias que corresponden a sus necesidades y expectativas, sobre todo vinculadas a la movilidad social, a la complejidad de los productos técnicos y a la exigencia de informaciones que todo ello requiere. (Costa, 1994, p. 19)

Información didáctica

La información didáctica implica la presentación de conocimientos y la transmisión de esta clase de contenidos, en tanto que elementos de formación del saber: cultural científico, técnico y profesional.

Información persuasiva

Aquí la función “persuasiva” predomina sobre la función didáctica. Es el caso, sobre todo, de la propaganda y la publicidad comercial, que buscan el impacto de la imagen sobre la sensación: la pregnancia formal y el efecto de fascinación sobre la racionalidad. Los recursos gráficos equivalentes a los recursos retóricos del discurso verbal y textual establecen una mecánica sutil que lleva al espectador al terreno de la seducción visual y psicológica.

Diseño de identidad

Sea cual sea la clase de información que las empresas transmitan (utilitaria, cultural, didáctica o persuasiva), los mensajes incluyen sistemáticamente, unos signos de identidad.

De una forma especialmente evidente, el sistema visual de la identidad de la empresa se superpone a los mensajes publicitarios, e incluso en muchos casos, los contenidos del mensaje son básicamente los signos que identifican a la empresa o a la marca.

Los mensajes informativos se marcan con los signos de identidad del emisor. Todo emisor lo incluye en sus comunicaciones (y no solo en las comunicaciones graficas). Pero no hay aquí una reversibilidad directa. Los signos y los sistemas de identidad no transmiten otra información que la que les es propia. La marca, el símbolo o el logotipo suscitan en el público receptor, el reconocimiento consciente del emisor (función de identificación), y reconstruyen en su espíritu (instantánea, y subliminalmente), un sistema de asociaciones de ideas y valores en una estructura psicológica de atributos (función de imagen). (Costa, 1994, p. 21)

El diseño de identidad, en sus evoluciones conceptuales y técnicas; fue representado originariamente por la marca, más tarde por el diseño de identidad corporativa, y actualmente y en el futuro, por el diseño de la imagen global, que es una actividad pluridisciplinar de diseño guiada por una mentalidad esencialmente coordinadora de comunicación.

La marca

Señal material de origen y calidad; distintivo para el reconocimiento de los productos y de quienes los fabrican. El marcaje o la acción de marcar, y su resultado, es el principio mismo de la identidad visual.

La identidad corporativa

La identidad corporativa empezó a desarrollarse a mediados del siglo 20 como una especialidad en diseño, en la que intervienen de manera decisiva; el management, la investigación social, y el marketing.

El enorme desarrollo de las tecnologías de comunicación, y el sistema competitivo de la economía de mercado, transformaron radicalmente las circunstancias precedentes del marcaje y de la marca como práctica elemental, hacia una información más compleja, sistemática y espectacular de la identidad visual.

La empresa es ahora, más que productora de bienes, emisora de comunicaciones, por lo que necesita disponer de un sistema organizado de sus signos de identidad, lo cual es parte de una estrategia y de una política de comunicación.

2.2.2.3

Diseñar programas de identidad

Un programa de identidad corporativa es un sistema de signos que conlleva un código combinatorio y un conjunto de criterios que son estructurantes de la propia identidad. Ello implica la formalización de una normativa precisa para la aplicación del programa en los muy diferentes soportes de comunicación. (Costa, 1994, p. 80)

Algunas consideraciones respecto de los programas de identidad corporativa: (Costa, 1994, p. 80)

- “Diseñar un programa de identidad es...diseñar un sistema complejo, no sólo de signos, sino de estructuras paradigmáticas de éstos signos y su combinatoria normalizada.”
- “Generalmente una marca es el epicentro y punto de partida para el desarrollo de un programa de identidad corporativa.”
- “El diseñador puede aconsejar la estrategia más adecuada para cada caso, que generalmente viene determinada por los siguientes condicionamientos: el tamaño, el carácter y el sector de la empresa; la dimensión de su mercado; la magnitud de sus comunicaciones en conjunto, la complejidad y diversificación; y especialmente el proyecto de futuro de la empresa, su política y su estilo.”
- “La identidad corporativa tiene por objeto...desarrollar visualmente un concepto de personalidad corporativa en forma de un programa.”

Para la empresa, el proyecto corporativo supone la ocasión de proceder a un autoanálisis y definir su posición en el medio y largo plazo. También supone planificar unas estrategias de comunicación conforme a los objetivos del management y del marketing. Y disponer, finalmente, de un sistema normalizado para la implantación y el control de la identidad en su aspecto visual. (Costa, 1994, p. 82)

Para el diseñador, la disciplina de la identidad corporativa constituye asimismo un sistema, es decir, un plan o un programa, en el sentido mismo de design. “Diseño” como: (Costa, 1994, p. 82)

1. Planificación estratégica y logística del conjunto de trabajo.
2. Desarrollo del plan.
3. Proceso de trabajo gráfico.
4. Programa normativo, exhaustiva y explícitamente definido, que es materializado finalmente en forma de un manual, para la puesta en práctica y el control del programa en sus aplicaciones particulares y en su conjunto a lo largo del tiempo

Diseñar programas de identidad, implica tres grandes requisitos: (Costa, 1994, p. 82)

- *Primero*; el requisito del design, en el sentido de planificar y organizar.
- *Segundo*; el requisito modular o sistemático, implícito en la idea combinatoria y estructuralista de la acción de programar.
- *Tercero*; el requisito de interpretar la identidad, que significa algo tan específico, sutil y profundo como es descubrir y visualizar simbólicamente la personalidad de una organización.

Según Costa (Costa, 1994, p. 82): “El diseñador no se guiará básicamente por la intuición y la sensibilidad, sino por el análisis objetivo de una serie de datos, que tendrá que repertoriar, tratar, y traducir finalmente, con un sentido estricto de síntesis.”

El trabajo del diseñador de programas de identidad se guiará, además, por el diálogo trilateral (rasgo organizador); con la alta dirección de la empresa, con los servicios de marketing, y con su propio equipo de trabajo.

2.2.2.4

Principios para el diseño de programas de identidad

La disciplina de la identidad corporativa por medios visuales, precisa la conceptualización de los términos de trabajo del diseñador. Costa entra en el terreno conceptual y en la práctica de la producción icónica, y determina los postulados de base: el principio simbólico, el principio estructural, el principio sinérgico, y el principio de universalidad. (Costa, 1994, p. 91)

El principio simbólico

Constituye el universo de los signos y símbolos, así que el principio consistirá en visualizar la identidad por símbolos: símbolos icónicos, símbolos lingüísticos, símbolos cromáticos.

El símbolo es por definición un elemento material que está en lugar de otra cosa ausente, con la que no existe relación causal, y la cual representa por convención. El símbolo es capaz de representar la totalidad compleja y heterogénea de la empresa por medio de una pequeña parte: los signos de su identidad, y de construir sobre ellos, una imagen de marca o de empresa.

Visualizada la identidad por símbolos, se puede superponer un segundo principio: visualizar la identidad por "signos" (simbólicos). Signo entendido como una unidad mínima de sentido, y como continente del contenido del símbolo: el "signo simbólico". El símbolo con forma sígnica (proceso de abstracción progresiva); mejora la eficacia comunicacional, y genera una capacidad inmediata distintiva que se resume en una función de pregnancia y en una función memorística.

El principio estructural

Cada uno de los signos y el conjunto deberán funcionar en el todo organizador de la identidad. El principio gestáltico, sustenta la idea de estructura: configuración formal interna de la forma. La idea de estructura, aparece aquí en dos niveles congruentes pero claramente diferenciados:

- El de la estructura formal de cada uno de los símbolos de identidad por separado, su configuración visual, breve y pregnante (símbolo gráfico, logotipo).
- El de estructura del sistema de identidad visual, que comprende las leyes de combinación de los elementos gráficos precedentes y la normalización que los constituye precisamente en "sistema".

Es la dialéctica entre la norma y la creatividad. Entre los elementos esencialmente invariantes de la identidad visual, que mantienen el conjunto de la identidad visual como una organización estable, y la necesaria flexibilidad para asumir los cambios constantes del entorno. Se trata de diseñar "estructuras visuales", que han de subtender la información, la presentación visual de los mensajes diversos y constante que la empresa emite.

El principio sinérgico

Donde la propia estructura sígnica es fecundada en una serie de interacciones dinámicas que constituyen un discurso. La estructura de la identidad corporativa tiene dos grandes niveles:

- El nivel de organización de los signos simples de identidad (logotipo, símbolo, gama cromática) constituyendo un todo indisociable y significativo.
- El nivel de los elementos complementarios de la identidad (concepto gráfico, formato, tipografía, ilustración).

Ambos se extienden al conjunto de los mensajes emitidos y contribuyen a definir el estilo visual de la empresa. El primer nivel, el logotipo es función del código lingüístico, el símbolo del código icónico, el color del código cromático. Juntos se constituyen en un súper código de la identidad, el cual opera en diferentes registros de la percepción y la memoria. En el segundo nivel, el concepto

gráfico, los formatos, tipografías e ilustraciones, son los soportes estables (normalizables) de la visualización de mensajes. Este segundo nivel constituye el código corporativo.

El principio de universalidad

El principio de universalidad presenta tres vertientes: la universalidad temporal, la universalidad espacial, y la universalidad psicológica. Estas facetas, que no excluyen la cultural, se corresponden con las siguientes premisas:

- un programa de identidad corporativa está hecho para durar (temporalidad) y por tanto no debe estar sujeto a moda pasajeras;
- está hecho para expandirse (espacialidad) y para estar en muchos soportes o media simultáneamente (ubicuidad); y
- está hecho para ser asimilado por un número indefinido, pero siempre importante de individuos, a veces correspondientes a diferentes culturas y países.

2.2.2.5

Planificación de programas de identidad corporativa

Planificar implica organizar el conjunto de las tareas de diseño a partir de la obtención de las informaciones de base. Diseñar los signos y el sistema de la identidad, así como determinar sus normas de aplicación. De este modo, el trabajo puramente gráfico alcanza su plena dimensión de “design”.

El plan de trabajo contiene y desarrolla el esquema del proceso del conjunto de tareas, incluyendo todos los pasos a seguir con el máximo detalle posible de sus contenidos, con el objeto de establecer la guía para todo el trabajo. El programa de identidad corporativa es el producto resultante por medio de la ejecución del trabajo según el plan.

El diseño del plan requiere un sentido de la organización y de la estrategia para planificar el conjunto de las tareas. Este plan puede ser desarrollado con mayor o menor amplitud, según lo requieran las características y los objetivos de la empresa en cada caso. De todos modos el esquema esencial no varía. Invariablemente en todos los programas de identidad corporativa concurren tres etapas fundamentales:

1. Planificación.
 - 1.1 Organización: información necesaria, designación equipo de trabajo, y esquema del proceso de trabajo.
 - 1.2 Elaboración: análisis de la información obtenida, calculo de tiempo y costos, redacción informe a cliente, pliego de condiciones técnicas, redacción del manual de identidad corporativa.
2. Diseño Grafico.
 - 2.1 Proyectos.
 - 2.2 Realización: desarrollo del proyecto, artes finales, diseño del manual de identidad corporativa.
3. Implantación.

La fase de planificación

Comprende la definición de todos los criterios de base que han de orientar el diseño del plan. Se trata de una primera toma de contacto con el problema, que requiere trabajar en estrecha colaboración con la empresa (alta dirección, áreas de comunicación y marketing). Esta fase concluye con la clasificación y estudio, por parte del equipo de diseño, de los datos obtenidos, y la formalización de un documento denominado “pliego de condiciones del diseñador”.

La fase del diseño gráfico

Se inicia el trabajo de búsqueda de soluciones gráficas, lo cual da lugar a una producción a menudo cuantiosa, de cuyo conjunto se elegirán los proyectos más pertinentes. El proyecto seleccionado será desarrollado verificando su pertinencia en cuanto a la adaptabilidad consistencia del proyecto. De aquí se procede a desarrollar el programa de diseño propiamente dicho, elaborando el proyecto de Manual de Identidad Corporativa. Una vez editado el manual es preciso proceder a la presentación y explicación del mismo a sus futuros usuarios.

La fase de implementación

Es la implantación del programa, la puesta en práctica de la nueva identidad de la empresa, utilizando para ello los soportes habituales de comunicación: papelería comercial y administrativa, vehículos de transporte industrial y comercial, embalajes, publicaciones, campañas de publicidad, etc.

2.2.2.6

La imagen global

Imagen global es una imagen mental, especialmente fuerte y estable que ha sido generada por el conjunto coherente de todos los mensajes que la empresa emite en el espacio tiempo. La imagen global se opone al fenómeno corriente de imágenes parciales o también heteroimágenes que se generan en la práctica.

Esta sucesión y esta coexistencia de mensajes diferentes es particularmente intencionada y dirigida, y abarca la identidad corporativa, el diseño arquitectónico y ambiental, el diseño de productos, la señalética, el grafismo de información, editorial y publicitario, la publicidad estática, los objetos. Todos los elementos visuales, gráficos, tridimensionales y audiovisuales coordinados, configuran una imagen psicológica multiforme pero homogénea, integrada y sin fisuras ni ambigüedades que se caracteriza por su carácter global.

Imagen global es el efecto sinérgico de las diferentes comunicaciones de la empresa perfectamente diseñadas y gestionadas, constituyendo una totalidad conceptual y estilística particularmente sólida y estable. La imagen global es la tercera generación del diseño de identidad (antes la marca y la identidad corporativa).

La imagen global se incorpora como herramienta, a un contexto creciente de necesidades y de exigencias que la empresa experimenta. Se produce aquí un circuito donde cada fuerza impulsa a la otra en una dinámica cada vez más completa.

Estas fuerzas en interacción son:

- a. las nuevas necesidades, que en el terreno del management y el marketing, retroalimentan las actuaciones de la empresa;
- b. las disciplinas y técnicas de design y de las ciencias de la acción, que se desarrollan paralelamente (ya sea en otros campos, ya sea como efecto directo) con las necesidades de disponer de ellas;
- c. los nuevos vectores intelectuales, conceptos, ideas y orientaciones, que corresponden, o se anticipan, a las nuevas necesidades, utilizando para ello (o engendrándolos) nuevos métodos y nuevas técnicas, es decir, nuevas formas de la acción y la comunicación.

La misma fuerza centrífuga del circuito en interacción expulsa de él las necesidades ya superadas, las técnicas inservibles, las ideas obsoletas o inadecuadas, para afrontar las nuevas situaciones. La característica dinámica del circuito está orientada por la fuerza energética del cambio, la creatividad y la innovación.

2.3

Antecedentes tipológicos

2.3.1.

Grupolmagen

Grupolmagen es una empresa que presta servicios en el diseño de puntos de venta (gráfico, industrial). Entre sus clientes se cuentan Falabella, Almacenes París, y Ópticas Rotter & Krauss, mantiene una planta permanente de 45 trabajadores, con 250 metros cuadrados construidos y 4.000 metros cuadrados en bodegas.

En enero de 2004 esta empresa inició un proceso de implementación de un SGC con el objetivo de certificar, bajo la Norma ISO 9001, los procesos de producción de diseño, esto a insinuación de sus principales clientes. La metodología llevada a cabo al interior de la empresa consideró esencialmente los siguientes pasos:

1. Designación de un responsable por parte de la alta dirección.
2. Definición de un plan de trabajo.
3. Recolección de información, individuo por individuo.
4. Análisis de la información.
5. Categorización de los problemas.
6. Propuesta de procedimientos (macro y micro).
7. Prueba y evaluación (verificación y validación).
8. Acción correctiva.
9. Generación de documentación necesaria (manuales de calidad).
10. Implementación del SGC.

Si bien al comienzo todo funciono correctamente, nunca se llegó a la etapa de implementación, por lo que no se obtuvieron los resultados esperados. El análisis posterior definió las siguientes debilidades:

- escaso compromiso de la alta dirección;
- bajo nivel de capacitación de los empleados (diseñadores incluidos);
- encargado sin la preparación requerida;
- complicado ambiente laboral;
- escaso compromiso de los trabajadores con la empresa;
- deficiente relación entre los distintos niveles de la empresa; y
- falta de entendimiento entre el asesor externo y la dirección de la empresa.

2.3.2

Referentes de la marca

- www.da5.cl
- www.tresymedios.com
- www.venmedios.com
- www.edesign-comunicacion.com
- www.dzdesign.com
- www.xigno.net
- www_webaward_org
- www.witnesscomunicaciones.cl
- www.soluciones-e.com
- www.portafoliosonline.com
- www.lotura.com
- www.hkcaptiva.cl

- www.hexelanzeigen.com
- www.gruppedrei.com
- www.fadu.uba.ar
- www.estrategikaonline.com



CAPÍTULO 3
PLANIFICACIÓN PROYECTUAL

3.1 Plan Táctico

3.1.1 Primera etapa (primera definición)

Definida la problemática inicial, desarrollada la investigación bibliográfica sobre los sistemas de gestión de la calidad y la noción de proceso en diseño gráfico, y comprendida la complejidad temática, se procedió a elaborar un conjunto de definiciones que vincularan conceptual y operacionalmente ambas cuestiones. El resultado de esta etapa son las 62 proposiciones que se presentan a continuación:

1. La concepción actual del TQC es el resultado de una suma de experiencias, individuales y colectivas, en el ámbito mundial, con respecto a la calidad.
2. El Ciclo PHVA es el dogma central de todas las iniciativas para el TQC, y para el mejoramiento continuo de procesos, productos y servicios.
3. La Serie de Normas ISO 9000:2000 es una herramienta metodológica validada mundialmente para la implementación de SGC.
4. La Norma ISO 9001:2000 es un modelo aceptado mundialmente para la certificación internacional de SGC, en organizaciones de todo tipo y tamaño.
5. La incorporación del DGP en la nueva realidad global, debiera tener como objetivo prioritario la implementación y certificación de SGC.
6. La implementación y certificación de SGC en DGP permitirá la mejora continua del desempeño, y generará ventaja competitiva.
7. El corporativismo es fundamental para implementar y certificar SGC en DGP, para generar ventaja competitiva, y para aprovechar las nuevas oportunidades de mercado.
8. El cooperativismo entre profesionales, universidades, y empresas es esencial en la generación de una propuesta programática amplia en torno a la calidad en DGP.
9. La implementación de SGC debe ser la base sistémica y sistemática para generar y desarrollar la innovación y la creatividad en el DGP.
10. La Serie de Normas ISO 9000:2000, más otras normas complementarias, pueden ser utilizadas para la implementación y operación de SGC en DGP.
11. La Serie de Normas ISO 9000:2000 se puede utilizar como base integradora con otras partes del sistema de gestión, con el objetivo de gestionar un sistema único.
12. La Norma ISO 9004:2000 puede ser utilizada como herramienta para la planificación estratégica, con el objetivo de generar ventaja competitiva.
13. La planificación estratégica utilizando ISO 9004:2000, permite la generación de programas y proyectos organizacionales, y la creación de negocios.
14. Desde la perspectiva de los SGC y el enfoque basado en procesos, las metodologías utilizadas por la sub-disciplina Diseño Gráfico definen en sí sistemas de gestión.
15. La Norma ISO 9000:2000 se puede utilizar a manera de base integradora entre las metodologías utilizadas en Diseño Gráfico y los SGC.
16. La implementación de SGC en DGP optimizará las metodologías de trabajo, y mejorará la eficacia y eficiencia de los sistemas de procesos que éstas utilizan.
17. La utilización de SGC en DGP promoverá la mejora continua, la toma de decisiones basada en hechos, y las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.
18. La generación de ventaja competitiva es el horizonte de los sistemas de gestión de la calidad y de la planificación estratégica.
19. Para cumplir con los objetivos de este proyecto, generar y planificar estrategias y acciones necesarias, se utilizará preferentemente la Norma ISO 9004:2000.
20. La planificación estratégica de la implementación y certificación de un SGC en una empresa de DGP define en sí una propuesta teórica y modélica.
21. Esta propuesta modélica y teórica particular debe ser considerada para la configuración de una plataforma programática amplia en torno a la calidad en DGP.

22. La planificación estratégica de la calidad en DGP debe considerar el contexto disciplinar, y las particularidades de esta actividad económica y profesional.
23. La adopción de SGC en una empresa de DGP debe darse en el contexto de una decisión estratégica informada, y basada en un compromiso profesional a largo plazo.
24. El propósito de una empresa de DGP es satisfacer las necesidades del cliente y de otras partes interesadas, y el objetivo es lograr ventaja competitiva.
25. La manera de cumplir con el propósito y el objetivo de una empresa de DGP es con eficacia y eficiencia.
26. La adopción del enfoque basado en procesos por parte de una empresa de DGP es esencial en el desarrollo, implementación y mejora de un SGC.
27. La implementación de SGC en DGP debe considerar su alineación con métodos, sistemas, o modelos particulares de gestión y producción disciplinar.
28. Para que una empresa de DGP tenga éxito requiere ser gestionada de manera sistemática y visible, y satisfacer necesidades y expectativas de las partes interesadas.
29. Toda empresa de DGP debiera estar orientada al cliente; mediante la definición de sistemas y procesos claramente comprensibles, gestionables y mejorables.
30. El liderazgo de la dirección, mediante compromiso y participación activa, es esencial para el desarrollo y mantención de un SGC eficaz y eficiente en una empresa de DGP.
31. La planificación estratégica de la calidad es una de las tareas esenciales para el desarrollo y mantención de un SGC eficaz y eficiente en el DGP.
32. Identificar necesidades y expectativas de las partes interesadas, actuales y futuras de los clientes y usuarios finales actuales y potenciales, es fundamental para la PEC.
33. La planificación estratégica de la calidad utilizando ISO 9004:2000 pueden ser utilizada para la creación y configuración de una empresa de DGP.
34. El primer paso hacia la mejora del desempeño es la definición de una política de la calidad coherente con otras políticas y estrategias globales de una organización.
35. El segundo paso hacia la mejora del desempeño es el establecimiento de los objetivos de la calidad, estos debieran comunicarse, poder medirse y revisarse.
36. El tercer paso es la planificación de la calidad enfocada en la definición de los procesos necesarios para cumplir con eficacia y eficiencia con los objetivos.
37. El cuarto paso hacia la mejora del desempeño es definir responsabilidad y autoridad con el objeto de implementar y mantener un SGC eficaz y eficiente.
38. El quinto paso es definir e implementar un proceso para la comunicación de la política de la calidad, los requisitos de calidad, los objetivos de la calidad y los logros.
39. El sexto paso hacia la mejora del desempeño es la implementación del SGC promoviendo la retroalimentación y la participación del personal.
40. El séptimo paso hacia la mejora del desempeño es el desarrollo de las actividades de revisión por parte de la dirección extendidas a toda la organización.
41. Cumplidos los objetivos, el octavo paso es la planificación de las actividades de mejora del desempeño del SGC y de la organización.
42. La planificación estratégica de la calidad en de DGP debe considerar la gestión de los recursos esenciales para cumplir eficaz y eficientemente con los objetivos definidos.
43. La operación eficaz y eficiente de los procesos de realización y de apoyo, y de la red de procesos asociados es esencial para cumplir con los objetivos de un SGC.
44. Identificar características significativas o críticas de productos y procesos es necesario para desarrollar un plan de seguimiento y control de actividades dentro de procesos.
45. Implementar un proceso de comunicación con las PI es esencial para la comprensión de necesidades y expectativas y la traducción a requisitos para la organización.
46. Implementar procesos de diseño y desarrollo de productos o procesos es esencial para cumplir con el desempeño del producto y del proceso esperado por las PI.
47. Se debe considerar la evaluación de riesgos para identificar y mitigar los riesgos potenciales para el usuario de los productos y procesos de la organización.
48. Se deben definir e implementar procesos de compra para la evaluación y control de productos comprados, y para el desarrollo de proveedores o aliados de negocios.
49. Considerar elementos que van más allá de los requisitos de la organización y de las PI es esencial para la mejora del desempeño.

50. Se deben definir e implementar dispositivos de seguimiento y medición, incluyendo métodos y dispositivos para la verificación y validación de procesos y productos.
51. Medir, recopilar y validar los datos es esencial para tomar decisiones basadas en hechos, y para asegurar el desempeño de la organización y la satisfacción de las PI.
52. Las actividades de seguimiento y medición incluyen la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas, y el seguimiento y medición de procesos y productos.
53. Se debe dotar de autoridad, responsabilidad y recursos al personal competente para asegurar la oportuna detección y disposición de las no conformidades.
54. El análisis de datos es esencial para evaluar el desempeño, identificar áreas de mejora, y guiar las decisiones acerca de las acciones correctivas y preventivas necesarias.
55. La información y datos de todas las partes de la organización debe integrarse y analizarse por la dirección para evaluar eficazmente el desempeño global.
56. Se deben implementar procesos para identificar y gestionar actividades de mejora que varían desde actividades escalonadas continuas a proyectos estratégicos a largo plazo.
57. Las acciones correctivas son herramientas para la mejora y para planificarlas se debe evaluar la importancia de los problemas en términos de su impacto potencial.
58. Se debe planificar sistemáticamente la mitigación de pérdidas para la organización con el fin de mantener el desempeño de los procesos y productos.
59. Los resultados de la evaluación de todas las actividades de mejora deben ser utilizados por la dirección como información de entrada para modificar los planes.
60. Para asegurar el futuro de una empresa de DGP, esta debe crear una cultura que involucre a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora.
61. Se debe definir e implementar un proceso para la mejora continua que pueda aplicarse a los procesos y actividades de realización y de apoyo.
62. Los cambios en procesos y productos se deben aprobar, ordenar por prioridad, planificar, abastecer y controlar para evitar exceder capacidades de la organización.

3.1.2

Segunda etapa (contraposición)

Conceptualizado el problema de estudio, se procedió a cotejar estas proposiciones en tres frentes distintos:

1. Relacionado con la aproximación a teorías, disciplinas, herramientas, y modelos complementarios a la gestión de la calidad, que también hoy están en la primera línea: gestión del conocimiento, benchmarking, cadena del valor, marketing, branding, etc.
2. Búsqueda de referentes reales sobre la gestión de la calidad en el área de la comunicación, y en diseño gráfico.
3. Conocer la realidad sobre los sistemas de gestión de la calidad en Chile.

Las consecuencias de estas acciones fueron trascendentales para la definición de este proyecto, por los siguientes motivos:

- la aceptación de la Serie de Normas ISO 9000 como el estándar para la implementación de SGC es universal;
- la Norma ISO 9000 permite generar una base sólida para la utilización de otras herramientas más específicas y avanzadas para la gestión empresarial;
- la implementación de la Norma ISO 9000 en empresas de servicios relacionados con la comunicación es prácticamente nulo;
- si bien el tema de la calidad está instalado hace más de una década en Chile, recién en los últimos 3 años ha adquirido relevancia;
- el incipiente desarrollo de la calidad en Chile es una importante oportunidad de desarrollo profesional;
- el tema de la calidad en Chile está relacionado directamente con el desarrollo económico, y los tratados de libre comercio; y

- el sistema económico imperante pone al diseñador en una posición expectante respecto de las nuevas oportunidades de mercado;

De estas consecuencias se desprende una sentencia espectacular para el futuro del diseño en Chile: la internacionalización de la economía chilena plantea nuevas exigencias de competitividad para las empresas chilenas, y en este escenario el diseño como disciplina y el diseño gráfico como subdisciplina, tienen un rol importantísimo que jugar en la creación de valor y de ventaja competitiva para la producción nacional.

Para que los diseñadores aprovechen estas nuevas oportunidades de mercado, se requiere generar las estrategias necesarias que permitan consolidar una posición profesional centrada en el conocimiento y en la mejora continua, y los sistemas de gestión de la calidad son el instrumento apropiado para acceder a esta nueva posición.

A continuación se expone el análisis situacional realizado (Conocer la realidad sobre los sistemas de gestión de la calidad en Chile) para llegar a estas conclusiones, y que permitió definir de manera concreta este proyecto de título.

3.1.3

Tercera etapa (análisis situacional)

3.1.3.1

Perspectiva general

La implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en Estados Unidos, Europa, y Japón es una realidad desde hace más de una década. En Latinoamérica; México, Brasil, Colombia, y Argentina, son los países más adelantados. En Chile se trata de una cuestión que ha adquirido relevancia con la firma de los Tratados de Libre Comercio (TLC), y del Acuerdo de Asociación Económica con la Unión Europea.

La necesidad de competir en el mercado mundial, y la obligación de incorporarse a la economía del conocimiento, son cuestiones ineludibles, que no se pueden obviar sin el riesgo de desaparecer como interlocutor comercial independiente de los tratados de libre comercio suscritos. (Gariazzo, 2004, p. 20)

En el contexto de la globalización y de la revolución de las tecnologías de información y comunicación (TIC), la implementación de SGC se ha transformado en una cuestión de vital importancia para el comercio internacional, y el desarrollo organizacional.

3.1.3.2

Iniciativas pro calidad

La nueva realidad global ha despertado en el país un gran interés por el tema de la gestión de la calidad y la Serie de Normas ISO 9000. Pero es en la década de los 90 en donde el gobierno a través de la CORFO y el Instituto Nacional de Normalización (INN), y en conjunto con el sector privado y los trabajadores, dan los primeros pasos en esta dirección.

3.1.3.2.1

Corporación de Fomento de la Producción

La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), creada en 1939, es el organismo del Estado chileno encargado de promover el desarrollo productivo nacional. Este organismo pretende complementar la operación de los mercados a través del fomento al mejoramiento de la gestión, la asociatividad, la innovación, la formación de capital, la prospección y creación de nuevos negocios, de modo de contribuir al desarrollo equilibrado del país.

Entre las áreas de acción de CORFO está el apoyo a la modernización productiva de las empresas en aspectos que resultan claves para aumentar la competitividad: eficiencia en la gestión, certificación según normas internacionales, asociatividad y especialización para enfrentar mercados externos, y encadenamiento entre grandes empresas.

Para cumplir con su misión, la CORFO dispone de una red de apoyo a las empresas que consiste en: oficinas regionales; agentes operadores intermediarios; patrocinadores; registro nacional de consultores y organismos de certificación de sistemas de gestión; e instrumentos CORFO, entre los que se cuentan los relacionados con la gestión y la calidad (Fomento a la Calidad, FAT, PAG y PROFOS), y con el emprendimiento (Cofinanciamiento de Capital Semilla y Creación de Incubadoras de Negocios). [www.corfo.cl]

3.1.3.2.2

Instituto Nacional de Normalización

El Instituto Nacional de Normalización (INN) es una fundación de derecho privado creada por CORFO en el año 1973. Es un organismo técnico sin fines de lucro, que contribuye al desarrollo del país fomentando el uso de la metrología y de las normas técnicas. Además es miembro de la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), y representa al país ante los organismos internacionales que persiguen fines análogos. (Miralles, 2004, p. 6)

En el año 1990, el INN toma una iniciativa de vital importancia para el desarrollo de la *calidad* en el país: la homologación Norma Chilena (NCh) de la Norma ISO 9000. En 1993 realizó el *Primer Foro Internacional ISO 9000*, y postuló al primer concurso del Fondo de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF) de CONICYT, con el proyecto “Sistema Nacional de Certificación Voluntaria de Calidad Industrial”. Posteriormente obtuvo la aprobación de un segundo proyecto FONDEF, complementario al anterior, esta vez para desarrollar un Sistema de Acreditación de Organismos de Certificación de Productos y Laboratorios de Ensayo. (Miralles, 2004, p. 12)

Durante 1995 el INN creó el Sistema Nacional de Acreditación que comenzó acreditando auditores y organismos de certificación de sistemas de calidad, en 1996 creó la División de Metrología, quedando establecida la Red Nacional de Metrología. En el año 2001 el INN da comienzo al Diplomado en Gestión de Calidad, y en 2004 formaliza en conjunto con la CORFO y Chile Calidad el Sistema Nacional de Calidad. (Miralles, 2004, p. 13)

International Organization for Standardization

La ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización no gubernamental, a base de un miembro por país, integrada por 148 institutos nacionales miembros de ISO. [www.iso.org]

Cuenta con una Secretaría General con sede en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema, y entre sus miembros nacionales se cuentan instituciones que forman parte de las estructuras estatales, y otros miembros con raíces en el sector privado. En este contexto, ISO es una organización con un status especial, que interactúa entre el ámbito público y el ámbito privado generando consensos en materias de interés social. [www.iso.org]

“El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo.” (ISO 9000:2000, 2001, p. iv)

3.1.3.2.3 Chile Calidad

En el año 1994 el Foro de Desarrollo Productivo decidió la creación de un comité tripartito con el objetivo de buscar estrategias comunes para elevar la “calidad” y la “productividad” en el país. Así 1996 nace bajo el alero de la CORFO, el *Centro Nacional de la Productividad y la Calidad* (CNPC – Chile Calidad), con un directorio integrado por representantes de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), y del gobierno.

En 1996 el CNPC creó el *Premio Nacional de la Calidad* que aspira a promover:

- la toma de conciencia, por parte de las empresas y servicios públicos, de la importancia de la calidad y la productividad como elementos fundamentales de la competitividad;
- la comprensión de los factores y elementos que influyen en la obtención de niveles superiores de calidad;
- la difusión y análisis compartido de experiencias exitosas en el tema, destacando sus procedimientos, etapas y beneficios paulatinamente alcanzados.

Pueden participar en el Premio Nacional a la Calidad las empresas, productoras de bienes o servicios, privadas, públicas o mixtas, los servicios públicos y las organizaciones sin fines de lucro. Este premio se entrega en tres categorías: empresa, servicios públicos, y organizaciones sin fines de lucro.

La participación en el concurso para el Premio Nacional de la Calidad considera un proceso de auto evaluación, que constituye una herramienta de autoaprendizaje sobre las características de la gestión de excelencia, y una revisión externa que se transforma en un informe de retroalimentación, en donde se destacan las fortalezas y oportunidades de mejora para la organización sobre la base de los criterios del modelo.

Los *Criterios de Excelencia* utilizado para la evaluación de las empresas e instituciones participantes son:

1. Liderazgo.
 2. Gestión de la Satisfacción de los Clientes.
 3. Compromiso y Desarrollo de las Personas y la Organización.
 4. Planificación Estratégica.
 5. Gestión de los Procesos.
 6. Información y Análisis.
 7. Responsabilidad Social y Medioambiente.
 8. Resultados.
- [www.cnpc.cl]

Existe más de un centenar de empresas privadas e instituciones públicas que han participado en el *Concurso para el Premio Nacional de la Calidad*. Entre las empresas ganadoras se encuentran: FONASA, CODELCO Chile División El Teniente, BanEFE, y AFP Summa Santander. [www.economia.cl]

3.1.3.3 Situación actual

La situación actual tiene como contexto las nuevas condiciones de mercado que impone la creciente internacionalización de la economía, derivada fundamentalmente de la firma de los TLC y del Acuerdo de Asociación Económica con la Unión Europea. Estas condiciones de mercado se refieren a las nuevas exigencias de competitividad para las empresas nacionales, tanto para competir en el mercado interno como en el externo.

3.1.3.3.1

Mercado y competitividad

Para Gariazzo (2004, p. 9) "...el concepto de competitividad significa analizar el valor, del producto, marca, país o fabricante, en el mercado, orientándose hacia la mente de los clientes y utilizando cambios del entorno para el propio beneficio".

Analizar el valor en el mercado significa sistematizar atributos de valor en el ámbito de los activos tangibles (prestaciones técnicas, acuerdos comerciales, regulaciones de interés social, etc.) e intangibles (imagen, prestigio, estética, etc.), y en el ámbito de los atributos de calidad de estos activos (durabilidad, disponibilidad, seguridad, confiabilidad, credibilidad, etc.).

Respecto de los atributos de valor Gariazzo (2004, p. 11) dice que: "Ya no es suficiente que el producto final tenga calidad sino que esta calidad debe estar respaldada por un sistema de gestión de calidad, total y permanente, de acuerdo a clientes con nuevas expectativas". Luego Gariazzo (2004, p. 59 – Castillo 2003) agrega: "...el comprador da por hecho que el producto es de calidad y ahora quiere conocer el proceso por el cual fue fabricado ese producto, los sistemas de control, la capacitación del personal..."

En este contexto la industria chilena debe competir en los mercados internacionales y en el mercado interno, ya que los acuerdos comerciales facilitan tanto las exportaciones como las importaciones. Las empresas europeas y norteamericanas que compiten en el mercado mundial, se instalarán en el país, y privilegiarán la comercialización por sobre la inversión productiva, por lo que la generación de ventaja competitiva es una necesidad vital para el futuro económico productivo del país.

A la imposibilidad de competir por volúmenes con europeos y norteamericanos, se debe agregar la imposibilidad de competir por costos con la industria asiática. Ante este panorama Gariazzo (2004, p. 22) cree que: "...será necesario dar un fuerte impulso a la empresa para mejorar su *calidad con miras a la competitividad*, y que deberán diversificarse las exportaciones abriendo *nuevos nichos de mercado*, en lo posible con productos y servicios con mayor valor agregado que el que caracteriza las exportaciones actuales."

En este sentido Gariazzo advierte que el país presenta debilidades fundamentales para la generación de ventaja competitiva en aspectos relacionados con; la innovación y absorción tecnológica, la educación y el capital humano, la institucionalidad, y los recursos financieros.

Para Gariazzo (2004, p. 52), la estructura exportadora (productiva) del país, centrada en productos básicos o *commodities*, junto a las deficiencias ya mencionadas, "...muestran que el problema que Chile enfrenta es mucho más profundo que el que se solucionaría con dar un impulso a las certificaciones de calidad", y que (Gariazzo, 2004, p. 6) "la necesidad de competir en el mercado mundial obliga a Chile a desarrollarse en los planos de la innovación tecnológica y en la creación de conocimiento."

Sin embargo, con miras a la competitividad de corto y mediano plazo, y como primer paso hacia la economía del conocimiento, la implementación y certificación de normas, y en particular de la Norma ISO 9000 de Sistemas de Gestión de Calidad, es esencial y básica. En este sentido, Gariazzo (2004, p. 39) dice respecto de la calidad:

- a. "...la gestión de la calidad constituye una de las formas más exitosas de administrar una empresa y disminuir los costos de producción."
- b. "Los costos de la falta de calidad, determinados estadísticamente en Chile y en el mundo, superan el 25% de la facturación de las empresas."
- c. "Disponer de la certificación de un sistema de aseguramiento de la calidad es una ventaja competitiva y una herramienta de marketing."

- d. “La ausencia de la misma será cada vez más una debilidad que alejará de los mejores negocios a las empresas que no lo implementen y no lo acrediten.”
- e. “Comprender las dimensiones de la calidad tales como respuestas rápidas, flexibilidad y fiabilidad, es la mejor actitud para lograr clientes satisfechos.”
- f. Todo sistema de aseguramiento de la calidad ayuda en forma activa a llegar a la meta de una empresa, ya que agrega valor y no costo...ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo.”
- g. “La gestión de calidad se entiende como el logro de la completa satisfacción al cliente.”
- h. “Al ganar la confianza del cliente, se aumenta la competitividad; al poder desenvolverse en escenarios en que ello pasa a ser una exigencia, también aumenta la productividad mediante la implementación eficiente de los planes de calidad.”
- i. Respecto de la certificación ISO 9000: “No se evalúa un producto, sino la confiabilidad que tiene una empresa para cumplir con lo que pacta en forma continua en el tiempo.”

3.1.3.3.2

La certificación en Chile

Según Gariazzo (2004, p. 47) en la actualidad el mercado de la certificación se confunde con el de la implementación, ya que se trata de un sector económico no regulado, en donde cualquier empresa puede instalarse a certificar. Además no existen acuerdos formales para que las certificaciones otorgadas por empresas nacionales tengan la misma validez de las certificaciones entregadas por certificadoras internacional (Gariazzo, 2004, p. 40).

En este contexto no hay conocimiento exacto de las certificadoras existentes, ni de sus características, ni del número de empresas certificadas, aunque si se sabe que es mucho menor que en otros países de Latinoamérica. Al respecto, el ministro de economía Jorge Rodríguez (2003) no estima necesario un control estatal sobre las certificadoras. “El valor de un sello tiene que ver con el reconocimiento internacional del mismo. Si estas empresas certificadoras fallan, pierden su capacidad de serlo. Ese es el patrimonio de una empresa certificadora: que su sello sea creíble”. (Gariazzo, 2004, p. 47 – 48)

No obstante este escenario, en el plano de la calidad hay un movimiento fuerte del empresariado nacional, que está adoptando sistemas de aseguramiento de la calidad y la certificación de productos, incorporando normas equivalentes a las que se exigen en el ámbito internacional. (Gariazzo, 2004, p. 40 – Vergara, 2003)

Respecto de la cantidad de empresas certificadas en Chile, el ministro de economía Jorge Rodríguez, en el seminario “Inserción Internacional de las Pequeñas y Medianas Empresas” (enero 2004), sostuvo que el número de empresas certificadas era de 935, encontrándose otras 1.000 en proceso de certificación. Por otro lado, el registro de Chile Calidad dice que a junio de 2004 había 940 certificaciones, de las cuales 725 correspondían a la Norma ISO 9000.

De las 725 certificaciones ISO 9000; 605 son de empresas distintas, 420 deberán revalidar su certificación con la versión 2000, no más del 15% corresponde a empresas relacionadas con la prestación de servicios, y solo una es del área del Diseño Gráfico y la Publicidad (Énfasis Publicidad Visual Limitada).

3.1.3.3.2.1

Beneficios de la certificación ISO 9001:2000

Los beneficios generales de la certificación son los siguientes;

- se obtiene reconocimiento externo de la consistencia en la calidad del producto o servicio,
- se obtiene mayor confianza por parte de los clientes,
- se obtiene mayor motivación por parte del personal de la empresa,
- se asegura el cumplimiento de la legislación existente,
- se obtiene una base sólida para la generación de aliados de negocios, y

- se obtiene reconocimiento mundial.

3.1.3.3.2.2

Proceso de certificación ISO 9001:2000

Para lograr la certificación de un sistema de gestión de la calidad, la organización deberá pasar por dos etapas:

- *Etapa 1:* implementación de las políticas, acciones y otras que lleven a la empresa a cumplir con los requisitos exigidos para obtener la certificación. En este proceso interactúan, una empresa implementadora y la empresa que solicita la asesoría de implementación. (6 a 18 meses)
- *Etapa 2:* certificación del sistema de gestión de la calidad, en donde una empresa con credenciales internacionales, da fe del cumplimiento de las normas exigidas y otorga el diploma de certificación por un período definido, generalmente de 3 años. En este proceso interactúan, una empresa certificadora y la empresa que solicita la certificación. (1 a 6 meses)

Si bien las empresas implementadoras pueden realizar auditorías de certificación, estas no tienen validez externa, y solo pueden ser utilizadas a modo de recomendación para la certificación por parte de empresas acreditadas en el registro oficial del INN. Por otro lado, las empresas certificadoras, además, pueden realizar un seguimiento semestral o anual por el período de vigencia de la certificación, con el objetivo de garantizar que se cumpla estrictamente con lo implementado, pudiendo, si esto no ocurriese, revocar la certificación. Por otro lado, cada vez que se actualiza la Norma ISO 9001:2000, la certificación pierde vigencia, y se debe realizar nuevamente el proceso.

3.1.3.3.2.3

Empresas implementadoras

Las siguientes empresas implementadoras se encuentran en los registros de ProChile:

- Capases Ltda.
- NOVAKEM Ltda.
- E-Qualitas S.A.
- SOLUZIONE.
- Poch & Asociados Ingenieros Consultores.
- CCA Qualitas.

Un ejemplo tipo de proceso de implementación es la metodología desarrollada por E-Qualitas S.A., que propone 6 fases secuenciales, y como eje vertical la capacitación constante:

Fase Vertical – Capacitación constante.

Fase 1 – Diagnóstico.

Fase 2 – Diseño y planificación del sistema.

Fase 3 – Elaboración de documentos, manuales de calidad, y procedimientos.

Fase 4 – Implantación del Sistema.

Fase 5 – Pre-auditoría.

Fase 6 – Auditoría de certificación, y recomendación.

3.1.3.3.2.4

Organismos de certificación de SGC

El registro oficial del INN incluye los siguientes organismos acreditados para la certificación de SGC:

- CESMEC Ltda.
- SGS ICS Chile.
- ICONTEC Chile (Colombia).
- Instituto Argentino de Normalización (IRAM).
- Bureau Veritas Quality International Chile.
- AENOR Chile S.A. (España).

Una situación especial presenta la empresa TÜV Rheinland Chile S.A., que por medio de un acuerdo con CESMEC Ltda. puede otorgar certificados con validez externa.

Dos ejemplos de procesos de certificación que pueden ser considerados como característicos son los utilizados por ICONTEC Chile y TÜV Rheinland Chile S.A. La diferencia entre ambos radica en que el primero contempla un *seguimiento posterior*, mientras que el segundo contempla un paso previo opcional denominado *pre-auditoría de certificación*.

Las cuatro fases de ICONTEC Chile son las siguientes:

- Fase 1 – Planificación:* análisis del manual de calidad y planificación de la auditoría.
- Fase 2 – Auditoría:* comprobación de la implementación eficaz del SGC en la empresa.
- Fase 3 – Otorgamiento:* se otorga el certificado válido por 3 años.
- Fase 4 – Seguimiento:* auditorías de seguimiento anuales.

El proceso de certificación d TÜV Rheinland Chile S.A. es el siguiente:

- Fase 1 – Pre-auditoría de certificación (opcional):* evaluación certificabilidad del SGC.
- Fase 2 – Revisión y evaluación de la documentación:* transferencia de la documentación
- Fase 3 – Auditoría de certificación:* planificación y ejecución de la auditoría.
- Fase 4 – Emisión de certificado:* concesión del certificado con una validez de 3 años.

3.1.3.3.2.5

Proceso propuesto para certificación

Se propone la implementación de un proceso con una extensión aproximada de entre 18 a 24 meses y 10 fases:

- Fase Vertical – Capacitación constante.*
- Fase 1 – Diagnóstico.*
- Fase 2 – Diseño y planificación del sistema.*
- Fase 3 – Elaboración de la documentación.*
- Fase 4 – Implantación del sistema.*
- Fase 5 – Autoevaluación y auditoría interna.*
- Fase 6 – Pre-auditoría externa.*
- Fase 7 – Revisión y evaluación de la certificación.*
- Fase 8 – Auditoría de certificación.*
- Fase 9 – Emisión de certificado.*
- Fase 10 – Seguimiento y control.*

3.1.3.3.2.6

Costos del proceso de certificación

Los costos reales de certificación oscilan entre las 400 y 800 UF dependiendo de las características de la empresa. Para apoyar esta inversión, la CORFO, con el objetivo de apoyar el mejoramiento de la gestión de las empresas e incrementar su competitividad, tiene disponibles dos instrumentos de fomento relacionados con la implementación y certificación de SGC, estos son:

- *Fondo de Asistencia Técnica (FAT)*: se trata de un subsidio de hasta 150 UF orientado a iniciativas individuales implementación y certificación de SGC.
- *Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO)*: se trata de un instrumento de subsidio colectivo que implica la participación de un grupo de empresas de igual o distinto rubro en un proyecto común de consultoría. En este caso, el estado subsidia a cada empresa hasta en un 70% de la certificación, con un tope grupal de UF 2.700.

Según las características del proyecto de implementación y certificación del SGC, la capacitación vertical puede ser cofinanciada por SENCE hasta en un 75%.

3.1.3.3.3

Clasificación de las empresas

Según el documento “La primera encuesta semestral de las micro empresas y tercera de las pequeñas y medianas” (INE, 2002), existen cuatro categorías distintas de empresas clasificadas según ventas anuales:

- micro empresas (menos de 2.400 UF);
- pequeñas empresas (entre 2.401 y 25.000 UF);
- medianas empresas (entre 25.001 y 100.000 UF); y
- grandes empresas (más de 100.000 UF).

Otro parámetro de clasificación es el número de trabajadores, y según la estructura empresarial chilena de 1997 se definen como: micro empresas aquellas que tienen hasta 4 trabajadores, PYMEs aquellas que tienen entre 5 y 199 trabajadores, y grandes empresas aquellas que tienen más de 200 trabajadores. [www.sofofa.cl]

Los datos expuestos por la CONUPIA en el seminario “Redistribución del Ingreso en Chile” (2004), dicen que en el año 2003 se contabilizaron 596.040 empresas legalmente constituidas en el país, de las cuales:

- 500.961 son microempresas (84,1%);
- 69.798 son pequeñas empresas (11,7%);
- 19.301 son medianas empresas(3,2%); y
- 5.980 son grandes empresas (1%).

3.1.3.3.4

La PYME

Los resultados positivos de la economía nacional en el año 2004; reactivación, equilibrio macroeconómico, y crecimiento, más la necesidad de recursos financieros para desarrollar nuevos planes con miras a la competitividad, median la situación actual de la PYME.

Los datos del Banco Centra dicen que; el *índice de precios al consumidor* (IPC) se situó en 2,4%, el *producto interno bruto* (PIB) llegó a los 57 billones de pesos a precios corrientes, con una variación porcentual del 6,1 con relación al año 2003, y las *exportaciones* aumentaron en un 53% con 32.024,9 millones de dólares FOB exportados en 2004.

Si bien las perspectivas para la PYME son alentadoras, sobre todo considerando la coyuntura económica (Estrategia, abril 5, 2004), el análisis inmediato dice que “el grueso del crecimiento de la economía en 2004 está centrado en el sector exportador” (Diario Financiero, abril 13, 2005) y particularmente en las grandes empresas que realizan el 95% de las exportaciones.

Según el ministro de economía Jorge Rodríguez, la PYME provee de empleo al 80% de la fuerza laboral, y aporta no más del 27% del PIB (ambos indicadores incluyen a la micro empresa), lo que significa que la productividad de este segmento, en promedio, es muy baja, comparada con la

productividad que se observa en empresas más grandes. Para el Ministro esta situación es una tremenda oportunidad, por que significa que si se mejora la productividad, el PIB puede verse incrementado en 2 o 3 puntos porcentuales (Estrategia, septiembre 21, 2004).

El grado de participación que tienen las PYMEs en el sistema económico productivo del país queda de manifiesto considerando los siguientes antecedentes:

- representan el 16,1% del total de empresas;
- participan del 23,7% del total de ventas realizadas;
- dan empleo al 47,7% de la fuerza laboral;
- representan el 4,8% del total de exportaciones; (Aserta, marzo 2005)
- exportan el 3% de sus ventas totales; y
- el 4% de las PYMEs realiza exportaciones. (Soledad Valdés, agosto 2004)

La realidad de la PYME chilena contrasta con la experiencia italiana, donde este segmento aporta el 60% del PIB y provee el 92% del empleo, o con el modelo Taiwanés en donde representa el 98% de las empresas, provee el 78% del empleo, participa del 30% de las ventas y del 20% de las exportaciones. (Larraín, octubre, 2004)

Las diferencias expuestas se justifican en las deficiencias enunciadas anteriormente. Sin embargo, la PYME debiera ser el segmento productivo más dinámico en los próximos años, gracias a las posibilidades ilimitadas que brinda un mercado ampliado de 1.000 millones de personas. Para Larraín (octubre, 2004): un grupo pequeño de PYMEs (5% – 10%), cuenta con oportunidades inmediatas, otro grupo mayor (25% – 50%), se enfrenta ha desafíos competitivos y amenazas, y el 40% restante no presenta efectos negativos ni positivos.

En el estudio “Obstáculos y oportunidades de inversión para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en Chile” (Bianchi, 2002), se define que las políticas de desarrollo del segmento tienen que considerar los aspectos normativos y las fallas de mercado existentes, y que estas políticas debieran propender a la *generación de un sistema productivo* que junte a los actores económicos en un único proyecto de desarrollo competitivo, que se base en una mayor especialización y complementariedad de las PYMEs (eficiencia), integradas en redes que produzcan para los mercados globales (aglomeración). (Bianchi, 2002, p. 6)

Para que un sistema productivo sea competitivo debe contar con una serie de cualidades (capacidad innovadora, producción de calidad internacional, recursos humanos capacitados, recursos financieros disponibles, cooperación entre empresas, etc.) que lo dirijan hacia la frontera tecnológica y las nuevas exigencias de los consumidores. Estas cualidades inciden directamente en los siguientes factores que condicionan el éxito de la PYME:

- si están integradas en un *sistema* productivo y social dinámico a nivel local;
- si trabajan a la *calidad* del producto, proceso y de los recursos humanos; y
- si difunden *conocimiento* y competencias para poder estructurar la economía local. (Bianchi, 2002, p. 5)

En función de estas cualidades, y considerando los aspectos normativos y las fallas de mercado existentes, el gobierno y el sector privado, han desarrollado una serie de iniciativas, entre las que destacan:

- Ley de Cooperativas (2002).
- Ley del Tribunal de la Libre Competencia (2003).
- Ley de Compras Públicas (2003).
- Ley de Factura Título Ejecutivo (2004).
- Fondo Garantía Pequeña Empresa (FOGAPE).
- Capital semilla para emprendimiento. (CORFO)
- PROFO reforzado para asociatividad (2005 – CORFO)

- Modernización del Estado (2003). [www.modernizacion.cl]
- Grupo de acción digital. [www.agendadigital.cl]
- Chile Calidad. [www.cnpc.cl]
- Chile Califica. [www.chilecalifica.cl]
- Chile Innova. [www.innovacion.cl]
- Sistema Nacional de Calidad. (CORFO, INN, Chile Calidad)
- Norma NCh 2909 Of. 2004 para la gestión PYME. [www.inn.cl]
- Chile Competitivo. [www.asimet.cl – www.cnpc.cl]
- Innova Chile. [www.corfo.cl]

Estas iniciativas están en la dirección de facilitar la colaboración entre distintos actores sociales (agentes públicos, empresas privadas, universidades y centros de investigación), y de favorecer la capacidad competitiva de la PYME; a través de la formación de *clusters* (aglomeración geográfica y sectorial), de *spin-off* y *consorcios* tecnológicos. Además promueven la mejora de la calidad (certificación), y la búsqueda de nuevos nichos de mercado, con el objetivo de competir con productos y servicios de mayor valor agregado.

3.1.3.3.5

Organizaciones empresariales

La Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) es el organismo gremial copular del empresariado chileno, reúne a los principales sectores productivos del país, y está integrada por las siguientes agrupaciones: [www.cpc.cl]

- Sociedad Nacional de Agricultura (SNA). [www.sna.cl]
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC). [www.cnc.cl]
- Sociedad Nacional de Minería (SONAMI). [www.sonami.cl]
- Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA). [www.sofofa.cl]
- Cámara Chilena de la Construcción (CCHC). [www.cchc.cl]
- Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF). [www.abif.cl]

Estas organizaciones aglutinan sectorial y/o territorialmente a empresas individuales (medianas y grandes) y gremios más pequeños (asociaciones especializadas, federaciones, y cámaras regionales), con el objetivo de defender y promover intereses comunes. Además prestan diversos servicios a sus asociados; principalmente asesorías legales y de gestión, análisis e información de mercado, y actividades de educación y capacitación.

Especial importancia para la economía nacional tiene la SOFOFA, ya que los gremios que la componen desarrollan el 80% de la actividad industrial, y aportan el 30% del PIB. Entre sus asociados están los gremios representativos de la mayoría de los sectores productivos que participan de las exportaciones, por ejemplo:

- Asociación de Exportadores de Chile AG (ASOEX). [www.asoex.cl]
- Asociación Nacional de Industriales de Cecinas (ANIC). [www.anic.cl]
- Asociación de Empresas de Alimentos de Chile AG (Chilealimentos). [www.chilealimentos.com]
- Asociación de Productos Avícolas de Chile AG (APA). [www.apa.cl]
- Asociación de la Industria del Salmón de Chile AG (Salmonchile). [www.salmonchile.cl]
- Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (ANBER). [www.anber.cl]
- Asociación de Viñas de Chile AG. [www.vinasdechile.cl]
- Asociación de Exportadores de Manufacturas y Servicios (ASEXMA AG). [www.asexma.cl]
- Corporación Chilena de la Madera (CORMA). [www.corma.cl]
- Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas (ASIMET). [www.asimet.cl]
- Instituto Textil de Chile (INTECH). [www.intech.cl]

En general, estas asociaciones están integradas horizontalmente por empresas individuales, y prestan una variedad de servicios a sus asociados, entre ellos: promoción de normas y regulaciones, información de mercado, estadísticas sectoriales, asesorías legales y de gestión, actividades de capacitación, apoyo al comercio exterior, y registro de proveedores.

En el caso de Salmonchile, la integración es vertical, aglutina a toda la cadena de valor de la industria, y se define a si misma como el Clusters del Salmón. Para la salmonicultura este crecimiento hacia otros sectores ha permitido potenciar la actividad económica y la generación de empleo en la zona (X y XI regiones). [www.salmonchile.cl]

Otra asociación con características particulares es ASEXMA; organización integrada por más de 700 empresas, principalmente pequeñas y medianas exportadoras de manufacturas y servicios de los rubros más disímiles. Concentra sus esfuerzos en la representación y apoyo de sus asociados, a través de la oferta de servicios dirigidos a la mejorar de la productividad y la calidad. Es agente operador intermediario de CORFO, realiza constantemente actividades de capacitación para todos los niveles de la empresa, y cuenta con una red de apoyo para la PYME.

Existe además la Confederación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAPYME), que coordina la solución de las grandes inquietudes, problemas y aspiraciones del sector, y está integrada por las siguientes asociaciones gremiales:

- Confederación Nacional Unida de la Micro, Pequeña y Mediana Industria, Servicios y Artesanado de Chile (CONUPIA AG) [www.conupia.cl]
- Confederación del Comercio Detallista y Turismo de Chile (CONFEDECH). [www.confedech.cl]
- Federación Nacional de Empresas de Buses y Taxibuses de Chile.
- Confederación de Dueños de Camiones de Chile.

Respecto de la CONUPIA, se trata de una organización que representa a más de medio centenar de asociaciones regionales, provinciales, comunales y sectoriales a lo largo de todo Chile. Entre las principales actividades de la organización, está la promoción de un marco de políticas y leyes para el fomento de las MIPYMEs, y la representación ante organismos gremiales, gubernamentales e internacionales. Además ofrece una serie de servicios a sus asociados, orientados a mejorar la competitividad del sector.

Otra forma asociativa de interés son las cooperativas, en especial las *cooperativas de producción*; campesinas, agrícolas, pesqueras y mineras, que comercializan sus productos (Colun, Capel, Control Pisquero, etc.). Según la Subsecretaría de Economía Fomento y Reconstrucción, el número de cooperativas de producción vigentes al 31 de octubre de 2004 es de 661, de las cuales 283 se encuentran activas. [www.coopchile.cl]

3.1.3.3.6

Caracterización de las exportaciones

ProChile clasifica las empresas exportadoras en cuatro categorías según el valor de sus exportaciones (no ventas totales):

- micro exportadoras (menos de 50 mil dólares);
- pequeñas exportadoras (entre 50 mil y 2 millones de dólares);
- medianas exportadoras (entre 2 y 10 millones de dólares); y
- grandes exportadoras (más de 10 millones de dólares).

Utilizando esta clasificación, el informe económico semanal de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS, febrero 21, 2005) dice que en el año 2004 exportaron 6.619 empresas, de las cuales:

- 3.237 micro exportadoras (0,2%);

- 2.254 pequeñas exportadoras (2,1%);
- 845 medianas exportadoras (9%); y
- 283 grandes exportadoras (88,7%).

Este mismo informe aclara que el aumento en un 53% de las exportaciones en 2004, se debió principalmente al crecimiento del 61,5% en los envíos realizados por las grandes empresas (particularmente del sector minero), y a una expansión bastante menor del 10,5% de las pequeñas y medianas empresas exportadoras (PYMEX).

Del total de exportaciones (32.024,9 millones de dólares FOB): el 51,8% corresponde a recursos mineros, principalmente cobre por 14.358,5 millones de dólares FOB; el 36,8% corresponde al sector industrial; y el 7,3% corresponde al sector silvoagropecuario, principalmente al subsector frutícola por 2.025,3 millones de dólares FOB. [www.bcentral.cl]

Las exportaciones por categoría de empresa dicen que: el 60,7% de los envíos realizados por las grandes exportadoras corresponden al sector minero; el 74,5% de los envíos realizados por las PYMEXs, y el 85% de los realizados por las micro empresas, corresponden al sector industrial; y que el 4,5%, 20,2%, y 12,9% de los envíos realizados por las grandes, PYMEX, y micro exportadoras respectivamente, corresponden al sector silvoagropecuario. (CCS, febrero 21, 2005)

De las exportaciones del sector industrial: el 33,8% corresponde a alimentos, principalmente salmón y trucha por 1.398,3 millones de dólares FOB; el 7,5% corresponde a bebida y tabaco, principalmente vino por 843,5 millones de dólares FOB; el 14,6% corresponde a exportaciones forestales y muebles de madera; el 13,8% corresponde a celulosa, papel y otros; el 17,8% corresponde a productos químicos; y el 9,8% corresponde a la industria metálica. [www.bcentral.cl]

Considerando la canasta exportadora de la PYMEX en 2004: entre los rubros con mayor crecimiento en el sector industrial destacaron bebidas y alcoholes (13%), hierro y acero (29%), y los productos textiles (20%); mientras en el sector silvoagropecuario las exportaciones frutícolas representaron el 71% del total. (CCS, febrero 21, 2005)

Respecto de las regiones de destino de las exportaciones chilenas en 2004 (CCS, febrero 21, 2005): el 35% de los envíos se dirigió al continente asiático, principalmente Japón, China, Corea, Taiwán, e India; el 26,5% tuvo como destino Europa, principalmente Holanda, Italia, Francia, Alemania, Inglaterra, y España; 17% tuvo como destino América del Norte; el 17,5% se dirigió a países de América Latina, principalmente Brasil, Perú, y Argentina; y el 4% tuvo como destino al resto del mundo, principalmente Australia, África del Sur, y Nigeria. [www.prochile.cl]

Durante el 2004 las micro exportadoras realizaron sus envíos mayoritariamente a países de América Latina (58%), y en un porcentaje mínimo al continente asiático (6%), por el contrario, las grandes exportadoras realizaron la mayor parte de sus exportaciones al Asia (38%), y en menor medida a América Latina (15%). La PYMEX concentró un 36% de las exportaciones en América Latina, dirigió el 24% a Norte América, envió el 22% a Europa, el 11% al continente asiático, y un 6% al resto del mundo, con un importante incremento del 76% de las exportaciones a Oceanía. (CCS, febrero 21, 2005)

ProChile

ProChile es la agencia de gobierno, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, destinada a fomentar las exportaciones chilenas. Su compromiso es contribuir a estimular y diversificar las exportaciones de productos y servicios chilenos, entregando el apoyo necesario para el desarrollo del sector exportador.

Para cumplir con su misión ProChile administra los siguientes instrumentos innovadores para la promoción de exportaciones:

- Elaboración de estudios y mecanismos para orientar y capacitar al empresario.
- Uso de nuevas tecnologías de información.
- Organización de Ferias Internacionales y Misiones Empresariales.
- Desarrollo de programas orientados a facilitar la incorporación de la PYME a los mercados internacionales (Interpyme, Interpac).
- Concursos Nacionales de Promoción de Exportaciones.

Uno de los activos más importantes de ProChile es su presencia en todo el mundo, a través de 56 representaciones comerciales, que apoyan a las empresas exportadoras chilenas en la gestión internacional. Esta red facilita el establecimiento de contactos comerciales y proporciona información de mercado, entre muchos otros servicios.

También cuenta con una red nacional integrada por 13 oficinas regionales, más su casa matriz en Santiago, que fomenta el desarrollo de la oferta exportable de productos nacionales, entregando información relevante y actualizada sobre los mercados internacionales. Además, proporciona asistencia técnica y estratégica para la preparación y ejecución de Programas de Promoción de Exportaciones, y otras acciones para el intercambio comercial. [www.prochile.cl]

3.1.3.4 Posición del Diseño

La internacionalización de la economía chilena ha generado un nuevo escenario para las empresas chilenas, donde la generación de ventaja competitiva es fundamental para defenderse de amenazas, y aprovechar las nuevas oportunidades de mercado. Para esto, no solo se requiere incentivar la asociatividad, y la implementación de políticas orientadas a la calidad, sino que también la utilización del diseño como herramienta de gestión para la innovación en procesos y productos.

Según los antecedentes expuesto por Villela (2004, p. 1), en un estudio realizado por DZ Centro de Diseño del País Vasco (España): "...se concluye que el diseño es un factor determinante para hacer que un producto sea competitivo; mejora y refuerza la posición de las empresas en un mercado, y logra que los productos transmitan una imagen diferente e innovadora". Otro estudio, realizado por el New Zealand Institute of Economic Research: "...ha establecido la correlación de competitividad en el contexto global de los países, y sus esfuerzos concretos en desarrollar sus capacidades en *diseño e innovación* en sus productos y servicios."

En este sentido, la innovación es considerada como un proceso que involucra acciones de negocio que mejoran la competitividad de las economías, caracterizando al diseño como una herramienta que aporta valor en la definición de productos y servicios, a través de la propagación y transferencia de conocimientos desde el ámbito de la investigación y desarrollo (I+D) hacia el mercado real, integrando con todos los actores del proceso. (Villela, 2004, p. 2)

Los países desarrollados han implementado modelos de crecimiento cuya función principal es generar trabajo conjunto entre gobierno, industria y centros de diseño. Para potenciar estas actividades los estados generan las políticas y estrategias, la empresa privada auspicia la investigación y el desarrollo tecnológico, y los centros de diseño realizan actividades de promoción, y trabajan en conjunto con la empresa privada. (Villela, 2004, p. 3)

Un tercer estudio citado por Villela (2004, p. 3), preparado por Designium, Centro de Innovación en Diseño de la Universidad de Artes y Diseño de Helsinki, concluyó que las veinte principales economías del planeta están fuertemente vinculadas al *desarrollo de programas y políticas de diseño*, explícitamente formuladas para favorecer la promoción y posicionamiento del diseño en sus modelos de gestión económica. El estudio define, que los agentes impulsores del diseño son un factor clave para el desarrollo de la denominada "competitividad en diseño", definida a partir de los criterios de gestión, y de las estrategias de innovación, vinculadas a la empresa. Ejemplos exitosos de la aplicación de este modelo de crecimiento se observan en Canadá, Corea, y España.

3.1.3.4.1 DX en Canadá

Design Exchange (DX) fue creado en 1987, como un centro para la investigación y la educación del diseño, además de un museo. En los años 90, con la colaboración del gobierno federal, se transformó en un componente importante para la recuperación económica del país.

DX es una organización independiente, sin fines de lucro, encargada de promover el conocimiento y el entendimiento del diseño en todas sus formas. Su misión es educar a los canadienses sobre el valor de la disciplina, y su visión es que el aumento de la demanda por diseño canadiense, crea riqueza para la economía, y fortalece la identidad cultural.

Para cumplir con su misión, el DX trabaja dos plataformas complementarias: una pública, orientada a generar conciencia respecto de la importancia del diseño para la construcción social; y otra corporativa, orientada a establecer relaciones, entre el buen diseño y las estrategias de negocios, que permitan aumentar la productividad de la empresa, y la competitividad de los productos y servicios canadienses en el mercado global.

Para DX, las ideas fuerza para el desarrollo del diseño canadiense son:

- el diseño universal, referido a la necesidad de diseñar productos, sistemas de comunicación, y ambientes, accesibles para todas las personas, y económicamente viables, sin la necesidad de realizar adaptaciones, o desarrollar diseños especializados;
 - la gestión del diseño, entendida como una herramienta estratégica para la innovación y la generación de ventaja competitiva, que considerada en todos los aspectos del negocio, puede llevar a una posición de líder de la industria;
 - la investigación en diseño, referida a la colaboración entre académicos y empresas para realizar investigaciones originales sobre temas económicos y sociales crítico; y
 - el diseño sostenible, referido a la necesidad de desarrollar procesos y productos que aumenten la productividad, pero que reduzcan al mínimo o eliminen las consecuencias negativas para el medio ambiente, y mejoren la calidad de vida de las personas.
- [www.dx.org]

3.1.3.4.2 KIDP en Corea

El Korea Institute of Design Promotion (KIDP) fue inaugurado en 1970, con el objetivo de revolucionar la estructura exportadora coreana, mediante la promoción del diseño, y la realización de actividades enfocadas en la mejora de la industria del diseño.

El KIDP es una organización independiente, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo de la economía coreana, y a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Su misión es promover actividades de I+D involucrando al diseño, e implementar proyectos que promuevan su utilización eficiente y sistemática. Su visión considera la emergencia del diseño coreano como el líder mundial en la era digital.

Complementariamente a la labor del KIDP, el gobierno coreano ha definido desde el año 1993 planes quinquenales de promoción del diseño industrial. El primero (93 – 97) significó un aumento explosivo en el número de diseñadores y empresas de diseño, y en las inversiones para el desarrollo del diseño en las PYME. El segundo (98 – 02) concentró sus esfuerzos en la mejora de la calidad del diseño coreano. El tercer plan (03 – 07) considera la promoción sistemática de la industria del diseño, para convertirla en la principal del oriente asiático.

Para el KIDP, los conceptos fundamentales para la evolución del diseño coreano son:

- la promoción del diseño, entendida como una tarea constante de desarrollo de estrategias y políticas, y de revisión en todos los niveles, de acuerdo a un modelo que define al diseño como una industria estratégica para la competitividad;
- la investigación en diseño, referida a la necesidad de generar instancias de cooperación entre la industria del diseño, la academia, y los círculos de investigación;
- la gestión del diseño, referida a la introducción de teorías y metodologías que estén siendo utilizadas con éxito en otros sectores de la economía, y que permitan aplicar las políticas industriales del gobierno en el diseño; y
- el diseño en la era digital, referido a enfocar las acciones de la industria del diseño en satisfacer las nuevas necesidades de los clientes en la era digital, considerando de la misma manera a la empresa y al individuo.

3.1.3.4.3 DDI en España

La Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación SA (DDI) es una sociedad anónima de capital público, adscrita al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través de la Dirección General de Políticas de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME). [www.ddi.es]

Su objeto social contempla, entre otras actividades, la realización de acciones de promoción y difusión del diseño y la innovación, y la sensibilización de las pequeñas y medianas empresas del valor estratégico de esos factores para incrementar su competitividad (productividad, diferenciación, y posicionamiento). Para hacerlo, coordina gran parte de su actividad a través de los agentes operadores del sector del diseño en España (organizaciones que utilizan intensivamente el diseño, empresas de servicios de diseño, centros de diseño, centros de formación, y asociaciones profesionales). [www.ddi.es]

Colaborativamente la DGPYME administra el Plan de Consolidación y Competitividad de la PYME (2000 – 2006), que entre sus líneas de actuación subvenciona proyectos que tengan como fin la incorporación, asimilación, o aplicación de técnicas de diseño en la PYME. [www.ipyme.org]

Para Xenia Viladás (2004, p. 2) consejera delegada de la DDI, el diseño español está condicionado por las exigencias de competitividad derivadas de la plena integración a la Unión Europea, y a la economía global. En este contexto Viladás define las ideas esenciales para el desarrollo del diseño en España:

- el diseño global, referido a la participación del diseño en toda la cadena de valor de la empresa, desde el diseño de productos (I+D), hasta el control del entorno de venta;
- la gestión de diseño, referido a la capacidad para coordinar proyectos, controlar, y medir resultados;
- el diseño integrado, referido a la incorporación del diseño en el sistema de gestión de la empresa;
- la relación diseño empresa, referida a la creciente interdependencia entre estos dos sectores y al rol activo que le compete al diseño en esta relación; y
- los diseñadores y la gestión, referida a los resultados positivos de la introducción de técnicas y prácticas de gestión, en las actividades de los diseñadores y en las empresas de servicios de diseño, en aspectos relacionados con el funcionamiento del negocio, y la relación con el clientes

El Diseño en España

Se trata de un estudio estratégico realizado en el año 2001 por la Federación Española de Entidades de Promoción de Diseño (FEEDP), integrada por los centros de diseño de las comunidades autónomas, y presidida por el DDI. El objetivo fue analizar la situación del diseño en España, para poder recomendar líneas de acción para la mejora del sector en el ámbito nacional e internacional. (FEEDP, 2001, p. 13)

El estudio definió al sector del diseño como; el grupo de empresas y profesionales, que compiten entre sí, por ofrecer servicios externos de diseño en alguno de los cuatro subsectores considerados (interiores, gráfico, moda, y producto). Esta definición excluyó las actividades de diseño internas de las empresas, y los servicios de diseño incluidos como elemento secundario. (FEEDP, 2001, p. 116)

Las conclusiones finales del estudio estuvieron orientadas a mejorar el comportamiento de los agentes del sector: (FEEDP, 2001, p. 14)

- para los profesionales y escuelas de diseño, en orden a conocer las oportunidades de mercado y el nivel de exigencia y requerimientos de la demanda;
- para la administración pública, en orden a definir políticas y programas de promoción del diseño pertinentes; y
- para la empresa, en orden a poder beneficiarse de una oferta de calidad que permita mejorar la competitividad a través de la innovación.

Según el estudio (FEEDP, 2001, p. 18 – 19): “El principal déficit de los estudios de diseño es su escasa orientación empresarial. Apenas existe la figura del gerente no diseñador, y la mayoría de los diseñadores entrevistados son reacios a plantear estrategias de crecimiento a mediano plazo...”

No obstante, la consolidación de la actividad de diseño como un área económica de interés, surgió desde el momento en que se profesionalizó y sistematizó el proceso de diseño, y de creación de productos, y se asumió que la trascendencia del proceso de diseño exige un nivel de preparación y conocimiento multidisciplinar. (FEEDP, 2001, p. 30)

En este proceso de cambio, y profesionalización de la actividad, los centros de diseño españoles han jugado un papel decisivo, generando estrategias para la promoción y la formación. Sin embargo la integración del diseño a la empresa ha sido lenta, y en general no se le ve como una herramienta para la competitividad. (FEEDP, 2001, p. 30 – 31)

Los resultados del estudio permitieron proponer la articulación de un plan de acción en torno a dos grandes objetivos generales, y definir tres líneas estratégicas esenciales para mejorar la estructura competitiva del sector, e incorporar el diseño a la empresa, especialmente a las pequeñas y medianas. (FEEDP, 2001, p. 144)

Objetivos.

- Mejorar las características y la estructura de la oferta de diseño.
- Promoción de la demanda para concienciar sobre la trascendencia del diseño. (FEEDP, 2001, p. 144)

Línea uno, para la formación y concienciación de la demanda.

- Acciones conjuntas con asociaciones sectoriales de promoción.
- Promoción y difusión de los premios otorgados a las empresas que han mejorado su competitividad con la incorporación del diseño.
- Sesiones formativas en escuelas de negocios.
- Investigación sobre herramientas de medición de la contribución del diseño a la generación de valor en las empresas.
- Subvención y asistencia técnica a la contratación, y seguimiento de diseño externo.
- Subvenciones para la incorporación de becarios o diseñadores jóvenes.
- Acciones de sensibilización en los medios para que el diseño no aparezca en las páginas de cultura, y se incorpore a las de economía.
- Participación en ferias sectoriales, donde diseñadores especialistas puedan presentar sus aportaciones al sector.
- Dar a conocer a las empresas y asociaciones sectoriales la oferta de diseño. (FEEDP, 2001, p. 145 – 149)

- *Línea dos, para el fomento de la cultura del diseño en la sociedad.*
- Introducción del diseño y sus conceptos en la enseñanza básica.
- Campañas publicitarias sobre las aportaciones intangibles del buen diseño.
- Realización de ferias que recojan, a nivel provincial o autonómico, las acciones en el campo del diseño.
(FEEDP, 2001, p. 149)

- *Línea tres, para la realización de acciones de mejora de la oferta de diseño.*
- Apoyo a la participación de diseñadores en cursos de formación empresarial en escuelas de negocios.
- Potenciación de la enseñanza empresarial en la formación básica del diseñador.
- Creación de programas de formación en gestión específicos para diseñadores.
- Creación de un manual de organización y gestión para empresas de diseño.
- Fomento a la especialización sectorial.
- Becas para la realización de trabajos, prácticas, o formación en el extranjero.
- Formación en nuevas tecnologías.
- Fomentar el asociacionismo entre los diseñadores.
- Buscar el equilibrio entre la formación práctica y teórica.
(FEEDP, 2001, p. 150 – 152)

3.1.3.4.4 El Diseño en Chile

Para Andrés Villela (2004, p. 21), la estructura productiva del país, caracterizada por la explotación de recursos naturales, y el desarrollo de servicios, ha posicionado al diseño en un extremo del modelo de desarrollo económico, definiéndolo como una herramienta asociada a tareas de comunicación y marketing de productos y servicios, y relegándolo a una posición de apoyo estético en los eslabones finales de la cadena de valor de los principales sectores económicos. En el otro extremo del modelo de desarrollo, la explotación de recursos naturales ha llevado al país a implementar estrategias de fomento para I+D en los sectores asociados (agricultura, forestal, minería, acuicultura, etc.).

Esta polarización entre diseño tradicional y actividades de I+D, permite visualizar una brecha enorme de opciones y oportunidades para integrar al diseño como una herramienta para la competitividad. En este sentido, analizando el espacio específico de oportunidades, es posible reconocer dos áreas de trabajo: (Villela, 2004, p. 21)

1. Diseño e innovación orientado a la transferencia tecnológica desde el campo de I+D, con el objetivo de llevar un producto desde el reconocimiento de la factibilidad técnica y de la demanda potencial, a su uso en el estado del arte de la tecnología en el mercado.
2. Desarrollo o mejora de productos y procesos productivos, cuyo objetivo es apoyar a las PYMEs en mejorar la competitividad de sus productos, mediante el ahorro de costos o el aumento de las ventas, a través de la diferenciación de productos con mayor valor agregado.

Esta caracterización del mercado considera: la cuantificación de la distribución del PIB en los distintos sectores de la economía; y el impacto real del diseño profesional, y de las actividades de I+D, en la macroeconomía. (Villela, 2004, p. 21)

Problemas del diseño

Para Villela (2004, p. 22) los problemas del diseño en Chile son de responsabilidad de los mismos diseñadores, que por varias décadas han estructurado una oferta basada en la creatividad y estética superficial, sin generar estrategias de posicionamiento para la estructura económico productiva. Si se suma a esto, un mercado del diseño saturado, se configura el siguiente cuadro:

- bajo posicionamiento del diseño, derivado de la falta de credibilidad, y del desconocimiento respecto del aporte del diseño a la competitividad empresarial;
- demanda no estructurada, derivada de la poca capacidad para absorber conocimiento y tecnologías; y
- déficit en la generación de empleo, como consecuencia de los puntos anteriores, y de la deficiente relación diseño industria.

Iniciativas de promoción

Si bien en Chile no existe una institucionalidad de Diseño capaz de aglutinar al sector económico productivo, al estado, y a los diseñadores, en torno a un desarrollo programado y sistemático, en la década del 90 se hicieron importantes esfuerzos para promover el diseño, pero siempre desde una perspectiva cultural, y fuertemente influida por la corriente europea de diseño objetual y de productos. (Villela, 2004, p. 23)

No obstante el éxito alcanzado, a nivel social y educacional, el sector productivo no vio en el diseño una herramienta de gestión para la creación de valor. El sector de los servicios en cambio, encontró en el diseño gráfico, el marketing, y la publicidad, herramientas para la generación de ventaja competitiva, la mejora de la participación de mercado, e incluso para salir al exterior. (Villela, 2004, p. 23)

También desde la década de los 90, el Gobierno ha impulsado sistemáticamente una política científica tecnológica, centrada en la innovación, y dirigida hacia la competitividad. El programa Chile Innova (2001 – 2005) dependiente del Ministerio de Economía, es uno de los ejes de la política tecnológica, y para cumplir con su labor ha establecido una red colaborativa en la que participan: [www.innovacion.cl]

- Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). [www.corfo.cl]
- Fundación para la Innovación Agraria (FIA). [www.fia.cl]
- Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT). [www.conicyt.cl]
- Fundación Chile. [www.fundacionchile.cl]
- Instituto Nacional de Normalización (INN). [www.inn.cl]

Desde el sector educativo se han generado algunas iniciativas con miras a la promoción y la integración del diseño en el sector productivo nacional, pero ninguna de ellas ha logrado materializar de modo efectivo un apoyo sistemático al sector. Las iniciativas vigentes que destacan:

- Centro de Producción de Diseño (CPD) del Instituto Profesional DUOC UC. [www.duoc.cl]
- Centro de Innovación en Productos (CI+P) de la Universidad de Valparaíso. [www.3ie.cl]
- Centro Integral de Diseño e Ingeniería (CIDI) de la Universidad Católica de Chile.

Por otro lado, los profesionales del diseño han intentado dar soporte sistemático a la promoción y posicionamiento del diseño, sin lograr permear de manera real al sector productivo nacional. Dos son las iniciativas vigentes en la actualidad: (Villela, 2004, p. 24)

- Colegio de Diseñadores de Profesionales de Chile. [www.colegiodisenadores.cl]
- Asociación Chilena de Empresas de Diseño (QVID). [www.qvid.cl]

Desafíos actuales

Atendiendo a los nuevos desafíos que impone la integración de Chile a la globalización, en aspectos relacionados con la economía y la producción, y con la calidad de vida de las personas, Villela define los nuevos desafíos para el sector:

- Hacer del Diseño una herramienta clave para el crecimiento económico, aportando valor en cada una de las fases del proceso productivo, por medio de la generación de modelos de

- acción que consideren el acceso a instrumentos de financiamiento y capacitación para la mejora y el desarrollo de productos y servicios competitivos. (Villela, 2004, p. 25)
- Crear la institucionalidad que permita articular efectivamente a los distintos actores (gobierno, empresa, gremios, y centros de desarrollo tecnológico), en un modelo país que tenga como objetivo la generación de ventaja competitiva y el aumento de las exportaciones. (Villela, 2004, p. 25)
 - Promover la formación de un sistema nacional de innovación, que integre al diseño como una herramienta estratégica para la innovación sistemática en procesos y productos. (Villela, 2004, p. 25)

3.1.3.4.5 Diseño y PYME

La incorporación del diseño a la PYME tiene como finalidad, la oferta de productos competitivos que permitan una posición de mercado (posicionamiento) basada en la diferenciación. Definir el objeto del diseño en la PYME en función del producto, se explica en el hecho de que la competitividad de una empresa está sentada en la relación que tiene con el mercado a través del producto. (Brown, 2003, p. 28)

Subyacen en esta relación dos ideas fuerza: el diseño como herramienta de gestión; y la competitividad como la capacidad de una organización, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener, y mejorar, una determinada posición de mercado. Se entiende entonces al diseño: como una herramienta de gestión estratégica para la generación de ventaja competitiva.

El diseño como catalizador de la relación entre la PYME y el mercado, facilita y complementa, la innovación y la transferencia tecnológica, y dependiendo del nivel tecnológico de la empresa, orienta sus estrategias hacia tres aspectos fundamentales: (Brown, 2003, p. 29)

1. Hacia la disminución de costos de producción, a través de la mejora de procesos productivos y de materiales.
2. Hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor, a través del rediseño o creación de nuevos productos o servicios.
3. Hacia el fortalecimiento de la imagen corporativa, y de la posición de mercado, a través de los soportes de comunicación y el desarrollo de identidad corporativa.

La Fundación Empresarial Comunidad Europea – Chile (EuroChile), tiene como misión crear, promover y consolidar vínculos económicos, comerciales y tecnológicos entre estos dos socios, y está explorando la integración a la realidad empresarial PYME, de la concepción y utilización del diseño como herramienta de competitividad en los mercados internacionales. [www.eurochile.cl]

Para EuroChile el logro de este objetivo supone no sólo acercar el diseño a la PYME, sino también involucrar a los diseñadores chilenos con la realidad de las pequeñas y medianas empresas. [www.eurochile.cl]

La incorporación de un diseñador desde el origen de los productos o servicios, permite desarrollar el “sistema producto”, cuya característica más relevante es provocar sinergia o concentración de esfuerzos en un objetivo común: mejorar la recepción que las personas tienen de la empresa, sus productos y los servicios que lo respaldan, generando de este modo una verdadera y poderosa imagen de marca. [www.eurochile.cl]

En España por ejemplo, el Real Decreto 582/2001, propone promover y apoyar los proyectos que tengan como fin la incorporación de una cultura de la innovación a través del diseño, la implantación de sistemas de calidad, la cooperación entre empresas, y la innovación en los procesos de gestión y organización de la PYME.

Una de las líneas de apoyo es para el diseño, y establece que pondrán ser objeto de subvención los proyectos que tengan como fin la incorporación, asimilación, o aplicación de técnicas de diseño en la PYME. Define que las ayudas irán orientadas a financiar los siguientes tipos de proyectos: [www.ipyme.org]

- mejora de productos y/o servicios nuevos o preexistentes;
- mejora de la comercialización, promoción y comunicación de productos y servicios, diseño de identidad corporativa, generación de marca, envase y embalaje, diseño electrónico y elementos de comunicación; y
- mejora de la gestión del diseño en la PYME, análisis de situación, auditorías de diseño, e incorporación de métodos de gestión del diseño más eficaces.

En el caso de Chile, la CORFO tiene disponible un instrumento de fomento denominado Fondo de Asistencia Técnica (FAT), orientado a incorporar a la empresa, a través de consultorías especializadas, técnicas de gestión que le permitan mejorar su competitividad. Se trata de un aporte no reembolsable que cubre parte del costo de una asesoría especializada, contratada con el fin de mejorar la gestión de la empresa. [www.corfo.cl]

El FAT está orientado específicamente a la PYME, ya que solo pueden acceder a este fondo, empresas productoras de bienes y servicios, con ventas anuales netas de hasta 100.000 UF. Las consultorías que subvenciona este fondo pueden ser de áreas tales como: formación empresarial, finanzas, diseño, procesos productivos, comercialización, marketing, planificación estratégica, etc. [www.corfo.cl]

FAT puede ser utilizado en dos modalidades: [www.corfo.cl]

- individual, consultoría realizada a la empresa en un ámbito de gestión específico, sobre la base de un diagnóstico; y
- colectivo, consultoría realizada a un grupo de al menos tres empresas, sectorial o temáticamente afines, sobre la base de una caracterización de las empresas, y una evaluación de la pertinencia del proyecto colectivo.

Para FAT individual; CORFO aporta 17 UF para diagnóstico, debiendo el empresario contribuir con 3 UF. Para la asistencia técnica cubre hasta el 50% del costo total de dicha consultoría, con un mínimo de 30 UF y un máximo de 150 UF. En casos especiales el monto entregado por la institución puede alcanzar hasta el 60%. [www.corfo.cl]

Para FAT colectivo; CORFO aporta 5 UF por empresa, con un tope de 30 UF por grupo, para la caracterización y evaluación de pertinencia del proyecto de consultoría, debiendo cada empresa participante contribuir con 2 UF. Para la asistencia técnica aporta hasta el 50% del costo total de dicha consultoría, con un mínimo de 60 UF y máximo de 100 UF por empresa. En casos especiales el monto entregado por la institución puede alcanzar hasta el 60%. [www.corfo.cl]

El acceso a este instrumento de fomento se realiza a través de los Agentes Operadores Intermediarios de CORFO, quienes entregan la información sobre requisitos y procedimientos, así como antecedentes sobre el Registro Nacional de Consultores (RNC). [www.corfo.cl]

Más antecedentes sobre la utilización de este instrumento para consultorías en diseño, y sobre las bases de postulación al RNC en el área de diseño, se pueden encontrar en el sitio www.rednegocios.cl.

3.1.3.5 FODA DG profesional en Chile

Este análisis FODA se basa en la relación y síntesis de la información expuesta en esta parte del informe. Pretende definir algunas cuestiones esenciales sobre el presente y futuro del subsector del DG profesional, que deben ser consideradas corporativamente para mejorar la competitividad, e individualmente por quienes pretendan competir por una porción de mercado dentro del subsector.

Fortalezas

- El subsector del DG profesional es parte de una industria de carácter estratégico para el crecimiento económico y la internacionalización de la economía.
- Los servicios de DG profesional son un aporte fundamental para la creación de valor, a través de los activos intangibles de una empresa.
- La gestión del diseño es una herramienta estratégica para la generación de ventaja competitiva a través de la innovación en productos y procesos.
- La validación en el sector de los servicios del DG profesional como una herramienta para la competitividad global.
- La carencia de grandes gastos estructurales para el ejercicio profesional del DG profesional favorece el trato con la demanda.
- La relación comercial entre el DG profesional y sus proveedores, permite controlar los márgenes de los proyectos.
- La función de diseño en general, y de DG en particular, difícilmente puede ser sustituida en el sentido de lo que aquí se expresa.

Oportunidades

- La estabilidad económica del país, y las favorables perspectivas de crecimiento económico para los próximos años.
- La incorporación del DG profesional a la economía del conocimiento, promueve la especialización, la diferenciación, y la competitividad del subsector.
- A mediano y largo plazo, la demanda en los países de Latinoamérica por servicios de diseño gráfico calificados para trabajar en el contexto de la globalización.
- La generación de ventaja competitiva a través de la implementación y certificación de un sistema de gestión de la calidad.
- La eliminación de las barreras físicas entre diseñador y cliente, gracias a la irrupción de las tecnologías de información y comunicación.
- Las nuevas oportunidades de mercado para la PYME, derivadas de la internacionalización económica y de los tratados de libre comercio.
- Las iniciativas del estado dirigidas al fomento de las exportaciones, y los instrumentos orientados a mejorar la productividad y competitividad de la PYME.
- El fomento a la asociatividad, la incipiente formación de clusters geográficos y sectoriales, y los servicios que prestan las asociaciones gremiales a sus afiliados.
- El mercado potencial para los servicios de DG profesional lo componen en la práctica, todos los sectores económicos.
- La aparición de la tecnología digital, y sus diversas aplicaciones, abre nuevas áreas de acción para el DG profesional.
- El equipamiento tecnológico disponible en el mercado para el DG profesional, permite garantizar la calidad técnica del trabajo de diseño.

Debilidades

- La escasa vocación empresarial de los diseñadores, y el poco interés por integrar herramientas de gestión a los procesos productivos del DG profesional.

- Poca capacidad para absorber, tratar, y dar respuesta a las nuevas exigencias de competitividad que presenta la economía global.
- La falta de políticas en DG profesional orientadas a la calidad, a mediano plazo puede disminuir la competitividad del subsector y alejar de los mejores negocios.
- La inexistencia de empresas de DG profesional certificadas bajo la Norma ISO 9000 de Sistemas de Gestión de Calidad.
- La oferta de servicios basada en el conocimiento técnico de programas computacionales, en la creatividad, y en la estética superficial.
- La falta de institucionalidad, y de un programa nacional de diseño que aglutine a los distintos actores bajo objetivos comunes.
- La inexistencia de estrategias corporativas de posicionamiento en DG profesional, que permitan permear las estructuras económico productivas del país.
- La saturación del subsector del DG profesional afecta su posición de mercado y distorsiona la relación calidad precio.
- El subsector del DG profesional se caracteriza por ofertar servicios poco diferenciados, y con un bajo nivel de especialización.
- La escasa promoción comercial en DG profesional reduce el mercado al entorno local, y dificulta la mejora en la credibilidad y posicionamiento del subsector.
- La estructura de micro empresa limita las posibilidades de acometer proyectos de mayor envergadura, y debilita el poder de negociación.

Amenazas

- La calidad y el desempeño del capital humano, en todos los niveles de la sociedad, son inadecuados para enfrentar los requerimientos de la globalización.
- El interés de las empresas chilenas por la certificación ISO 9000, trae consigo la necesidad de contar con proveedores que cumplan con los mismos estándares.
- La consideración del diseño como un factor estrictamente estético, en los eslabones finales de la cadena de valor, por parte de los sectores productivos.
- La inexistencia de un único proyecto país de desarrollo competitivo, que involucre al diseño como una variable importante.
- Las empresas de diseño extranjeras que trabajan con las transnacionales, y que pueden entrar a competir en el mercado interno.
- La entrada de competidores poco cualificados, debido al bajo grado de especialización y diferenciación de la oferta, aumenta la competencia, y disminuye la ganancia.
- La profusión de herramientas digitales, permite la entrada de competidores aficionados, que bajan la calidad, y repercuten en la imagen del diseño.
- La integración del servicio de DG como un atributo más dentro de un contrato mayor, relativiza el aporte del diseño, y distorsiona el precio.
- El poder de negociación del cliente, y la percepción de que los servicios de DG son prescindibles, condicionan la actuación del diseñador.
- Los problemas financieros y el tamaño reducido de las micro y pequeñas empresas, que les hace difícil repercutir los costos del diseño en el negocio.

3.1.4

Cuarta etapa (definición del proyecto)

Se propone la creación de una empresa de Diseño Gráfico Profesional; que define como su mercado objetivo a las pequeñas y medianas empresas con potencial exportador; y que se sustenta en un sistema de gestión de la calidad, y promueve su utilización entre sus pares.

3.1.4.1 Planificación Estratégica

Misión

Producir servicios de consultoría, desarrollo de programas y proyectos corporativos, en las áreas de la identidad corporativa y de la gestión de la calidad, orientados a satisfacer las necesidades de pequeñas y medianas empresas, utilizando un sistema de gestión de la calidad que permita integrar o segmentar los servicios según las necesidades particulares de cada cliente, y en el marco de la economía global.

Visión

A mediano plazo (5 años), las empresas de Diseño Gráfico Profesional que utilicen un sistema de gestión de la calidad y estén certificadas bajo la Norma ISO 9001, generarán ventaja competitiva y tendrán una posición de mercado que les permitirá participar de las oportunidades de mercado de la economía global.

Proposiciones de Excelencia Estratégica (PEEs)

PEE 1 *Calidad*: utilizar un sistema de gestión de la calidad certificado bajo la Norma ISO 9001.

PEE 2 *Integración*: desarrollar un esquema de servicios que en la práctica signifique integrar con las otras partes de la organización.

Metas

PEE 1 Validar la utilización y certificación de los sistemas de gestión de la calidad en el Diseño Gráfico Profesional.

PEE 2 Ser líderes en consultorías para la PYME en el ámbito de la gestión estratégica de la identidad corporativa.

Objetivos

PEE 1

1.1 *Tener certificada la empresa bajo la Norma ISO 9001.*

1.2 *Estar inscritos en el registro de consultores CORFO.*

1.3 *Contar con un capital humano capacitado, con al menos un auditor de sistemas de gestión de la calidad acreditado en el INN.*

PEE 2

2.1 *Generar ventaja competitiva desarrollando metodologías y herramientas propias para gestionar estratégicamente los procesos y servicios.*

2.2 *Contar con un capital humano capacitado, con al menos un profesional con estudios de post grado en el área de desarrollo organizacional y planificación estratégica.*

2.3 *Acordar alianzas estratégicas de mediano y largo plazo (2 años y más) con el 100% de los clientes.*

Plan de Acción

Objetivo 1.1 Tener certificada la empresa bajo la Norma ISO 9001.

a. *Designar un responsable para implementar un sistema de gestión de la calidad. (marzo 2006)*

b. *Realizar los cursos de capacitación pertinentes en el INN.
(marzo – julio 2006)*

- c. *Deberá también gestionar las asesorías necesarias para iniciar el proceso de certificación del SGC.*
(marzo – noviembre 2006)
- d. *Realizar procesos de certificación bajo la Norma ISO 9000:2000.*
(marzo 2007 – noviembre 2007)

Objetivo 1.2 Estar inscritos en el registro de consultores CORFO.

- a. *Designar responsable.*
(marzo 2006)
- b. *Desarrollar una propuesta para realizar un Proyecto Asociativo de Fomento (PROFO) para la implementación y certificación de un SGC en empresas de D.G. Profesional. (agosto – noviembre 2006)*
- c. *Documentar las acciones relevantes de la empresa*
(todo el periodo)
- d. *Presentar antecedentes para ingresar al registro de consultores.*
(agosto – noviembre 2007)

Objetivo 1.3 Contar con un capital humano capacitado, con al menos un auditor de sistemas de gestión de la calidad acreditado en el INN.

- a. *Designar responsable.*
(marzo 2006)
- b. *Desarrollar un programa de capacitación con relación a SGC y la Norma ISO 9000*
(marzo – julio 2006)
- c. *Implementar el programa de capacitación.*
(agosto 2006 – noviembre 2006).
- d. *Evaluar y desarrollar un nuevo plan de capacitaciones.*
(diciembre 2006 – febrero 2007)
- e. *Implementar el nuevo plan de capacitaciones.*
(marzo 2007 – noviembre 2008)
- f. *El responsable de la implementación del SGC deberá hacer los contactos necesarios para cumplir con los requisitos que le permitan formar parte del registro de auditores de sistemas de calidad.*
(marzo 2008 – diciembre 2008)
- f.2 *Contratar un auditor que este en los registros del INN.*
(marzo 2009).

Objetivo 2.1 Generar ventaja competitiva desarrollando metodologías y herramientas propias para gestionar estratégicamente los procesos y servicios.

- a. *Designar responsable.*
(marzo 2006)
- b. *Desarrollar un programa para la implementación de metodologías y herramientas para la gestión estratégica de la calidad.*
(agosto – noviembre 2006)
- c. *Implementar el programa.*
(marzo 2006 – noviembre 2007)
- d. *Evaluación del programa.*
(diciembre 2007 – febrero 2008)
- e. *Desarrollar un programa de I+D orientado a la gestión del capital intelectual.*
(marzo 2008 – julio 2008)
- f. *Implementación programa de I+D.*
(agosto 2008 – noviembre 2009)
 - b. *Evaluar los procesos.*
(todo el periodo)

Objetivo 2.2 Contar con un capital humano capacitado, con al menos un profesional con estudios de post grado en el área de desarrollo organizacional y planificación estratégica.

- a. *Designar responsable.*
(marzo 2006)
- b. *Desarrollar programa para la capacitación y especialización en esta área.*
(agosto 2006 – noviembre 2006)
- c. *Implementar programa.*
(marzo 2006 – noviembre 2008)
- d. *Evaluar y desarrollar un nuevo programa.*
(diciembre 2008 – febrero 2009)
- d.1 *Según resultados de la evaluación, contratar un profesional que cumpla con los requisitos.*
 - e. *Implementar el programa.*
(marzo – noviembre 2009)

(periodos sucesivos)

Objetivo 2.3 Acordar alianzas estratégicas de mediano y largo plazo (2 años y más) con el 100% de los clientes.

- a. *Designar responsable.*
(marzo 2006)
- b. *Desarrollar un esquema de servicios que considere la trascendencia de las relaciones comerciales.*
(marzo – mayo 2006)
- c. *Implementar los esquemas.*
(agosto 2006 – noviembre 2007)
- d. *Evaluar y desarrollar nuevos esquemas de servicios utilizando el mismo principio de trascendencia.*
(diciembre 2007 – febrero 2008)
- e. *Implementar los nuevos esquemas.*
(marzo 2008 – noviembre 2009)
- f. *Desarrollar programa de comunicaciones permanentes con los clientes.*
(marzo – julio 2006)
- g. *Implementar programa de comunicaciones.*
(agosto 2006 – noviembre 2007)
- h. *Evaluar y desarrollar nuevo programa de comunicaciones.*
(diciembre 2007 – febrero 2008)
- i. *Implementar nuevo programa.*
(marzo 2008 – noviembre 2009)
- j. *Desarrollar un sitio Web que considere el esquema de servicios.*
(marzo – julio 2006)

3.1.4.2

Decisiones Estratégicas

3.1.4.2.1

Producto (servicios)

- Desarrollo de programas de identidad corporativa.
- Desarrollo de proyectos de diseño corporativo (packaging, web, etc)
- Desarrollo de proyectos de diseño corporativo web.

Los criterios que definen la amplitud de la mezcla son:

- *El Esquema Estratégico de Producción*: se refiere a las características formales de la producción de los servicios, entendidos desde la perspectiva del enfoque basado en procesos y de los sistemas de gestión de la calidad.
- *La Función Estratégica a Desarrollar*: se refiere a las tareas y cualidades esenciales de los productos (servicios).
- *Los Objetivos Estratégicos a Cumplir*: se refiere a los niveles de interacción con el plan estratégico del cliente

Diseño Corporativo

Esquema Estratégico:

1. Planificación.
2. Elaboración.
3. Diseño Gráfico.
4. Implantación.
5. Evaluación.

Función Estratégica: dotar a una organización de una identidad visual que de cuenta de su identidad corporativa, y que sea coherente con sus propósitos fundamentales.

Objetivo Estratégico: generar una imagen corporativa coherente con la imagen global de una organización

A continuación se describe el servicio “desarrollo de programas de identidad corporativa:

1. Planificación.
 - 1.1 Contacto inicial con el cliente.
 - Ideas preliminares.
 - Contexto de la necesidad.
 - Clarificación del contenido.
 - 1.2 Organización.
 - Equipos de trabajo.
 - Esquema de trabajo.
 - Información necesaria.
 - 1.3 Oficialización de compromiso.
 - Delimitación de responsabilidades.
 - Definir características del servicio.
 - Presentación de propuesta de trabajo y presupuesto al cliente.
 - Firma del contrato.
2. Elaboración.
 - 2.1 Recolección de información.
 - 2.2 Análisis de la información.
 - 2.3 Síntesis de la información.
 - 2.4 Determinación de objetivos.
 - 2.5 Definición de 2 o 3 hipótesis.
 - 2.6 Pliego de condiciones técnicas.
 - 2.6 Especificaciones para la visualización.
 - 2.7 Redacción informe al cliente.
3. Diseño Gráfico.
 - 1 Desarrollo del trabajo creativo de diseño.
 - Desarrollos gráficos posibles de las hipótesis.
 - Selección de 2 o 3 desarrollos posibles.

- Desarrollo de proyectos gráficos candidatos.
- Testeo./cliente.
- Elección final.
- 2 Desarrollo gráfico del programa o proyecto.
 - Estructuración visual.
 - Definición de elementos estructurales.
 - Realización del, programa o proyecto.
 - Presentación a cliente.
- 4. Producción.
 - Preparación de diseño listo para reproducción.
 - Especificaciones técnicas.
 - Arte terminado.
 - Supervisión de producción.
 - Entrega.
- 4. Implantación.
- 5. Evaluación.
 - 5.1 Evaluación de los grados de alcance de los objetivos establecidos (ver 4).
 - 5.2 Definir planes de seguimiento.
 - 5.4 Establecer compromisos posteriores
 - 5.4 Evaluación del servicio.

3.1.4.3

Procedimiento para crear una empresa

El proceso demora cerca de 27 días, y tiene un costo promedio \$ 300.000. El procedimiento es el siguiente:

1. Inscripción ante una notaría (un día, costo promedio de \$147.000).
2. Publicar la creación de la empresa en el Diario Oficial (3 días, costo de \$58.000).
3. Registro de la información comercial (cuatro días, costo de \$ 69.000).
4. Registro del Rol Único Tributario (en el SII, sin costo).
5. Inspección del SII (sin costo).
6. Impresión y timbraje de facturas (costo de \$ 3.000)
7. Obtención de patente municipal (demora 14 días, sin costo).
8. Registro del seguro contra accidentes (sin costos)

3.2

Parámetros de diseño

3.2.1

Plano semántico

Los conceptos significantes para este proyecto de diseño gráfico son:

- calidad;
- estregia;
- asociatividad;
- globalización;

- valor (creación de valor)
- estructura;
- posición; y
- diferenciación.

El concepto fundamental para lo que pretende la empresa es la estrategia, la utilización de la estrategia como elemento fundamental de la diferenciación, la estrategia en cuanto a posición, la posición estratégica para la creación de valor y la generación de ventaja competitiva para sus clientes.

Desde esta perspectiva se propone un nombre directo, claro, y concreto de lo que ofrece esta empresa "diseño estratégico". La empresa Diseño Estratégico no solo presta servicios de diseño gráfico, sino que estos servicios están estructurados de manera tal, que aseguran calidad total, ya que detrás de la prestación de los servicios existen procesos continuos para la comprensión cabal del contexto económico, tecnológico y social.

3.2.2

Plano sintáctico

El elemento central de la marca es un hexágono, y con el se connotan los significantes que esta figura tiene en la naturaleza; orden, estructura, y efectividad. De alguna manera la naturaleza genera estratégicamente estructuras hexagonales para optimizar el espacio (abejas) o la relación entre los individuos (células microscópicas).

Por otro lado desde la perspectiva de la semiología, y considerando la opinión de un arqueólogo, experto en estudios semiológicos del arte rupestre, la estructura que desciende desde el vértice más inferior del hexágono genera una imagen semejante a las representaciones fálicas de las culturas antiguas en el arte rupestre. Mas directamente se puede decir que insinúa al penetrador, o el acto de la penetración, y en este sentido, si bien puede dar una carga negativa de significado, también y por que no puede aportar a la idea de que esta es una empresa que crea valor para sus clientes, que les ayuda decididamente en la planificación de estrategias para la penetración de los mercados (nacionales e internacionales), y la obtención de una posición de mercado basada en la generación de ventaja competitiva.

Desde la perspectiva cromática, y desde la psicología del color, el tono utilizado en el centro del hexágono evoca significados relacionados con claridad de pensamiento y transparencia, y el tono más oscuro que soporta la forma se relaciona con la sensación de confianza.

3.2.3

Plano pragmático

Lo que se pretende es generar impacto en los potenciales clientes. Definido ya el rol que debe desempeñar el diseño en el sistema económico, la idea es ir a buscar al cliente a su lugar de trabajo, en su entorno, de manera directa y lúdica, presentarle una determinada experiencia, a través del juego, que le permita reconocer el aporte del diseño en su negocio.

3.3
Modelos probatorios

3.3.1
Referentes metafóricos



3.3.2
Desarrollo Marca

Estepa 1



Estepa 2



Estepa 3



Estepa 4



ETAPA 6



ETAPA 6



ETAPA 7



PRESUPUESTO FINAL DEL PROYECTO

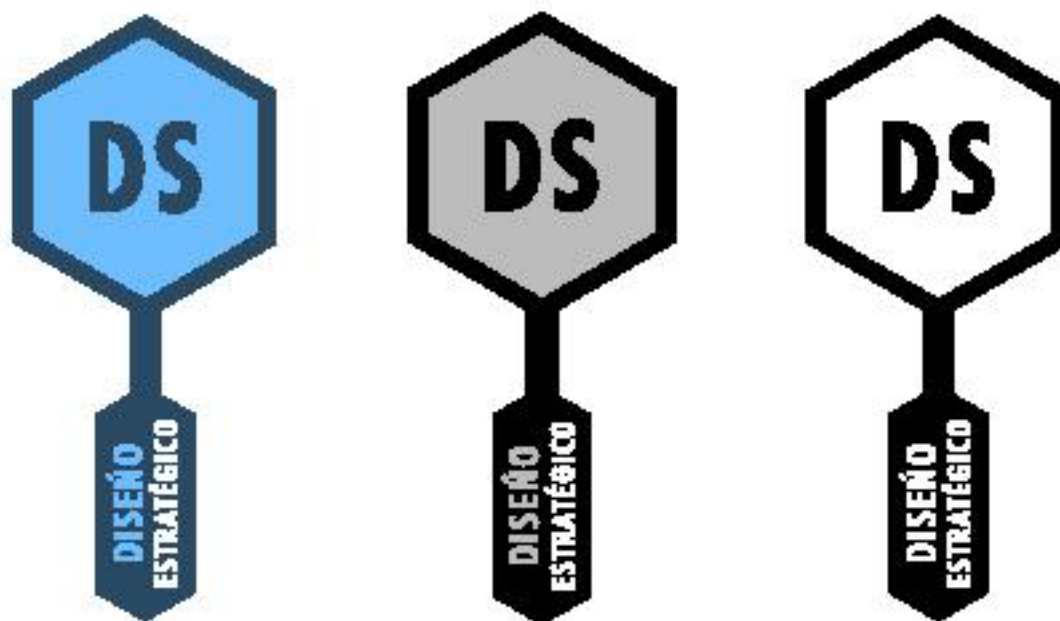
PAPELERÍA CORPORATIVA	
Targetas de presentación (200)	\$ 60.000
Hojas carta (5.000)	\$ 150.000
Carpetas (200)	\$ 300.000
Carátula para CD (200)	\$ 100.000
Sobre Americano (1.000)	\$ 50.000
Sacos (1.000)	\$ 50.000
Total	\$ 710.000
EVENTO PARA PROMOCIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DISEÑO GRÁFICO PROFESIONAL	
Arriendo salón incluido almuerzo	\$ 700.000
Pendones (2)	\$ 23.800
Cofee breack	\$ 75.000
invitaciones (50)	\$ 40.000
Data show y telón	\$ 50.000
Amplificación	\$ 35.000
Total	\$ 923.800
OBJETOS PROMOCIONALES PARA PYMES	
Naipes promocionales	\$ 250.000
Dossier	\$ 200.000
Total	\$ 185.000

SITIO WEB	
Hosting (pago anual)	\$ 20.000
Nick (por cuatro años de cobetrura)	\$ 9.713
Total	\$ 20.713

COSTOS DE IMPLEMENTACION DE LA EMPRESA	
Tramites de iniciación de negocio	\$ 300.000
3 PCs	\$ 1.800.000
3 Impresoras	\$ 182.000
3 Scanners	\$ 327.000
Honorarios diseñadores gráficos (2)	\$ 300.000
Honorario d. industrial externo (x mes invertido en proyecto)	\$ 300.000
Asesorias externas (por proyecto)	\$ 400.000
Gastos fijos mensuales (pronóstico a seis meses)	
Arriendo	\$ 1.500.000
Luz	\$ 120.000
Agua	\$ 42.000
Internet banda ancha	\$ 150.000
Teléfono	\$ 300.000
Total	\$ 5.721.000

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 7.560.513
--------------------------------	---------------------

4.1 Marca

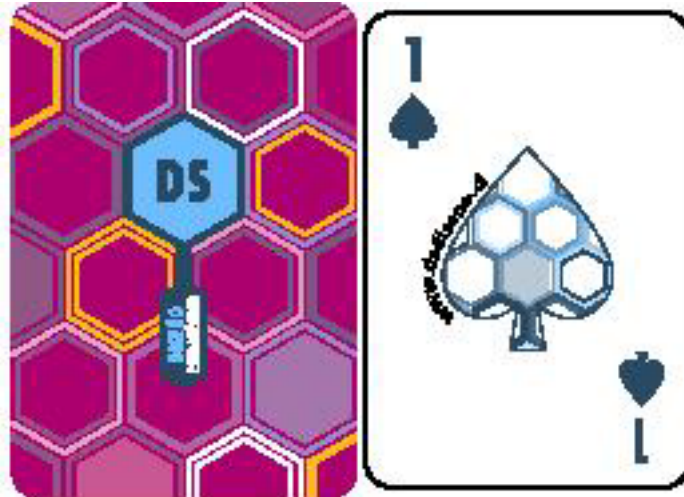


4.2 Papelería y aplicaciones

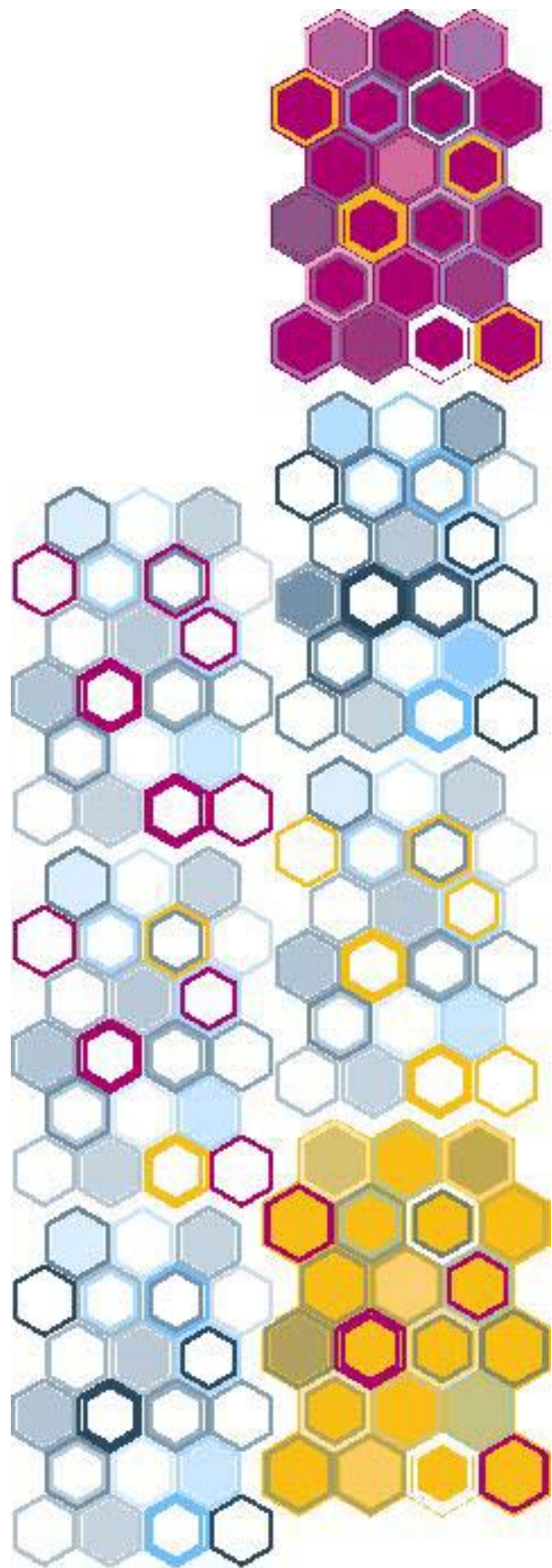


Tarjeta de presentación

Naipes promocionales









Los sistemas de gestión de la calidad son la base metodológica y programática para la creatividad y la innovación en Diseño Gráfico Profesional, para la generación de ventaja competitiva y la diferenciación, y para el posicionamiento de esta disciplina en el mundo global, creando valor para el sistema productivo nacional.

Del análisis realizado en este proyecto se desprende la necesidad urgente de establecer losos de cooperación entre los distintos niveles de acción en el área del diseño. Interesante se muestra la interacción entre la Escuela de Diseño del Instituto Profesional Duoc y la empresa privada, realizando proyectos que no sólo implican el desarrollo de productos competitivos, sino que la posibilidad de incorporar nuevas practicas, nuevas herramientas y metodologías en el trabajo de Diseño.

En este sentido nuestra escuela de Diseño tiene en frente la gran posibilidad de establecer lazos duraderos y enormemente productivos con el sector privado. En nuestra universidad, estatuto orgánico mediante, están las condiciones dadas para establecer un importante centro de promoción del diseño, en todas sus facetas, en su tan mentado rol social, y en su real aporte a la desarrollo económico productivo del país.



Libros

- Servucción. El Marketing de Servicios, 1989, McGraw-Hill, Madrid.
- Instituto Nacional de Normalización – INN, SO 9000 para Pequeñas Empresas (Que hacer - Consejos del ISO/TC 176), 1997, INN, Santiago.
- Instituto Nacional de Normalización – INN, Serie NCh-ISO 9000, 2001, INN, Santiago.
- Maldonado Calderón, Sonia, El Contrato de Franchising, 1994, Editorial Jurídica de Chile, Santiago.
- Porter, Michael E., Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 1982, 2000, Continental, Mexico.
- Porter, Michael E., Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, 1987, C.E.C.S.A., México.
- Sandoval Lopez, Ricardo, Nuevas Operaciones Mercantiles, 1996, Jurídica Conosur, Santiago.
- Spendolini, Michael J., Benchmarking, 1994, Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Varo, Jaime, Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios, 1994, Díaz de Santo, Madrid.
- Hernandez Sampieri, Roberto, Metodologías de Investigación, 1998, McGraw-Hill, Mexico.
- Bonsiepe, Gui, Teoría y Práctica del Diseño Industrial, 1978, Gustavo Gili, Barcelona.
- Bonsiepe, Gui, Las Siete Columnas del Diseño, 1993, Universidad Autónoma de Azcapotzalco, México.
- Bonsiepe, Gui, El Diseño de la Periferia: Debates y Experiencias, 1985, Gustavo Gili, Barcelona.
- Frascara, Jorge, Diseño Gráfico y Comunicación, 1989, Infinito, Buenos Aires.
- Frascara, Jorge, Diseño Gráfico para la Gente: Comunicación de Masas y Cambio Social, 1997, Infinito, Buenos Aires.
- Lobach, Bernd, Diseño Industrial, 1981, Gustavo Gili, Barcelona.
- Bonsiepe, Gui, Bonsiepe, Gui, 1999, Ediciones Infinito, Buenos Aires.
- Costa, Joan, La imagen Global, 1994, Ediciones Ceac, Barcelona.
- Sarv Singh Sooin, Control de Calidad Total, Mc Graw Hill, 1997.
- Iso 9000 9001 9004 19011 la serie
- Gees de Jong y Ernest schilp, la imagen corporativa, ED Gustavo Gili, SA 1990 Barcelona

Documentos Electrónicos

- Gariazzo, Alicia, Tratados de libre comercio y desafíos competitivos para Chile: la extensión de la ISO 9000, 2004, Santiago.
- Universidad Santo Tomás, Informe área de Negocios N° 13, 2003, Santiago.
- Chile Calidad, Premio Nacional a la Calidad, Administración y Bases del Premio Nacional a la Calidad, 2004, Santiago.
- Chile Calidad, Premio Nacional a la Calidad, Hacia una Gestión de Excelencia, 2004, Santiago.
- CORFO, Programa De Financiamiento Capital Semilla FDI, Bases Administrativas, 2004, Santiago.
- CORFO, Fondo de Desarrollo e Innovación, Línea de Financiamientos para incubadoras de Negocios, 2004, Santiago.
- INN, R-401, Reglamento para la Acreditación de Organismos de evaluación de la Conformidad, 2004, Santiago.
- Una aproximación a la identificación de clusters de empresas innovadoras y en crisis de la Industria Manufacturera Rosarina, Escuela de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, U.N.R., Rosario.
- Gerardo Adrián Otero, Agustín Lódola, Lisandro Menéndez, El Rol de los Gobiernos Subnacionales en el Fortalecimiento de Clusters Productivos, 2004, Buenos Aires.
- Sandoval Precht, Felipe, Subsecretario de Pesca, "La Décima Región Y La Acuicultura: Oportunidades Y Desafíos Frente A Los Tratados De Libre Comercio", Chile.
- SOFOFA, Programa Pro Competitividad (PROCOM) Carne Bovina: Desafíos y Potencial Exportador, 2004, Chile.
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Evaluación del primer año de vigencia del Tratado de Libre Comercio entre Chile y Corea, 2005, Santiago.
- Dirección General De Relaciones Economicas Internacionales, Evolución De Las Exportaciones
- Chilenas No Tradicionales, 2005, Santiago.
- Dirección General De Relaciones Economicas Internacionales, Comercio Exterior De Chile Cuarto Trimestre 2004, 2004, Santiago.
- Cámara de Comercio de Santiago, Informe Económico Semanal, febrero 2005, Santiago.
- Dirección General De Relaciones Economicas Internacionales, Comercio Exterior De Chile Primer Trimestre 2004, 2004, Santiago.
- Christian Larraín y Asociados, Oportunidad para la PYME en un mundo globalizado, 2004, Chile.
- Soledad Valdéz Leal, Pro Chile, Asosiatividad y Exportaciones, Las PYMEs exportadoras en Chile, 2004 Santiago.
- Chile Innova, Prospectiva Chile 2010, la industria Chilena del Software
- Dirección General De Relaciones Economicas Internacionales , Tlc Chile - Estados Unidos: Oportunidades Para Las Pymes Exportadoras
- Andrés Benavente Urbina, El Tlc Chile- Estados Unidos: Un Balance De Su Aplicación, 2004, Lima.
- Eurochile, Fundación Empresarial Comunidad Europea-Chile, El "Puente" entre Chile y Europa, 2003, Santiago.
- Graciela Moguillansky - Economista Cepal, El Largo Plazo Se Construye Hoy, 2000
- Centro De Economía Para La Gestión Facea, Observatorio de Políticas Públicas: Seguimiento del Discurso de los Gremios Empresariales, Informe 15 Septiembre a 14 de 2004, Santiago.
- Conupia, "Redistribución del Ingreso en Chile, Una necesidad de hoy, un desafío urgente, u Redistribución, Redistribución del Ingreso en Chile, Una necesidad de hoy, un desafío urgente, Redistribución del Ingreso en Chile, Una necesidad de hoy, un desafío urgente.

- El Ministerio De Economía Del Gobierno De Chile financiado Por El Banco Interamericano De Desarrollo Bid)

Sitios Web

- www.corfo.cl
- www.iso.org
- www.economia.cl
- www.modernizacion.cl
- www.agendadigital.cl
- www.anic.cl
- www.chilealimentos.com
- www.salmonchile.cl
- www.prochile.cl
- www.anber.cl
- www.vinasdechile.cl
- www.Asexma.clwww.asimet.cl]
- www.intech.cl
- www.confedech.cl
- www.bcentral.cl
- www.joan costa.com