–––

**Título**

Microempresas no estatales de diseño-realización en el contexto cubano actual.

**Resumen**

La ponencia es un primer resultado de la investigación para optar por el grado de máster en Gestión de Diseño (ISDi). Responde esencialmente al 2do Taller de Tesis y mostrará las conclusiones de un diagnóstico exploratorio realizado a una muestra de microempresas orientadas a brindar un servicio de diseño-realización radicadas en la capital. Dicho diagnóstico tuvo como propósito identificar los principales desafíos de estas organizaciones en términos de competitividad y diseño estratégico, además de funcionar como punto de partida para reelaborar una herramienta de diagnóstico más completa que se aplicará a una muestra mayor en los próximos meses.

Los procesos de diseño han sido integrados, en su mayoría, de forma empírica y no de manera estructurada en el escenario empresarial privado. Han sido los propietarios quienes han prestado o negado atención a este tema desde un análisis particular de su empresa, tomando decisiones no como parte de un proceso de innovación y desarrollo continuo, sino sustentadas en el empirismo y producto de necesidades coyunturales. Los resultados que se han obtenido, aunque en muchos casos favorables e incluso extraordinarios en otros, pudieran verse afectados con el crecimiento de la competencia y más aún con una competencia foránea que cuente con más recursos y experiencia en el sector.

La experiencia de “USOS”, microempresa orientada a la prestación de servicios de diseño demuestra que el pensamiento estratégico de diseño conduce al éxito. La ponencia abordará cómo este joven grupo planea utilizar la innovación en el diseño incorporándolo a su estructura interna.

**Capítulo 1: Diagnóstico exploratorio a microempresas orientadas a brindar servicios de diseño-realización del sector no estatal en el contexto cubano actual.**

*DI Mónica Cabrera Agudo*

La actualización del modelo económico cubano a partir del 2011, ha ampliado las formas de vincularse al trabajo de manera autónoma. Ello se ha dado bajo diversas formas de propiedad sobre los medios de producción, tanto individuales como colectivas. En este contexto, aunque el sector estatal se mantiene como eje principal en el sistema de relaciones, hay diversas formas no estatales que están desarrollándose y ocupando de manera creciente un lugar relevante en la sociedad. Estas nuevas formas de gestión no estatal en la producción y los servicios constituyen una fuente alternativa de empleo y tienen como fin lograr una mayor liberación de las fuerzas productivas, incrementar los niveles de producción y elevar el nivel de vida de la población.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) se insertan en este escenario de transformaciones como resultado de la autorización del empleo de mano de obra asalariada en las actividades avaladas para ejercer el trabajo por cuenta propia. El término hace referencia a la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados. El número de empleados es un criterio usado tradicionalmente para estratificar a las MIPYMES: la mediana empresa cuenta con un total de entre 51 y 200 empleados, la pequeña entre 11 y 50 empleados y la micro con menos de 10 trabajadores. La creación de estas últimas está siendo particularmente estimulada por el Estado cubano si tenemos en cuenta la articulación de mecanismos financieros que la favorecen frente a la mediana y la pequeña empresa de gestión no estatal. Este es un sector en proceso de conformación donde apenas están siendo establecidas las bases.

En el país existe una cultura empresarial carente de formación respecto a la gestión de diseño, de los beneficios que genera su uso y fundamentalmente de cómo incorporarlo a su empresa. Este desconocimiento viene dado por un contexto de limitaciones económicas a lo largo de muchos años, donde ha existido una escasa presencia de la competencia, un mercado poco exigente y un concepto de cantidad por encima de calidad. La gestión de diseño y su integración dentro de las estrategias empresariales son aspectos que aún no han sido del todo asimilados por los actores del mundo del negocio aunque es evidente que hay una tendencia a su inclusión. Es importante, en este contexto, aprovechar la apertura dada por el actual proceso de actualización del modelo económico cubano, que brinda mayores espacios para el desarrollo de actividades no estatales, con el fin de consolidar el estudio y la práctica de la Gestión de Diseño en este sector, que está llamado a seguir creciendo con el apoyo del Estado.

Es vital que estas microempresas comiencen a ver al Diseño como un actor generador de ingresos y comprendan el valor añadido que éste genera, adecuadamente gestionado, en tanto factor determinante para alcanzar el éxito comercial. Establecer una adecuada Gestión de Diseño le proporciona un plan a seguir para lograr el resultado buscado y anticipar necesidades, deseos y comportamientos del cliente y del mercado. Para ello es necesario coordinar la intervención de los recursos de diseño a todos los niveles de la actividad empresarial.

En particular, las microempresas no estatales que tienen como objeto social brindar servicios de diseño-realización muestran una tendencia al “ciclo cerrado” o “llave en mano”, donde se concibe el diseño vinculado únicamente a la producción y sólo como una etapa de la misma. En las soluciones "llave en mano" se contrata simultáneamente el diseño y la realización de un producto, donde el diseño no siempre se incorpora como herramienta estratégica que aporta valor agregado y genera éxito.

**1.1- Descripción general de las microempresas**

Microempresa privada orientada a ofrecer un servicio integral de diseño-realización tanto al sector privado como al estatal y al de capital mixto. El titular de la licencia, quien por lo general es el director general, está autorizado a ejercer el trabajo por cuenta propia y cuenta con no más de 5 trabajadores aunque también puede tener colaboradores externos. Estas empresas cuentan con una cartera de servicios que contempla tanto servicios de cara al diseño comunicacional como industrial y además con un taller con equipamiento para actividades de realización básicas (impresora, plotter de corte y de impresión, guillotina, láser, etc.) además de un espacio concebido para el montaje y realización del producto final de diseño.

Para la consecución de esta investigación se consideró como único factor en la segmentación de las MIPYMES el número de trabajadores ya que, hasta el momento, las estadísticas en nuestro país no permiten una clasificación precisa atendiendo a otros indicadores como la posesión de medios de producción y facturación anual. Para esta investigación se seleccionaron empresas con no más de 5 trabajadores ya que, según las regulaciones establecidas, estas están exentas de pagar impuestos por concepto de fuerza de trabajo contratada.

El emprendimiento en el sector surge (además de las motivaciones salariales) a partir de crear una opción para un mercado insatisfecho, en el que aún hoy no siempre se encuentra un producto con buen diseño y factura y un servicio consecuente con la imagen que se desea trasmitir.

De acuerdo a la formación profesional del propietario se pueden señalar dos grandes grupos: el emprendedor-no diseñador con muchos años ejerciendo en el sector, quien ha acumulado los medios tecnológicos realizando los productos de diseño creados por él o por diseñadores del equipo que contrata; y el nuevo emprendedor-diseñador quien ha acumulado el capital principalmente a partir de su trabajo creativo, establece una oficina de diseño y posteriormente le agrega el taller. En ambos grupos vemos con frecuencia participación de capital aportado por familiares o amigos que en ocasiones se convierten en socios del negocio.

**1.2- Departamentos de diseño y de realización**

Los clientes por lo general se acercan al negocio buscando un servicio “llave en mano” donde el diseño está subsumido en el total contratado y se paga por el producto tangible. Sus expectativas se corresponden no sólo con recibir un buen servicio, o un producto final con buena forma y factura sino buscan obtener un producto listo para ser usado. Por esta razón el objetivo de todo emprendedor del sector es que su negocio no sólo cuente con buenos recursos humanos sino además con la disponibilidad tecnológica para asumir completamente la realización del producto de diseño. Quienes lo han conseguido cuentan con un departamento de diseño que trabaja en coordinación con el de realización y quienes no lo han logrado deben contratar constantemente la realización a terceros y con ello encarecer el producto final y alargar el proceso.

Cada departamento tiende a conformarse por 2 ó 3 trabajadores, en el caso del emprendedor-diseñador por lo general el total son diseñadores que además se encargan de la realización del producto de diseño, sea creación suya o de un diseñador externo que solicite la producción.

En algunas microempresas el diseñador hace función de comercial asesorando al cliente y entregando al departamento de diseño un encargo bien elaborado. Este departamento, gracias al dominio que tiene del ejercicio de diseño y el conocimiento de las posibilidades propias de producción, proyecta un diseño que una vez avalado por el cliente pasa al departamento de realización. El diseño está supeditado a la tecnología de producción con que se cuenta, y sólo si es necesario según las condicionantes del encargo se subcontrata parte de la producción. Algo parecido ocurre en el departamento de diseño, cuando el volumen de trabajo es superior a la capacidad del equipo interno se contratan profesionales externos para colaborar o asumir proyectos completos, lo mismo si se requieren profesionales especializados en productos de diseño con los que el negocio no cuenta en la plantilla fija (programadores, comunicadores, arquitectos, ingenieros, etc.).

Generalmente el emprendedor figura como director general y director creativo, y es él quien organiza el negocio a partir de su propia concepción de organización de la empresa y toma las decisiones importantes de diseño, de las que normalmente no participan los diseñadores-asalariados, adoleciendo del enfoque y las metodologías del diseño y de la visión del sistema producto-servicio. En este escenario los diseñadores desempeñan una función eminentemente creativo-productiva frente al encargo aportado por el cliente.

El proceso de diseño-realización se planifica de una vez pero es posible que se gestionen algunas mejoras a partir de la experiencia de los trabajadores en su relación con los clientes y sus encargos.

El departamento de diseño cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades: softwares actualizados, computadoras con buen rendimiento, escáner, cámara fotográfica, etc. y en algunos casos acceso a Internet para búsquedas puntuales. Los emprendedores se enfocan mayormente en la innovación tecnológica y en aumentar la capacidad productiva del departamento de realización, el que soporta la ventaja competitiva frente a la concurrencia. Estas son dos fortalezas que claramente posicionan el negocio en el sector aunque requieren de una constante inversión.

**1.3- Orientación al diseño como herramienta estratégica**

La estrategia actual que siguen la gran mayoría de las microempresas diagnosticadas consiste en reaccionar ante la demanda del cliente. Si la reacción es eficaz el cliente queda satisfecho y puesto que satisfacer al cliente es el resultado esperado se logra entonces el objetivo propuesto: mantener y captar nuevos clientes y cómo ser rentable en el mercado. Esta es una estrategia “aceptable” en el escenario cubano actual, pero al consumidor atento y con una cultura visual aprendida ya no le bastarán estrategias simples para tomar su decisión de compra y a la competencia no le faltarán los medios para crecer.

Sólo algunos de estos negocios han avizorado un futuro inmediato desfavorable y han asumido una actitud preventiva y una cantidad aún menor de ellos toman sistemáticamente acciones con vistas a “construir” su futuro desde el presente. En general no hay una visión prospectiva del negocio en la que el mismo no sólo esté preparado para enfrentar los cambios en el escenario sino además provocar un cambio a su alrededor. Para lograr esto se necesitan herramientas de diseño.

Hoy el diseño no se gestiona de forma sistemática como fuente de innovación y estrategia empresarial. Pocos de estos negocios hacen uso de una estrategia proactiva, basada en el marketing, el diseño y la innovación. Se utilizan, mayormente, las herramientas de diseño de manera intuitiva por la experiencia acumulada o por sentido común, pero no se planifica la intervención del diseño estratégicamente.

La visión prospectiva consiste en analizar, a partir de un grupo de tareas, qué proyección futura debemos asumir para provocar eventos satisfactorios, a partir de los objetivos propuestos. Si no se estudia el escenario actual ni el futuro posible no se pueden “diseñar” las políticas y estrategias en vistas a él aunque se posean las herramientas (recursos humanos y recursos tecnológicos).

Como mismo no se realiza sistemáticamente un estudio de las oportunidades y amenazas que ofrece o podría ofrecer el entorno no se analizan tampoco las fortalezas y debilidades propias de la empresa. Estos análisis se hacen sólo al entrar al mercado o al encontrarse con problemas de rentabilidad, entonces es cuando se analizan las debilidades y se traza un plan para amortiguarlas y crecer con sus fortalezas. Sólo algunas empresas se planifican y realizan ciertas acciones de marketing y merchandising de acuerdo a las oportunidades que ofrece el entorno. Por ejemplo, en época de ferias algunos de estos negocios aprovechan la oportunidad al haber un universo grande de diseñadores independientes (que no cuentan con un taller propio) trabajando en la realización de un stand y se dirigen directamente a él con promociones (quizá de artículos o materiales de lento movimiento) o moviendo algunos de sus equipos al recinto ferial para prestar servicios de realización, creando además vínculos profesionales o de trabajo con ellos.

No necesitamos ser especialistas en prospectiva para advertir que el escenario para estas microempresas está cambiando rápidamente: hay una creciente concentración del capital y de recursos humanos capacitados donde cada vez se invierte más para alcanzar la ventaja competitiva frente a la concurrencia y no sólo permanecer en el mercado sino ser líderes en él. Este grupo del sector que aún hoy es reducido, en pocos años contará con un mayor know-how tecnológico, con recursos humanos más preparados y especializados y abrirán oficinas de atención al cliente en varios municipios; pero también alinearán el diseño con sus objetivos empresariales, pondrán en práctica estrategias de mercado y se valdrán del marketing, del diseño y de la publicidad de una manera más eficiente.

Lo cierto es que ante esta concentración de los recursos las microempresas del sector necesitarán posicionarse mejor y deberán asumir una perspectiva diferente a la que estamos acostumbrados en Cuba, debiendo planificarse y estructurarse desde el diseño y la innovación. Para hacerlo necesitan un valor agregado que sólo el diseño estratégico puede aportar: identificando, creando y comunicando valor. Identificando las tendencias del mercado e interpretando las necesidades de los clientes potenciales; integrando esa información obtenida en el desarrollo del producto-servicio, (considerando las limitaciones propias del proceso productivo, económicas y de gestión interna de la empresa) y ocupándose de hacer visible su valor exclusivo dotándolo de la forma más funcional y aplicando la comunicación más efectiva.

El diseño no es considerado entre los propietarios del sector como una actividad esporádica ni se considera como un gasto adicional, pero aún no se incorporan sistemáticamente las herramientas de diseño en la planificación estratégica: las políticas que regulan que los trabajadores mantengan la imagen que se desea trasmitir, el estudio de los cambios en el escenario, la competencia, los planes de acción, los medios para captar clientes, las técnicas de evaluación continua, etc., sin lograr alcanzar la magnitud estratégica necesaria para crear ventaja competitiva.

El resultado de la Tesis de Maestría será una guía estructurada que ayude a estos emprendedores en su camino a la competitividad, crecimiento económico y solidez en el mercado cubano.

**Capítulo 2: Abordaje de la gestión estratégica de diseño desde el estudio de caso del proyecto USOS.**

*DI Talía Mesa González*

USOS, microempresa de casi un año de fundada, está especializada en servicios integrales de imagen corporativa a diversos sistemas de gestión empresarial como departamento externo de imagen. Empleamos diversas especialidades de proyecto-realización enfocadas en las necesidades específicas de cada cliente.

Nuestra fortaleza fundamental, desde la concepción de USOS, fue la detección en el mercado del valor de la gestión estratégica de diseño como un factor generador de posicionamiento, de preferencia ante los clientes, de permanencia en el mercado y en consecuencia de ingresos.

El mayor reto que hemos diagnosticado en nuestro entorno ha sido la baja percepción en el mercado de los valores que aporta nuestro servicio, aun siendo fundamental para que cada emprendimiento, independientemente de su sistema de gestión, afronte la competencia que cada vez es más fuerte y estructurada. En consecuencia, empezamos aplicándola a nosotros mismos.

**2.1- Gestión estratégica de diseño en USOS.**

Lo que hemos estado haciendo es centrarnos en lo que mejor sabemos hacer más allá del precio de los productos, pues en este aspecto la competencia existente es más fuerte; conjuntamente nos apoyamos en aquellos competidores que aportan un valor añadido al producto.

Nuestro fuerte: nexo diseño/comunicación centrado en la gestión empresarial.

Apoyo externo: realización de lo proyectado.

USOS es, fundamentalmente, una microempresa de diseño/comunicación, que subcontrata la mayoría de las producciones en función de los requerimientos específicos de los emprendimientos de sus clientes.

Comenzamos definiendo y socializando a todos los públicos, desde nuestro ejercicio estratégico -tan importante para cualquier emprendimiento como el plan de negocios- quiénes somos y a dónde pretendemos llegar. De esta manera nuestro personal directo y subcontratado, sabe exactamente qué hacemos y que caminos debemos transitar para la consecución de una meta en conjunto. Para nuestros clientes, no solo define qué hacemos sino que es el primer paso para generar sentido de pertenencia, alcanzar la meta de socios estratégicos en el negocio y favorecer la retroalimentación directa; lo cual nos permite evolucionar hacia el objetivo principal de todo negocio para ser rentable: la satisfacción de sus clientes.

El proceso de diagnóstico de la satisfacción del cliente se maneja de manera constante, desde encuestas, con observación participante y breve entrevistas directas que nos permiten retroalimentarnos y lograr el servicio personalizado que nos proponemos. Nuestro mejor aliado es el cliente, quien al ser partícipe directamente, se fideliza y promueve el emprendimiento.

El proceso de diagnóstico constante, evaluación de nuestras acciones y proyectos, la democratización de los procesos, la capacitación constante del público interno y seminterno del negocio, se trabaja de manera continua y cíclica. De esta manera el crecimiento es estable, se manejan con eficiencia las crisis y se valoriza el emprendimiento.

Se determinan desde este documento rector los objetivos por áreas de claves de la estructura organizativa del negocio, para los cuales se determinan las acciones para su evaluación, la cual se realiza de manera constante. Esto permite mantener funcionales y solventes a todas nuestras áreas, modificar aquellas que lo requieran e incorporar nuevas.

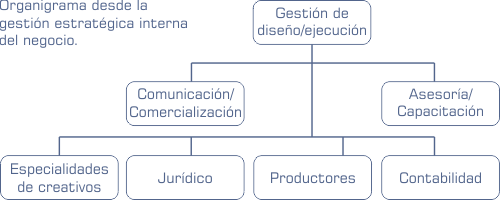


Fig. 1 Estructura del negocio. Tomado del Ejercicio Estratégico de USOS.

Se determinó un nombre comercial, marca y eslogan, con sus consiguientes manuales de aplicación en todos los soportes asociados al negocio. Conjunto a las acciones legales asociadas al emprendimiento se registra y administra la marca para su posicionamiento. Igualmente se evalúa el impacto y la pertinencia regularmente. Lo cual nos permite tener una imagen a tiempo real del posicionamiento alcanzado y alternativas para mejorar.

La aplicación de los signos de identidad –de carácter visual, formal y representativo- del emprendimiento se emplean idénticos en todos los canales de comunicación.

Se realizan estudios de la situación del mercado de manera continuada para saber el estado real de posicionamiento del emprendimiento entre sus clientes, frente a la competencia y para encontrar nuevos nichos de mercado. De estos se derivan los modelos de gestión de los mismos, las estrategias a seguir y los medios a emplear desde el factor diseño/comunicación empresarial, se evalúan la pertinencia de los existentes y se promueven desde el debate las modificaciones necesarias.

Las acciones de promoción, divulgación, propaganda, publicidad y marketing son más eficientes pues llega exactamente a dónde pretendemos sin incurrir en gastos baldíos. Una buena promoción, mal emplazada, es un gasto.

En los análisis periódicos de los servicios existente de corte similar, se detectaron deficiencias como la demora respecto a los tiempos de reacción a la demanda de los clientes, en la comunicación durante todo el proceso de trabajo, en la entrega al cliente de un producto en su domicilio con garantías y en la capacidad de ofertar servicios de posventa o simplemente un seguimiento al cliente. Estos puntos de amenazas en el entorno se han convertido en fortalezas de nuestro proyecto.

En el proceso de gestión de nuestros mercados apostamos por el intercambio directo con el cliente final, en resolver los posibles problemas que no puede acometer su personal interno. Este es el proceso que nos ha formado una cartera de socios estratégicos más allá de contratos puntuales.

El abordaje de la imagen lo hacemos desde adentro hacia afuera. Acercamos siempre nuestras propuestas al cliente desde el proceso de intención y aún después.

Siendo el know-how nuestro mayor aliado, contamos con una cartera de consultores especializados en varias áreas de servicio para efectuar proyectos integrales de amplio alcance y para su implementación en cada negocio con diferentes modalidades de capacitación.

Tanto la administración como el personal y consultores, cuentan con especialización en diseño, comunicación e imagen corporativa. Lo cual hace que la toma de decisiones sea un proceso dinámico, dialéctico, constructivo y democrático. Esta forma de evaluar y procesar los asuntos referentes a la empresa, sus proyectos y el entorno, nos hace más propensos a la dinámica de cambios. Todo nos lo cuestionamos, de esta manera nos preparamos con diversas herramientas para el manejo de las crisis, que son parte fundamental de la vida.

De esta misma manera como individuos y en el grupo, estamos en constante gestión del conocimiento, socializando toda la información que tengamos a mano. De su debate constante salen las nuevas vías a transitar y nuevos servicios.

**Bibliografía**

Anuario Estadístico de Cuba 2014. Capítulo 7 “Empleo y Salarios”.

Ariza, R.; Ramírez, R.: Herramientas para mejorar la gestión del diseño en PyMEs. INTI, Programa de diseño. 6º Jornadas de Innovación y Desarrollo, 2007.

Bastías Castillo, Rossana: Incorporación del Diseño en la Gestión de las MIPYMES de la Región de Valparaíso- Chile: diagnóstico y sugerencias. Tesis doctoral. Facultad de Bellas Artes de San Carlos, Departamento de Dibujo, Programa de Doctorado Diseño y Comunicación: nuevos fundamentos. Universidad Politécnica de Valencia, Chile, 2009

Borja de Mozota, Brigitte; Young Kim, Bo: Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea. Design Management Review Vol. 20 No. 2, 2009.

Borja de Mozota, Brigitte: Design Management as Core Competency: From “Design you can see”to “Design you can’t see”. Journal of Design + Management. Review Vol. 4, 2009.

Dalia Magallanes. “Integración de la Gestión de Diseño en micro, pequeñas y medianas empresas”. Tesis de Maestría en Ciencias con Orientación en Gestión e Innovación de Diseño. 2014.

Díaz Fernández, Ileana; Pastori, Héctor; Piñeiro Harnecker, Camila: El trabajo por cuenta propia en Cuba: lecciones de la experiencia uruguaya. Boletín cuatrimestral, abril 2012. Economía y gerencia en Cuba: Avances de investigación. Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana.

Dorta Baños, Eduardo; Díaz Duque, José A.: El diseño de investigación.

Ducci, Jorge; Garzonio, Omar; Moreno, Henry Alberto; Navarrete, Manuel José; Perroni, Alejandra; Riquelme, Rodrigo: Ventajas y riesgos de contratos llave en mano. Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), septiembre 2013. (http://www.iadb.org Consultado el 25 enero 2016)

Fernández García, Jesús; López García, Víctor; Fernández Morán, José Carlos; Lecuona, Manuel: Diseño Estratégico. Guía Metodológica. Fundación Prodintec. Imprenta Gráficas Rigel, España, 160 p. (Formato digital)

Kootstra, Geert L. (2009). The incorporation of design management in today’s business practises: An analysis of design management practises in Europe. Design Management Europe: ADMIRE programme.

Lecuona, M. (2014) Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados. Ediciones interactivas TUK, S.L., y el Laboratorio de aplicaciones multimedia de la Universidad Politécnica de Cataluña. Barcelona. Recuperado el 10 de abril del 2014 de

Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Aprobado el 18 de abril de 2011.

Montaña, Jordi; Moll, Isa: Éxito empresarial y diseño. Cátedra ESADE de Gestión del Diseño, mayo 2008.

Núñez Moreno, Lilia: Las nuevas formas de gestión económica en Cuba y su contribución a las políticas a escala local y la equidad. 2013

http://www.gestiopolis.com/

http://www.juventudrebelde.cu/ 14 de Septiembre del 2014 [Consultado: 18 de enero del 2016]

http://www.cubahora.cu/ 28/10/2013 [Consultado: 18 de enero del 2016]

http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2013-10-09/trabajan-en-norma-nacional-de-gestion-para-el-sector-no-estatal/

**Anexo.** Guía de entrevista a propietarios de microempresas que brindan servicios de diseño-realización en la capital.

**Descripción general de las microempresas**

1. Nombre completo.
2. Datos de contacto.
3. Fecha de creación.
4. Motivaciones que condujeron al emprendedor a la creación del negocio.
5. Misión, visión, valores compartidos.
6. Estructura organizativa (organigrama).
7. Cantidad de trabajadores. ¿De qué profesiones?
8. ¿Es el director general el propietario del negocio? ¿Cuál es su formación académica?
9. Conformación de la cartera de servicios y alcances.
10. De la cartera de servicios:

* ¿Con qué equipamiento productivo cuenta?
* ¿Están en concordancia los servicios con la disponibilidad tecnológica de la empresa?
* ¿Qué actividades requieren de la subcontratación? ¿Por qué?

1. ¿Cuáles de las siguientes ventajas competitivas o fortalezas considera que posee frente a la concurrencia?

* Cartera de servicios
* Servicios exclusivos
* Capacidad productiva
* Ubicación geográfica
* Precios
* Know-how tecnológico
* Agilidad en la prestación del servicio
* Otros, ¿Cuáles?

1. ¿Ha identificado debilidades en su negocio? De haberlas detectado:

* ¿Considera que cuenta con las herramientas para superarlas? ¿Cuáles son?

1. En los próximos cinco años. ¿Qué amenazas y oportunidades cree que afrontará su negocio?
2. ¿Valora que el sector tiene perspectivas de mayor desenvolvimiento?

**Departamentos de diseño y de realización**

Departamento de diseño

* ¿Cuál es la estructura del departamento de diseño?
* ¿Cuál es el número de trabajadores?
* ¿Quién o quiénes toman las decisiones de diseño?
* ¿Cuáles actividades se externalizan? ¿Por qué?
* ¿En qué etapa del proceso el resultado de diseño pasa al departamento productivo?
* ¿El diseñador juega algún otro rol distinto al de su especialización, fuera de este departamento?
* Concurren otras profesiones en el departamento. ¿Cuáles?

Departamento de realización

* ¿Cuál es la estructura del departamento de realización?
* ¿Cuál es el número de trabajadores?
* ¿Qué categorías de profesionales u obreros conforman la plantilla?
* ¿Qué profesional controla la actividad productiva?
* ¿Cuáles actividades se externalizan?

1. ¿Lo usual es que los clientes se acerquen para solicitar un servicio “llave en mano”? ¿O por el contrario buscan sólo producir un diseño ya concebido?
2. ¿Qué metodologías son utilizadas en la consecución del proyecto? ¿Varían de acuerdo al objeto de diseño?

* ¿Qué profesional atiende al cliente en el momento en el que éste solicita un servicio? ¿Es capaz de asesorarlo?
* ¿Cómo llega el encargo a manos del diseñador? ¿Varía la metodología de acuerdo al objeto de diseño?
* ¿Está en contacto el cliente con el diseñador? ¿El diseñador puede realizar tantos encuentros con el cliente según sea necesario?
* ¿De quién y cómo recibe el cliente el proyecto?
* ¿Cuándo el producto pasa al departamento de realización? ¿El cliente firma algún acta de conformidad?
* ¿Cómo se le entrega al cliente el objeto de diseño listo? ¿Lo recoge en la empresa? ¿Se lo entregan empaquetado? ¿Con alguna identificación del negocio? ¿Quién lo entrega?
* ¿En qué momento (s) del proceso de trabajo el cliente efectúa el pago?

1. ¿Fuera del departamento de diseño el diseñador interviene directamente en otro departamento de la empresa?

**Orientación al diseño como herramienta estratégica**

*Para estas preguntas se utilizarán terminologías asequibles de acuerdo al conocimiento del entrevistado sobre el tema.*

1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?
2. ¿A qué niveles se toman las decisiones de diseño?
3. ¿Cuál es el rol del diseño en:

* la planificación estratégica?
* el valor de diferenciación en el mercado?
* en la comunicación externa e interna?

1. ¿Se analiza el cliente, el mercado y la competencia? ¿Con qué frecuencia?
2. ¿Se detectan oportunidades de acuerdo a la situación actual del mercado? ¿Qué acciones podría poner como ejemplos?
3. ¿Está definida una estrategia de diferenciación?
4. ¿La empresa cuenta con un Manual de Identidad Visual? ¿Se aplica? ¿Existe coherencia con la imagen de la empresa proyectada?
5. ¿Cuenta con una estrategia de comunicación?
6. ¿Cómo se promueve la cartera de servicios?
7. ¿Qué acciones de promoción y publicidad realiza?

* Participación en ferias y eventos
* Publicidad en revistas y otros soportes
* Sueltos informativos
* Acciones de promoción
* Publicidad en la web
* Otros, ¿cuáles?

1. ¿La dirección invierte en:

* Recursos humanos?
* Tecnología?
* Promoción y publicidad?
* Otros, ¿cuáles?

1. ¿Se realiza un análisis del servicio ofrecido? ¿Cómo?
2. ¿Se mide la satisfacción del cliente periódicamente? ¿Cómo?