En busca del factor D. ¿Cómo innovan las startups peruanas?

In Search of Factor D. How Do Peruvian Startups Innovate?

Mg. Luz Andrea Lazarte Aguirre [1]
Docente investigadora por la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4514-9071

RESUMEN

El boom de los emprendimientos y la creación de nuevos productos están en el pico más alto de los últimos años en el Perú. Al respecto, la literatura destaca al cliente, colocado en el centro de un emprendimiento, como componente importante de su éxito, siendo su satisfacción una ventaja competitiva; así mismo, considera relevante aplicar ciertos aspectos del diseño, como el buen diseño de productos, la creación de una marca, las estrategias de comunicación hacia los diferentes públicos objetivos y la integración de estos, para su diferenciación en el mercado. El objetivo principal de la presente investigación fue reflexionar sobre cómo el diseño es un factor diferenciador en los emprendimientos peruanos innovadores, concluyendo que la aplicación de distintos aspectos del diseño facilita la diferenciación de los emprendimientos en el mercado y la obtención, o incremento, de su éxito, a través de la confianza, la lealtad y la satisfacción del cliente.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, Innovación, Diseño, Diferenciación, Interdisciplinario.

ABSTRACT

The startups boom and the creation of new products are in the highest pick in Peru, over the last few years. In that regard, the literature gives real importance to the customer, placed in the center of a startup, as key component of its success, and to its satisfaction as competitive advantage. It also considers relevant to apply certain design aspects, such as the good design of products, the creation of a brand, the communication strategies to the target groups and the integration of these aspects, in order to differentiate the product in the market. The main target of this research was to debate on how design is a differentiating factor in Peruvian innovative startups, obtaining that the application of different design related aspects facilitates startup differentiation in the market and the gain, or increase, of its success, through customer trust, loyalty and satisfaction.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Innovation, Design, Differentiation, Interdisciplinary

---

[1] Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL) Av. La Molina 3755.La Molina. Lima-Perú
lalazartea@crear.ucal.edu.pe

INTRODUCCIÓN

En un contexto en el que la aplicación de metodologías de innovación y procesos disruptivos está diversificada en la mayoría de ámbitos de desempeño humano, desde la enseñanza básica y superior hasta los sectores productivos del Perú, el diseño como factor diferenciador y contribuyente de innovación aún se encuentra en un desarrollo temprano. Tan solo en los últimos diez años, el surgimiento de emprendimientos de diversa índole ha respondido a la combinación de un incremento exponencial de nuevas ideas innovadoras y creadores motivados por marcar una diferencia en la sociedad. Como respuesta a este movimiento innovador, el Estado, así como empresas privadas, crearon diferentes fondos concursables para incentivar aún más el pensamiento y ejecución creativa en el Perú. No obstante, muchos proyectos de innovación no han sido diseñados adecuada- mente para servir a sus diversos públicos objetivos, primando mayoritariamente la funcionalidad técnica.

Ante este panorama, surge la pregunta de por qué existen emprendimientos con excesos técnicos y faltan, por el contrario, aquellos que se destaquen por el diseño orientado al usuario. La respuesta tal vez parezca obvia, pero guarda una razón subyacente que no se ha abordado aún: no existen herramientas ni espacios adecuados para formar sinergias entre diseñadores tratando de desarrollar un emprendimiento innovador y no orientado exclusivamente al diseño e ingenieros o técnicos deseando hacer más que prototipos funcionales, pero poco amigables con el usuario.

A continuación, se presentan diversos temas que recopilan datos claves sobre la aplicación del diseño y sus campos de acción, la situación del emprendimiento e innovación en el Perú y la relación entre el diseño y la generación de ideas innovadoras.

Diseño y sus campos de acción

Muchos especialistas del diseño vienen definiéndolo desde sus inicios, adaptándose a las nuevas tendencias y evoluciones que este ha sufrido. Sin duda, el hablar del diseño supone el amplio entendimiento del entorno y magnitud al que uno se debe referir, no limitándose a un solo ámbito o área en particular. En este sentido, Dorfes (1968) define que la idea de diseño está asociado a tres factores: la iteración del producto, que implica que debe poder ser reproducido indefinidamente a partir de un prototipo; la fabricación exclusivamente mecánica, que impide cualquier posibilidad de variación individual; y la cualidad estética que el diseñador propone en relación con la intervención manual propia de la artesanía.

Como consecuencia de estas, y otras influencias que relacionan el diseño con lo estético, los productos del diseño se presentan como un fenómeno sociocultural. Por su parte, Campbell (2018) define al diseño como el desarrollo de un plan o proceso para alcanzar o crear algo, incluyendo desde objetos, eventos, elementos del día a día hasta cualquier cosa que sea creada por la humanidad.

Diversos autores coinciden en que la capacidad de diseñar es inherente al ser humano y al desarrollo de su creatividad, estando relacionada con la manera de pensar y actuar de los individuos, siendo posible solucionar problemas creativamente. Cuando el ser humano diseña "algo para" darle determinada utilidad, le está dando sentido a ese algo, es decir lo está destinando a un fin; esa destinación planificada y proyectada se constituye en la esencia del diseño (Gómez, 2010). Una definición más integral es la que plantea Schnarch para quien:

> [...] la creatividad se relaciona con la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de ideas que satisfagan necesidades reales y sentidas del mercado; la innovación se refiere a la aplicación y desarrollo de productos y empresas; y el marketing no solo ayuda a la identifcación de esos requerimientos, sino que aporta al diseño, comercialización e introducción de esas innovaciones a la validación (Schnarch, 2013, p. 64).

En el mismo sentido, Oberto resalta que una idea creativa solo se convierte en una innovación cuando se utiliza para cubrir una necesidad concreta (citado por Perozo y Villalobos, 2014).

En suma, la capacidad de diseñar no solo está relacionada con la resolución de problemas y el fomento de la creatividad, a su vez, permite la búsqueda de oportunidades de desarrollo y aplicación de productos innovadores, basados en necesidades reales de usuarios, los cuales deben apoyarse del diseño para validarlos y comercializarlos en el mercado. Sin duda, el diseño agrega valor a los productos y empresas que deciden considerarlo para sintonizar su demanda con las expectativas de los usuarios, siendo una disciplina altamente relevante para tanto las actividades innovadoras como para las que no lo son. Para Ramírez y Ariza (2012) existen cuatro grandes campos de acción del diseño, los cuales se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Descripción de los campos de acción del diseño.

Campo de acción	Descripción
Diseño del producto	Definición de aspectos formales, utilitarios, semánticos y demás características del producto que estará en contacto con el usuario. Para ello se trabaja en la comprensión de la experiencia de uso, la percepción sensorial, los conocimientos técnicos y los procesos de fabricación.
Diseño de la imagen corporativa	Construcción de la representación que tiene el público (usuarios, clientes, etc.) con la empresa, compuesta de acciones puntuales de comunicación y relaciones tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización.
Comunicación del producto	Conjunto de soportes gráficos (marca, web, catálogos, folletería, *stands*, puntos de venta, manuales, embalaje o *packaging* y otros elementos auxiliares) que permiten identificar y reconocer al producto, manteniendo la coherencia entre este y con la imagen que la organización desea proyectar.
Diseño estratégico	Engloba las tres categorías anteriores en una dimensión Integradora que articula los intangibles que dan forma al producto ampliado, combinando bienes, servicios y experiencias. En su concepción más avanzada, el diseño se convierte en una forma de pensar para innovar de manera global y continua.

Fuente | Adaptado de Ramírez y Ariza (2012).

Retomando el tema de la importancia del diseño en las organizaciones, este, en sus diferentes campos de acción, puede aportar en múltiples formas, dependiendo de condicionantes internos y externos a la organización. Es así que, según Ramírez y Ariza (2012), el diseño puede ayudar a las organizaciones a anticipar y adaptarse a los cambios que surgen en los usuarios y consumidores, los movimientos de la competencia, la aparición de nuevas tecnologías, mercados, proveedores, canales de comunicación, entre otros. No obstante, debido a que las empresas son distintas, así como los recursos, compromisos y actividades que manejan, no es posible integrar al diseño a una unidad productiva. De acuerdo a esta categorización, en la tabla 2 se diferencia la necesidad del diseño en las organizaciones, de acuerdo a sus actividades y el nivel de integración.

Tabla 2. Nivel de incorporación del diseño en las organizaciones.

Filosofía del diseño	Visión dominante
Pensamiento estratégico	Factor de peso
Sinónimo de innovación	
	Importancia media
	Relevancia acotada
	Incorporación nula
Desconocimiento absoluto	

Fuente | Adaptado de Ramírez y Ariza (2012

De acuerdo a la figura anterior, el pensamiento estratégico enfocado en el diseño abarca aquellos aspectos de las organizaciones que aplican en sus productos, en la comunicación de estos y en su imagen corporativa, de forma integral. Por su parte, el diseño como sinónimo de innovación es adoptado por aquellas organizaciones que buscan que este aspecto sea un factor en la toma de decisiones, ya sea integrando el diseño al nivel de política empresarial, con objetivos y guías concretas, para formar una fuerte vinculación de la dirección con los responsables de diseño (Drucker, 2002). El proceso de diseño se evidencia en el método de trabajo en una organización que debe ser sistematizado en un proceso determinado, con fases y objetivos, destinando para ello mayores recursos. Asimismo, el diseño entendido como estilo (dimensión estética) se aplica al producto final, ya sea en un diseño o rediseño, permitiendo que, en el corto plazo, se mejore algún aspecto de los productos actuales. El acercamiento intuitivo es ejecutado por organizaciones que, en algún momento, tuvieron experiencias puntuales con el diseño, en su mayoría ligado a la resolución de piezas gráficas realizada por externos no siempre profesionales; sin embargo, para tener una mayor integración de diseño, es necesario que las empresas inicien con actividades puntuales, acotadas y razonables en términos de factibilidad, costos y tiempo de realización (Ramírez y Ariza, 2012).

Finalmente, de forma similar, el Centro de Diseño Danés desarrolló un modelo comunicativo para ilustrar el uso variado del diseño en distintas empresas. Este permite demostrar la hipótesis de que existe un vínculo positivo entre mayores ganancias, mayor énfasis en los

métodos de diseño en las etapas iniciales del desarrollo y en dar al diseño una posición en la estrategia general de una empresa (Danish Design Centre [DDC], 2015). La Figura 1 muestra el detalle de cada uno de los escalones de esta escalera, desde el no diseño hasta el diseño como estrategia. En el primer escalón, no diseño, la solución es conducida por las ideas de participantes involucrados sobre buen funcionamiento y estética; la perspectiva del usuario juega un rol mínimo, o nulo, en el proceso. En el segundo escalón, los diseñadores usan el término 'estilo' para referirse al proceso, siendo las tareas desempeñadas por profesionales y el proceso manejado por personas con otro historial profesional. En el tercer escalón, la solución es conducida por el problema y los usuarios, requiriendo el involucramiento en habilidades y capacidades como técnicos de materiales, expertos de marketing y staff administrativo. Por último, el cuarto escalón tiene su foco clave en el proceso de diseño en relación a la visión de la empresa, las deseadas áreas de negocios y el futuro rol en la cadena de valor.

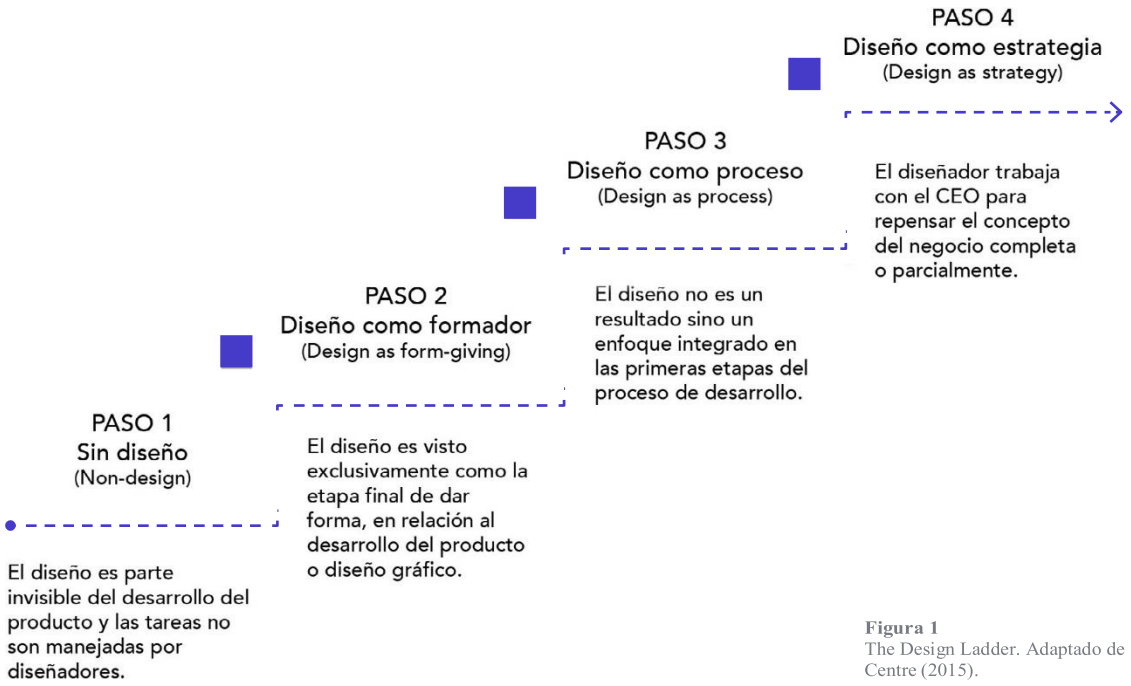

Figura 1
The Design Ladder. Adaptado de Centre (2015).

Rol del diseñador

Los diseñadores son profesionales versátiles con formación técnica y perspectiva creativa para la resolución de problemas, siendo su campo de acción muy amplio; sin embargo, se caracterizan por tener un perfil ideal para el trabajo multi e interdisciplinario, pues son capaces de interpretar los deseos y necesidades de los usuarios con lo que la organización (p. ej. empresa, startup o emprendimiento) es capaz de producir y vender (Ramírez y Ariza, 2012). Desde un punto de vista general, el diseñador debe poder desempeñar los roles

propiamente de diseño, así como los estratégicos, comunicacionales y estéticos relacionados a lo que está creando.

El diseñador planea y desarrolla un evento o un acto, en el cual el público interactúa con un producto del mismo produciéndose la comunicación; por tanto, el diseñador tiene como objetivo el diseño de situaciones comunicacionales a través de la interacción público-mensaje, habiendo resuelto, previamente, la interacción de los elementos visuales entre sí (Palacios, 2017). Por su parte, el diseñador gráfico debe poder acercarse a los públicos con tan solo un apunte con ideas como bocetos, que luego serán traducidos a ilustraciones, fotografías, animaciones, composiciones o videos (Noriega, 2018). Esta es la esencia, y éxito, del diseñador: el poder combinar mensajes con imágenes visualmente efectivas para transmitir dichos mensajes. El rol del diseñador actual no tiene únicamente que ver con los productos que puede obtener de su interacción con la computadora, abarca también aquellas destrezas que le permitirán investigar, pensar creativamente, generar y desafiar conceptos, trabajar interdisciplinariamente y, desde el punto de vista "marketero", saber vender ideas, para lo que la integración con la comunicación es funda- mental. De acuerdo a Oscar Mas, vicerrector de Innovación y director de la Facultad de Diseño en la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL):

> [...] El nuevo diseñador debe estar capacitado para transformar la realidad de las organizaciones, empresas y sociedad con la finalidad de descomoditizarlas, generando innovación en cada uno de sus puntos de contacto interno y externo, y cumpliendo un rol de refuerzo y optimización constante para hacerlas cada vez más competitivas (Mas, 2014, p. 2).

Diseño estratégico

El diseño estratégico es un enfoque integral para pronosticar cambios en los mercados, en los requerimientos asociados a clientes y en las capacidades técnicas, así como también para idear artefactos que se adopten a estos cambios de manera eficiente y eficaz (González et al., 2012). El diseño en su rol estratégico permite el desenvolvimiento en escenarios complejos y anticipación de tendencias, de modo que es posible capitalizar su facilidad para visualizar conceptos y comunicarnos claramente (Ramírez y Ariza, 2012). Este tipo de diseño se asocia, al igual que los cambios y transformaciones del medio, con el pensamiento a largo plazo, con los valores de productos, y con el contexto empresa-usuario.

Según Montaña (citado por Gómez, 2010) las empresas que integran el diseño desde el uso estratégico deben tener una estrategia de diseño directamente vinculada con la corporativa, la cual pueda contribuir con sus objetivos. En particular, debe responder a las siguientes preguntas: ¿cuál es la estrategia de desarrollo de nuevos productos?, ¿cuál es la estrategia de la marca?, ¿cómo interviene el diseño en los diferentes instrumentos para la creación de la marca? y ¿cómo se planifica el proceso de diseño? Esta estrategia tiene que definir los recursos que hay que asignar, el posicionamiento de los productos a través del diseño de los mismos y de la marca, las colaboraciones con especialistas externos y de diferentes áreas, el aseguramiento de los objetivos de la estrategia corporativa, entre otros que redundan en diversos aspectos concernientes a la totalidad de la oferta de valor de la empresa.

Es así que el diseño estratégico combina los principales atributos del diseño (lo estético, a través de las características físicas y de personalización; lo emocional, a través de las experiencias; y los valores de la marca, a través del branding), con el fin de ofrecer productos que resuelvan problemas y satisfagan necesidades reales de los usuarios. Para lograr estos fines, los diseñadores de diversas áreas (p. ej. artistas, administradores, investigadores, emprendedores, etc.) deben ser storytellers, es decir, deben poder contar y disfrutar de contenidos y sus relaciones establecidas de manera intuitiva, simple, relevante y estimulante, con el fin de brindar experiencias únicas, memorables e inspiradoras que dirijan la innovación y los procesos de diseño (Maldonado et al., 2015). Si bien la vinculación del diseño estratégico dentro de las empresas puede resultar difícil para aquellas que recién inician sus actividades y/o tienen pocos colaboradores, diferentes expertos plantean que de todas maneras se incluya, ya sea mediante consultoría de diseñadores con perfil en la gestión o mediante la conformación de un área organizada de diseño, pues de esa manera se podrán articular los objetivos corporativos con los de diseño.

En relación al diseño como creador de experiencias, Albín-Casanova (2017) destaca que una experiencia (aquello que todo producto pretende ofrecer) tiene tres momentos: antes, durante y después, en los cuales el usuario cuenta una historia a sus clientes. Es así que debe ir de la mano con la gestión, con las relaciones y con el entorno; siendo erróneo centrarse simplemente en el aspecto visual, comunicacional o gráfico. Esta nueva tendencia ha sido, incluso, adoptada por diversos gobiernos que, tradicionalmente, habían promovido políticas económicas para subsidiar y

promocionar el diseño en las empresas, con el fin de que tengan un liderazgo competitivo más allá de los límites de su industria o sector económico.

No obstante, más allá de la incorporación del diseño en empresas y su uso estratégico, se requiere todo un cambio cultural al interior de las mismas, bajo el cual se acepte al diseño como parte integral de la misma y de su cultura (Gómez, 2010). Las empresas que recién emergen y no tienen mucha experiencia aún en sus mercados finales deben aprovechar y tomar ventaja de lo que ya se conoce, de aquellos atributos que deben tener ellas y productos (bienes o servicios) para tener el éxito esperado. Es en este campo que el diseño estratégico cobra vital relevancia.

Diseño y generación de ideas innovadoras

Si bien el diseño y la creatividad son conceptos altamente relacionados, este último también se relaciona con la innovación. En ese sentido, la innovación requiere tanto de creatividad como de iniciativa; en relación a la primera, muchos creen que es exclusiva de un grupo reducido de personas, sin embargo, para autores como Csikszentmihalyi (1996) y Esquivias (2004), cualquier persona puede originar una idea creativa con los incentivos adecuados. Por su parte, la segunda es reconocida como la principal señal de una cultura innovadora, ya sea en una organización como en un emprendimiento. Con el fin de generar ideas innovadoras, Chan-Kim y Mauborgne (2005) proponen combinar el valor y la innovación para conquistar nuevos mercados, enfatizando en la creación de valor, tanto para el usuario/consumidor como para la organización. En ese sentido, y añadiendo el diseño a la estrategia, Montaña indica que:

> La innovación quiere responder a los cambios que se producen a las vidas de las personas mediante la modificación y adaptación de productos y servicios y de las tecnologías que los producen, comercializan y distribuyen. Es en este punto en que el diseño puede actuar como una herramienta de innovación. Diferenciar productos, identificar nuevas condiciones de uso e identificar aplicaciones en nuevos mercados son las principales aportaciones de la actividad del diseño a la innovación y al desarrollo de productos competitivos (citado por Gómez, 2010, pp. 152-153).

En relación a la estrategia del diseño que combina el valor y la innovación, se considera el análisis de las demandas de los consumidores, así como la oferta de los

productos y servicios alternativos y complementarios, ya sea en el entorno económico como en el ámbito social y cultural, con el fin de diseñar productos innovadores y valiosos como oportunidades de negocio para mercados no explorados o con aportes importantes dentro de la sociedad (Gómez, 2010).

En suma, el diseño es un término que abarca diferentes aspectos creativos, desde la solución de problemas en base a la atención de necesidades reales de usuarios (diseño como proceso), pasando por el diseño estratégico usado en las empresas para crear valor, hasta la concepción de una marca e identidad de empresas y sus productos (diseño gráfico publicitario). Asimismo, se identifican aspectos relacionados como la usabilidad, experiencia del usuario, diseño/prototipado de productos, comunicación a través de publicidad, entre otros; estos son complementarios y de igual forma, importantes para el éxito de cualquier propuesta cuyo principal fin sea proporcionar valor. En particular, la experiencia del usuario juega un rol significativo en el proceso de desarrollo de productos que no solo afecta la efectividad del proceso de co-creación si no que influye en el éxito del producto final.

Emprendimiento e innovación

Los términos startup y emprendimiento han surgido en los últimos años; sin embargo, se ha identificado que, en muchos ámbitos, existe una confusión sobre lo que cada uno significa. En ese sentido, Ewing Marion Kauffman Foundation (EMKF) define a una startup como "una empresa diseñada para escalar muy rápidamente sin restricciones por la geografía, considerando que no tiene una cultura o métrica limitada ni tiempo ni tamaño específico" (EMKF, 2005, p. 9); mientras que Meyer (2012) la define como una empresa que nace pequeña, piensa en grande y, debido a su potencial innovador, tiene una probabilidad significativa de crecimiento exponencial temprano. Por su parte, Couyoumdjian y Larroulet (2009) indican que el emprendimiento es una acción humana que expresa ingenuidad y creatividad, considerada como una fuerza que direcciona el crecimiento económico que, a su vez, determina la competitividad de un país.

Sin duda el emprendimiento causa un impacto positivo en la generación de empresas, y empleos, pero su influencia va más allá, pudiendo incluso mejorar la productividad de un país o región, logrando alcanzar un nivel alto en mercados

nacionales e internacionales. El emprendimiento resalta la naturaleza multifacética y holística hacia nuevas visiones, considerándose como principales componentes las actitudes, las actividades y las aspiraciones empresariales, aplicables a cualquier país. Por su parte, Zhao et al. (2015), destacan que el desarrollo de emprendimientos enfocados en el usuario y sus necesidades, que estén acompañados de una marca y promoción para distinguirlos de las ofertas de los competidores y que además trabajen en base a un benchmark competitivo, es esencial para ganar experiencia y pivotear, de ser necesario, la propuesta inicial (Zhao et al., 2015).

Por otro lado, diversos autores han estudiado ampliamente las competencias del emprendedor, destacando la conformación de redes, la resolución de problemas, la orientación al logro, la competencia para asumir riesgos, el trabajo en equipo, la creatividad, la autonomía e iniciativa, la generación de ideas y su conversión en algo novedoso para transformar su vida y su entorno (Parra et al., 2017). En el caso de la creatividad, esta debe considerada como una destreza del emprendedor puesto que se sostiene en la práctica para crear un plan vital que se hará realidad, apoyada de la imaginación y la perspectiva de diseñar nuevo (Sung y Duarte, 2015).

Cabe destacar que las competencias antes mencionadas se reconocen en diversas especialidades como el diseño que, a pesar de no estar directamente orientada a la formación de empresas, apunta al logro y adquisición de habilidades y destrezas relacionadas con la creatividad, el trabajo en equipo, la identificación y resolución de problemas, la generación de ideas novedosas y la aplicación en iniciativas que contribuyan a mejorar la vida y el entorno.

Ecosistema emprendedor e innovador en el Perú

El ecosistema emprendedor peruano se destaca por la inconsistencia entre las altas intenciones por emprender y la baja sostenibilidad de las iniciativas en el tiempo. Esta situación se compara con la brecha existente entre los indicadores de crecimiento económico y los índices de productividad, bienestar y acceso a oportunidades de desarrollo social, los cuales se mantienen muy bajos para un alto porcentaje de la población (Vera et al., 2016). Sin embargo, según Amorós et al. (2013) y Singer et al. (2015), en los últimos años el Perú ha tenido un alto nivel de iniciativas emprendedoras, evidenciado en que uno de cada cuatro peruanos realiza algún tipo de emprendimiento. Esta situación corresponde al hecho que, en países

emergentes, debido al alto número de necesidades desatendidas, existen mayores oportunidades de crear mercados.

En relación a los actores del ecosistema emprendedor peruano, ya sea de tipo, social, ambiental o tecnológico, estos están representados por los emprendedores y las organizaciones que apoyan estas iniciativas en interés por visibilizar, desarrollar, investigar y educar sobre estos fenómenos.

Estos actores, desde sus labores propias, buscarían como meta en común favorecer la atención de necesidades sociales y ambientales que no estarían siendo cubiertas por el Estado y el sector privado, apelando a modos innovadores, inclusivos y sostenibles de generar valor (Vera et al., 2016, p. 351).

Es así que muchos de los emprendimientos tienen como meta no solo ofrecer productos innovadores al mercado, sino educar a un público amplio para situarlo y empoderarse en temas como el consumo informado, la práctica de hábitos saludables y eco amigables, la recuperación de la cultura y patrimonio inmaterial, la convivencia ciudadana, entre otros, favoreciendo la participación activa de los ciudadanos en la transformación de la realidad social, productiva y económica del país (Vera et al., 2016).

De esta manera, el ecosistema emprendedor peruano está formado por diversas iniciativas con fines, a menudo, sociales y/o ambientales, priorizando cada vez más el tema tecnológico, innovador y disruptivo, las cuales son respaldados por instituciones gubernamentales de mentoría, asesoría y financiamiento de emprendimientos innovadores y dinámicos. Estas entidades han adoptado la tendencia capacitar a los emprendedores en metodologías para innovar, demostrando que los activos más esenciales de la moderna empresa de negocios están constituidos por el capital humano, el cual debe ser potenciado a través de esfuerzos del entorno emprendedor.

Estado de los emprendimientos innovadores

El estudio de Noriega (2017) indica que los emprendimientos peruanos buscan innovar utilizando distintas metodologías con el fin de obtener un producto con potencial de crecimiento alto. Ejemplos de estas son el método Lean Startup, el cual

permite ejecutar una idea y concretar en un corto plazo, con un bajo nivel de inversión (Ries, 2011); el Modelo Canvas, el cual permite identificar el valor de una propuesta y aterrizar de forma más dinámica las ideas de negocio en tiempo real (Osterwalder y Pigneur, 2018); el Experiment Board como tablero de validación (Javelin, 2020) que integra las metodologías Lean Startup y Customer Discovery (Blank, 2005), con el fin de identificar las necesidades de clientes, validar nuevos bienes o servicios a través de un Producto Mínimo Viable (PMV) y llegar al que se ajuste a las exigencias del mercado.

En general, los emprendimientos peruanos inician con dos o tres personas en promedio, de las cuales la mayoría son especialistas en el rubro en el que están emprendiendo. A partir de la iniciativa de postular a fondos públicos o privados, estos equipos buscan incluir expertos en negocios y empresas, siendo este un requisito para acceder a las subvenciones. En suma, un emprendimiento peruano se origina con pocas personas, generalmente especialistas en el rubro en el que pretenden desarrollar la iniciativa empresarial; sin embargo, a medida que se consolida la propuesta emprendedora, estos equipos buscan incluir nuevas y complementarias especialidades, con el fin de enriquecer su experiencia y alcanzar sus metas (Rangel y Tinto, 2014).

Por otro lado, si bien no existe una categorización de los emprendimientos peruanos, algunas instituciones han optado por diferenciarlos, según su potencial impacto, con el fin de brindar financiamiento de forma más adecuada. Por ejemplo, Innóvate Perú los clasifica como emprendimientos dinámicos o de alto impacto, mientras que el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) los clasifica según la etapa de desarrollo en la que se encuentran (Singer et al., 2015). Considerando el nivel innovador, el potencial impacto y la etapa de desarrollo, los emprendimientos peruanos pueden clasificarse en:

1 Emprendimientos de subsistencia | O comúnmente conocidos como negocios, los cuales abarcan la venta/producción de bienes o servicios básicos. Aquí se ubican los emprendimientos locales, forzados por necesidad y por falta de alternativas laborales, siendo común que exploten oportunidades de menor rentabilidad.

2 Emprendimientos innovadores | Abarcan aquellas iniciativas empresariales que ofrecen nuevos bienes o servicios, o significativamente mejorados, que tienen

potencial de crecimiento local, pudiendo escalar al ámbito internacional.

3 Startups innovadoras | Abarcan a los emprendimientos con un componente innovador reconocible, cuyo desarrollo es guiado por un escalamiento rápido y un mayor impacto, que tienen potencial de crecimiento internacional

En relación al desarrollo del emprendimiento innovador, Gómez y Botero (2016) indican que es indispensable fortalecer los procesos de investigación, transferencia, innovación y emprendimiento desde espacios como las universidades, a través de metodologías de acompañamiento para la creación de empresas, inspirada en las diferentes etapas de un proyecto: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control.

Asimismo, Fuentelsaz y González (2015) destacan que un emprendimiento de mayor calidad (alto impacto) se asocia con una mayor creación de riqueza, mayores aspiraciones de crecimiento, mayor rentabilidad y, pero sobretodo, superiores niveles de innovación. En esa misma línea, el Foro Económico Mundial reconoce al emprendimiento de alto impacto como aquel que resulta crítico para el desarrollo de innovaciones y beneficios para el consumidor, que crea más puestos de trabajo y mayor riqueza para sus fundadores. En consecuencia, es razonable asumir que la probabilidad de fracaso de tanto los emprendimientos innovadores como las startups innovadoras será menor que la que afrontan los negocios cuya única pretensión es la mera subsistencia.

Diseño en los emprendimientos innovadores

Los emprendimientos innovadores en el Perú tienen como principal característica la aplicación de una idea de negocio (innovadora), que ofrece un producto diferenciado y necesario en el mercado, asegurando un crecimiento satisfactorio (Albín-Casanova, 2017). Parte de este éxito acelerado recae en la inversión por parte de accionistas del extranjero, lo que ha creado nuevas oportunidades de surgimiento en el país. No obstante, gracias al desarrollo de un mercado diversificado con productos diferenciados, tendencia en los últimos años en el contexto peruano, se ha generado que las personas busquen hacer negocios de una manera más creativa que, idealmente, demande un financiamiento bajo y otorgue grandes utilidades.

El objetivo principal de los emprendimientos innovadores y del diseño estratégico es el mismo: resolver problemas y satisfacer necesidades reales de los usuarios, aplicando el pensamiento divergente (creativo) y lógico (deductivo). [2]

Para ello, el diseño estratégico combina los principales atributos del diseño (lo estético, a través de las características físicas y de personalización; lo emocional, a través de las experiencias; y los valores de la marca, a través del branding).

Aplicado a los emprendimientos peruanos, es importante que vaya acompañado de equipos interdisciplinarios colaborativos, los cuales son más propensos a crear soluciones innovadoras que los grupos enfocados de personas afines. No obstante, en el Perú se evidencia que este campo de acción del diseño, al igual que en muchos otros países emergentes, no está incorporado en las empresas o emprendimientos, es decir, no existe una cultura de diseño que apoye las iniciativas empresariales y fomente la innovación. Es así que, en base a la categorización del diseño estratégico en las organizaciones de Ramírez y Ariza (2012), se adaptó el contexto peruano en relación a la incorporación del diseño (Tabla 3).

Tabla 3. Nivel de incorporación del diseño en las organizaciones peruanas.

Filosofía del diseño	Visión dominante	Empresas constituidas, con larga trayectoria y experiencia en el mercado
Pensamiento estratégico	Factor de peso	
Sinónimo de innovación		Empresas o *startups* innovadoras con crecimiento potencial internacional
	Importancia media	Empresas o emprendimientos innovadores con crecimiento potencial local
	Relevancia acotada	
Desconocimiento absoluto	Incorporación nula	Empresas o emprendimientos de subsistencia

Fuente | Adaptado de Ramírez y Ariza (2012

[2] Lo creativo se asocia a la generación de nuevas ideas o conceptos, diferenciadores y transformadores; mientras que lo lógico permite buscar soluciones a problemas nuevos que necesiten nuevas ideas, considerando el actual mundo cambiante y complejo en el que las soluciones convencionales ya no funcionan (Montoya-Pineda, 2015).

La figura anterior indica que, en lo que refiere a los emprendimientos peruanos, el diseño cobra desde una relevancia acotada (aplicado como estilo a nivel gráfico), hasta una importancia media, donde es aplicado como proceso o como sinónimo de innovación.

En el primer caso, se ubican aquellos emprendimientos que toman al diseño como la estilización final del producto ofrecido, siendo muy frecuente identificarlos en el mercado peruano. Por ejemplo, el diseño gráfico aplicado a productos físicos, los cuales se diferencian por un adecuado uso de colores, estilos y componentes estéticos; plataformas digitales, como aplicativos o sitios web, las cuales también se distinguen por una apropiada composición gráfica; y piezas corporativas (p. ej. packaging, papelería, afiches, publicidad, entre otros).

En el segundo caso, se pueden hallar emprendimientos que integran al diseño a su método de trabajo, sistematizado en un proceso claramente determinado. En estos casos es factible hallar iniciativas estructuradas en fases y objetivos, de los que pueden derivarse distintos proyectos de diseño. Por ejemplo, esto se identifica en aquellos emprendimientos que aplican metodologías de diseño, como Design Thinking, para idear, prototipar y mejorar sus productos.

Por último, el tercer caso es, sin duda, lo que idealmente deben adoptar los emprendimientos peruanos innovadores: el diseño como sinónimo de innovación. Esto indica que, en el marco de una estrategia decididamente innovadora, los emprendimientos consideran al diseño como facilitador de la innovación y como factor de peso en la toma de decisiones, constituyendo un factor diferenciador que, consecuentemente, contribuye al éxito. En este caso, el diseño se encuentra integrado al nivel de política empresarial, con objetivos y guías concretas, así como una fuerte vinculación de los responsables de diseño con la dirección.

Materiales y métodos

La metodología planteada para el desarrollo de la presente investigación incluyó dos fases, una primera fase de exploración, cuyo propósito fue realizar la revisión bibliográfica de los conceptos relacionados, y una fase propositiva en la que se plantea los principales aspectos del diseño relacionados con los emprendimientos peruanos innovadores para identificar su diferenciación y consecuente éxito. Para

ello, fue necesario presentar dos poblaciones, de las cuales se seleccionaron dos muestras, la primera de los emprendimientos peruanos y la segunda de expertos relacionados con el ecosistema emprendedor, pertenecientes a instituciones financiadoras y centros de formación e incubación. Del primer grupo, se ejecutaron las siguientes entrevistas: [3]

1 Juan Pablo Pérez, CEO del emprendimiento llamado Café Compadre. Café procesado con energía solar por los mismos agricultores, cuyo valor agregado recae en el acercamiento de estos con el cliente final y la obtención mayores ingresos por su café en comparación a una cadena tradicional.

2 Paulo Valdiviezo, co-founder del emprendimiento llamado Kambista. Es la digitalización del servicio de cambio de monedas, es decir, es una casa de cambios online, la primera casa de cambio online en Lima.

3 José Zegarra, co-founder de Trashure. Es un emprendimiento que busca reciclar desde la casa de las personas o desde la puerta de las empresas, contribuyendo al recojo eficiente de los residuos, a través del uso de una plataforma tecnológica.

En relación a la evaluación de los agentes del ecosistema emprendedor y de innovación en el Perú, se condujeron entrevistas a profundidad,[4] permitiendo conocer los aspectos que dichos agentes consideran importantes para el desarrollo emprendedor en el país, aquellos que facilitan el éxito de los emprendimientos y, en general, aquellas características, desafíos y retos del ecosistema emprendedor peruano.

Estas fueron dirigidas a:

1 Arturo Coral, country manager de Future Startup Hero. La entidad permite satisfacer la falta de capacitación en el espíritu de desarrollo emprendedor, a través de la réplica y aplicación de modelos extranjeros sobre emprendimiento y su desarrollo en Latinoamérica.

2 Gwendolyn Sánchez, representante del Centro de Incubación de Empresas del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontifica Universidad Católica del Perú (CIDE-PUCP). Este centro brinda asesorías en temas de

---

[3] Transcripciones disponibles previa solicitud a la autora.

[4] Transcripciones disponibles previa solicitud a la autora.

emprendimiento e innovación desde el año 1993, mientras que, desde la fase de incubación, brinda soporte de acompañamiento a nivel de elaboración de modelo de negocio y como apoyo en el desarrollo de prototipos.

3 Delia Barriga, directora ejecutiva del Fab Lab Perú. Este ente tiene tres funciones principales: la parte edu, abarca los temas de ciencia y tecnología; el punto com, se relaciona con las tecnologías y cómo hacen sostenible los negocios; y el punto org, se dedica a hacer que estos nuevos conocimientos, tanto científicos como tecnológicos, hagan un bien a la comunidad.

Resultados

Del análisis teórico proveniente de fuentes bibliográficas, así como del estudio de casos exploratorios, se pudieron extraer aportes valiosos en relación a los aspectos diferenciadores relacionados al diseño, evidenciados en los emprendimientos peruanos innovadores y validados por los agentes del ecosistema emprendedor. Estos estudios permitieron reconocer que el diseño, si bien no es ampliamente considerado por los emprendedores peruanos, es registrado como un factor que les permite acercarse a sus clientes o públicos objetivos, brindarles una mejor experiencia de usuario, fidelizarlos a través de una marca y atraerlos con campañas digitales creativas y novedosas.

El estudio también reveló que el diseño no es ampliamente difundido y adoptado por los emprendedores al momento de iniciar sus actividades, que cobra real importancia en un estadio de desarrollo mayor y de crecimiento, es decir, los emprendedores innovadores peruanos reconocen que el diseño los puede ayudar a diferenciarse de sus competidores una vez que han permanecido tiempo suficiente en el mercado como para destinar mayores recursos a su adopción.

Innovación y emprendimiento en el Perú

Si bien el ecosistema emprendedor ha crecido y se ha articulado de manera más eficiente en los últimos años, aún persiste el reto de organizar a todos los agentes que forman parte del mismo, con el fin de reunir esfuerzos, pero sobre- todo de consensuar sobre definiciones que fomenten una adecuada cultura de innovación. En tal sentido, para los expertos del ecosistema resulta altamente importante para el país el fomentar el desarrollo de emprendimientos innova- dores (p. ej. generación de nuevas soluciones) que contribuyan a la sostenibilidad nacional y preparen al país para los retos propios de la realidad mundial.

En relación a los emprendedores innovadores, estos presentan características comunes como la dedicación y pasión por sus propuestas de valor; equipos multi e interdisciplinarios que tienen una visión global, son rápidos y se adaptan a los constantes cambios en el mercado; tienen conocimientos técnicos y de negocios que los han ayudado a impulsar sus marcas y propuestas de manera apropiada; y piensan más allá de lo local, quieren escalar y lograr las metas que se proponen. No obstante, se identifica que lamentablemente esta no es la situación de todos los emprendimientos, muchos no tienen un equipo adecuado y, por ende, no demuestran el conocimiento orientado al mercado o técnico que se necesita para impulsar sus productos y ofrecerlos a los clientes finales. Se resalta entonces la necesidad de desarrollar la capacidad de crear o diseñar desde la academia y las entidades educativas, con herramientas y en espacios adecuados, con el fin de que se inserte de manera orgánica en los futuros emprendedores.

Emprendimiento y sus ámbitos de soporte

Los agentes del ecosistema emprendedor en el Perú asocian los principales retos y perspectivas a las actividades de facilitación y de incubación de los emprendimientos, a menudo ligada a los limitados recursos para poder impactar y al apoyo de entidades público-privadas del mismo ecosistema. En ese sentido, algunas instituciones privadas tienden a limitar sus alianzas, lo cual repercute en el desarrollo del ecosistema de emprendimiento en el país. Pese a esta situación, el futuro de estos en el ecosistema es prometedor, siendo su visión el continuar educando a los emprendedores mediante el uso de tecnologías de la información; contribuir a que existan más emprendimientos, más emprendedores y más empresas en el país, evidenciando un nivel alto de innovación; y masificar el uso de tecnologías de fabricación digital, con el fin de alcanzar las tendencias de diseño que existen en otros países.

Gracias al potenciamiento de iniciativas de apoyo y asesoramiento, a la continuidad e incremento de recursos financieros para el emprendedor, a la búsqueda de nuevas oportunidades de instrucción y educación en temas de emprendimiento, pero sobre todo a la voluntad colectiva que existe en los agentes que para llegar a cabo sus iniciativas en pro del mismo ecosistema, su futuro seguirá siendo favorable. Debe reconocerse que Perú no es aún un país que esté a la par con la innovación y el

emprendimiento a comparación de otros en el mundo;[5] sin embargo, la pasión y el espíritu emprendedor de los emprendedores peruanos, y de sus agentes, son ingredientes que les permiten y les permitirán llegar al éxito y realmente a hacer un cambio en la sociedad.

Diseño y éxito emprendedor

En los emprendimientos peruanos el diseño cobra desde una relevancia acotada, donde el diseño es aplicado como estilo, es decir, netamente gráfico; hasta una importancia media, donde el diseño es aplicado como proceso o, en menor proporción, como sinónimo de innovación, según lo descrito a continuación:

• Diseño como estilo, abarca a aquellos emprendimientos que toman al diseño como la estilización final del producto ofrecido, siendo muy frecuente identificarlos en el mercado peruano.
• Proceso de diseño, abarca a los emprendimientos que integran al diseño a su método de trabajo, sistematizado en un proceso claramente determinado. En estos casos es factible hallar iniciativas estructuradas en fases y objetivos, de los que pueden derivarse distintos proyectos de diseño.
• Sinónimo de innovación, representa lo que idealmente deben adoptar los emprendimientos peruanos innovadores. Esto indica que, en el marco de una estrategia decididamente innovadora, los emprendimientos consideran al diseño como facilitador de la innovación y como factor de peso en la toma de decisiones, constituyendo un factor diferenciador que, consecuentemente, contribuye al éxito. En este caso, el diseño se encuentra integrado al nivel de política empresarial, con objetivos y guías concretas, así como una fuerte vinculación de los responsables de diseño con la dirección.

Considerando los niveles de integración del diseño en los emprendimientos peruanos, es certero afirmar que no existe una marcada necesidad ni reconocimiento de aplicación del diseño o de sus distintos factores estratégicos para la diferenciación de dichos emprendimientos (Sastre, 2013).

[5] Perú ocupa el lugar 71 según el *Global Innovation Index* (Dutta et al., 2019). N. del E.

Por tanto, estos se hallan de forma muy superficial en la mayoría de ellos, evidenciándose, por ejemplo, en el diseño del producto (experiencia de uso, procesos de fabricación o en características para el contacto con el usuario), en el diseño de la imagen corporativa (acciones puntuales de comunicación de la organización y relaciones con los usuarios y clientes) o en la comunicación del producto (marca, web, catálogos, manuales o elementos auxiliares), pero no en su dimensión integradora como tal (diseño estratégico) (Reyna-Zabala et al., 2007).

Sobre los aspectos esenciales del diseño, los emprendedores concuerdan en que los dos más importantes para sus negocios innovadores son la marca y/o los canales de comunicación adecuados, en especial, referidos a las plataformas web y su relación con la experiencia del usuario. En ese sentido, Café Compadre tuvo la visión desde antes del inicio de sus actividades que su marca transmite a quien estaba detrás del producto: el agricultor, no solo a través del nombre, sino del packaging y la diferenciación que pretendían tener frente a otras marcas de café. En relación a la web, potenciaron la experiencia del usuario a través de herramientas para medir la concentración de clics, puntos calientes, número de visitas y demás; sin embargo, aún consideran que es necesario seguir imple- mentando mejoras para que llame más la atención del público objetivo. Por su parte, Kambista y Trashure, emprendimientos netamente digitales, mantienen posturas de mejoras continuas en términos de experiencia del usuario, con el fin de atender las necesidades de sus clientes.

En suma, el diseño estratégico como factor de innovación debe ser capaz de transmitir experiencias o historias a sus clientes, siendo necesario que vaya de la mano con la gestión, con las relaciones y con el entorno, y no solo con el aspecto visual, comunicacional o gráfico. En ese sentido, se lo destaca como la dimensión más integradora del diseño, al abarcar los aspectos del producto, de la imagen corporativa y de la comunicación; sin embargo, se ha evidenciado que en los emprendimientos peruanos innovadores solo consideran ciertos aspectos como importantes y, aún peor, no se los asocia con la diferenciación o el éxito de sus propuestas. Tan solo un emprendedor reconoce a su marca como un aspecto importante de diferenciación y éxito para la propuesta de valor, situación que, desafortunadamente, no se replica en el ecosistema emprendedor e innovador del país.

Pensamiento de diseño y proceso creativo

El proceso creativo o de ideación de los modelos de negocio de los emprendimientos ha sido distinto en cada uno de ellos; pese a ello, se identifica la aplicación de metodologías para el diseño de su producto en dos de los tres casos analizados. En ese sentido, tanto Kambista como Trashure, buscaron aplicar metodologías como Design Thinking para idear y validar propuestas, y Lean Startup para prototipar y pivotar rápidamente sobre estas. En el primer caso, su centro de enfoque no fue el método en sí, si no lo que significaba validar las idea a través de encuestas y acercamiento al público objetivo; encontrándose con un aprendizaje valioso: la reputación de la marca y su confiabilidad permitirá que la recomendación tanto en redes sociales como de boca a boca sea un factor condicionante de éxito. Asimismo, la continua validación con los clientes, iniciada con la aplicación de Design Thinking, les permiten determinar cuáles son sus canales preferidos y qué acciones son más efectivas en términos de estrategia.

En el segundo caso, el enfoque principal estuvo en determinar los "dolores" o necesidades de los diferentes usuarios finales (p. ej. personas o familias, empresas, gobierno local y regional), aplicándose, para ello, los pasos de Design Thinking. Una vez que estos fueron definidos, se utilizó Lean Startup para desarrollar diferentes prototipos de la plataforma, a manera de mockups, utilizando una comunicación sencilla y haciendo distintas variaciones. Dada la metodología empleada de "prototipado rápido y barato", se lanzaron muchas opciones gratuitas, en las que llegó a incluir un chat para probar si es que el cliente quería relacionarse con otros usuarios, opción que finalmente fue descartada. Café Compadre, a pesar de no haber aplicado ninguna de estas metodologías y habiendo ideado su propuesta a manera de prueba y error, reconoce que gracias a esta existe una transparencia en la cadena productiva del café, diferenciando así su marca de las demás como una que promueve el comercio justo. De esta forma, el impacto social que tienen radica en un cambio en el pensamiento del consumidor.

Por último, en relación al apoyo de alguna organización en el proceso de diseño de los modelos de negocio de los emprendimientos innovadores en estudio, la mayoría fueron centros educativos como la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC), la Pontifica Universidad Católica del Perú (PUCP) y el Latin American

Center for Entrepreneurs (INCAE). Por su parte, otras fueron incuba- doras como Siemens (Empowering People Network) y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (StartUPC), y financiadoras como NESsT, StartUp Perú de Innóvate, entre otras. Todas ellas aportaron desde conocimientos (capacitaciones y asesorías), experiencias con contactos hasta capital.

Figura 2
Factores de éxito de los emprendimientos peruanos innovadores (perspectiva de los emprendedores). Fuente | Elaboración propia.

Factores de éxito emprendedor

Sin duda, el éxito es medido de distintas formas en un negocio, siendo la más común que se base en el incremento de ingresos o de ventas. En el caso de Café Compadre, se atribuye parte de su éxito al reconociendo de la marca y en lo que esta significa en los usuarios finales al momento de elegir un café, llegando incluso a haber recibido la solicitud de exportación a otros países. Por su parte, Trashure ha ido midiendo su éxito en función a distintas etapas del emprendimiento, la primera referida a la superación del punto de equilibrio, la segunda a la obtención de utilidades y la tercera en relación a las descargas de la aplicación y la tasa de retención de esta (i.e. descarga y mantenimiento). Este emprendimiento considera que, a medida que aumentan los usuarios, es posible pensar en un incremento de los ingresos también; sin embargo, esta situación también les permite inferir que su objetivo está siendo alcanzado: ahora hay más casas que reciclan gracias a Trashure.

Los factores que los emprendedores identifican como de éxito para sus emprendimientos innovadores se detallan en la Figura 2, en los cuales es posible encontrar como común a la pasión por lo que el emprendimiento significa para los emprendedores, es decir, por lo que hacen. No obstante, es particularmente importante destacar que tan solo uno de ellos ha incluido a un aspecto del diseño (p. ej. marca o identidad corporativa) como diferenciadora y determinante de parte de

este éxito; mientras que los otros dos les atribuyen una significativa importancia a los aspectos relacionados al producto y al equipo emprendedor.

Espacios y especialistas del diseño

En relación a los espacios de diseño, los emprendedores no consideraron relevante acceder a alguno de ellos para, por ejemplo, crear la identidad de sus emprendimientos, diseñar sus productos, definir estrategias de comunicación, incluir aspectos de experiencia del usuario, entre otros. A pesar de esto, se determinó que existe un consenso al momento de buscar especialistas del diseño gráfico para que desarrollen los aspectos referidos a la marca, el logo, las variaciones de este, las aplicaciones, entre otros. En ese sentido, reconocen que este proceso (p. ej. buscar un diseñador, una agencia, un gráfico) no les resulta complicado a diferencia de lo que supone realizar la ideación del nombre (naming).

Por otro lado, en relación a la necesidad de espacios de creación y diseño de productos innovadores en los que se podrían congregar especialistas técnicos (p. ej. ingenieros) con diseñadores y expertos en marketing y comunicación, los emprendedores identifican esta propuesta como un gran potencial para fomentar propuestas novedosas que aporten al ecosistema emprendedor peruano. Sin embargo, destacan ciertos desafíos que habría que superar para aprovecharlos, como por ejemplo el individualismo y escepticismo de algunos profesionales con respecto a carreras distintas a las propias.

Otro reto recae en el ampliar la red de contactos que se tiene dentro del ecosistema emprendedor, con el fin de interactuar con especialistas fuera del círculo profesional; de existir un ambiente donde estas personas se congreguen, el ecosistema podría potenciarse ampliamente. Asimismo, se reconoce como desafío el reconocer lo que significa para los emprendedores interactuar en estos espacios y los beneficios que podrían obtener en ellos. Por ejemplo, las incubadoras, que actualmente se comparan con estos espacios de diseño y creación, reúnen a profesionales de todo tipo (p. ej. diseñadores, financieros, técnicos, etc.), de los cuales es posible aprender y recibir asesoramiento.

Figura 3
Conformación de los equipos emprendedores e innovadores y su relación con el diseño (perspectiva de los agentes del ecosistema emprendedor).
Fuente | Elaboración propia.

Tal como fue analizado anteriormente, el éxito de un emprendimiento recae, en parte, en el equipo emprendedor que esté detrás de él. En ese sentido, de acuerdo a los agentes del ecosistema emprendedor, existen perfiles comunes que deben conformar un equipo emprendedor, siendo necesario, para algunos de ellos, que también se incluya a un diseñador. Es así que, en relación a la conformación de los equipos emprendedores e innovadores y su relación con el diseño, la Figura 3 compila lo indicado por los agentes del ecosistema, destacando que no existe un consenso en el rol que este debería cumplir de los equipos.

Diseño en UCAL

La enseñanza del Diseño Gráfico en la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL) está concentrada no solo en la parte gráfica o visual, sino también con los demás componentes del diseño. De acuerdo con el director de la facultad de Diseño Gráfico en UCAL, esta tiene la ventaja de estar especializada en el desarrollo del pensamiento creativo, en el estímulo de la creatividad en todos sus estados de conciencia y en el trabajo de acuerdo a las nuevas tendencias globales. De esta forma, se busca desarrollar pensadores creativos de forma estratégica como solucionadores de problemas y que promuevan el cambio de percepción que se tiene acerca del diseño por parte de la población (Mas, 2014).

En ese sentido, el rol fundamental de un estratega del diseño es detectar los cambios en el comportamiento social para transformar una información en un proceso persuasivo o de sensibilización que afecte la compra o adquisición de un bien o servicio. El profesional del diseño debe estimular su sensibilidad para desarrollar

ideas que aporten al negocio, siendo un descubridor e intérprete de potenciales, mercados y clientes, deberá detectar tendencias, nuevos usos, demandas del mercado y proponer acciones para alcanzar objetivos de marketing, persuadiendo a los consumidores y su entorno a través de productos (bienes o servicios) que se ajusten a sus necesidades. El diseñador es un innovador, pues debe conducir a sostener e incrementar el valor (imagen y posicionamiento) de un producto (Mas, 2014).

Herramienta para el emprendedor innovador

De acuerdo al estudio de campo efectuado para la presente investigación, poner al cliente como el centro dentro de una iniciativa de negocio (p. ej. emprendimiento, empresa, organización, entre otros), influye en el éxito de esta, entendiéndose a su satisfacción como una ventaja competitiva. Sin embargo, se han identificado otros aspectos altamente relacionados con la satisfacción del cliente y el consecuente éxito de los emprendimientos innovadores, los cuales se relacionan con el diseño estratégico: la calidad percibida de los productos (diseño del producto), la lealtad de marca (diseño de la imagen corporativa), las estrategias de comunicación hacia los diferentes públicos objetivos (comunicación del producto) y la integración de estos, que, finalmente, contribuyen a mantener la continuidad de los emprendimientos en el tiempo.

A partir de las entrevistas a profundidad se ha determinado que estas iniciativas lograron mejorar el reconocimiento y la percepción de su marca. Asimismo, contribuyeron a una mayor lealtad de sus clientes. Por otro lado, otros emprendimientos innovadores están haciendo uso de diferentes herramientas tecnológicas y recursos virtuales para gestionar mejor las relaciones con sus usuarios, validar sus propuestas, replantearse y mejorarlas. Todos estos aspectos deben ser reforzados en espacios o centros de formación de emprendedores interdisciplinarios, en los cuales se sigan adecuadamente los procesos creativos y se practique el pensamiento de diseño, fomentando así el pensamiento emprendedor e innovador.

Con base en los aspectos del diseño identificados como factores diferenciadores de los emprendimientos innovadores, se ha elaborado un checklist, el cual relaciona los aspectos fundamentales del diseño (Necesarios – N y Deseables – D) con dichos emprendimientos, con el fin de diferenciar los productos (bienes

o servicios, físicos o digitales) en el mercado y así, contribuir a su éxito. Cabe señalar que aquellos aspectos que son deseables, pueden omitirse dependiendo del emprendimiento (bien o servicio); así mismo, algunos aspectos se atribuyen solo al inicio o creación del emprendimiento innovador, antes de su lanzamiento al mercado, mientras que se recomienda que otros se mantengan durante el desarrollo y maduración del emprendimiento (Tabla 4).

Tabla 4. Checklist del emprendedor innovador

Campos de acción del diseño	Aspectos	Ventaja	Emprendimiento innovador	
			Inicio	Desarrollo
Diseño del producto	Aspectos formales	Detalles de diseño y estética	N	N
	Experiencia del usuario	Comunicación boca a boca del producto	N	N
	Usabilidad	Buen uso y manejo de plataformas digitales	N	N
	Procesos de fabricación	Suman al componente innovador	D	D
Diseño de la imagen corporativa	Creación de imagen de marca (manual)	Sensaciones y conexión con los usuarios	N	
	Creación de identidad de marca	Soportes gráfcos con acción comunicacional	N	N
Comunicación del producto	Creación de recursos web	Acercamiento al usuario	D	N
	Piezas gráfcas para recursos físicos (folletos, packaging)	Relación e impacto entre el producto y su entorno		D
	Procesos de fabricación	Experiencia de compra		D
Diseño estratégico	Aplicación de los tres campos de acción		N	N

Con los aspectos del diseño plasmados en el checklist del emprendedor innovador, se espera que los emprendimientos innovadores se diferencien de ofrecimientos similares en el mercado, pudiendo así conseguir, o incrementar su éxito, a través de la confianza, lealtad y satisfacción del cliente. Cabe señalar que, en línea con la literatura consultada, se recomienda aplicar el diseño estratégico en toda iniciativa de negocio, con el fin de incorporar aquellos atributos que deben tener sus empresas y productos (bienes o servicios) para tener el éxito esperado.

Conclusiones

El diseño está asociado a la resolución de problemas y al fomento de la creatividad, permitiendo la búsqueda de oportunidades de desarrollo y aplicación de productos innovadores, basados en las necesidades reales de los usuarios. Estas propuestas deben tener valor, el cual responde justamente al análisis de las necesidades reales de los clientes, de la búsqueda de formas de solucionar problemas, del proceso efectuado para lograr a la propuesta indicada, es decir, al diseño de toda esta experiencia. Es así que el diseño abarca diferentes aspectos creativos, desde la solución de problemas con base en la atención de necesidades reales de usuarios (diseño como proceso), pasando por el diseño estratégico usado en las empresas para crear valor, hasta la concepción de una marca e identidad de empresas y sus productos y servicios (diseño gráfico publicitario).

El diseño estratégico, como aquel campo del diseño que combina los principales atributos de este (lo estético, lo emocional y los valores de la marca), tiene el fin de ofrecer productos que resuelvan problemas y satisfagan necesidades reales de los usuarios, propósito que también buscan cubrir los emprendimientos innovadores. Por ello, todo emprendimiento que pretenda crecer y ser rentable en la actualidad, considerando el contexto cambiante, interconectado y abierto, debe necesariamente innovar pues ya no solo se requiere hacer las cosas bien o para superar a los competidores. Es así que la innovación surge de la mezcla de espíritu emprendedor y optimismo, siendo un aspecto fundamental para la generación de riqueza y fomento de la competitividad de un país. Esta se traduce en las nuevas formas de hacer las cosas; los nuevos productos, que atiendan necesidades cambiantes de los usuarios; y, en general, el potencial mejorado que se pueda añadir a los productos existentes.

Del análisis teórico y los estudios de casos exploratorios se concluye que es necesario facilitar la unión de diseñadores y especialistas de otras ramas (como la ingeniería), con el fin de que puedan desarrollar emprendimientos innovadores que reconozcan la importancia de la marca (branding), de las emociones (experiencias) y de lo estético (producto final), siendo ofrecidos a través del marketing digital y el manejo de campañas exitosas. La importancia radica en fomentar que estas iniciativas logren la entrega de un producto pensado y diseñado para el usuario, que

esté acompañada de la creación de experiencias y sea difundida a través de una imagen corporativa adecuada.

Asimismo, se concluye que un producto se puede diferenciar en el mercado por el buen diseño aplicado tanto en los aspectos estéticos como en los relacionados a la usabilidad. Asimismo, el diseño corporativo y la comunicación del producto adecuados permiten un mejor acercamiento con los públicos objetivos a los que va dirigido y, por ende, a una mayor fidelización, al reconocimiento de la marca y a la satisfacción del usuario/consumidor final.

Finalmente, se reconoce que el rol de la innovación en los emprendimientos peruanos consiste en ampliar su participación en el mercado y su permanencia en el tiempo mediante la definición de la identidad corporativa, la creación de nuevos productos y servicios y la ideación de estrategias de marketing adecuadas, entre otras tácticas (Porter, 1990).

Referencias

1. Albín-Casanova, A. P. (2017). Cultura de marca: la influencia del branding en el emprendimiento del Perú actual: bases para una plataforma de vinculación entre el diseño marcario y los emprendedores (Tesis de pregrado). Pontifica Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. http://hdl.handle.net/20.500.12404/9001

2. Amorós, J., Bosma, N. & Global Entrepreneurship Research Association (GERA) (2013). Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report. Recuperado de https://www.gemconsortium.org/fle/ open?fleId=48772

3. Blank, S.G. (2005). The Four Steps to the Epiphany (2ª ed.). Lulú Press.

4. Campbell, J. (2018). Design. Salem Press

5. Chan-Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del Océano Azul. Editorial Norma.

6. Couyoumdjian, J. P. y Larroulet, C. (2009). Entrepreneurship and Growth: A Latin American Paradox? The Independent Review, 14(1): 81-100. https://www.independent.org/ publications/tir/article.asp?id=742

7. Csikszentmihalyi, M. (1996). Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention. HarperCollins Pub.

8. Danish Design Centre. (06 de mayo de 2015). The Design Ladder: Four steps of design use https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder- four-steps-design-use

9. Dorfes, G. (1968). El diseño industrial y su estética. Labor.

10. Drucker, P. (2002). The Discipline of Innovation. The Innovative Enterprise, Best of HBR. Harvard Business Review. http://theelectroside.com/wp-content/uploads/2017/09/DisciplineofInnovation.pdf

11. Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (Eds.) (2019). Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation. Ithaca. https://www. globalinnovationindex.org/home/

12. Ewing Marion Kauffman Foundation [EMKF] (2005). Understanding Entrepreneurship: A Research and Policy Report. https://doi.org/10.2139/ssrn.1262370

13. Esquivias, M. T. (2004). Creatividad: Definiciones, Antecedentes y Aportaciones. Revista Digital Universitaria, 5(1), 3-17.

14. Fuentelsaz, L., y González, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. UCJC Business and Society Review (formerly Known As Universia Business Review) (47): 64-81. https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1527

15. Gómez, Y. N. I. (2010). La Cultura del Diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la PyMe del Área Metropolitana del Centro Occidente, Colombia. Cuadernos Del Centro De Estudios En Diseño Y Comunicación [Ensayos], (34): 109-209 https://fdo.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_articulo. php?id_libro=165&id_articulo=6163

16. Gómez, M. E., y Botero, J. C. (2016). Startup y spin off: una comparación desde las etapas para la creación de proyectos empresariales. Revista Ciencias Estratégicas, 24 (36): 365 - 378. http://dx.doi.org/10.18566/rces.v24n36.a7

17. González, J., Hernandis, B. y Rosales, E. (2012). Innovación y creación de valor en productos y servicios en el marco de la comunicación multidimensional: un enfoque desde el diseño estratégico y la orientación al consumidor. IconoFacto, 8 (10), 24 - 49. https://revistas.upb.edu.co/index.php/iconofacto/article/view/1164

18. Javelin (2020). Idea to Successful Product. All-in- one Lean Startup and Customer Development software. https://www.javelin.com/beta

19. Lazarte, A. (2018). El diseño como factor diferenciador en los emprendimientos peruanos basados en innovación. CIC: 4to boletín del Centro de Investigación de la Creatividad UCAL, 1: 10-18. http://docplayer.es/127579064-Cic-presentacion-indice- boletin-del-centro-de-investigacion-de-la-creatividad-proyectos-de-investigacion-formativa- metodologia-de-la-investigacion.html

20. Maldonado, P., Moreira, F., Teixeira, F., Ferrão, L., Ermida, P., & Passos, M. (2015). Inspædia User Experience Design (UXD). Procedia Manufacturing, 3(6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affliated Conferences, AHFE 2015): 6044-6051. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.727

21. Mas, O. (2014). Diseñando país: el valor del diseño. Revista Anda News, (1): 48-49.

22. Meyer, J. (2012). Welcome to Entrepreneur Country. Constable.

23. Montoya-Pineda, D. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. Contexto, 4: 7-20. https://doi.org/10.18634/ctxj.4v.1i.416

24. Noriega, L. (2017). Cambios en los mecanismos de búsqueda de estacionamientos en el distrito de Miraflores, Lima - Perú, mediante la innovación tecnológica, a través del nuevo modelo de economía compartida del siglo XXI (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. http://hdl.handle.net/10757/621915

25. Noriega, M. (27 de enero de 2018). Arte en sus manos. Revista Somos.

26. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2018).Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.

27. Palacios, C. (2017). Conceptos fundamentales en la búsqueda del origen del diseño gráfico moderno en el Perú. https://hdl.handle.net/20.500.12637/204

28. Parra, M., Rubio, G. y López, L. (2017). Factores distintivos de emprendimiento que propiciaron el éxito: casos de estudio en empresarios de Ibagué, Tolima. Pensamiento & Gestión, (43): 89-127. https://doi.org/10.14482/pege.43.10583

29. Perozo, A. y Villalobos, R. (2014). Naturaleza de la innovación tecnológica en las organizaciones de desarrollo de software como servicio del municipio maracaibo. Télématique Revista Electrónica de Estudios Telemáticos, 13 (2): 36-48. http://ojs.urbe.edu/index.php/%20telematique/article/view/2652

30. Porter, M, (1990). The competitive advantage of nations. Macmillan.

31. Ramírez, R. y Ariza, R. (2012). Diseño de productos: una oportunidad para

innovar: programa: gestión del diseño como factor de innovación (1ª ed.). Instituto Nacional de Tecnología Industrial – INTI. http://www.cdu.org.uy/rdn/docs/uia_diseno_oportunidad_innovar.pdf

32. Rangel, A., y Tinto, J. (2014). El rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del área metropolitana de Mérida. Provincia, (31), 67-120.

33. Reyna-Zabala, R., García del Junco, J. y Álvarez-Martínez, P. (2007). Características del emprendedor de éxito en la creación de pymes españolas. Estudios de Economía Aplicada, 25 (3): 825-851. http://hdl.handle.net/11441/16068f

34. Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business

35. Sastre, R. (2013). La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento. Ciencias Administrativas, 1(1), 1-10.

36. Schnarch, A. (2013). Creatividad, Innovación y Marketing: Claves del éxito emprendedor. Caderno Profssional de Marketing -UNIMEP, 1(1): 64-74. https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/7

37. Singer, S., Amorós, J., Moska, N. & Global Entrepreneurship Research Association (GERA). (2015). Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report. Global Entrepreneurship Research Association. http://www.gemconsortium.org/report/49079

38. Sung, S. y Duarte, S. (2015). El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores Iberoamericanos. Revista Internacional De Investigación En Ciencias Sociales, 11(2), 291 - 314. http://revistacientifca.uaa.edu.py/ index.php/riics/article/view/271

39. Vera, A., Prialé, M., Fuchs, R., Espinosa, A., Seminario, M., y Ninahuanca,

E. (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima. Ciências Sociais Unisinos, 52(3), 343- 353. https://doi.org/10.4013/csu.2016.52.3.05

40. Zhao, Y. L., Libaers, D., & Song, M. (2015). First Product Success: A Mediated Moderating Model of Resources, Founding Team Startup Experience, and Product-Positioning Strategy. Journal Of Product Innovation Management, 32(3): 441-458. https://doi.org/10.1111/jpim.12236