

**Md<sup>★</sup>  
Dí!!!**

## **Diseño en Madrid**

Bases para la elaboración de un  
Plan Estratégico de Diseño Industrial,  
como factor de competitividad e innovación  
en la Comunidad de Madrid



# Presentación



El presente estudio tiene su origen en la detección de una necesidad de información relativa a la actual situación del diseño referido a las empresas que integran el sector industrial de la Comunidad de Madrid y, en concreto, hasta qué punto y a través de qué medidas sería posible conseguir que el diseño se convierta en un factor de innovación determinante para contribuir a la mejora de la competitividad de esas empresas.

Hoy en día, en medio de una grave crisis que cuestiona el modelo económico y cuando empieza a resultar imprescindible encontrar vías y alternativas para impulsar la productividad sobre otros parámetros, el diseño aparece, sin duda, como una de las herramientas clave para generar nuevas vías de desarrollo y de creación de puestos de trabajo.

En este contexto, la Dirección General de Industria, Energía y Minas de la Comunidad de Madrid encargó a la Fundación Diseño Madrid (DIMAD) la realización de este estudio con un doble objetivo:

- Obtener una radiografía fiable de la situación del diseño en la Comunidad de Madrid. Por una parte, analizando la visión de las empresas industriales madrileñas sobre el diseño y de cómo éste se integra en su estrategia empresarial. Por otra, examinando la oferta disponible de diseño en la región, así como la oferta formativa de diseño.

- Sentar las bases para la elaboración de un Plan Estratégico del Diseño que se refiera, en particular, a las empresas que conforman el sector industrial, con el fin de estimular su incorporación en el tejido industrial y empresarial como un factor clave de competitividad.

La actual crisis económica no hace más que incentivar la necesidad de elaborar este Plan, que podría ayudar a la diferenciación de producto y estrategia de marca y de comunicación de las empresas, factores determinantes para mantener las posiciones actuales en los mercados y para la conquista de mercados nuevos. Todo ello pasa por:

- Impulsar la incorporación del diseño en todo el proceso de generación de valor de la empresa.
- Fortalecer las aún débiles estructuras empresariales del diseño.
- Ampliar el conocimiento de la sociedad sobre el diseño.
- Potenciar y fortalecer la formación de profesionales del diseño.

Un Plan para hacer más visible el valor del diseño, tarea pendiente aún para Madrid, mediante acciones para su incorporación inmediata a los agentes que integran el sector industrial, efectiva y eficaz en nuestro sistema social y productivo, como paso necesario para alcanzar una mayor proyección internacional.

Hablamos de diseño, dentro de ese Plan, desde un enfoque integral, donde el diseño aplicado al sector industrial actúa desde una estrategia de servicios integrales para fortalecer la conexión entre las necesidades del negocio y las necesidades del usuario. Este enfoque busca fortalecer al diseño y proyectar su valor como herramienta competitiva para las empresas.

Con el objetivo descrito en el apartado anterior, el contenido del presente estudio ofrece un diagnóstico de la actual situación del diseño en el ámbito de la Comunidad de Madrid, tanto desde el punto de vista de la demanda, por parte de las empresas pertenecientes al sector industrial, como desde la oferta de esos servicios de diseño, que es capaz de ofrecer el sector profesional del diseño. Diagnóstico basado en encuestas llevadas a cabo entre una muestra de ambos colectivos, con el principal objetivo de obtener un primer apunte de lo que se está produciendo en este momento.

La información obtenida por el método descrito se ha completado con una aportación cualitativa de un grupo de expertos con diverso perfil: profesional, institucional y docente, que ha contribuido a una interpretación cualitativa de los datos obtenidos y, al mismo tiempo, a la elaboración de un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se presentan en el sector del diseño en relación

con su capacidad para convertirse en ese factor estratégico que las empresas del sector industrial de la Comunidad de Madrid pueden precisar para generar una mejora de la innovación en su forma de operar y, en última instancia, en su grado de competitividad.

La información sobre la oferta formativa de diseño en la Comunidad de Madrid, como uno de los instrumentos estratégicos para la cualificación de la oferta de servicios de diseño y unas conclusiones elaboradas a partir de la información obtenida, completan el contenido del estudio.

# Índice

## **La demanda de servicios de diseño en el sector industrial madrileño**

Sobre la información base acerca de las empresas analizadas en el estudio.....	8
El desarrollo de la encuesta.....	10
Información general sobre las empresas consultadas....	12
Diseño y evolución de la empresa.....	16
Análisis de la cultura empresarial frente al diseño.....	18
Demanda de servicios de diseño.....	22
Prácticas internas de las empresas en relación con el diseño.....	26
Incorporación de diseño a nuevos productos y servicios.....	28
Efectos del diseño en la marcha de la empresa.....	30
Uso de herramientas legales para la protección del diseño.....	32
Programas de apoyo y premios al diseño.....	33

## **La oferta de diseño en la Comunidad Madrid**

El sector en cifras.....	37
Perfil de los profesionales del diseño.....	38
Distribución por subsectores	
Ubicación geográfica	
Formación	
Docencia	
Promoción	
Asociacionismo	
<b>Estructura del Sector.....</b>	<b>44</b>
Forma jurídica	
Empleo	
Estructura empresarial	
Volumen de facturación del sector	
<b>Posición en el mercado.....</b>	<b>48</b>
Tipología de clientes	
Relación con los clientes	
Distribución geográfica de los clientes	
Internacionalización	
<b>Análisis DAFO.....</b>	<b>52</b>

## **Los diseñadores proponen**

Medidas propuestas para la mejora del sector..... 56

Medidas para incrementar el conocimiento y la utilización del diseño por parte de las empresas

Medidas para mejorar la situación del diseño y de los profesionales del diseño

## **Paneles**

Panel de expertos ..... 62

Objetivos

Participantes

Conclusiones

Panel de centros de formación..... 68

Objetivos y participantes

La sesión de debate

Conclusiones

## **Características de la formación de diseño en Madrid**

Centros y profesorado..... 75

Los estudiantes..... 78

Titulaciones impartidas por los centros..... 83

Prácticas y relación con las empresas ..... 84

## **Conclusiones**

Conclusiones del estudio ..... 90

Agradecimientos..... 97

## **Anexo**





**La demanda  
de servicios  
de diseño en el  
sector industrial  
madrileño**



---

## Sobre la información base acerca de las empresas analizadas en el estudio

---

**2.979**

Empresas con mayor peso en industria, energía e industria extractivas

Empresas que configuran, según DICODI, el tejido empresarial madrileño con mayor peso referido a industria, energía e industrias extractivas. Constituye la base para elaborar la muestra de la encuesta base para el presente estudio.

**401**

Empresas susceptibles de ser entrevistadas

Tras una criba por sector y segmento de empleo, la muestra arroja 401 empresas susceptibles de ser entrevistadas

**199**

Empresas con posibilidades de proporcionar información útil a los efectos del presente estudio

Una segunda criba -contrataron o realizaron diseño entre 2011 y 2013- establece en 199 las empresas con posibilidades de proporcionar información útil a los efectos del presente estudio

---

La información cuantitativa más relevante para poder disponer de un diagnóstico sobre los servicios de diseño que demandan las empresas industriales de la Comunidad de Madrid se ha obtenido a través de una encuesta realizada a una muestra representativa de los diferentes subsectores: industrias extractivas, alimentación, bebidas y tabaco, textil, vestido, calzado, complementos, bisutería y joyería, madera y papel, artes gráficas, refinerías, industria química, farmacéutica, plástico y minerales no metálicos, metalurgia, fabricación de equipos, productos eléctricos, electrónicos e informáticos, fabricación de maquinaria, vehículos y otro material de transporte, fabricación de muebles y otras industrias manufactureras, suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado, actividades de edición, producción cinematográfica, radio y televisión y telecomunicaciones. Es de hacer notar que, a diferencia de otros trabajos del mismo corte, el que aquí presentamos amplía el foco de partida hacia el conjunto del tejido productivo industrial madrileño y no centrándose de entrada en aquellas empresas demandantes de servicios de diseño.

Para la definición de la muestra base de la encuesta, y después de analizar varias bases de datos y directorios disponibles, se optó por el Directorio de Consejeros y Directivos (DICODI) que proporciona información actualizada de las 100.000 empresas españolas más importantes incluidos los consejeros y directivos que las dirigen. En el caso de la Comunidad de Madrid, el total de empresas con presencia en dicho Directorio

alcanza la cifra de 17.185, algo más del 17 por 100 de las empresas representadas, ligeramente inferior a la participación madrileña en el PIB nacional (17,9%).

La información que ofrece el DICODI incluye el nombre o razón social, anagrama, dirección y código postal, teléfono, fax, fecha de constitución, capital escriturado, actividad desarrollada, consejo de administración, principales cargos directivos, volumen de ventas, número de empleados, CIF y CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas).

Con la información recogida en el DICODI para el conjunto de la Comunidad de Madrid se elaboró una primera tabla con la composición de las empresas para tramos de empleo y la CNAE a dos dígitos. Sobre esa base se llevó a cabo la estratificación utilizada a la hora de realizar la encuesta y los pesos que se han otorgado a cada estrato para las distintas agrupaciones de CNAE realizadas y tamaño de la empresa según su nivel de empleo.

---

## El desarrollo de la encuesta

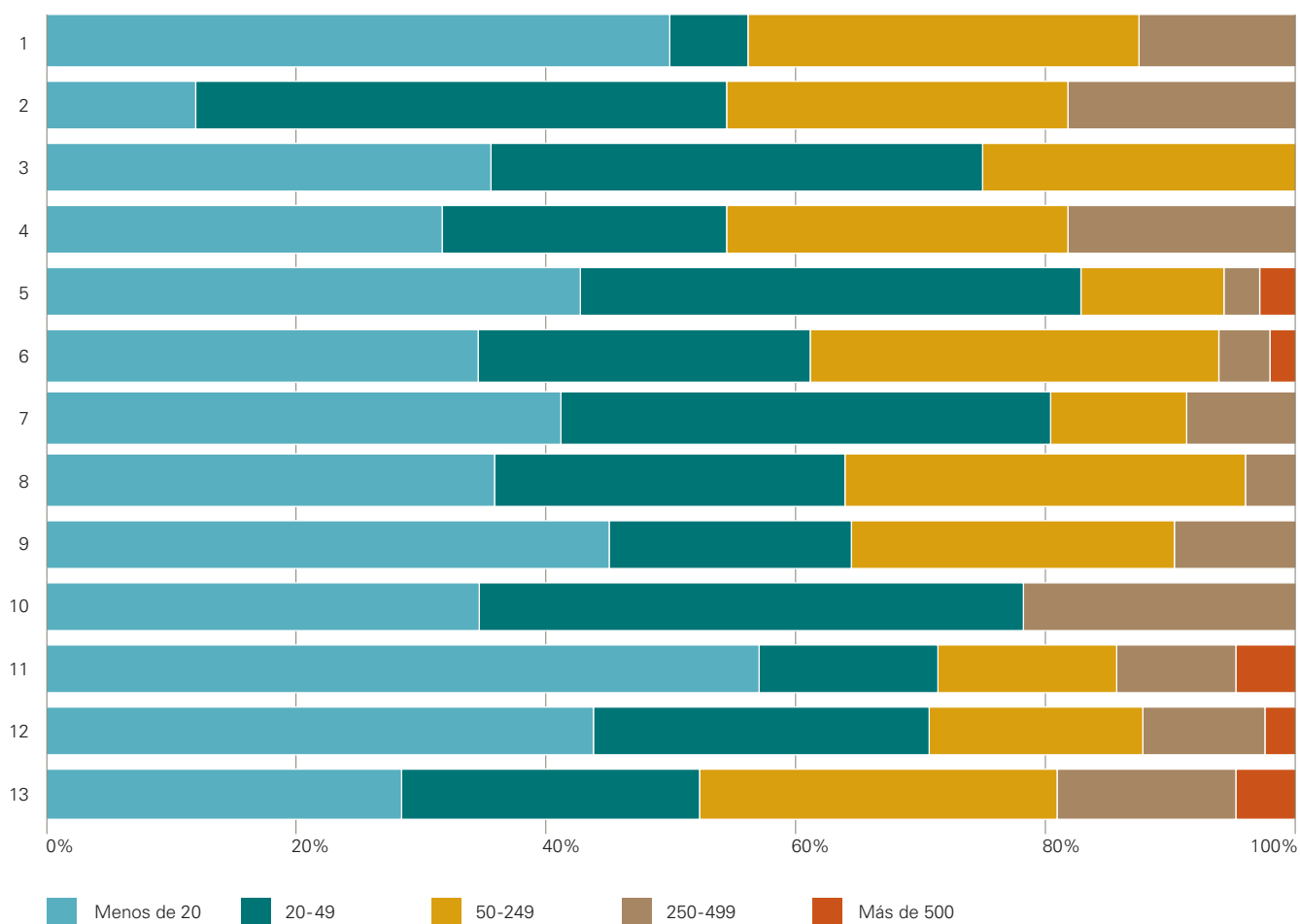
La recogida de la información entre las empresas seleccionadas según la muestra se produjo durante un periodo de tres semanas. El total de encuestas conseguidas asciende a 401, resultado de aplicar el criterio de estratificación expuesto sobre el total de la base de las empresas de la Comunidad de Madrid del DICODI agrupadas en torno a los CNAE asociados con la actividad industrial, de energía e industrias extractivas: en total 2.979 empresas.

La estratificación del total de las empresas de la muestra, según su tamaño medido por el número de trabajadores en plantilla se recoge en el gráfico 1. Como principal conclusión del trabajo de campo se puede destacar que se consiguieron los objetivos propuestos en la definición del Estudio. Además merece la pena mencionar el esfuerzo realizado en el contacto con las empresas; desde la primera llamada de presentación de la encuesta, exponiendo los objetivos de la investigación, atendiendo a cualquier consulta o aclaración demandada por los informantes y ofreciéndoles medios alternativos para aportar su colaboración como el acceso a la cumplimentación de la encuesta vía web. Así también se concentraron esfuerzos del personal de campo en la indagación e interrogación a los informantes, exponiendo los diferentes elementos y aspectos que definen los procesos de diseño en las empresas, para llegar a una respuesta que se ajustara fielmente a la situación empresarial sobre los aspectos de diseño abordados en el cuestionario.

A lo largo de todo el trabajo de campo, y a través del operativo telefónico se gestionaron un total de 2.463 llamadas, lo que representa una media de 6 contactos por unidad muestral encuestada, para conseguir 388 encuestas; las 13 restantes, hasta llegar a las 401, se consiguieron a través de la página web desarrollada para cumplimentar el cuestionario online y un par de cuestionarios recibidos por correo electrónico.

Por último, es preciso indicar que en la realización de este trabajo de campo se ha utilizado la metodología desarrollada por la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación (DDI) en el “Estudio del impacto económico del Diseño en España” realizado en el año 2005, puesta a disposición de otras entidades (página 6 de dicho Estudio) y una vez obtenida la oportuna autorización. El cuestionario utilizado es, por tanto, el desarrollado por DDI en el mencionado Estudio, una vez adaptado al entorno concreto de la Comunidad de Madrid y a los objetivos que nos hemos propuesto.

Gráfico 1.  
**Empresas incluidas en la muestra base de la encuesta según tamaño de plantilla y clasificación por sectores económicos CNAE Comunidad de Madrid noviembre 2013**



1. Industrias extractivas (05, 06, 07, 08, 09). 2. Alimentación, bebidas y tabaco (10, 11, 12). 3. Textil, vestido, calzado, complementos, bisutería y joyería (13, 14, 15, 3212 y 3313). 4. Madera (excepto muebles) y papel (16, 17). 5. Artes gráficas (18). 6. Refinerías, industria química, farmacéutica, plástico y minerales no metálicos (19, 20, 21, 22 y 23). 7. Metalurgia excepto maquinaria y equipo (24 y 25). 8. Fabricación de equipos, productos eléctricos, electrónicos e informáticos (26 y 27). 9. Fabricación de maquinaria, vehículos y otro material de transporte (28, 29 y 30). 10. Fabricación de muebles y otras industrias manufactureras (31 y 32 excepto joyería y bisutería). 11. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado (35). 12. Actividades de edición, producción cinematográfica, radio y televisión (58, 59 y 60). 13. Telecomunicaciones (61)

---

# Información general sobre las empresas consultadas

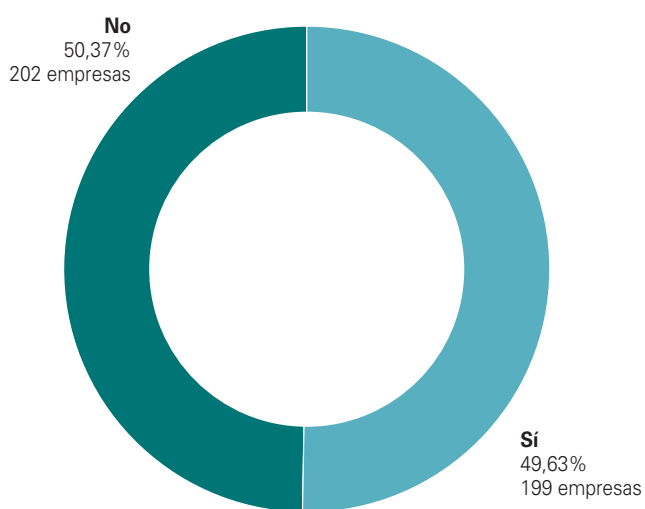
Una de las peculiaridades del presente estudio, en relación con otros anteriores relativos al uso del diseño por parte de las empresas, es que la base consultada está integrada por la totalidad de las empresas del sector industrial de la Comunidad de Madrid (incluyendo industria, energía e industrias extractivas), sin tener en cuenta, inicialmente, si son o no consumidoras de diseño, mientras que otros estudios se centran en conocer la opinión sobre el diseño y su comportamiento en relación con esta actividad, de aquellas empresas que, previamente, se sabe que son consumidoras intensivas de diseño.

Por la razón anterior, la primera pregunta del cuestionario (gráfico 2) iba dirigida a saber si las empresas objeto de estudio habían contratado o realizado alguna actividad de diseño en estos últimos tres años. Por razones obvias, sólo aquellas que respondieran afirmativamente a esta primera pregunta podrían seguir aportando alguna información útil acerca del resto de las cuestiones recogidas en la encuesta. También sirve para fijar desde el inicio el "peso" que el diseño representa en el conjunto de la actividad industrial en Madrid, región situada en los puestos de cabeza de la economía española.

La respuesta es significativa y poco alentadora. A la pregunta contestaron afirmativamente tan solo el 49,6 por 100 de las empresas entrevistadas. En concreto, 199 empresas de un total de 401 testadas. La mitad. Para el otro cincuenta por ciento la realización de diseño propio no es un factor apreciable en la configuración de su cadena de valor.

Se trata de un corte significativo también a efectos del análisis recogido en este estudio: la información que se muestra en los apartados siguientes se refiere, exclusivamente, a las empresas que manifestaron haber realizado o contratado diseño, toda vez que son las únicas capaces de aportar la información para la elaboración de un primer diagnóstico sobre la demanda y la consideración de los servicios de diseño por parte de las empresas a las que se dirige el presente estudio.

Gráfico 2.  
**Empresas que han contratado o desarrollado internamente algún tipo de diseño en Madrid durante el periodo 2011-2013**

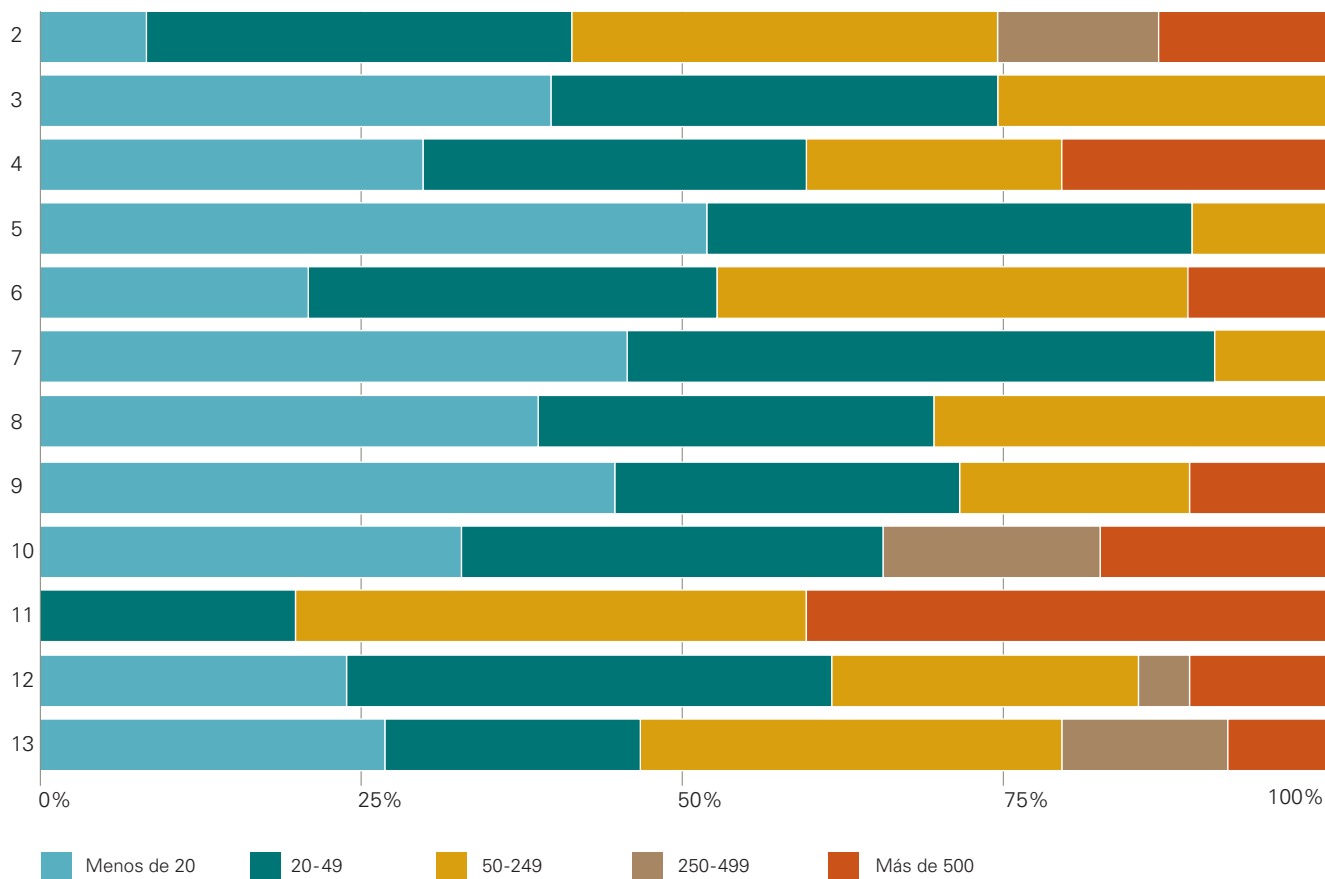


La mitad de las empresas de la industria madrileña consultadas para este estudio no consideraron necesario incorporar diseño propio a sus productos

Por esta razón, la base estadística de la generalidad de los gráficos se refiere a un universo de 199 empresas

Gráfico 3.

**Las 199 empresas que han realizado o contratado diseño según número de empleados y sector CNAE al que pertenecen**



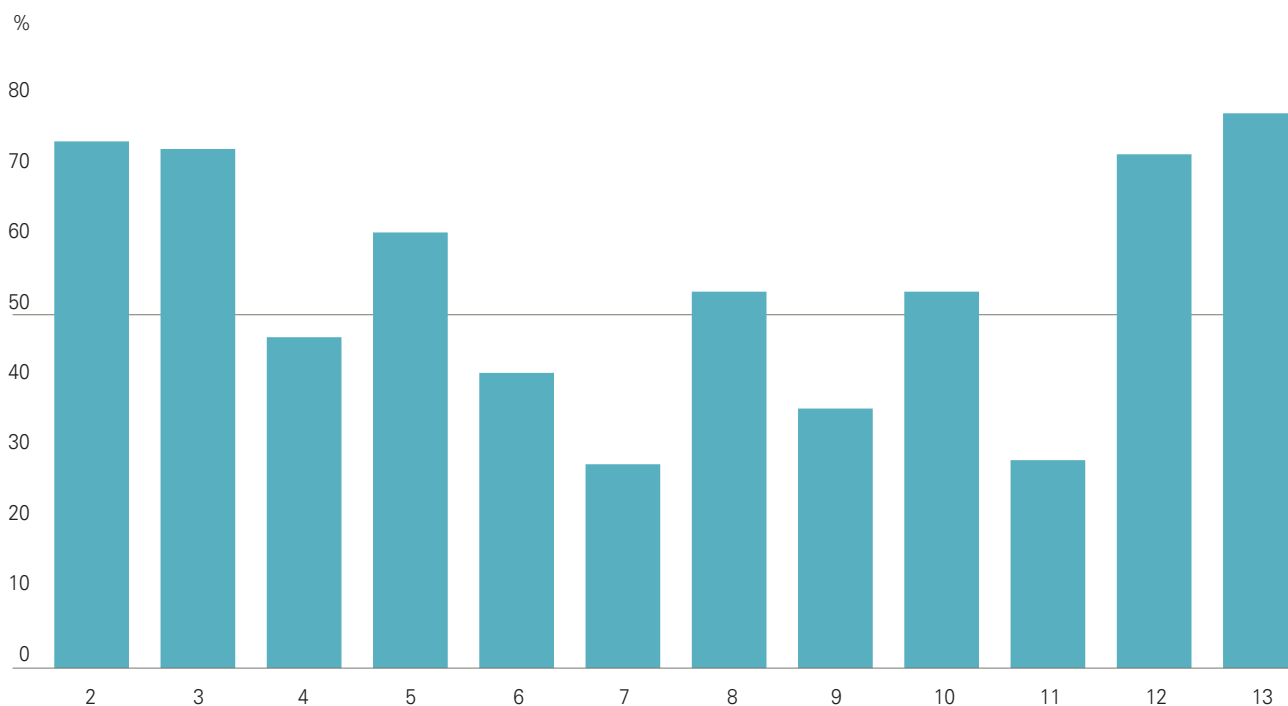
2. Alimentación, bebidas y tabaco (10, 11, 12). 3. Textil, vestido, calzado, complementos, bisutería y joyería (13, 14, 15, 3212 y 3213). 4. Madera (excepto muebles) y papel (16, 17). 5. Artes gráficas (18). 6. Refinerías, industria química, farmacéutica, plástico y minerales no metálicos (19, 20, 21, 22 y 23). 7. Metalurgia excepto maquinaria y equipo (24 y 25). 8. Fabricación de equipos, productos eléctricos, electrónicos e informáticos (26 y 27). 9. Fabricación de maquinaria, vehículos y otro material de transporte (28, 29 y 30). 10. Fabricación de muebles y otras industrias manufactureras (31 y 32 excepto joyería y bisutería). 11. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado (35). 12. Actividades de edición, producción cinematográfica, radio y televisión (58, 59 y 60). 13. Telecomunicaciones (61)

Como ya se señaló, la primera respuesta al cuestionario nos permite obtener una primera conclusión de gran importancia: sólo la mitad de las empresas que se incluyen en la muestra del tejido industrial madrileño ha contratado o ha realizado alguna actividad de diseño en el periodo de tiempo que media entre 2011 y 2013. El detalle de esas empresas por sectores de actividad se puede observar en el gráfico 4. Algunos aspectos son relevantes. Por ejemplo, que existe una relación directa entre el sector en el que están agrupadas las empresas y el uso de diseño. Así, por ejemplo, las empresas pertenecientes al grupo 1 de Industrias Extractivas (05-06-07-08-09) declaran que apenas han desarrollado ni contratado

actividades de diseño (hasta el punto de que el porcentaje de las que lo han realizado no es apreciable en el propio gráfico) mientras que, prácticamente, el 80% de las empresas incluidas en el apartado de Alimentación, Bebidas y Tabaco (10,11,12), Textil, Vestido, Calzado, Complementos, joyería y Bisutería (13,14,15, 3212, 3213), Telecomunicaciones (61) y Edición, Producción Cinematográfica, de Radio y Televisión, hacen actividades de diseño con un peso importante en su modelo de negocio.

Gráfico 4.  
**Contratación o desarrollo de diseño durante los últimos tres años por sectores CNAE. Comunidad de Madrid 2013**

En porcentaje sobre total empresas del sector que contratan diseño



2. Alimentación, bebidas y tabaco (10, 11, 12). 3. Textil, vestido, calzado, complementos, bisutería y joyería (13, 14, 15, 3212 y 3313). 4. Madera (excepto muebles) y papel (16, 17). 5. Artes gráficas (18). 6. Refinerías, industria química, farmacéutica, plástico y minerales no metálicos (19, 20, 21, 22 y 23). 7. Metalurgia excepto maquinaria y equipo (24 y 25). 8. Fabricación de equipos, productos eléctricos, electrónicos e informáticos (26 y 27). 9. Fabricación de maquinaria, vehículos y otro material de transporte (28, 29 y 30). 10. Fabricación de muebles y otras industrias manufactureras (31 y 32 excepto joyería y bisutería). 11. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado (35). 12. Actividades de edición, producción cinematográfica, radio y televisión (58, 59 y 60). 13. Telecomunicaciones (61)

Se produce una estrecha relación entre el “uso” del diseño y los diferentes sectores de actividad económica, desde su ausencia en el de industrias extractivas hasta la presencia relativamente importante en alimentación, textil o telecomunicaciones y edición



---

## Diseño y evolución de la empresa

Partiendo de esa primera información, nos hemos interesado en conocer cuál ha sido la evolución de la facturación de las empresas en los últimos tres años (2011-2013) tal y como se refleja en el gráfico 5, porque consideramos que esta evolución, en el actual contexto de crisis económica, va a condicionar también, en buena parte, el resto de las respuestas, teniendo en cuenta que, en un país con una débil tradición en la incorporación de diseño propio a la escala de valor del producto, las actividades relacionadas con el diseño se ven afectadas en mayor medida que otras por las estrategias de ajustes de gastos propias de las épocas de crisis. Observamos cómo la evolución de la facturación de las empresas que han contratado o desarrollado actividades relacionadas con el diseño, en los últimos tres años ha sido, en su mayoría, por encima del 50 por 100 descendente o constante.

Los tipos de diseño contratados o desarrollados internamente por las empresas, gráfico 6, de forma mayoritaria son el diseño industrial de producto (casi dos tercios de las empresas consultadas lo realizan de algún modo) seguido por el diseño gráfico y el diseño web, digital y multimedia. En cualquier caso y salvo el ya mencionado diseño de producto, ninguno de estos aspectos traspasa la barrera del 50 por 100 de las empresas.

En un contexto en el que la inmensa mayoría de las empresas se han mantenido constantes en su facturación o, sobre todo, esta ha disminuido, el tipo de diseño contratado se ha dirigido a favorecer el producto o al diseño gráfico

Gráfico 5.  
**Evolución de la facturación durante el período 2011-2013 en las empresas consultadas**

(199 empresas Comunidad de Madrid)

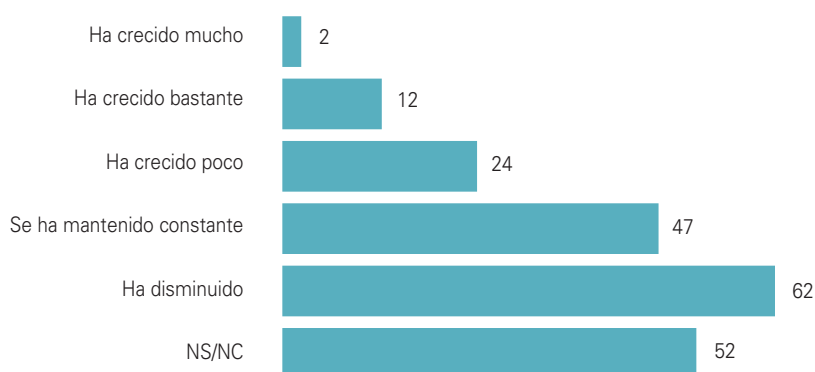
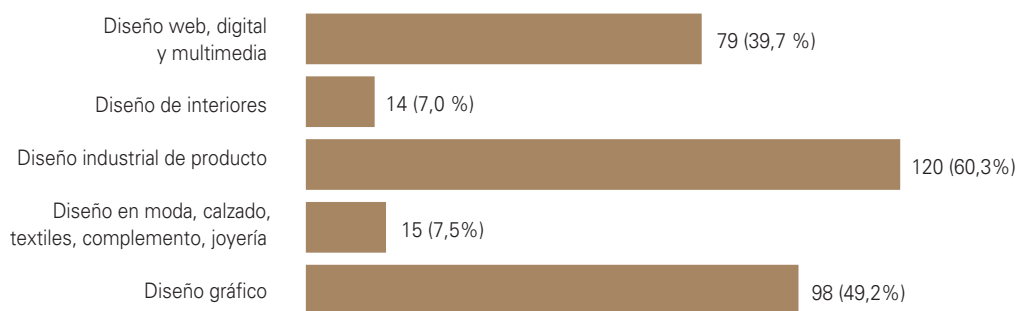


Gráfico 6.  
**Tipos de diseños contratados o desarrollados por medios propios por parte de las empresas consultadas.**

En número de empresas y porcentaje sobre el total



# — Análisis de la cultura empresarial frente al diseño

Para las empresas que hacen del diseño una herramienta de creación de valor en su estrategia empresarial, la consideración de su peso en ésta alcanza un 78 por 100 entre los que opinan mucho o bastante

El gráfico 7 nos indica que la gran mayoría de las empresas que hacen uso del diseño considera a este factor como un elemento muy importante o bastante importante a la hora de definir la estrategia empresarial. De hecho se sitúa porcentualmente en el 78 por 100 de las empresas consultadas.

La relación entre esta opinión y la situación de la empresa, relativa a la evolución de la facturación en los últimos tres años, queda reflejada en el gráfico 8 de esta página. Se puede detectar una relación entre las empresas cuya facturación ha crecido en los últimos años y el hecho de que en las mismas se considere al diseño como un factor importante a la hora de definir la estrategia empresarial, de forma que las empresas en las que más se ha incrementado, bastante o mucho, la facturación son, precisamente, aquellas que consideran que el diseño es un factor importante en la definición de su estrategia empresarial.

Gráfico 7.  
**Valoración del peso del diseño en la definición de la estrategia empresarial**

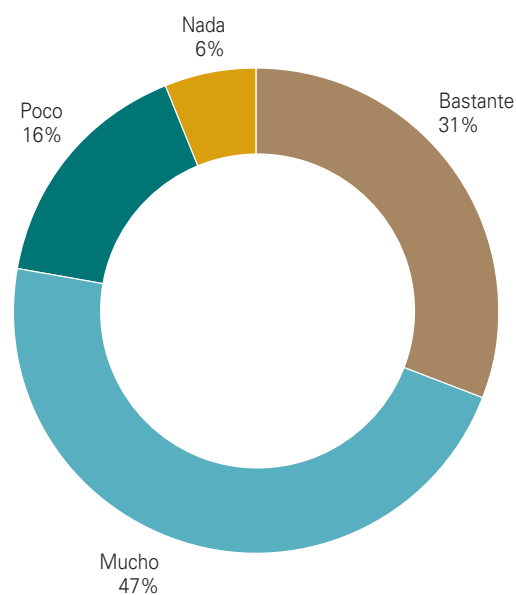


Gráfico 8.  
**Importancia del diseño en la definición de la estrategia empresarial de las empresas madrileñas en función de la facturación en el periodo 2011 - 2013**

Porcentaje en el total de empresas

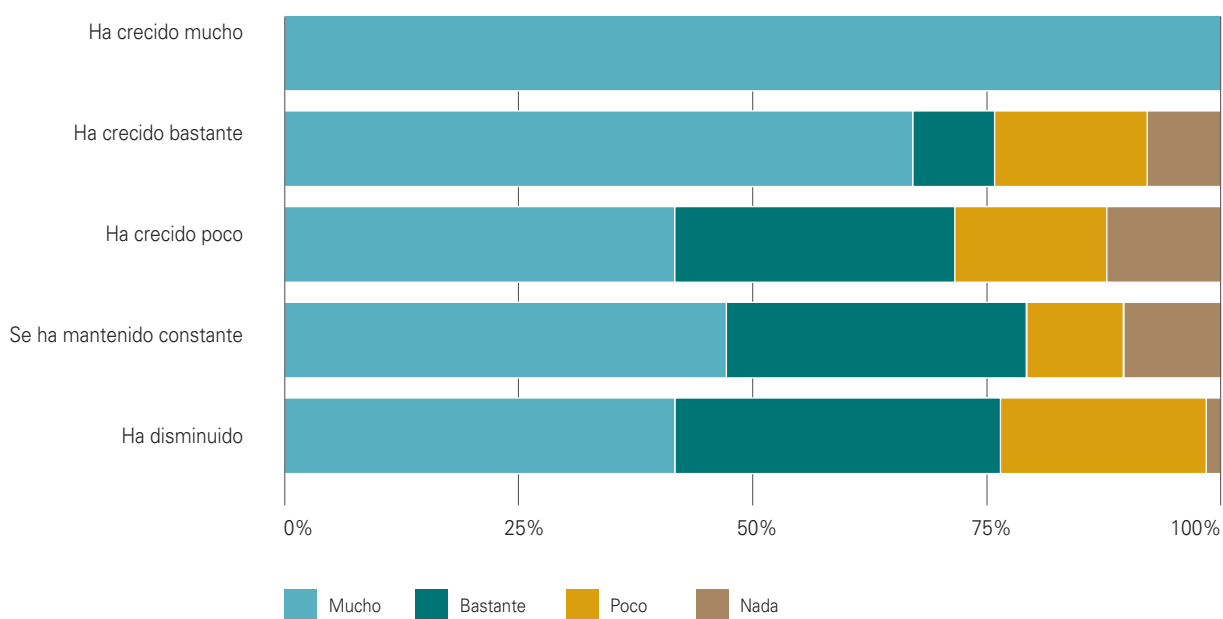


Gráfico 9.

### ¿Cómo se percibe y emplea el diseño en su empresa?

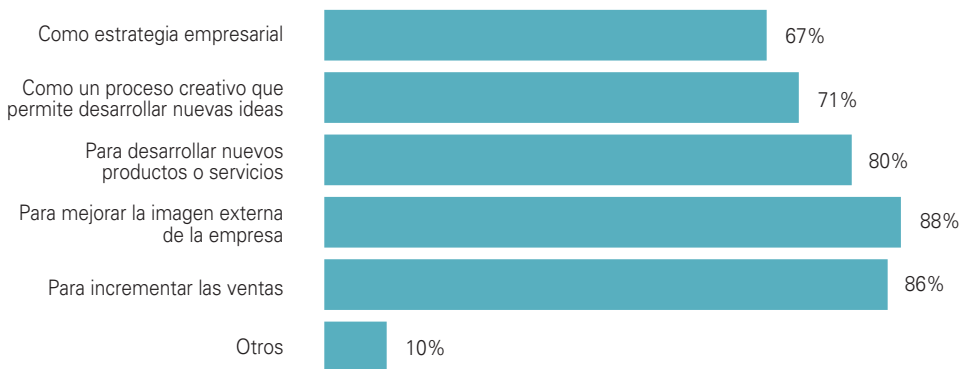
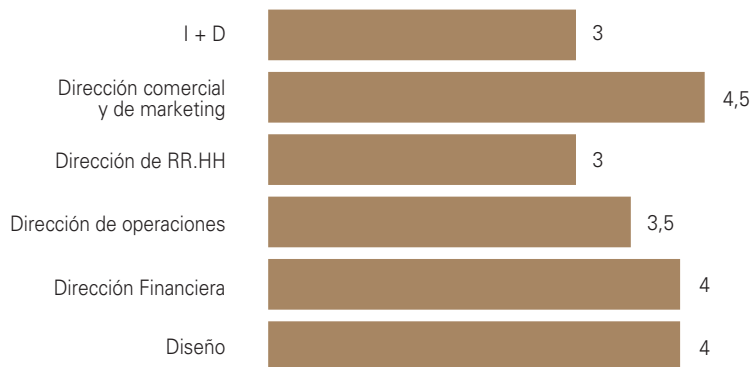


Gráfico 10.

### Valoración media del factor de éxito de su empresa

De 1 a 6 puntos



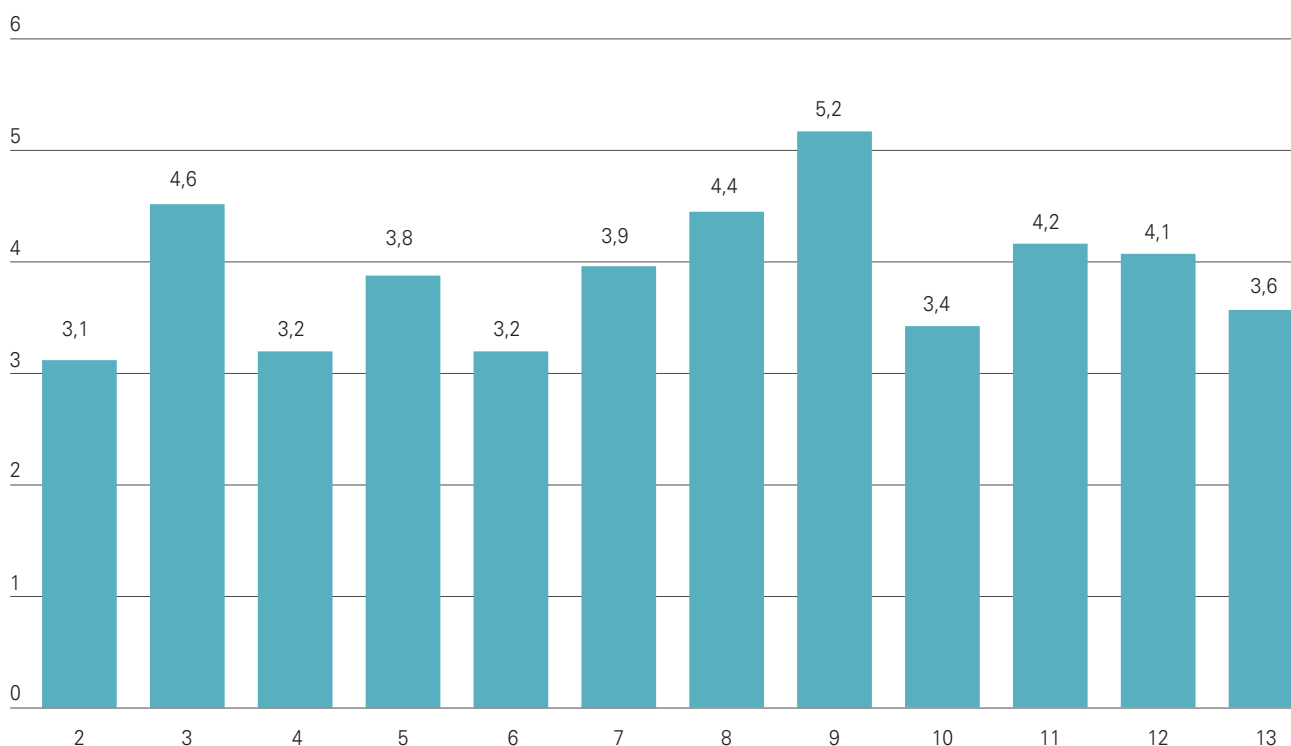
Por otra parte, observamos cómo las empresas también relacionan el uso del diseño como una actividad útil para mejorar su imagen externa, para incrementar las ventas y para desarrollar nuevos productos y servicios, entre otros procesos (gráfico 9).

Al mismo tiempo, la importancia relativa del diseño, en relación con otras áreas de actividad de la empresa, queda reflejada también en el gráfico 10, según el cual la consideración del diseño como factor de éxito en las empresas se equipara, en importancia, a la dirección financiera y está por encima de la dirección de operaciones, de la de recursos humanos y de la I+D. Tan sólo la dirección comercial y de marketing está considerada como un elemento más importante que el diseño en la consecución del éxito empresarial.

Según las empresas consultadas, a la hora de valorar los factores de éxito en su organización, el diseño se sitúa en un segundo escalón de importancia, al mismo nivel que la dirección financiera y solo por debajo del marketing

Gráfico 11.  
**Valoración media del diseño como factor de éxito según sector de actividad**

En puntos



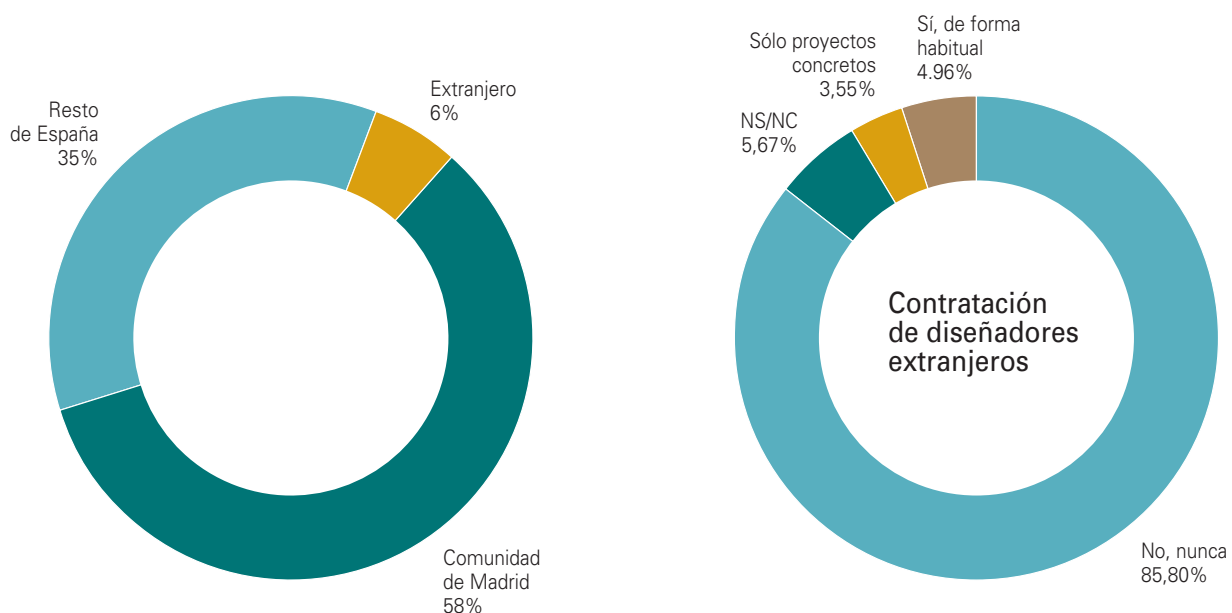
2. Alimentación, bebidas y tabaco (10, 11, 12). 3. Textil, vestido, calzado, complementos, bisutería y joyería (13, 14, 15, 3212 y 3313). 4. Madera (excepto muebles) y papel (16, 17). 5. Artes gráficas (18). 6. Refinerías, industria química, farmacéutica, plástico y minerales no metálicos (19, 20, 21, 22 y 23). 7. Metalurgia excepto maquinaria y equipo (24 y 25). 8. Fabricación de equipos, productos eléctricos, electrónicos e informáticos (26 y 27). 9. Fabricación de maquinaria, vehículos y otro material de transporte (28, 29 y 30). 10. Fabricación de muebles y otras industrias manufactureras (31 y 32 excepto joyería y bisutería). 11. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado (35). 12. Actividades de edición, producción cinematográfica, radio y televisión (58, 59 y 60). 13. Telecomunicaciones (61)

La respuesta a esta pregunta, ordenada por la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) de las empresas observadas, aporta una información consistente con la intensidad en el uso del diseño que se reflejó en el gráfico 4.

En efecto, podemos ver cómo, una vez excluidos los códigos CNAE relativos a las industrias extractivas (que declaran no haber realizado, prácticamente, actividades de diseño), las empresas que consideran el factor diseño como una parte importante del éxito empresarial son aquellas agrupadas en los CNAE en los que el uso de diseño está más extendido: textil, vestido o calzado, artes gráficas, actividades de edición...

# Demanda de servicios de diseño

Gráfico 12.  
**Procedencia del diseñador contratado por la empresa**

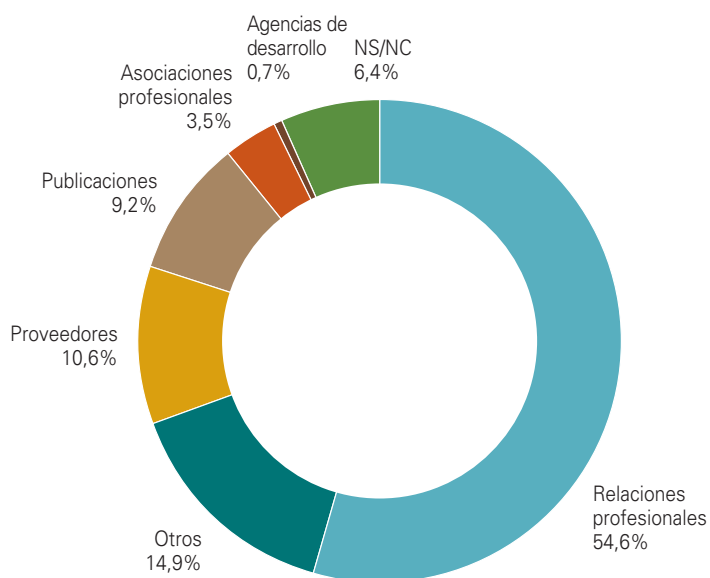


Nos ocupamos de observar, en este apartado, las empresas que acceden a servicios externos de diseño y los detalles sobre cómo hacen uso de dichos servicios. En concreto, nos hemos interesado en saber, en primer lugar, qué porcentaje de empresas contratan servicios externos de diseño, cuál es la procedencia geográfica de los diseñadores contratados, cómo acceden a los mismos, la forma de retribuirlos y, finalmente, el nivel de satisfacción con dichos servicios.

Según se observa en el gráfico 12, la mayor parte de las empresas que contratan servicios externos de diseño optan por diseñadores que residen y trabajan en la Comunidad de Madrid y, en menor medida,

Los diseñadores contratados por las empresas de Madrid residen mayoritariamente en esta Comunidad y son contactados habitualmente mediante relaciones profesionales previamente establecidas

Gráfico 13.  
**Vías por las que se accede a contratar un diseñador externo**

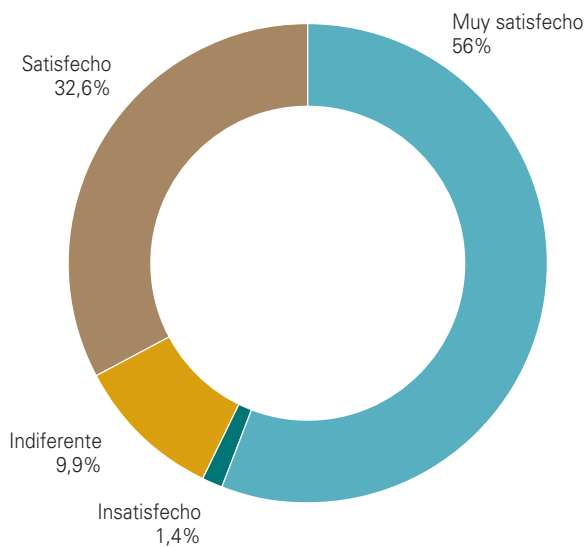


por otros diseñadores del resto de España. La contratación de diseñadores extranjeros es muy minoritaria. Por otra parte, es más frecuente la contratación para la realización de proyectos concretos que las contrataciones estables.

Tal y como se observa en el gráfico 13, la práctica totalidad de las empresas que contratan diseñadores externos, acceden a los mismos a través de sus relaciones profesionales, que son quienes les prescriben los diseñadores que, finalmente, contratan. A destacar la escasa presencia de las asociaciones profesionales y las agencias de desarrollo en la toma de decisiones a la hora de contratar un diseñador.



Gráfico 14.  
**Grado de satisfacción de las empresas con los diseñadores contratados**



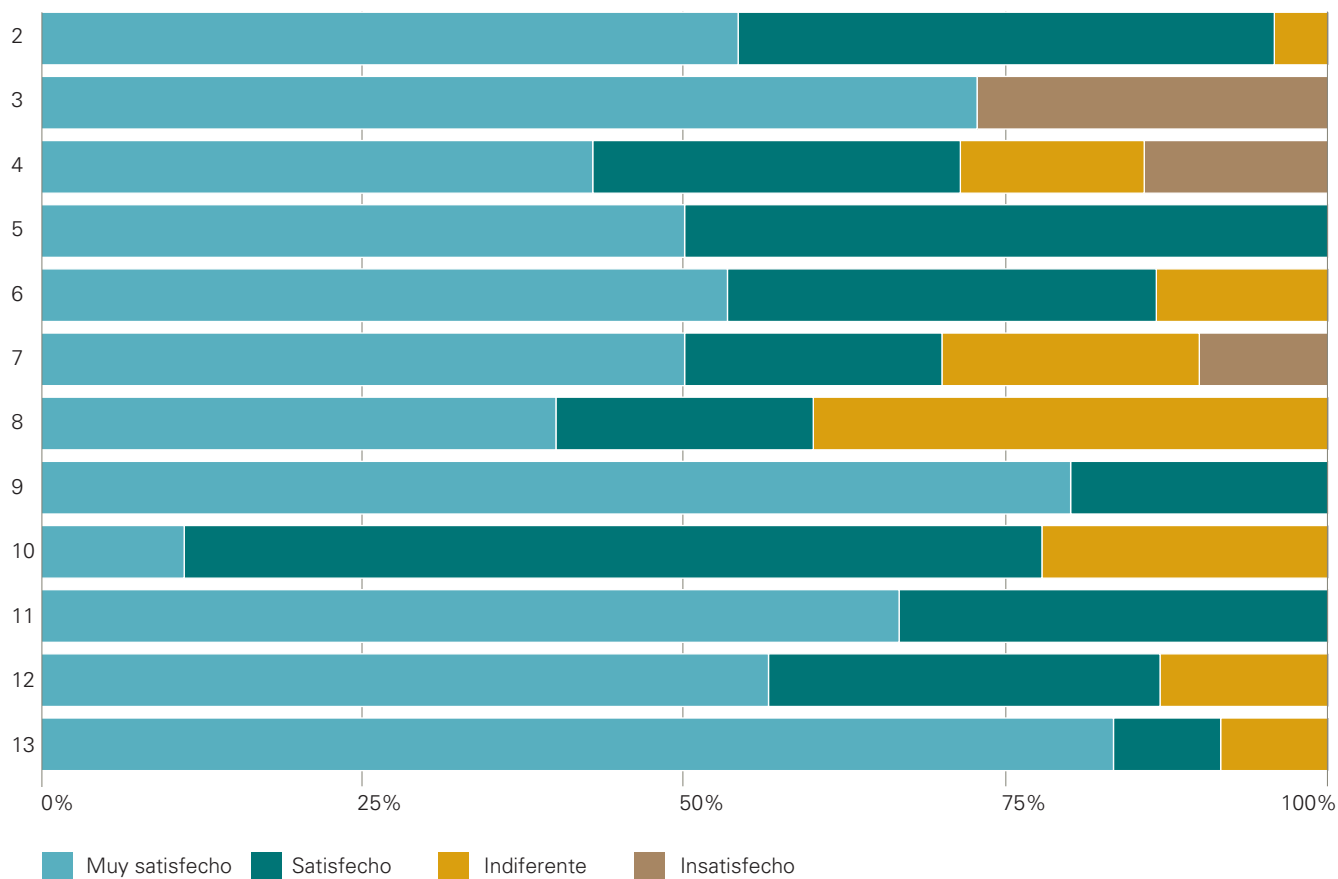
Más de la mitad de las empresas que contrataron servicios externos de diseño se muestran muy satisfechas con los resultados obtenidos

Tan sólo un reducido porcentaje, 11,3 por 100, manifiestan indiferencia o insatisfacción

Las empresas del sector industrial que contratan diseño en la región de Madrid no se arrepienten de esta decisión. El gráfico 14 nos indica que la práctica totalidad de las empresas, hasta casi el 89 por 100, están satisfechas o muy satisfechas con los servicios de diseño que obtienen a través de la contratación de diseñadores externos y tan solo un 1,4 por 100 se muestran insatisfechas.

La distribución del grado de satisfacción obtenido entre las distintas empresas, según el CNAE al que pertenecen se puede observar en el gráfico 15, en el que se advierte que el menor grado de satisfacción se experimenta en el sector del mueble e industria manufacturera y el máximo en el de las telecomunicaciones.

Gráfico 15.  
**Grado de satisfacción de las empresas por sectores (distribución CNAE)  
 con los diseñadores contratados**



2. Alimentación, bebidas y tabaco (10, 11, 12). 3. Textil, vestido, calzado, complementos, bisutería y joyería (13, 14, 15, 3212 y 3313). 4. Madera (excepto muebles) y papel (16, 17). 5. Artes gráficas (18). 6. Refinerías, industria química, farmacéutica, plástico y minerales no metálicos (19, 20, 21, 22 y 23). 7. Metalurgia excepto maquinaria y equipo (24 y 25). 8. Fabricación de equipos, productos eléctricos, electrónicos e informáticos (26 y 27). 9. Fabricación de maquinaria, vehículos y otro material de transporte (28, 29 y 30). 10. Fabricación de muebles y otras industrias manufactureras (31 y 32 excepto joyería y bisutería). 11. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado (35). 12. Actividades de edición, producción cinematográfica, radio y televisión (58, 59 y 60). 13. Telecomunicaciones (61)

# Prácticas internas en las empresas en relación con el diseño

Gráfico 16.  
Empresas que cuentan con diseñadores en plantilla y organización de estos en la estructura empresarial

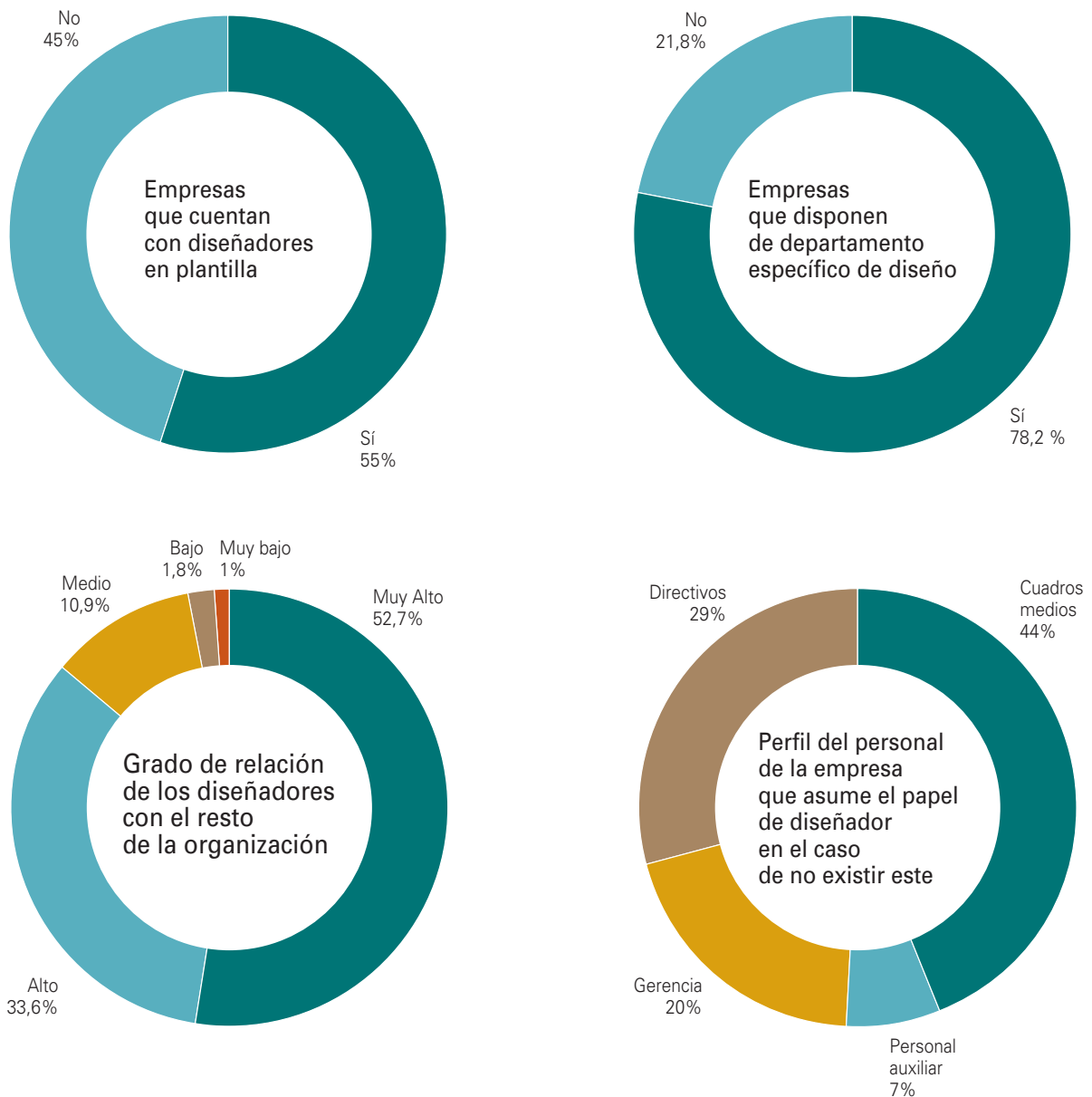
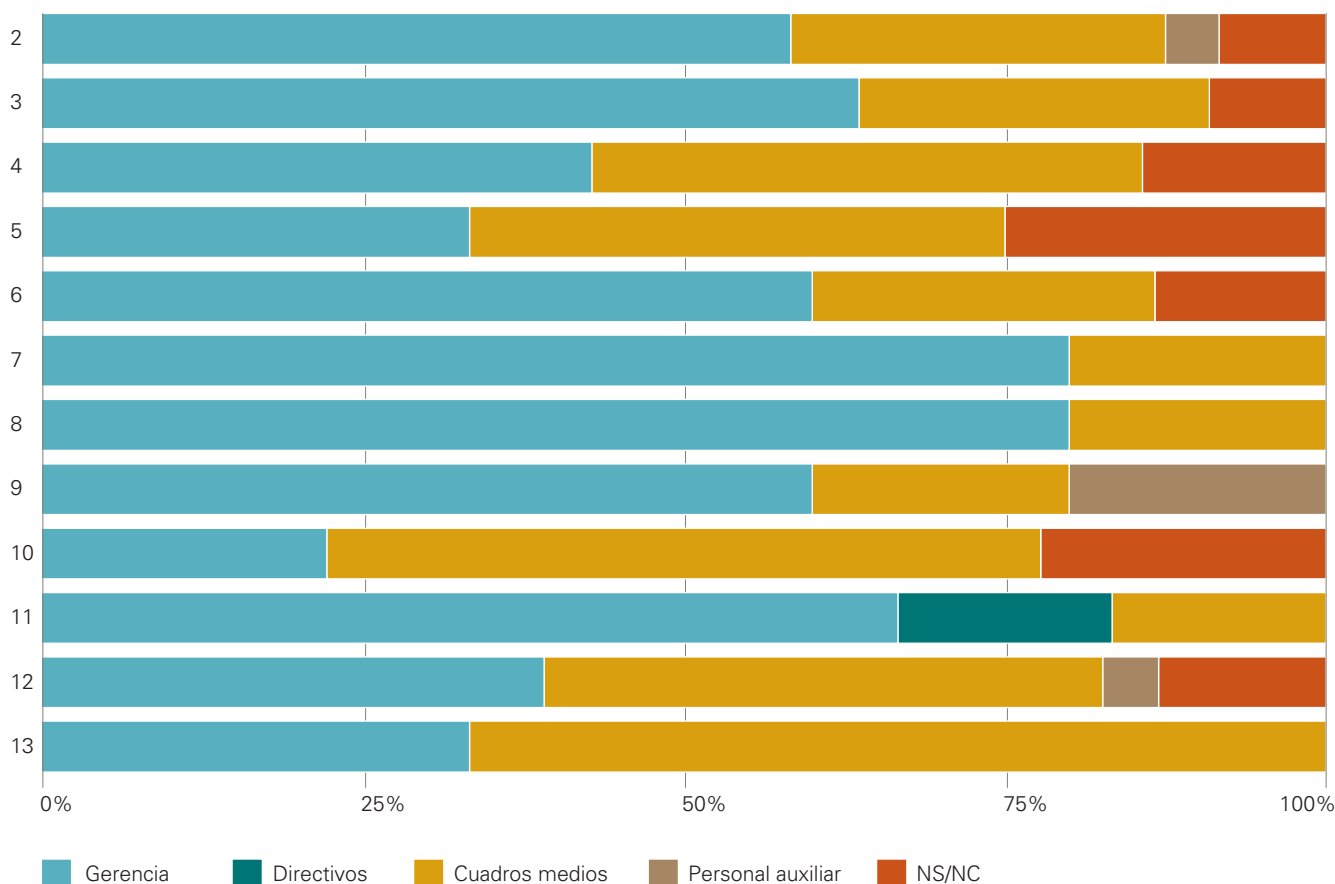


Gráfico 17.  
**Remuneración de los servicios de diseño según puesto de trabajo y sectores CNAE**



2. Alimentación, bebidas y tabaco (10, 11, 12). 3. Textil, vestido, calzado, complementos, bisutería y joyería (13, 14, 15, 3212 y 3313). 4. Madera (excepto muebles) y papel (16, 17). 5. Artes gráficas (18). 6. Refinerías, industria química, farmacéutica, plástico y minerales no metálicos (19, 20, 21, 22 y 23). 7. Metalurgia excepto maquinaria y equipo (24 y 25). 8. Fabricación de equipos, productos eléctricos, electrónicos e informáticos (26 y 27). 9. Fabricación de maquinaria, vehículos y otro material de transporte (28, 29 y 30). 10. Fabricación de muebles y otras industrias manufactureras (31 y 32 excepto joyería y bisutería). 11. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado (35). 12. Actividades de edición, producción cinematográfica, radio y televisión (58, 59 y 60). 13. Telecomunicaciones (61)

Los gráficos que se incluyen en este apartado tratan de reflejar el peso relativo de los diseñadores en el interior de las empresas que cuenta con este tipo de perfil profesional en su plantilla. Es también relevante de cara a posicionar el papel del diseño en la estrategia empresarial conocer cual es el perfil laboral que sule al diseñador cuando este no se encuentra incorporado a la plantilla o contratado externamente.

Si analizamos las gráficas del gráfico 16 el primer dato que salta a la vista es que tan sólo un 55 por 100 de las empresas que desarrollan diseño propio cuenta con diseñadores integrados en la plantilla. Por contra, de estas, el 78,2 por 100 dispone de un departamento específico desde el que se desarrollan labores de diseño. A continuación se puede ver como el grado de

relación de los diseñadores con el resto de la organización es alto, o muy alto, en la mayor parte de las empresas. De hecho alcanza el 86,3 por 100 de las 110 empresas que contestan.

Especialmente relevante es el perfil del personal que sule el papel del diseñador cuando este no existe en el seno de la empresa. Entre miembros de la gerencia y directivos alcanzan un 49 % de los casos, los cuadros medios otro 44 por 100 y solo en el 7 por 100 de los casos se encomienda la tarea al personal auxiliar. Datos estos que indican que la función del diseñador es considerada con un nivel elevado de cualificación.

Finalmente, el gráfico 17 nos advierte sobre el nivel de remuneración de los servicios de diseño asociado a diferentes puestos de trabajo de la organización empresarial.

---

## Incorporación de diseño a nuevos productos y servicios

La mayor parte de las empresas que realizan actividades relacionadas con el diseño, un 57 por 100, han destinado los esfuerzos realizados en esta actividad para desarrollar nuevos productos o servicios.

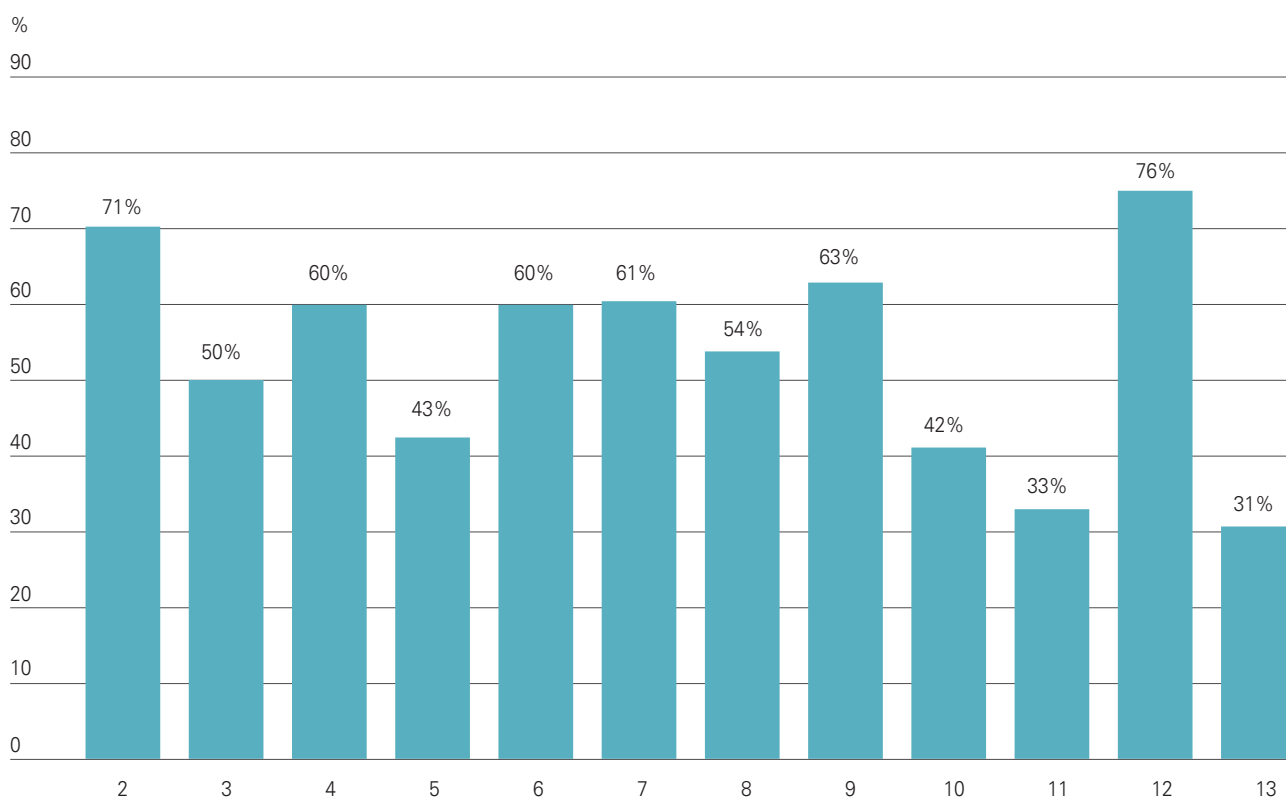
El detalle de la respuesta a la pregunta anterior, en función del código CNAE bajo el que está agrupada la empresa lo podemos observar en el gráfico 18.

Las empresas que han dirigido un mayor esfuerzo hacia el desarrollo de nuevos productos o servicios con componente de diseño son aquellas que realizan actividades de edición, producción cinematográfica, de radio y televisión y las de alimentación, bebidas y tabaco, mientras que las que han realizado un menor esfuerzo son las de telecomunicaciones y las de suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado.

En las empresas que disponen de diseñadores en plantilla, 55 por 100 del total de las que generan diseño propio, se produce un alto nivel de relación con el resto de la organización, mientras que el perfil del personal que supe al diseñador, cuando esto es preciso, se sitúa en los escalones medio /altos de la plantilla

Gráfico 18.  
**Desarrollo de nuevos productos o servicios con componente de diseño**

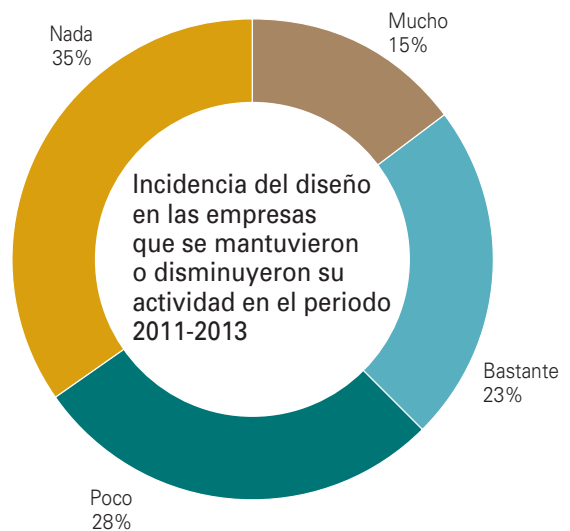
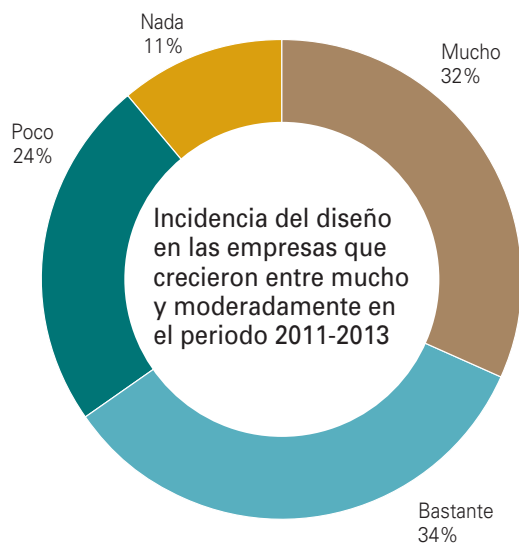
En porcentaje sobre sectores productivos



2. Alimentación, bebidas y tabaco (10, 11, 12). 3. Textil, vestido, calzado, complementos, bisutería y joyería (13, 14, 15, 3212 y 3313). 4. Madera (excepto muebles) y papel (16, 17). 5. Artes gráficas (18). 6. Refinerías, industria química, farmacéutica, plástico y minerales no metálicos (19, 20, 21, 22 y 23). 7. Metalurgia excepto maquinaria y equipo (24 y 25). 8. Fabricación de equipos, productos eléctricos, electrónicos e informáticos (26 y 27). 9. Fabricación de maquinaria, vehículos y otro material de transporte (28, 29 y 30). 10. Fabricación de muebles y otras industrias manufactureras (31 y 32 excepto joyería y bisutería). 11. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado (35). 12. Actividades de edición, producción cinematográfica, radio y televisión (58, 59 y 60). 13. Telecomunicaciones (61)

# Efectos del diseño en la marcha de la empresa

Gráfico 19.  
**Diseño y comportamiento de la cifra de facturación**



Este apartado recoge gráficamente las respuestas que han dado las empresas sobre los efectos que ha producido el diseño en diversas variables que tienen una gran incidencia en la buena marcha de la empresa.

Los gráficos 19 y 20 nos muestran que la mayoría de las empresas consideran que la inversión en diseño facilita su acceso a nuevos mercados, un efecto externo, de diferenciación de la empresa en relación con sus potenciales competidoras. Sin embargo, no son mayoría las empresas que piensan que el diseño contribuya a generar buenos resultados de carácter interno como, por ejemplo, la productividad, la comunicación interna o la satisfacción y motivación de sus empleados.

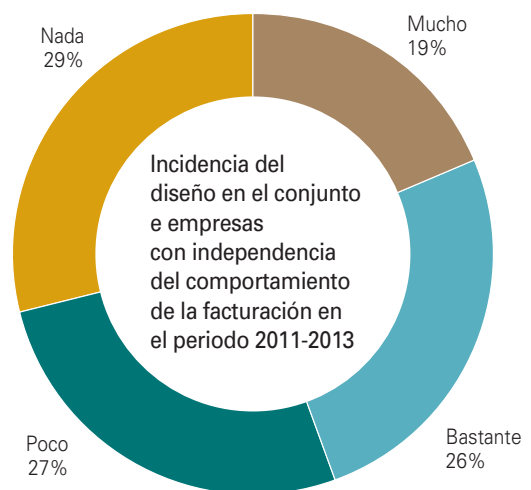
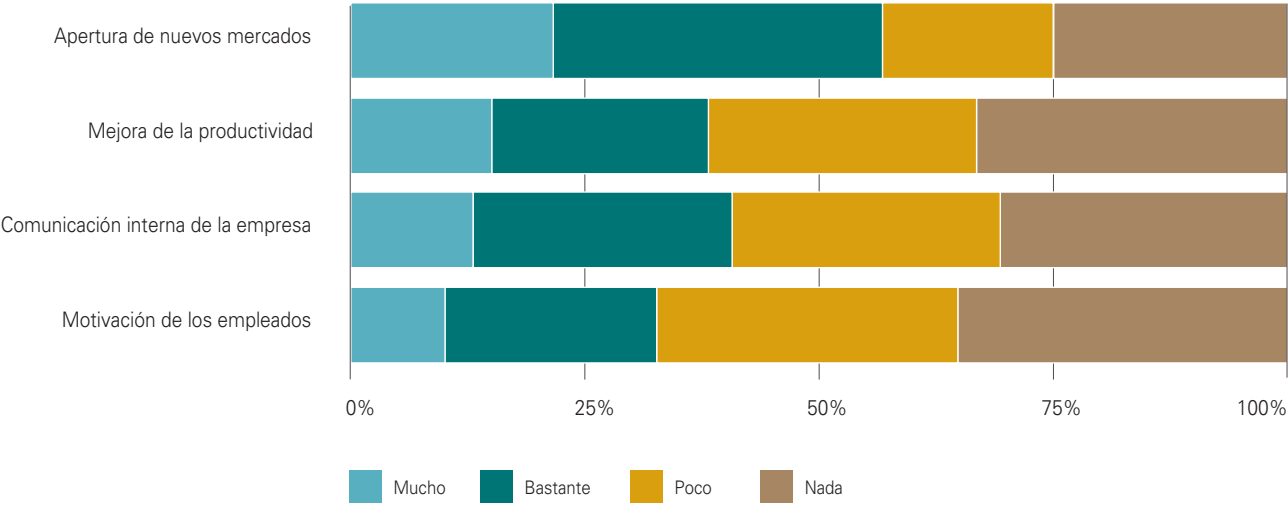


Gráfico 20.  
**Efecto del diseño en el comportamiento de la empresa**



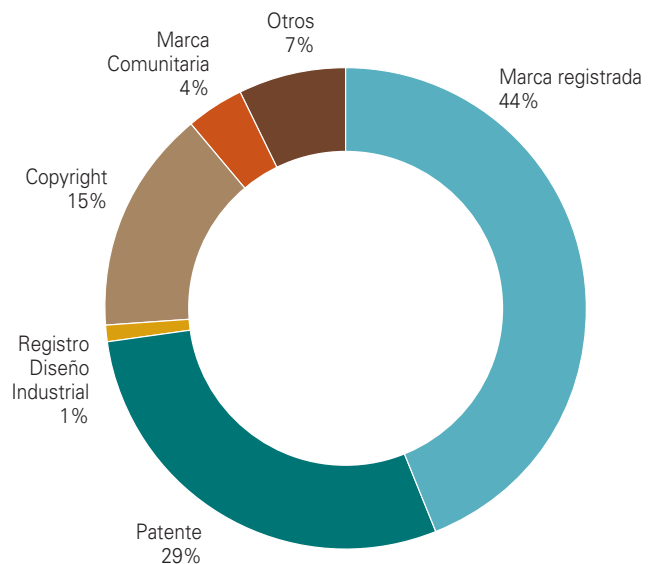


# Uso de herramientas legales para la protección del diseño

Aunque la mayoría de las empresas protegen legalmente los diseños gráficos o de producto que desarrollan, llama la atención el importante porcentaje de aquellas que no lo hacen. Así tan sólo un 57 por 100 de las empresas declara haber protegido legalmente sus diseños gráficos o de producto.

En cuanto al sistema de protección elegido se refleja en el gráfico 21 pudiendo observarse que la marca registrada y las patentes son los sistemas más utilizados al respecto.

Gráfico 21.  
**Sistemas de protección del diseño**



---

## Programas de apoyo y premios al diseño

La mayor parte de las empresas madrileñas desconocen la existencia de ayudas o programas de apoyo al diseño de los que podrían beneficiarse para un mejor desempeño de su gestión

Por las razones que sean, la mayor parte de las empresas madrileñas desconocen la existencia de ayudas o programas de apoyo al diseño de los que podrían beneficiarse para un mejor desempeño de su gestión. De hecho tan solo un 15 por 100 contesta afirmativamente a la pregunta. Desconocimiento que sorprendentemente alcanza mínimos en sectores como artes gráficas, edición o telecomunicaciones. Un escenario que muestra la existencia de un importante margen de actuación por parte de las administraciones públicas, de la que, con toda probabilidad, podrían derivarse resultados de gran impacto en el sector industrial madrileño. Y otro tanto ocurre en el terreno del reconocimiento por actividades ligadas al diseño del que tan sólo un 15 por 100 de las empresas dice haberse beneficiado.





**La oferta  
de diseño  
en la  
Comunidad  
de Madrid**



---

## El sector en cifras

Al abordar el estudio de la oferta de diseño de la Comunidad de Madrid, hemos intentado definir, de la forma más precisa posible, el número y la estructura de los profesionales del sector. Sin embargo, como ya ha ocurrido en otros estudios anteriores, no es posible establecer una cuantificación exacta, ya que no existen registros estadísticos de la profesión. No ha existido hasta hace poco tiempo un epígrafe específico en el Impuesto de actividades Económicas, IAE, ni en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE<sup>1</sup>, por lo que los profesionales desarrollan su actividad bajo diferentes epígrafes.

Por lo tanto, hemos tratado de acercarnos a la realidad del sector utilizando todas las fuentes de información a nuestro alcance: bases de datos de asociaciones y entidades públicas y privadas, información de estudios similares, registros públicos e información obtenida en diferentes sitios web profesionales. Además, hemos considerado el número de titulados en diseño salidos de universidades y escuelas en los últimos años. Analizando la información disponible, estimamos que el sector está compuesto por alrededor de 3.000 estudios de diseño y profesionales autónomos que desarrollan su actividad en la Comunidad de Madrid.

Asimismo, hemos querido obtener información sobre los aspectos más relevantes de la actividad de los profesionales de la Comunidad. Para ello hemos realizado un trabajo de campo consistente

en la realización de encuestas, que han sido enviadas a diseñadores que residen profesionalmente en Madrid. Su envío se ha realizado, además de a los socios de DIMAD, a los diseñadores de otras asociaciones y colectivos, así como a profesionales independientes, hasta un total de alrededor de 750. Para ello hemos contado con la colaboración de algunas asociaciones y entidades que han remitido la encuesta a los diseñadores registrados en sus bases de datos. En especial, agradecemos la colaboración de la Asociación Creadores de Moda de España (ACME), la Asociación Española de Profesionales del Diseño (AEPD), la Empresa Nacional de Innovación (ENISA) y el Colegio Oficial de Decoradores Diseñadores de Interior de Madrid (CODDIM).

El número obtenido de encuestas válidas es de 130. Al no estar cuantificado ni estratificado el sector, es difícil definir qué es una muestra representativa, por lo que los datos -tanto cuantitativos como cualitativos- que se indican a continuación, deben considerarse como una aproximación a la realidad de la profesión, sin pretensión de ser resultados estadísticos concluyentes, pero sí de mostrar los principales rasgos que definen una radiografía fiable de la situación de la oferta de diseño de la Comunidad.

---

1. En la actualidad sí existe un epígrafe dedicado al diseño, el 7410, que engloba el diseño industrial, el diseño gráfico, el diseño de interiores y el diseño de moda.

---

# Perfil de los profesionales del diseño

## Distribución por subsectores

Para la elaboración de esta foto fija de los diseñadores que desarrollan su trabajo en el conjunto de la región madrileña se han considerado los siguientes subsectores:

- Diseño de producto
- Diseño gráfico
- Diseño de interiores
- Diseño de moda
- Diseño digital y multimedia

Atendiendo a estos subsectores, la oferta se distribuye de la forma que se indica en el gráfico 22. Hay que tener en cuenta que un número importante de empresas de diseño no se dedica en exclusiva a una única especialidad, sino que, en general, su actividad está dedicada a varias de estas categorías, lo que les permite ofrecer al cliente un servicio lo más completo posible.

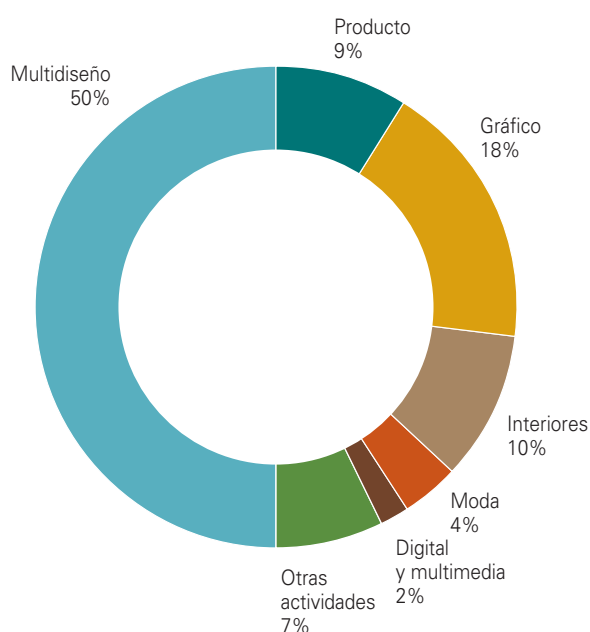
Según estas cifras, el diseño gráfico y el de interiores son los que cuentan con una mayor presencia, reflejando la incidencia del tejido empresarial de la Comunidad, en la que están implantadas un importante número de empresas turísticas, comerciales y de servicios en general, importantes consumidores de estos tipos de diseño.

Pero el mayor porcentaje es el de los diseñadores que se dedican a varias especialidades, que representa la mitad de los diseñadores consultados, en una variada gama de combinaciones, gráfico + digital, interiores + producto...

## Ubicación geográfica

El 83 por 100 de los diseñadores que han contestado a la encuesta residen y/o trabajan en Madrid capital. El 17 por 100 restante se distribuye en el resto de municipios de la comunidad madrileña..

Gráfico 22.  
**Subsectores del diseño  
madrileño**

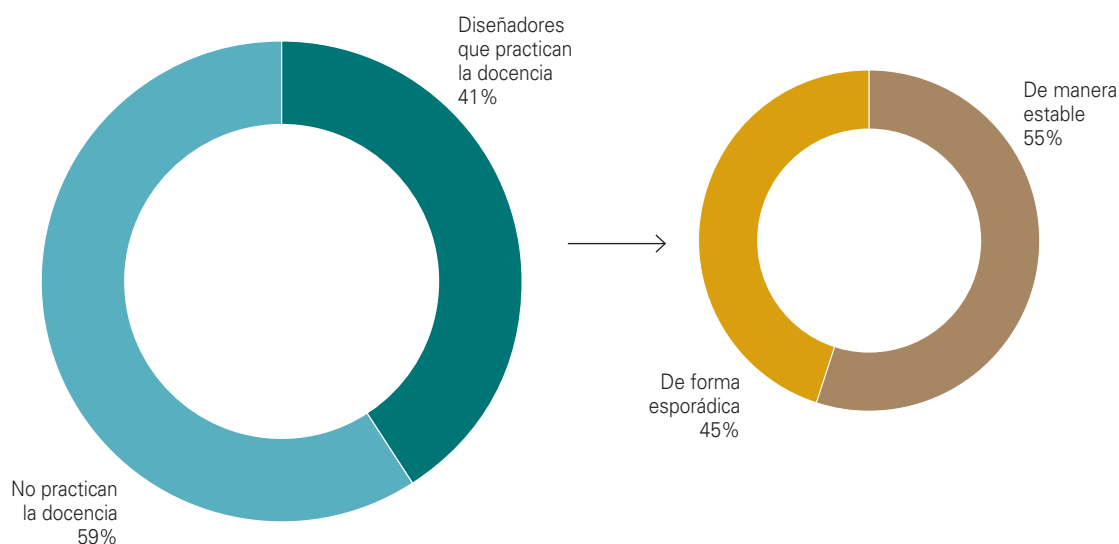


La mitad de los diseñadores madrileños consultados abordan diferentes campos de actividad, destacando el diseño gráfico (18%) entre los que desarrollan una sola especialidad

Más del 80 por 100 de los diseñadores reside en el municipio de Madrid



Gráfico 23.  
**Actividad docente**



## Formación

Al contrario de lo que sucede en otras disciplinas, la formación de los diseñadores comprende un amplio abanico de opciones de distintos niveles, diferentes características y diversos grados de especialización. Hay que tener en cuenta que hace algunos años no existía una titulación oficial específica en diseño y que sólo recientemente se han regulado las titulaciones para homologarlas con los estudios de nuestro entorno europeo. Por ello, los diseñadores en ejercicio tienen distintas titulaciones y de diferentes ámbitos académicos. Incluso no es infrecuente el caso de diseñadores "autodidactas" (algunos de ellos con un amplio reconocimiento profesional) que no han cursado ningún tipo de formación reglada.

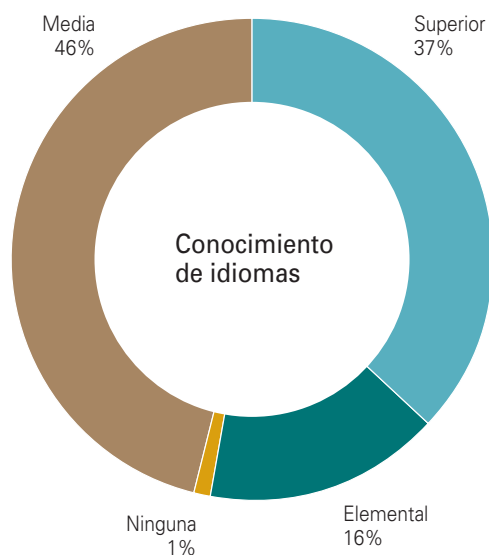
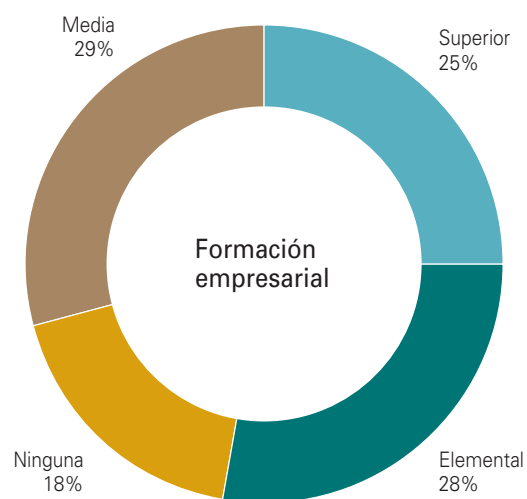
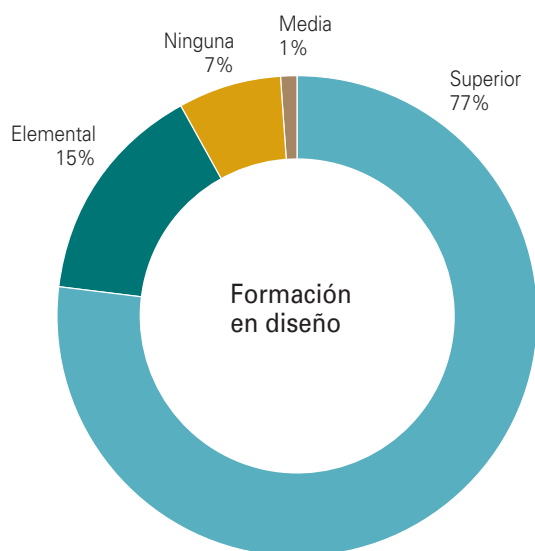
El nivel de capacitación disminuye en relación con la formación empresarial, terreno en el que tan sólo un 25 por 100 manifiesta disponer de formación superior, mientras que un 46 por 100 reconoce no disponer de ninguna o tan sólo de nociones elementales.

Por otra parte, también entre los diseñadores madrileños el dominio de los idiomas constituye un serio problema, con tan sólo un 37 por 100 que afirma disponer de un dominio alto de algún otro idioma que no sea el castellano.

## Docencia

Un porcentaje significativo de profesionales, el 41 por 100 de los que responden a la encuesta, dedica parte de su actividad a la enseñanza, en universidades y escuelas de diseño públicas y privadas. De ellos, el 55 por 100 lo hace de forma estable y el resto de manera esporádica.

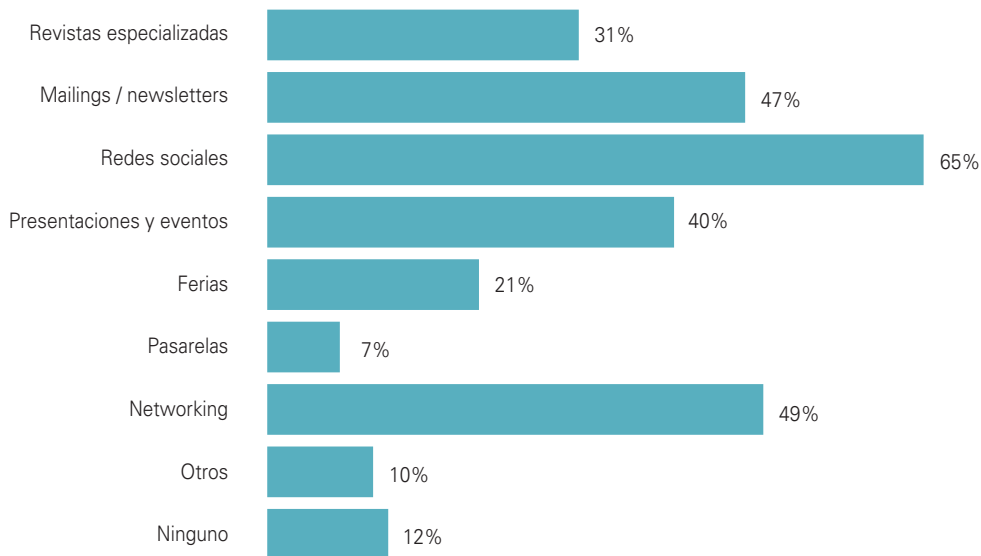
Gráfico 24.  
**Capacitación profesional de los diseñadores madrileños**



Con un notable nivel de formación en diseño, la capacitación profesional desciende en el terreno del dominio de los idiomas y, especialmente, en la formación empresarial

Gráfico 25.

## Medios de promoción del diseño



## Promoción

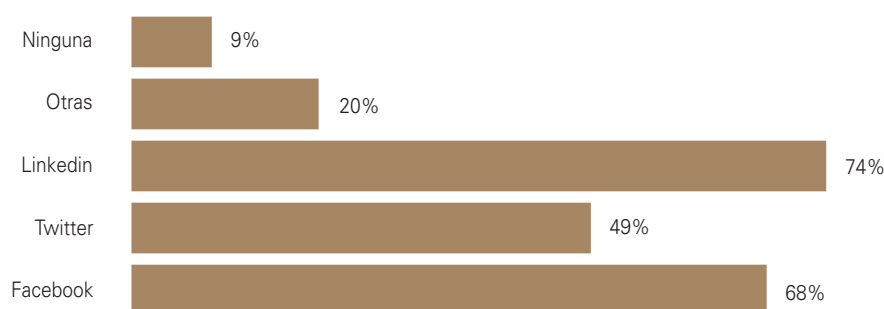
A la hora de promocionar su trabajo, las empresas de diseño utilizan diferentes instrumentos, como se señala en el gráfico 25.

Aunque un porcentaje no desdeñable de diseñadores, el 12 por 100, no utiliza ningún medio para promocionar su trabajo, lo cierto es que las herramientas de promoción digital han adquirido en los últimos años una gran preponderancia para proyectarse en mercados cada vez más amplios. La capacidad de llegar de forma inmediata a grandes audiencias, unido a su bajo coste, hace que estas formas de comunicación hayan desplazado en gran parte a métodos más tradicionales como el mailing, las ferias o la presencia en revistas especializadas..

En especial, el fenómeno de las redes sociales ha cambiado por completo la forma de relacionarse en el entorno profesional, creando un ecosistema de clientes -reales o potenciales-, usuarios, proveedores, colegas y amigos. Un alto porcentaje de profesionales las utilizan, tanto las redes

profesionales -LinkedIn- como las no profesionales -Facebook, Twitter...-. En el gráfico 26 pueden verse las diferentes opciones en las que los diseñadores están presentes. Como puede observarse, del colectivo de profesionales que utilizan las redes sociales, LinkedIn es la red en la que han establecido un perfil un mayor número de profesionales (74%), seguida de Facebook (68%) y Twitter (49%).

Gráfico 26.  
**Uso de las redes sociales**



## Asociacionismo

Los resultados de la encuesta muestran que el nivel de asociacionismo en el sector es alto. Un 76 por 100 pertenece a una asociación o colegio profesional, frente a un 24 por 100 que no lo hace. Sin embargo, este dato debe matizarse, teniendo en cuenta que las asociaciones han sido un vehículo importante de transmisión de la encuesta, por lo que este resultado puede estar sesgado en ese sentido, siendo probablemente el porcentaje real de asociacionismo inferior al reflejado. Las asociaciones y colegios más citados por los diseñadores han sido DIMAD (87 respuestas) y CODDIM (11 repuestas).

Por economía, inmediatez y acceso a mercados lejanos, las herramientas de promoción digital, ya sean redes o medios propios, se sitúan a la cabeza de la promoción profesional de los diseñadores madrileños

---

# Estructura del sector

## Forma jurídica

El sector de las empresas de diseño está compuesto en su mayor parte por profesionales autónomos, pequeñas empresas y microempresas. Su estructura jurídica se presenta en el gráfico 27.

La sociedad limitada y los autónomos son las figuras más utilizadas -un 86 por 100 del total repartido casi a partes iguales-, teniendo en cuenta que buena parte de estas sociedades limitadas cuentan con un número reducido de socios. Es relevante que el porcentaje de sociedades anónimas solo alcance un 7 por 100.

## Empleo

Acorde con la forma jurídica reseñada anteriormente, el 38 por 100 de los estudios de diseño madrileños tan sólo cuenta con un trabajador y otro 25 por 100 manifiesta disponer de dos trabajadores, tal y como recoge el gráfico 28. Para un 63 por 100 de las empresas de diseño la frontera de empleo se sitúa en dos empleados.

Profesionales autónomos y pequeñas sociedades limitadas -el 86 por 100 del conjunto- constituyen el universo empresarial del diseño madrileño desde el punto de vista jurídico

Con una débil base productiva, como resalta el dato de que tan sólo un 37 por 100 de empresas estudios supera la cifra de dos trabajadores

Gráfico 27.  
**Forma jurídica que adoptan los estudios y empresas de diseño**

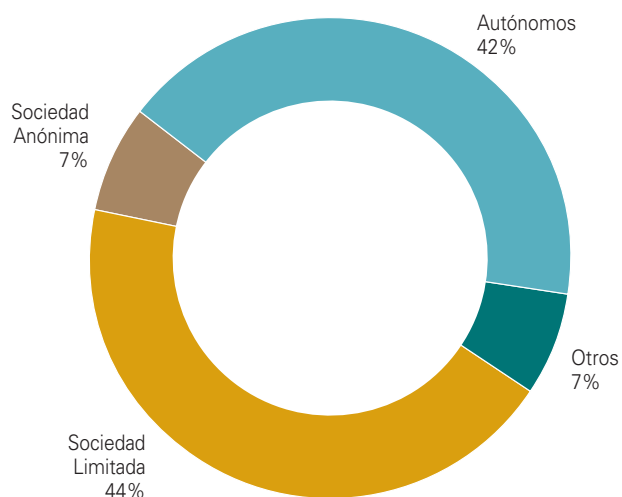


Gráfico 28.  
**Número de empleados**

en porcentaje sobre las empresas del sector

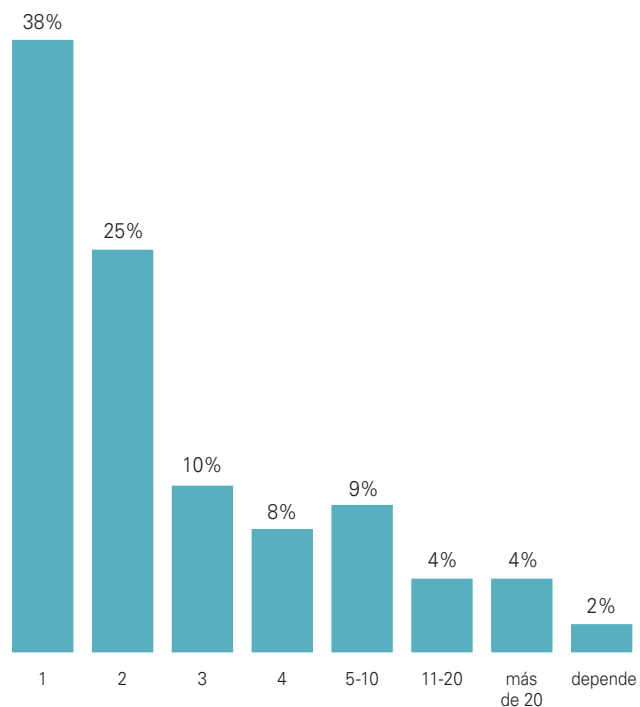
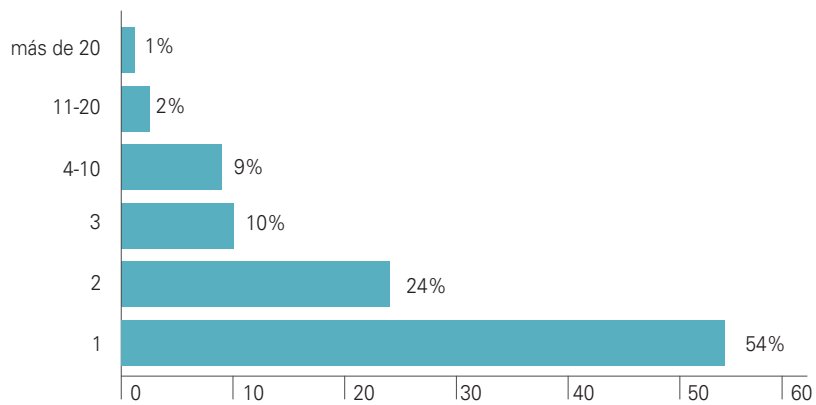


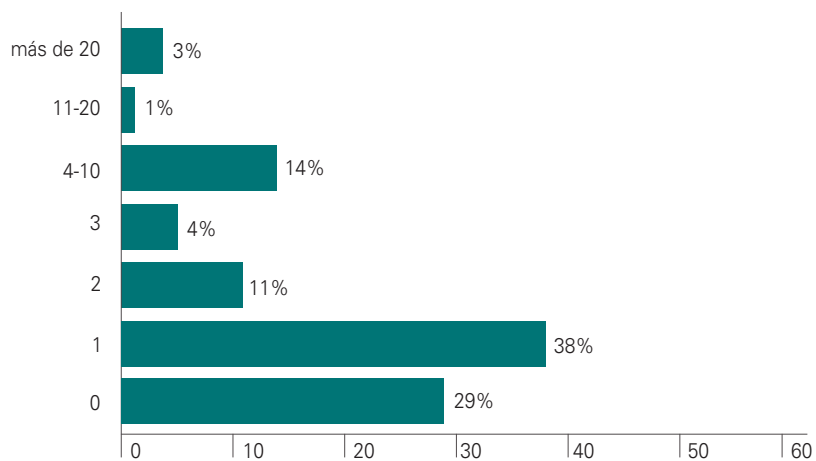
Gráfico 29.

### Composición de las plantillas, medida en número y perfil de los empleos

#### Diseñadores



#### Técnicos



#### Administrativos

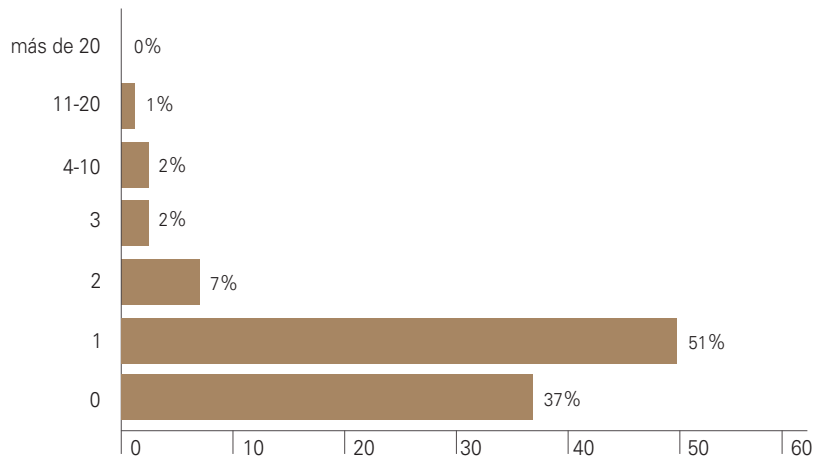
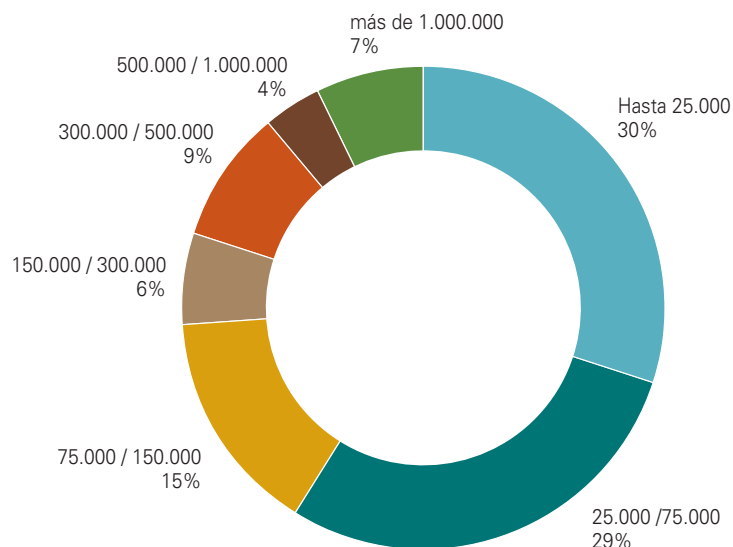


Gráfico 30.  
**Volumen de facturación**



## Estructura empresarial

El gráfico 29 señala la distribución de los empleados que trabajan en las empresas y estudios de diseño atendiendo a sus diferentes funciones: diseñadores, personal técnico (promoción, comercial, financiero...) y administrativo.

La débil estructura empresarial que muestra el sector del diseño madrileño supone un importante hándicap a la hora de acometer proyectos de una cierta envergadura o de presentarse a concursos para proyectos de gran repercusión. De hecho, en este tipo de proyectos, los pequeños estudios se ven frecuentemente desplazados por los grandes estudios de diseño y/o de publicidad –en muchos casos extranjeros- por más que su capacidad creativa y profesional estén al máximo nivel.

Ésta es una de las razones por la que los estudios afirman colaborar en un porcentaje significativo (un 78%) con otros estudios o con profesionales de otras disciplinas. Un 23 por 100 lo hace de forma estable y un 77 por 100 de forma esporádica.

## Volumen de facturación del sector

Como hemos indicado anteriormente, no ha existido hasta fechas recientes un epígrafe específico en el CNAE que recoja la actividad del diseño. Por lo tanto, al estar los profesionales del diseño agrupados bajo epígrafes diferentes, en muchos casos mezclados con otras profesiones, no existe una fuente oficial que permita cuantificar la facturación del sector, por lo que los datos que indicamos en el gráfico 30 se basan en los datos aportados por las propias empresas de diseño.



---

# Posición en el mercado

## Tipología de clientes

El gráfico 31 muestra la tipología de los clientes que demandan servicios profesionales de diseño. En la mayoría de los casos, los profesionales trabajan para varias e, incluso, para la totalidad de las categorías consideradas.

El principal cliente de los profesionales del diseño lo constituyen las empresas (87%), seguidas por los particulares (63%), entidades diversas (35%) y las diferentes administraciones públicas (29%).

La Administración ha sido tradicionalmente un cliente importante del sector, fundamentalmente en el subsector del diseño gráfico, aunque en los últimos tiempos los ajustes presupuestarios han hecho descender su volumen de encargos.

## Relación con los clientes

Hemos tratado de determinar el tipo de relaciones que los profesionales establecen con sus clientes, empresas y entidades, y el perfil de los responsables con los que se relacionan en el desarrollo de su trabajo, ya que la gestión del diseño está ligada directamente con la estrategia empresarial y su gestión será tanto más eficaz cuando más estén implicados en el proceso los responsables con capacidad de tomar decisiones estratégicas.

En este sentido, como se señala en el gráfico 32, los resultados son muy positivos, ya que la respuesta mayoritaria es que los diseñadores tienen relación directa con el personal directivo (un 93%), seguida de la colaboración con el personal técnico (49%), comercial (36%) y administrativo (21%), lo que les sitúa en una posición muy favorable para desarrollar su trabajo de una forma eficaz dentro de las organizaciones de sus clientes.

En su relación con los clientes, los diseñadores madrileños tratan fundamentalmente con los directivos de las empresas que les contratan, empresas que mayoritariamente pertenecen al sector privado de la economía, con un descenso notable de las administraciones e instituciones

Gráfico 31.  
**Tipología de los clientes**

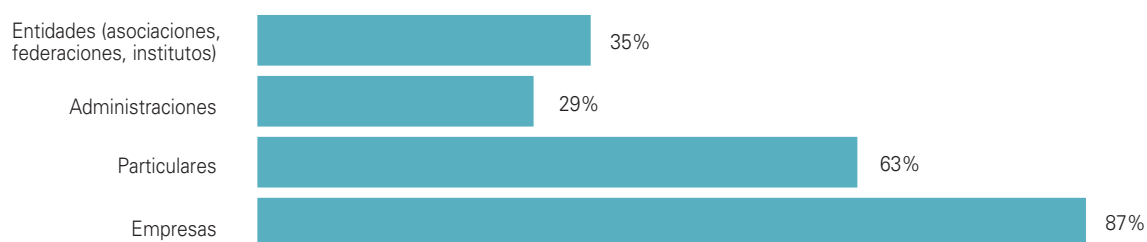


Gráfico 32.  
**Relación con el personal de las empresas cliente**

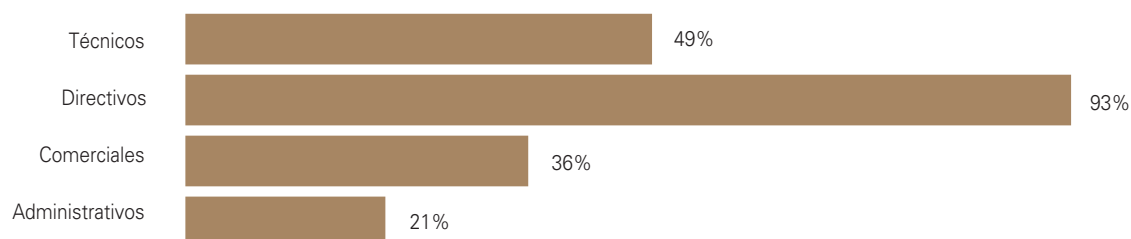
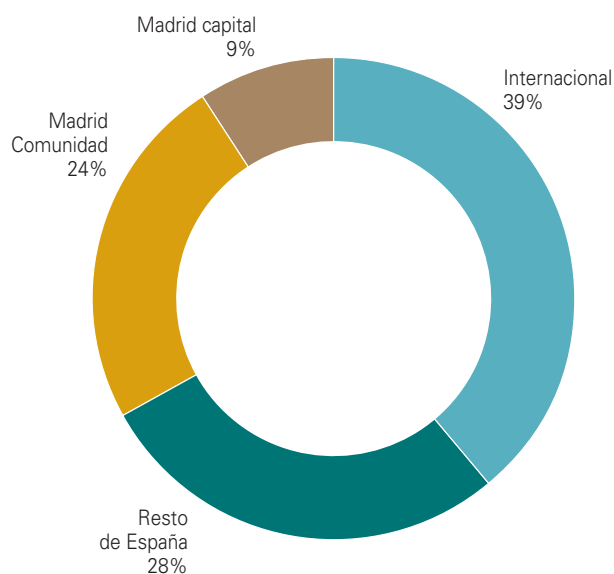


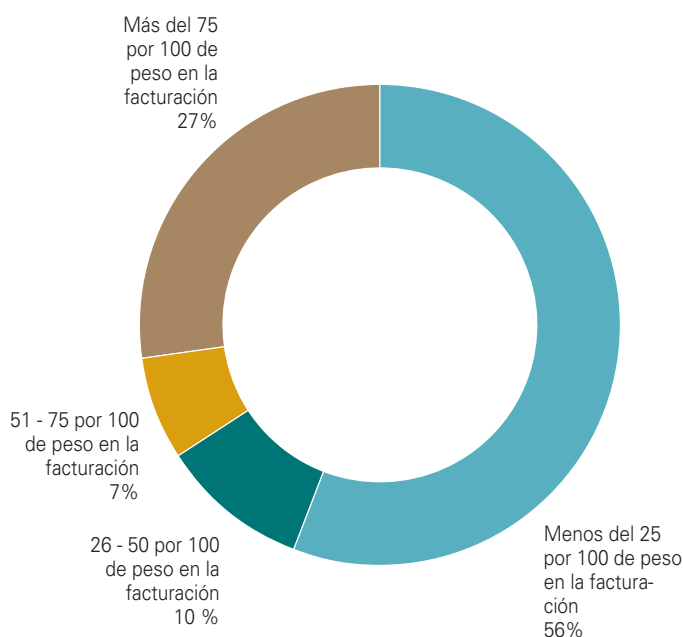
Gráfico 33.  
**Los clientes del diseño madrileño y su posición geográfica**



## Distribución geográfica de los clientes

El ámbito geográfico en el que desarrollan su actividad las empresas de diseño de Madrid trasciende, en más de la mitad de los casos (un 67 %), los límites de la Comunidad y un 39 por 100 exporta sus servicios más allá de nuestras fronteras.

Gráfico 34.  
**Peso de las exportaciones en la facturación del diseño madrileño**



## Internacionalización

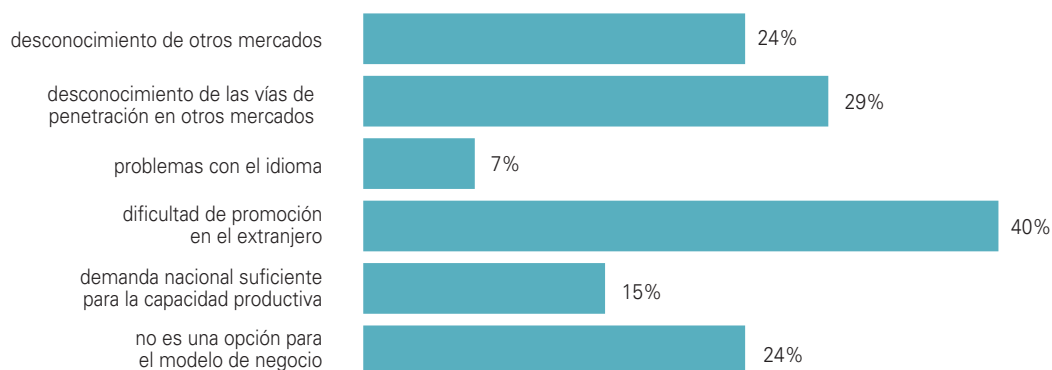
En general, este proceso está ligado a los estudios de mayor tamaño, más diversificados y mejor preparados para abordar procesos de acceso a los mercados exteriores. Pero, salvando este grupo, la internacionalización sigue siendo una asignatura pendiente para muchas empresas del sector, sobre todo para las de menor tamaño. Éste es un rasgo que comparten, con alguna excepción, con las empresas de diseño del resto de comunidades de España.

Globalmente, y según estos datos, puede observarse una tendencia positiva en el proceso de internacionalización del sector. Existe un interés creciente por trascender el ámbito nacional y acceder a mercados internacionales, que se ve impulsado por la disminución de la demanda a nivel nacional, debida a la situación económica actual.

En cuanto al peso que suponen las exportaciones en su volumen de facturación, en un porcentaje importante (el 56%), las exportaciones constituyen menos de 25 por 100 de la facturación. Sin embargo, un porcentaje significativo de los encuestados

Gráfico 35.

### Dificultades para la internacionalización del diseño madrileño



que exportan (un 27%) indica que las ventas exteriores suponen más del 75 por 100 de sus ventas totales. Ver gráfico 34.

Entre el sector de diseñadores que no exportan, las razones fundamentales que indican para no contemplar la vía de la internacionalización se reflejan en el gráfico 35, destacando las dificultades encontradas en la promoción en el extranjero y el desconocimiento de las vías de penetración en esos mercados.

Sin embargo, a pesar de las dificultades que encuentra el sector para exportar, el proceso de internacionalización puede verse favorecido por las mayores facilidades que proporcionan las nuevas tecnologías, el acceso cada vez mayor a la información de lo que sucede en otros mercados y el incremento de las actividades de *networking* con empresas y profesionales de terceros países.

El apoyo de la administración de cara a la internacionalización del diseño madrileño debería ser una consecuencia lógica de las carencias que se ponen en evidencia: dificultad de promoción en el extranjero y desconocimiento de las vías de penetración en estos mercados

---

# Análisis DAFO

La información suministrada por los diseñadores que han respondido al cuestionario es la base sobre la que se ha elaborado este análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades referidas al sector del diseño y en relación con su capacidad para convertirse en un factor estratégico que aporte innovación y competitividad a las empresas.

## Debilidades

- Escasa promoción y falta de vocación empresarial de los diseñadores.
- Poca capacidad de hacer ver al empresario lo que aporta el diseño en su negocio.
- Falta de formación en gestión empresarial y marketing.
- Tamaño y estructura empresarial insuficiente de los estudios de diseño, que impide la profesionalización de funciones como la comercial y dirección de marketing.
- Escasa capacidad para difundir la cultura de diseño en el ámbito social, empresarial e institucional como un valor social, cultural y económico.
- Escasa capacidad de comunicación para conseguir una integración de los diseñadores en los sectores industrial y comercial.
- Dispersión y falta de una actuación coordinada por parte del sector del diseño.
- Inexistencia de un Centro de Promoción del Diseño.
- Bajo nivel de internacionalización del sector: falta de promoción y bajo nivel de idiomas.
- Incapacidad de los diseñadores para adaptarse a la realidad social y económica del mercado.
- Falta de promoción del trabajo que realizan los diseñadores ante los ciudadanos y las administraciones públicas.
- Incapacidad para modificar la percepción del diseño como algo exótico por parte de los medios de comunicación.
- Escasa influencia del diseño en la realidad social.

## Amenazas

- Percepción del diseño como algo superficial e innecesario.
- Falta de ayuda en cuanto a espacios de difusión global del diseño, en especial para los diseñadores que están empezando.
- Poca presencia del diseño en los niveles educativos básicos.
- Falta de estímulos al sector por parte de las administraciones públicas.
- Falta de incentivos para el desarrollo de actividades de innovación que faciliten una apuesta por el diseño por parte de empresas e instituciones.
- El problema creciente de la copia de productos, fabricados en el mercado asiático, y su fácil acceso al mercado interno.
- Fuerte competencia de grandes empresas multinacionales que producen a bajo coste.
- Intrusismo de las agencias de publicidad y comunicación y de los grandes grupos de medios.
- Competencia desleal de estudios de diseño o diseñadores *free-lance* poco cualificados, que venden un servicio poco profesional a un bajo coste.
- La situación de crisis económica que ha originado una presión a la baja de los precios por parte de los clientes hasta niveles económicamente insostenibles.
- Escasez de trabajo en el sector y precariedad laboral.
- Enorme fragilidad de las empresas de diseño, que no están consolidadas.
- Bajo nivel de consumo de diseño en la Comunidad de Madrid, frente a otras regiones.
- El uso de las redes masivas de comunicación hace muy difícil ejercer los derechos de propiedad del trabajo contra copias ilegítimas, sobre todo en el ámbito internacional.

## Fortalezas

- Creatividad, talento, originalidad, profesionalidad y capacidad de sorprender de los diseñadores de Madrid.
- Rigor en el proceso creativo de los diseñadores, que se traduce en la calidad del producto final.
- Capacidad para ofrecer un servicio personalizado, ágil y flexible, tanto a clientes pequeños como a grandes compañías.
- La crisis económica que ha servido para replantear el ejercicio de la profesión, fomentando la transversalidad y el ejercicio multidisciplinar.
- La potencialidad del diseño industrial como herramienta estratégica para incorporar innovación en las empresas y contribuir a su diferenciación en el mercado.
- El incremento de centros de estudios de diseño.
- La presencia de un importante número de grandes compañías de turismo, infraestructuras, recursos de materias primas, etc., en la Comunidad de Madrid con necesidad de servicios de diseño para el desarrollo de su actividad.
- El carácter de Madrid, como comunidad abierta y multicultural, capaz de atraer e integrar a diseñadores de diversos países.

## Oportunidades

- La confianza creciente de las empresas en el diseño como una herramienta fundamental para mejorar sus resultados.
- El aumento del interés por la internacionalización.
- La capacidad para exportar, para trasladar la producción y acceder al mercado exterior, convirtiéndose en un competidor más en el mercado internacional.
- Las nuevas tecnologías, marketing digital, redes sociales, plataformas de venta online..., que facilitan el acceso del diseño español a mercados nacionales e internacionales.
- El mercado ofrece oportunidades favorables para los diseñadores con formación en tecnología, gestión y comunicación.
- Ante la crisis económica, el diseño puede ser un valor de marca y de competitividad.
- El idioma español, que favorece el acceso a millones de usuarios en Iberoamérica.
- El auge del diseño medioambiental y ecológico, tanto nivel nacional como internacional.
- La posibilidad de trabajar con pymes y micropymes para ayudarles a mejorar su propuesta de valor en el mercado.



**Md  
D7**

**Los  
diseñadores  
proponen**



---

# Medidas propuestas para la mejora del sector

## Medidas para incrementar el conocimiento y la utilización del diseño por parte de las empresas

- Que los organismos públicos valoren y utilicen el diseño de forma profesional y sistemática.
- Campañas de sensibilización dirigidas a las empresas sobre el valor del diseño como elemento diferenciador. Encuentros con empresarios para demostrar lo que puede aportarles el diseño bien gestionado y donde se muestren casos de éxito.
- Que las asociaciones y organismos competentes promuevan el diseño en el tejido empresarial. Crear alianzas entre diseñadores y empresas para desarrollar proyectos de innovación, diseño y comercialización.
- Realización de foros y congresos. Favorecer ferias de presentación del diseño como medio de crecimiento económico y social, patrocinadas en alguna medida.
- Fomentar el diseño como factor de innovación, desterrando la idea de que el único factor de innovación es la tecnología.
- Promocionar los casos de buenas prácticas en diseño de las pymes, en vez de centrarse siempre en las actividades de las grandes empresas. El aumento en la repercusión les impulsará a apostar por el diseño como un arma de diferenciación.
- Más mecanismos de promoción del diseño. Generar una mayor cultura del diseño en todos los ámbitos. Concienciar al público de la importancia del buen diseño en los productos y en su presentación.
- Mayor cobertura y más sensibilidad hacia la profesión por parte de los medios de comunicación. Mejorar la calidad del diseño en los medios.
- Mejorar la formación en diseño de los empresarios y la formación empresarial de los diseñadores.
- Enfatizar la importancia del diseño en planes de estudios y en másteres de carreras empresariales, con inclusión de asignaturas específicas sobre diseño.
- Formación específica a las empresas sobre cómo gestionar el diseño: cómo hacer un *briefing*, fases del proceso creativo, etcétera.
- Promover los premios de diseño para empresas.
- Subvenciones. Ayudas e incentivos fiscales para las empresas por la contratación de servicios de diseño asociados a una mejora de la facturación, fomentando de esta forma la I + D.
- Impulsar la mejora del escaparatismo en la Comunidad a través del diseño.
- Impulsar la información y la asociación entre el empresariado del sector textil y los diseñadores, así como la creación de redes comerciales internacionales desde las propias asociaciones.

## Medidas para mejorar la situación del diseño y de los profesionales del diseño

- Crear una entidad para la promoción del diseño en la Comunidad de Madrid, que pueda poner en marcha iniciativas globales en educación, fomento de la cultura del diseño, acciones de sensibilización, etc., y que pueda establecer un puente entre las empresas y los profesionales del diseño.
- Formación empresarial en los planes de diseño.
- Creación de foros de encuentro para determinar líneas de actuación en el sector a nivel profesional.
- Regular los concursos, eliminando la práctica habitual de convocar concursos no remunerados, práctica a la que recurren muchas empresas para obtener ideas sin compensar por ellas a sus autores.
- Consenso entre profesionales para dignificar la profesión y no admitir trabajos a coste cero o por debajo de un nivel profesional digno. Una mayor colaboración entre los pequeños estudios para eliminar la competencia desleal.
- Denunciar en los medios las malas prácticas en la profesión, como las enumeradas en los dos puntos anteriores.
- Mayores controles para dificultar el intrusismo en el diseño.
- Apoyo económico para la participación en ferias internacionales.
- Cursos de reciclaje para profesionales, con acceso a formación en gestión empresarial, administrativa, comercial, comunicación...
- Ayudas para exportar diseño español y simplificación de los trámites necesarios.
- Un mayor apoyo de las instituciones.
- Modificaciones legislativas con la inclusión de mejoras fiscales y mayores coberturas sociales para autónomos.
- Incorporar en las escuelas como docentes a profesionales en activo de alto nivel, tanto nacionales como internacionales. No incorporar docentes desconectados del mundo profesional.
- Difundir y dar a conocer el trabajo de los diseñadores desde un punto de vista conceptual y funcional más que artístico. Eliminar el concepto que se tiene en España de que los diseñadores pertenecen al mundo artístico y no al sector empresarial.
- Crear una imagen de colectivo sólido y hacer que los diseñadores sean el punto de partida para el cambio dentro de su entorno.
- Fomentar el corporativismo en el sector y la unión de los profesionales, unificando los discursos.
- Fomentar la cultura del diseño a través de la formación desde los niveles básicos de la educación en los colegios.



**Md**  
**Dm**

**Paneles**



Una de las fuentes de información utilizadas en este estudio para la elaboración del diagnóstico sobre la situación actual del diseño en la Comunidad de Madrid y, en particular, respecto de su capacidad para convertirse en un factor de competitividad de las empresas industriales, ha sido la convocatoria de profesionales, expertos, representantes de instituciones vinculadas con el diseño y la actividad industrial de las empresas y docentes y gestores de Centros formativos para pedirles su opinión sobre la que sucede y sobre lo que podría acontecer en el futuro.

Las sesiones, o paneles, que es como hemos denominado a esta dinámica, se han organizado en torno a dos grupos con perfil y perspectiva diferentes, respecto a la actividad y al sector

del diseño. Por una parte, se ha agrupado a todos aquellos representantes de entidades relacionadas con el diseño y con la actividad industrial junto con expertos acreditados en el sector y, por otra, se ha convocado a los representantes de los Centros formativos de la Comunidad de Madrid que imparten enseñanzas de diseño. El resultado de este proceso se presenta en los siguientes apartados, en los que hemos recogido las principales conclusiones de lo expresado y lo debatido por los dos grupos.

---

# Panel de expertos

## Objetivos

El objetivo con el que se convocó este Panel de Expertos ha sido el de obtener la opinión de un grupo de especialistas independientes sobre lo que constituye la razón de ser del proyecto: las bases para la elaboración de un Plan Estratégico del Diseño como factor de competitividad e innovación de las empresas pertenecientes al sector industrial de la Comunidad de Madrid. Algunos de estos especialistas representan a diferentes instituciones -públicas y privadas-, mientras que otros han sido convocados a nivel personal en su condición de expertos en la materia.

Con la finalidad de obtener un primer diagnóstico general, les presentamos a debate una relación de temas, a través de los cuales pudiéramos acercarnos a la situación actual del diseño en la Comunidad, objetivo del estudio. Se trataba de hacer un análisis tanto interno, desde la perspectiva de las propias empresas, como externo, la de la oferta de los proveedores de servicios de diseño. Ese ejercicio de análisis se completó con sus opiniones en relación con las tendencias futuras hacia las que pudiera evolucionar el sector:

- La demanda de diseño de las empresas en la Comunidad de Madrid
- La oferta de diseño en la Comunidad de Madrid
- Tendencias de evolución en el futuro

Los miembros del Panel debatieron libremente sobre estos tres aspectos, aportando cada uno de ellos su experiencia y su visión, lo que dio lugar a una dinámica estimulante y enriquecedora. Los representantes de DIMAD en la sesión se encargaron de moderar el debate y de anotar las conclusiones alcanzadas por el grupo, conclusiones que han sido de una gran utilidad para la elaboración de este estudio, abriendo nuevas perspectivas y sugiriendo diversos enfoques sobre los que se pueda plantear un futuro Plan Estratégico del Diseño.

## Participantes

- José Luis Esteban Herreros, *Asesor Técnico de la Dirección General de Industria, Energía y Minas de la Comunidad de Madrid*
- Carmen Cuesta, *Directora de la División de Comunicación y RSC de la Empresa Nacional de Innovación, ENISA*
- María Encinas, *Jefe de Área de Desarrollo Sectorial de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid*
- Modesto Lomba, *Presidente de ACME, Asociación Creadores de Moda de España*
- Pepa Bueno, *Directora Ejecutiva de ACME, Asociación Creadores de Moda de España*
- M<sup>a</sup> Isabel Zazo, *miembro de la Junta del Colegio Oficial de Decoradores Diseñadores de Interior de Madrid*
- Juan Ortega, *miembro de la Junta del Colegio Oficial de Decoradores Diseñadores de Interior de Madrid*
- Sergio Lourenso, *Dirección de Promoción y Cooperación de CDTI, Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial*
- David Basilio Gómez, *Vicepresidente de AJE, Asociación Jóvenes Empresarios*
- Gelo Álvarez, *Presidente de READ, Red Española de Asociaciones de Diseñadores*
- Carlos Baztán, *Arquitecto*
- Laurent Ogel, *Experto en Diseño de Modelos de Negocio*
- Marina Arespacochaga, *Directora de la Escuela Superior de Diseño de Madrid*
- Delfina Morán, *Coordinadora de Programas Académicos de la Universidad Europea de Madrid.*
- Fundación Diseño Madrid. DIMAD  
Manuel Estrada. *Presidente*  
May Valdecantos. *Patrona y miembro del Consejo Rector*  
Sonia Díaz. *Patrona y miembro del Consejo Rector*  
Juan Antonio Cajigal. *Director de Organización y Estrategia*

## Conclusiones

### 1. Sobre la demanda de diseño de las empresas en la Comunidad de Madrid

La solicitud de diseño de las empresas viene dirigida, en buena medida, por la demanda de productos, procesos y servicios innovadores que den respuesta a las necesidades del usuario o consumidor final, de la sociedad en definitiva. "Diseñar es innovar e innovar implicar diseñar"<sup>1</sup>. El diseño como actividad de innovación es complementaria a la I+D, transforma la I+D en productos y servicios comercialmente viables, y acerca la innovación a las necesidades del usuario. Se considera una herramienta estratégica para la innovación centrada en el usuario. Y varios estudios muestran que las empresas que incorporan el diseño a su estrategia son más innovadoras.

Sin embargo, cuando analizamos la demanda de diseño de las empresas industriales de la Comunidad, vemos la difícil relación que existe en muchas de ellas con los diseñadores. Un porcentaje importante de empresas considera el diseño como una disciplina prescindible, un coste que se puede suprimir sin que ello afecte a sus resultados. Para muchas empresas, en general, y para las empresas medianas y pequeñas, en particular, el sector del diseño es un gran desconocido. No saben qué puede aportarles el diseño y no saben cómo seleccionar a los diseñadores ni cómo gestionar el proceso de diseño.

Incluso entre empresas que valoran la importancia del diseño, se detecta una paradoja. En estudios de campo efectuados con grupos de empresas, se ha detectado que el 80 por 100 de las empresas dice que el diseño es un factor estratégico, pero sólo el 20 por 100 decide invertir en diseño. Sin embargo, si se analizan los casos de éxito en la creación de nuevas empresas, se puede concluir que los proyectos que salen adelante con más frecuencia son aquéllos que invierten en diseño.

Actualmente puede observarse una tendencia por parte de muchas empresas que permite abrigar esperanzas respecto a una evolución positiva a medio plazo. En los últimos años, y debido a la crisis, numerosas empresas han estado totalmente paralizadas en lo que se refiere a la puesta en marcha de estrategias de innovación. Sin embargo, en estos momentos las empresas comienzan a plantearse nuevos proyectos. Se han redimensionado y están preparadas para enfrentarse a nuevos retos. Se empieza a atisbar un panorama de una cierta actividad y ese panorama puede ser un buen caldo de cultivo para la introducción del factor diseño. Para las nuevas generaciones de empresarios es más fácil entender la importancia del diseño en la articulación de iniciativas de éxito porque aportan propuestas que suponen innovación.

Es necesario incorporar más a los instrumentos de apoyo existentes (y a otros nuevos que se puedan crear) el valor del diseño, para desarrollar la investigación en diseño, incorporar la investigación en el proceso de diseño (*design research*) y, viceversa, el diseño en los proyectos de I+D+i.

Existe un nicho importante que es propicio para promover la colaboración entre el sector del diseño y la empresa: las empresas familiares, que cuentan con una gran capacidad para la generación de negocio pero que, en ocasiones, no disponen del talento ni de las ideas que les permitirían desplegar esas nuevas líneas de negocio con posibilidades de éxito. Hay que ser capaces de buscar y detectar esas empresas que, en muchas ocasiones, no están dentro del círculo tradicional del diseño. Poner en relación a las empresas y a los diseñadores y facilitar ese encuentro es otra de las tareas que es imprescindible acometer.

En España existe un déficit de cultura del diseño en los ciudadanos, en las empresas y en las instituciones. Cambiar esta percepción es un proceso difícil y lento, pero es esencial trabajar decidida y conjuntamente en promover una nueva cultura que incremente la comprensión del enorme potencial que supone

1. <http://tzeck-design.com/blog/2009/11/30/del-diseno-y-la-innovacion/>



el diseño como factor de desarrollo económico y cultural. En este contexto, el papel de las administraciones públicas es fundamental. En España en los últimos años, diversos organismos, a nivel nacional, comunitario y local, han desarrollado acciones de apoyo al diseño, pero son, en muchos casos, acciones aisladas que no forman parte de un plan sostenible, de una estrategia continuada, y, en general, el apoyo público al diseño se revela claramente insuficiente. Sin embargo, el estímulo al sector del diseño desde las administraciones públicas es un factor determinante. Apoyo que no es igual a subvenciones, que han disminuido drásticamente desde el comienzo de la crisis. Hay muchas otras formas para estimular la actividad en el sector sin necesidad de aportación de fondos.

Las administraciones públicas tienen que servir de catalizador en las iniciativas de la sociedad civil.

Si las administraciones públicas decidieran apoyar el diseño, como en su día decidieron hacerlo con la arquitectura, se podría alcanzar un grado de reconocimiento nacional e internacional similar al alcanzado por ésta. Sólo con el hecho de que las administraciones públicas decidieran contratar diseño, incorporándolo como algo habitual en el ejercicio constante de su actividad, se podrían conseguir objetivos muy importantes.

El panorama es muy diferente de unas comunidades a otras. En el caso de la Comunidad de Madrid, no existe actualmente ningún organismo público de promoción del diseño, lo que la coloca en una posición de desventaja respecto a otras comunidades donde existen organismos que desarrollan políticas que fomentan el conocimiento y el uso del diseño por parte de empresas y usuarios. Por ello, DIMAD, creada desde la sociedad civil, ha venido a cubrir un vacío, tarea que deberían haber realizado las administraciones públicas, desarrollando una labor de interés público en la promoción de la cultura del diseño en el tejido empresarial y en la sociedad en general, más allá de la defensa de los intereses del sector y los de sus propios asociados.

En Madrid existe un enorme talento de los profesionales del diseño y esto representa un potencial que no se debe desperdiciar. Necesitamos que ese talento emerja.

El resultado del apoyo de la Administración a ese talento, como sucede en otras comunidades españolas, como Cataluña, y en otros países, como Finlandia, deberían servir de ejemplo.

En nuestra Comunidad, con tan alta capacidad creativa, no hemos sido capaces de hacer de esa creatividad el motor para impulsar el desarrollo y el crecimiento económico. Tenemos un retraso de muchos años respecto a otros países, como Francia, Italia, Países Bajos o Finlandia, por ejemplo, que sí han sido capaces de convertir esa creatividad en un verdadero factor de su desarrollo económico, además de convertir el diseño en un apoyo importante para la imagen internacional del país. En España, en general, y en la Comunidad de Madrid, en particular, ésta es una tarea pendiente.

Sería interesante considerar como una referencia iniciativas surgidas en los sectores de manufactura tradicional, como: "marca España" (puercultura), "textiles from Spain" (textil), "toys from Spain" (juguete), etcétera, que incorporan el diseño como uno de sus valores de marca. Estas experiencias pueden quizás servir de ejemplo para construir esa imagen de marca del diseño español y del diseño de Madrid.

Asimismo, es imprescindible impulsar la colaboración entre las instituciones, el Gobierno de la Nación, la Comunidad de Madrid y los ayuntamientos de la Comunidad y, desde esa cultura de la colaboración, impulsar acciones encaminadas a la internacionalización del diseño. Las industrias creativas madrileñas tienen capacidad para mejorar los productos y servicios de nuestras empresas, la imagen de nuestra Comunidad y la calidad de vida de los madrileños, si se cuenta con la visión y ayuda estratégicas necesarias.

## **2. Sobre la oferta de diseño en la Comunidad de Madrid**

El sector del diseño de la Comunidad de Madrid es un sector poco estructurado, formado en su mayor parte por pequeñas empresas creadas por los propios diseñadores, con una deficiencia, en muchos casos,

en su formación de gestión. Sin embargo, los diseñadores son empresarios de su propia actividad y eso es importante porque empiezan a darle importancia a la gestión empresarial y a conocer mejor las claves de su propio negocio, familiarizándose con el lenguaje de las empresas que son sus clientes.

Por otra parte, los profesionales del diseño de la Comunidad tienen un alto nivel de creatividad y un nivel profesional comparable al de diseñadores de otros países donde la disciplina del diseño tiene una trayectoria más larga y una comprensión social mayor que la de nuestro país. La evolución del sector ha sido constante y positiva en los últimos años y su trabajo es homologable al de profesionales extranjeros más reconocidos en el panorama del diseño internacional. A pesar de ello, su presencia en otros mercados es minoritaria y queda mucho camino por recorrer para incrementar la internacionalización del sector y su proyección en los mercados internacionales.

Sin embargo, el sector ha tenido históricamente graves deficiencias para comunicarse a sí mismo. El resultado es un amplio desconocimiento e incompreensión de empresas y consumidores de los valores que su trabajo puede aportarles. Los profesionales del diseño tienen que ser capaces de transmitir lo que hacen, de crear la demanda, de crear el deseo de diseño en los usuarios y en las empresas y de incentivar y prestigiar la fabricación y compra de productos diseñados en Madrid. Los diseñadores tienen que poner en valor lo que son capaces de hacer y trabajar para cambiar la idea, presente en muchos estratos de la sociedad, de que el diseño es algo elitista, frívolo y caro. El diseño es un valor económico y cultural. En Madrid, la oferta de diseño es superior a la demanda y ese potencial no se está utilizando.

Hay que erradicar la idea del diseñador-artista y sustituirla por la de un profesional que detecta necesidades y resuelve problemas de la sociedad. Un punto fuerte del sector es la metodología de trabajo de los diseñadores, su capacidad para resolver los problemas desde una perspectiva diferente. No sólo son importantes los productos, sino los procesos y éste es un valor que aportan los diseñadores.

Pero la imagen del diseñador que tienen las empresas es más la de un creativo que la de un diseñador de procesos. El diseño no aporta solamente un valor estético, sino que es eficaz en la búsqueda de nuevas soluciones y en la mejora y reducción de costes de los procesos productivos y ese mensaje debería llegar al mayor número posible de empresas y a la sociedad en general. El mensaje de su valor para contribuir a la transformación económica y cultural.

El diseño no es un servicio como cualquier otro. Para que eso se entienda es importante diferenciarlo del concepto clásico, definiendo y describiendo nuevas aportaciones. Es una opinión generalmente admitida que el diseño aporta valor añadido a los productos y servicios. Sin embargo, añadido se asocia a prescindible y el error está precisamente en entenderlo como un valor prescindible, en vez de una disciplina que debe formar parte desde el principio de la esencia de un proyecto. Es un valor imprescindible, ya que sin él las empresas no podrán hacer las cosas bien. El diseño está presente en todos los productos y servicios que fabricamos o que utilizamos y un mal diseño aboca al fracaso. Por eso, el diseño debe ser entendido como un valor añadido en el sentido de que es un factor que aporta valor estratégico, decisivo para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

El sector del diseño es un sector muy atomizado. Por ello, es fundamental que los diseñadores se abran a colaborar con diseñadores de otras especialidades y con profesionales de otros sectores. Algunos estudios trabajan ya en equipos multidisciplinares, desarrollando proyectos con ingenieros industriales, sociólogos, psicólogos, etc. pero, de momento, esto sólo puede aplicarse a una minoría. Debemos trabajar para avanzar en la integración del sector del diseño y en su relación con otros sectores del mundo empresarial.

La Universidad tiene que formar buenos diseñadores y desarrollar, además, un trabajo de investigación. La demanda de los estudios de diseño ha aumentado exponencialmente en los últimos años y actualmente hay un gran número de nuevos diseñadores que se están formando en los centros educativos. Una cuestión importante es si el sector del diseño va a ser capaz

de absorber a todos esos nuevos diseñadores que van a salir en los próximos años. Teniendo en cuenta, además, el alto nivel de intrusismo que soporta el sector, al que ha ayudado el avance y divulgación de las nuevas tecnologías, que ponen a disposición de los no profesionales herramientas que les permiten suplantar el trabajo de los profesionales. Un factor positivo es que las nuevas titulaciones universitarias han hecho posible abrir caminos a la investigación que antes nos estaban vetados, lo que redundará en beneficio de la profesión.

Se deben concentrar los esfuerzos en la potenciación de la relación entre el sector del diseño y las empresas, propiciando el desarrollo de proyectos capaces de generar valor a partir de los problemas que la crisis ha generado en la industria, como, por ejemplo, la infrautilización de los medios de producción como consecuencia de la disminución de la demanda de determinados bienes industriales, que podrían utilizarse, por ejemplo, para fabricar nuevos productos capaces de interesar a nuevos mercados.

Madrid está explotando en diseño. El sector del diseño es muy activo y con muchas ganas de impulsar proyectos y participar en actividades para promocionar el diseño. Hay múltiples acciones interesantes que se están desarrollando en nuestra Comunidad, a nivel individual y colectivo. Eso es un gran potencial que no hay que dejar perder, sino articularlo, con alicientes públicos y privados que aglutinen los esfuerzos y canalicen esa explosión de energía, convirtiéndola en un valor de transformación social.

### **3. Acerca de las tendencias de evolución en el futuro**

En los últimos años se pueden identificar diferentes tendencias a nivel mundial respecto al diseño: la innovación centrada en el usuario (*user-centred innovation*), la innovación social conducida por el diseño, el interés por conectar el binomio economía-diseño, el diseño sostenible, el reconocimiento del diseño como parte de las industrias creativas y finalmente una ola de políticas de diseño<sup>2</sup>.

Es realmente una tendencia clara a nivel de política europea el apoyo creciente a todas las formas de innovación, no sólo tecnológica; y en ello se pretende que el diseño juegue un papel clave.

Algunos documentos analizan los aspectos claves de la contribución del diseño a la innovación sostenible en Europa, las barreras con la que se encuentran, políticas nacionales y comunitarias de apoyo al diseño y acciones concretas para apoyar la innovación basada en diseño. Las recomendaciones del Consejo Europeo de Liderazgo de Diseño, dentro de su informe "Diseño para el crecimiento y la prosperidad", son una buena base de referencia para la elaboración de líneas estratégicas de actuación en el futuro.

En otros países, el diseño tiene mucha más relevancia porque desde hace años han tenido una industria muy potente, que en España no ha existido, o bien porque se han basado, como en el caso de los países nórdicos, en el sector tradicional. En nuestra Comunidad, como en el resto de España, la incorporación del diseño al sistema productivo se ha producido con muchos años de retraso respecto a estos países. Sin embargo, algunos sectores tradicionales ya explotan sus recursos en diseño y tienen potencial para hacerlo mucho más.

Por otra parte, sería interesante focalizar esfuerzos en las industrias emergentes. Habría que desarrollar una metodología que conecte el mundo de los diseñadores y el de las empresas. En el proceso darwiniano en el que estamos inmersos, unas empresas nacen y otras mueren. Es preferible ayudar a las empresas que quieran salvarse, no a las que no comprenden que se tienen que diversificar, innovar y desarrollar estrategias diferentes. Identificar a las empresas con el interés y la capacidad de participar en planes capaces de estimular la creatividad y el talento y desarrollar con ellas proyectos sostenibles. Hay que redefinir la industria en el siglo XXI e identificar sectores de la economía y de la actividad empresarial que nos pueden servir de palanca para impulsar el diseño: el deporte y la gastronomía pueden ser buenos ejemplos.

---

2. Jorge Rodríguez y Marco Ferruzca

Existe en Europa una industria de bienes de consumo basados en diseño (que comprende el diseño, el desarrollo de producto, la fabricación y la distribución), con una contribución importante en la economía. Sectores 'tradicionales' (y otros no tanto), como el textil, cuero y calzado, deporte, juguetes y productos para la infancia, hábitat, joyería, accesorios moda y envase orientado al diseño. Pero también los sectores basados fundamentalmente en funcionalidad, como automoción, electrónica de consumo, línea blanca, están cada vez más influidos por el diseño, como valor añadido al producto y ventaja competitiva.

Las Plataformas Tecnológicas Europeas del sector textil, calzado y deporte, en colaboración con otras entidades, han identificado una serie de retos de investigación y tendencias en innovación para estos sectores de bienes de consumo basados en diseño:

1. Productos (multi)funcionales para aplicaciones y usos específicos
2. Fabricación inteligente y la cadena de valor inteligente
3. Nuevos conceptos de diseño y ciclo de vida de productos
4. Personalización y capacitación de los consumidores

Se está creando un ecosistema empresarial nuevo, empresas, *business angels*, grupos de I+D+i, etc., en el que no están presentes los diseñadores.

Es interesante aprender de lo que se está haciendo en otros países: trabajar con inversores privados que promueven el diseño, con fórmulas de financiación adecuadas, ayudando a las industrias creativas a desarrollarse y a aportar valor al resto de empresas, así como impulsar acciones de gestión empresarial para diseñadores. Construir una imagen de marca del diseño español en torno a aquello que mejor nos identifica: la creatividad como capacidad de conseguir cosas donde no existía nada.

Falta implicación del tejido empresarial con las administraciones públicas y el diseño puede ser un nuevo elemento para seguir intentándolo una vez más.

Hay que explicar muy bien cómo el diseño puede contribuir al incremento del valor económico

en la empresa, cómo puede ser un motor importante para conseguir mejores resultados.

El diseño es una carrera de fondo que requiere muchos años. Por eso, habría que introducir la cultura del diseño desde las primeras etapas de la educación, ya que es una carencia cultural y la cultura se crea con el tiempo y desde la base.

Para impulsar el diseño en la Comunidad, es imprescindible contar con la participación de todos los agentes que intervienen en el sector y en otros sectores implicados directa e indirectamente.

El papel de las diferentes administraciones públicas es fundamental, pero es imprescindible que los profesionales del sector asuman sus obligaciones y colaboren en un proyecto integrador, ayudando a modificar progresivamente la percepción del mundo empresarial hacia el diseño e impulsando su integración en las empresas de forma sistemática. Las acciones de sensibilización son necesarias para que los ciudadanos tengan una visión del diseño como un motor de crecimiento de la sociedad y de aumento del bienestar social.

Además, la estrategia a seguir debería prestar atención a las prioridades definidas en la nueva estrategia de especialización inteligente de la Comunidad de Madrid, en la que las industrias creativas juegan un papel horizontal.

La Estrategia Europa 2020 de la Unión Europea se sostiene en tres criterios básicos: crecimiento inteligente, crecimiento sostenible y crecimiento integrador. Esos tres criterios deberían ser los que orienten las políticas estratégicas para el impulso y la promoción del diseño: un diseño inteligente, un diseño sostenible y un diseño integrador.

---

Nota: Las opiniones reflejadas en este capítulo sólo vinculan a los autores y no necesariamente a las entidades a las que pertenecen.

---

# Panel de centros de formación

## Objetivos y participantes

Uno de los objetivos planteados en este estudio era conocer cual es la situación de la formación en diseño en la Comunidad de Madrid. El procedimiento de recogida de información ha consistido en la convocatoria de un Panel de expertos a una sesión de debate y el posterior envío de un cuestionario a través de correo electrónico que ha sido cumplimentado y devuelto por cada uno de los centros participantes en dicho panel. En cuanto al proceso de desarrollo, en el panel participaron 17 expertos conocedores y/o relacionados con el ámbito de estudio pertenecientes a 13 centros de formación en diseño ubicados en la Comunidad de Madrid.

La relación nominal de centros y expertos participantes es la siguiente:

### Escuela de Arte 10

Dña. Pilar Capelastegui. Presidenta Confederación. Escuelas de Arte

Dña. Gema de Paz. Jefe de Estudios

### Escuela de Arte 12

Dña. Paula Dalià Martorell. Jefa de Desarrollo y Promoción Artística

### Escuela Superior de Publicidad

Dña. Marta Insausti Valdivia. Directora Gerente

### Escuela Superior de Diseño de Madrid

Dña. Marina Arespacochaga. Directora

Dña. Alfonsa Segura. Vicedirectora

### ESNE. Escuela Universitaria de Diseño e Innovación

D. Francisco Ubierna. Director Académico

### Centro Superior de Diseño de Moda de Madrid. CSDMM

D. Ángel Cordero Ampuero. Coordinador Área de Diseño

### IED Madrid. Centro Superior de Diseño

D. Ricardo Marzullo. Director

D. Dario Assante. Director Másteres

### Trazos

D. Alfonso Gutiérrez. Director

### Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid. ETSAM. Universidad Politécnica de Madrid

D. Luis Maldonado Ramos. Director

D. Fernando Vela Cosío. Subdirector de Ordenación Académica y Jefe de Estudios

### Universidad Europea de Madrid. UEM

Dña. Delfina Morán. Coordinadora de Programas Académicos

#### Universidad Francisco de Vitoria. Centro Superior de Diseño de Moda de Madrid

D. Pablo López Raso. Director Académico de Diseño y Bellas Artes

#### Universidad Rey Juan Carlos. URJC

Dña. María Luisa Walliser. Coordinadora del Grado de Diseño

D. Pablo Prieto. Coordinador de Bellas Artes y Arquitectura

#### Escuela Técnica Superior de Ingeniería y Diseño Industrial. Universidad Politécnica

D. Pablo Bris Marino. Director de Ingeniería en Diseño y Producto

### La sesión de debate

La sesión de debate tenía la finalidad de obtener un diagnóstico general sobre la contribución de los centros de formación en diseño a la cualificación de la oferta de servicios de diseño, elaborada por el sector y dirigida a las empresas industriales de la Comunidad de Madrid. Para ello, se analizaron los siguientes temas:

**Tema 1: Las competencias en los planes de formación en diseño y su idoneidad para atender las necesidades que demandan las empresas del sector industrial.**

- Fortalezas y debilidades de los planes de estudios en relación con el éxito de la inserción profesional y laboral de los estudiantes.
- Coherencia entre los trabajos fin de estudios y las tesis de los programas de posgrado que se realizan con las necesidades del sector industrial.
- Los convenios con empresas como medio facilitador de la inserción laboral y/o como causa de precariedad laboral.

**Tema 2: Las fortalezas y debilidades de la investigación actual en diseño que se realiza en los centros de formación en diseño de la Comunidad de Madrid.**

**Tema 3: Tendencias y previsiones sobre la evolución de la formación en diseño en la Comunidad de Madrid: una visión para el futuro.**

## Conclusiones

A continuación se exponen las conclusiones después de realizar un análisis de las aportaciones de los expertos en la sesión de debate, que fue organizada según los distintos bloques temáticos, con el objeto de realizar una síntesis y selección. Para la redacción de las conclusiones se han elegido aquellas aportaciones que han registrado un mayor grado de acuerdo entre los integrantes del panel de expertos. Las conclusiones posteriormente fueron enviadas a los expertos, para su lectura final y visto bueno definitivo.

### Tema 1

#### **Las competencias en los planes de formación en diseño y su idoneidad para atender las necesidades que demandan las empresas del sector industrial.**

Fortalezas y debilidades de los planes de estudios en relación con el éxito de la inserción profesional y laboral de los estudiantes.

#### **Fortalezas**

1. Tradición de los planes de estudios de diseño en la formación por competencias. El diseño, desde su origen como disciplina, ha definido y utilizado las competencias para responder a las demandas del mercado, y de la sociedad.
2. Una amplia oferta de asignaturas optativas permite que los planes de estudios se puedan adaptar a la realidad del mercado, y sirve al estudiante de apoyo para el desarrollo de su actividad profesional.
3. Fuerte enfoque multidisciplinar de los planes de estudios que capacita al egresado en diseño para asumir perfiles diversos o flexibles.

#### **Debilidades**

1. Poca flexibilidad de los planes de estudios en la formación reglada de diseño frente a la formación

no reglada que dificulta la posibilidad de ajustarse a la situación real del mercado.

2. Insuficiencia de mecanismos o criterios formales que permiten relacionar la estructura y los contenidos que integran los planes de estudios con las necesidades socioeconómicas.
3. Escasa relación entre la administración, los centros de formación y el sector empresarial con el propósito de responder a las competencias requeridas por el sector productivo.
4. Escasa innovación curricular vinculada con los sectores productivos y sociales.
5. Poco peso en los planes de estudios de asignaturas técnicas, tecnológicas y de comunicación que posibilitan a los alumnos mostrar lo que son capaces de hacer.
6. Falta de perfiles docentes necesarios para impartir los títulos pertenecientes al Marco Europeo de Cualificación para la Educación Superior (MECES). Algunos de los requisitos son difíciles de cumplir por muchos profesionales del medio.
7. Poco apoyo de las empresas para el diseño y la actualización de los planes de estudios.

#### **Coherencia entre los trabajos fin de estudios y las tesis de los programas de posgrado que se realizan con las necesidades del sector industrial.**

1. Es fundamental que los trabajos de fin de estudios se orienten atendiendo al comportamiento de los mercados y a las necesidades de los sectores productivos.
2. Los planes de estudios, en general, y los trabajos de fin de estudios, en particular, se han centrado mucho en la producción y es necesario ir más allá en la gestión y en el emprendimiento del diseño.

### **Los convenios con empresas como medio facilitador de la inserción laboral y/o como causa de precariedad laboral.**

1. Las prácticas en empresas necesitan de una buena praxis ya que son un extraordinario instrumento de formación que aumenta la empleabilidad de los estudiantes y su inserción laboral.
2. Las consecuencias de las prácticas sobre la inserción laboral, en general, son positivas ya que pueden desembocar en un primer contrato laboral.
3. La mayoría de las empresas ven las prácticas como un periodo temporal dirigido al logro de unos determinados objetivos de formación e inserción laboral, pero en medio de la actual crisis económica muchas son las empresas que ven en los estudiantes una "mano de obra barata" que cubre necesidades con el coste mínimo.
4. Un periodo de duración insuficiente de las prácticas en las empresas conlleva que el estudiante puede realizar tareas de escaso valor formativo y tener la sensación de perder el tiempo.
5. Los centros de formación en Diseño tienen la responsabilidad de buscar empresas "con diseño" no sólo empresas "de diseño" para la realización de las prácticas de los estudiantes y así evitar que sean una causa de precariedad laboral.

### **Tema 2 Las fortalezas y debilidades de la investigación actual en diseño que se realiza en los centros de formación en diseño de la Comunidad de Madrid.**

#### **Fortalezas**

1. La investigación permite cualificar a los titulados e incrementar sus posibilidades de aportar conocimiento a las empresas.

#### **Debilidades**

1. Dificultades para la implementación de la investigación incluida en los planes de estudios a nivel de grado.
2. Falta de investigación en diseño.
3. Necesidad de establecer líneas de investigación conectadas con las empresas de la Comunidad de Madrid.
  4. Ausencia del diseño en las convocatorias de investigación financiadas.
5. Dificultad en la definición de lo que es investigación en diseño.

### **Tema 3 Tendencias y previsiones sobre la evolución de la formación en diseño en la Comunidad de Madrid: una visión para el futuro**

1. El diseño es un valor en alza en la sociedad actual y el incremento de la formación en diseño resulta una opción inevitable en la futura oferta formativa de la Comunidad de Madrid.
  2. Los centros de formación tenderán a fomentar la implicación con las empresas para entender el concepto de diseño como factor de valor.
  3. Apuesta cada vez más importante desde los centros de formación por ayudar al estudiante a crear su propia empresa, a través de acciones facilitadoras del emprendimiento.
  4. La formación del diseñador tenderá a dotar al estudiante de un perfil estratégico que le capacitará para el liderazgo y la mejora de las condiciones del resto de los profesionales de la empresa.







**Características  
de la  
formación  
de diseño  
en Madrid**

El contenido de las páginas que siguen a continuación se apoya en el cuestionario que se envió a los integrantes del panel de expertos con el fin de conocer mejor las características de la oferta de formación en diseño en la Comunidad de Madrid. Durante el mes de noviembre de 2013 se elaboró el cuestionario y se remitió por correo electrónico a los centros de formación.

Tabla 1.  
**Oferta pública / privada en la enseñanza de diseño**

<b>Centros Públicos</b>	<b>Centros Privados</b>
1. Escuela Superior de Diseño de Madrid 2. Escuela de Arte 12 3. ETS de Ingeniería y Diseño Industrial.UPM 4. Universidad Rey Juan Carlos 5. Escuela de Arte 10 6. ETS de Arquitectura de Madrid. UPM	1. ESNE. Escuela Universidad de Diseño e Innovación 2. Escuela Superior de Publicidad 3. Universidad Francisco de Vitoria 4. IED Madrid. Centro Superior de Diseño 5. Trazos 6. Universidad Europea de Madrid 7. Centro Superior de Moda de Madrid. UPM

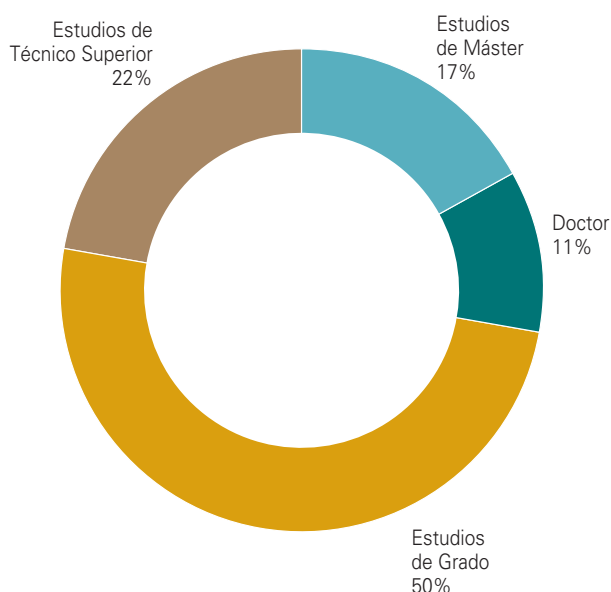
Tabla 2.  
**Niveles de cualificación profesional (MECES) por centro**

<b>Doctor (Nivel 4)</b>	<b>Máster (Nivel 3)</b>
ETS de Ingeniería y Diseño Industrial.UPM ETS de Arquitectura de Madrid. UPM	ETS de Ingeniería y Diseño Industrial.UPM ETS de Arquitectura de Madrid. UPM
<b>Grado (Nivel 2)</b>	<b>Técnico superior (Nivel 1)</b>
ETS de Ingeniería y Diseño Industrial.UPM ETS de Arquitectura de Madrid. UPM Universidad Europea de Madrid Universidad Rey Juan Carlos IED Madrid. Centro Superior de Diseño Universidad Francisco de Vitoria ESNE. Escuela Universitaria de Diseño e Innovación Escuela Superior de Diseño de Madrid Centro Superior de Moda de Madrid. UPM	Escuela de Arte 10 Escuela de Arte 12. Diseño Industrial Escuela Superior de Publicidad

Contestaron a la encuesta 13 centros de formación que representan el 100 por 100 de los que participaron en el panel, lo que muestra el interés del sector por disponer de una evaluación rigurosa acerca de sus características y circunstancias. La primera pregunta se dirigía a conocer que nivel o niveles de cualificación profesional que se imparten en los centros de formación según el Marco Europeo de Cualificación para la Educación Superior (MECES) que establece cuatro niveles: nivel 1 de Técnico Superior, nivel 2 de Grado, nivel 3 de Máster y nivel 4 de Doctor.

## Centros y profesorado

Gráfico 36.  
**Niveles de cualificación MECES en el conjunto de los centros de Madrid**



A la pregunta anterior contestó el total de los centros entrevistados y de sus respuestas se deriva que tan solo dos de los trece centros, ambos pertenecientes a la Universidad Politécnica de Madrid, de carácter público, imparten simultáneamente los tres niveles superiores mientras que el resto sitúan su enseñanza en los niveles 1 y 2. El mayor número de centros, nueve, ofrecen titulación de Grado, nivel 2, como se señala en la tabla 2 y gráfico 36, alcanzando el 50 por 100 del total de los estudios ofertados.

Otro aspecto importante era conocer el perfil académico de los 749 formadores en el terreno del diseño. Un primer dato es situarlos por los distintos centros de formación como se señala en el gráfico 37. Se ve como tres centros de enseñanza (ETS de Ingeniería y Diseño Industrial, IED Madrid. Centro Superior de Diseño y ESNE. Escuela Universitaria de Diseño e Innovación) absorben el 57 por 100 del profesorado mientras que otros cinco centros no superan la cifra de 30 profesores por centro (ver gráfico 37).

Gráfico 37.  
**Profesorado por centro de formación**

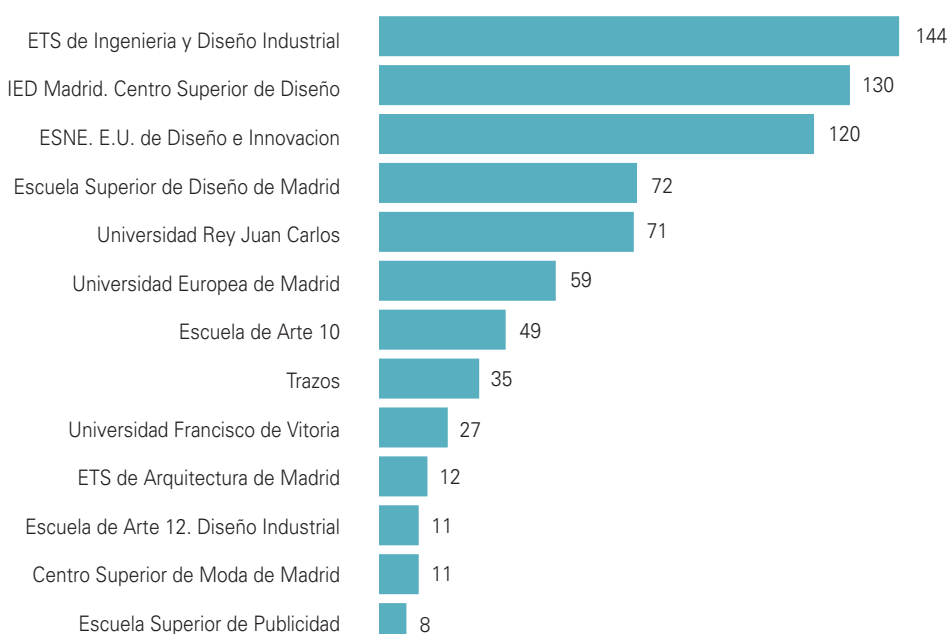
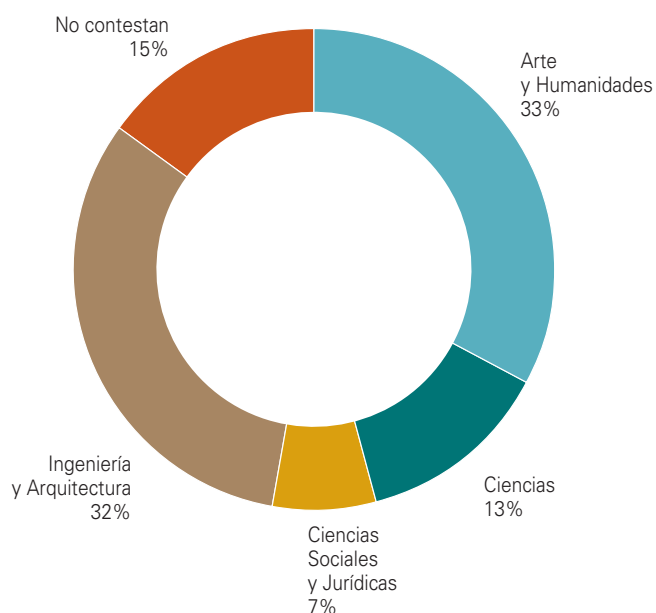


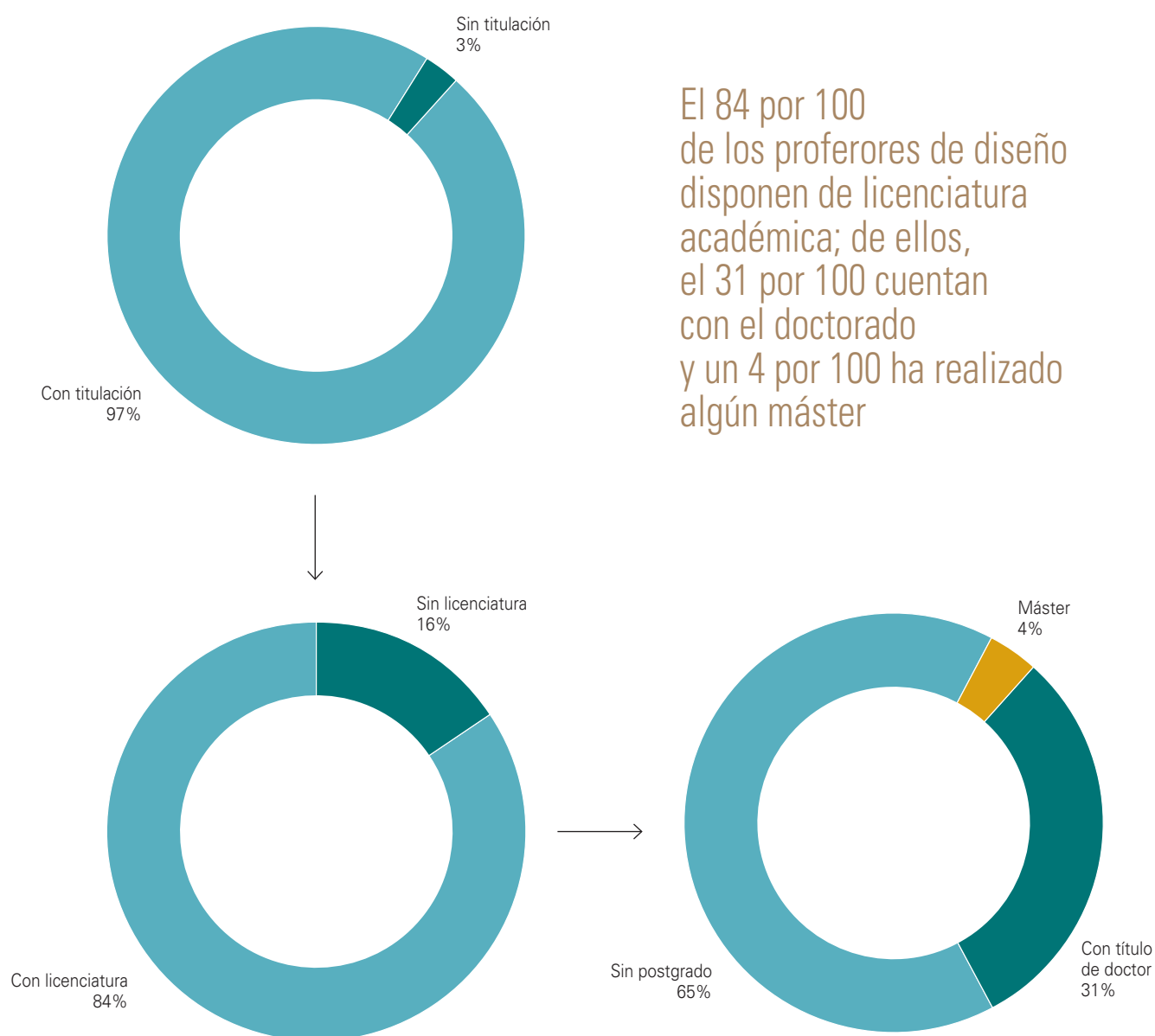
Gráfico 38.  
**Ramas de conocimiento de los titulados en las plantillas**



El área de conocimiento más habitual entre los profesores es la de ingeniería y arquitectura seguida por arte y humanidades

Un dato sustancial es que el 97 por 100 de las personas que forman estas plantillas docentes cuentan con titulación académica. Un 85 por 100 disponen de licenciatura pero tan sólo un 31 por 100 son doctores y un escaso 4 por 100 ha completado su formación con la realización de algún máster. En el gráfico 38 se puede apreciar el tipo de estudios realizados. Finalmente, descontando el 4 por 100 que no contestan, el 59 por 100 son varones y un 37 por 100 mujeres.

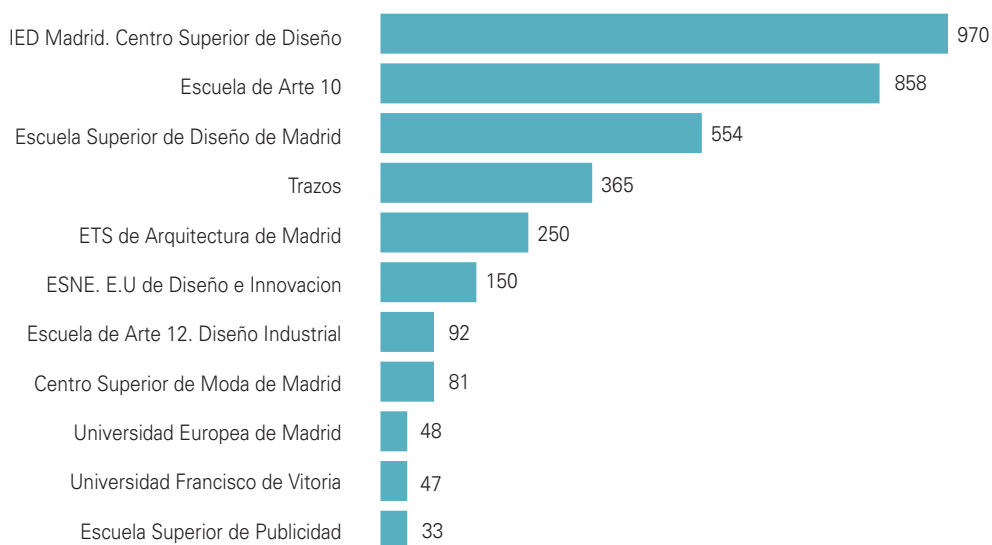
Gráfico 39.  
**Nivel académico del profesorado de los centros de formación en diseño**



# Los estudiantes

Gráfico 40.

## Estudiantes que han finalizado sus estudios por centro



En referencia a los estudiantes que han finalizado su formación durante los últimos cinco años el primer dato es que alcanzan la cifra de 3.446 los estudiantes que terminaron sus estudios. Casi el 70 por 100 (2.382), como se refleja en el gráfico 40 se corresponde al alumnado de tres centros: IED Madrid. Centro Superior de Diseño, Escuela Superior de Diseño de Madrid y Escuela de Arte 10. Otros ocho centros se reparten los 1.064 egresados restantes.

Según contemplamos en el gráfico 41 se advierten diferencias significativas entre el volumen de estudiantes que finalizaron sus estudios y los matriculados en el presente curso 2013 / 2014 (4.388). ESNE. Escuela Universitaria de Diseño e Innovación, con 150 estudiantes que hasta el momento finalizaron sus estudios, la sexta plaza, se sitúa en cabeza a fecha de hoy con 890 matriculados, seguida por Escuela de Arte 10 (829) y Escuela Superior de Diseño de Madrid (715). Es notable la irrupción de la Universidad Rey Juan Carlos (583 alumnos matriculados en sus diferentes opciones) y el "descenso"

relativo de la IED Madrid. Centro Superior de Diseño. Un dato relevante es que la oferta pública en enseñanza de diseño mejora levemente sus posiciones: del 53 por 100 de titulados pasa al 58 por 100 de alumnos inscritos. Sin duda la incorporación de la Universidad Rey Juan Carlos y la Escuela Técnica Superior de Ingeniería y Diseño Industrial de la UPM explican este resultado (ver gráfico 42).

Gráfico 41.  
**Estudiantes matriculados por centro en el curso 2013/2014**

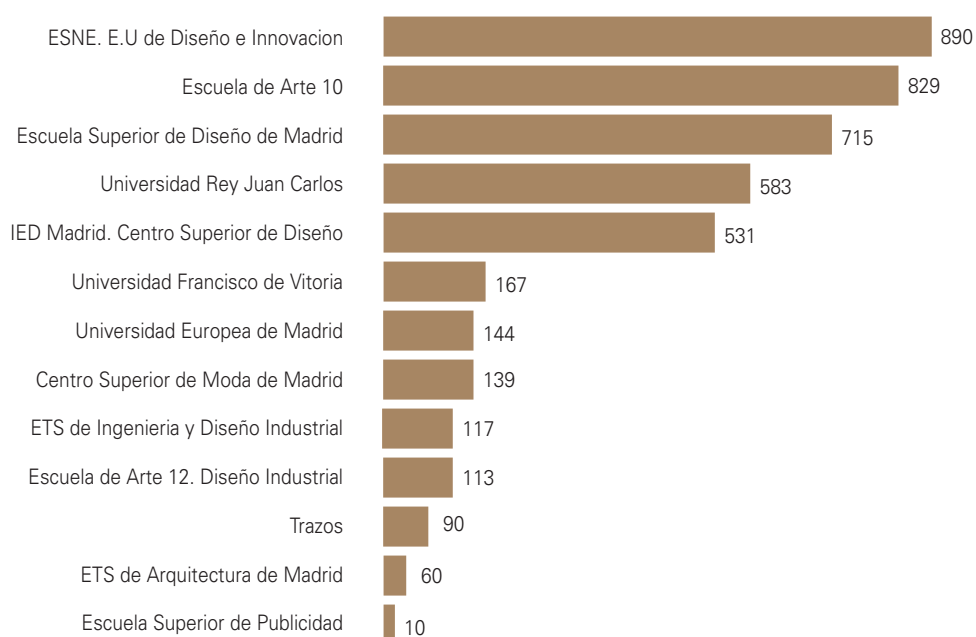


Gráfico 42.  
**Estudiantes matriculados por tipo de enseñanza público / privada**

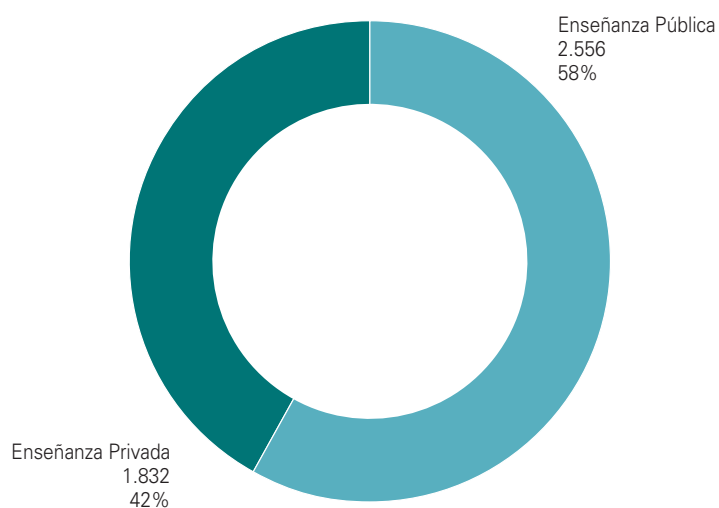
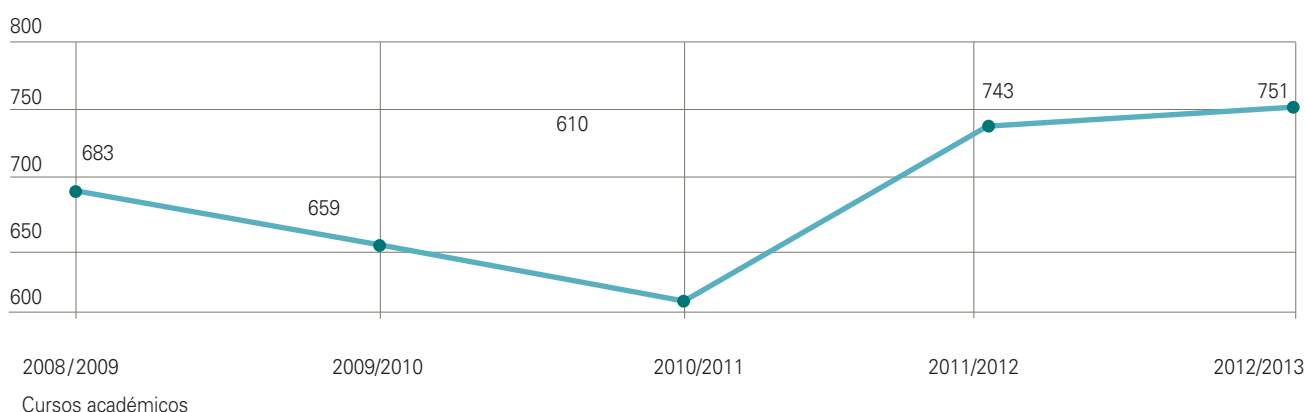




Gráfico 43.  
**Alumnos que han finalizado sus estudios en el período 2008 - 2013**



Diseño gráfico es la especialidad preferida por los alumnos, tanto los que ya obtuvieron su título como los que actualmente cursan estudios

Moda sigue manteniendo su posición ligeramente a la baja habiendo descendido de forma importante la de diseño de interiores

El gráfico 43 es significativo al poner de relieve el sustancial incremento en el número de estudiantes que finalizan su formación. De hecho, en el período 2008-2011 se advierte un descenso importante en el número de titulados que remonta con fuerza para los cursos de 2012 y 2013, alcanzando en este último el máximo histórico de 751 alumnos con los estudios finalizados.

¿Qué se estudia en mayor grado? Los gráficos 44 y 45 lo pone de relieve, así como los cambios que se han experimentado en este terreno. Si nos atenemos a la serie histórica, diseño gráfico y de interiores destacan con rotundidad con un 32 y un 29 por 100 respectivamente. Les acompaña el diseño de moda 27 por 100. Es significativo y digno de estudio la muy baja participación del diseño

de producto, estrechamente liado a la actividad industrial, que apenas alcanza el 3 por 100.

Por contra, los datos de matriculación en el curso 2013-2014 -existe un total de 4.388 estudiantes- arrojan resultados diferentes. Las especialidades de diseño gráfico y moda mantienen la primacía, pero se desploma diseño de interiores, con seguridad debido a la grave crisis que arrastra el sector inmobiliario creciendo por contra el diseño de producto y el apartado de "otros". Como dato curioso, mientras que 2.547 estudiantes, más de la mitad del total de los matriculados, son mujeres, tan sólo el 37 por 100 del profesorado pertenece al género femenino (ver gráfico 46)

Gráfico 44.  
**Especialidades por número de estudiantes que han finalizado**

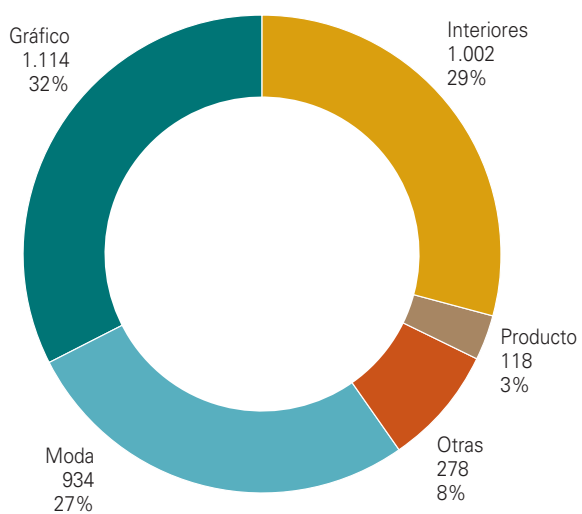


Gráfico 45.  
**Especialidades por número de estudiantes matriculados en el curso 2013-2014**

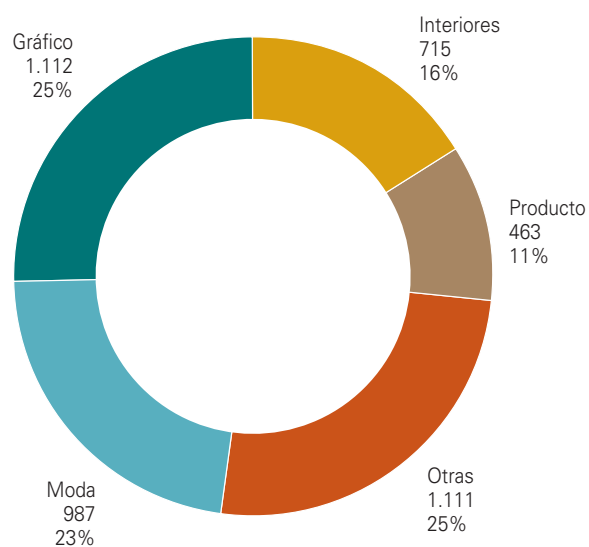
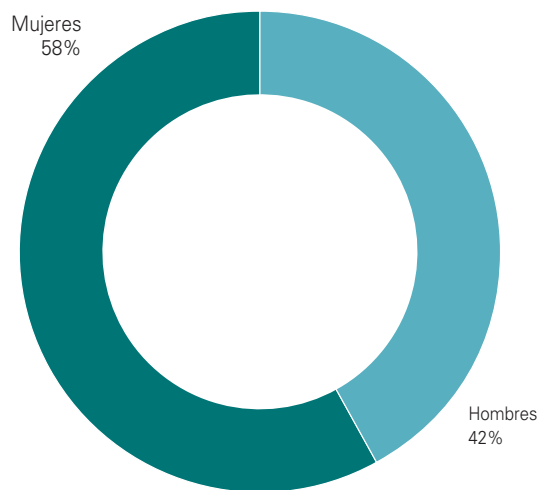
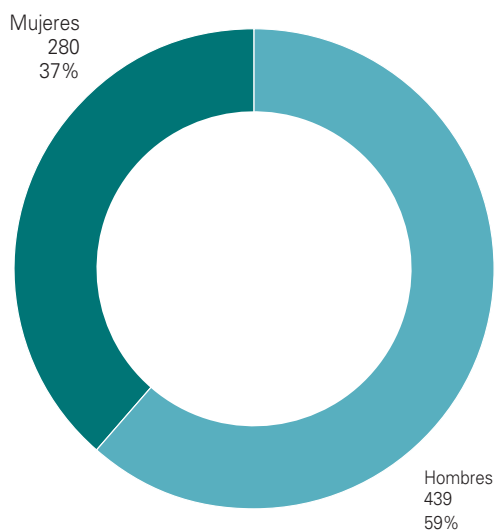


Gráfico 46.  
**Profesorado y alumnos por sexo**



Para sumar 100 hay que incluir el 4 por 100 que no contestó



## — Titulaciones impartidas por los centros

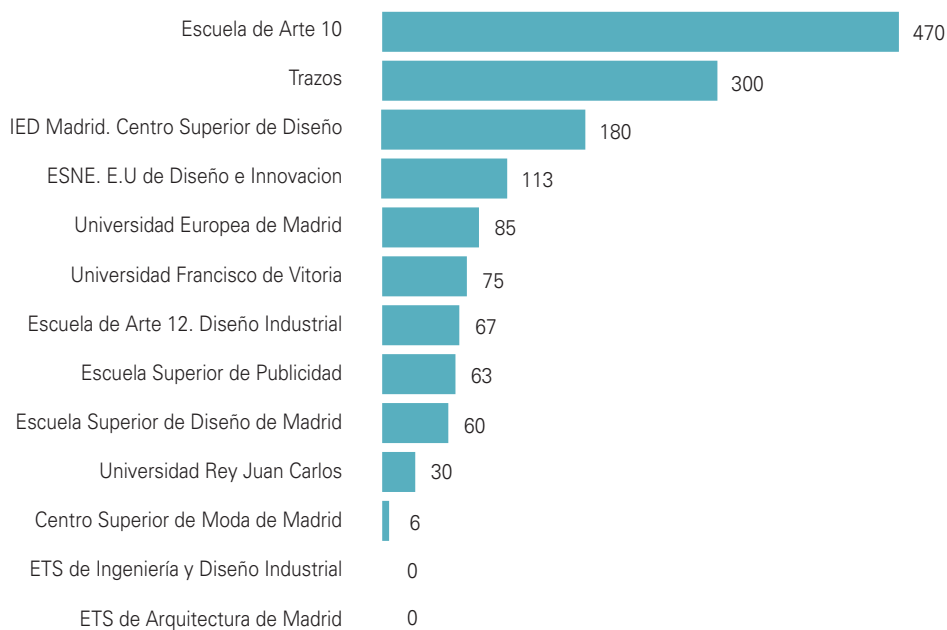
Tabla 3.  
**Títulos impartidos por centros**

	Técnico Superior Nivel 1	Grado Nivel 2	Máster Nivel 3		Doctor Nivel 4
			Título oficial	Título Propio	
ESNE. E.U de Diseño e Innovacion	0	4	0	0	0
Escuela de Arte 10	10	0	0	0	0
Escuela Superior de Diseño de Madrid	0	4	0	0	0
Universidad Rey Juan Carlos	0	3	0	0	0
IED Madrid. Centro Superior de Diseño	0	4	0	3	0
Universidad Francisco de Vitoria	0	1	0	2	0
Universidad Europea de Madrid	0	4	0	0	0
Centro Superior de Moda de Madrid	0	1	0	1	0
ETS de Ingeniería y Diseño Industrial	0	5	3	3	2
Escuela de Arte 12. Diseño Industrial	3	0	0	0	0
Trazos	0	0	0	2	0
ETS de Arquitectura de Madrid	0	1	0	1	1
Escuela Superior de Publicidad	2	0	0	0	0
<b>Total títulos</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>3</b>

De los centros consultados, nueve de ellos ofrecen la posibilidad de especialización a nivel 2, Grado, y es de destacar que la Escuela de Arte 10 oferta 10 títulos a nivel 1 de Técnico Superior. La Escuela Técnica Superior de Ingeniería y Diseño Industrial es la única que oferta nivel 3, título de Máster oficial y que junto con la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid de la Universidad Politécnica ofertan el nivel 4 Doctor. Seis centros ofertan un total de 12 Títulos propios (tabla 3).

# Prácticas y relación con las empresas

Gráfico 47.  
**Número de convenios con empresas por centro formativo**



Dato de importancia es conocer la relación que los centros de formación establecen con el ámbito empresarial de la Comunidad de Madrid a través de la firma de los convenios para la realización de prácticas por parte de sus alumnos (gráficos 47 y 48).

Actualmente existe un total de 1.449 convenios firmados, mientras que los estudiantes pueden realizar sus prácticas en 1.623 empresas.

Las Prácticas Curriculares son ofertadas mayoritariamente por los centros de formación participantes en la encuesta como se observa en el gráfico 49 debido principalmente a que son Prácticas Formativas integradas en el plan de estudios y las actividades realizadas por los estudiantes en las empresas tienen una correspondencia en créditos académicos.

En algunos títulos llegan a ser obligatorias. Es de señalar la escasa vinculación con el mundo empresarial madrileño por parte de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid y la de Ingeniería y Diseño Industrial de la Universidad Politécnica de Madrid.

Gráfico 48.  
**Número de empresas en las que se realizan las prácticas**

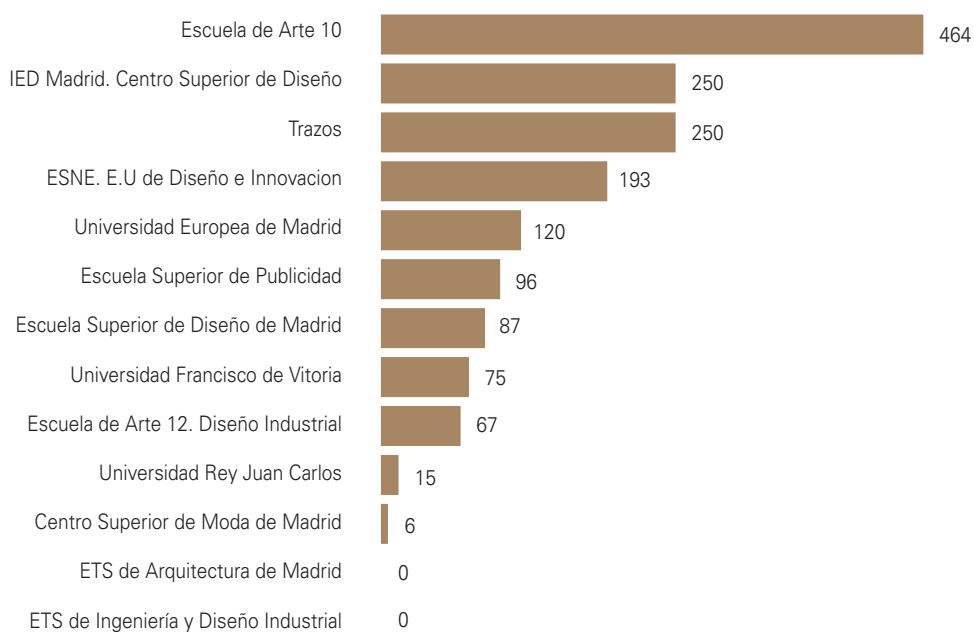


Gráfico 49.  
**Modalidad de prácticas realizadas con las empresas**

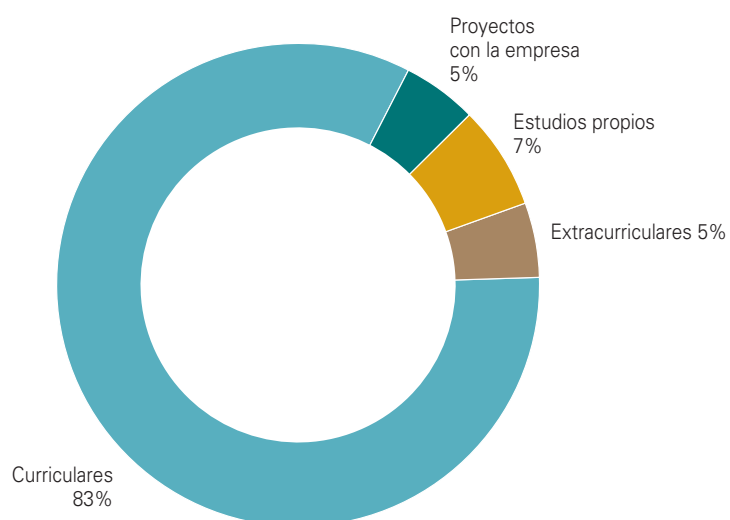


Tabla 4.  
**Porcentaje de asignaturas transversales  
 y de especialidad por centro**

	Asignaturas transversales	Asignaturas de especialidad
Trazos	25	75
IED Madrid. Centro Superior de Diseño	30	50
ESNE. E.U de Diseño e Innovación	25	75
Universidad Europea de Madrid	23	76
Escuela Superior de Publicidad	30	70
Escuela Superior de Diseño de Madrid	10	40
Universidad Rey Juan Carlos	19	74
Centro Superior de Moda de Madrid	-	66
ETS de Ingeniería y Diseño Industrial	10	-

El peso de las denominadas asignaturas transversales en los planes de estudio es intermedio y relativamente variable de un centro a otro (ver tabla 4). El porcentaje de estas asignaturas es del orden del 30 por 100 en la Escuela Superior de Publicidad y el IED Madrid. Centro Superior de Diseño, mientras que en el resto de los centros consultados el porcentaje de estos contenidos se encuentra entre el 10 por 100 y el 25 por 100. Por contra, el peso de las asignaturas de especialidad es mayor, presentando cierta dispersión, oscilando entre el 76 por 100 de la Universidad Europea de Madrid y el 40 por 100 de la Escuela Superior de Diseño de Madrid.

La tabla 5 ofrece información acerca del estado de la investigación que se desarrolla en los diferentes centros de formación. Siete de ellos manifiestan contar con un total de 30 líneas de investigación abiertas y haber abordado en algún momento un total de 127 proyectos de investigación. Centrándonos en los proyectos en curso la Escuela Técnica Superior de Ingeniería y Diseño Industrial acapara el 40 por 100 del total.

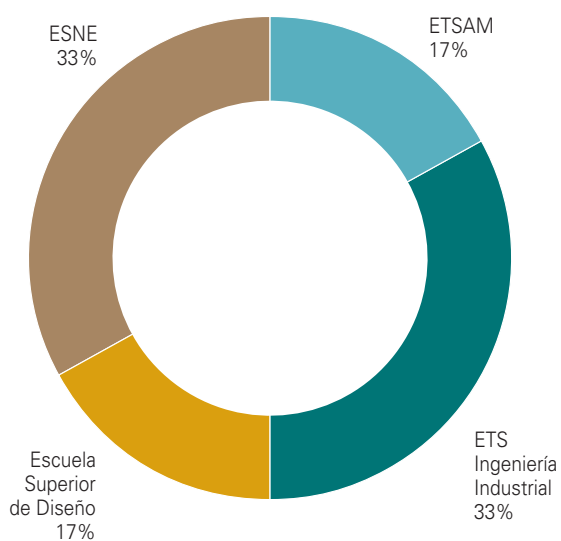
Tres de los siete centros de formación que llevan a cabo proyectos de investigación tienen finalizados proyectos (también en este caso, el porcentaje más elevado, el 83 por 100 corresponde a la Escuela Técnica Superior de Ingeniería y Diseño Industrial). Para finalizar, actualmente existe un total de 12 convenios firmados con diferentes empresas para desarrollar proyectos de investigación que involucran a tan solo cuatro centros de formación (ver gráfico 50).

Tabla 5.  
**Líneas y proyectos de investigación**

	Líneas de investigación	Proyectos de la investigación	Proyectos de investigación en curso
Centro Superior de Moda de Madrid	1	1	1
Escuela Superior de Diseño de Madrid	3	2	2
ESNE. E.U. de Diseño e Innovación	8	10	8
Universidad Francisco de Vitoria	2	2	2
ETS de Arquitectura de Madrid	5	18	4
E.T.S. de Ingeniería y Diseño Industrial	7	90	14
Universidad Europea de Madrid	4	4	4
Total	30	127	35

Gráfico 50.  
**Convenios con empresas para realizar proyectos de investigación**

En la actualidad hay 12 convenios de investigación firmados entre las empresas y los centros de formación







**Md**  
**D** 

**Conclusiones**

---

# Conclusiones del estudio

## **La mitad de las empresas que integran el sector industrial de la Comunidad de Madrid dicen haber realizado alguna actividad de diseño en los últimos tres años**

El dato que surge de la encuesta refleja el camino que queda por recorrer y pone de manifiesto la existencia de una relación directa entre el tipo de actividad que realiza la empresa y el uso que la misma hace del diseño. Las empresas que hacen un uso intensivo del diseño son las de Alimentación, Bebidas y Tabaco; las de Textil, Vestido, Calzado y Complementos; las de Telecomunicaciones y las de Edición, Producción Cinematográfica, de Radio y Televisión. Por el contrario, las empresas pertenecientes al grupo de Industrias Extractivas apenas han desarrollado actividades de diseño.

## **El diseño es un factor clave en la definición de la estrategia y en los resultados de las empresas**

Las empresas que consideran que el diseño es un factor importante de la estrategia empresarial, porque es una actividad útil para mejorar su imagen externa y para desarrollar nuevos productos, han incrementado su facturación en los últimos tres años. Los tipos de diseño desarrollados de forma mayoritaria son el diseño de producto, el diseño gráfico y el diseño web, digital y multimedia.

## **Las empresas que cuentan con diseñadores consideran estratégica su aportación**

Las empresas que desarrollan diseño equiparan su importancia a la dirección financiera y la consideran

por encima de la dirección de operaciones, de la de recursos humanos y de la I+D. Tan sólo la dirección comercial y de marketing están consideradas como un elemento más importante que el diseño para la consecución del éxito empresarial.

## **Menos de la mitad de las empresas que realizan actividades de diseño tienen diseñadores en su plantilla**

Las empresas que contratan servicios externos de diseño lo hacen a través de sus relaciones profesionales, para la realización de proyectos concretos y optan por los diseñadores de la Comunidad de Madrid. La contratación de diseñadores extranjeros es muy minoritaria.

Las empresas están muy satisfechas con los servicios recibidos y consideran la función del diseñador como cualificada. A falta de diseñador, su función es asumida por los directivos o por otras personas que ocupan posiciones de responsabilidad media.

## **El diseño es un componente fundamental en el desarrollo de nuevos productos o servicios**

Las empresas que han dirigido un mayor esfuerzo hacia el desarrollo de nuevos productos o servicios con componente de diseño son aquellas que realizan actividades de edición, producción cinematográfica, de radio y televisión y las de alimentación, bebidas y tabaco.

La mayoría de las empresas que desarrollan diseño consideran que la inversión en este factor facilita su acceso a nuevos mercados por ser un elemento

determinante para diferenciar sus productos y servicios de los de la competencia.

**Casi la mitad de las empresas que realizan actividades de diseño gráfico o de producto no los protegen legalmente**

Muchas empresas señalan como causa la dificultad de proteger algunos productos y servicios y piensan que el registro legal no les protege, en la práctica, frente a las copias.

La marca registrada, la patente y el copyright son los procedimientos de protección más utilizados por aquellas empresas preocupadas en proteger sus diseños.

**La gran mayoría de las empresas desconocen la existencia de premios, ayudas o programas de apoyo al diseño**

El 85 por 100 de las empresas que realizan actividades de diseño desconocen la existencia de ayudas o programas de apoyo al diseño de los que su empresa podría beneficiarse. Sólo el 15 por 100 de las empresas que desarrollan diseño han recibido algún premio o reconocimiento derivado de esta actividad.

**El trabajo de los diseñadores es mal comprendido por una parte importante del tejido empresarial español y por la sociedad en general**

Existe una idea bastante generalizada de que el trabajo de los diseñadores está relacionado con factores puramente estéticos y no se tiene en cuenta

su capacidad para identificar necesidades y ofrecer soluciones. Esta visión desenfocada no se corresponde con la práctica aceptada en los países más avanzados de nuestro entorno.

Hay que cambiar la idea de que el diseñador es un artista e incidir en su contribución a la mejora de los procesos productivos y a la rentabilidad de los proyectos empresariales, así como su capacidad de ser puente entre las empresas y los usuarios, situando en el mercado productos y servicios que mejoran la calidad de vida de las personas. Hay que desterrar la imagen del diseño como algo elitista, frívolo y caro.

**Madrid tiene una oferta de diseño de primer nivel**

Madrid tiene una excelente oferta de profesionales, empresas y estudios de diseño. En cantidad – estimamos que más de 3.000 profesionales desarrollan su actividad profesional en Madrid– y en calidad, ya que los profesionales de la Comunidad tienen un alto nivel de creatividad y profesionalidad. Su formación ha mejorado de forma significativa en los últimos años y la calidad de sus trabajos es homologable con la de profesionales de países con una posición más reconocida en el panorama del diseño internacional. Sin embargo, su presencia en mercados exteriores es aún minoritaria y hay que trabajar para aumentar su proyección en los mercados internacionales.

### **Un sector difícil de cuantificar**

El sector de profesionales y empresas de diseño es difícil de cuantificar, ya que no ha existido hasta hace poco tiempo un epígrafe específico en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE. En la actualidad, el CNAE 7410, que engloba el diseño industrial, el diseño gráfico, el diseño de interiores y el diseño de moda, ofrece una buena oportunidad para conseguir cuantificar y tener una visión real del peso de esta actividad en la economía madrileña, que debería ser aprovechada por las empresas de diseño.

### **Los profesionales de la Comunidad de Madrid realizan un amplio espectro de actividades de diseño**

El diseño gráfico y el de interiores son los que tienen una mayor implantación en la Comunidad de Madrid, en línea con las características de la demanda más frecuente de su tejido empresarial, compuesto en gran parte por empresas de comercio y servicios y con una menor presencia de empresas industriales. Sin embargo, el 50 por 100 de los profesionales no se dedican a una única especialidad, sino que su oferta de servicios incluye varias de las especialidades del diseño, permitiéndoles ofrecer un servicio integral a empresas y particulares.

Además, un alto porcentaje de diseñadores desarrollan una labor docente, lo que es muy positivo por lo que supone la transmisión de sus conocimientos a los nuevos titulados, al tiempo que una continua puesta al día y contacto con nuevas ideas para los profesionales.

### **El diseño no siempre lo hacen los diseñadores**

Para algunas empresas, el diseño sí es importante pero eso no se traduce necesariamente en la contratación –ni interna ni externa– de diseñadores, ya que este trabajo es realizado en muchos casos por personal propio de formación diversa, fundamentalmente ingenieros. Es muy usual que se acuda a diseñadores sólo para mejorar el aspecto estético de un producto y que no estén presentes en su concepción ni en los procesos de fabricación.

### **Una profesión en alza**

En la Comunidad se han multiplicado los centros que ofrecen estudios de diseño y la demanda de estos estudios está teniendo un incremento constante desde hace algunos años, por lo que cada año se incorporan al mercado un número importante de titulados. Madrid tiene una potencialidad en el diseño crecientemente fuerte. Por el número de sus profesionales, de sus centros de formación en diseño, de sus estudiantes, profesores y por la percepción social positiva que estas cifras reflejan.

Actualmente, en Madrid, la oferta de diseño supone un potencial para las empresas, que éstas deberían aprovechar en toda su extensión.

### **El diseño es una actividad con un alto nivel de intrusismo**

La actividad de los diseñadores es a menudo desarrollada por personas ajenas a la profesión

que no poseen la formación ni los conocimientos suficientes. Este problema se ha visto agravado por la difusión de tecnologías que ponen al alcance de los no profesionales herramientas que facilitan la realización de trabajos de diseño, aunque los resultados no tengan la calidad mínima necesaria y no puedan compararse –conceptualmente, estéticamente ni funcionalmente– con el trabajo desarrollado por un profesional.

### **Las empresas de diseño y la crisis**

La actual crisis económica ha sido particularmente dura con el sector. Por una parte, disminuyendo de forma importante los encargos, tanto por parte de las diferentes administraciones públicas, como de empresas y particulares, dado que el diseño es considerado, en muchos casos, como un factor prescindible. Por otra parte, ha provocado una gran presión por parte de los clientes en cuanto a la rebaja de tarifas, hasta unos niveles en muchos casos insostenibles, lo que ha ocasionado el cierre de muchos estudios.

### **El sector del diseño está integrado por empresas de tamaño reducido**

Más de la mitad de los estudios de diseño que han participado en la encuesta tiene uno o dos trabajadores. Esto les dificulta en muchos casos el acceso a proyectos de una cierta envergadura, dentro y fuera de nuestra Comunidad, pero también les dota de una gran flexibilidad, que ha permitido a muchos de ellos adaptarse y sobrevivir en un ciclo económico adverso.

### **Los diseñadores de Madrid mejoran su posicionamiento y amplian sus mercados**

El sector está desarrollando actualmente una gran actividad para promocionarse a sí mismo. Los profesionales del diseño –que ayudan a las empresas a vender sus productos y a proyectarse en el mercado– han sido tradicionalmente malos vendedores de sí mismos. Sin embargo, hay una clara tendencia de mejora de su posicionamiento, utilizando las nuevas tecnologías (redes sociales, plataformas digitales, networking...) para darse a conocer y poner en valor su trabajo. En la Comunidad de Madrid hay una convocatoria constante para actividades organizadas por diseñadores –ferias, presentaciones, debates, eventos...–, a nivel individual y colectivo, que pueden ayudar a la visibilidad y a la mejor comprensión de los profesionales y de su trabajo. También se observa un interés creciente por el acceso a nuevos mercados, incluyendo los mercados exteriores.

### **El carácter multicultural de Madrid se percibe como una gran oportunidad**

La presencia de importantes compañías, el carácter de Madrid, como comunidad abierta y multicultural, el aumento del interés por la internacionalización, las nuevas tecnologías, la necesidad de diferenciación impuesta por la crisis y la necesidad medioambiental son las grandes oportunidades de futuro detectadas por los profesionales del diseño.

### **Madrid debe superar el déficit que tiene actualmente en su imagen de marca**

El diseño es un factor de oportunidad para la promoción de Madrid como destino turístico. A pesar de ser una Comunidad creativa, Madrid no dispone de signos, símbolos o eslóganes que fijen su imagen como polo de atracción para visitantes, inversores e iniciativas de todo tipo. El desarrollo y el cuidado de su imagen, tanto en su paisaje urbano como en su comunicación institucional y en su señalética, es una gran tarea pendiente para colocar a Madrid en una buena posición frente a la dura competencia de otras regiones metropolitanas y europeas. Madrid debe superar este importante déficit de imagen y de diseño.

### **La Comunidad de Madrid no posee ningún centro dedicado a la promoción del diseño**

Al contrario que otras Comunidades en las que también se registra un nivel y una actividad económica altos, la Comunidad de Madrid no posee ningún centro público ni organismo dedicado a la promoción del diseño similar a los existentes en otras Comunidades Autónomas, como País Vasco, Cataluña, Aragón o Andalucía. Esto supone un hándicap a la hora de desarrollar políticas y actuaciones que impulsen, por una parte, el uso del diseño por parte de las empresas, y, por otra, la difusión de la cultura del diseño en la sociedad en general, para que los consumidores conozcan y utilicen productos bien diseñados.

### **Las administraciones públicas deben asumir un papel dinamizador de apoyo al diseño**

En las reuniones mantenidas con responsables del mundo empresarial, profesional y académico, así como con diversas entidades relacionadas con el ámbito del diseño, se detecta una demanda generalizada respecto a la necesidad de que las diferentes administraciones públicas asuman un papel dinamizador de apoyo al diseño. La demanda de apoyo no se focaliza en ayudas económicas –aunque, obviamente, serían muy útiles para desarrollar políticas de estímulo–, sino en que la administración se convierta en promotora de estrategias y de acciones encaminadas a convertir el diseño en un instrumento de crecimiento y mejora de la estrategia empresarial, en línea con las políticas europeas de apoyo a la innovación no tecnológica.

### **No se trata de ayudar al sector, sino de favorecer a que el sector se convierta en un instrumento de competitividad para el tejido empresarial**

El objetivo primordial no es asistir al sector sino desarrollar políticas para ayudar a las empresas a mejorar su posicionamiento en los mercados, a la diferenciación de sus productos y a una mejor proyección nacional e internacional, haciendo que el diseño se convierta en un factor de innovación, crecimiento y progreso para nuestra Comunidad, en línea con las políticas llevadas a cabo en otros países–Holanda, Inglaterra, países nórdicos, Francia, Italia–, que han dado excelentes resultados.

### **La Unión Europea apoya el diseño como factor de innovación**

Actualmente hay un interés creciente en la política europea por apoyar las diferentes formas de innovación y las industrias creativas, entre las que el diseño juega un papel fundamental. La Estrategia Europa 2020 de la Unión Europea es una buena base de referencia para la elaboración de políticas estratégicas que impulsen el valor del diseño como un valor económico y cultural.

### **La necesidad de estímulos a la innovación en las empresas, asignatura pendiente**

El bajo nivel de consumo de diseño en la Comunidad de Madrid, la ausencia de estímulos para el desarrollo de actividades de innovación en las empresas, la dificultad para proteger la propiedad de los diseños, el intrusismo y la competencia de empresas multinacionales, que producen a bajo coste, se perciben desde el sector del diseño como las principales amenazas.

### **Hay un desencuentro entre la oferta y la demanda de diseño en Madrid**

Analizando los datos de este estudio, se desprende una conclusión evidente y esencial: la oferta y la demanda de diseño en Madrid están desenfocadas. El mercado, por sí mismo, puede tardar años en reenfocar ambas realidades. Conseguir ese encuentro imprescindible es una tarea política, de promoción del diseño, impulsando la relación de profesionales con profesionales y con empresas, de empresas con otras

empresas y con profesionales, de centros de formación y universidades con empresas y profesionales, dibujando, identificando y difundiendo buenas prácticas así como medidas de carácter ejemplarizante e incluso iniciativas legislativas en el ámbito madrileño.

### **La necesidad de un Plan Estratégico**

Los diferentes agentes consultados valoran muy positivamente la oportunidad de este estudio y son firmes partidarios del lanzamiento de un Plan Estratégico del Diseño, con la participación de todos los agentes del sector y del mundo empresarial en general. El objetivo sería cambiar la percepción del mundo empresarial hacia el diseño e impulsar su integración en las empresas, como una disciplina que debe formar parte desde el principio de la esencia de un proyecto. También sensibilizar a los ciudadanos de la importancia del diseño como un motor de crecimiento de la sociedad y de mejora de su calidad de vida.





---

# Agradecimientos

Queremos agradecer el apoyo recibido por parte de entidades, empresas, profesionales y expertos que nos han prestado su apoyo en la realización de este estudio:

A los miembros de los dos Paneles –Panel de expertos y Panel de Centros formativos–, cuya composición se indica en los capítulos correspondientes, que han respondido generosamente a nuestra convocatoria y nos han dedicado su tiempo y sus conocimientos, enriqueciendo con sus aportaciones este trabajo.

A la Asociación Creadores de Moda de España (ACME), la Asociación Española de Profesionales del Diseño (AEPD), la Empresa Nacional de Innovación (ENISA) y el Colegio Oficial de Decoradores Diseñadores de Interior de Madrid (CODDIM), que nos han ayudado en la difusión de la encuesta a los diseñadores.

A la empresa Dephimática, que ha desarrollado el trabajo de campo para estudiar la demanda de diseño de las empresas, a través de la realización de encuestas y posterior tratamiento de los datos.

A las empresas y diseñadores que han contestado las encuestas. Gracias por el tiempo que le han dedicado y por las opiniones y sugerencias que nos han aportado.

A Javier Echenagusia, quien ha realizado la coordinación editorial del estudio.

Asimismo, queremos manifestar nuestro reconocimiento a varias entidades que han realizado en los últimos años estudios de características similares que nos han sido de gran utilidad a la hora de acometer este proyecto:

“El diseño en España. Estudio estratégico”, realizado por la Federación Española de Entidades de Promoción del Diseño, FEEPD, 2001.

“El sector del diseño en la ciudad de Madrid”, realizado por el área de Economía y Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid, 2007.

“Estudio del Impacto económico del diseño en España –2005 y 2008”–, realizados por la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación, DDI. Especialmente queremos agradecer la metodología desarrollada en estos dos últimos estudios y la autorización recibida para utilizarla en este estudio.



**Md**  
**D** 

**Anexo**

rs			
dir			
mun	prov		
cp	nace	est	fuelle
nif	ident		

**ENCUESTA SOBRE EL IMPACTO DEL DISEÑO  
EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES  
DE LA COMUNIDAD DE MADRID**



**A. MODIFICACIONES EN LA IDENTIFICACIÓN**

1
MODIFICACIONES EN LA IDENTIFICACIÓN Y DATOS PREVIOS
1. Razón social y CNAE <span style="float: right;">Nombre o razón social</span> <span style="float: right;">CNAE</span>
2. Sector de actividad <span style="float: right;">Actividad</span>
3. La empresa forma parte de un grupo    A. No <input type="checkbox"/> 6    B. Sí <input type="checkbox"/> 1      4. La empresa cotiza en bolsa    A. No <input type="checkbox"/> 6    B. Sí <input type="checkbox"/> 1
5. Número de trabajadores <span style="float: right;">Número</span> 6. Fecha de constitución <span style="float: right;">dd/mm/aaaa</span> 7. Volumen de facturación <span style="float: right;">Valor (euros)</span>

2
PERSONA DE CONTACTO A QUIEN DIRIGIRSE, EN CASO NECESARIO, PARA CONSULTAS, ACLARACIONES O MODIFICACIONES SOBRE ESTE CUESTIONARIO
1. Sr./Sra. D./Dña. <span style="float: right;">Firma o sello de la empresa</span>
2. Cargo que ocupa
3. Teléfono y fax <span style="float: right;">Teléfono      Fax</span>
4. Correo electrónico

Grafo Test  
Diseño Dephímatica

**B. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

1	2	3
INDIQUE CUÁNTAS PERSONAS COMPONEN LA PLANTILLA DE LA EMPRESA	AÑO DE FUNDACIÓN DE LA EMPRESA	INDIQUE EL COMPORTAMIENTO DE LA CIFRA DE FACTURACIÓN DE LA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS
A. Menos de 20 ..... <input type="checkbox"/> 1 B. De 20 a 49 ..... <input type="checkbox"/> 2 C. De 50 a 249 ..... <input type="checkbox"/> 3 D. De 250 a 499 ..... <input type="checkbox"/> 4 E. 500 o más ..... <input type="checkbox"/> 5 F. NS/NC ..... <input type="checkbox"/> 6	A. Antes de 1980 ..... <input type="checkbox"/> 1 B. Entre 1980 y 2000 ..... <input type="checkbox"/> 2 C. Después de 2000 ..... <input type="checkbox"/> 3 D. NS/NC ..... <input type="checkbox"/> 4	A. Ha crecido mucho ..... <input type="checkbox"/> 1 B. Ha crecido bastante ..... <input type="checkbox"/> 2 C. Ha crecido un poco ..... <input type="checkbox"/> 3 D. Se ha mantenido constante ..... <input type="checkbox"/> 4 E. Ha disminuido ..... <input type="checkbox"/> 5 F. NS/NC ..... <input type="checkbox"/> 6

4	5																																																
INDIQUE SI EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS HA CONTRATADO O DESARROLLADO INTERNAMENTE ALGUN TIPO DE DISEÑO	INDIQUE LOS TIPOS DE DISEÑO CONTRATADOS O DESARROLLADOS INTERNAMENTE																																																
A. No <input type="checkbox"/> 6 B. Sí <input type="checkbox"/> 1	<table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">Servicios externos</th> <th colspan="2">Internamente</th> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">Servicios externos</th> <th colspan="2">Internamente</th> </tr> <tr> <th>No</th> <th>Sí</th> <th>No</th> <th>Sí</th> <th>No</th> <th>Sí</th> <th>No</th> <th>Sí</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Diseño gráfico .....</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td>4. Diseño de interiores .....</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> </tr> <tr> <td>2. Diseño en moda, calzado, textiles, complementos, joyería .....</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td>5. Diseño web, digital y multimedia .....</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> </tr> <tr> <td>3. Diseño industrial y de producto .....</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Servicios externos		Internamente			Servicios externos		Internamente		No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	1. Diseño gráfico .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	4. Diseño de interiores .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	2. Diseño en moda, calzado, textiles, complementos, joyería .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	5. Diseño web, digital y multimedia .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	3. Diseño industrial y de producto .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1					
	Servicios externos		Internamente			Servicios externos		Internamente																																									
	No	Sí	No	Sí		No	Sí	No	Sí																																								
1. Diseño gráfico .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	4. Diseño de interiores .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1																																								
2. Diseño en moda, calzado, textiles, complementos, joyería .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	5. Diseño web, digital y multimedia .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1																																								
3. Diseño industrial y de producto .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1																																													

**C. ANÁLISIS DE LA CULTURA EMPRESARIAL FRENTE AL DISEÑO**

1	2	3																					
INDIQUE SI, EN SU OPINIÓN, SE TIENE EN CUENTA EL DISEÑO EN LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	INDIQUE CÓMO SE PERCIBE Y EMPLEA EL DISEÑO EN SU EMPRESA	ORDENE DE MAYOR A MENOR LOS SIGUIENTES FACTORES DE ÉXITO EN SU EMPRESA, SIENDO 6 EL FACTOR DE MAYOR IMPORTANCIA Y 1 EL DE MENOR IMPORTANCIA																					
A. Mucho ..... <input type="checkbox"/> 1 B. Bastante ..... <input type="checkbox"/> 2 C. Poco ..... <input type="checkbox"/> 3 D. Nada ..... <input type="checkbox"/> 4	<table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th>No</th> <th>Sí</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Como estrategia empresarial .....</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> </tr> <tr> <td>2. Como un proceso creativo que permite desarrollar nuevas ideas empresariales .....</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> </tr> <tr> <td>3. Para desarrollar nuevos productos y/o servicios .....</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> </tr> <tr> <td>4. Para mejorar la imagen externa de la empresa .....</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> </tr> <tr> <td>5. Para incrementar las ventas .....</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> </tr> <tr> <td>6. Otros .....</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> </tr> </tbody> </table>		No	Sí	1. Como estrategia empresarial .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	2. Como un proceso creativo que permite desarrollar nuevas ideas empresariales .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	3. Para desarrollar nuevos productos y/o servicios .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	4. Para mejorar la imagen externa de la empresa .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	5. Para incrementar las ventas .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	6. Otros .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	1. Diseño .....   2. Dirección financiera .....   3. Dirección de operaciones .....   4. Dirección de recursos humanos .....   5. Dirección comercial / marketing .....   6. I+D .....
	No	Sí																					
1. Como estrategia empresarial .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1																					
2. Como un proceso creativo que permite desarrollar nuevas ideas empresariales .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1																					
3. Para desarrollar nuevos productos y/o servicios .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1																					
4. Para mejorar la imagen externa de la empresa .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1																					
5. Para incrementar las ventas .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1																					
6. Otros .....	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1																					

**D. DEMANDA DE SERVICIOS DE DISEÑO**

1	2																				
INDIQUE SI ALGUNA VEZ HA CONTRATADO LOS SERVICIOS DE UN DISEÑADOR EXTERNO AJENO A LA PLANTILLA	INDIQUE SI EL DISEÑADOR CONTRATADO ERA NACIONAL O EXTRANJERO Y LA FRECUENCIA DEL CONTRATO																				
A. No <input type="checkbox"/> 6 B. Sí <input type="checkbox"/> 1	<table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Sí, pero sólo para proyectos concretos</th> <th>Sí, de forma habitual</th> <th>No</th> <th>NS/NC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Diseñador de la Comunidad de Madrid .....</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>2. Diseñador del resto de España .....</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>3. Diseñador extranjero .....</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> </tbody> </table>		Sí, pero sólo para proyectos concretos	Sí, de forma habitual	No	NS/NC	1. Diseñador de la Comunidad de Madrid .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	2. Diseñador del resto de España .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	3. Diseñador extranjero .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
	Sí, pero sólo para proyectos concretos	Sí, de forma habitual	No	NS/NC																	
1. Diseñador de la Comunidad de Madrid .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																	
2. Diseñador del resto de España .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																	
3. Diseñador extranjero .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																	

3	
¿CÓMO LE CONOCIÓ? A TRAVÉS DE...	
A. Relaciones profesionales ..... <input type="checkbox"/> 1 B. Su centro de promoción de diseño ..... <input type="checkbox"/> 2 C. Asociaciones profesionales ..... <input type="checkbox"/> 3 D. Centros tecnológicos ..... <input type="checkbox"/> 4 E. Agencias de desarrollo local ..... <input type="checkbox"/> 5 F. Proveedores ..... <input type="checkbox"/> 6	G. Publicaciones y medios especializados ..... <input type="checkbox"/> 7 H. Otros (especificar) ..... <input type="checkbox"/> 8   ..... <input type="checkbox"/> 9   .....   ..... I. NS/NC ..... <input type="checkbox"/> 10

4	5
INDIQUE SI ESTÁ SATISFECHO CON LOS SERVICIOS CONTRATADOS	INDIQUE CÓMO SUELE REMUNERAR LOS SERVICIOS DE DISEÑO
A. Sí, mucho ..... <input type="checkbox"/> 1 B. Sí, satisfecho ..... <input type="checkbox"/> 2 C. Indiferente ..... <input type="checkbox"/> 3 D. No, insatisfecho (especificar) ..... <input type="checkbox"/> 4   .....   .....	A. Honorarios ..... <input type="checkbox"/> 1 B. Royalties ..... <input type="checkbox"/> 2 C. Tanto alzado ..... <input type="checkbox"/> 3 D. Otros (especificar) ..... <input type="checkbox"/> 4   .....   ..... E. NS/NC ..... <input type="checkbox"/> 5

**E. PRÁCTICAS INTERNAS DE LAS EMPRESAS EN RELACIÓN AL DISEÑO**

1	2	3
INDIQUE SI SU EMPRESA CUENTA CON DISEÑADORES EN PLANTILLA	NÚMERO DE DISEÑADORES EN PLANTILLA	INDIQUE SI LOS DISEÑADORES ESTÁN ESTRUCTURADOS EN UN DEPARTAMENTO ESPECÍFICO
A. No <input type="checkbox"/> 6     5 B. Sí <input type="checkbox"/> 1	Número 1. En la Comunidad de Madrid .....  __  2. En el resto de España .....  __	A. No <input type="checkbox"/> 6 B. Sí <input type="checkbox"/> 1

4	5
INDIQUE EN QUÉ GRADO SE RELACIONA EL PERSONAL DE DISEÑO CON EL RESTO DE DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA (FINANZAS, LOGÍSTICA, ETC.)	AFALTA DE DISEÑADOR, ¿QUÉ PERFIL DE LA EMPRESA ASUME SU PAPEL?
A. Muy alto ..... <input type="checkbox"/> 1 B. Alto ..... <input type="checkbox"/> 2 C. Medio ..... <input type="checkbox"/> 3 (F1) D. Bajo ..... <input type="checkbox"/> 4 E. Muy bajo ..... <input type="checkbox"/> 5	A. Gerencia ..... <input type="checkbox"/> 1 B. Directivos ..... <input type="checkbox"/> 2 C. Cuadros medios ..... <input type="checkbox"/> 3 D. Personal auxiliar ..... <input type="checkbox"/> 4

**F. INCORPORACIÓN DEL DISEÑO A NUEVOS PRODUCTOS / SERVICIOS**

<b>1</b>	<b>2</b>
INDIQUE SI EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS SU EMPRESA HA INVERTIDO EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS CON FUERTE COMPONENTE DE DISEÑO	INDIQUE SI ALGUNO DE ESTOS PRODUCTOS HA SIDO PUESTO EN EL MERCADO EN EL ÚLTIMO AÑO Y EN CASO AFIRMATIVO SU NÚMERO
A. No <input type="checkbox"/> 6 <b>G1</b> B. Sí <input type="checkbox"/> 1 <b>2</b>	A. No <input type="checkbox"/> 6 <b>G1</b> B. Sí <input type="checkbox"/> 1 <b>3</b>
	_____  Número

**G. EFECTOS DEL DISEÑO**

<b>1</b>																																																												
INDIQUE SI EL DISEÑO TUVO EFECTO EN ALGUNA DE LAS SIGUIENTES VARIABLES DE SU EMPRESA																																																												
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">Mucho</th> <th style="width: 5%;">Bastante</th> <th style="width: 5%;">Poco</th> <th style="width: 5%;">Nada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Ha facilitado la apertura de nuevos mercados en los últimos tres años .....</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>2. Ha mejorado su cifra de facturación .....</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>3. Ha mejorado su cifra de exportación .....</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>4. Ha mejorado su margen bruto de explotación .....</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>5. Ha mejorado la productividad de su empresa (reducción de costes, mejora de plazos, etc) .....</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>6. Ha influido positivamente en el empleo .....</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>7. Ha mejorado la imagen de marca de su empresa y su notoriedad .....</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>8. Ha influido en la comunicación con sus clientes (al mejorar los elementos comunicados) .....</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>9. Ha aumentado la satisfacción de sus clientes (por la mejora de productos o la ampliación de su gama) .....</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>10. Ha mejorado la comunicación interna de su empresa (entre departamentos y niveles de función) ...</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>11. Ha mejorado la satisfacción de sus empleados y su motivación .....</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> </tbody> </table>		Mucho	Bastante	Poco	Nada	1. Ha facilitado la apertura de nuevos mercados en los últimos tres años .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	2. Ha mejorado su cifra de facturación .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	3. Ha mejorado su cifra de exportación .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	4. Ha mejorado su margen bruto de explotación .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	5. Ha mejorado la productividad de su empresa (reducción de costes, mejora de plazos, etc) .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	6. Ha influido positivamente en el empleo .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	7. Ha mejorado la imagen de marca de su empresa y su notoriedad .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	8. Ha influido en la comunicación con sus clientes (al mejorar los elementos comunicados) .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	9. Ha aumentado la satisfacción de sus clientes (por la mejora de productos o la ampliación de su gama) .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	10. Ha mejorado la comunicación interna de su empresa (entre departamentos y niveles de función) ...	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	11. Ha mejorado la satisfacción de sus empleados y su motivación .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
	Mucho	Bastante	Poco	Nada																																																								
1. Ha facilitado la apertura de nuevos mercados en los últimos tres años .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																								
2. Ha mejorado su cifra de facturación .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																								
3. Ha mejorado su cifra de exportación .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																								
4. Ha mejorado su margen bruto de explotación .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																								
5. Ha mejorado la productividad de su empresa (reducción de costes, mejora de plazos, etc) .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																								
6. Ha influido positivamente en el empleo .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																								
7. Ha mejorado la imagen de marca de su empresa y su notoriedad .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																								
8. Ha influido en la comunicación con sus clientes (al mejorar los elementos comunicados) .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																								
9. Ha aumentado la satisfacción de sus clientes (por la mejora de productos o la ampliación de su gama) .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																								
10. Ha mejorado la comunicación interna de su empresa (entre departamentos y niveles de función) ...	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																								
11. Ha mejorado la satisfacción de sus empleados y su motivación .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																								

**H. USO DE HERRAMIENTAS LEGALES DE PROTECCIÓN DEL DISEÑO**

<b>1</b>	<b>2</b>
INDIQUE SI SU EMPRESA HA PROTEGIDO LEGALMENTE DISEÑOS GRÁFICOS O DE PRODUCTOS	SISTEMA ELEGIDO PARA LA PROTECCIÓN DEL DISEÑO
A. No <input type="checkbox"/> 6 <b>H</b> B. Sí <input type="checkbox"/> 1 <b>3</b>	A. Marca registrada ..... <input type="checkbox"/> 1      E. Marca comunitaria ..... <input type="checkbox"/> 5 B. Registro de diseño industrial ..... <input type="checkbox"/> 2      F. Otros (especificar) ..... <input type="checkbox"/> 6 C. Patente ..... <input type="checkbox"/> 3        ..... D. Copyright ..... <input type="checkbox"/> 4        .....
_____  Número	

**I. OTRAS CUESTIONES**

<b>1</b>	<b>2</b>
INDIQUE SI CONOCE AYUDAS O PROGRAMAS DE APOYO AL DISEÑO DE LOS QUE SU EMPRESA PUEDE BENEFICIARSE	INDIQUE SI SU EMPRESA HA RECIBIDO ALGUNA VEZ ALGÚN PREMIO O RECONOCIMIENTO EN CUANTO AL DISEÑO
A. No <input type="checkbox"/> 6      B. Sí <input type="checkbox"/> 1 <b>3</b>	A. No <input type="checkbox"/> 6      B. Sí <input type="checkbox"/> 1 <b>3</b>
.....  Especifique cuáles	.....  Especifique cuáles





Md  
D ↗

Md  
D ⚙

Md  
D 👁

Md  
D 🏠

Md  
D 📺

Md  
D ⚡

Md  
D ★

**ΣM**  
La Suma de Todos  
Comunidad de Madrid  
[www.madrid.org](http://www.madrid.org)

di\_mad fundación