



INFORME FINAL

DIAGNOSTICO DE ASOCIACIONES GREMIALES Y EMPRESAS CREATIVAS

PROYECTO FIC: Conectando la Innovación en Empresas Creativas de la RM.



HUGO MELÉNDEZ H. – JOSE LUIS PLAZA G.

JUNIO DE 2013

1. RESUMEN

Para la elaboración del Diagnóstico del estado de la Innovación en las Asociaciones Gremiales de las Empresas Creativas se procedió a ejecutar una nutrida agenda de entrevistas a Dirigentes de Asociaciones Gremiales y empresarios, principalmente por medio de una encuesta elaborada para dicho efecto, que recoge información en materias de: a) Constitución y administración de la AG, d) Vinculación con Red de Fomento Regional, c) Características emprendedoras, d) Características innovadoras, entre otros aspectos.

A la fecha se ha contactado y aplicado dicha encuesta a 10 Asociaciones Gremiales y empresas creativas asociadas, presentes en la Región Metropolitana.

En términos generales, el trabajo señalado ha requerido la concertación y coordinación de reuniones con las directivas de las asociaciones gremiales, a las cuales se les presentó el proyecto, invitándoles a participar en él, para finalmente aplicar la encuesta como herramienta base de esta etapa de diagnóstico.

Además, a la matriz de preguntas contenidas en la encuesta, se ha complementado con las opiniones recogidas durante las conversaciones sostenidas en cada reunión. Adicionalmente, en cada jornada de trabajo se ha solicitado a los representantes de las asociaciones un sugerido de tres empresas socias para reunirse con el mismo fin, a las cuales se las ha contactado y aplicado la encuesta diseñada para visualizar su situación respecto de la innovación como cultura inserta en las mismas.

La información recopilada a través de las encuestas se ha tabulado y llevado a cuadros que permitirán su análisis en las diferentes categorías investigadas, utilizándose como criterios el calculo porcentual de los rangos positivos y superiores de respuestas, sobre la media, para efectos de interpretación de la situación global de la industria creativa, en base a la muestra representativa de participantes del proyecto.



2. OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO

2.1. Objetivo General de la Consultoría

Desarrollar un diagnóstico del estado del arte de la innovación en las Asociaciones Gremiales y Empresas Creativas, considerando la vinculación de estas con la red de fomento regional, Asociatividad, Cultura Organizacional y Estructura de Gestión existentes en éstas.

2.2. Objetivos Específicos.

- Estudiar la información y datos levantados en terreno en la fase previa.
- Conocer como la innovación impacta la Cultura organizacional de las Asociaciones Gremiales y Empresas Creativas.
- Conocer los procesos de innovación en la estructura empresarial que conforma a las Asociaciones Gremiales Creativas.
- Identificación de la situación de la Innovación como opción estratégica al interior de las organizaciones.
- Conocer la estructura y sistema de gestión de las asociaciones y empresas respecto a la toma de decisiones, proyectos de innovación y vinculaciones.
- Conocer las actividades realizadas y su importancia para implementación de la innovación en los últimos años.
- Corregir resultados aportados en la fase de levantamiento de la información, por incorporación de observaciones adicionales surgidas en el proceso de análisis.



3. METODOLOGIA DE TRABAJO

La metodología de trabajo para la presente consultoría de diagnóstico, desde la recolección y tabulación de datos, se orientó principal e inicialmente a analizar la información clave para identificar la situación actual de las Asociaciones Gremiales de la industria creativa de la Región Metropolitana y sus empresas asociadas, en materias de:

- Innovación y Asociatividad en cuanto a Opción Estratégica,
- Cultura Organizacional,
- Estructura y Sistema de Gestión,
- Proceso de Innovación y Resultados alcanzados en cuanto a impacto de las innovaciones implementadas,
- Observaciones adicionales surgidas de las reuniones desarrolladas.

El proceso de tabulación de datos para el diagnóstico se centró en un proceso analítico, tendiente a conocer la situación de las asociaciones y empresas creativas de la RM, para identificar problemas y oportunidades que permitan desarrollar los lineamientos estratégicos relacionados con el fortalecimiento de la cultura de la innovación al interior de Asociaciones Gremiales y Empresas.

Desde el levantamiento de la información pertinente para el Diagnóstico se utilizó como herramienta de análisis la aplicación de una encuesta y reuniones con directivos representantes de las asociaciones, y de tres empresas asociadas sugeridas por cada asociación, como muestra representativa para la investigación.

La toma de datos y tabulación de resultados para el diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino una herramienta inicial para fortalecer y promover el accionar gremial y empresarial, para el posterior desarrollo de la cultura de la innovación y la Asociatividad empresarial.

Para realizar en forma exitosa la actividad de captura de información y tabulación de datos para el diagnóstico de las asociaciones gremiales y empresas creativas se consideraron algunos requisitos básicos como:

1. Previo a la toma de datos y tabulación de resultados para el diagnóstico es muy importante contar con la intención y compromiso de participar en el proyecto, tendiente a fortalecer la Asociatividad empresarial y cultura de la innovación al interior de sus organizaciones.
2. La principal fuente del proceso de toma de datos y tabulación de resultados para el diagnóstico será a través de la dirección de las asociaciones y empresas sugeridas, siendo fundamental su participación activa.
3. El consultor recoge la información, tabula los datos para el posterior procesamiento y análisis, y retroalimentación con directivos y asociados, en el marco del primer taller y encuentro programado dentro del proyecto.



3.1. Elementos del diagnóstico organizacional

El proceso de diagnóstico organizacional fue dividido en tres etapas:

- Recolección de información relativa al contexto general de conformación de las asociaciones gremiales y su funcionamiento.
- Definición de la metodología utilizada para obtener información desde los beneficiarios en base a encuesta diseñada para tales efectos, complementada con observación y toma de antecedentes adicionales en las reuniones concertadas con estos con dicho fin.
- Proceso de análisis e interpretación de la información, separando y relacionando los elementos básicos de esta con el fin de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

La metodología se centró principalmente en:

- Elaboración encuesta para realización de diagnóstico a asociaciones gremiales y empresas asociadas.
- Reuniones entrevistas estructuradas a directivos asociaciones
- Reuniones entrevistas estructuradas a empresas asociadas sugeridas.
- Reuniones con directivas para complementar contenidos.

La información obtenida será la base para orientar la propuesta de asociatividad y fortalecimiento gremial hacia la innovación.



Taller de Trabajo con la Asociación de Fotógrafos Publicitarios – FOTOP.

3.2. Metodología Entrevistas aplicación Encuestas Estructuradas

El propósito principal de las entrevistas es la aplicación de las encuestas para obtener información de primera fuente de directivos y socios de las asociaciones y empresas asociadas de la industria creativa de la RM.

Las entrevistas se realizaron durante los meses de marzo y abril del año 2013, y se orientaron a mantener una conversación fluida con el informante, de manera de obtener su visión respecto de la situación de la Innovación en sus organizaciones, identificar las posibles áreas de desarrollo y oportunidad, y conocer los principales obstáculos que los entrevistados perciben para desarrollar y fortalecer su accionar innovador.

Las entrevistas y encuestas consideraron aspectos como los señalados en la pauta que se presenta en el Cuadro N° 1.

Cuadro N° 1. Pauta de consideraciones para el diseño de entrevistas y encuestas.

VISIÓN DE LA ASOCIACION/EMPRESA	OFERTA DE LA ASOCIACION/EMPRESA	PARTICIPACION ASOCIACION/EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> • En términos generales ¿cómo evalúa el desarrollo de la AG/empresas durante los últimos años? • ¿Cuáles son los principales beneficios y oportunidades de estar en la Asociación? • ¿Cuáles son las principales fortalezas de la Asociación/empresas? • ¿Cuáles son las principales debilidades de la Asociación/empresas? • ¿Cuáles son las principales dificultades que identifican para que la Asociación/empresa se pueda desarrollar en el tiempo? • ¿Cómo visualiza a la Asociación/empresa en 10 años más? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría hacer una breve descripción de los empresarios/empleados que integra la asociación/empresa? • ¿La oferta de la Asociación/empresa cumple con las expectativas de los empresarios/empleados que llegan a esta? • ¿Qué entienden por socios activos y socios pasivos de la asociación? • ¿Cuáles son los desafíos que visualiza para su asociación/empresa en los próximos años? • ¿Cuáles serían las principales áreas de desarrollo que se vislumbran para la Asociación/empresa en el tiempo? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales obstáculos o fortalezas que influyen en el desarrollo de la Asociación/empresa? • ¿Cuáles son, y son suficientes las instancias de participación que tienen los socios/empleados en la organización? ¿Sugieren algunos cambios? • Considera que la mayoría de los socios/empleados comparten una visión común para el desarrollo asociación/empresa? • ¿Cómo evalúa la relación y participación de la asociación/empresa, vinculación redes de innovación y fomento, otros?

Fuente: Elaboración propia

3.3. Metodología General de la Encuesta

La encuesta diseñada tuvo como objetivo recopilar información de los directivos de las Asociaciones Gremiales y Empresas de la Industria Creativa de la Región Metropolitana, y se realizó en forma presencial en las instalaciones de estas. Se aplicó la encuesta a 10 Asociaciones Gremiales Creativas, y a tres empresas asociadas referidas por esta durante los meses de marzo y abril del año 2013 de forma tal de obtener antecedentes respecto a:

- *Área de actividad, años de operación, número de socios/empleados, situación de formalización, tamaño, existencia de redes, vinculación.*
- *Identificación de la situación de la Innovación como opción estratégica al interior de las organizaciones.*
- *Cultura organizacional existente como entorno de la innovación.*
- *Estructura y sistema de gestión de las asociaciones y empresas respecto a la toma de decisiones, proyectos de innovación y vinculaciones.*
- *Actividades realizadas y su importancia para implementación de la innovación en los últimos años.*

La “reunión entrevista” para la aplicación de la encuesta realizada permitió recoger información adicional, en una conversación personal con los directivos de las organizaciones y la Encuesta, por otra parte, permitió recoger la mayor cantidad de información de una manera más rápida y sistemática que los otros métodos.

La Encuesta la empleamos para un análisis cuantitativo, con el fin de identificar y conocer la magnitud de la participación, percepciones, problemas y oportunidades que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa, y que además facilitó el análisis estadístico.



Imagen corporativa de algunas de las Asociaciones Gremiales participantes en el proyecto.

4. REVISION BIBLIOGRÁFICA

4.1. Foco y Descripción de destinatarios

El presente diagnóstico se centró en el proyecto “**Conectando la Innovación y la Asociatividad Empresarial: Asociaciones Gremiales Innovadoras para el desarrollo de las Empresas Creativas de la Región Metropolitana**” que trabaja directamente con al menos a 100 micro y pequeñas empresas y con al menos 10 Asociaciones Gremiales Creativas de la Región Metropolitana.

Como base conceptual entenderemos por “**industrias o empresas creativas**” a aquellas en las que el producto o servicio contiene un elemento artístico o creativo substancial, e incluye sectores como el marketing, el diseño, la arquitectura, la publicidad, cine y video, software interactivos de entretenimiento, música, etc. (Comprender las Industrias Creativas. UNESCO).

La matriz empresarial y de emprendimiento creativo se caracteriza principalmente por:

- Considera todos los tamaños de empresas y emprendimientos existentes en el sector y al interior de la Asociación Gremial (PYMES y micro empresas).
- Es una matriz empresarial que presenta una alta diversificación productiva y de servicios.
- Está compuesta por una matriz importante de empresarios jóvenes y emprendedores.
- Cuentan con una alta disposición a innovar en uso de tecnología, prácticas creativas, productos y servicios.
- Las empresas poseen una fuerte identidad con sus Territorios y un alto conocimiento de sus entornos.
- Las empresas poseen una alta valoración de la sustentabilidad.
- Las empresas cuentan con una importante infraestructura y capacidades instaladas.

Para levantar el presente diagnóstico se trabajó con al menos 10 Asociaciones Gremiales de Industrias Creativas de la Región Metropolitana, compuestas por micro, pequeñas y medianas empresas (clasificadas por nivel de ventas), con al menos 6 meses de antigüedad, pertenecientes principalmente a los sectores de:

- Marketing (directo, digital, móvil)
- Diseño Gráfico y Multimedia
- Publicidad
- Videojuegos.
- Diseño de Ambientes
- Fotógrafos profesionales
- Modas
- etc.

El trabajo de diagnóstico se focalizó principalmente en las Asociaciones Gremiales de Industrias Creativas de la Región Metropolitana, como la Asociación de Marketing Directo (AMD), Asociación de Agencias de Marketing y Promociones de Chile AG (AMPRO), Asociación Chilena de Empresas de Diseño (Chile Diseño), Asociación Chilena de Desarrolladores de Videojuegos (VideoGames Chile), Industria Creativa Chile A.G., Chile Modas, Agrupación Gremial de Empresarios del Barrio Esmeralda, Corporación Barrio Italia, Fotógrafos Profesionales de Chile – FOTOP, etc.

4.2. Descripción del problema o brecha específica a abordar con el Diagnóstico.

El proyecto “Conectando la Innovación y la Asociatividad Empresarial: Asociaciones Gremiales Innovadoras para el desarrollo de las Empresas Creativas de la Región Metropolitana” se centra en el aporte de soluciones a las siguientes brechas sectoriales de Innovación, en áreas:

- Estructurales: Escasas redes de colaboración entre empresas, escasa transversalidad y baja cultura de colaboración.
- De Gestión: Ausencia de mecanismos articuladores entre los agentes del Sistema Regional de Innovación y las empresas creativas.
- Financieras: Desatención a la innovación de las MIPYMES por parte de financiamientos públicos y de la oferta de I+D+i.

A pesar que la Región Metropolitana lidera el gasto nacional en I+D (54,9%), apenas está por sobre el promedio regional en la Tasa de Innovación Regional (25%), correspondiente al total de empresas innovadoras, como porcentaje de todas las empresas de la Región (Resultados de las Encuestas de Innovación e I+D 2007-2008. MINECON 2010), reflejando que la institucionalidad regional de apoyo a la I+D+i es todavía frágil y con escasa capacidad de maniobra, donde los mecanismos de conexión entre la oferta y la demanda de I+D+i son todavía incipientes, con un alto distanciamiento entre las empresas y los centros de conocimiento o entidades oferentes de I+D+i (Estrategia Regional de Innovación Región Metropolitana de Santiago 2012 – 2016. Gobierno Regional Metropolitano 2012).

En el mismo sentido de lo anterior y dimensionando que en la Región Metropolitana existen más de 300.000 MIPYMES (más del 94% del total de empresas existentes en la Región) (La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. Sercotec, 2008) éstas reciben una escasa atención en materia de innovación, tanto por los programas de ayudas existentes, como por la oferta de I+D+i, orientándose ésta última hacia las grandes empresas y a los sectores de minería y construcción (Estrategia Regional de Innovación Región Metropolitana de Santiago 2012 – 2016. Gobierno Regional Metropolitano 2012).

Adicionalmente, la Estrategia Regional de Innovación (ERI) observa una escasa coincidencia de las grandes líneas de I+D con las actividades productivas de la Región, donde el sector de las Industrias Creativas no está reconocido directamente dentro de las estadísticas de innovación que involucran a de todos los sectores productivos (Resultados de las Encuestas de Innovación e I+D 2007-2008. MINECON 2010).

Hoy las principales brechas radican en la falta de incentivos para el desarrollo de la industria creativa, en torno a la innovación y el fomento de la actividad en la Región. La carencia de espacios públicos e infraestructura para el desarrollo de actividades territoriales también es una necesidad. Además, existe una baja comunicación y colaboración entre la investigación básica e investigación aplicada a las empresas y sector público, con un bajo nivel de asociatividad y cooperación en la transferencia y difusión de I+D (Políticas para la creatividad. Guía UNESCO para el desarrollo de las industrias culturales y creativas, 2010).

Otra brecha importante del sector de Industrias Creativas es la poca integración con otros sectores relevantes de la economía como el turismo, la construcción, la tecnología entre otros, sumado además a la falta de formación y capacitación en recursos humanos regionales.

Hoy las empresas creativas, para ser competitivas necesitan agregar valor a sus productos, servicios, procesos y desarrollo de capital humano. Sin una cultura de innovación, o programas internos de gestión de la innovación, ello será muy difícil. Generalmente las empresas que no poseen una cultura innovadora se caracterizan por:

- Los trabajadores sienten que la empresa no está interesada en cambiar la forma como se hacen las cosas.
- Se valora el pensamiento crítico más que el pensamiento creativo.
- Se castigan los errores y se desperdicia la oportunidad de aprender de los experimentos fallidos.
- Los trabajadores sienten que los cambios pueden afectar negativamente su nivel dentro de la empresa y por lo tanto prefieren mantener el actual estado de las cosas.
- Se requieren innumerables permisos y aprobaciones para probar una nueva idea.
- Las personas sienten que si comentan una idea, esta les puede ser robada.
- Las personas sienten que para progresar dentro de una empresa es mejor hacer estrictamente lo que se espera de ellas.

Esta realidad de las PYMES creativas se ha trasladado también a sus Asociaciones Gremiales, las cuales presentan en general una baja intensidad de colaboración entre empresas socias, y una precaria articulación con la estructura y red de fomento de la innovación y el emprendimiento (Estrategia Regional de Innovación Región Metropolitana de Santiago 2012 – 2016. Gobierno Regional Metropolitano 2012).

La precaria conexión y colaboración de las empresas se refleja en la “Encuesta de Línea Base: Cultura de la Innovación en la Sociedad Chilena” (Feedback, 2008), que concluye que sólo el 19,6% de las empresas participa en una Asociación Gremial. Ello hace aún más precario su acceso a la información de instrumentos de fomento e innovación, disponibles desde el Estado. Hoy sólo el 27% de las empresas innovadoras conoce la oferta de instrumentos del sector público, pero sólo el 5,3% de las empresas ha hecho uso de ellos (Resultados de las Encuestas de Innovación e I+D 2007-2008. MINECON 2010).

Éste desconocimiento por parte de las empresas y sus Asociaciones Gremiales genera una brecha muy importante en la formulación de proyectos colaborativos de innovación. Según la ERI ello se debe en parte al distinto nivel de capacidades de las Asociaciones Gremiales de la Región. Unas cuentan con estructura y experiencia, siendo reconocidas, por ejemplo, como operadores CORFO. Otras en cambio, como las MIPYMES, son relativamente recientes y disponen de escasos recursos (Estrategia Regional de Innovación Región Metropolitana de Santiago 2012 – 2016. Gobierno Regional Metropolitano 2012).

De acuerdo con los “Resultados de las Encuestas de Innovación e I+D 2007- 2008” presentados por el MINECON el año 2010, sólo el 12% de las empresas innovadoras colabora con otras empresas, y un 5% colabora con Universidades.

Para disminuir esta brecha es muy importante generar espacios de encuentro entre empresas y agentes intermedios, fortalecer la articulación de redes de colaboración y promover la asociatividad, todos como factores centrales para generar la confianza necesaria para la cooperación en innovación.

Otra brecha importante a abordar por el proyecto es que la mayoría de las Asociaciones Gremiales creativas, de carácter regional o territorial, no están vinculadas a los centros de conocimiento de la Región. Por ello, es de suma relevancia desarrollar mecanismos articuladores entre los agentes del Sistema Regional de Innovación y las empresas creativas, para que las medidas y los servicios de apoyo a la innovación lleguen a estas empresas, facilitando su acceso al conocimiento, diseño y desarrollo de productos.

5. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Descripción general de las Asociaciones Gremiales y Empresas Creativas

Cuadro 2. Principales actividades y áreas profesionales presentes en las AGs y empresas.

Principales actividades y áreas profesionales presentes en las AGs y empresas creativas	Nº AGs %	Nº Empresas %
Diseño	56%	50%
Marketing	33%	14%
Publicidad	11%	43%
Fotografía	11%	21%
Moda	11%	29%
Cultura	11%	0%
Otro: 1.Consultorías Ingeniería Políticas. Publicas, 2. Patrimonial, 3.Eventos, 4-Emprendedores	33%	14%

La mayoría de las Asociaciones Gremiales encuestadas son específicas en su área, como fotografía, modas, o decoración, por citar a algunas, pero el 56% de ellas tiene en el Diseño la principal fuente de actividad profesional, seguida del Marketing en segunda instancia.

En las empresas creativas, al igual que las Asociaciones Gremiales, el Diseño aparece como la primera actividad profesional vinculada a las empresas, seguidas de la Publicidad, Moda y Marketing como actividades más representativas al interior de las empresas.

En términos generales, más de un tercio de las AGs creativas y de las empresas socias integran en su gestión más de una actividad, caracterizando su accionar por un enfoque multidisciplinario.

Cuadro 3: Años de operación de Asociaciones Gremiales y empresas creativas encuestadas.

	Nº AGs	Nº Empresas
AÑOS DE OPERACIÓN	%	%
< = 2	44%	15%
> 2 < =5	0%	31%
10 -15	22%	15%
16 - 20	0%	8%
> 20	33%	31%

Al menos el 55% de las Asociaciones Gremiales encuestadas tienen más de 10 años de antigüedad, donde el 33% de estas Organizaciones fueron creadas hace más de 20 años. En éste grupo están principalmente los Colegios Profesionales, como Diseñadores, Publicidad (ACHAP), etc, y organizaciones más vinculadas a la cultura. El 54% de las empresas encuestadas tiene más de 10 años de antigüedad, vinculadas principalmente con el diseño, la publicidad, y el marketing.

Por otra parte, el sector de las empresas creativas presenta un nuevo impulso en los 5 últimos años, donde al menos el 44% de las Asociaciones y el 31% de las empresas han sido creadas durante éste periodo. A los tradicionales rubros del diseño y la publicidad, en los últimos años se

han desarrollado nuevos rubros como los videojuegos, modas, decoración y desarrollo de barrios de conceptos creativos, como los Barrios Italia y Esmeralda.

Cuadro 4: Rangos cantidad de Socios de las AGs y empleados empresas asociadas de la muestra.

Nº SOCIOS/EMPLEADOS (rangos)	Nº AGs %	Nº Empresas %
< 10	11%	79%
11 < 50	44%	14%
51 < 100	11%	7%
> 100	33%	0%

Considerando la cantidad de empresas asociadas que poseen las Asociaciones Gremiales, el 55% de estas están constituidas por universo que puede llegar hasta los 50 socios. El número de asociados está compuesto principalmente por micro empresas y profesionales emprendedores. Al menos el 79% de las empresas socias, por su parte, posee menos de 10 trabajadores.

Por otra parte, al menos 1/3 de las organizaciones encuestadas posee más de 100 asociados. Estas corresponderían principalmente a colegios profesionales (ej. Colegio de Diseñadores), o a una agrupación territorial como el Barrio Italia, que agrupa empresas de distintos nichos productivos, destacándose principalmente el diseño.

Cuadro 5. Situación de Formalización de las AGs y empresas asociadas.

Estatus de Formalización	Nº AGs %	Nº Empresas %	
Formalizada Si	100%	100%	Formalizada Si
Formato Ministerio Si	78%	86%	1. Sociedad
Estatutos vigentes Si	78%		

De acuerdo con la información entregada, el 100% de las Asociaciones se encuentra formalizada. Sin embargo en cruces de información posterior hemos descubierto que no es así, donde al menos hay un 30% de Asociaciones en proceso de constitución (según buscador de Unidad de Asociaciones Gremiales del Ministerio de Economía).

Las Asociaciones declaran ser independientes económicamente y están financiadas en un 78% por cuotas de sus socios. Sin embargo, la gran mayoría de ellas reconoce recibir aportes de socios prominentes.

Un 33% de ellas declaran haber recibido fondos de Sercotec, por concepto de proyectos adjudicados, y un 10% declara generar fondos a través de elaboración de proyectos y asesorías.

Cuadro 6. Clasificación según Tamaño empresas asociadas.

TAMAÑO EMPRESAS ASOCIADAS	Nº AGs	Nº Empresas
	%	%
Micro	67%	57%
Pequeña	44%	29%
Mediana	11%	7%
Grande	11%	7%

De acuerdo con los datos registrados durante la encuesta, podemos observar que las Asociaciones Gremiales de empresas creativas están compuestas principalmente por micro y pequeñas empresas. Así, en términos generales, al menos el 86% de las empresas asociadas a las AGs se identifican como micro (57%) y pequeñas empresas (29%), y sólo un 7% como medianas o grandes empresas.

Además, lo anterior se respalda al observar que sólo una de cada diez Asociaciones Gremiales (11%) declara poseer micro empresas entre su registro de asociados.

5.2. Base de la innovación en la AGs. Estructura y Redes.

A través de la encuesta se procedió a registrar si las Asociaciones Gremiales y empresas creativas poseen, por una parte, una estructura básica formal para promover la innovación, a nivel de departamento o Unidad de Innovación, o por otra, un encargado de innovación.

Cuadro 7. Existencia de una Unidad de Innovación	Nº AGs	Nº Empresas
	%	%
Existe encargado o unidad de Innovación No	56%	64%
Existe encargado o unidad de Innovación Si	44%	29%

A través del cuadro anterior, se puede observar, que tanto las Asociaciones Gremiales y las empresas creativas, en su mayoría (56% y 64%), no cuentan con una Unidad Técnica, o un encargado de innovación propiamente tal; y aquellas que sí la poseen no son departamentos formales, sino que más bien obedece al esfuerzo personal al interior del grupo directivo como tal. Existen empresas que poseen un área de estudios, pero principalmente vinculada con el entorno, o estudio de mercados.



Otro elemento relevante que nos permite conocer como las Asociaciones Gremiales y Empresas Creativas se conectan con redes de innovación es conociendo sus relaciones y redes, a nivel nacional e internacional.

Cuadro 8. Vinculación de las AGs y empresas asociadas a redes internacionales.

REDES INTERNACIONALES	Nº AGs	Nº Empresas
	%	%
AG posee redes internacionales Si	67%	43%
AG posee redes internacionales No	33%	57%
Latinoamérica	44%	14%
EE.UU.	22%	29%
Europa	22%	29%
AG posee contactos con redes de Innovación Si	44%	29%
AG posee contactos con redes de Innovación No	33%	57%

En ese contexto, el 67% de las Asociaciones Gremiales declara poseer redes internacionales, principalmente con Latinoamérica (44%), Estados Unidos (22%) y Europa (22%).

Ahora, cuando se habla de poseer contactos con redes de innovación, sólo el 44% de las Asociaciones Gremiales declara poseerlos, principalmente a través del contacto con proveedores de equipos y tecnología, por presencia en Ferias o contacto con Colegios Profesionales.

Al contrario de las Asociaciones Gremiales, las empresas creativas declaran poseer menos redes internacionales y contactos con redes de innovación (43% y 29% respectivamente), lo que podría reflejar que sus Asociaciones Gremiales no les están traspasando su matriz de relaciones.

Cuadro 9. Vinculación de las AGs y empresas asociadas a redes nacionales.

REDES NACIONALES	Nº AGs	Nº Empresas
	%	%
AG posee redes nacionales Si	89%	57%
AG posee redes nacionales No	11%	43%
Sercotec	67%	29%
Consejo Cultura	67%	36%
CORFO	56%	36%
Ministerio Economía	56%	0%
Quid - EX	22%	7%
Fundaciones	11%	7%
AMPRO --- SCB	11%	0%
ProChile	11%	7%
Conycit	0%	7%
AMD	0%	7%
Achap	0%	0%
Archi	0%	0%
ONG	0%	7%

Las Asociaciones Gremiales y Empresas Creativas se conectan principalmente con redes nacionales, principalmente vinculadas con la red de fomento del Estado.

La mayoría de las AG (89%) poseen redes nacionales que se basan principalmente en la Red de Fomento Productivo e Innovación, siendo Sercotec (67%), el Consejo de la Cultura y de las Artes (67%) y CORFO (56%) las principales Instituciones que se vinculan con las Asociaciones Gremiales Creativas.

Es importante destacar que al profundizar que tipo de relación existe con las Instituciones del Estado, esta se basa principalmente en la consulta y presentación de proyectos a fondos concursables, como el Fondo para el Fortalecimiento Gremial de Sercotec.

La vinculación con el Consejo de la Cultura y de las Artes es interesante, ya que esta Institución genera una matriz de trabajo más directa con las Asociaciones Creativas a través de su Departamento de Diseño, Unidad que trabaja con un foco directo en las empresas creativas vinculadas con todas las expresiones del Diseño, a nivel de Asociaciones pero también con una intervención importante en los Barrios Creativos como el Barrio Italia y Barrio Esmeralda. El Departamento de Diseño vincula a las Asociaciones, además de la Instituciones del Gobierno Regional, con una matriz de eventos y traída de expertos.

La vinculación de las Asociaciones con CORFO se da principalmente a través de la consulta por Instrumentos de Fomento y la postulación a instrumentos como Capital Semilla. La vinculación de las Asociaciones Gremiales Creativas con el Ministerio de Economía se realiza principalmente a través de Pro Chile (promoción Internacional, proyectos y capacitación) y la Unidad de Organizaciones Gremiales, quienes asesoran a las AGs en materias de constitución, vigencia entre otras materias contenidas en la Ley.

En el caso de las empresas, estas presentan una menor vinculación con redes nacionales (57%). Nuevamente podemos observar que las Asociaciones Gremiales no están traspasando su marco de relaciones a sus empresas asociadas, principalmente con la red de fomento regional. Sólo un 36% de ellas declara vincularse con CORFO, y sólo un 29% con Sercotec y el Consejo de la Cultura y las Artes. Tanto con CORFO como con Sercotec la principal vía de vinculación es a través del instrumento "Capital Semilla".

5.3. La Innovación como Opción Estratégica

Uno de los objetivos de la encuesta es conocer en que pie se encuentran las Asociaciones Gremiales y empresas Creativas en relación a la innovación. Es interesante saber cómo, en términos formales e informales, las Asociaciones reconocen la innovación como un elemento central en el desarrollo de la Organización y su proyección.

Al menos el 86% de las empresas declaran reconocer la innovación en forma explícita en su misión, visión e intención estratégica. Lo que contrasta con el 56% de las Asociaciones que declaran reconocer a la innovación como una opción estratégica.

Las AGs consideran que sus empresas socias incorporan la innovación en mayor grado que la Organización, principalmente debido a la necesidad de las empresas de generar valor en el corto plazo, desarrollar procesos de calidad, incorporar nuevas tecnologías y optimizar procesos, entre otras acciones relevantes en un corto a mediano plazo

Sin embargo la "Asociación", en su mayoría aún funcionan como una entidad más gremial que empresarial, con plazos relativos para agregar valor a la oferta de productos y servicios a sus asociados.

Ahora, en el Cuadro 10 podemos observar que las Asociaciones Gremiales Creativas, aunque no tengan una mayor definición de la Innovación como Opción Estratégica, si desarrollan prácticas que favorecen la construcción de un entorno de innovación, tales como: promoción de la participación, valoración de la opinión de proveedores y clientes, o desarrollar un liderazgo sectorial.

Cuadro 10: Innovación como Opción Estratégica	Nº AGs	Nº Empresas
	%	%
<i>1. No, 2. Poco, 3. Parcialmente, 4. Casi siempre, 5. Íntegramente</i>	>=4	>=4
La innovación ocupa un papel claro en la planificación estratégica de la AG	56%	86%
Definido el proyecto empresarial, hay espacio para su cuestionamiento y revisión.	100%	93%
La participación de agentes externos (clientes, proveedores, consultores) es valorada en la estrategia.	89%	79%
La AG estimula a sus empresas a innovar.	78%	57%
Los objetivos estratégicos de la AG tienen buen equilibrio con las metas de Corto y Largo Plazo.	78%	43%
La AG busca el liderazgo en su sector a través de la diferenciación de productos y servicios a los socios.	78%	86%
En la definición de la estrategia anual de la AG, ésta considera escenarios alternativos de desarrollo de las empresas a Largo Plazo.	78%	79%
La AG busca el liderazgo en su sector a través de la gestión eficiente de costos.	67%	43%
La AG busca el liderazgo en su sector a través de actividades / nichos de mercado.	67%	79%

Como elementos estratégicos para desarrollar una cultura innovadora, tanto en las Asociaciones Gremiales Creativas como en sus empresas socias, se considera en primer orden de importancia la existencia de espacios de participación para la discusión, cuestionamientos y revisión de distintos proyectos o iniciativas empresariales o gremiales.

Además, tanto en las AGs como en sus empresas socias (89% y 79% respectivamente) la participación de agentes externos, como clientes, proveedores o consultores, es ampliamente valorada como estrategia para desarrollar ideas, mejorar procesos, penetrar en mercados, etc.

La gran mayoría de las empresas encuestadas señalan la alta importancia de orientarse a la diferenciación de productos y servicios, teniendo a la innovación claramente presente en su planificación estratégica.

En cambio solo en la mitad de las AGs se aprecia explícitamente la promoción de la innovación en su gestión (56%), si bien la diferenciación de bienes y servicios también juega un rol importante en la gestión de la AG, éste es percibido principalmente al interior de ésta, por sus socios, como los esfuerzos de la Organización para desarrollar el sector, en forma original, participativa, construyendo redes y con visión de futuro.

Se da que las Asociaciones Gremiales señalan tener un mayor equilibrio entre las metas a corto y largo plazo (78%), en relación a lo declarado por las empresas, donde las prioridades de corto plazo son superiores a las de mediano y largo plazo. Ello se entiende en que los ritmos de una Asociación son distintos a los de las empresas, por lo cual el desafío de hacer calzar los tiempos son siempre permanentes.

Tanto las empresas (79% de ellas), y en menor medida las AGs (67%), declaran promover la búsqueda del liderazgo en su nicho sectorial respectivo (ej., diseño, video juegos, fotografía profesional, etc.), declarando la intensidad de ser un referente e interlocutor de aquellos temas en ambientes de mercado o en sus relaciones público privadas más institucionales.

5.4. Cultura Organizacional hacia la innovación

De acuerdo con lo expresado anteriormente, las Asociaciones Gremiales Creativas, aunque no tengan una mayor definición de la Innovación como Opción Estratégica, si desarrollan prácticas que favorecen la construcción de un entorno de innovación, tales como: promoción de la participación, valoración de la opinión de proveedores y clientes, o desarrollar un liderazgo sectorial.

Cuadro 11. Cultura Organizacional hacia la innovación.

<i>1. Nunca, 2. Raramente, 3. Eventualmente, 4. Muchas veces, 5. De manera permanente</i>	AGs > =4	Empresas > =4
Existe receptividad a las nuevas ideas por parte de la dirección de la AG.	89%	86%
Hay en la AG buena tolerancia al error inherente al proceso de desarrollo.	89%	71%
Las innovaciones desarrolladas por la AG provienen de la participación amplia de socios.	67%	50%
Las nuevas ideas tienen origen generalmente en la alta dirección de la AG.	56%	71%
Se presentan ideas de alto impacto.	56%	43%
Hay participación de empresas socias para trabajar ideas/proyectos de innovación al interior de las AGs.	56%	71%
AG innova en forma para asistir eficientemente a las empresas socias.	56%	64%
AG brinda tiempo y recursos para concepción, desarrollo de proyectos innovadores	44%	50%
Rol destacado en la promoción de programas de desarrollo de socios, competencias de innovación y emprendimiento.	44%	36%
La AG evita el riesgo e incertidumbre característicos del proceso de innovación.	33%	7%
La AG conoce la realidad de las empresas asociadas en cuanto a innovación.	22%	64%
Existen mecanismos de incentivo/premiación para empresas / empleados que proponen nuevas ideas.	11%	21%
Para la gestión de la AG se tiende a subestimar y/o subutilizar nuevas tecnologías.	0%	14%
AG tiene actitud cerrada a alianzas externas, asociaciones y adquisiciones tecnología.	0%	14%

La cultura organizacional determina la forma como funciona una institución, y se manifiesta a través de conductas de sus miembros y mediante un conjunto de prácticas gerenciales y de participación. Una cultura organizacional bien definida y fuerte es una influencia poderosa que permite a las empresas asociadas a la Organización desarrollar mejor sus deberes y derechos, lo cual les ayuda a trabajar mejor.

Los valores y las normas de una Organización influyen en la manera de ser de sus miembros. Está probado que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea: la cultura organizacional puede potenciar, pero también limitar, el desarrollo de los individuos y de la propia institución.

La cultura organizacional cumple con varias y diversas funciones:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- etc.

El Cuadro 11 refleja una mirada de la cultura organizacional que las Asociaciones Gremiales y empresas Creativas tienen hacia la innovación.

La cultura organizacional de las AGs refleja su orientación hacia la Innovación en el desarrollo de buenas prácticas, como la promoción de la participación, construcción de redes e implementación de nuevas tecnologías. Tanto las Asociaciones (89%) como las empresas (86%) declaran que existe una amplia receptividad a las nuevas ideas. Existe la voluntad de las cúpulas directivas de promover la generación de ideas, como primer paso para desarrollar un modelo de gestión de la innovación al interior de la Organización.

Sin embargo, en términos de participación, a pesar que las innovaciones desarrolladas por la AG provienen de la participación amplia de socios (67%), las nuevas ideas tienen su origen, o validación, generalmente en la alta dirección de la AG. Esto es consistente con el modelo directivo base propuesto en los estatutos, que es más bien genérico y piramidal.

Al menos la mitad de las Asociaciones Gremiales (56%), promueve la participación de las empresas socias en el desarrollo de ideas o proyectos de innovación, preocupándose además de generar mejores prácticas para asistir eficientemente a sus asociados. Pero, sólo el 44% de las Organizaciones brinda tiempo y recursos para concepción, desarrollo de proyectos innovadores. De igual manera, sólo el 44% de las Organizaciones promueve programas para el desarrollo de socios, competencias de innovación y emprendimiento.

Como puntos críticos para el desarrollo de la cultura organizacional en torno a la innovación, podemos observar que sólo el 22% de las AGs declaran conocer la realidad de las empresas asociadas en cuanto a innovación, y sólo un 11% reconoce la existencia de mecanismos de incentivo/premiación para los asociados que proponen nuevas ideas.

El cuadro 11 también refleja la realidad de las empresas en materia de cultura organizacional orientada hacia la Innovación, donde las empresas declaran que existe una amplia receptividad a las nuevas ideas (86%). Sin embargo, en términos de participación, sólo el 50% de las innovaciones desarrolladas provienen de la participación amplia de los empleados de éstas, teniendo las nuevas ideas su origen en los directivos de las empresas (71%). Esto obedece en parte al carácter de micro y pequeñas empresas de la mayoría, donde existen muy pocos actores que se vinculen con el diseño de las nuevas ideas.

Lo anterior, además se refleja en que sólo el 36% de las empresas brinda tiempo y recursos para promover programas para el desarrollo de su capital humano en competencias de innovación y emprendimiento, y recursos para la generación y desarrollo de proyectos innovadores (al menos en el 45% de las empresas).

5.5. Barreras al Desarrollo Innovaciones en la AG

Tras analizar la información compilada en el cuadro 12 podemos reconocer y definir al menos 4 líneas de Barreras al Desarrollo de la Innovación en las AGs.

De acuerdo con el cuadro 12, tanto las AGs (78%) como las empresas (79%) presentan su mayor barrera para el desarrollo de innovaciones en la falta de estructura para identificar e incorporar conocimiento externo. Prácticamente no existen planes estratégicos y profesionales responsables para identificar contenidos e información para promover el desarrollo de innovaciones.

Cuadro 12. Barreras al Desarrollo Innovaciones en la AG

1. No, 2. Pequeña, 3. Mediana baja, 4. Mediana alta, 5. Gran barrera	> =4	> =4
Falta estructura para identificar e incorporar conocimiento externo	78%	79%
Escasez de fuentes pertinentes de financiación	67%	57%
Riesgos económicos excesivos	56%	57%
Elevados costos de la innovación	56%	50%
Ambiente económico desfavorable	56%	50%
Insuficiencia de tiempo destinado a dedicarse a los proyectos innovadores	44%	36%
Falta información sobre tecnología	44%	36%
Falta de patrocinio e incentivo interno para ideas innovadoras	44%	43%
Falta de agilidad en análisis propuestas y en retorno sobre ideas y propuestas	44%	36%
Escasez de recursos humanos capacitados para el desarrollo de proyectos	44%	29%
Falta información sobre mercados	33%	21%
Prioridades AG a corto plazo	22%	50%
Dificultad adaptación a normas, reglamentaciones	22%	21%
Cultura jerarquizada y burocratizada	22%	21%
Ausencia de procesos internos claros y eficaces para aprobación y desarrollo de proyectos innovadores	22%	21%
Falta de comunicación interna efectiva sobre metas y objetivos estratégicos.	11%	14%
Escasas posibilidades de cooperación con otras AGs/empresas/instituciones	11%	7%
Débil respuesta de los consumidores con los nuevos productos	11%	7%
Rigidez organizacional	0%	7%
Rigidez de los procesos internos para la formación de asociaciones con otras empresas o instituciones.	0%	0%
Escasez de servicios técnicos adecuados	0%	0%
Cultura conservadora, poco espacio para innovar	0%	7%
Centralización actividad innovadora solo en las empresas mas grandes de la AG	0%	0%
Aversión a actividades alto riesgo	0%	7%
Ausencia de foro de discusiones para validar ideas presentadas por asociados	0%	0%
Ausencia canal abierto debatir críticas y sugerencias presentadas por asociadas	0%	0%

Tanto el 78% de las AGs como el 79% de las empresas creativas, pertenecientes en su mayoría a empresas de menor tamaño (micro y pequeñas empresas), declaran que sus principales barreras están dadas por:

- a) La escasez de fuentes de financiamiento,
- b) Riesgos económicos excesivos,
- c) Creencia en elevados costos de la innovación y
- d) Ambientes económicos desfavorables.

Ésta primera línea de barreras se explica en parte por el **desconocimiento de lo que es innovación**, asumiendo muchas veces que innovación pasa por “inventar” algo nuevo, invirtiendo tiempo y recursos valiosos en ello; y por otra, se explica por precario acceso a fuentes públicas o privadas para financiar sus nuevos proyectos. Aún presentan un bajo nivel de postulaciones a los instrumentos disponibles en la Red de Fomento y altas restricciones a la postulación de créditos bancarios.

Una segunda línea de barreras al desarrollo de las Innovaciones reconocidas por el 44% de las AGs y 36% de las empresas creativas, está dada por:

- a) La insuficiencia de tiempo destinado a dedicarse a los proyectos innovadores,
- b) Por falta de información sobre tecnología,
- c) Falta de patrocinio e incentivo interno para ideas innovadoras, y
- d) escasez de recursos humanos capacitados para el desarrollo de proyectos.

Ésta segunda línea está describe más bien en **cómo hacer operativa la formulación de proyectos de innovación**. Nuevamente, al tratarse de en su mayoría de empresas de menor tamaño, las AGs y empresas dedican su mayor parte del tiempo a responder a la demanda del “día a día”, limitando su tiempo y disposición a generar proyecto más innovadores.

La información escasa y relativa en torno a la innovación, hace que las empresas y sus recursos humanos la consideren sólo con un enfoque a “producir algo nuevo”, sin considerar que el concepto central de la innovación es la “agregación de valor” a un producto, servicio, proceso o gestión ya existente, lo que permitiría generar tiempo y aportes a esos productos y procesos, costeados presupuestos más accesibles, alcanzando mayores probabilidades de obtener patrocinios o implementando nuevas tecnologías.

Existe una tercera línea de barreras al desarrollo de las Innovaciones, reconocidas en promedio por el 22% de las AGs y 50% de las empresas creativas. Ésta tercera línea de barreras tiene que ver principalmente con la **Cultura Organizacional** de las Asociaciones y empresas creativas, reflejándose en:

- a) Falta de información sobre mercados,
- b) Prioridades a corto plazo de las AGs,
- c) Dificultad de adaptación a normas y reglamentaciones,
- d) Existencia de una cultura jerarquizada y burocratizada, y
- e) ausencia de procesos internos claros y eficaces para aprobación y desarrollo de proyectos innovadores.

Y finalmente, existe una cuarta línea de barreras al desarrollo de las Innovaciones, reconocidas en promedio por el 11% de las AGs y 7% de las empresas creativas. Ésta cuarta línea de barreras tiene que ver principalmente **en como las AGs y empresas se conectan con el entorno**. Ésta línea de barreras se refleja principalmente en:

- a) Falta de comunicación interna efectiva sobre metas y objetivos estratégicos,
- b) Escasas posibilidades de cooperación con otras AGs/empresas/instituciones, y por la

c) Débil respuesta de los consumidores con los nuevos productos

5.6. Estructura y Sistema de Gestión.

Cuadro 13: Estructura y Sistema de Gestión.	AG	Empresa
AG posee un departamento o encargado de desarrollo e innovación (I+D+i) Si	22%	14%
AG posee un departamento o encargado de desarrollo e innovación (I+D+i) NO	67%	86%
AG posee un departamento o encargado desarrollo de mejora continua de nuevos productos, procesos, servicios. Si	33%	43%
AG posee departamento o encargado responsable del desarrollo de mejora continua de nuevos productos, procesos, servicios. No	44%	57%

En relación con la estructura y sistema de gestión vinculada a la innovación sólo un 22% de las Asociaciones Gremiales, y un 14% de las empresas creativas encuestadas declaran poseer un encargado de desarrollar o promover proyectos de innovación (I+D+i). Nuevamente, estas bajas cifras se vinculan principalmente con el desconocimiento, o precaria conceptualización de un sistema de gestión de la innovación.

Estas cifras aumentaban a un 33% y 43% en las AGs y empresas respectivamente, cuando se les consultaba si poseían un departamento o encargado de desarrollo de mejora continua de nuevos productos, procesos o servicios. Es en éste tipo de procesos donde se pueden desarrollar buenas prácticas que conduzcan finalmente a productos o procesos innovadores.

Cuadro 14: Sistema de Gestión	AG	Empresa
1. Nunca, 2. Raramente, 3. Eventualmente, 4. Muchas veces, 5. De manera permanente.	> =4	> =4
AG habitúa revisión periódica su cartera de proyectos en desarrollo	89%	71%
Directivos siempre implicados en toda y cualquier toma de decisión	89%	71%
Existen criterios (<i>de innovación o generales</i>) claros para selección mejores proyectos	67%	50%
Directivos promueven debates dentro del área antes toma decisiones	56%	71%
AG desarrolla mecanismos de alineación de los proyectos a las tendencias del mercado	56%	36%
Directivos consultan a otras áreas antes toma decisiones	44%	50%
AG posee proceso estructurado de gestión del conocimiento asociado a I+D	33%	29%
AG posee proceso estructurado de inteligencia de mercado que capta ideas para I+D+i	33%	29%
AG asesora a empresas socias en registro de patentes	22%	21%
Nuevas tecnologías, licencias y patentes son adquiridas por el mercado	11%	7%

En términos generales, si bien tanto en las AGs como en las empresas existe una revisión periódica de los proyectos en desarrollo, los directivos de las AGs (89%) están mayormente implicados, en relación a los de las empresas (71%), en relación a la toma de decisiones. Sin embargo, son los directivos de las empresas (71%) los que promueven en mayor grado, en relación a las AGs (56%), el debate en el área, antes de la toma de decisiones.

La mitad de las empresas muestran una menor existencia de criterios claros para seleccionar los mejores proyectos en relación a más de los dos tercios de las AGs que si los poseen (50% v/s 67%). Lo anterior debido principalmente a que las AGs tienen la posibilidad de convocar a sus empresas socias, y definir en conjunto los criterios para seleccionar los mejores proyectos.

A nivel de empresas, por tratarse principalmente de empresas de menor tamaño, generar criterios de selección claros es más difícil, porque existe una alta probabilidad de que interactúen menos personas.

Sin embargo, ambas situaciones descritas anteriormente igual reflejan que las Asociaciones Gremiales y sus empresas socias, aunque lo hayan declarado a priori, carecen de procesos estructurados de gestión de la innovación. Sólo el 33% de las AGs, y un 29% de las empresas, declara poseer proceso estructurado de gestión del conocimiento asociado a I+D.

Tanto las asociaciones como las empresas demuestran una baja existencia de procesos estructurados de gestión del conocimiento e inteligencia de mercado respecto de I+D+i. Sin embargo, son las Asociaciones quienes tienen una mayor alineación a las tendencias del mercado en cuanto a generación de proyectos, siendo las empresas más abiertas a la creatividad en este aspecto.

Lamentablemente, y como problema potencial, sólo un 22% de las AGs encuestadas declara asesorar a sus empresas socias en registro de patentes, lo que refleja un desconocimiento de las normativas que rigen estos temas, y una escasa vinculación con las Instituciones u Organismos responsables de regular y proteger la propiedad intelectual.

5.7. Utilización de instrumentos de fomento y promoción de la Innovación.

Cuadro 15: Utilización de instrumentos de fomento y promoción de la Innovación.	AG	Empresa
AG utiliza ley o programa de incentivo a la innovación Si	33%	14%
AG utiliza ley o programa de incentivo a la innovación No	67%	86%
AG promueve desarrollo. Innovaciones (Producto/proceso/mercado/negocios) desde estrategia cooperación Si .	89%	57%
AG promueve desarrollo innovaciones (Producto/proceso/mercado/negocios) desde estrategia cooperación No	11%	43%

El cuadro 15 refleja que existe una muy baja utilización de leyes o programas de incentivo a la innovación, tanto en las Asociaciones Gremiales Creativas (33%) y aún más bajo en sus empresas socias (14%). Esta situación confirma los diagnósticos establecidos por la Estrategia Regional de Innovación, que menciona la baja vinculación que tienen las empresas de menor tamaño con la Red Regional de Fomento de la Innovación.

Aun así, las Asociaciones y empresas tienen un enfoque de cooperación para promover el desarrollo de innovaciones, el que se aprecia mucho más desarrollado en las AGs (89%) que en las empresas (57%), sin embargo, sus esfuerzos no se están articulando efectivamente con las Instituciones y Organismos que forman parte de la Red Regional de Fomento de la Innovación, desconociendo los instrumentos existentes, y careciendo de competencias adecuadas para

postular a los distintos fondos concursables (capital semilla, fortalecimiento gremial, nodos tecnológicos, etc.).

5.8. Vinculación en el proceso de Innovación

Cuadro 16. En el proceso de innovación impulsado por la AG ¿Quiénes son sus socios? (vinculación)	AG	Empresa
Proveedores	78%	50%
Clientes y/o consumidores	67%	79%
Instituciones del estado	67%	14%
Competidores	33%	57%
Universidades o Institutos de Investigación	33%	29%
Otras AG del grupo	22%	29%
Empresas de consultaría	11%	21%
Centros de Capacitación Profesional y Asistencia Técnica	11%	21%
Instituciones de pruebas, ensayos y certificaciones	11%	7%

En relación a saber quiénes se vinculan en el proceso de innovación de las Asociaciones Gremiales Creativas, se estableció la siguiente pregunta a las empresas: ¿Quiénes son sus socios en ese proceso?. En el cuadro 16 observamos que las AGs reconocen que en ese proceso buscan vincularse con Proveedores (78%), Clientes y/o consumidores (67%) e Instituciones del Estado (67%).

La mirada anterior difiere de las empresas, quienes en sus procesos de innovación consideran principalmente la participación de sus clientes/consumidores (79%) y en menor medida a sus proveedores. Nuevamente, en el caso de las empresas creativas, se observa su poca vinculación con las Instituciones de la Red de Fomento del Estado.

Es importante destacar que las AGs Creativas y sus empresas socias desarrollan la práctica de ver en sus clientes y proveedores a socios que les permitan enriquecer sus procesos de innovación. Incluso, aunque en menor medida, observan a la competencia (57% de las empresas lo hacen).

Sin embargo, es muy importante tener en cuenta que la poca vinculación de las AGs y empresas creativas con la Red Regional de Fomento de la Innovación se da también con las Universidades y Centros de Investigación (existe una vinculación aproximada a un 30%) y en mucho menor medida con los Centros de Capacitación Profesional y Asistencia Técnica (entre un 11% y 20%).

En virtud de éstos resultados se hace muy necesario incrementar los esfuerzos para fortalecer la vinculación de las empresas de menor tamaño con las Instituciones del Estado, Universidades y Centros de Investigación que forman parte de la red de innovación, sólo así se podrán disminuir las enormes brechas de acceso a iniciativas I+D+i, y aumentar la presencia de las empresas creativas en la economía regional, con productos con mayor valor agregado.



5.9. Datos del Proceso de Innovación

Cuadro 17: En los 2 últimos años la AG introdujo algunas actividades enumeradas a continuación:		
	AG	Empresa
Producto nuevo o significativamente perfeccionado para asociados (servicio, beneficio,...)	89%	86%
Cambios significativos en conceptos/estrategias de desarrollo AG pej. Técnicas de información, desarrollo, promoción de acuerdos...	78%	71%
Cambios significativos en estética. Logos, diseños corporativos u otros de imagen corporativa de la AG	78%	64%
Orientaciones a métodos de fabricación, producción de bienes servicios. nuevos o significativamente perfeccionados	67%	79%
Nuevos métodos de organización de trabajo, pej trabajo en equipo, descentralización o integración,	67%	71%
Equipos, software y técnicas nuevas o perfeccionados En actividades de apoyo a la gestión de la AG	56%	71%
Cambios significativos en el modelo de negocio del sector	56%	50%
Sistema logístico o método de entrega nuevo o significativamente perfeccionado	0%	29%

A través del registro de actividades potencialmente innovadoras que han desarrollado las Asociaciones Gremiales y Empresas Creativas de la Región en los 2 últimos años, podemos ver que casi el 90% de AGs y empresas reconocen la creación de nuevos productos, servicios o beneficios para sus asociados.

También en un alto porcentaje, las empresas y AGs se han orientado a generar cambios en las estrategias de desarrollo, promoción de acuerdos y cambios en las respectivas imágenes corporativas (78% y 71% respectivamente).

Además las empresas y AGs han declarado que en los dos últimos años han desarrollado orientaciones a nuevos, o mejorados, métodos de fabricación, cambios en conceptos y estrategias e incorporación de equipos y software de apoyo a la gestión.



5.10. Importancia de las actividades desarrolladas por AG para implementación innovación últimos 2 años.

Cuadro 18: 1. No desarrollo , 2. Baja importancia, 3. Mediana baja importancia, 4-Mediana alta, 5 Alta importancia	AG	Empresa
Actividades relacionadas con introducción de innovaciones en el mercado	78%	64%
Actividades relacionadas con introducción de nuevas practicas de mercado	78%	36%
Actividades relacionadas con introducción de nuevas practicas organizacionales	78%	29%
Entrenamiento	67%	64%
Adquisición I+D+i interno	33%	36%
Adquisición I+D+i externo	33%	29%
Adquisición de tecnologías	33%	43%
Adquisición de software	33%	43%
Adquisición software de conocimiento externo, salvo de software	22%	29%

En relación a la valoración que hacen las AGs y empresas de las actividades desarrolladas en los dos últimos años, como proceso informal de implementación de la innovación, podemos ver que las actividades más valoradas son aquellas relacionadas con la percepción de haber introducido innovaciones en el mercado, y en la introducción de nuevas prácticas de mercado y organizacionales (78%).

En cambio, las empresas identifican a las actividades relacionadas con la introducción de innovaciones en el mercado y las actividades de entrenamiento como las más incidentes en las innovaciones implementadas (64%), situándose luego las adquisiciones de tecnología y software en segunda instancia (43%).

Las actividades de entrenamiento también se destacan como las más valoradas entre las Asociaciones (en un 67% de ellas).

Ahora, tanto en las AGs como en las empresas socias, se identifica una baja importancia otorgada a la adquisición de I+D+i, tanto interno como externo, en cuanto a actividades implementadas. Ello debido principalmente a la falta de instrumentos existentes para las empresas de mayor tamaño, la carencia de redes efectivas con la Red de Fomento y la precaria información con la que cuentan.

5.11. Desarrollo de actividades de I+D últimos dos años.

Cuadro 19: Las actividades de I+D interno realizadas en los últimos años fueron:	AG	Empresa
Permanentes	44%	43%
Ocasionales	33%	7%
No se realizo	22%	50%
Seminarios	67%	29%
Talleres	56%	36%
Expertos	44%	21%
Pasantías	11%	14%
Otros	11%	7%

Las Asociaciones, en los dos últimos años, se han mostrado más activas en cuanto al desarrollo de actividades para promover la I+D interna (78%), en relación a las empresas (50%), siendo los

Seminarios, Talleres y traída de expertos quienes concentran el mayor número de las actividades realizadas.

5.12. Percepción de Resultados alcanzados

Cuadro 20. Importancia de los impactos de las innovaciones implementadas en los últimos 2 años. <i>1. No importante, 2. Baja importancia, 3. Mediana-baja importancia, 4. Mediana Alta importancia, 5. Alta importancia</i>	AG	Empresa
Amplio la gama de bienes y servicios ofertados	89%	64%
Mejóro la calidad de bienes y servicios	78%	93%
Aumentó la rentabilidad corporativa de la AG	78%	50%
Permitió mantener la participación de las AG en el mercado	67%	71%
Amplió la participación de las AG en el mercado	67%	71%
Aumentó la capacidad de producción o prestación de servicios de los asociados.	56%	50%
Aumentó la flexibilidad de la producción de bienes o servicios	56%	50%
Permitió abrir nuevos mercados	44%	79%
Redujo los costos de trabajo y gestión de la AG	33%	43%
Encuadramiento en regulaciones y normas relativas al mercado interno o externo	22%	7%
Redujo costos de producción o de los servicios prestados a las empresas asociadas	11%	29%
Redujo el consumo de materia primas	11%	14%
Permitió reducir el impacto sobre el medio ambiente (eficiencia energética, etc)	11%	21%
Permitió controlar aspectos vinculados a la salud y seguridad de las empresas asociadas	11%	7%

En cuanto a la percepción de resultados alcanzados producto de las innovaciones, en las AGs adquiere la mayor relevancia la ampliación de la gama de bienes y servicios ofertados (89%). En cambio en las empresas, la mayor incidencia que se señala es la mejora en la calidad de los bienes y servicios (93%) producidos, y la ampliación de la oferta de bienes y servicios al mercado (64%).

También es relevante para las empresas la percepción que las mejoras e innovaciones antes descritas les permitieron la apertura de nuevos mercados (79%), y la percepción del aumento de su participación en los mercados (71%).

La mejora de la calidad de los bienes y servicios y aumento de la rentabilidad de la AG aparecen en segundo orden de relevancia para estas (78%), en cuanto al impacto de las innovaciones implementadas.

Aún existe una baja percepción de la incidencia que han tenido las potenciales innovaciones en la reducción de costos de producción y de trabajo. La incidencia de la innovación en la gestión aún no internaliza, teniendo una importancia relativa de sólo un tercio, o menos, para las empresas y Asociaciones gremiales participantes encuestadas.

Existe una muy baja importancia en cuanto al impacto de las potenciales innovaciones en la reducción del consumo de materias primas, o impacto sobre el medio ambiente, o en lo relativo a aspectos de salud o seguridad de empresas o trabajadores (menor al 20%). En general, éstas temáticas no problemáticas centrales para el universo de empresas de menor tamaño que conforman las Asociaciones Creativas, quienes principalmente desarrollan servicios.

5.13. Consideraciones generales respecto de la Innovación

Cuadro 21: 1. Producto, 2. Proceso, 3. Mercado, 4. Vinculación, 5. Tecnología, 6. Todos, 7. Otro	= 6
- que considera la AG y sus socios lo que es innovar?	33%
- que campos o áreas de innovación visualizan?	33%
Pasantías-ferias	50%
concursos	25%
premios-incentivos	25%
proyectos	25%
seminarios, charlas	25%

El Cuadro 21 considera distintas áreas donde las Asociaciones y empresas creativas perciben donde se están realizando las innovaciones: 1. Producto; 2. Proceso; 3. Mercado; 4. Vinculación; 5. Tecnología, 6. Todos, 7. Otro

En esa clasificación, el 33% de las Ags consideran que las potenciales innovaciones implementadas se dan en todas las áreas enunciadas anteriormente. Ahora, más específicamente, las Asociaciones, a la hora de evaluar qué campos o áreas de innovación ellos visualizan, sólo conocen las actividades de Pasantías-ferias, concursos, premios-incentivos, proyectos, seminarios y charlas.

Cuadro 22: 1. No importante, 2. Baja importancia., 3. Mediana-baja importancia, 4. Mediana-alta importancia, 5. Alta importancia	>= 4
- qué importancia le da a la innovación?	67%
qué importancia tiene en la industria 1-5	67%
-como es el ambiente físico y organizacional Pro innovación e ideas?	56%
-participa la AG en ferias u otros como visitante o expositor?	44%
-existe tiempo para la creación versus la operación	22%

Por último, el cuadro 22 se aprecia en general una buena disposición a la innovación, dándole alta importancia al papel que juega en el futuro de la industria y en el desarrollo de ambientes organizacionales pro innovación y generador de ideas valiosas. Sin embargo, aún las empresas se ven enfrentadas al dilema de la falta de tiempo para la creación, ya que la principal preocupación de las empresas de menor tamaño es responder operativamente para cumplir con sus demandas más urgentes e inmediatas.

Si bien falta mucho trabajo para incorporar la innovación al sistema y cultura de las empresas, existe una alta motivación para avanzar en ese camino.

6. CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNOSTICO.

- La mayoría de las Asociaciones Gremiales encuestadas son específicas en su área, como fotografía, modas, o decoración, pero el 56% de ellas tiene en el Diseño la principal fuente de actividad profesional, seguida del Marketing en segunda instancia.
- En términos generales, más de un tercio de las AGs creativas y de las empresas socias integran en su gestión más de una actividad, caracterizando su accionar por un enfoque multidisciplinario.
- Considerando la cantidad de empresas asociadas que poseen las Asociaciones Gremiales, el 55% de estas están constituidas por universo que puede llegar hasta los 50 socios. El número de asociados está compuesto principalmente por micro empresas y profesionales emprendedores. Al menos el 79% de las empresas socias, por su parte, posee menos de 10 trabajadores.
- En términos generales las Asociaciones Gremiales de empresas creativas están compuestas principalmente por micro y pequeñas empresas. Así, al menos el 86% de las empresas asociadas a las AGs se identifican como micro (57%) y pequeñas empresas (29%), y sólo un 7% como medianas o grandes empresas.
- Tanto las Asociaciones Gremiales y las empresas creativas, en su mayoría (56% y 64%), no cuentan con una Unidad Técnica, o un encargado de innovación propiamente tal; y aquellas que sí la poseen no son departamentos formales, sino que más bien obedece al esfuerzo personal al interior del grupo directivo como tal.
- El 67% de las Asociaciones Gremiales declara poseer redes internacionales, principalmente con Latinoamérica (44%), Estados Unidos (22%) y Europa (22%).
- Sólo el 44% de las Asociaciones Gremiales declara poseer contactos con redes de innovación, principalmente a través del contacto con proveedores de equipos y tecnología, por presencia en Ferias o contacto con Colegios Profesionales.
- Las empresas creativas declaran poseer menos redes internacionales y contactos con redes de innovación (43% y 29% respectivamente), lo que podría reflejar que sus Asociaciones Gremiales no les están traspasando su matriz de relaciones.
- La mayoría de las AG (89%) poseen redes nacionales que se basan principalmente en la Red de Fomento Productivo e Innovación, siendo Sercotec (67%), el Consejo de la Cultura y de las Artes (67%) y CORFO (56%) las principales Instituciones que se vinculan con las Asociaciones Gremiales Creativas.
- Es importante destacar que al profundizar que tipo de relación existe con las Instituciones del Estado, esta se basa principalmente en la consulta y presentación de proyectos a fondos concursables, como el Fondo para el Fortalecimiento Gremial de Sercotec.
- La vinculación de las Asociaciones Creativas con el Consejo de la Cultura y de las Artes, a través de su Departamento de Diseño, posee una matriz de trabajo más directa. Ésta Unidad trabaja con un foco directo en las empresas creativas vinculadas con todas las expresiones del Diseño, a nivel de Asociaciones pero también con una intervención importante en los Barrios Creativos como el Barrio Italia y Barrio Esmeralda.
- La vinculación de las Asociaciones con CORFO se da principalmente a través de la consulta por Instrumentos de Fomento y la postulación a instrumentos como Capital

Semilla. La vinculación de las Asociaciones Gremiales Creativas con el Ministerio de Economía se realiza principalmente a través de Pro Chile (promoción Internacional, proyectos y capacitación) y la Unidad de Organizaciones Gremiales, quienes asesoran a las AGs en materias de constitución, vigencia entre otras materias contenidas en la Ley.

- Las empresas presentan una menor vinculación con redes nacionales (57%). Nuevamente podemos observar que las Asociaciones Gremiales no están traspasando su marco de relaciones a sus empresas asociadas, principalmente con la red de fomento regional. Sólo un 36% de ellas declara vincularse con CORFO, y sólo un 29% con Sercotec y el Consejo de la Cultura y las Artes. Tanto con CORFO como con Sercotec la principal vía de vinculación es a través del instrumento “Capital Semilla”.
- Al menos el 86% de las empresas declaran reconocer la innovación en forma explícita en su misión, visión e intención estratégica. Lo que contrasta con el 56% de las Asociaciones que declaran reconocer a la innovación como una opción estratégica.
- Las AGs consideran que sus empresas socias incorporan la innovación en mayor grado que la Organización, principalmente debido a la necesidad de las empresas de generar valor en el corto plazo, desarrollar procesos de calidad, incorporar nuevas tecnologías y optimizar procesos, entre otras acciones relevantes en un corto a mediano plazo
- Sin embargo la “Asociación”, en su mayoría aún funcionan como una entidad más gremial que empresarial, con plazos relativos para agregar valor a la oferta de productos y servicios a sus asociados.
- Las Asociaciones Gremiales Creativas, aunque no tengan una mayor definición de la Innovación como Opción Estratégica, si desarrollan prácticas que favorecen la construcción de un entorno de innovación, tales como: promoción de la participación, valoración de la opinión de proveedores y clientes, o desarrollar un liderazgo sectorial.
- Las Asociaciones Gremiales Creativas como en sus empresas socias consideran como elementos estratégicos para desarrollar una cultura innovadora la existencia de espacios de participación para la discusión y revisión de distintos proyectos o iniciativas empresariales o gremiales.
- La participación de agentes externos, como clientes, proveedores o consultores, es ampliamente valorada como estrategia para desarrollar ideas, mejorar procesos, penetrar en mercados, etc.
- Se da que las Asociaciones Gremiales señalan tener un mayor equilibrio entre las metas a corto y largo plazo (78%), en relación a lo declarado por las empresas, donde las prioridades de corto plazo son superiores a las de mediano y largo plazo. Ello se entiende en que los ritmos de una Asociación son distintos a los de las empresas, por lo cual el desafío de hacer calzar los tiempos son siempre permanentes.
- Tanto las empresas (79% de ellas), y en menor medida las AGs (67%), declaran promover la búsqueda del liderazgo en su nicho sectorial respectivo (ej., diseño, video juegos, fotografía profesional, etc.), declarando la intención de ser un referente e interlocutor de aquellos temas en ambientes de mercado o en sus relaciones público privadas más institucionales.
- Las Asociaciones Gremiales Creativas, aunque no tengan una mayor definición de la Innovación como Opción Estratégica, si desarrollan prácticas que favorecen la construcción de un entorno de innovación, tales como: promoción de la participación, valoración de la opinión de proveedores y clientes, o desarrollar un liderazgo sectorial.

- La cultura organizacional de las AGs refleja su orientación hacia la Innovación en el desarrollo de buenas prácticas, como la promoción de la participación, construcción de redes e implementación de nuevas tecnologías. Tanto las Asociaciones (89%) como las empresas (86%) declaran que existe una amplia receptividad a las nuevas ideas.
- Sin embargo, a pesar que las innovaciones desarrolladas por la AG provienen de la participación amplia de socios (67%), las nuevas ideas tienen su origen, o validación, generalmente en la alta dirección de la AG.
- Al menos la mitad de las Asociaciones Gremiales (56%), promueve la participación de las empresas socias en el desarrollo de ideas o proyectos de innovación, preocupándose además de generar mejores prácticas para asistir eficientemente a sus asociados.
- Como puntos críticos para el desarrollo de la cultura organizacional en torno a la innovación, podemos observar que sólo el 22% de las AGs declaran conocer la realidad de las empresas asociadas en cuanto a innovación, y sólo un 11% reconoce la existencia de mecanismos de incentivo/premiación para los asociados que proponen nuevas ideas.
- Sólo el 36% de las empresas brinda tiempo y recursos para promover programas para el desarrollo de su capital humano en competencias de innovación y emprendimiento, y recursos para la generación y desarrollo de proyectos innovadores.
- Se pueden definir al menos 4 líneas de Barreras al Desarrollo de la Innovación en las AGs:
 - a) Desconocimiento de lo que es innovación;
 - b) En cómo hacer operativa la formulación de proyectos de innovación;
 - c) Cultura Organizacional de las Asociaciones y empresas creativas;
 - c) En como las AGs y empresas se conectan con el entorno.
- Por el **desconocimiento de lo que es innovación**, se asume muchas veces que la innovación pasa por “inventar” algo nuevo, llevándoles a percibir, en ese contexto, que hay escasez de fuentes de financiamiento, riesgos económicos excesivos, creencia en elevados costos de la innovación y asumir la existencia de ambientes económicos desfavorables.
- El **cómo hacer operativa la formulación de proyectos de innovación**, por tratarse en su mayoría de empresas de menor tamaño, no es una prioridad para las AGs y empresas, ya que dedican su mayor parte del tiempo a responder a la demanda del “día a día”, limitando su tiempo y disposición a generar proyecto más innovadores.
- La barrera de la **Cultura Organizacional** de las Asociaciones y empresas creativas, se refleja en: Falta de información sobre mercados, Prioridades a corto plazo, dificultad de adaptación a normas y reglamentaciones, existencia de una cultura jerarquizada y burocratizada, y ausencia de procesos internos claros y eficaces para aprobación y desarrollo de proyectos innovadores.
- La barrera de **como las AGs y empresas se conectan con el entorno**. se refleja principalmente en la falta de comunicación interna efectiva sobre metas y objetivos estratégicos, en escasas posibilidades de cooperación con otras AGs/empresas/instituciones, y por la débil respuesta de los consumidores con los nuevos productos.
- En relación con la estructura y sistema de gestión vinculada a la innovación sólo un 22% de las Asociaciones Gremiales, y un 14% de las empresas creativas encuestadas declaran poseer un encargado de desarrollar o promover proyectos de innovación (I+D+i).

- En términos generales, los directivos de las AGs (89%) están mayormente implicados, en relación a los de las empresas (71%), en relación a la toma de decisiones. Sin embargo, son los directivos de las empresas (71%) los que promueven en mayor grado, en relación a las AGs (56%), el debate en el área, antes de la toma de decisiones.
- A nivel de empresas, por tratarse principalmente de empresas de menor tamaño, generar criterios de selección claros es más difícil, porque existe una alta probabilidad de que interactúen menos personas.
- Las Asociaciones Gremiales y sus empresas socias, carecen de procesos estructurados de gestión de la innovación Sólo el 33% de las AGs, y un 29% de las empresas, declara poseer proceso estructurado de gestión del conocimiento asociado a I+D.
- Lamentablemente, y como problema potencial, sólo un 22% de las AGs encuestadas declara asesorar a sus empresas socias en registro de patentes, lo que refleja un desconocimiento de las normativas que rigen estos temas, y una escasa vinculación con las Instituciones u Organismos responsables de regular y proteger la propiedad intelectual.
- Existe una muy baja utilización de leyes o programas de incentivo a la innovación, tanto en las Asociaciones Gremiales Creativas (33%) y aún más bajo en sus empresas socias (14%). Esta situación confirma los diagnósticos establecidos por la Estrategia Regional de Innovación, que menciona la baja vinculación que tienen las empresas de menor tamaño con la Red Regional de Fomento de la Innovación.
- En términos generales las Asociaciones Gremiales Creativas se vinculan en el proceso de innovación con Proveedores (78%), Clientes y/o consumidores (67%) e Instituciones del Estado (67%).
- La mirada anterior difiere de las empresas, quienes en sus procesos de innovación consideran principalmente la participación de sus clientes/consumidores (79%) y en menor medida a sus proveedores. Nuevamente, en el caso de las empresas creativas, se observa su poca vinculación con las Instituciones de la Red de Fomento del Estado.
- La poca vinculación de las AGs y empresas creativas con la Red Regional de Fomento de la Innovación se da también con las Universidades y Centros de Investigación (existe una vinculación aproximada a un 30%) y en mucho menor medida con los Centros de Capacitación Profesional y Asistencia Técnica (entre un 11% y 20%).
- Es muy necesario incrementar los esfuerzos para fortalecer la vinculación de las empresas de menor tamaño con las Instituciones del Estado, Universidades y Centros de Investigación que forman parte de la red de innovación, sólo así se podrán disminuir las enormes brechas de acceso a iniciativas I+D+i, y aumentar la presencia de las empresas creativas en la economía regional, con productos con mayor valor agregado.
- En las AGs como en las empresas socias, se identifica una baja importancia otorgada a la adquisición de I+D+i, tanto interno como externo. Ello debido principalmente a la falta de instrumentos existentes para las empresas de mayor tamaño, la carencia de redes efectivas con la Red de Fomento y la precaria información con la que cuentan.
- Las Asociaciones, en los dos últimos años, se han mostrado más activas en cuanto al desarrollo de actividades para promover la I+D interna (78%), en relación a las empresas (50%), siendo los Seminarios, Talleres y traída de expertos quienes concentran el mayor número de las actividades realizadas.