



CHECKING DESIGN

Libro 1



Sonia Patricia Paredes López

Profesora asociada - Pontificia Universidad Javeriana.

Aida Manrique López

Profesora asistente - Pontificia Universidad Javeriana.

Natalia Carrillo Bernal

Socia fundadora - Droomdiseño.

Checking Design

Reservados todos los derechos

© Colciencias

© Pontificia Universidad Javeriana

© Sonia Patricia Paredes López, Aida Manrique López, Natalia Carrillo Bernal

Primera edición: Bogotá D. C., Septiembre de 2016

ISBN digital: 978-958-716-962-1

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Editorial Pontificia Universidad Javeriana

Carrera 7^a, n.º 37-25, oficina 1301

Edificio Lutaima

Teléfono: 3208320, ext. 4752

www.javeriana.edu.co/editorial

Bogotá, D. C.

Corrección de estilo:

Bibiana Castro

Diseño:

K diseño digital

Prohibida la reproducción total o parcial de este material, sin autorización por escrito de la Pontificia Universidad Javeriana.



Agradecimientos	6
Introducción	7
El diseño y su valor para las empresas	10
El diseño: enfoque tradicional y enfoque contemporáneo	11
Significado y particularidades del diseño	14
Aportes del diseño en el ámbito empresarial	18
¿Por qué gestionar el diseño?	21
Causas para gestionar el diseño	23
<i>Estudios detectan ventajas competitivas por el uso del diseño en las empresas</i>	23
<i>Los cambios del entorno llevan a las empresas a reconfigurarse a través del diseño</i>	25
<i>Empresas con una imagen de marca distorsionada, debido al incoherente uso del diseño</i> ...	27
<i>Difícil relación entre la empresa y los diseñadores</i>	28
Definir la gestión de diseño	30
Lékué: un ejemplo de gestión de diseño	32
<i>La comprensión estratégica del diseño</i>	32
<i>El ambiente para el diseño</i>	34
<i>El entorno y el mercado</i>	35
<i>Organizando el diseño</i>	36
<i>De la idea al producto</i>	38
La necesidad de conocer la situación del diseño en la empresa	39
El diagnóstico de diseño: auditorías	40
El autodiagnóstico en diseño	41

Checking Design Empresarial	45
Ambiente para el diseño	48
<i>Dinámicas que se desarrollan</i>	<i>49</i>
<i>El espacio físico para el diseño. Un lugar inspirador</i>	<i>51</i>
Comprensión estratégica del diseño	53
<i>La diferenciación a través del diseño</i>	<i>55</i>
El entorno y el mercado	57
<i>El entorno en la era del cambio</i>	<i>59</i>
<i>Siguiendo al nuevo consumidor</i>	<i>62</i>
<i>Panorama competitivo</i>	<i>64</i>
Organización del diseño en la empresa	67
<i>El recurso humano para diseño</i>	<i>68</i>
De la idea al producto	72
<i>Claves para conceptualizar un buen producto</i>	<i>73</i>
Estados de inserción del diseño en la empresa	79
Danish Design Center (DDC)	80
Barcelona Centre de Disenny (BCD)	83
Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)	85
Pontificia Universidad Javeriana (PUJ)	87
El diseño desde las entidades de apoyo empresarial	90
Checking Design Sectorial	95
Bibliografía	97

Agradecimientos



Queremos agradecer a las personas de las empresas Quala, Solinoff, Grupo Phoenix, Tacho Remacho, Alfagres, Sigrid Happle Jewelry; a la Dirección de Innovación de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI); al Programa de Transformación Productiva (PTP) – Lácteos; a la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam); a la Federación Nacional de Cacaoteros; a la Cámara de Comercio de Bogotá; y a la Fundación para el Desarrollo Sostenible de Colombia (Fundes), por su activa colaboración en las pruebas de validación de los aplicativos web realizadas en el Laboratorio Vivelab de la Universidad Nacional de Colombia. Así mismo, por la retroalimentación que cada una de ellas nos brindó a partir de su gran experiencia, con el fin de mejorar el sistema de información Checking Design.

También les damos las gracias al Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) y a la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, entidades que financiaron este proyecto.



Cada vez es más común escuchar acerca de cómo algunas empresas logran posicionarse en la mente de los consumidores, a partir de ofrecerles productos y servicios que les aporten valor, los cuales han sido desarrollados con la intervención de diseñadores. La importancia del diseño a nivel económico y social ha ganado terreno en diversos países y las organizaciones que saben utilizarlo eficientemente construyen un *know how* propio, de manera tal que la cultura de diseño que en ellas se genera crea barreras de diferenciación difíciles de imitar por otras marcas. En cambio otras empresas, con o sin diseñadores, que no logran integrar los procesos de diseño de forma acertada y pese a continuos esfuerzos, pierden competitividad e incluso rentabilidad al presentar al mercado productos y servicios genéricos e indiferenciados.

Ante esta situación, día a día cobra valor el conocimiento implícito en los procesos de gestión de diseño que, desde una visión estratégica, vincula el mundo de las empresas con el mundo del diseño. Para el Grupo de Investigación en Gestión de Diseño del Departamento de Diseño de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, este tema ha sido uno de los focos de su trabajo de los últimos años. Un ejemplo fue el proyecto liderado en el 2012 que contó con la colaboración de la Fundación Prodintec del Principado de Asturias, España, en el cual se realizaron las Herramientas de Apoyo a la Gestión de Diseño (Hagedi), enfocadas en los sectores de muebles, marroquinería y calzado. Estas herramientas están compuestas por cinco *softwares* —*autodiagnóstico, definición estratégica, conceptualización, preproducción y precomercialización*—, los cuales guían a la empresa para diagnosticar su situación actual frente al diseño y acompañan paso a paso a los equipos a cargo en el proyecto de diseño y desarrollo de producto, de la mano con la estrategia empresarial. Después de dos años de procesos de validación con empresas realizados desde la Universidad Javeriana, se identificó la necesidad de ampliar el ámbito de intervención del proyecto a organizaciones de otros sectores económicos, y se inició con el proceso de diagnóstico del diseño. Así, con el apoyo de Colciencias y de la Universidad Javeriana, el Grupo de Investigación en Gestión de Diseño realizó *Checking Design*, un sistema de información que abre escenarios de análisis y reflexión

para la comprensión de las dinámicas empresariales en torno al diseño y las condiciones de competitividad a nivel sectorial. Está compuesto por tres aplicativos web enfocados en públicos diferentes: empresarial, sectorial y académico. Adicionalmente, en esta versión se amplían las plataformas tecnológicas en las que se implanta el aplicativo —tabletas, celulares, computadores personales—, y se reconocen las posibilidades de estas y el uso extendido por parte de los distintos tipos y tamaños de organizaciones.

Luego de un análisis y de la identificación de factores comunes asociados a los procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos, en las diferentes áreas funcionales de las cadenas de valor de varias organizaciones, se determinó la posibilidad de construir este sistema de información para diagnosticar, desde la gestión de diseño, a empresas y agremiaciones de diversos sectores tales como: cosméticos y aseo, chocolatería y confitería, producto final del sector lácteo, metalmecánica y metalurgia, moda —textil y confecciones—, calzado y marroquinería, muebles de madera, plástico —muebles, envases, artículos de oficina, artículos de hogar—.

En consecuencia, el aplicativo web Checking Design Empresarial facilita a empresas fabricantes de productos de consumo identificar de forma rápida la situación en la que se encuentra el diseño y su gestión, a nivel cuantitativo y cualitativo. De este modo, se obtienen recomendaciones y ejemplos para saber qué acciones realizar con el fin de mejorar su condición actual y conocer en qué estado de inserción se encuentra el diseño.

La aplicación web Checking Design Sectorial ofrece a las agremiaciones empresariales de diversos sectores clasificar, visualizar, interpretar, comparar y registrar información, para obtener una visión de conjunto y comprender cómo se gestiona el diseño en grupos de empresas del sector. De esta manera, las entidades públicas y privadas contarán con una radiografía de la situación del sector y una base de información que ayudará a determinar políticas y programas de apoyo al diseño, frente a la realidad encontrada.

Por su parte, la aplicación web Checking Design Académico apoya ejercicios empresariales realizados desde disciplinas como el diseño, la administración, el mercadeo, etc., con el objetivo de que tanto estudiantes como docentes adquieran conocimientos acerca de las situaciones que enfrenta el diseño al relacionarse con las empresas. Para poder aprovechar

al máximo el potencial de estos aplicativos, el Grupo de Investigación en Gestión de Diseño ofrece capacitación y acompañamiento a las empresas y a las entidades que deseen usarlos.

Adicionalmente y con el fin de socializar los conocimientos adquiridos en este proyecto, se realiza el primer libro de la serie *Checking Design* en formato *e-book*, dirigido a empresarios, entidades de apoyo empresarial, profesionales del diseño, estudiantes, académicos y a todos aquellos que deseen conocer más acerca del diseño y su gestión en las organizaciones. A lo largo de estas páginas se ha querido —más allá de presentar los aplicativos, los cuales se encuentran en línea en www.checkingdesign.com— evidenciar la importancia de gestionar el diseño para que aporte valor a las organizaciones; mostrar con ejemplos de empresas de diferentes latitudes cómo cada una de ellas ha hecho del diseño un importante factor de innovación y competitividad, y reflexionar acerca de la necesidad de conocer la situación del diseño, como un punto de partida para establecer un coherente plan de acción empresarial.

Ph. D. Patricia Paredes López

Directora del Grupo de Investigación en Gestión de Diseño



El diseño y su valor para las empresas



El diseño: enfoque tradicional y enfoque contemporáneo



La Real Academia Española determina la etimología del término *diseño*, derivado del verbo latino *designo*, que significa marcar, trazar, dibujar, representar, y lo define como:

[...] traza o delineación de un edificio o de una figura; concepción original de un objeto u obra destinados a la producción en serie; forma de un objeto de diseño; descripción o bosquejo verbal de algo; y disposición de manchas, colores o dibujos que caracterizan exteriormente a diversos animales y plantas. (RAE, 2016)

No obstante, estas concepciones son parciales e insuficientes ya que únicamente vinculan al diseño con actividades de configuración de objetos o imágenes para la producción de bienes de consumo y piezas gráficas. Esto lleva con frecuencia a generar la idea limitada de que el diseño es un proceso basado en medios de expresión bidimensionales y tridimensionales, para definir los atributos formales de una marca o la apariencia de un producto y hacerlo más atractivo visualmente, de modo que juega un papel decorativo o cosmético.

Esta es una situación recurrente en el ámbito empresarial, que pudo ser demostrada en la investigación “Estudio sobre los efectos de la intervención del diseño en las pymes de marroquinería y calzado”, desarrollada en 2006 y 2007 por el Grupo de Investigación en Gestión de Diseño de la Pontificia Universidad Javeriana. El estudio se realizó con una muestra de 50 pequeñas y medianas empresas del sector de marroquinería y calzado de Bogotá, e identificó que “el 82 % de las empresas encuestadas tiene una tendencia a ver el diseño de manera operativa, es decir como la herramienta que ayuda a las empresas a definir la forma, los materiales y los colores de los productos” (Paredes, Bautista y Salazar, 2007, p. 21). Por supuesto, estos son aspectos que se resuelven desde el diseño en la etapa de conceptualización, pero deben estar articulados a un proceso sistemático que le ayude a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos, enfocando y resolviendo problemas de forma creativa, innovando en la definición de conceptos de productos y servicios que aporten a la construcción de la propuesta de valor, y generando coherencia y eficacia en la imagen y la comunicación.

Históricamente el diseño, como concepto general a partir del cual se crean diferentes profesiones y cuyos principios se fundaron sobre la base del vínculo entre el arte y la industria en la Revolución Industrial del siglo XVII, ha estado asociado desde la segunda mitad del siglo XX a definiciones que orientan su práctica a “la configuración de los aspectos formales y estéticos de objetos bi y tridimensionales, fabricados en serie por procesos industriales” (Maldonado, 1963, como se cita en Bonsiepe, 1978, p. 21). Así mismo, ha tenido participación en aspectos técnicos y operativos asociados al uso de marcas y a la fabricación de productos en el marco de la sociedad industrial y ha sido una disciplina al servicio de la empresa y del usuario final. En este contexto, el diseño actúa como un instrumento que resuelve creativamente la articulación entre la forma, el uso y los requerimientos de la producción industrial, para satisfacer las exigencias estéticas del mercado y las tecnológicas de la producción propias de la era industrial.

En el entorno contemporáneo, la globalización ha logrado que el diseño haya pasado de ser una disciplina que facilita el proceso creativo para el desarrollo de productos, a un factor fundamental de competitividad que demanda especialistas de diferentes áreas de la empresa, particularmente del mercadeo y la producción. Por lo tanto, el diseño ha dejado de ser considerado, desde un enfoque tradicional, como una actividad operativa y aislada que contribuye a desarrollar la funcionalidad, el uso y desempeño del producto, o a modificar su forma o apariencia estética, para ser valorado como parte integral de la gestión en la empresa. Esto por cuanto es un elemento de éxito que permite concebir productos innovadores, sistemas, servicios y experiencias, desde las oportunidades del entorno, los vacíos del mercado y las necesidades de los clientes y consumidores.

El origen de la noción tradicional del diseño está directamente relacionado con la estrategia comercial de la industria automotriz estadounidense de los primeros años del siglo XX. Tanto General Motors como Ford, vincularon el diseño para hacer sus modelos estéticamente más atractivos y estimular la compra (Gay y Samar, 1994). Estas marcas reconocieron la importancia de la apariencia y su promoción como factor de venta y se apoyaron en una publicidad basada más en los aspectos visuales que en las características técnicas. Hoy en día tales empresas deben asignarle un valor distinto al diseño para capitalizar su potencial estratégico y competir con otros elementos, ya que en un sector tan reñido los grandes del mercado, como Audi, Toyota, Nissan, Renault, Volkswagen, entre otros, conocen toda la tecnología disponible y los

productos de sus competidores. Por lo tanto, la diferenciación de la industria automovilística ha de surgir de otro lado. El nuevo campo de batalla competitivo no se encuentra en el ámbito de los motores o en el rendimiento, sino en el diseño, la seguridad, la conectividad, la imagen, el servicio posventa, la garantía y la oferta de financiación.

En este escenario se plantea una nueva manera de pensar el diseño en articulación con los responsables de la planificación corporativa de la empresa, ya que el trabajo coordinado con las áreas administrativas facilita el diseño y desarrollo de productos coherentes y viables. Esto influye significativamente en todas las actividades necesarias para enfocar de manera creativa los negocios, estar más cerca de las personas, crear productos y servicios innovadores, construir marcas sólidas y comunicarse con potencia y claridad en el mercado.

Desde esta perspectiva, no necesariamente los profesionales en administración, mercadeo y economía deben saber diseñar, ni los diseñadores deben ser expertos en áreas administrativas y adquirir conocimientos específicos de mercadeo y finanzas para actuar en el campo de estas disciplinas; pero sí es importante que ambos conozcan los puntos de vista y objetivos comunes que es preciso articular en la creación de estrategias y nuevos productos para que, de esta manera, estén en condiciones de interactuar o delegar tareas (Prodintec, 2009, p. 20). Esta situación es evidente en empresas como Apple, Sony y Virgin, que han sido lideradas — en su momento— por Steve Jobs, Akio Morita y Richard Branson, respectivamente. Grandes directores ejecutivos que pensaron diferente y, entendiendo la finalidad del diseño, lo incluyeron en su estructura empresarial convirtiéndolo en eje central de sus estrategias. Ninguno de estos *chief executive officer* (CEO) tuvo formación profesional en diseño ni tampoco diseñaron directamente ningún producto¹. Su papel y gran logro ha sido identificar el potencial estratégico del diseño, e idear y conducir, a través del trabajo coordinado entre creativos, ingenieros y administradores, las soluciones que hoy en día todos conocemos y que han trascendido en el mercado.

¹ En el caso particular de Apple, Steve Jobs se rodeaba de grandes diseñadores. El británico Jonathan Ive ha sido pieza fundamental en el diseño de Apple desde 1992. “De su cabeza y el talento de su gran equipo salieron los mejores diseños de productos de la industria informática hasta el momento: las diferentes versiones de las iMac, MacBook y Air, el iPod, el iPhone y el iPad, pero también accesorios y periféricos como teclados y mouse, entre otros productos. La periodista española Rosa Jiménez Cano asegura que Ive es la clave del éxito actual de Apple: quizá es la única persona a la que Jobs respetó y admiró profundamente, sin fisuras, como alma gemela. Dos personas cuya concepción del diseño los hizo interconectar de manera extraordinaria. Esa es la mejor garantía de futuro de Apple, la continuidad del genio británico Ive” (Zanoni, 2011, p. 139).

En entrevista con la revista *Fortune*, en el año 2000, Steve Jobs manifiesta:

En el vocabulario de la mayoría de las personas, el diseño significa apariencia. Es decoración de interiores. Es la tela de las cortinas o del sofá. Pero para mí, nada podría estar más lejos del significado del diseño. El diseño es el alma fundamental de una creación hecha por el hombre que termina expresándose en sucesivas capas exteriores del producto o el servicio. (La traducción es propia)

Desafortunadamente esta no es una práctica común. A partir de la lectura de los múltiples productos y servicios que se ofrecen en el mercado, es posible ver que el desconocimiento del valor estratégico del diseño por un gran número de empresas las lleva muchas veces a desarrollar productos a partir de la copia o la adaptación sin utilizar conscientemente el diseño, o a considerar que este es algo decorativo, superficial y costoso que se añade en la fase final del proceso de elaboración del producto, sin un análisis de su impacto. En consecuencia, se encuentran empresas con un amplio portafolio integrado por productos diferentes que parecen proceder de distintas compañías, lo que impide proyectar respuestas unificadas y coherentes con el ADN de la organización. La misma empresa puede tener una imagen de marca y comunicación inapropiada, implementada sin pautas que faciliten su uso correcto y sistemático, lo que originaría incoherencia en todas las comunicaciones que se realicen —páginas web, folletos, catálogos, publicidad, etc.—, porque es posible que estén a cargo de diferentes agencias o profesionales creativos con estilos diversos. Esto sucede como consecuencia de la improvisación y la falta de personal con conocimientos en diseño que promuevan y planifiquen estas actividades para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos, dando unidad y diferenciación a la propuesta de valor y coherencia y eficacia en la imagen, la comunicación y sus espacios de exhibición.

Significado y particularidades del diseño



Con el fin de aportar claridad frente al concepto de diseño, desde un enfoque estratégico que facilite el conocimiento de lo que es y lo que representa para la empresa, y siendo coherentes

tanto con los enfoques tradicionales como con las potencialidades que ofrece como fuente de innovación y de generación de ventajas competitivas, a continuación se destacan las características que evidencian su importancia en el contexto empresarial:

- El diseño es un proceso creativo que busca “la comprensión de nuevos problemas y valores de la sociedad para la reformulación de los productos (símbolos comunicativos e imágenes, objetos físicos, sistemas, entornos, ideas y valores) en el contexto de acción” (Buchanan, 1989, p. 17). El diseño aborda situaciones complejas de la sociedad contemporánea, a través de la observación y el análisis sistemático del contexto y las personas, e “interviene en el marco de la empresa desde las fases de detección de oportunidades y necesidades del mercado, hasta las fases de comercialización del producto” (Lecuona, s. f., p. 5). Visto en perspectiva, el diseño se establece desde procesos de pensamiento estratégico que proporcionan nuevas formas de identificar problemáticas, necesidades u oportunidades y encontrar soluciones, conectando la mayor cantidad de variables posibles.

La naturaleza del diseño está estrechamente relacionada con la forma en que los diseñadores piensan y trabajan:

Una investigación realizada por Lawson comparó las formas en que los diseñadores y los científicos resolvieron el mismo problema. Los científicos tendían a utilizar la estrategia de tratar simultáneamente de entender el problema, a fin de buscar reglas subyacentes que les permitieran generar una solución óptima. En contraste, los diseñadores tendían a hacer exploraciones iniciales y sugerir luego una variedad de soluciones posibles hasta encontrar una buena o satisfactoria. La evidencia de los experimentos sugirió que los científicos resuelven los problemas mediante análisis, en tanto que los diseñadores resuelven los problemas mediante síntesis; los científicos emplean estrategias “enfocadas al problema” y los diseñadores utilizan estrategias “enfocadas en las soluciones”. La “solución” y el “problema” se desarrollan en paralelo, conduciendo a una redefinición creativa del problema, o a una solución que se encuentra fuera de los límites de lo que se suponía era posible. (Cross, 2003, p. 27)

De allí que el diseño se asuma desde métodos proyectuales que involucran una fase de análisis y síntesis paralelos para interpretar y descomponer de manera estructurada las causas profundas que dan origen a necesidades no cubiertas o que se pueden mejorar, cambiar o adaptar, con el fin de transformarlas en oportunidades de intervención, a través de enfoques críticos, reflexivos

—debate, diálogo e ideas laterales— e interactivos que se apoyan en la visualización de ideas básicas con dibujos, mapas mentales, diagramas y esquemas. Estas capacidades son las que permiten plantear preguntas de manera distinta para obtener respuestas creativas en la fase de conceptualización, a partir de un enfoque integral que considera el diseño de “objetos, comunicaciones, lugares, sistemas e identidades” (Heskett, 2005, p. 54).

- El diseño plantea una noción del producto integral desde un enfoque global más allá de los límites del objeto mismo, como el servicio o la comunicación. Este planteamiento avala los diversos alcances del diseño en bienes de consumo, empaques, identidad, espacios y comunicación gráfica, y añade otros como servicios, experiencias, sistemas, proyectos, procesos, estrategias y modelos de negocio.

En la actualidad, por ejemplo, la generación de modelos de negocios ha evolucionado a través de métodos prácticos que adoptan técnicas y herramientas del diseño. En su publicación *Generación de modelos de negocio*, Osterwalder y Pigneur (2010) acogen técnicas usuales en los proyectos de diseño, como el pensamiento visual a través del *canvas* o lienzo con el uso de *post-it* o notas autoadhesivas, dibujos, figuras, esquemas y diagramas para describir, evaluar y modificar modelos de negocio; la identificación de *insights* o aportaciones de clientes y consumidores a través del mapa de empatía; procesos de ideación a través del *brainstorming* —lluvia de ideas—; la creación de prototipos para hallar el producto mínimo viable; la narración visual de historias y la exploración de escenarios de clientes o la construcción de escenarios futuros. Al respecto, estos autores afirman:

El trabajo de los diseñadores implica una búsqueda constante del método ideal para crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o encontrar lo funcional. Los diseñadores deben cruzar las barreras del pensamiento para generar nuevas opciones y en última instancia, crear valor para los usuarios. Deben ser capaces de imaginar aquello que no existe. Estamos convencidos de que las herramientas y la actitud de los diseñadores profesionales son requisitos imprescindibles para triunfar en la generación de modelos de negocio. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 128)

El uso de estas herramientas de ideación con orientación creativa en el mundo de los negocios evidencia cómo la práctica del diseño —su metodología y proceso lógico para la solución de problemas— trasciende el mundo de los objetos para ayudar a profesionales, empresarios y emprendedores a desarrollar ideas para la generación de modelos de negocio innovadores.

- El diseño se refuerza a través de actividades colectivas que exigen la presencia de actores con diferentes estilos de pensamiento para enriquecer el proceso creativo. Su carácter interdisciplinar dispone de la integración de saberes y especialidades a través del trabajo colaborativo entre diseñadores, administradores, expertos en mercadeo, antropólogos, sociólogos, ingenieros, entre otros, para asumir una gran variedad de temas, necesidades, desafíos, problemas y oportunidades potenciales que exigen dinámicas de interacción con personas de otras profesiones.

La cultura de cooperación del diseño en la empresa debe estar determinada por el trabajo en equipo con miembros de diferentes departamentos y la incorporación de grupos de interés — clientes, consumidores y expertos— en los procesos de diseño de inicio a fin, ya que recurrir a especialidades diversas puede ayudar a encontrar ideas y soluciones en las fuentes más inesperadas. La articulación de estos actores para trabajar en un mismo proyecto es ya una práctica normalizada en muchas compañías, porque favorece la generación de soluciones innovadoras a través de dinámicas creativas.

En la actualidad, empresas del sector automotriz trabajan con equipos interdisciplinarios en los que colaboran profesionales que actúan de forma colectiva y se organizan en torno a un responsable o gestor. Este impulsa el proyecto con una visión global, apoyándose en comités de expertos o responsables que aseguren una visión plural del proceso para concebir, diseñar, fabricar y ensayar un vehículo. En el 2015, la división de diseño de Mazda recibió tres premios del Automotive Brand Contest, incluido el galardón al Equipo del Año. Ikuo Maeda, director global de diseño de la compañía, reconoce que aunque el trabajo continuo entre los ingenieros, el equipo de mercadeo y los diseñadores no siempre es fácil, es la clave para adaptar las funciones técnicas de un vehículo en favor de las diversas propuestas formales. Adicionalmente, también se valora el trabajo conjunto de los tres estudios de diseño de Mazda —el de Yokohama, el de Frankfurt y el de California—, localizados en zonas muy diferentes del mundo, lo que aporta una reflexión global para definir todos los aspectos del producto (Mazda, 2015). Esta compañía ofrece un referente de cómo la sinergia entre equipos diversos es la clave del éxito para realizar planteamientos estructurales de los proyectos, definir estratégicamente los productos e integrar sus valores básicos en todas las fases de diseño, desde el aspecto físico y funcional hasta la identidad de la marca, la interfaz del usuario y su presentación en etapas de promoción y venta.

Aportes del diseño en el ámbito empresarial



Aunque, por especialidades, el diseño tiene alcances en el diseño de marca y comunicación, el diseño industrial y de producto, el diseño digital y multimedia, el diseño de servicios, el diseño de interiores, el diseño de moda-textil, entre otros, desde el punto de vista de su aporte al ámbito empresarial es posible considerar que su práctica se hace evidente en el diseño de producto, de la comunicación y de los espacios de exhibición (Gorb, 1976, como se cita en Zurlo, 2003, p. 101; Lecuona, 1998, p. 36), y para cada uno de ellos existen diferentes especialidades.

La verdadera función del diseño subyace en la creación de valor.

Para lograr proyectar productos, mensajes, servicios y lugares unificados y coherentes con el mercado, se requiere un trabajo coordinado entre diseño y todas las áreas de la organización involucradas con los productos. Nike, por ejemplo, con su lema “Just do it”, enfocado en alcanzar un vínculo emocional con sus consumidores, ha logrado diseñar productos y espacios físicos coherentes con su marca. La tienda Nike+ Fuel Station, ubicada en Londres y dirigida a corredores, ofrece una experiencia de compra

a través de “pantallas led interactivas sensibles al movimiento, herramientas de realidad aumentada que proporciona información interactiva, maniqués digitales y un sistema de análisis de marcha que permite al corredor el mejor modelo de zapatilla” (CIB, 2012).

Aunque aproximarse al diseño desde la dimensión del producto, la comunicación y el entorno sin duda aclara la práctica integral del diseño en el contexto empresarial, su verdadera función subyace en la creación de valor. De manera que, aunque el aporte del diseño se refleja en elementos tangibles e intangibles como el producto, la marca, la promoción y el servicio, su contribución se establece en el antes, durante y después del lanzamiento de un producto o servicio como factor clave para detectar las oportunidades o cambios en el mercado, crear soluciones innovadoras para responder a los requerimientos de los consumidores y mejorar

creativamente las experiencias de marca, compra y consumo de los clientes. En consecuencia, en el desarrollo de las actividades de la empresa para crear, producir y llevar al mercado productos y servicios, el diseño contribuye desde una visión de conjunto a añadir diferenciación a partir del análisis creativo de los problemas; el desarrollo de conceptos innovadores; la fase de diseño y desarrollo de prototipos; su validación, comprobación y producción; la consideración de aspectos ambientales en el ciclo de vida de los productos; la selección de canales de distribución más eficientes, y la definición de estrategias de comercialización y posventa que construyan experiencias y lazos emocionales con los clientes y consumidores.

El diseño, en tanto elemento estratégico clave para la competitividad de la empresa, se reconoce actualmente como un ingrediente vital para la innovación y el cambio a partir de la creación de productos, servicios y experiencias adecuados a las necesidades de un consumidor, que le permite diferenciarse en el mercado y crear ventajas competitivas sostenibles.

Los aportes del diseño son cada vez más claros, y se establece como una función, un recurso y una forma de pensar en la empresa que promueve el aprendizaje continuo, pues, como proceso, debe mantenerse informado de los cambios que generan nuevas experiencias y significados para las personas. El diseño cumple un rol activo en el pensamiento estratégico para la identificación y formulación de proyectos a partir de la lectura del entorno, la competencia y el consumidor, y la integración de los cambios necesarios en la estructura de la empresa para poder desarrollarlos.

El diseño concierne a todos los aspectos de la organización, desde la marca hasta la forma en que la empresa se conecta con sus clientes y accionistas: los empaques, la arquitectura de las oficinas y las tiendas, el uniforme de los vendedores, etc., pero también repercute en la estrategia de la compañía. Diesel y Zara —firmas de moda italiana y española, respectivamente— tienen colecciones para la decoración de hogares y hoteles y Armani —compañía de moda italiana— vende mobiliario y ofrece servicios de diseño interior. Swatch, además de sus relojes, entró en la industria automotriz

El diseño es un ingrediente vital para la innovación y el cambio a partir de la creación de productos, servicios y experiencias adecuados a las necesidades de un consumidor.

con el Smart, mediante una sociedad de riesgo compartido con Mercedes Benz en 1994. Estas empresas han logrado ubicar el diseño en el centro de su organización como facilitador y motor del cambio, situación que ha servido no solo para potenciar sus capacidades en el diseño de productos, sino también para consolidar nuevas unidades estratégicas de negocio. De esta forma, el diseño les ha ayudado a establecer una relación coherente entre sus objetivos estratégicos, sus recursos y las oportunidades que se ofrecen en el sector y su mercado.

El diseño también ayuda a aumentar la rentabilidad de una compañía. Los resultados del estudio del índice de valor de diseño (DVI, por sus siglas en inglés)², publicados por el Design Management Institute y Motiv Strategies³ en el 2015, demuestran que las empresas que han logrado incorporar el diseño como un factor estratégico clave en su estructura organizacional, que cuentan con el compromiso de una dirección que impulsa la práctica del diseño como fuente de innovación, que invierten en el desarrollo de capacidades de diseño y que promueven su articulación con otras funciones corporativas —tales como mercadeo, investigación y desarrollo y operaciones—, logran consolidar el diseño como un activo que genera valor para los accionistas. A finales de 2014, solo 16 empresas estadounidenses fueron incluidas en la lista del DVI por su liderazgo en diseño: Apple, Ford, Herman-Miller, IBM, Intuit, Newell Rubbermaid, Nike, Procter & Gamble, Stanley Black & Decker, Starbucks, Starwood, Steelcase, Target, The Coca-Cola Company, Walt Disney y Whirlpool Corporation. Según el estudio, estas empresas orientadas al diseño han obtenido un rendimiento del 228 % en los últimos 10 años, en comparación con las demás empresas de la lista. Esto demuestra que las empresas que se apoyan en el diseño y lo reconocen como factor clave de innovación y competitividad disponen de un activo estratégico que tiene una muy alta incidencia sobre el margen de utilidad y los beneficios financieros. Recordemos lo que dijo Raymond Loewy, padre del diseño de producto: “la más hermosa de las formas es la de una curva de ventas ascendente” (1955).

2 El índice de valor de diseño (DVI) es una herramienta que evalúa la capitalización en el mercado y el rendimiento en la Bolsa de Valores de las empresas impulsadas por el diseño.

3 El Design Management Institute (DMI) es una organización internacional con sede en Boston, fundada en 1975, que reúne a educadores, investigadores, diseñadores y líderes de todas las disciplinas de diseño e industrias a nivel mundial, para facilitar el cambio organizacional y la innovación a través de la gestión de diseño. Por su parte, el Motiv Strategies es una firma norteamericana ubicada al sur de Washington, fundada y liderada por Jeneanne Rae, especializada en diseño estratégico, diseño de experiencias de clientes e innovación; se destaca por trabajos con empresas como Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, L’Oreal y el Group Health Cooperative.



¿Por qué gestionar el diseño?



...muchas organizaciones ignoran el valor del diseño y lo que realmente les puede aportar.

Con frecuencia las empresas se enfrentan a la necesidad de incorporar el diseño en sus labores diarias, sin embargo, no es suficiente contratar diseñadores o instaurar un área o departamento de diseño; esto por sí solo no garantiza poder hacer del diseño un factor estratégico que facilite obtener reconocimiento en el mercado; lanzar productos o servicios social, económica y ambientalmente responsables; o mejorar la calidad de vida de las personas que los adquieran y las condiciones competitivas de la empresa. Se presentan grandes contrastes en la experiencia que tienen las empresas frente al diseño, las cuales se pueden clasificar en cuatro grupos: 1) las empresas que afirman no necesitarlo, por lo que no contratan los servicios de diseñadores ni en la plantilla de la empresa ni de manera externa; 2) las que no usan el diseño, pero quieren incorporarlo y no saben cómo; 3) las que lo contratan sin éxito y no logran hacer del diseño una de sus fortalezas, y 4) aquellas que han tenido éxito con el diseño, consideran que no pueden pensar la empresa sin él y le dan un lugar protagónico. La pregunta que surge es: ¿a qué se debe esta situación? Aunque la respuesta es multicausal, es evidente que muchas organizaciones ignoran el valor del diseño y lo que realmente les puede aportar, mientras que aquellas que lo tienen claro han hecho grandes esfuerzos, no solo por contratarlo, sino ante todo por gestionarlo, situación que va más allá del tamaño de la empresa y del lugar geográfico en donde se encuentre.

Figura 1. Experiencia de las empresas frente al diseño



Fuente: Elaboración propia.

Causas para gestionar el diseño



Existen diversas causas para pensar en gestionar el diseño. A continuación se detallan algunas.

Estudios detectan ventajas competitivas por el uso del diseño en las empresas

Con el propósito de comprender el tipo de actividades que realizan y la manera en que abordan el diseño, investigadores de países como Francia, Reino Unido y España han estudiado con detenimiento en las últimas décadas a empresas que han conseguido reconocimiento en el www.checkingdesign.com

mercado gracias a él. Han identificado que en todas ellas el CEO, el gerente o la persona que dirige comprende el valor que puede ofrecerle el diseño a la organización, lo visualiza desde un plano estratégico y le da un lugar protagónico en la empresa. Es interesante observar que estos escenarios se encuentran no solo en grandes empresas, sino también en las pymes de productos y servicios de diversos sectores, por lo que se puede inferir que no es una condición *sine qua non* que el uso adecuado del diseño requiera de grandes inversiones económicas. Adicionalmente, una característica común en este tipo de empresas es que no solo cuentan con servicios de diseño internos o externos, sino que ante todo han construido una forma particular de gestionarlo para poder impactar la cultura empresarial, lo que en algunos casos implica cambiar paulatinamente viejas prácticas organizacionales.

...si son tantos los beneficios que pueden obtener las empresas por el buen uso del diseño, ¿por qué para muchas de ellas es tan difícil insertarlo asertivamente y hacer de él una práctica cotidiana?

En estos estudios realizados tanto en entidades públicas como privadas, con diversos tamaños de muestra, se observa una serie de desventajas por el uso del diseño que se centran principalmente en la empresa, en el producto y en el consumidor. Entonces, cabe preguntarse, si son tantos los beneficios que pueden obtener las empresas por el buen uso del diseño, ¿por qué para muchas de ellas es tan difícil insertarlo asertivamente y hacer de él una práctica cotidiana? Las conclusiones de los estudios plantean la necesidad de guiar el diseño de forma integral, esto es, no solo orientar los proyectos de diseño y desarrollo de nuevos productos o servicios, sino ante todo el proceso de gestión de diseño, lo que implica, como punto de partida, darle un lugar relevante en la visión futura de la organización y vincular el diseño a la estrategia empresarial.

Figura 2. Ventajas del uso del diseño en las empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de DZ (2001), Borja (2002), Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2002), Tresserras (2003).

Los cambios del entorno llevan a las empresas a reconfigurarse a través del diseño

En un entorno como el actual, en donde lo constante es el cambio en todos los niveles — sociocultural, medioambiental, político, económico, tecnológico—, algunas empresas se han replanteado su forma de hacer las cosas, con el fin de estar mejor preparadas para enfrentar los riesgos y la incertidumbre presentes a su alrededor. Esto implica cambiar su modo de pensar, tener estructuras organizativas internas flexibles, realizar alianzas de cooperación interempresarial, trabajar en red y externalizar sus actividades —subcontratar procesos y componentes—, todo esto con el fin de poder enfocarse en la construcción de valores de diferenciación reflejados en nuevos procesos, negocios, productos y servicios.

Frente a estos cambios y acorde con las estrategias organizacionales, Iváñez (2000) identifica tres tipos de empresas: 1) las automatizadas, que han optado por un desarrollo paralelo entre

tecnología y diseño, y han obtenido altos volúmenes de producción a precios competitivos; 2) las deslocalizadas, en las que las etapas de diseño, desarrollo y distribución de los productos se realizan en diferentes sitios, y 3) las integradas, que cuentan con un sistema de comunicación robusto, y agilidad en los mecanismos para el diseño y en el servicio al cliente.

Veamos algunos ejemplos de estos tipos de empresa. 1) Empresas automatizadas: el grupo empresarial suizo Swatch que, luego de afrontar la dura crisis que azotó a la industria relojera helvética en los años setenta —con la puesta en escena del reloj de cuarzo fabricado por los japoneses—, de la mano de su fundador, Nicolás Hayek, decidió que necesitaba producir un concepto de reloj distinto al tradicional, “fabricar un reloj innovador y menos caro” dirigido a gente joven (SWI, 2006). Frente a este cambio de paradigma introdujo un reloj de plástico de solo 51 piezas —40 menos que el reloj tradicional—, más económico y que, a través de la automatización, se podía fabricar en menos tiempo, con lo cual los usuarios estarían en capacidad de adquirir más de uno. Esta nueva estrategia se apoyó en la mezcla entre tecnología y diseño para ofrecer una clara propuesta de valor a un segmento de mercado que no había sido abordado anteriormente. 2) Empresas deslocalizadas: Santa & Cole es una empresa catalana enfocada principalmente en el diseño de mobiliario y luminarias. En su planta de Belloch, en las afueras de Barcelona, se define el tipo de producto que se quiere lanzar al mercado y, al igual que una editorial de libros, ellos editan diseño. Respetando la propiedad intelectual, reciben y evalúan propuestas de diversos diseñadores —principalmente españoles—; las propuestas elegidas son fabricadas por proveedores localizados en diversos sitios y posteriormente los productos son distribuidos por la compañía. 3) Empresas integradas: un ejemplo de un robusto sistema de comunicación es el caso de Zara, del grupo Inditex. El equipo de diseño, compuesto por más de 200 diseñadores asignados en tres departamentos —mujer, hombre y niño—, es retroalimentado a diario por información tanto de *coolhunters* como de los encargados de las tiendas. Se centran en ofrecer a los consumidores productos *fast fashion* —prendas diseñadas y lanzadas al mercado en poco tiempo a un precio competitivo—, a través de un sistema de distribución que genera un flujo continuo para hacer que los productos sean cambiados continuamente, de forma tal que tenga sentido para el mercado visitar la tienda con regularidad en la búsqueda de nuevas prendas que permitan mantenerse a la moda.

Tanto Santa & Cole, como Swatch y Zara han planteado modelos de negocio diferentes en los

que ninguno podría prescindir del diseño, pero no se trata solo del hecho de contratar el servicio de diseñadores sino de gestionarlo de forma adecuada para que aporte en la construcción de un modelo de negocio innovador. Por lo tanto, otra causa para gestionar el diseño se refiere a cómo, cuando las empresas deben transformarse para hacerles frente a los grandes cambios que hay a su alrededor, aquel puede ser un gran aliado si se le sabe dar un lugar claro en la estrategia organizacional y se generan las dinámicas necesarias para incorporarlo en los diferentes eslabones de la cadena de valor.

Empresas con una imagen de marca distorsionada, debido al incoherente uso del diseño

Las decisiones de diseño no son hechos aislados y casuales, sino que deben ser el fruto de una profunda reflexión frente al papel que jugará el diseño para mejorar la calidad de vida de quienes utilizan los productos o los servicios.

Una tercera causa para gestionar el diseño tiene que ver con la incoherencia en la imagen que puede proyectar una empresa al mercado. Autores como Pibernat y Chaves (1989), Gorb, Relster, Nielsen y Olivsen (1987), Iváñez (2000) y Montaña y Moll (2001) coinciden al identificar tres campos de actuación del diseño: diseño de producto o servicio en el que también se incluyen los empaques y embalajes; diseño de comunicación, que hace referencia a los elementos gráficos digitales o análogos que se realizan para fortalecer la comunicación del producto o servicio, como una página web, catálogos, material publicitario, habladores ubicados en un punto de venta, etiquetas, etc.; y diseño de entorno, relacionado, como su nombre lo indica, con el entorno físico en el cual se exhibirá el producto o servicio, como stands feriales,

showrooms, establecimientos comerciales, diseño de puntos de venta, etc. Todos estos grandes campos de intervención del diseño ayudan a construir una imagen de marca que será observada por el mercado, la cual está fuertemente ligada a la estrategia empresarial; es decir, las decisiones de diseño no son hechos aislados y casuales, sino que deben ser el fruto de una profunda reflexión frente al papel que jugará el diseño para mejorar la calidad de vida de quienes

utilizan los productos o consumen los servicios. Con este fin se establece, por ejemplo, la postura de la empresa y de los diseñadores respecto al impacto medioambiental ocasionado, y se ayuda a posicionarla en un mercado cada vez más cambiante y complejo. Esto implica comprender que “el diseño es importante, en primer lugar, porque controla y crea la identidad de una empresa” (Lawrence, 1987, p. 2) y definir, como punto de partida, un concepto de producto y un concepto de diseño que, a la manera de un gran “paraguas estratégico”, cubra todas los campos de intervención del diseño, y de esta forma se puedan emitir mensajes claros y contundentes que se expresen a partir de imágenes, productos, espacios, etc.

Para algunas empresas y entidades que utilizan el diseño, el ejercicio de este se convierte simplemente en una serie de acciones disociadas, que dan como resultado una imagen desfigurada de la empresa o de los productos y servicios que ofrece. Es así que no construyen un norte común que le de coherencia al mensaje que desean comunicar; por ejemplo, un equipo desarrolla un producto —en numerosas ocasiones no cuenta con diseñadores profesionales—, luego se contrata a un creativo para que proponga algunos elementos gráficos y, por último, se busca un servicio de diseño arquitectónico para realizar el *stand* que se llevará a una feria para el lanzamiento del producto, pero no hubo un hilo conductor que enfocara a todos los diseñadores en un solo sentido, con lo cual las tres piezas, producto, comunicación y entorno, no encajan, y se obtiene como resultado una comunicación incoherente y confusa que distorsiona la imagen de la empresa. Hacerle frente a esta situación no requiere solo reunir diseñadores con talento, sino ante todo gestionar el diseño en la empresa para hacerlo parte sustancial de la estrategia corporativa.

Difícil relación entre la empresa y los diseñadores

Una cuarta causa para gestionar el diseño se refiere a las dificultades de comunicación que se presentan entre el diseñador y la empresa, cuando cada uno habla un lenguaje diferente. Como lo afirma uno de los pioneros del *design management*: “Es una triste paradoja el que la profesión que, en mi opinión, tiene más que ofrecer que ninguna otra al mundo de los negocios, sea la que peor se relaciona con él” (Gorb *et al.*, 1987, p.1).

El diseño como factor de innovación se enfrenta a una serie de dificultades relacionadas con

la forma de pensar y actuar de los diseñadores, apoyados en metodologías proyectuales que, dependiendo de la cultura empresarial, pueden llegar a ser disruptivas en mayor o menor grado. Es así que, mientras en algunas empresas el diseño fluye sin dificultad, en otras debe luchar contra la corriente para abrirse un espacio y ganar credibilidad.

En muchas escuelas de diseño la relación con las empresas es aún una tarea pendiente y la formación de los diseñadores se enfoca principalmente en realizar ejercicios proyectuales, para obtener productos y servicios cuya producción, se espera, sea factible y que son relevantes desde el enfoque del diseño, pero alejados del entorno empresarial. Desde el mundo académico es necesario comprender que las empresas no son solo los sitios donde se fabrican los productos —con materiales, máquinas y procesos productivos—, sino que son los lugares donde se concibe y define estratégicamente qué tipo de productos lanzar al mercado, los cuales pueden ser producidos por ellas mismas o subcontratados a proveedores externos. Como punto de partida, en la formación de los diseñadores se requiere un acercamiento frecuente con las empresas para el desarrollo de los proyectos de diseño, pero ante todo para comprender y hacer visible el valor del diseño que se fundamenta en un pensamiento estratégico.

El gurú de la estrategia Kenichi Ohmae (2005), en su obra *La mente del estratega*, identifica tres elementos fundamentales en la forma de pensar de los CEO de algunas grandes empresas japonesas: 1) la reconfiguración, 2) la flexibilidad mental y 3) la identificación del punto crítico. Cuando se cotejan estos elementos con las metodologías proyectuales realizadas en las escuelas de diseño, sorprende identificar que cada uno de ellos está implícito en la formación de los diseñadores y hace parte de la esencia de la enseñanza del diseño, es decir que a los diseñadores se los entrena para desarrollar un pensamiento estratégico. Así, como en un juego de ajedrez, a través de los ejercicios llevados a cabo en los talleres de diseño, los estudiantes se enfrentan a la necesidad de reconfigurar constantemente tanto sus conceptos de producto como sus alternativas de diseño, a medida que surgen múltiples variables que deben incorporar al proyecto, lo que los lleva a una toma de decisiones constante, en busca de caminos no convencionales que requieren de flexibilidad y una gran apertura mental para darle espacio a la creatividad. A partir de la observación y el análisis, los futuros diseñadores identifican las oportunidades, necesidades o problemáticas de los usuarios, que pueden ser resueltas a partir del diseño, y el proceso de formación genera capacidades para establecer el punto crítico en el

cual es preciso enfocar el proyecto de diseño. En consecuencia, transferir a una empresa este tipo de pensamiento no es tarea fácil, y menos aún cuando en algunos países, principalmente de Latinoamérica, las políticas, los programas, las entidades y los recursos de apoyo a la promoción y divulgación del quehacer del diseño son escasos. De ahí que el diseñador tenga que ser el principal abanderado para comunicar a la empresa lo que el diseño puede aportarle, pero se requiere urgentemente gestionar el diseño dentro de las empresas y a la medida de las necesidades de cada una, con el fin de construir una cultura del diseño en ellas.

Definir la gestión de diseño



Las causas para gestionar el diseño expresadas anteriormente llevan a reflexionar acerca de qué es exactamente la gestión del diseño. Ante todo, cabe aclarar que es un área de conocimiento que se ha ido construyendo a través del tiempo; fue en la década de los sesenta cuando la Royal Society of Art habló de *design management* y se tienen las primeras evidencias escritas a partir de la monografía del consultor empresarial inglés Michael Farr (1966), quien la describió como “la tarea de definir un problema de diseño, encontrar el diseñador más apropiado y hacer que le sea posible resolver el problema en el tiempo previsto en base a un presupuesto aprobado” (como se cita en Borja, 2003). Como se observa, esta es una visión ante todo operativa, relacionada directamente con la etapa de desarrollo del proyecto. Posteriormente, se han planteado definiciones (figura 3) que vinculan el diseño con los objetivos corporativos, elemento fundamental para establecer desde la empresa un norte común que pueda darle al diseño un direccionamiento claro que guíe las acciones de los equipos a cargo. De igual forma, se reconoce la necesidad de que la empresa cuente con recursos tanto físicos como humanos para el diseño.

A diferencia de las definiciones anteriores asociadas con el interior de las empresas, en los últimos años se evidencia la necesidad que tienen estas de relacionarse continuamente con su entorno y retroalimentarse de él. De esta forma, se incorporan conceptos como la competitividad y los usuarios, y se reconoce la posibilidad de intervención del diseño tanto en

empresas de productos como de servicios, aceptando que el valor del diseño se refleja no solo en las manifestaciones tangibles, sino también en las intangibles.

Figura 3. Definiciones de gestión de diseño



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

Las definiciones de gestión de diseño van de la mano con los cambios que se presentan en la transición de una sociedad industrial hacia una sociedad del conocimiento. Pero la dificultad de guiar el diseño ha estado presente desde hace más de cincuenta años en empresas de

países de diversas latitudes —Europa, Norteamérica, Latinoamérica—, y esto responde a que no se trata solo de administrar recursos, sino de gestionar equipos de personas con una forma diferente de pensar, una forma disruptiva, abierta al cambio, fuertemente ligada a la creatividad; gestionar un proceso de pensamiento que no es lineal, que se construye a partir de la iteración y el prototipado, es gestionar el pensamiento de diseño, para insertarlo de forma eficiente en las organizaciones y potenciar la innovación.

En consecuencia, la gestión de diseño, más allá de ser netamente administrativa, requiere de condiciones particulares para insertarlo en la empresa y poder construir lo que Peter Gorb denominaba el puente sobre el abismo entre la cultura empresarial y la cultura proyectual del diseño.

Lékué: un ejemplo de gestión de diseño



Como muchas empresas familiares, la española Lékué fabricó por más de veinte años hieleras de caucho para otras marcas, pero cuando su competencia conseguía mejores precios en Oriente, la empresa perdía clientes. Hacia finales de los años noventa, su fundador, José María Llorente, tomó la decisión de realizar los primeros moldes de silicona para tortas; sin embargo, estos se podían imitar con facilidad a más bajo precio, lo que llevó a la decisión de vender parte de la empresa. Sus nuevos dueños decidieron, más allá de fabricar un producto, construir una marca pionera en innovación de productos para la cocina, es decir, que la empresa se reorganizara a partir de una visión que cambiara considerablemente el rumbo a seguir.

La comprensión estratégica del diseño

El actual gerente de Lékué, el químico Xavier Costa, quien tenía un particular interés por la cocina saludable, identificó junto con su equipo el potencial de la silicona platino como un material inocuo y fácil de trabajar, así que decidieron explorar este campo como una oportunidad para la empresa. Se acercaron al consumidor para validar la idea y comprobaron, primero, lo acertada que era su percepción y, segundo, la importancia de establecer relaciones con las personas.

...no se trata solo de administrar recursos, sino de gestionar equipos de personas con una forma diferente de pensar, una forma disruptiva, abierta al cambio, fuertemente ligada a la creatividad; gestionar un proceso de pensamiento que no es lineal, que se construye a partir de la iteración y el prototipado, es gestionar el pensamiento de diseño.

Reconfigurar la empresa requirió de una postura de apertura al cambio. Con el tiempo lograron comprender el valor del diseño y lo que este le podía aportar a la empresa. Para la gerencia, “el diseño no es hacer un dibujo. Tiene que ver con la estrategia y el desarrollo de la empresa” (Costa, 2013, en Galtés, 2013). Es así que Lékué le dio un lugar protagónico y vincula el pensamiento de diseño a la estrategia empresarial. Para ser originales, debían trabajar de forma original y no simplemente guiarse por la competencia e imitar sus productos.

Al observar los intereses y preocupaciones de los consumidores y con el propósito de que la gente quiera cocinar en casa, construyen los valores de diferenciación de la empresa, por lo cual cualquiera de los productos debe cumplir con las siguientes características: 1) transmitir emoción al consumidor; 2) hacer que el acto de cocinar sea fácil y, ante todo, divertido; 3) los productos deben ser funcionales; 4) simplicidad en el lenguaje de los productos para que sean comprendidos por el consumidor y a la vez fáciles de fabricar; 5) alta calidad en los productos y las actividades que los apoyan. La construcción de estos valores es una clara muestra de la apuesta que realizan cuando afirman: “Nosotros no producimos o diseñamos productos de cocina. Diseñamos con la visión de revolucionar la forma de comer mejor” (Design Management Europe, 2011, p. 1)⁴.

Bajo esta nueva perspectiva, en el 2005 diseñaron y produjeron uno de sus principales productos: el estuche a vapor que puede utilizarse tanto en microondas como en hornos convencionales: “No hay límites para cocinar lo que quieras con el estuche de vapor [...] Las dietas son más

⁴ Traducido del texto original en inglés: “We do not produce or design kitchen products. We design with a view to revolutionize the way to eat better”.

saludables, los alimentos conservan todas sus propiedades, nutrientes y sabores al cocinarse al vapor con su propio jugo [...]” (en la página web de la empresa: <https://www.lekue.com/es/utensilios-de-cocina/estuche-de-vapor-lekue.html>). En la actualidad, apoyados en una fuerte estrategia de capacitación, cursos de cocina en varios países, recetarios, libros de recetas, un canal de YouTube, etc., ya se han vendido veinte millones de unidades en el mundo y se han diseñado cuarenta recetas especiales para su uso.

Figura 4. Valores del producto de Lékué



Fuente: Design Management Europe (2011).

El ambiente para el diseño

Como parte de la estrategia de innovación, Lékué construye día a día un ambiente propicio para insertar el diseño, realizando acciones como no trabajar con equipos de diseño cerrados; al contrario, a partir de un equipo interno de base, realiza alianzas con firmas externas para tener “ideas frescas” de forma constante. Esta decisión implica para la empresa abrirse a ideas nuevas que pueden proceder de diferentes personas. En dicho equipo también participa la gerencia, que continuamente se esfuerza por comprender las prácticas de diseño y abrir su mente racional al pensamiento de diseño:

Si algo he aprendido es a escuchar, una vez aprendes a escuchar, aprendes a entender lo que te están diciendo, todas las ideas, todo el trabajo fluye de una manera más sencilla y luego innovar, crear, evolucionar la empresa es mucho más fácil y con menos riesgo porque sabes hacia dónde vas. (Costa, 2013, en Galtés, 2013)

En cuanto a las metodologías utilizadas, proponen diferentes técnicas creativas para analizar y visualizar nuevos conceptos que surgen del acercamiento al mercado, y realizan también análisis de secuencia de uso, juegos de roles, shadowing⁵, prototipado, etc. Esto facilita generar dinámicas lúdicas y relajadas que ofrecen un espacio de prueba y error para testear ampliamente conceptos e ideas. Como lo refiere el diseñador Luki Huber (Huber y Veldman, 2015), la empresa aplica métodos de búsqueda de conceptos; así, para sacar unos 15 o 20 productos al mercado, se generan alrededor de 5.000 conceptos. Este proceso se realiza para fortalecer la definición estratégica de los productos y disminuir las prácticas habituales de otras empresas, que invierten fuertes sumas de dinero en lanzar al mercado una gran cantidad de productos, de los cuales el “90 % muere en el primer año”. El proceso de Lékué hace que “los productos con poco éxito mueran sobre papel o sobre prototipo” (Huber y Veldman, 2015).

Por otra parte, los espacios físicos para las actividades de diseño son amplios, iluminados y organizados, con grandes superficies donde se puede exponer, visualizar y discutir el trabajo del equipo. En estos lugares, de acuerdo con el requerimiento del proceso de diseño, se testean directamente los productos, cocinando y comiendo de forma tal que las metodologías creativas puedan desarrollarse.

El entorno y el mercado

Lékué ha hecho del conocimiento del consumidor una práctica diaria, tanto desde el punto de vista del *marketing* como del diseño, ya que sabiéndolo utilizar se convierte en una fuente fundamental de información estratégica, para definir aspectos como el tipo de producto que saldrá al mercado, el empaque y el tipo de exhibición en el punto de venta. Observando a los consumidores y los contextos se descubren nuevas oportunidades para innovar, pues su

⁵ Método de observación en el cual se acompaña durante un periodo de tiempo a una persona en sus actividades diarias, con el fin de conocer sus comportamientos, intereses, problemáticas y, en general, su estilo de vida. El término *shadowing* hace referencia a observar desde la sombra, es decir, sin intervenir en las rutinas diarias de la persona observada.

propósito principal es “sorprender a los consumidores y que sea posible encontrar placer y disfrute con una alimentación saludable en el hogar”⁶ (citado en DME, 2011, párrafo 1).

La empresa continuamente se plantea retos como conseguir que las personas ahorren tiempo y espacio en sus cocinas. Esto ha requerido de una comunicación continua y de diversas formas con su mercado objetivo, por lo cual ha formado la comunidad de usuarios Lékué, donde se comparten recetas, propuestas, dudas y eventos.

Otra de las herramientas que usan para continuar promoviendo las emociones y la pasión en los consumidores es realizar demostraciones en puntos de venta, de forma tal que puedan probar, ver y tocar los productos y recetas. Así la empresa logra estar más cerca de sus compradores.

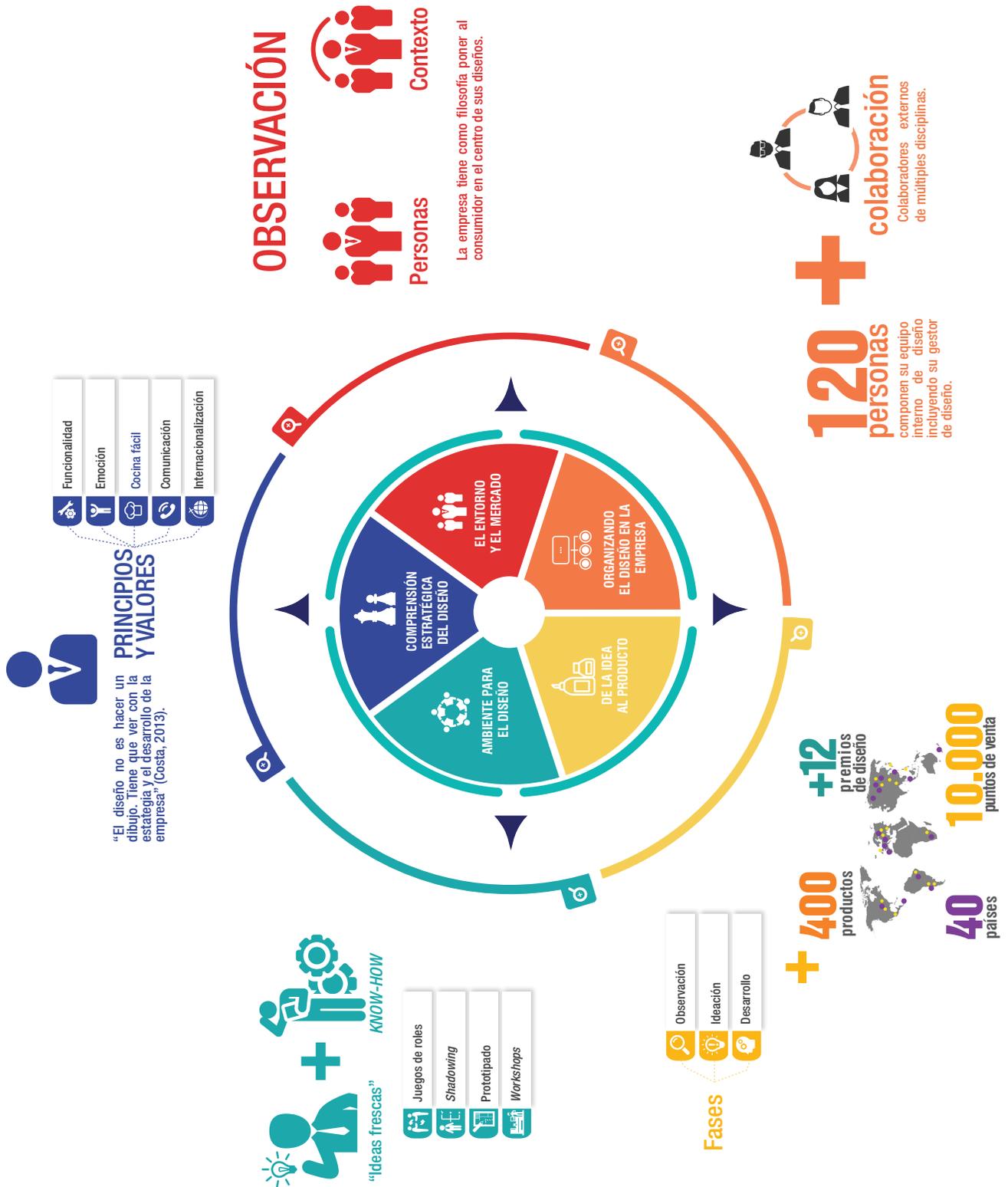
Organizando el diseño

Para que la estrategia de diseño se despliegue en toda la empresa, Lékué planea las acciones de diseño destinadas a lanzar nuevos productos dos veces al año e invierte en recursos tanto humanos como financieros y de infraestructura, con el fin de apoyar el diseño.

Lékué ha formado un sólido equipo interno de diseño y desde el 2007 cuenta con la colaboración de diseñadores de reconocimiento, como Alberto Arza, y firmas de diseño externas, como Luki Uber, enfocada en diseño de producto; Nomon Design, encargada del diseño de empaque, y el estudio Joan Rojas Disseny Sostenible.

⁶ Traducido del texto original en inglés: “surprise consumers and make it possible to find pleasure and enjoyment in healthy eating at home”.

Figura 5. La gestión de diseño en Lékué



Fuente: Elaboración propia a partir de Lékué.

De la idea al producto

Para construir valores de diferenciación en los productos, la empresa tiene una metodología de tres fases: observación, ideación y desarrollo.

En la fase de observación, las personas de las áreas de diseño y mercadeo estudian los estilos de vida y los comportamientos de los consumidores y detectan nuevas oportunidades de productos, lo que se complementa con el trabajo colaborativo con *bloggers*, universidades, distribuidores, usuarios, chef profesionales, antropólogos y nutricionistas.

En la fase de ideación, con la información recolectada y clasificada, a partir de técnicas creativas, el equipo tanto interno como externo visualiza nuevos conceptos. “Esta es la fase en la que el diseño se concibe y se crean prototipos para explorar nuevas formas de cocinar” (DME, 2011, p. 1).

En la fase de desarrollo, apoyado en técnicas de prototipado, el equipo interno de diseño desarrolla los nuevos productos que son testeados con varios cocineros. Para ello se establecen protocolos de pruebas de productos. También realizan pruebas de laboratorio con grupos de ingenieros y centros tecnológicos, ya que los productos estarán en contacto con los alimentos.

Hoy la empresa cuenta con 100 trabajadores en España y otros 100 alrededor del mundo. Vende en más de 40 países y tiene filiales en Estados Unidos, Francia, Reino Unido y China. Exporta más del 85 % de su facturación, llega a 10.000 puntos de venta en el mundo y factura aproximadamente 26.000 euros al año. Su trabajo ha tenido reconocimiento a nivel internacional: el Premio Nacional de Innovación en 2012, el Premio Cambra de Gestión de Diseño, el Design Management European (DME) en 2011, el Design Award en Japón y el Premio Nacional de Diseño en la categoría de empresas. Lékué es un ejemplo de por qué gestionar el diseño en una empresa tiene todo el sentido.



La necesidad de conocer la situación del
diseño en la empresa

3



En los capítulos anteriores se analizó la definición del diseño y su valor para las empresas, así como la importancia de gestionar el diseño dentro de las organizaciones. Pero es necesario incorporar estos temas a la vida diaria empresarial; en esta medida y como punto de partida, que ellas conozcan su propia situación frente al diseño y su gestión les ayuda a avanzar en la construcción de una cultura de diseño.

Que las empresas conozcan su propia situación frente al diseño y su gestión, les ayuda a avanzar en la construcción de una cultura de diseño.

Una de las principales metodologías para conocer la situación en este ámbito es la denominada auditoría *en diseño*, la cual “refleja las posibles incoherencias de diseño así como las oportunidades no aprovechadas, y sugiere soluciones para que el diseño desempeñe un papel más activo a la hora de apoyar los objetivos de la empresa” (Fernández, López y Fernández, 2006, p. 116). Para ello, un observador externo que no está inmerso en las problemáticas de la empresa —ya sean de carácter organizativo, de políticas internas o incluso de recursos humanos—, y que genera un ambiente de confianza para que los integrantes de la empresa se expresen

con mayor libertad —particularmente en lo relacionado con aspectos negativos de su área o fuera de esta—, utiliza un tipo de instrumento basado en preguntas abiertas, que permite recolectar información que posteriormente se analiza para proponer acciones de mejora para el diseño de productos (Ramírez *et al.*, 2012b).

La auditoría genera una radiografía de la situación que vive la empresa frente al diseño, por lo que requiere de un trabajo a profundidad realizado por expertos y conlleva un presupuesto y un tiempo de análisis considerable a fin de poder plantear un plan de acción a la medida de las condiciones de la organización. Esto hace que sea de difícil acceso por parte de las empresas pequeñas. Ante esta situación y con el fin de conocer de forma más rápida cómo se

encuentra la compañía, los diferentes estudiosos de la gestión de diseño y entidades de apoyo empresarial plantearon la necesidad de guiarla para que se diagnostique por sí misma, a partir de herramientas de autodiagnóstico.

De acuerdo con la *Guía metodológica: diagnóstico de diseño para el desarrollo de productos*, elaborada por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Unión Industrial Argentina (UIA), cuando se realiza una auditoría, el experto a cargo debe estar al tanto del sector en el que se desenvuelve la empresa que va a auditar, saber escuchar y “estar despojado de cualquier arrogancia o divismo” (Ramírez *et al.* 2012b, p. 7), para de este modo poder construir una visión conjunta con las personas a quienes entrevista. Otra cualidad importante que debe tener el auditor es la de poder identificar aquellos aspectos que generan verdaderos impactos dentro de cada empresa, de acuerdo con su situación contextual.

Así mismo, según *Diseño estratégico. Guía metodológica* de Prodintec (Fernández *et al.*, 2006a), cuando se está en la búsqueda de una auditoría de diseño, es importante identificar la posibilidad de crear una relación laboral con un equipo que realmente cubra las necesidades del empresario y que pueda entender las motivaciones y aspiraciones que tiene la empresa con respecto a su negocio y sus consumidores, más allá de contar con un gran auditor de renombre y grandes credenciales.

El autodiagnóstico en diseño



Por definición, diagnosticar significa recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza (RAE, 2014) y, como se indicó, en el caso de la auditoría este proceso es realizado por personas externas. Sin embargo, es importante llevar a las empresas a tomar conciencia de su forma de actuar, identificando falencias y fortalezas, ya que la reflexión acerca de su actual situación ayuda a promover los procesos de cambio.

Es recomendable que la inquietud por el análisis de la empresa nazca de los mismos responsables de la organización —gerencia, junta directiva, etc.—; esto facilitará comprender

Una condición fundamental para un autodiagnóstico, es que la empresa logre reflexionar con total sinceridad y objetividad acerca de cómo se encuentra.

el proceso, comunicarlo a otras áreas de la empresa y que las recomendaciones que surjan puedan ser mejor recibidas. Una de las condiciones más importantes de este tipo de trabajo es que la empresa logre reflexionar con total sinceridad y objetividad acerca de cómo se encuentra, ya que en esto radica el principal riesgo de los autodiagnósticos; una variación en la información por una respuesta alejada de la realidad puede producir recomendaciones inadecuadas sobre las que se desarrollen acciones de mejora, que al final no serán las idóneas para la situación actual de la organización, a causa de no contar con información totalmente verídica.

Un segundo riesgo de no desarrollar el autodiagnóstico de modo consciente es que, al recibir las recomendaciones, se planteen objetivos demasiado amplios y difíciles de conseguir por las limitaciones naturales de la empresa, lo que conlleva una decepción sobre la herramienta.

Por último, un tercer riesgo radica en la creencia de que si el gerente general realiza el autodiagnóstico y define las estrategias de cambio, los resultados serán siempre los mejores. En realidad, es recomendable que este tipo de herramienta sea desarrollada por varias personas de las empresas, para tener una visión compartida con resultados más cercanos a la realidad, que permitan tomar decisiones más acordes con el panorama encontrado.

Con respecto a este tema, a continuación se presenta el caso de la empresa Sony, con la intención de evidenciar la importancia de trabajar desde diferentes puntos de vista pero con un enfoque claramente definido. Haciendo una analogía, sería algo así como desarrollar autodiagnósticos y definir estrategias, objetivos, metas y acciones de forma particular para cada área, pero con la mirada objetiva de la unidad general o la gerencia general que posibilite que las acciones realmente se encaminen hacia objetivos estratégicos más amplios y universales para toda la empresa.

Durante los años setenta, Akio Morita —uno de los principales fundadores de Sony—decidió abrir bases de producción fuera de Japón. En 1971 abrió una planta en San Diego, California,

y en 1974 una en Gales, ambas dedicadas exclusivamente a ensamblar los productos terminados que provenían de la fábrica de Japón, con una estrategia en la que todo lo vinculado a investigación, desarrollo y producción se seguía manteniendo centralizado en su país de origen.

Hacia los ochenta —y siguiendo la visión de Morita— se descentralizaron las unidades de producción e investigación, lo que permitió que las diferentes oficinas de Sony que abrieron en el mercado tomaran decisiones particulares según su entorno, no solo sobre qué tipo de productos producir y vender, sino también sobre hacia dónde enfocar los esfuerzos de investigación, desarrollo e innovación (I + D + i). De este modo, para mediados de los noventa, Sony contaba con veinte centros de investigación y desarrollo y once laboratorios fuera de Japón. Morita, en 1989, comentó:

Creemos que los productos tienen que diseñarse de manera local y de acuerdo a las preferencias de los clientes locales, para cubrir las necesidades de los diferentes mercados a lo largo del globo. Es también nuestra intención crear sinergias entre los diferentes departamentos de Investigación y Desarrollo Sony segregados a lo largo del mundo, de forma que tecnología específicamente desarrollada a nivel local, como puede ser en USA o el Reino Unido, se pueda transferir de manera automática y global al resto de los mercados. (Como se cita en Lawrence, 2011, párrafo 29)

Este tipo de decisión resultó nefasta para la organización. Si bien la intención era interesante ya que permitía enfocar esfuerzos productivos en lo que requería cada mercado en particular y con una visión centrada en la detección de oportunidades globales, el hecho de generar células independientes sin un control directo de la entidad principal en Japón ocasionó que se perdiera el eje de una naturaleza colaborativa a nivel interno —lo que permite sinergias y ventajas competitivas unificadas—.

Está más que demostrado a través de numerosos estudios y de experiencia propia, que tal grado máximo de colaboración se consigue a través de optimizar nuestros recursos humanos —que tienen que ser diversos tanto en capacidades, como en naturaleza—. Solo de esta manera, conseguiremos potenciar la toma de decisiones ágil y rápida a través de un ambiente basado en la confianza y la transparencia. (Lawrence, 2011, párrafo 35)]

Si bien la empresa intentó regresar a su tipo de gestión anterior, la realidad es que el porcentaje de mercado que perdió dio paso a que otras empresas entraran, por lo que su lucha es cada

vez más compleja. Haber dividido sus esfuerzos de I + D + i en diversos puntos, sin tener un eje central que guiara a toda la compañía, llevó a Sony a ceder lugar en amplios segmentos de mercado y a que su marca perdiera posicionamiento, lo que afectó sus ventas generales.

Así, si una empresa al realizar un autodiagnóstico basa sus decisiones y esfuerzos en una sola persona —ya sea desde la gerencia o desde diversas dependencias—, sin incluir y unificar criterios con las demás áreas, los resultados podrán ser beneficiosos en ciertos aspectos, pero a nivel general estará dejando atrás acciones para otros sectores, lo que a largo plazo se traducirá en acciones sin fuerza y contraproducentes para la búsqueda inicial.

Más allá de los riesgos, los autodiagnósticos cuentan con ventajas muy interesantes para los empresarios, particularmente de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), como el hecho de poder aplicarlos tantas veces como sea necesario o establecer periodos de autoevaluación que permitan ir mejorando las acciones a tomar o reencaminarlas según los resultados que se vayan obteniendo. Así mismo, como se mencionó, el autodiagnóstico es una herramienta eficiente en tiempo y recursos, ya que no requiere de una fuerte inversión y puede ser desarrollada en un tiempo mucho menor que una auditoría y totalmente adaptable a la agenda de quien la lleva adelante.

Si bien las pymes se encuentran siempre ante la disyuntiva de “lo urgente versus lo importante”, en la medida en que un empresario logre reconocer el potencial que tiene un autodiagnóstico en diseño y lo integre como parte de “lo importante” de la organización, con periodos definidos para autoanalizarse y verificar el camino estratégico que está siguiendo la empresa para la construcción del posicionamiento de la marca y el desarrollo de productos, se podrá obtener todo el beneficio que conlleva el uso de este tipo de herramientas y se lograrán metas acordes con la realidad de la entidad.



CHECKING DESIGN

`
`
`<html>`
`<body>` } code*

Checking Design Empresarial



Una empresa que busca ser competitiva y posicionarse en el mercado con productos que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas que los utilizan puede apoyarse en el diseño como factor de innovación y diferenciación, pero para ello, como se explicó en el capítulo 2, debe contar con las condiciones necesarias para gestionarlo y establecer procesos de diseño y desarrollo de producto claramente definidos dentro de la organización. Para alcanzar esto último, lo principal es que la empresa conozca cuál es su situación actual, por lo que se recomienda realizar un autodiagnóstico de diseño.

Si bien existen en el mercado muy pocas herramientas para este fin, estas fueron desarrolladas principalmente en Europa, con lo que se genera una diferencia idiomática que dificulta su comprensión por parte de empresarios de otros países —principalmente de Latinoamérica—. También es posible que la información analizada en estos instrumentos se aleje de la realidad de las compañías examinadas, cuando “las empresas se encuentran en un estado muy básico de inserción del diseño y requieren procesos de capacitación para su uso” (Paredes *et al.*, 2011. p. 56).

Ante las anteriores circunstancias, dentro del sistema de información Checking Design se desarrolla el aplicativo web Empresarial —para dispositivos fijos y móviles—, pensado para que, desde una mirada amplia, las personas relacionadas con el diseño de productos puedan conocer e identificar la situación del diseño y su gestión dentro de su organización. Es importante considerar que “cualquier técnica de autodiagnóstico que se utilice debe llevar al empresario a identificar su problemática mediante procesos de análisis y síntesis sobre la totalidad de las dimensiones de la empresa” (López-Cerdán, 1998, p. 8). En esa medida, es a través de una serie de enunciados organizados por temáticas como las personas que lo realicen podrán identificar qué aspectos tienen bien desarrollados, cuáles deben organizar mejor y cuáles otros definitivamente no están contemplados dentro de la organización y deben incorporarse.

Por medio de este análisis se obtienen una serie de recomendaciones y ejemplos de casos exitosos empresariales, que a su vez le permitirán comprender su situación, establecer objetivos a corto y mediano plazo, proponer planes de acción y fijar estrategias competitivas para diferenciarse en el mercado. Así mismo, estas recomendaciones invitan a pensar estratégicamente todas las decisiones vinculadas al diseño y contribuyen a que la empresa comience a establecer o fortalezca —según sea el caso— una cultura de diseño.

Con el fin de poder dar continuidad al logro de objetivos y a la adaptación y mejora de las estrategias definidas, se recomienda que este aplicativo web sea desarrollado de forma periódica para así poder evaluar los avances realizados, definir nuevos objetivos y estrategias y plantear las acciones para lograrlos.

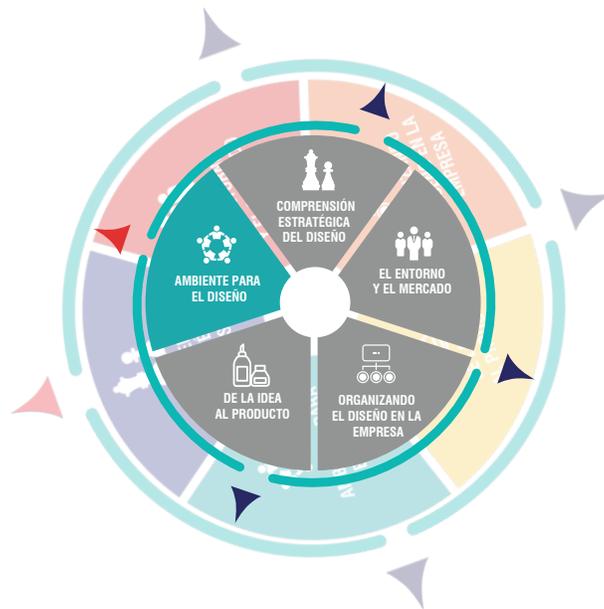
**Checking Design
Empresarial se
desarrolla desde una
visión compartida
por personas de
diversas áreas de la
empresa, con el fin
de obtener diferentes
puntos de vista que
den una percepción
más completa y real
sobre la situación del
diseño.**

A diferencia de otros autodiagnósticos empresariales que se ejecutan desde una visión individual centrada solo en la gerencia, Checking Design Empresarial fue concebido como un aplicativo web para ser desarrollado desde una visión compartida por personas de diferentes áreas de la empresa, con el fin de obtener diferentes puntos de vista que den una percepción más completa y real sobre la situación del diseño. De hecho, cuando existe una participación de diversos miembros —directivos, de mercadeo, de diseño, de producción, etc.—, ellos se sienten más comprometidos e internalizan más rápidamente las problemáticas que se detectan, lo que ayuda a tomar decisiones de mejora de forma más rápida, ya que no se necesita de instancias intermedias o burocráticas para el análisis y definición de acciones a seguir. Igualmente, se puede realizar un trabajo más activo y transversal encaminado a la solución, con el

propósito de establecer —y posteriormente cumplir— objetivos mucho más amplios que los que plantearía una sola persona que pertenezca a un área específica.

Algunas de las fortalezas del aplicativo web Checking Design Empresarial radican en que, al ser fácil de usar, analiza de un modo comprensible una amplitud de aspectos vinculados al diseño, el desarrollo de productos y su gestión dentro de la organización, aun para aquellos que no tengan mayor conocimiento de la actividad proyectual. Dentro de tales aspectos se encuentran el ambiente para el diseño; la comprensión estratégica de este, el entorno y el mercado; la organización del diseño en la empresa y el proceso que lleva de la idea al producto. Por último, los resultados obtenidos por quienes lo aplican fueron elaborados por un equipo de profesionales que llevan varios años trabajando en la temática específica, por lo que existe una experiencia que avala las recomendaciones presentadas a las empresas.

Ambiente para el diseño



Las empresas día a día se ven presionadas por la necesidad de innovar para poder, no solo sobrevivir, sino posicionarse en el mercado. Frente al actual entorno cambiante, donde las reglas del pasado ya no funcionan para abordar el futuro, es cada vez más difícil y complejo lanzar productos y servicios innovadores.

Pero el concepto de innovación está íntimamente ligado al diseño, dado que este, desde su pensamiento estratégico, es un potente factor de innovación. Más allá del tamaño de la empresa o de su nivel de ventas, existen unas condiciones para facilitar el ejercicio del diseño en las organizaciones; una de ellas es el *ambiente para el diseño*.

Vale la pena preguntarse ¿qué condiciones requiere un equipo de diseño para ser altamente innovador y lanzar al mercado propuestas de valor representadas en productos o servicios diferenciales? ¿En qué condiciones trabajan los diseñadores?

Es común encontrar empresas con estructuras organizacionales rígidas que han tenido grandes dificultades para transformarse y encarar de manera efectiva los cambios que se dan a su alrededor, en las cuales el diseño se convierte en la solución de última hora, en el “apaga incendios” que es tenido en cuenta cuando otros departamentos no supieron cómo abordar un

problema; y, luego de utilizarlo, vuelve a quedar en el olvido dado que los gerentes desconocen su valor y no logra impactar positivamente la cultura empresarial. En contraste, hay en el mercado empresas reconocidas por su buen diseño e investigaciones en gestión de diseño que identifican organizaciones que construyen un ambiente abierto al cambio; con líderes dispuestos a correr el riesgo de enfrentarse a situaciones desconocidas, que creen en su equipo; en donde el error no se penaliza sino que se lo considera una oportunidad de aprendizaje; el diseño forma parte de las entrañas de la organización y es posible la construcción de dinámicas e, incluso, de metodologías sostenibles para abordar la innovación.

Es así que el camino para alcanzar el éxito a través del diseño requiere de un ambiente en donde este pueda anidarse, lo que implica, como punto de partida, que esté ligado a la estrategia empresarial y se conozca su valor por parte de la dirección de la empresa. La aproximación al diseño requiere, más que de gerentes tradicionales, de líderes visionarios dispuestos a realizar una reconfiguración continua de su forma de pensar y actuar en aras de afrontar los retos del siglo XXI. Es así que, al hablar del ambiente para el diseño, es necesario referirse tanto al espacio físico como a las dinámicas que en él se desarrollan. “La cultura de una organización se basa en los hábitos y los hábitats, se debe crear un hábitat donde las personas sienten que sus ideas son bienvenidas, reforzadas y son recompensadas, permitiendo que se desarrollen nuevas ideas” (Sir Ken Robinson, s. f., p. 30, como lo refiere la empresa Steelcase.com).

Dinámicas que se desarrollan

Un ambiente favorable para el diseño plantea la necesidad de romper el paradigma de que los equipos deben estar constituidos exclusivamente por diseñadores; el diseño no es simplemente un asunto del diseñador, es ante todo una responsabilidad empresarial. Hay varias etapas del proceso de diseño en las que es fundamental la participación de profesionales de otras áreas de la empresa, por ejemplo: la definición estratégica del producto, la preproducción o la precomercialización. Promover la integración de equipos interdisciplinarios para el desarrollo de actividades de diseño facilita que otras dependencias comprendan la metodología proyectual propia de este, de manera tal que logren reconocer la importancia del pensamiento estratégico que lleva implícito y se alejen de la visión netamente “estética y operativa” del diseño que tienen muchos gerentes.

Dependiendo de las condiciones y el tamaño de las organizaciones, en estos equipos deben participar personas de diversos niveles jerárquicos que estén relacionadas con el diseño de productos o servicios, como el área comercial, producción, diseño, mercadeo e incluso gerencia, al igual aquellas que trabajen desde otros lugares geográficos, pues la tecnología actual lo permite. Así mismo, hay que tener en cuenta que las dinámicas de un equipo interdisciplinario de diseño a través de metodologías proyectuales ayudan a promover la polinización cruzada.

El trabajo en equipo plantea un proceso al que Kim y Mauborgne (2008) denominaron proceso justo, conformado por tres elementos, el cual es aplicable a los equipos de diseño: 1) el compromiso, al tener en cuenta la opinión y el cuestionamiento de diferentes personas acerca de las decisiones estratégicas, de forma tal que se sientan partícipes del proceso; 2) la explicación, cuando las personas entienden por qué se toma una decisión de determinada manera, y por último 3) la claridad en la comunicación de las estrategias y las decisiones tomadas en equipo. Estos elementos proponen un tipo de relación participativa, que va más allá de los límites que llevan implícitos los niveles jerárquicos. Como ejemplo, en 2014, el Grupo de Investigación en Gestión de Diseño de la Universidad Javeriana recibió la solicitud de ayudar a mejorar las condiciones del diseño de una de las principales empresas colombianas del sector de la marroquinería —cuenta con 2.350 empleos directos, más de 6.000 indirectos y distribuye sus productos en 18 países—, que a lo largo de su existencia ha construido una diferenciación apoyada en el diseño. Sin embargo, se identificó la escasa comunicación existente entre las áreas, por lo cual se desarrollaron talleres conformados por equipos de gerentes de área, jefes de producto, diseñadores de entorno, comunicación y producto, y profesionales y operarios de departamentos relacionados con el diseño y desarrollo de nuevos productos. Dichos talleres se realizaron en diversos espacios de la universidad, lo que permitió la creación de un ambiente en donde las personas de esta multinacional dejaban a un lado sus cargos y se relacionaban en igualdad de condiciones, y eran valoradas las ideas de todos. Fue un espacio de aprendizaje y de construcción colectiva. Apoyados en una metodología predeterminada, que generó un alto compromiso de los participantes, comprendieron y conocieron la forma como piensan y actúan los diseñadores, participaron de forma activa en la toma de decisiones y adquirieron claridad acerca del papel de cada uno en la construcción de propuestas de valor.

Con el fin de contribuir a la generación de una cultura de diseño en las empresas, debería ser

una práctica frecuente explorar y apoyar nuevas ideas para ofrecer al mercado, si desean ser innovadoras a partir del diseño:

[...] las nuevas ideas surgen cuando personas de diferentes disciplinas, experiencias y conocimientos colaboran en el proceso creativo. Si usted quiere estimular la creatividad, propicie espacios para que personas de diferentes departamentos interactúen y forme equipos multidisciplinarios para resolución de problemas específicos (Pot, 2013, p. 24).

Por lo anterior, vale la pena plantearse también la incorporación de procesos de cocreación con los consumidores.

La forma de organización de los equipos varía acorde con las características de la empresa y con su curva de aprendizaje, por lo cual no hay recetas únicas y cada una organiza su trabajo a la medida de sus necesidades. No obstante, un director o gestor de diseño debe tener un conocimiento claro de las habilidades y capacidades de cada uno de los miembros de su equipo, para buscar un equilibrio en relación con las condiciones específicas de cada proyecto.

Los equipos deben contar con personas que tengan enfoques diferentes, como lo señalan Waber, Magnolfi y Lindsay (2014) cuando afirman que, más allá de invertir para obtener la productividad individual, las empresas deberían invertir su dinero en generar encuentros entre sus colaboradores, en los cuales se produzcan nuevos cuestionamientos que las lleven a mayores retos de innovación con resultados más exitosos.

El espacio físico para el diseño. Un lugar inspirador

Estudios realizados en los últimos años por la empresa Steelcase de Arquitectura muestran cómo “un espacio de trabajo diseñado intencionalmente puede aumentar el rendimiento de las personas, los equipos y la empresa global, y dar lugar a una innovación sostenible en el tiempo” (Armbruster, 2015, p. 30).

Comprendiendo que el trabajo de un equipo de diseño se ve afectado por el ambiente en el que se encuentra, como lo comenta el exvicepresidente de Apple, Jay Elliot (2011), cuando en 1981 Steve Jobs y su equipo diseñaron el primer Macintosh se reunieron en un edificio en Bandley Drive y adecuaron un espacio de forma circular. Jobs estaba en el centro y las demás

... el espacio físico debe propiciar dinámicas de interacción, que inviten a romper esquemas mentales y a dar a los equipos de diseño el permiso para equivocarse.

personas, en cubículos y laboratorios a su alrededor, pero existía una zona especial en el atrio de este escenario en donde había un piano, videojuegos, una nevera con muchas botellas de jugo y la antigua motocicleta BMW de Jobs. Era un lugar especial en donde se reunían y pasaban el tiempo, un lugar de distensión. Tiempo después, Pixar y Google seguirían este ejemplo.

Lugares como los creados por estas empresas se contraponen a los tradicionales puestos de trabajo con cubículos individuales que plantean una división de las tareas. Es necesario comprender que no es lo mismo la manera como trabajan los diseñadores que como lo hacen

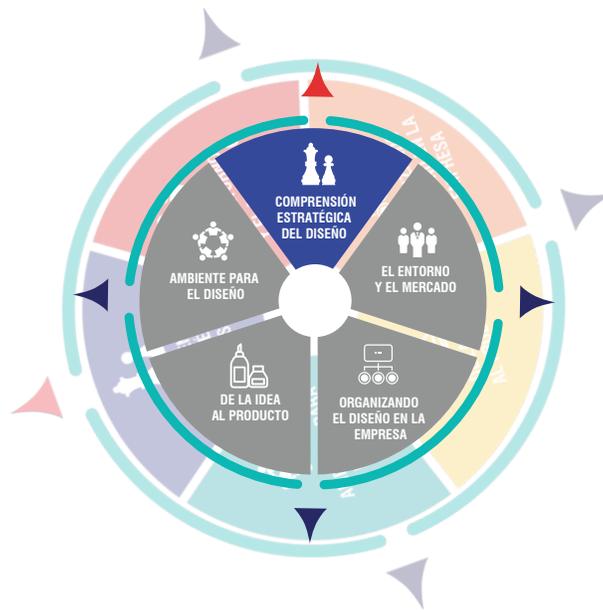
personas de otras disciplinas. Para los diseñadores, la convergencia y divergencia de los procesos proyectuales requiere de la continua iteración como parte de su forma de pensar. El proceso creativo busca una mayor comprensión y resolución de la situación problema, y se apoya en la construcción de un concepto de producto claramente definido, en procesos de prototipado tanto 2D como 3D de forma virtual o análoga, en medio de un continuo debate de ideas entre los miembros del equipo. Es así que el ambiente físico debe propiciar dinámicas de interacción, que inviten a romper esquemas mentales y a dar a los equipos de diseño el permiso para equivocarse, espacios que inviten a la lúdica, al desarrollo tanto del pensamiento creativo como del analítico. Pero estos lugares no deben considerarse solo como un privilegio de las grandes empresas, ya que el límite no son precisamente los costos, sino ante todo la comprensión que se tenga acerca del diseño y el conocimiento e interés para abordarlo desde una óptica distinta. De ahí que sea necesario que las empresas configuren, a la medida de sus necesidades, espacios que faciliten la interactividad a través de encuentros físicos y virtuales, espacios relajados y entretenidos para realizar las actividades de diseño.

El cambio en la concepción de los espacios de trabajo para el diseño requiere tener en cuenta estas tres tipologías (Congdon y Moutrey, 2015):

- Tipología de espacios: espacios para el trabajo individual y grupal.

- Tipología de posturas: espacios que permitan el movimiento de las personas.
- Tipología de presencia: espacios tanto físicos como virtuales en los que se intercambie y comparta información análoga y digital.

Comprensión estratégica del diseño



La forma de pensar de las empresas frente al tema del diseño ha sido determinante para su exitosa incorporación en la cultura empresarial. Algunas de ellas no se explican cómo la competencia logra posicionarse en un mercado a través del diseño, pues lo único que pueden visualizar son productos con determinadas características físicas que favorecen su uso, imágenes digitales o análogas, espacios con colores llamativos o logotipos que tarde o temprano terminan quedándose en la mente del consumidor. Esto indica que su visión del diseño se centra en las manifestaciones tangibles de este, por lo cual consideran que la labor de los diseñadores está enfocada en el manejo de paquetes gráficos digitales o de algunos materiales y formas, es decir, una tarea “sencilla” cuyos productos resultantes son “fáciles de imitar”, tanto por diseñadores como por personas ajenas al mundo del diseño. Sin embargo, las decisiones detrás de cada producto, espacio o imagen pertenecen al mundo de los intangibles y pueden estar muy lejos del conocimiento de algunos gerentes. Dichas manifestaciones son

el resultado del pensamiento estratégico del diseño y forman parte del ADN de una compañía. Cada una construye el camino a la medida de sus necesidades, por lo que intentar imitar sus productos desconociendo la esencia de su diferenciación puede tener como resultado llegar al mercado como una empresa anónima, sin reconocimiento, una empresa NN que puede aparecer o desaparecer del mercado sin mayor impacto.

En este punto es importante detenerse a pensar en que, aunque el diseño implica labores operativas, lleva implícito un pensamiento estratégico. Hacia mediados de los ochenta, cuando las empresas realizaban grandes esfuerzos en mejorar las condiciones de productividad y calidad de sus procesos, quienes estudiaban y analizaban el tema empresarial ya ubicaban al diseño en el plano estratégico, y afirmaban que “es una potente herramienta estratégica que las compañías pueden usar para ganar una ventaja competitiva sostenible” (Kotler y Rath, 1984)⁷. Es fundamental para una empresa, más allá de su tamaño o del mercado en el que se enfoque, que conozca el valor que el diseño le puede aportar y construya capacidades para poder abordarlo.

Las empresas que respiran diseño —Apple, Disney, etc.— lo ven como un motor para fortalecer el posicionamiento de su imagen en el mercado, y día a día se arriesgan con propuestas disruptivas. Pero “el buen diseño no se compra por kilos, es fruto de una estrategia empresarial” (Montaña, 2008, p. 27). Las empresas requieren no solo informarse, sino ante todo capacitarse acerca del buen uso del diseño y de esta forma construir su propio camino, generando conceptos de productos que superen lo netamente funcional para pasar al plano de las emociones, de modo que creen conexiones más fuertes con los consumidores. Pero una de las grandes dificultades que enfrentan los gerentes es la construcción de estrategias coherentes con las posibilidades reales que tienen como compañía frente a las cambiantes exigencias del mercado, por lo cual la toma de decisiones requiere cada vez más de un constante flujo de información actualizada y pertinente, y de la valoración que de ella hagan las personas con las que cuenta la empresa.

Es así que el mayor valor del diseño se centra en su capital intelectual, más allá de sus manifestaciones tangibles, pero para que este florezca es necesario darle un lugar al diseño en

⁷ Traducido por los autores del original en inglés: “Design is a potent strategic tool that companies can use to gain a sustainable competitive advantage”.

la estrategia empresarial. “Pensamos en los diseñadores... cuando pensamos en ellos... como en bichos raros que deberíamos confinar en sus cubículos, lejos del ‘salón de las batallas’ de la estrategia. Y, sin embargo, debemos invitar a los diseñadores a sentarse como Dieter Rams, de Braun, a la derecha del CEO en la sala de consejos” (Peters, 2008, p. 133). El poder del diseño se evidencia a través de las acciones estratégicas que se realicen, sean estas expresadas en productos o en servicios enfocados a conseguir los objetivos corporativos.

La diferenciación a través del diseño

Diferenciarse en un mercado cada vez más exigente y saturado de productos y servicios es una tarea difícil para los diseñadores y las empresas, por lo cual generar las bases para este propósito es una actividad pendiente en muchas compañías. Teniendo claro que el acto de diseñar supera la expresión gráfica y está ante todo ligado a una forma de pensamiento estratégico, las empresas, sin importar su tamaño, pueden configurar valores diferenciales que son percibidos por el consumidor y la competencia.

Como lo comenta Reingold (2005), en los años noventa el CEO de Procter & Gamble, A.G. Lafley, decidió que el diseño, más allá de la tecnología y el precio, debería ser un diferenciador clave y enfocó entonces sus esfuerzos en ubicarlo en el ADN de la empresa. Por ello conformó trece equipos de diseño interdisciplinarios situados en varios países, cada uno dirigido por un gerente, quien a su vez reportaría a un director general de diseño que forma parte del equipo de liderazgo. Esta compañía identificó los diversos momentos de contacto con el consumidor, con el fin de fortalecer la cadena de valor, y estableció una serie de prácticas y metodologías de diseño e innovación que con los años han dado sus frutos. Actualmente cuenta con más de 25 marcas millonarias, opera en 180 países y productos como el cepillo de dientes Crest Spinbrush o el trapero Swiffer tienen gran reconocimiento en el mercado.

Las metodologías proyectuales apoyadas en una fuerte etapa investigativa ayudan a la identificación de *insight*, es decir, esa serie de percepciones ligadas a la relación emocional entre el consumidor y el producto, las cuales son difíciles de establecer en un estudio tradicional de mercado, pero que en la práctica del ejercicio del diseño se pueden percibir, para lograr trascender de los productos funcionales a los productos deseados y soñados, o simplemente

inesperados. Estas metodologías impactan fuertemente los procesos empresariales, modificando la forma tradicional de pensar acerca del tipo de producto que se necesita lanzar al mercado; cambiando el *modus operandi*; haciendo que las empresas se hagan otro tipo de preguntas, disruptivas quizás, pero que favorecen la construcción de una diferenciación en la propuesta de valor, y potencializando la relación afectiva entre el consumidor y la marca.

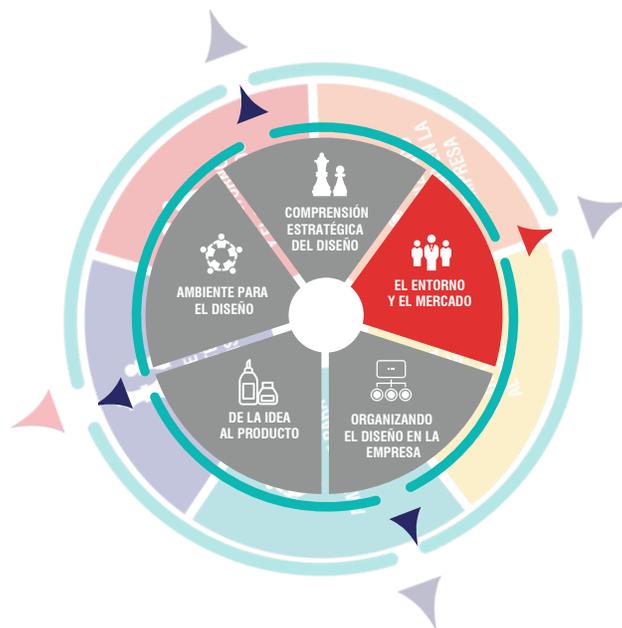
Una empresa puede diferenciarse por diversos motivos y, desde el diseño, la etapa investigativa ayuda a focalizar sus acciones. Es el caso de Natura, la principal empresa brasilera en el mercado de cosméticos, fragancias e higiene personal, cuya apuesta por una relación íntima con la naturaleza se evidencia tanto en las investigaciones que llevan a definir la introducción de ingredientes naturales en sus productos, como en el diseño de envases de recarga para reducir en un 54 % el uso de plásticos; en la evaluación del ciclo de vida, con el fin de revisar e incorporar el destino final de los envases en el diseño y desarrollo de sus nuevos productos o en la incorporación de la energía solar en sus fábricas. El diseño ha estado presente de diversas formas para apoyar y hacer visible la diferenciación de esta empresa.

En efecto, independientemente del sector en el que se encuentren las empresas, sea este de lácteos, cosméticos, mobiliario, calzado, chocolatería, confecciones, etc., “hacer visible la diferenciación” implica una labor de diseño a través de la cual se pueda transmitir de forma clara al consumidor el mensaje que la empresa ha construido para él. Por lo tanto, en la estrategia empresarial es necesario contemplar el diseño de forma global, visualizando simultáneamente los campos de aplicación mencionados en el capítulo 2, tanto el desarrollo del producto como su comunicación y la ambientación de los diversos entornos en donde se van a exhibir los productos. Esto implica establecer en el día a día de la empresa actividades de diseño coordinadas, las cuales pueden involucrar a profesionales internos o externos a la organización, de diversas disciplinas del diseño —gráfico, industrial, arquitectónico—, mientras todos hablen un lenguaje común previamente definido por la empresa. De esta manera, las acciones realizadas no se perciben como “ruedas sueltas” sino que, por el contrario, ayudan al posicionamiento de la marca. Santa Casilda, la tienda de *art couture* en moda femenina ubicada en Barcelona propuesta por dos diseñadoras, una colombiana y otra española, es un claro ejemplo de cómo comunicar la diferenciación apoyándose en los campos de aplicación del diseño. Cómo sus dueñas lo indican, “Santa Casilda es un mundo vaporoso y sutil que reúne

la magia del arte y la costura, siendo el escenario ideal para crear ropa y accesorios donde lo más importante es ir cómoda y guapa por la vida” (en <http://santacasildabcn.com/Home>). La tienda, de color gris, evoca un mundo femenino y delicado, en donde tanto el mobiliario de los exhibidores como el juego de texturas, tules, tejidos y encajes en tonos pasteles de los productos con un estilo *vintage* invitan a trasladarse en el tiempo. Los elementos gráficos, así como el estilo de la fotografía, guardan una profunda coherencia con su filosofía de empresa.

Dado que es crucial la comprensión del valor estratégico del diseño en las empresas, situación que va más allá de la ejecución de un proyecto de diseño y se relaciona con la construcción de la cultura empresarial apoyada en este, Checking Design considera importante revisar qué tanto conocen los gerentes acerca del valor del diseño, cómo la empresa visualiza el diseño y, desde la gestión de diseño, qué elementos ha construido para fortalecer su cultura y obtener una mejor propuesta de valor.

El entorno y el mercado



En un entorno global caracterizado por la apertura de los mercados, la velocidad del cambio y la diversificación de productos y servicios, las empresas se enfrentan a retos y desafíos que

les exigen ideas innovadoras para crear valor y competir en el mercado. Ya no es suficiente competir por calidad o precio, orientando las políticas de innovación a la reducción en el uso y el costo de materiales y a la optimización de procesos de producción. Ahora es necesario investigar el mercado y formular estrategias de diferenciación para cocrear productos distintos y ofrecer experiencias de compra y consumo que logren cautivar y fidelizar a los clientes.

Estas situaciones determinan que la intervención del diseño no se fundamente solo en *cómo producir*, sino en *qué producir, para quién producir y por qué producir*. Esto implica, según Paredes *et al.* (2011), identificar el tipo de producto que se lanzará al mercado, analizando aspectos relacionados con el entorno, la competencia, y las necesidades y deseos de los consumidores, para diseñar y desarrollar productos únicos que reflejen la identidad de la empresa.

Son precisamente las respuestas a las anteriores preguntas las que han hecho, como lo expresa Xènia Viladàs, evolucionar la actitud hacia el diseño:

Hemos pasado de una época de desconocimiento e incomprensión a una etapa en la que una gran mayoría de negocios, tal como reflejan los estudios realizados, son conscientes de que el diseño es una herramienta importante para lograr el éxito en el mercado, ya que permite concebir un producto más adecuado a las necesidades de los consumidores y hacérselo llegar en mejores condiciones. (Prodintec, 2009, p. 10)

Debido a la transición de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, determinada por los avances en la tecnología, el crecimiento de la oferta frente a la demanda, la llegada al mercado de nuevos productos con ciclos de vida cortos y la presencia de consumidores con personalidades e identidades diversas, más informados, tecnológicos, conscientes, reflexivos, expertos y exigentes, que buscan productos diferenciados que generen experiencias y evoquen emociones, las empresas se ven enfrentadas a dinámicas competitivas que les plantean la necesidad de añadir valor a los productos y servicios para crear ventajas competitivas. Desde esta perspectiva, se hace necesario identificar oportunidades en el mercado para diseñar nuevos productos desde el conocimiento estratégico del consumidor, de la competencia y de las fuerzas competitivas del entorno. Tal situación debe promover el desarrollo de metodologías y habilidades que generen correspondencia entre las capacidades de la empresa y las oportunidades del entorno y el mercado.

El entorno en la era del cambio

Para evaluar el entorno empresarial se recomienda analizar periódicamente los cambios que influirían directa o indirectamente en la organización y la manera como estos pueden afectar la demanda de sus productos y servicios.

Examinar el entorno empresarial antes de iniciar un proceso de diseño puede aumentar las probabilidades de éxito de un nuevo producto. Cuando se obtiene información del entorno y se analiza, es más fácil formular estrategias para la definición de un producto con atributos adecuados a las necesidades del contexto.

Los factores del entorno que pueden afectar directa o indirectamente la toma de decisiones estratégicas para el diseño y desarrollo de nuevos productos pueden agruparse en: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos/ medio ambientales (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.68). La identificación de estos atraviesa las distintas características, variables y situaciones que se muestran en la siguiente gráfica.

Figura 6. Factores del entorno



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson *et al.* (2006) y CCB y Alcaldía Mayor de Bogotá (2009).

Para evaluar el entorno empresarial se recomienda analizar periódicamente los cambios que influirían directa o indirectamente en la organización y la manera como estos pueden afectar la demanda de sus productos y servicios. Para ello es importante identificar constantemente acontecimientos recientes de todo tipo que impactan a nivel mundial, nacional o local y evaluarlos generando conexiones. “Aunque habrá muchos cambios en el entorno de la mayoría de las organizaciones, será solo el efecto combinado de algunos de estos factores independientes lo que resultará importante, y no todos los factores por separado” (Johnson *et al.*, 2006, p. 68).

Hay empresas que han crecido y han sido exitosas porque han aprendido a relacionarse y adaptarse continuamente a los cambios del entorno en el que operan. El caso del empresario

británico Richard Branson y su compañía Virgin Group ofrece un buen ejemplo del establecimiento de metas estratégicas a partir de la identificación de oportunidades en el entorno para expandirse y crecer. La empresa inició en 1972 con la cadena de tiendas de discos Virgin Records y se convirtió en un sello discográfico integrado por intérpretes rechazados por otros sellos, como los Sex Pistols y The Rolling Stones: “Esto le generó problemas con la policía, que llegó a allanar sus locales de venta para secuestrar el material de los Pistols, pero también posicionó a la firma en la vanguardia de una nueva categoría musical: el punk rock” (Lafuente, 2012, p. 166).

Con el surgimiento y la expansión de las nuevas tecnologías digitales, tales como los reproductores de música MP3 e Internet, que permitió el desarrollo de modelos de negocio de música *online* en plataformas como Napster y iTunes de la empresa Apple, el mercado de la música tradicional entró en crisis por el cambio de la cultura de consumo: ahora era posible escuchar o descargar de Internet, gratis o a muy bajo precio, un álbum o una sola canción del músico preferido. Para el 2006, la caída en la venta de música en los soportes físicos tradicionales generó el cierre en Estados Unidos de las tiendas Tower Records, principal competidor de Virgin. En el 2009 Tower Records se declaró en quiebra y ese mismo año la última tienda fue cerrada.

Sin embargo, para ese entonces Virgin ya era un conglomerado multinacional que había expandido su campo de actuación a varios sectores económicos, con la aerolínea Virgin Atlantic Airways, la cadena de gimnasios Virgin Active, servicios de telefonía móvil e Internet con Virgin Mobile, entre otros. En este caso se hace evidente cómo en el sector de la música Virgin, a diferencia de Tower Records, consideró situaciones del entorno tecnológico y sociocultural que desplazarían las experiencias de compra directa en tiendas de música, para determinar estrategias que le permitieran continuar en el mercado en otros sectores de negocio. Este es un gran ejemplo de cómo la recopilación, el análisis y el registro permanente del entorno en el que opera la empresa puede proporcionar conocimiento de las oportunidades y amenazas que se presentan para desarrollar acciones estratégicas que generen valor a los productos y servicios y garanticen su sostenibilidad.

Siguiendo al nuevo consumidor

Estudios como la encuesta global de Nielsen sobre el comportamiento de compra del consumidor, desarrollada en 2013, muestran cómo los avances tecnológicos, los cambios demográficos y la transformación cultural que caracteriza los primeros años del siglo XXI han generado un nuevo modelo de consumo responsable y crítico, y han configurado un consumidor informado y consciente que exige más calidad y precio y, además, tendencia, diseño y servicio.

Antes los consumidores consumían lo que los fabricantes ofertaban en un entorno con bajo nivel de competencia. Ahora, los consumidores demandan, hay exceso de oferta y las empresas tienen que adaptarse a las tendencias sociológicas de consumo.

En un mercado que ofrece productos similares, el consumidor se hace cada vez más exigente y reclama sus derechos frente al mal estado de los productos o la deficiente atención al cliente. *United Break Guitars* de David Carroll (BBC, 2009) relata la mala experiencia de United Airlines al desestimar el poder del consumidor, pues vio afectada su imagen corporativa. *United Break Guitars* es una canción de protesta de tono irónico y divertido, creada por el músico canadiense Dave Carroll y su grupo Sons of Maxwell, y difundida viralmente por YouTube el 6 de julio de 2009, como medida ante la negativa de la empresa United Airlines a compensarlo por la rotura de su guitarra durante un vuelo. A los tres días de su lanzamiento, United Airlines tuvo conocimiento del video y ofreció una compensación al músico por los daños. Según *The Sunday Times*, “los daños provocados superaron ampliamente el valor de la guitarra, 10% del valor de la acción y \$180 millones a los accionistas” (2009). A partir de esta situación, United realizó cambios en el departamento de atención al cliente y utiliza el video como elemento pedagógico entre sus trabajadores. Este ejemplo evidencia, primero, cómo las redes sociales se han convertido en las plataformas clave de comunicación entre los consumidores y la marca, y segundo, cómo el diseño de servicios es un factor determinante para alcanzar altos niveles de satisfacción de los clientes.

En un entorno cada vez más competitivo, donde los clientes y consumidores son uno de los

pilares fundamentales de toda empresa, escucharlos y comprenderlos debe ser una práctica permanente. Conocer su estilo de vida, sus necesidades, expectativas, preferencias de consumo, hábitos de compra y los lugares que frecuentan aportará información útil para captar nuevos clientes y definir estratégicamente productos orientados a segmentos de mercados específicos.

Grandes empresas como Apple y Nike lo saben y reconocen que desarrollar estas habilidades las ha llevado a posicionarse con éxito en el mercado. Ha sido su orientación hacia el conocimiento y la satisfacción de sus consumidores lo que les ha permitido plantear y diseñar productos como el Nike + iPod lanzado en el 2006. Este consiste en un sistema inalámbrico que permite sincronizar el iPod con el calzado deportivo de Nike y que le proporciona al usuario información sobre su rendimiento —tiempo, distancia y calorías quemadas— mientras escucha su música. Según Mark Parker, el CEO de Nike, la meta de esta innovación fue “crear experiencias auténticas para el usuario” (Apple, 2006). Además del producto en sí mismo, Nike + iPod incluye una suscripción a iTunes de Apple y la membresía a la comunidad *online* de Nike que les permite a los usuarios compartir sus datos, seguir sus progresos, proponer retos o compararse con otros corredores, lo que genera conexiones emocionales con los consumidores.

Desde un modelo convencional, las empresas fabrican un producto a través de las actividades que definen su cadena de valor, lo lanzan al mercado y los consumidores aceptan o rechazan la propuesta. Desde los procesos de cocreación que promueven el conocimiento estratégico de los consumidores, las empresas realizan acciones enfocadas en conocer y analizar en profundidad sus necesidades, estilo de vida y deseos. A partir de la identificación de experiencias aisladas de sus consumidores, Nike y Apple lograron integrarlas para ofrecer una propuesta de valor diferenciadora en un producto que les genera retroalimentación directa sobre las preferencias y hábitos de sus usuarios, información que es estratégica para las acciones de diseño de futuros productos y servicios.

En síntesis, observar, explorar y analizar las necesidades y expectativas de las personas se convierte en una actividad clave para idear productos y servicios que integren elementos

racionales y emocionales que ayuden a ofrecer una experiencia total a los consumidores. Esta debe ser una práctica permanente determinada tanto por la segmentación geográfica y demográfica y los informes de tendencias, como por la realización de estudios etnográficos sobre estilos de vida y prácticas de consumo de los diferentes segmentos de mercado. Adicionalmente, debe vincularse al consumidor a través de procesos de cocreación en todas las etapas de diseño; esto ayudará a identificar oportunidades, solucionar problemas y mejorar el diseño propuesto.

Panorama competitivo

Más allá de determinar quién ofrece productos iguales o similares a los de una compañía, es necesario comprender con qué tipo de estrategias afronta la competencia el mercado.

Identificar y analizar las oportunidades potenciales del mercado, comparando los productos de la competencia, es un paso previo a la definición de las características, usos y beneficios que tendrá un nuevo producto. Muchas empresas solo observan el comportamiento de su competencia a través del reconocimiento de los productos que esta tiene en el mercado y no realizan esfuerzos para analizar de forma sistemática y continua sus respectivas fortalezas y debilidades, y los aspectos que valora el consumidor al considerar la opción de comprar tales productos. Más allá de determinar quién ofrece productos iguales o similares a los de una

compañía, es necesario comprender con qué tipo de estrategias afronta la competencia el mercado. Para ello la empresa debe partir del autoconocimiento de sus propias capacidades y compararse de manera objetiva y neutral.

“En cada sector se pueden encontrar empresas que se destacan por su liderazgo en algún campo específico. Estos modelos de negocio pueden proporcionar una guía de buenas prácticas que se pueden convertir en un referente para la empresa” (Paredes *et al.*, 2011, p. 100). Así que se

recomienda identificar a los líderes del mercado y analizar los elementos diferenciadores de sus productos y servicios; sus estrategias de precios, venta y mercadeo; el posicionamiento que logra en el mercado, y, sobre todo, quiénes y cómo son sus consumidores. Esta información debe ayudar a detectar nuevas oportunidades de negocio en espacios no cubiertos y a estar preparados ante los nuevos movimientos o acciones de la competencia.

Vigilar la actividad de la competencia no da garantías de éxito, pero sí es una práctica que incluso permite medir indicadores propios de gestión. Así lo demuestran las cifras de venta de la marca colombiana Juan Valdez, a pesar del temor que se sintió por la llegada de Starbucks a Colombia. Desde el 2014, con la llegada de Starbucks, la marca Juan Valdez ha tenido que competir con calidad, precios más bajos, servicio y experiencia y, sin embargo,

[...] la utilidad neta acumulada ascendió a \$5.119 millones en el primer periodo de 2015, un 216 % más de lo que alcanzó la compañía a junio de 2014 (\$1.618 millones), logrando consolidar su crecimiento y fortaleza en el mercado nacional e internacional. (“Starbucks”, 2015)

Aunque el tamaño de las presentaciones y el estilo de preparaciones y servicio en torno a las bebidas de una y otra marca son distintos, ambas tienen formatos de tiendas similares con apuestas dirigidas a un público conocedor dispuesto a pagar por una experiencia específica. Según Cliff Burrows, presidente de Starbucks, “su estrategia se enfoca en la conexión entre el barista y el cliente, creando un ambiente entre el hogar y el trabajo denominado tercer lugar, que se vuelve parte de la vida cotidiana del individuo” (“Juan Valdez vs. Starbucks”, 2014). Por su parte, la estrategia de Juan Valdez ha estado enfocada en resaltar la colombianidad y elevar la experiencia del consumidor por medio de las diferentes preparaciones artesanales y el conocimiento del origen, procesos y atributos de cada uno de los cafés *premium* de las regiones de Colombia.

La entrada de Starbucks a Colombia le exigió a Juan Valdez una estrategia de rediseño de sus locales bajo el formato Orígenes, “que recrea un ambiente de finca cafetera y está dirigida a los consumidores amantes del producto e interesados en profundizar en los conocimientos alrededor del café de origen” (“Juan Valdez, tras”, 2013). En entrevista con *El Espectador*, Hernán Méndez, presidente de Juan Valdez, asegura que los nuevos jugadores los han hecho estar alertas, ser más flexibles e innovar más rápido:

La entrada de competidores de la relevancia de Starbucks nos ha hecho ser mejores. Lo que hemos hecho en innovación, diseño y métodos de preparación obedece a que si nosotros somos la compañía que tiene el café *Premium* de Colombia, tenemos que mantenernos a la vanguardia. (“El empujón”, 2015)

Aunque “las propuestas de valor de Starbucks y Juan Valdez tienen variaciones que las empresas consideran diferenciadoras para permitirles competir” (“Cómo compiten”, 2016), hasta el momento la llegada de Starbucks a Colombia —pese a la resistencia mostrada por opositores patrióticos en espacios como redes sociales— ha sido favorable para dinamizar el sector y un incentivo para que las tiendas locales compitan con las globales y adopten estándares internacionales.

En una sociedad veloz donde la tecnología crea nuevas posibilidades y el tiempo que tardan los competidores en imitar algo se ha acortado considerablemente durante los últimos años, la presión por la búsqueda de elementos diferenciadores y por incrementar la frecuencia de introducciones de nuevos productos en las empresas es cada vez más fuerte. Nintendo, Sony y Microsoft, con sus productos Wii, PlayStation y Xbox, respectivamente, saben que adelantarse a la competencia para ganar una cuota en el mercado es una necesidad estratégica. El equipo de diseño de Nintendo, pionero en el desarrollo de los mandos inalámbricos con sensibilidad al movimiento cuya entrada al mercado representó una gran evolución para los videojuegos, implementa cada vez más soluciones que ayuden a permitir cambios rápidos en el producto para competir con PlayStation Move y el Xbox Kinect. Hoy, muchos *gamers* o jugadores consideran el Xbox Kinect de Microsoft un sistema de detección de movimiento que elimina por completo la necesidad de uso de un mando, el más digno sucesor del Wii. Sin duda, Microsoft no hubiera llevado esta tecnología a otro nivel sin el propósito de superar el desarrollo de Nintendo —su principal referente competitivo—, lo que demuestra la importancia de analizar a los mejores en el sector para obtener una posición ventajosa en el mercado.

En síntesis, establecer prácticas habituales para identificar fortalezas y debilidades en las estrategias y productos de la competencia, analizar con profundidad al consumidor y detectar los cambios del entorno que pueden incidir en el sector donde opera la empresa son actividades clave para tomar decisiones y diseñar estrategias que permitan hacer frente a las amenazas encontradas e identificar oportunidades en el mercado.

Organización del diseño en la empresa



...si la meta es organizar el diseño, este debe ser considerado bajo un rol activo, inmerso en la planeación, y hay que otorgarle un alto nivel dentro de la organización.

Uno de los principales puntos de partida para organizar el diseño dentro de una entidad es planificar estratégicamente; para lograrlo, es importante identificar dónde se encuentra la empresa y entender cómo se llegó hasta esa instancia — diagnóstico—; luego mirar hacia adelante y analizar dónde se podría estar o adónde se quiere ir —objetivo—; cómo llegar allá —estrategia—, y observar si las acciones que se están realizando hoy permiten efectivamente encaminarse hacia ese lugar identificado previamente. En esta medida, se trata de un proceso que, una vez surja como primer camino, debe reevaluarse de forma periódica para así reencauzar las acciones y cumplir con los objetivos previstos.

Es necesario tener en cuenta que, en el ámbito de las pymes, donde la supervivencia es una tarea que requiere acciones diarias, este tipo de planificación debe convertirse en una ida y vuelta constante, de forma tal que sea permanente la verificación de las oportunidades del entorno con respecto a la estrategia definida versus los objetivos y recursos con los que se

cuenta para llevarlo adelante. Así mismo, esta verificación debe realizarse desde la empresa hacia afuera, es decir, hacia los clientes, proveedores, distribuidores e incluso la competencia, para así confirmar el resultado de las decisiones que se van tomando; por otra parte, “sondear la respuesta del mercado (retroalimentación) es de vital importancia para la definición y la puesta al día del plan operativo, además de valorar la eficacia de la estrategia” (Lecuona, 2005).

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que, si la meta es organizar el diseño, este debe ser considerado bajo un rol activo, inmerso en la planeación, y hay que otorgarle un alto nivel dentro de la organización, “poniendo de manifiesto la importancia del diseño en los objetivos corporativos a corto, medio y largo plazo, coordinando la intervención de los recursos de diseño a todos los niveles de la actividad empresarial con el objeto de alcanzar los objetivos corporativos” (Fernández *et al.*, 2006a, p. 34).

Una vez que se cuenta con una planeación estratégica, surgen interrogantes vinculados a qué se necesita para cumplir los objetivos definidos, ya sea en términos de presupuesto, recursos humanos o infraestructura. En esa medida, parte importante de la planeación es también identificar con qué se cuenta y cómo se puede gestionar. Es posible establecer estrategias de crecimiento y captura de mercado para cumplir con objetivos de expansión, por ejemplo, pero si no existe un presupuesto con asignación de recursos orientados al desarrollo de nuevos productos que permitan acaparar esos nuevos nichos de mercado, no se logrará desarrollar lo planeado.

El recurso humano para diseño

Es necesario tener en cuenta el tipo de recurso humano que hay en la empresa, porque no tendrá el mismo resultado e impacto un producto que surja de un análisis realizado por profesionales del diseño y con un trabajo interdisciplinario e interdepartamental, que uno derivado de la simple “inspiración”, sin ningún tipo de análisis realizado por personal idóneo.

En esa medida, lo principal es estudiar si se cuenta internamente con ese recurso o si deberá ser contratado. Cabe resaltar que, en cualquiera de los dos casos, será preciso buscar personal idóneo para la actividad que se va a encarar, que tenga conocimientos del sector en el que se desarrolla la empresa y de las herramientas de diseño y trabajo dentro de la organización.

De acuerdo a la guía metodológica de Pro dintec (Fernández *et al.*, 2006), existen cuatro modalidades para la selección de profesionales de diseño:

- Integrado: está efectivamente dentro de un departamento de la empresa.
- Colaborador: no es un empleado de la empresa pero participa de forma periódica en proyectos o temas específicos.
- Diseñador externo, profesional libre o *freelance*: trabaja fuera de la empresa, desarrolla proyectos a pedido y su participación es eventual.
- Equipos de diseño: pueden desarrollar cualquier tipo de trabajo, incluso aquellos que sean técnicamente complejos, ya que está conformado por profesionales de diversas especialidades.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), en su programa “Gestión del diseño como factor de innovación” (Ramírez *et al.*, 2012a), existen tres modos de incorporar diseño a las empresas dependiendo de sus necesidades, posibilidades y del tipo de acción que quieran desarrollar:

- Dentro de la empresa: aplica en el caso de organizaciones que hacen un uso intensivo del diseño. El diseñador accede a información sobre los productos que se han desarrollado, los clientes, sus necesidades y las tecnologías disponibles. Es necesario que el entorno que se genere para el trabajo del diseñador efectivamente facilite su trabajo, y así lograr un espacio que permita el desarrollo de la creatividad y la innovación.
- Vinculación externa: en este caso los servicios de diseño no son un costo fijo sino que varía de acuerdo a los trabajos que se le soliciten al diseñador, como un proyecto completo, una parte puntual o la generación de ideas que luego serán desarrolladas dentro de la organización. Sin embargo, la empresa debe contar al menos con una persona vinculada que pueda gestionar el proyecto con personal externo.
- Área interna + servicios externos: esta modalidad se aplica en situaciones de empresas que cuentan con un departamento o área interna de diseño que se relaciona con un equipo externo. Se utiliza en entidades que manejan varios proyectos de manera simultánea o cuando se busca complementar información de áreas específicas con las que no cuenta la empresa.

En el 2009 el Barcelona Centro de Diseño (BCD) realizó un estudio con cuatrocientas empresas para conocer el impacto económico del diseño en las organizaciones catalanas; se consideraron organizaciones con más de veinte empleados y de variados sectores, tales como bienes de equipo, bienes de consumo, comercio, servicios intensivos en conocimiento y servicios no intensivos en conocimiento.

Dentro de la temática vinculada a la contratación de servicios de diseño, se encontró que el 55 % de las empresas encuestadas contaban con diseñadores internos, de los cuales el 51 % formaban parte de un departamento organizado cuya vinculación dependía del sector de actividad en el que se desarrollaba la empresa. De este modo, existían departamentos que dependían de la ingeniería de producto —para el caso de entidades dentro del sector de bienes de equipo— y departamentos vinculados a *marketing* —para las del sector de comercio y servicios—.

Por otro lado, el 80 % de las empresas encuestadas contrataban servicios externos de diseño, algunos para proyectos específicos y otros de forma habitual; incluso aquellas que contaban con diseñadores de planta contrataban servicios externos de diseño (45 %). Quedó un pequeño porcentaje (11 %) de organizaciones que no contaban con profesionales del diseño dentro de su planta y tampoco lo contrataban de forma externa, aun cuando desarrollaban proyectos de diseño que “los llevan a cabo otros perfiles profesionales que no son diseñadores” (BCD, 2009, p. 3).

Durante el mismo año, el INTI realizó un estudio para medir el impacto económico del diseño en Argentina. La muestra fue de 256 empresas distribuidas en diversos sectores industriales: fabricación de maquinaria y equipo; alimentos y bebidas; textiles, vestimenta y cueros; muebles y aparatos de precisión, entre otros. El 35 % contaba con hasta 15 empleados —pequeña empresa—; el 50 %, con entre 16 y 100 empleados —mediana empresa—, y el 15 %, con más de 100 empleados —gran empresa—.

Dentro del apartado vinculado a la contratación de diseñadores externos, se observó que el 54 % de las empresas no hace uso directamente del servicio de diseño o lo hace de forma excepcional, mientras que el 29 % lo utiliza solo en el caso de proyectos específicos, y el 17 % sí lo contrata de forma habitual.

De la totalidad de empresas encuestadas, el 44 % tiene diseñadores propios, en algunos casos vinculados a departamentos —el 40 % dependiente de ingeniería de producto y el 60%, de la dirección general—.

La dependencia mayoritaria del diseño de la dirección general podría tener múltiples interpretaciones, desde ser considerada como un reflejo de la importancia de esta actividad para la empresa, hasta una interpretación diametralmente opuesta que se sustente en el escaso desarrollo de la estructura organizativa, que es típico de las pequeñas y medianas empresas. (Ariza, Milesi, Ramírez, Silva y Yoguel, 2008, p. 37)

Más allá de contar con profesionales del diseño que realicen la actividad proyectual, hacia los noventa apareció una figura profesional conocida como *gestor de diseño*, cuyo rol estratégico consiste en “fundar la cultura de empresa y la cultura de proyecto, integrando innovación proveniente del mundo del diseño con la estrategia de la empresa para realizar productos y servicios convincentes para el mercado” (Finizio, 2002, como se cita en Lecuona, 2005).

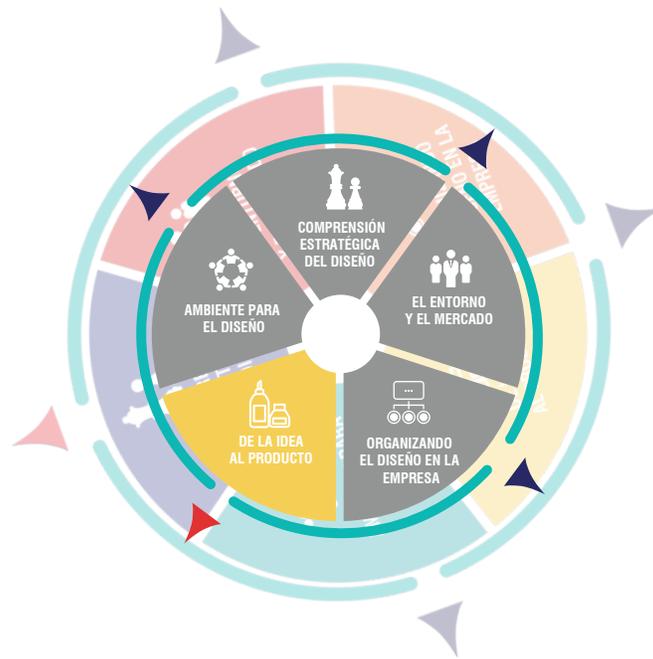
Así mismo, dentro de los recursos que es necesario gestionar para la consecución de los objetivos definidos en la planeación, se encuentran no solo el recurso humano y el presupuesto de diseño, sino todos aquellos otros elementos que hacen parte de una infraestructura de apoyo, tales como equipos, *software*, tecnología, herramientas para la elaboración de modelos y prototipos, etc. Una correcta gestión de estos elementos permitirá unificar esfuerzos y encaminarse hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos en la planeación.

Por último, existe un tema relacionado con la comunicación de la planeación estratégica de diseño, sus objetivos y estrategias, tanto dentro como fuera de la empresa. Es igualmente importante transmitir y difundir estas decisiones a los demás departamentos de la entidad, así como a los proveedores, distribuidores y los clientes en general, estos últimos a través de todos los canales de contacto. Como sugiere Lecuona (2005):

La conciencia de la identidad empresarial se ha traducido en la búsqueda de una integración y cohesión entre todas las actividades, desde la concepción a la producción, de la venta a la comunicación. Esta conciencia ha permitido a las mejores empresas desarrollar una identidad fuerte para pasar de posiciones defensivas a posiciones ofensivas en un mercado que, como hemos subrayado, está cada vez más abarrotado, imprevisible y global. Estas empresas aspiran a proyectarse en el mercado, en vez de padecerlo, ya que se presentan como líderes absolutos gracias a su personalidad. La óptica con que afrontan la lucha considera la creación de un mercado propio antes que la defensa o conquista de posiciones respecto de los competidores. (p. 27)

Lograr vincular a los diferentes actores relacionados con la cadena de valor de la organización permitirá una mejor articulación de los eslabones, lo que conllevará una mejor práctica para lograr los objetivos propuestos.

De la idea al producto



... es importante vincular expertos y representantes del mercado objetivo en los procesos de generación de ideas, toma de decisiones relacionadas con la selección de alternativas y en las etapas de comprobación.

El manejo que una empresa les da a las diferentes etapas para el diseño y desarrollo de los productos debe reflejar una estrategia acorde con su realidad y la de su entorno competitivo. De no ser así, el diseño será una actividad aislada que no agregará valor a la compañía, porque sus respuestas dependen de la intuición y el azar, mas no de la formulación de conceptos de producto derivados del análisis de posibles escenarios y alternativas, elaborados a partir del conocimiento de las necesidades del consumidor, de la información del sector y de la competencia.

Para esto, es importante planear un proceso de conceptualización que se adapte a las características de la organización, utilizando la combinación más adecuada de métodos creativos que promuevan una comunicación fluida y constante de todos los miembros relacionados con el diseño. Guiar adecuadamente estas actividades, a través de un plan general que permita llevar un registro de estas, así como de los responsables y las tareas, con ciclos de retroalimentación y cocreación, facilita la consecución progresiva de los objetivos con respecto a las restricciones de tiempo y recursos.

La conceptualización de producto hace referencia a un proceso planificado, analítico y sistemático que permite transformar una idea en un producto. Inicia a partir de la interrelación de información previa consolidada en la definición de un concepto estratégico de producto⁸ y la elaboración de un *brief*⁹; continua con la generación de ideas a través de métodos que ayudan a estimular el pensamiento creativo, como el *brainstorming*¹⁰ —lluvia de ideas—, el *moodboard*¹¹ —panel de inspiración—, el *storyboard*¹² —guion gráfico—, etc. Más adelante sigue el proceso de diseño de alternativas a través de bocetos, modelos y prototipos que deben valorarse con los consumidores a través de pruebas de uso, medioambientales y de percepción de valor, y sus atributos en relación al precio, etc. Finaliza con las actividades asociadas a la definición de acciones de comunicación para apoyar el lanzamiento y la comercialización del producto en el mercado (Paredes *et al.*, 2012).

Claves para conceptualizar un buen producto

Un enfoque estratégico para la conceptualización de un nuevo producto debe considerar los siguientes principios para obtener un buen diseño:

8 El concepto estratégico es una “idea general del nuevo producto que considera la estrategia definida, los beneficios relevantes que ofrecerá, el consumidor al que se dirige y su ocasión de uso” (Paredes *et al.*, 2011, p. 107).

9 El *brief* es un documento escrito que orienta conceptual y técnicamente el diseño y desarrollo de un producto y reúne información de la empresa, financiera, del entorno, los clientes y consumidores (Paredes *et al.*, 2012, p. 65).

10 El *brainstorming* es una técnica de creatividad grupal para idear una solución a un determinado problema a través de palabras o dibujos (Cross, 2003, p. 47).

11 El *moodboard* o panel de inspiración es un método que sirve para presentar imágenes de productos, logotipos, entornos y muestras materiales dispuestos sobre páginas en blanco para construir un contexto artefactual y asociacional del producto a diseñar (Julier, 2008, p. 132).

12 El *storyboard* es una técnica de creatividad que utiliza dibujos presentados de forma secuencial, con el objeto de servir de guía para entender una historia, visualizar escenarios de uso de productos, previsualizar una animación o planificar la estructura de una película.

- Todo proceso de conceptualización inicia con un *brief* que reúna información clave para el diseño del nuevo producto. Este documento tiene que brindar información de la empresa, el mercado, la competencia, el entorno o contexto, los atributos del producto, las estrategias de comunicación, etc. para orientar conceptual, financiera y técnicamente la etapa creativa.
- Es necesario subrayar la importancia de establecer procesos de conceptualización estructurados y a la medida de la organización, que se apoyen en técnicas de creación de ideas, para gestionar la creatividad y poder desarrollar conceptos y propuestas novedosas. Por ejemplo, el fundador de Walt Disney ideó y perfeccionó el uso del *storyboard* o guiones gráficos, inicialmente como herramienta para la generación de ideas, y más adelante para la gestión de proyectos y la resolución de problemas:

El uso de *storyboards* le permitió a Disney experimentar, mover los dibujos de un sitio a otro, cambiar de dirección, insertar algo nuevo que creía que faltaba, o descartar una secuencia que no funcionaba, para la creación de películas de dibujos animados y las atracciones de los parques temáticos. En la década de los sesenta, la técnica fue adoptada por el programa de formación de empleados cuando el personal reconoció su valor para generar soluciones a problemas y mejorar la comunicación en otras áreas. (Capodagli y Jackson, 2007, p. 179)

Los procesos de cocreación permiten crear valor a partir de la experiencia de los consumidores, durante las fases de definición estratégica y conceptualización de productos o servicios.

La técnica de creación de *storyboards* en Disney es un proceso valorado tanto para la búsqueda sistemática de ideas en el proceso creativo, como para centrar a un equipo en un problema a través de la introducción de elementos visuales que permiten visualizar interrelaciones y correspondencias de maneras más obvias. Esta es una muestra de cómo una empresa que reconoce el potencial de una técnica de diseño, la vuelve base de las *jornadas para soñar*¹³ (Capodagli y Jackson, 2007, p. 30), y eje central de su planeación y estrategia para encontrar soluciones innovadoras.

¹³ Las jornadas para soñar son espacios de inteligencia colectiva ideados en Disney, que se desarrollan durante varios días por fuera de las instalaciones de la compañía y que permiten que los miembros de esta se involucren creativamente en la definición de estrategias, en la generación de soluciones a problemas y en la conceptualización de productos innovadores.

- La comprensión del mercado es fundamental en el proceso de diseño y desarrollo de un nuevo producto. Por esta razón, es importante vincular expertos y representantes del mercado objetivo en los procesos de generación de ideas, toma de decisiones relacionadas con la selección de alternativas y en las etapas de comprobación y pruebas de validación. Esto sugiere procesos de cocreación que permitan crear valor a partir de la experiencia de los consumidores durante las fases de definición estratégica y conceptualización, así como encontrar fallas en la interacción con el usuario y corregirlas.

Estas actividades estratégicas clave para el diseño y desarrollo de nuevos productos normalmente logran desarrollarse de manera sistemática en empresas como Procter and Gamble (P&G), que han construido una cultura de innovación a partir de la gestión de diseño. Es notable cómo en una década A. G. Lafley, el hombre que presidió la empresa entre 2000 y 2009, la rescató de una crisis y la llevó nuevamente al liderazgo global en su sector; lo anterior gracias a que logró transformar la idea tradicional del diseño considerado como un elemento de la fase final del proceso de elaboración del producto a ser reconocido como un factor estratégico que añade valor desde la concepción hasta la comercialización.

Además de diseñar los envases y los elementos de comunicación y promoción de la marca, los diseñadores de P&G trabajan con el equipo de investigación y desarrollo de la empresa, aportando creativamente nuevas perspectivas para la definición y conceptualización de productos coherentes con las condiciones tecnológicas, ambientales y económicas del entorno, y las necesidades prácticas y emocionales de los consumidores. Para esto, la empresa entró en un proceso de formación en el pensamiento de diseño o *design thinking*, con el fin de aplicar las técnicas de esta metodología que promueve un entendimiento profundo de los consumidores, la visualización de nuevas posibilidades con el uso de prototipos rápidos y la realización de actividades para aplicar las ideas al negocio. Relatan Jean-Jacques Canonici, director y gestor de patentes, y Martha Depenbrock, directora de diseño en el ámbito de las comunicaciones en P&G:

En abril de 2010, organizamos un novedoso taller sobre *design thinking* para aprender a crear productos que resultasen atractivos a mujeres chinas con un presupuesto diario de 2 dólares EE. UU. El taller, de dos días de duración, produjo más de 250 ideas y sirvió para lograr establecer seis posibles diseños ingeniosos mediante entrevistas en hogares; además, se crearon siete modelos de negocio basados en 2 dólares EE. UU. diarios. (OMPI, 2012)

En el 2014, P&G presentó en el Mobile World Congress el primer cepillo de dientes eléctrico interactivo de Oral-B, incorporando la tecnología de los *smartphones* a la higiene bucal a través de *bluetooth* y una aplicación móvil disponible para IOS y Android. El diseño de este producto se desarrolló de manera conjunta con consumidores y profesionales en odontología que crearon, según Wayne Randall, vicepresidente de Global Oral Care, “una experiencia de cepillado personalizada que usa los objetivos personales, consideraciones dentales únicas y entretenimiento para asegurar que los consumidores consigan los mejores resultados posibles fuera del sillón del dentista” (“Oral-B”, 2015).

La cocreación en P&G es un proceso que ha permitido un mayor nivel de interacción entre empleados, consumidores, expertos y distintos grupos de interés, para repensar sus estrategias, productos y servicios. Hoy en día, lo que empezó como una herramienta de diseño, es una estrategia de innovación probada y fundamental para la empresa que le ha representado grandes oportunidades de crecimiento, mayor creatividad y un aumento de la percepción de la propuesta de valor desde la apuesta por mejorar las experiencias de sus clientes y consumidores.

- Actualmente, las tendencias y prácticas de consumo responsable exigen que los productos tengan un balance entre las necesidades y expectativas del consumidor, los valores emocionales que generan sus atributos, el precio y una imagen que proyecte los logros ambientales de las empresas productoras. Así que es necesario integrar estos criterios en las fases de diseño y desarrollo para identificar los factores que ayuden a disminuir los costos de fabricación de un producto, a través de sistemas de producción sostenible y el consumo racional de recursos que derive en un mínimo impacto en el medio ambiente.
- Todos los esfuerzos que haga una empresa en favor del cuidado y protección del medio ambiente, en la fase de generación de ideas, la fabricación del producto y su consumo, le ayudará no solo a aumentar la calidad de los productos y al cumplimiento de la legislación ambiental existente, sino también a obtener una valoración positiva por parte de consumidores con sensibilidad ambiental y a lograr diferenciación frente a sus competidores.
- La transición de la idea al producto requiere etapas en las que el equipo de diseño debe valorar si los conceptos, ideas y alternativas son viables y factibles a nivel

técnico y productivo. Ya que el diseño como factor de productividad puede favorecer la racionalización de la producción, dado que “entre un 70 % y 80 % de los costos de producción se determinan en la fase de diseño” (Andreasen, Kähler y Lund, 1988, p. 17), es importante que el diseño acompañe y participe en la solución de los problemas que puedan presentarse en el proceso productivo. Establecer una comunicación permanente entre las áreas de diseño y operaciones también ayudará a optimizar recursos —costos, tiempo y equipo humano— en la fabricación del nuevo producto.

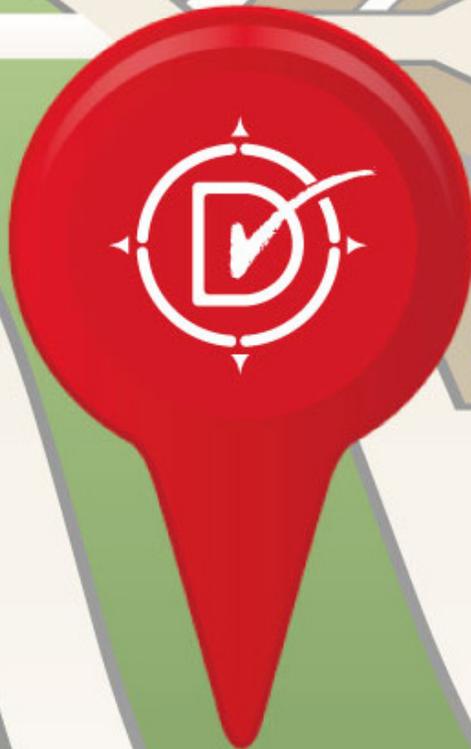
- Ya que cada vez son más las personas sensibles al consumo de productos y servicios que ofrezcan experiencias “únicas, memorables y sostenibles en el tiempo” (Pine y Gilmore, 1998, p. 12), las dinámicas de compra están exigiendo al diseño una visión ampliada para la generación de estrategias que apoyen los procesos de comercialización. Esto implica idear y construir experiencias de compra y consumo que contribuyan a generar conexiones emocionales positivas con la marca y los productos de la empresa, y realizar actividades de análisis y seguimiento de la experiencia de uso y del servicio posventa del producto para recopilar información destinada a nuevos desarrollos o a mejorar los productos existentes.

Para el consumidor, el momento de la compra es cuando se materializan sus demandas y representa la oportunidad de experimentar una vivencia particular, a través de la percepción sensorial y cognitiva de lo propuesto por la empresa. Para esta, es el escenario donde pone en funcionamiento herramientas comerciales y de comunicación para incidir en las decisiones de los consumidores. Ambas lógicas están interrelacionadas y son determinantes para definir el proceso de lanzamiento de productos al mercado. Sin embargo, es la empresa la que debe focalizar sus esfuerzos para plantear la estrategia más adecuada en función del público al que se dirige, su identidad e imagen y los atributos que añaden valor a los productos.

- Por lo tanto, se requiere que el diseño intervenga en el proceso previo al lanzamiento del producto y contribuya a definir los objetivos de comunicación y la estrategia que articule las características de la empresa, el producto y el mercado. Con esta base, es posible configurar una experiencia de compra que especifique los momentos previos, las características del lugar y los estímulos que se brindan para cerrar una transacción y una experiencia de consumo basada en la satisfacción de las emociones mediante

el uso del producto, la propuesta de valor, el vínculo afectivo que genera la marca y el servicio posventa.

- Es así que Checking Design Empresarial guía a la empresa para analizar los tópicos presentados en este capítulo y obtener un autodiagnóstico y una serie de recomendaciones para saber cómo actuar con el fin de mejorar sus condiciones frente a la gestión de diseño.



Estados de inserción del diseño en la empresa



A lo largo de los últimos años se ha trabajado, tanto a nivel nacional como internacional, en el desarrollo de modelos de gestión de diseño que permitan medir, agrupar o evaluar a las empresas con respecto a su grado de madurez en la incorporación del diseño. Estos modelos han hecho posible definir estados de inserción —que varían de acuerdo a cada uno— pero que en términos generales facilitan comprender en qué situación se encuentra la actividad de diseño, cómo es la participación de los diseñadores y qué tanto se involucra con la parte estratégica de la organización.

Son diversas las entidades gubernamentales y no gubernamentales, públicas y privadas, que han desarrollado dichos modelos, pero cabe destacar la importancia del Danish Design Center en Dinamarca, la primera institución en desarrollar uno denominado la *escalera de diseño*, que sirvió como prueba piloto y, gracias a su éxito, se desarrollaron otros modelos tanto en Europa como en Latinoamérica.

A nivel general, estos modelos buscan dar una pauta para comparar o medir la situación del diseño y sirven para que las entidades de apoyo a empresas puedan identificar dónde se encuentran las falencias, qué tipo de acciones hay que desarrollar o hacia dónde se deben destinar los recursos. Aun así, poder visualizar en qué situación se encuentra una empresa frente al diseño, le permite establecer un referente comparativo con su competencia y definir qué cambios realizar y hacia dónde moverse.

Cabe recordar que esta visualización surge luego de realizar un autodiagnóstico que, como se vio en el capítulo 3, posibilita analizar diversos aspectos que luego se observan gráficamente en los modelos de inserción del diseño en la empresa. A continuación se analizarán los principales modelos desarrollados en Europa y Latinoamérica.

Danish Design Center (DDC)



Esta institución danesa realiza actividades de promoción del diseño para su uso dentro de las empresas de las cinco regiones de Dinamarca.

La *escalera de diseño* fue creada en el 2001 para medir el nivel de incorporación de las actividades de diseño en las empresas danesas. Busca generar una clasificación que se relaciona con la vinculación entre la actividad de diseño y el profesional o la persona que la realiza, y con el uso que la empresa le da al diseño en el desarrollo de productos.

Figura 7. La escalera de diseño



Fuente: Elaboración propia a partir de DDC (2001).

De acuerdo al DDC (2001), “este modelo se basa en la hipótesis de que existe un vínculo positivo entre, por un lado, dar mayor énfasis a los métodos de diseño en las etapas tempranas del desarrollo y otorgarle al diseño una posición más estratégica, y por otro lado, aumentar las ganancias”.

De este modo, en el nivel más bajo, donde el diseño no es visible, la actividad proyectual no es desarrollada por personal idóneo, el punto de vista del consumidor final no se tiene en cuenta y —de acuerdo a la hipótesis— seguramente las ganancias que tienen las empresas en este estadio son pocas o están limitadas al impacto del desarrollo —que, al carecer del aspecto

innovador del diseño, es fácilmente copiable, si es que no provino de una imitación—. En este orden de ideas, en el nivel superior, donde los diseñadores trabajan de la mano de los gerentes para unificar la visión de la empresa y ser parte de la estrategia, las ganancias son mayores y continuas.

El estudio *Los efectos económicos del diseño*, realizado en el 2003 por el DDC y la Universidad de Copenhagen, en nombre del Danish National Agency for Enterprise and Housing, buscó determinar el valor que una compañía gana al hacer uso del diseño. Se llevó a cabo con 1.000 empresas —con un número de empleados de entre 10 a 19, 20 a 49, 50 a 99, y más de 100— y buscó categorizarlas de acuerdo a la madurez del diseño en su interior; aquellas que quedaron en el nivel más alto fueron las que otorgaron mayor importancia estratégica al diseño. Este estudio sirvió para sentar las bases de la definición de políticas de diseño para el país y establecer una serie de actividades, cursos y entrenamientos para permitir que las empresas subieran en los diferentes niveles que componen la escalera (National Agency for Enterprise and Housing, 2003).

Así mismo, a través de este estudio se identificó que las empresas que invertían en diseño registraron un aumento aproximado del 22 % en sus ingresos brutos frente a aquellas que no lo hicieron, lo que permitió a su vez generar una correlación entre la inversión en diseño y el crecimiento económico de las firmas (Design Wales, 2011).

**Las empresas que
invertieron en diseño
registraron un
aumento aproximado
del 22 % en sus
ingresos brutos,
frente a aquellas
que no lo hicieron
(Design Wales,
2011).**

Este estudio fue repetido al cabo de cuatro años con 1.000 empresas para identificar qué tipo de cambios habían ocurrido. Se encontró que el nivel tres, “Diseño como proceso”, que antes contaba con un 35 % del total encuestado, pasó a un 45 %, y que en el nivel 4 hubo un aumento del 15 % al 20 % del total de empresas que aplican el diseño como parte de la estrategia (National Agency for Enterprise, 2003, 2007).

La *escalera de diseño* ha venido siendo utilizada de forma exitosa en Dinamarca y varios países europeos para evaluar la promoción del diseño, particularmente teniendo en cuenta la ausencia de indicadores efectivos para evaluar el

impacto económico de aquel. El estudio considera particularmente importante, para poder contar con un proceso de medición exitoso, realizar evaluaciones sistemáticas que arrojen datos comparativos de periodos consecutivos (Design Wales, 2011).

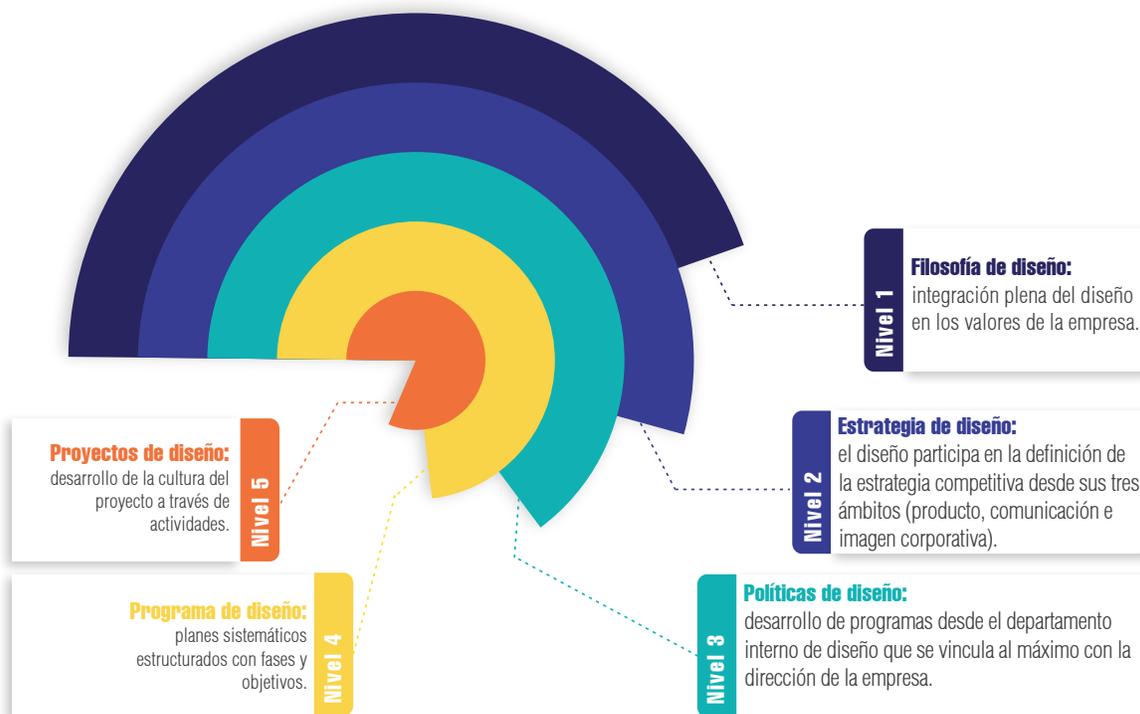
Barcelona Centre de Disenny (BCD)



El BCD es una fundación privada sin ánimo de lucro que busca principalmente fortalecer las relaciones entre el diseño y la empresa, a través de la promoción como elemento estratégico fuertemente vinculado con la innovación.

Con su modelo de *niveles de incorporación del diseño a la empresa* establece la pertinencia del diseño de acuerdo a los recursos disponibles y a los intereses de la empresa, para lograr así una integración acorde con la realidad de esta.

Figura 8. Niveles de incorporación del diseño en las empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de Lecuona (2005).

Se puede apreciar que este modelo parte de lo general a lo particular, y es así como el primer nivel corresponde al concepto más amplio vinculado a la filosofía de diseño, en el que este se integra plenamente a los valores de la empresa. Dentro de ella se van desplegando los demás niveles hasta llegar al más específico, el nivel 1, donde se visualiza un desarrollo de los proyectos a través de actividades puntuales.

Para lograr una correcta integración del diseño a la empresa, el BCD propone que primero se defina una estrategia general, luego las políticas y que finalmente se elabore un programa de actuación, pero teniendo presente también que “no [se] puede prescindir del análisis de las posibilidades internas de la empresa, que tiene que ser coherente con la misión empresarial y con su posicionamiento estratégico” (Lecuona, 2005, p. 42).

En la guía metodológica del proyecto Promoción y Estudio para un Diseño Industrial Competitivo en Asturias y otras CC. AA. (Predica) (Fernández *et al.*, 2006b), se define una serie de pasos para la integración del diseño, teniendo en cuenta algunas condiciones determinantes para que se pueda incorporar: que la empresa quiera conseguir un liderazgo en el mercado —estrategia ofensiva—, que busque equipararse en términos de calidad con los líderes —estrategia de homologación— y que cuente con una estructura que no sea rígida y jerarquizada.

Teniendo en cuenta lo anterior, Fernández *et al.* (2006b) proponen seis pasos a seguir:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y de los recursos, y hacer una comparación entre estos dos temas para detectar debilidades y fortalezas.
2. Definir una estrategia a partir de la situación detectada en el paso anterior, para valorar la relevancia del diseño, qué tipo de intervención se realizará, si será una actividad interna o externa, los campos donde se va a trabajar y las características diferenciales. Establecer políticas que pongan en marcha dicha estrategia y, finalmente, elaborar un programa con objetivos, metas, plazos, recursos y etapas.
3. Buscar servicios externos de diseño.
4. Definir el tipo de modalidad de contratación del servicio de diseño, ya sea como parte del departamento de diseño, *marketing* o ingeniería; como colaborador periódico, como diseñador externo o trabajando con equipos de diseño externos.

5. Definir los aspectos que se tomarán en cuenta para la selección de los servicios de diseño, ya sea desde la profesionalidad, la especialización en una temática o una técnica, la compatibilidad estilística con la empresa o el precio.
6. Encargo del trabajo al diseñador.

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)



Este organismo público, creado en 1957 en Argentina, cuenta con el programa de Diseño para la Innovación, con el objetivo de aumentar la competitividad a través de la detección de oportunidades de mejora en los productos y procesos de las empresas. A través del programa, desarrollaron una escala del grado de madurez en este ámbito, cuyo objetivo es “contar con parámetros que permitan evaluar la evolución de la empresa en relación con la incorporación de la cultura de diseño” (Ariza y Ramírez, 2007, p. 2), y además con material que facilite comparar empresas de iguales o diferentes sectores.

En el planteamiento de este modelo se tomaron en cuenta cuatro parámetros básicos: el vínculo con los diseñadores, el grado de aproximación entre el diseño y las metodologías aplicadas, la incorporación de elementos y prácticas que permitan identificar si existe una cultura de diseño y el papel estratégico de este dentro de la organización en general.

De este modo, se puede observar que en el nivel 0 no existe relación con diseñadores así como tampoco prácticas de diseño y, por lo tanto, su factor estratégico es nulo. Por el contrario, en el nivel 6 el diseño es un componente esencial y su vinculación con la estrategia es de tal magnitud que no puede separarse uno del otro.

En el 2005, en el municipio de Morón (occidente de la provincia de Buenos Aires, Argentina), se realizó una investigación sobre el diseño y su gestión, partiendo de un diagnóstico general de diseño para identificar oportunidades de mejora, optimización e innovación en 23 empresas distribuidas dentro de las ramas de actividad alimenticia, carpintería, electrónica, metalmecánica, papel, plástica, química y textil (Ariza y Ramírez, 2007).

Figura 9. Escalera del grado de madurez en diseño



Fuente: Elaboración propia a partir de Ariza y Ramírez (2007).

Al evaluar el grado de madurez en diseño, se obtuvo, de acuerdo al modelo desarrollado por el INTI, que el 13 % de las empresas se encontraba entre los grados 0 y 1; el 47 %, en el grado 1; el 13 %, en el grado 2; el 20 %, entre los grados 2 y 3, y el 7 % restante, en el grado 3. Como principal conclusión se evidenció que hay una muy baja relación de las empresas con el diseño. En un análisis más a fondo realizado por el INTI, se encontró que existía un gran consumo de servicios de diseño, pero de un modo muy poco profesional —ya que en muchos casos se delegaba a la imprenta o a algún familiar— y se consideraba más un gasto que una inversión. Como segunda conclusión se obtuvo:

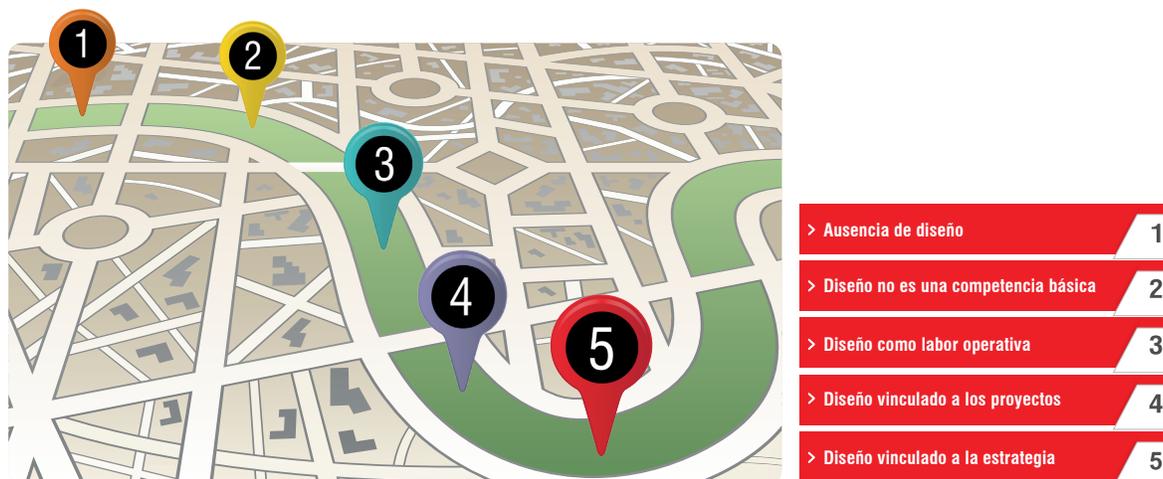
[...] es prácticamente nula la evidencia de que exista una cultura de diseño en alguna de las empresas participantes del proyecto. El peso estratégico que la disciplina tiene en estas organizaciones no supera el umbral de “gravitación baja”, con un peso muy bajo en la mayoría de las empresas relevadas. (Ariza y Ramírez, 2007, p. 5)

Si bien todavía no se tienen nuevos resultados sobre esta primera investigación, permitió establecer un proyecto orientado hacia la asistencia técnica en diseño pensado para la exportación, a través de un proceso planificado y sistemático: el Proyecto Iniciación Exportadora (PIE).

El Grupo de Investigación en Gestión de Diseño de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, con la colaboración de la Fundación Prodimtec de España, desarrollaron en el 2011 las Herramientas de Apoyo para la Gestión de Diseño (Hagedi). En este proyecto se desarrollaron cinco *softwares*. En uno de ellos, enfocado en el autodiagnóstico empresarial, se plantearon los *estados de inserción del diseño* que tienen en cuenta “el grado de acercamiento de la empresa a una estrategia diferenciadora, el aporte a la cadena de valor y la importancia de involucrar al consumidor en el proceso de diseño” (Paredes *et al.*, 2011, p. 45).

A partir de este trabajo previo, se profundizó en estos temas para ajustar e incorporar en Checking Design Empresarial los *estados de inserción del diseño*. Así, luego de que el personal de la empresa vinculado al diseño y desarrollo de producto realice el autodiagnóstico, el aplicativo web identifica dónde se encuentra la empresa frente al diseño.

Figura 10. Estados de inserción del diseño – Checking Design Empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de Paredes *et al.* (2011).

Los cinco estados van desde la ausencia de diseño y el conocimiento de su valor hasta la integración de este con la estrategia empresarial y, en esa medida, su impacto sobre la cadena de valor del producto, el distribuidor y el consumidor.

- Estado 1. Ausencia de diseño

La empresa desconoce por completo el valor del diseño y no lo considera necesario para generar nuevos productos.

- Estado 2. Diseño como labor operativa

El diseño es una actividad incipiente y se usa de forma puntual, se relaciona con las características funcionales y/o formales del producto y no ayuda en la construcción de diferenciación en el mercado.

- Estado 3. Diseño no es una competencia básica

El diseño se incorpora en la estructura de la empresa, acompaña el desarrollo de producto, pero solo se vincula en la fase operativa en los proyectos. Puede estar a cargo de diseñadores o de personal de otras áreas, no incide significativamente en la estrategia empresarial y se centra principalmente en cómo fabricar los productos sin conocer a profundidad al consumidor.

- Estado 4. Diseño vinculado a los proyectos

En la empresa el diseño ocupa un lugar importante, es considerado un proceso que debe acompañar el desarrollo de productos y servicios, pero no es fruto una estrategia empresarial que ayude a construir una diferenciación sostenible en el mercado, apoyada en un profundo conocimiento del consumidor.

- Estado 5. Diseño vinculado a la estrategia

La empresa ve el diseño como un factor de innovación ligado a la estrategia empresarial. Participa en la construcción del posicionamiento de la marca y es un factor clave para la diferenciación en productos. Está dirigido por personas que conocen su aporte e

Es útil que las empresas identifiquen de forma cuantitativa y cualitativa qué grado de inserción tiene el diseño, y qué decisiones tomar respecto al panorama evidenciado.

impacta la cadena de valor del productor, el distribuidor y el consumidor.

Como se puede observar a lo largo de este capítulo, hay una preocupación, por parte de entidades de apoyo empresarial y de estudiosos de la gestión de diseño en países de diversas latitudes, acerca de cuál es el grado de inserción del diseño en las empresas y las causas de esos resultados. Esto con el fin de generar políticas o programas de apoyo que estén muy cercanos a las necesidades puntuales y reales evidenciadas en las empresas de cada sector económico.

Por otra parte, es útil que las empresas reflexionen sobre su postura frente a este aspecto e identifiquen de forma cuantitativa y cualitativa qué grado de inserción tiene el diseño, qué significa estar en un estado o en otro y qué decisiones tomar respecto al panorama evidenciado.



El diseño desde las entidades de apoyo
empresarial



Con la internacionalización de los mercados, las empresas deben asumir retos cada vez más exigentes para tener una oferta de productos y servicios competitivos. En este contexto, el diseño como motor de innovación que promueve la creación de productos y servicios diferenciados aparece como un factor estratégico de la economía de los países. En consecuencia, el diseño debe trascender el contexto de la empresa para adquirir una dimensión de plataforma dinamizadora productiva, económica y social, en donde estén involucradas instituciones públicas y privadas que ayuden a consolidar, a través de la generación de estrategias y la formulación de políticas adecuadas, una cultura de diseño asumida por la sociedad en general.

Los diferentes niveles de aporte del diseño al desarrollo de las empresas se establecen desde un nivel operativo, en el circuito de producción, circulación y consumo, con la identificación de sus actividades en las distintas áreas funcionales de las cadenas de valor de los sectores productivos —en la logística de entrada, el diseño y desarrollo del producto, la fase de operaciones, la logística de salida, el mercadeo, las ventas y el servicio posventa—; hasta un nivel estratégico, que promueve la búsqueda de nuevas oportunidades y la resolución creativa de problemas a partir de la lectura de los cambios y tendencias del entorno y del análisis del mercado, la ideación de nuevos conceptos de productos y servicios a través de procesos de cocreación con consumidores y expertos, su visualización y comunicación con los medios y técnicas de expresión gráfica y tridimensional adecuados, y el diseño de experiencias de compra y consumo que generan vínculos emocionales con los clientes. La adopción de uno u otro enfoque puede estar directamente relacionada con la herencia de prácticas empresariales centradas en la producción o en la investigación e innovación, y con la ausencia o presencia de entidades y organismos de promoción y apoyo a la integración del diseño en las empresas.

Sumado a lo anterior, a las empresas les corresponde adoptar los procesos de diseño —desde los niveles operativos hasta los estratégicos— para obtener éxito empresarial, y a los sectores económicos, la tarea de asegurar recursos y condiciones del entorno favorables para aplicar políticas activas de diseño apoyadas en estrategias de competitividad e innovación. Para lograr esto, es necesario el reconocimiento, por parte de los diferentes gremios y entidades de apoyo del sector público y privado, del diseño como factor de diferenciación que añade valor a productos, servicios, procesos y organizaciones. Solo a través de la comprensión estratégica del diseño como una actividad que ofrece capacidades para la creación de ventajas competitivas

dinámicas soportadas en el conocimiento y la diferenciación desde la interrelación empresa-producto-mercado, es posible definir estrategias de desarrollo para promover su inserción en el tejido productivo.

Así, considerando la importancia que tiene el diseño para el desarrollo económico de un país, es competencia de los actores públicos y privados que apoyan los sectores productivos y comerciales la gestión de políticas públicas eficaces para:

- Impulsar el reconocimiento social del diseño a través de programas de promoción que evidencien su impacto en la estrategia de las empresas y aporte a la economía.
- Determinar el rol de todos los actores del sistema —empresas, diseñadores, gremios y organizaciones sectoriales, la academia y el Estado—, para lograr definir la función de cada uno a partir de metas comunes en pro de articular el diseño como elemento de crecimiento económico. En este caso, las empresas deberán comprometerse a asumir el diseño estratégicamente en sus procesos y proyectos; los diseñadores, a desarrollar profesionalmente sus actividades desde las potencialidades de cada empresa y el conocimiento de la realidad económica y social del país; los gremios y las organizaciones sectoriales, a gestionar políticas, planes, programas y proyectos que mejoren la competitividad a través del diseño; y el Estado, a formular, brindar los recursos necesarios y ejecutar políticas que impulsen la economía a través del diseño.
- Gestionar fuentes permanentes de apoyo financiero para llevar a cabo los planes y programas que impulsen el diseño.
- Promover la incorporación del diseño en empresas de diferentes sectores, desde un enfoque estratégico, para aumentar su posicionamiento y crear ventajas competitivas que logren hacerlas exitosas internacionalmente.
- Estimular la formulación y el desarrollo de proyectos de investigación aplicada en el campo, para lograr generar nuevo conocimiento que apoye al diseño y desarrollo de productos innovadores.
- Reglamentar la ética y el ejercicio profesional del diseño para garantizar buenas prácticas que influyan positivamente en la calidad de vida de las personas.

- Ofrecer protección legal a los diseñadores y a las empresas para estimular la innovación.
- Promover la formación de profesionales que conozcan el contexto de las necesidades de innovación de los países.

...es posible la formulación de estrategias sectoriales articuladas con planes nacionales de desarrollo, que impulsen el diseño como un elemento clave para la actividad económica y el crecimiento de los PIB nacionales.

Sin embargo, para que esto sea coherente con las condiciones propias de cada contexto y a la medida de las empresas, es necesaria la realización de diagnósticos que definan la situación actual del diseño y su grado de inclusión e impacto de manera particular para cada país y por sectores empresariales. De esta manera podrá superarse la brecha de conocimiento por parte de los organismos que estén en capacidad de reconocer en el diseño una oportunidad para que las empresas puedan competir a nivel global con productos y servicios diferenciados.

Con una adecuada caracterización del estado del diseño en empresas de diferentes sectores, que ofrezca referencias generales sobre el lugar del diseño en la estrategia, la existencia o no de un departamento de diseño, los procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos, entre otros, es posible la formulación de estrategias sectoriales articuladas con planes nacionales de desarrollo, que impulsen el diseño como un elemento clave para la actividad económica y el crecimiento de los PIB nacionales.

En consecuencia, la elaboración de diagnósticos sectoriales es la primera base para identificar oportunidades de mejora, abordar situaciones de diverso tipo, identificar potencialidades y perspectivas, definir estrategias y metas de competitividad, y proponer lineamientos de acción. Estos deben constituir un primer esfuerzo para tener mayor conocimiento de la situación actual del diseño en relación con la interacción y el impacto en los sectores productivo, comercial y de servicios.

En Europa hay referentes de diagnósticos de la inserción del diseño, como el “Estudio del impacto económico del diseño en España” (2005), realizado por la Sociedad Estatal para el

Desarrollo del Diseño y la Innovación de España; “El impacto económico del diseño en las empresas de Cataluña”, realizado por el Barcelona Centro de Diseño (2009), y “The Design Economy: The Value of Design to the UK Economy” (2015), del Design Council. En Estados Unidos se destaca el estudio “Índice de valor de diseño (DVI)” (2015), publicado por Design Management Institute y Motiv Strategies.

De los anteriores, el más destacado es el Design Council de Reino Unido, creado durante la Segunda Guerra Mundial por Winston Churchill como decisión estratégica para elevar los estándares de diseño en la fabricación de productos. Esta entidad, a través del análisis del impacto económico y la promoción del diseño británico desde 1944, ha logrado demostrar que el diseño es un factor de crecimiento y agente de cambio social. Por ejemplo, durante diez años estudiaron empresas que invertían en diseño y otras que no, y concluyeron que las primeras superaban en un 200 % a las segundas en el mercado. Es destacable cómo su trabajo ha sido fundamental para el desarrollo de políticas de Estado, como la liderada por Margaret Thatcher desde 1979 a 1990:

En 1983, el Design Council lanzó su eslogan “design for profit” (diseño para el beneficio económico), que hacía eco con el punto de vista de la entonces primera ministra británica, quien señalaba que “el proceso de diseño es un ejercicio planificado para la maximización de las ventas y los beneficios económicos”. (Design Council, como se cita en Whitely 1991, p. 196).

En Latinoamérica se destaca “Diseño en la Argentina, estudio del impacto económico” (2008), desarrollado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), y “Pyme + diseño, la demanda de diseño y el comercio exterior en pymes industriales del área metropolitana de Buenos Aires” (2013), del Centro Metropolitano de Diseño.

Estos estudios han ayudado a establecer un panorama de la inserción del diseño en las empresas y han confirmado su importancia como fuente de ventaja competitiva y factor de rentabilidad en diferentes sectores. También comprueban que, para impulsar la formulación de políticas y programas de promoción y sensibilización eficientes que logren mejorar el estado del diseño, es necesario generar fuentes de información específicas en el área en los sectores público y privado.

En Colombia se encuentra *Recomendaciones para la gestión de diseño en las pymes de calzado y marroquinería de Bogotá D. C.* (Paredes, S. et al., 2007), del Grupo de Investigación en Gestión de Diseño de la Pontificia Universidad Javeriana, realizado con una muestra de cincuenta pymes del sector. Los resultados de esta investigación determinaron que en el 98 % de la muestra el diseño es visto como una herramienta operativa y la atención empresarial está centrada en los aspectos de producción y comercialización, por encima de aspectos estratégicos, como la identificación de qué producto lanzar al mercado y los procesos de gestión de diseño requeridos dentro de las empresas.

Checking Design Sectorial

En el año 2015, ante la dificultad de disponer de información cuantitativa actualizada y permanente que permitiera un adecuado dimensionamiento del diseño para que lograra ser un catalizador para la formulación de programas de apoyo y proyectos que incidieran en la generación de políticas públicas en el área, el Grupo de Investigación en Gestión de Diseño de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá propuso el proyecto “Aplicación web de autodiagnóstico en gestión de diseño y desarrollo de productos, para uso en empresas fabricantes de producto final y los sectores a los que pertenecen”, a través de una convocatoria del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias). Este proyecto derivó en la generación de un sistema de información compuesto por tres aplicativos web denominados Checking Design Empresarial, dirigido a empresas fabricantes de producto final; Checking Design Sectorial, dirigido a gremios y entidades de apoyo empresarial tanto públicas como privadas; y Checking Design Académico, enfocado en docentes y estudiantes universitarios de disciplinas como diseño, administración, mercadeo, etc.

Checking Design Sectorial recibe la información actualizada de diferentes empresas registradas en Checking Design Empresarial y la clasifica por sectores para ofrecer a las agremiaciones y entidades de apoyo la posibilidad de clasificar, visualizar, interpretar, comparar y registrar información. Así, este aplicativo, disponible para ser utilizado en dispositivos fijos y móviles,

proporciona una visión general de la forma como se gestiona el diseño en grupos de empresas de distintos sectores; esta información puede ser convertida en conocimiento útil para caracterizar escenarios de intervención que ayuden a determinar políticas y programas de apoyo para mejorar el estado de incorporación del diseño.

En síntesis, dado que el diseño constituye un factor de importancia para elevar los niveles de competitividad e innovación, las empresas, la academia, los gremios y las entidades de apoyo de los diferentes sectores productivos tienen el reto y la responsabilidad de impulsar e implementar estrategias integrales que logren posicionarlo como un elemento clave para el crecimiento y desarrollo económico de los países. Con este propósito se deben generar capacidades para el desarrollo de productos de clase mundial que integren el diseño.



Andreasen, M. M., Kähler, S. y Lund, T. (1988). *Design for Assembly*. Berlín: Heidelberg.

Apple. (2006). Nike y Apple se alían para lanzar Nike + iPod. Recuperado el 5 de abril de 2016, de <https://www.apple.com/es/pr/library/2006/05/23Nike-and-Apple-Team-Up-to-Launch-Nike-iPod.html>

Ariza, R. y Ramírez, R. (2007). *Herramientas para la mejora de la gestión de diseño en pymes*. 6.º Jornadas de Desarrollo e Innovación Tecnológica. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de <http://www-biblio.inti.gov.ar/trabinti/TEC-140.pdf>

Ariza, R., Milesi, D., Ramírez, R., Silva Failde, D. y Yoguel, G. (2008). *Análisis de resultados: importancia del diseño en el sector industrial argentino*. Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Buenos Aires, Argentina.

Armbruster, S. (2015). Amplifique su cociente de innovación. El nuevo IQ. Steelcase.com. Recuperado en mayo de 2015 de https://www.steelcase.com/content/uploads/sites/12/2015/02/ES_360-N7_El_nuevo_IQ.pdf

Ayres, C. (2009, 22 de julio). [Revenge is Best Served cold – on YouTube: How a Broken Guitar Became a Smash Hit](#). *The Sunday Times*. Recuperado de <http://www.thetimes.co.uk/tto/law/columnists/article2051377.ece>

Barcelona Centro de Diseño (BCD), Observatorio Diseño y Empresa. (2009). *El impacto económico del diseño en las empresas de Cataluña*. Barcelona, España.

Barcelona Centro de Diseño, (2009). *El impacto económico del diseño en la empresa de Cataluña*. Recuperado el 2 de junio de 2016, de http://www.bcd.es/site/unitFiles/2521/Impacte%20economic_CAST.pdf

Barcelona Centre de Diseny. Informaci3n corporativa. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de <http://www.bcd.es/es/page.asp?id=464>

BBC. (2009). Original venganza contra una aerolnea. Recuperado en mayo de 2016, de http://www.bbc.com/mundo/cultura_sociedad/2009/07/090723_1650_musico_aerolinea_np.shtml

Best, K. (2007). *Management del diseo. Estrategia, proceso y prctica de la gesti3n del diseo*. Barcelona: Parramont.

Bonsiepe, G. (1978). *Teor3a y prctica del diseo industrial*. Barcelona: Gustavo Gili.

Borja, B. (2003). *Design Management. Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. Nueva York: Allworth Press.

Borja, B. (2002, abril-junio). Un modele de managment du design. *Reveu Francaise du Gestion*, 27 (138), 75-95.

Buchanan, R. (1989). *Declaraci3n por diseo: ret3rica, argumento y demostraci3n en la prctica del diseo*. Recuperado el 3 de julio de 2015, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Declaraci%C3%B3n-Por-Dise%C3%B1o-Ret3rica-Argumento-y/47915835.html>

C3mara de Comercio de Bogot3 (CCB) y Alcald3a Mayor de Bogot3. (2009). *C3mo evaluar el entorno para la creaci3n y desarrollo de tu empresa*. Bogot3: Secretar3a Distrital de Desarrollo Econ3mico y C3mara de Comercio de Bogot3. Recuperado el 5 de abril de 2016, de http://www.bogotaemprende.com/documentos/3363_como_evaluar_el_entorno.pdf

Capodagli, B. y Jackson, L. (2007). *Gesti3n al estilo Disney*. Barcelona: Ediciones Deusto.
Comercios Innovadores de Bilbao (CIB). (2012). Futurista tienda de Nike en Londres, ejemplo de integraci3n de tecnolog3a digital en la experiencia de compra. Recuperado el 5 de abril de 2016, de <http://cibilbao.com/2012/03/23/futurista-tienda-de-nike-en-londres-ejemplo-de-integracion-de-tecnologia-digital-en-la-experiencia-de-compra/>

Centro Metropolitano de Diseo (CMD). (2013). Pyme + diseo, la demanda de diseo

y el comercio exterior en pymes industriales del área metropolitana de Buenos Aires. Recuperado el 2 de junio de 2016, de http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/pymesdiseno_segunda_encuesta.pdf

Congdon, C. y Moutrey, G. (2015). La resiliencia del espacio de trabajo: el espacio como un sistema que se adapta. Recuperado en mayo de 2016, de file:///D:/Informacion/Escritorio/APP/T%C3%89CNICO/E-BOOK/ES_360-N7_El_nuevo_IQ.pdf

Cross, N. (2003). *Métodos de diseño, estrategias para el diseño de productos*. México D. F.: Limusa Wiley.

Danish Design Center. (DDC). (2001). *About DDC*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de <http://ddc.dk/en/about-ddc/>

Danish Design Center (DDC). (s. f.). *The Design Ladder*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de http://ddc.dk/wp-content/uploads/2015/05/Design-Ladder_en.pdf

Design Council. (2015). *The Design Economy: The Value of Design to the UK Economy*. Recuperado el 2 de junio de 2016, de <http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/The%20Design%20Economy%20executive%20summary.pdf>

Design Management Europe. (2011). *Lékué*. <http://www.designmanagementexcellence.com/wp-content/uploads/2013/04/Lekue.pdf>

Design Management Institute y Motiv Strategies. (2015). Índice de valor de diseño (DVI). Recuperado el 2 de junio de 2016, de <http://www.dmi.org/?DesignValue>

Design Wales. (2011). *Case Studies in Design Policy & Programmes*. Recuperado el 19 de marzo de 2016, de <http://www.seeplatform.eu/images/file/Case%20Study%20pdfs/Innovation%20by%20Design.pdf>

Starbucks no desbancó a Juan Valdez del negocio del café en Colombia. (2015). *Dinero*. Recuperado el 5 de abril de 2016, de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/starbucks-colombia-resultados-compania-su-primer-ano-pais/213823>

DZ. (2001). *Diseño industrial. Beneficio para la empresa*. País Vasco: Diputación Foral de Bizcaia.

El empujón que Starbucks le dio a Juan Valdez. (2015, 26 de junio). *El Espectador*. Recuperado el 5 de abril de 2016, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-empujon-starbucks-le-dio-juan-valdez-articulo-568816>

Cómo compiten Starbucks, Juan Valdez y Café Britt. (2016). *El Financiero*. Recuperado el 7 de abril de 2016, de http://www.elfinancierocr.com/negocios/cafeterias-Starbucks-Cafe_Britt-Britt_Break-Juan_Valdez-lcafe-cafe_0_754724548.html

Elliot, J. (2011). *El camino de Steve Jobs*. Barcelona: Aguilar.

Fernández García, J., López García, V. y Fernández Morán, J. C. (2006a). *Diseño estratégico. Guía metodológica*. Asturias: Fundación Prodintec.

Fernández García, J., López García, V., Santacoloma, S., Nieto Mengotti, S., Gutiérrez Pedraja, B., De las Heras, J. M. y Lecuona, M. (2006b). *Diseño industrial. Guía metodológica*. Proyecto Promoción y Estudio para un Diseño Industrial Competitivo en Asturias y otras CC.AA. (Predica), Fundación Prodintec.

Galtés, M. (2013, septiembre). Lékue arrasa en diseño. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/economia/emprendedores/20130917/54385662011/lekue-arrasa-diseno-emprendedores-utensilios-cocina-recibe-premio-nacional-diseno.html>

Gay, A. y Samar, L. (1994). *El diseño industrial en la historia*. Córdoba: TEC.

Gorb, P., Lawrence, P., Relster, F., Bernsen, J., Nielsen, J., Olins, W., Eich, C., Mollerup, P., Olivsen, M. y Gulmann, S. (1987). *La gestión empresarial del diseño*. Copenhague / Madrid: Miner-IMPI, Danish Design Council, Ediciones de Diseño.

Heskett, J. (2005). *El diseño en la vida cotidiana*. Barcelona: Gustavo Gili.

Huber, L. y Veldman, G. (2015). *Manual Thinking*. Barcelona: Empresa Activa.

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). (s. f.) *Diseño para la innovación*.

Recuperado el 27 de febrero de 2016, de <http://www.inti.gob.ar/dinnovacion/>

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). (2008). *Diseño en la Argentina, estudio del impacto económico*. Recuperado el 2 de junio de 2016, de https://www.inti.gob.ar/disenoiustrial/pdf/impacto_2008.pdf

Ivárez, J. M. (2000). *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: Mc. Graw Hill.

Jobs, S. (2000). Apple's One-Dollar-a-Year Man. *Fortune*. Recuperado el 18 de abril de 2016, de http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/01/24/272277/index.htm

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson.

Julier, G. (2008). *La cultura del diseño*. Barcelona: Gustavo Gili.

[Kim, W. y Mauborgne, R. \(2008\). *La estrategia del océano azul*. Barcelona: Verticales de Bolsillo.](#)

[Kotler, P. y Rath, G. \(1984\). Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool. *Journal of Business Strategy*, 5, 16-21.](#)

Oral-B® presenta una nueva aplicación tecnológica en el Congreso Mundial Móvil. (2015). *La Información.com*. Recuperado el 29 de abril de 2016, de http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/equipos-de-telecomunicaciones/comunicado-oral-b-presenta-una-nueva-aplicacion-tecnologica-en-el-congreso-mundial-movil-2015-1_n1j8Q5LJUEolbgAaAAvbB3/

Lafuente, F. (2012). *Sir Richard Branson. El caballero inglés*. Wobi. Recuperado el 5 de abril de 2016, de http://www.wobi.com/sites/default/files/034_039_lider_branson.pdf

Lawrence. (2011). Sony, de líder estratega a seguidor de lujo. *El mundo empresarial. Blog sobre la empresa y la gestión empresarial*. Recuperado el 15 de abril de 2016, de <https://lawrencemz.wordpress.com/2011/01/28/sony-gestion-estrategia/>

Lecuona, M. (1998). *Conceptos básicos de la gestión del diseño en las pymes*. Valencia: UPV.

Lecuona, M. (2005). *Manual sobre gestión de diseño para empresas que abren nuevos mercados*. Barcelona: BCD. Recuperado el 5 de abril de 2016, de http://www.bcd.es/site/unitFiles/2122/GD_Manualsobregestióndeldiseño.pdf

Loewy, R. (1955). *Lo feo no se vende*. Barcelona: Iberia.

López-Cerdán Ripio, C. (1998). *Programa global de la microempresa. Elementos de respaldo para la formulación de planes de negocios*. México D. F.: Nacional Financiera, SNC.

Mazda. (2015). *Los diseñadores de Mazda recogen el premio al “equipo del año”*. Recuperado el 17 de abril de 2016, de <http://www.mazda.es/noticias/premios/premio-equipo-del-ano/>

Ministere del'Economie des Finances et de l'Industrie. (2002). *Les pratiques du design en PMI*. París: DesignFr@nce et Tremplin Protocoles.

Montaña, J. y Moll, I. (2001). *Diseño: rentabilidad social y rentabilidad económica*. Madrid: Ministerio de Ciencia y Tecnología, Fundación BCD.

Montaña, J. (2008). *Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa*. Barcelona: Fundación Cotec.

National Agency for Enterprises and Housing. (2007). *The Economic Effects of Design*. Copenhagen.

Nielsen. (2013). Nueva era, nuevo consumidor. Recuperado el 5 de abril de 2016, de, <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/mx/reports/2013/NUEVA%20ERA%20NUEVO%20CONSUMIDOR-REPORTE%202013.pdf>

Ohmae, K. (2005). *La mente del estratega*. Madrid: Mc. Graw Hill.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (2012). El diseño en pro del éxito empresarial. Recuperado el 5 de abril de 2016, de http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/06/article_0004.html

Osterwalder, A. e Yves, P. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Paredes, S., Salazar, H. y Bautista, H. (2007). *Recomendaciones para la gestión de diseño en las pymes de calzado y marroquinería de Bogotá D.C.* Bogotá: Javegraf.

Paredes, S., Carrillo, N., Manrique, A., Nieto, G., Rodríguez, A. y Sampedro, A. (2012). *Hagedí: herramientas de apoyo a la gestión de diseño, libro 2.* Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Paredes, S., Carrillo, N., Manrique, A., Nieto, G., López, V. y Sampedro, A. (2011). *Hagedí: herramientas de apoyo a la gestión de diseño, libro 1.* Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Paredes, S. (2010). *Acerca de la gestión de diseño.* Bogotá. Documento de trabajo sin publicar.

Pibernat, O. y Chaves, N. (1989). *La gestión del diseño.* Madrid: IMPI.

Pine, J. y Gilmore, J. (1998). *The Experience Economy.* Cambridge: Harvard Business School Press.

Peters, T. (2008). *Re-imagina.* Madrid: Pearson Education.

Juan Valdez, tras los clientes sofisticados con nueva tienda. (2013, 4 de diciembre). *Portafolio*. Recuperado el 5 de abril de 2016, de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/juan-valdez-clientes-sofisticados-nueva-tienda-82492>

Juan Valdez vs. Starbucks: ¿el precio marcará la tendencia? (2014, 18 de julio). *Portafolio*. Recuperado el 5 de abril de 2016, de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/juan-valdez-vs-starbucks-precio-marcara-tendencia-53744>,

Portalés, M. (1998). *La gestión de diseño en las pymes de la Comunidad Valenciana.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Pot., F. (2013, agosto). *Diálogos estratégicos en agosto.* Cuadernos de Pensamiento Social n.º 23. Bogotá: Comfama.

Press, M. y Cooper, R. (2009). *El diseño como experiencia.* Barcelona: Gustavo Gili.

Prodintec. (2009). *Diseño estratégico, guía metodológica*. Recuperado el 5 de abril de 2016, de http://www.prodintec.es/catalogo/ficheros/aplicaciones/fichero_16_4747.pdf

Ramírez, R., Ariza, R. et al. (2012a). *Programa “Gestión del diseño como factor de innovación”*. Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Buenos Aires, Argentina.

Ramírez, R., Ariza, R., Becker, R., Casanoba, M., Flores, F., Herrero, P., Marchini, H., Oneto, F., Palladino, C., Paterson, F. y Vigna, A. (2012b). *Guía metodológica: diagnóstico de diseño para el desarrollo de productos*. Recuperado el 9 de marzo de 2016, de http://www.inti.gov.ar/prodiseno/pdf/UIA_metodologico.pdf

Real Academia Española (RAE). (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). Recuperado el 12 de marzo de 2016, de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

Reingold, J. (2005, junio). What P&G Knows About the Power of Design. *Fast Company*. Recuperado de <http://www.fastcompany.com/53103/what-pg-knows-about-power-design>

Steelcase (s. f.). Amplifique su cociente de innovación. El nuevo IQ. N.º 7, 360°. *Steelcase.com*. Recuperado en mayo de 2016, de https://www.steelcase.com/content/uploads/sites/12/2015/02/ES_360-N7_El_nuevo_IQ.pdf

Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación. (2005). *Estudio del impacto económico del diseño en España*. Recuperado el 2 de junio de 2016, de http://www.bcd.es/site/unitFiles/1775/DDI_Impacto_Dise%C3%B1o.pdf

SWI. (2006). Nicolas Hayek. El ingenioso Mr. Swatch. *Swissinfo.ch*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://www.swissinfo.ch/spa/nicol%C3%A1s-hayek--el-ingenioso-mr--swatch/5252348>

Tresserras, R, Verdaguer, N y Espinaca, X. (2004). *Éxito de mercat i disseny*. Barcelona: Cidem.

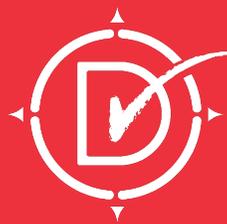
Waber, B, Magnolfi, J. y Lindsay, G. (2014, octubre). Workspaces that Move People. *Harvard Business Review*. Recuperado en mayo 2016, de <https://hbr.org/2014/10/workspaces-that-move-people>

Whitely, N. (1991). *Design in Enterprise Culture: Design for whose Profit*. Londres: Routledge.

Woodham, J. (2004). *A Dictionary of Modern Design*. Oxford: Oxford University Press.

Zanoni, L. (2011). *La gran manzana. Las 10 claves del éxito de Apple*. Buenos Aires: Sudamericana. Recuperado el 5 de abril de 2016, de http://www.pqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprendemas/06/sbello/la_gran_manzana.pdf

Zurlo, F. (2003). Del *design management* al diseño estratégico. *Revista Experimenta*, 42, 100-105.



CHECKING DESIGN