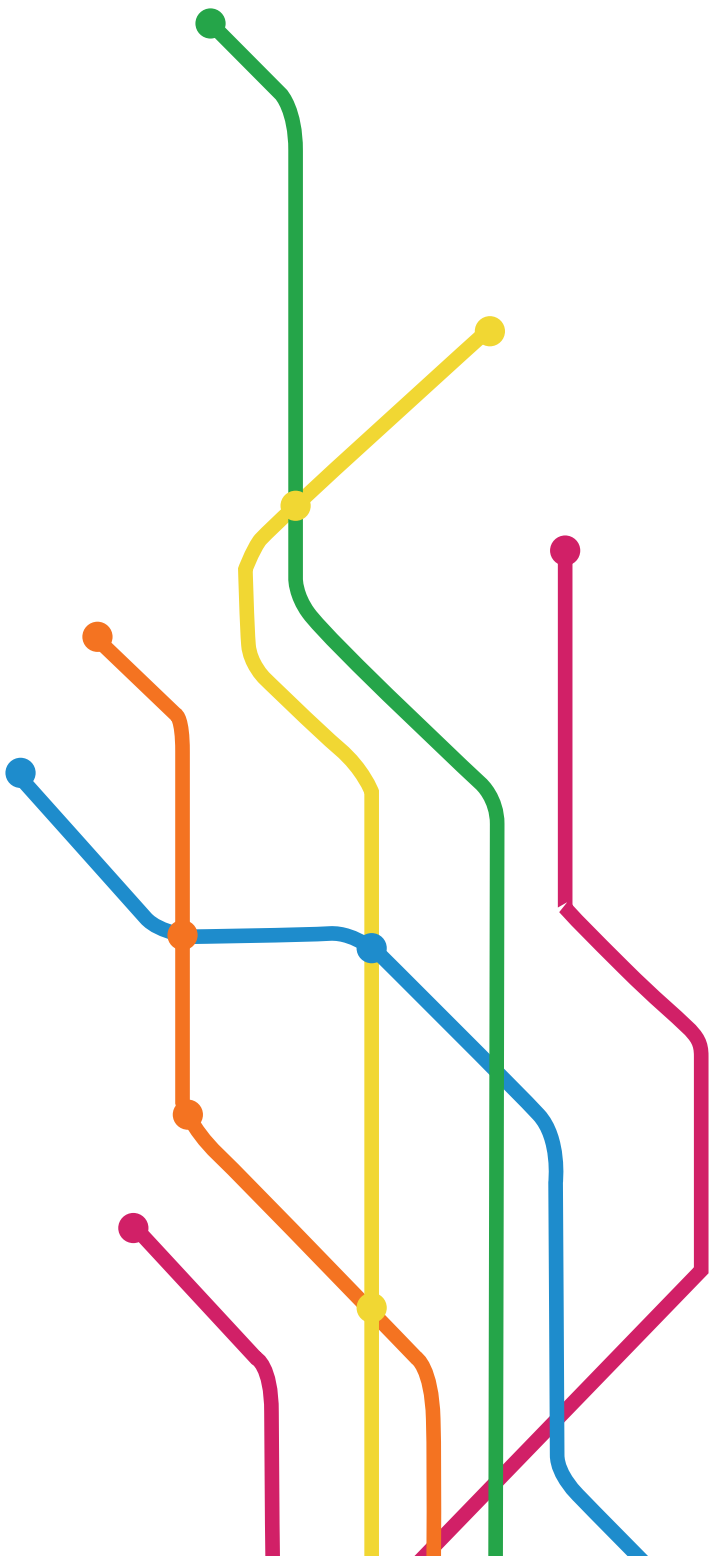


DISEÑO ESTRATÉGICO

Guía Metodológica



EDICIÓN

Fundación Prodirtec

Centro Tecnológico para el Diseño y la Producción Industrial de Asturias.

Edificio Centros Tecnológicos. Parque Científico y Tecnológico. 33203 Gijón ASTURIAS (España)

T +34 984 390 060

E info@prodintec.com

W www.prodintec.com

PATROCINIO

Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Plan de Consolidación y Competividad de la Pyme



**EQUIPO DE PROYECTO,
REDACCIÓN Y COORDINACIÓN**

Fundación Prointec

Jesús Fernández García
Victor López García
Jose Carlos Fernández Morán

CONSULTOR-TEXTOS

Manuel Lecuona.

Grupo de Investigación y Gestión de Diseño - IGD.
Universidad Politécnica de Valencia-UPV.

PRESENTACIÓN

Xènia Viladàs

DISEÑO

Puntosuspensivos

San Bernardo, 42 1ºIzq. 33202. Gijón ASTURIAS (España)

T +34 984 396 533

E luisma@puntosuspensivos.com

W www.puntosuspensivos.com

TIPOGRAFÍA

FF Dax® (Hans Reichel de 1995).

IMPRESIÓN

Gráficas Rigel

DEPÓSITO LEGAL

AS-314-2010

ISBN

978-84-613-7711-4



ÍNDICE

0

P.9

PRESENTACIÓN.

Por Xènia Viladàs

1

P.14-23

INTRODUCCIÓN.

- 1.1 El contexto de la necesidad de diseño.
- 1.2 La globalización como contexto.
- 1.3 El reto de las mutaciones del contexto.

2

P.24-31

NOCIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO.

- 2.1 De las competencias tradicionales a los nuevos roles.
- 2.2 De la estrategia de empresa a la planificación global.
- 2.3 El papel del diseño en la previsión a través de los escenarios.

3

P.32-45

DEFINICIONES.

3.1 Una nueva forma de observar: la gestión estratégica del diseño.

3.2 Definición de la Gestión Estratégica del Diseño.

3.2.1 El ámbito de la Gestión.

3.2.2 El ámbito de la estrategia.

3.3 El papel de Gestión Estratégica del Diseño en las pymes.

4

P.46 -93

MODELOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

4.1 Identificación del modelo empresarial estratégico de gestión.

4.1.1 El modelo de Empresario-Diseñador.

4.1.2 La estrategia de costes de lanzamiento (precio).

4.1.3 La estrategia de diferenciación de diseño.

4.1.4 La estrategia de orientación al mercado.

4.2 Propuestas para formular estrategias de diseño.

4.2.1 La propuesta de posicionamiento.

4.2.2 La propuesta de ímpetu.

4.2.3 La propuesta de agilidad.

4.2.4 La propuesta de "Yo también".

4.3 Desarrollo de propuestas para la estrategia de diseño.

4.3.1 Comunicación de la estrategia de diseño.

4.3.2 Promoción y venta de la estrategia de diseño.

4.4 Implementación de la estrategia.

4.4.1 Selección de una ruta de desarrollo de estrategia de diseño.

4.4.2 Implementación de la estrategia de gestión del diseño

4.4.3 Introducir el diseño en el sistema organizativo de toma de decisiones.

4.4.4 Implementación y resultados.

4.4.5 Agentes implicados.

4.4.6 Equipos de trabajo

4.4.6.1 El diseñador como equipo estratégico.

4.4.6.2 Equipos internos frente a equipos externos.

4.4.6.3 Trabajar con consultorías de diseño.

4.4.6.4 Creación de un recurso de diseño flexible y versátil.

4.4.6.5 Recursos.

4.4.7 Éxito / Fracaso del uso del diseño.

4.4.7.1 Cómo definir la rentabilidad del diseño.

4.4.7.2 Aprovechar el éxito del diseño.

4.4.7.3 Un buen diseño no siempre garantiza éxito.

4.4.7.4 Factores controlables.

4.4.7.5 Factores de fracaso.

4.4.7.6 Claves para el éxito.

5

P.94 -155

FORMULACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO

5.1 La Gestión Estratégica del Diseño como objetivo organizativo.

5.1.1 Fuerzas que influyen en los objetivos de la empresa.

5.1.1.1 La misión de la empresa .

5.1.1.2 Identidad corporativa de la empresa.

5.1.2 Niveles de integración estrategia/ diseño.

5.2 Fases, niveles, objetivos y herramientas de la gestión estratégica del diseño.

5.2.1 Formulación de la gestión estratégica del diseño.

5.2.2.1 Gestión de diseño como análisis competitivo.

5.2.2.2 Análisis externo: Oportunidades y Amenazas.

5.2.2.3 Análisis interno: Fuerzas y Debilidades.

5.2.2.4 Auditoria Estratégica del Diseño.

5.2.2 Cómo identificar las oportunidades de diseño.

5.2.2.1 Circunstancias cambiantes.

5.2.3 Herramientas y métodos para identificar las oportunidades de diseño.

5.2.3.1 Descripción de herramientas de ayuda en el desarrollo de las capacidades de la “planificación de diseño”.

5.2.3.2 Descripción de herramientas que ayudan en el desarrollo de las capacidades de los “procesos de diseño”.

5.2.3.3 Descripción de herramientas de ayuda en el desarrollo de las capacidades del “proceso de diseño”.

5.2.3.4 Descripción de herramientas de ayuda en el desarrollo de las capacidades de los “recursos del diseño”.

5.2.3.5 Descripción de herramientas de ayuda en el desarrollo de las capacidades del “personal del diseño”.

5.2.3.6 Descripción de herramientas de ayuda en el desarrollo de las capacidades de la “cultura del diseño”.

5.2.4 Creación de la estrategia de diseño.

5.2.4.1 Planificación de la estrategia de diseño a largo plazo.

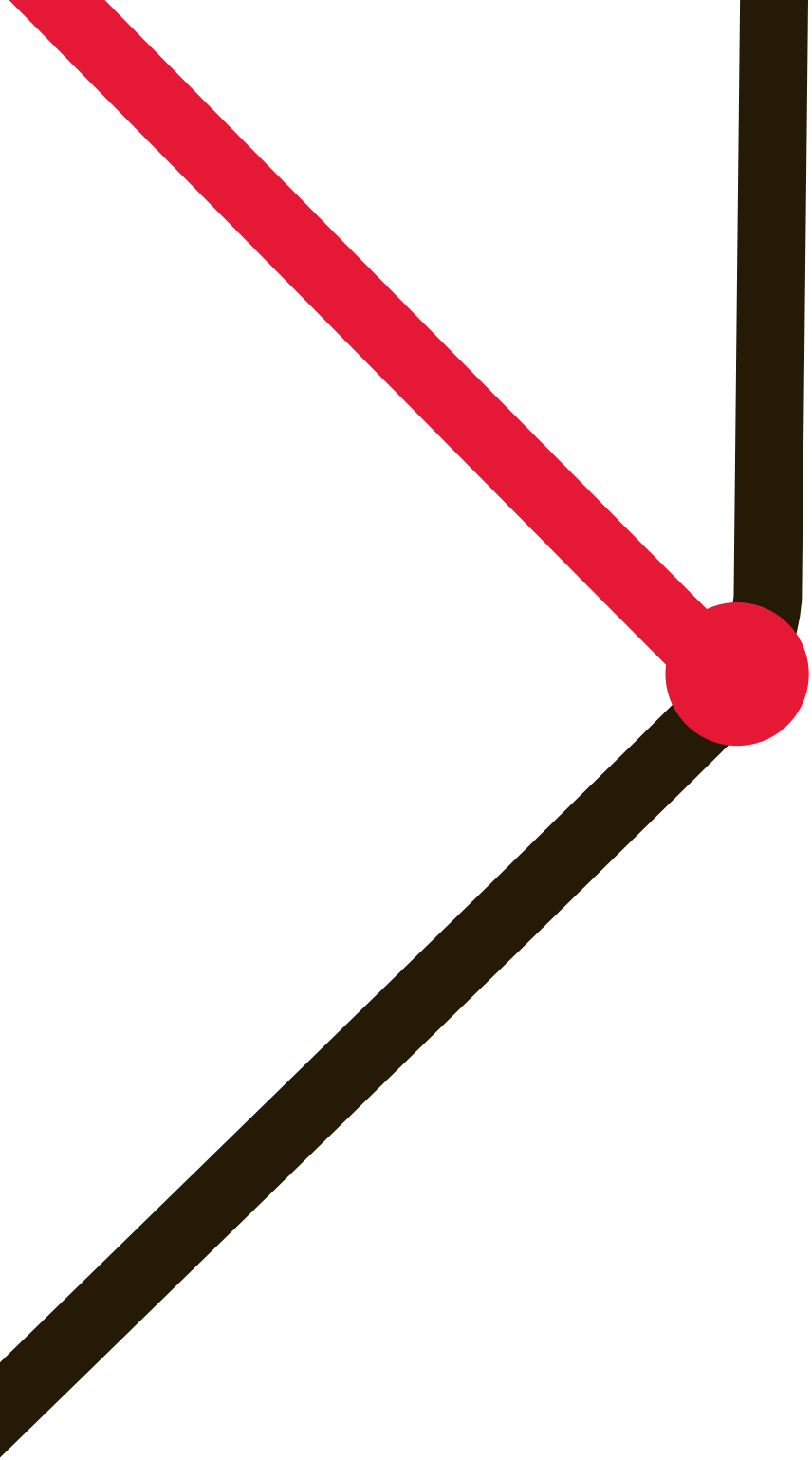
5.2.4.2 Modelos “tangibles” de la Gestión Estratégica del Diseño.

5.2.4.3 Modelo de “conformación del producto” de la Gestión estratégica de diseño.

5.2.5 Análisis preliminar.

5.2.5.1 Análisis del entorno: complejidad de los escenarios.

5.2.5.2 Objetivos estratégicos del proyecto.





0 PRESENTACIÓN

POR XÈNIA VILADÀS

El rol estratégico del diseño

Hubo un tiempo -no muy lejano- en que la mayoría de las empresas recelaban del diseño, considerándolo tan caro como superfluo. Por aquel entonces, el crecimiento económico de los países más desarrollados generaba una demanda siempre ávida de todo tipo de productos y la oferta, en líneas generales, se conformaba con ser capaz de generar el volumen necesario de mercancías para satisfacerla.

Hoy el mercado es complejo y azaroso y la demanda, aunque globalmente creciente, es difícil de localizar y de contentar. Este cambio ha hecho evolucionar también 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 del usuario y hacérselo llegar en mejores condiciones.

En su utilización más tradicional, el diseño se ocupa de configurar cada uno de los que llamamos “vectores de visibilidad” de la empresa, esto es, aquellos soportes a través de los cuales se da a conocer en el mercado y que son, en síntesis: el producto, la comunicación y el espacio donde lleva a cabo sus actividades. En este contexto, el diseño es responsable de que todas las manifestaciones de la empresa sean coherentes con su proposición estratégica, para que se refuercen entre sí y que de esta forma se optimicen los recursos invertidos y mejore su competitividad. Desde una concepción más avanzada, sin embargo, el diseño no tiene categorías ni etiquetas, sino que es global: del mismo modo en que el producto trasciende lo físico para abarcar una oferta conjunta de bienes y servicios, el diseño trasciende el objeto y conquista territorios intangibles que antes le estaban vedados, como son la interacción, los servicios o la experiencia, todo aquello que envuelve, cualifica, diferencia y posiciona un producto avanzado.



La evolución del diseño hasta los territorios más inmateriales ha sido posible gracias a una metodología propia que se basa en: la capacidad para manejarse en escenarios complejos, la habilidad para leer indicios y anticipar tendencias, la facilidad para visualizar conceptos y para comunicarlos de manera eficiente, y todo ello centrado en el usuario y adaptándose a la frontera de posibilidades de cada proyecto. Los expertos en gestión se han dado cuenta -con cierta sorpresa- de que éstas son las habilidades básicas que se requieren en la empresa para desenvolverse con solvencia en el complejo mercado de hoy y de esta forma, el diseño está empezando a capitalizar una nueva misión estratégica en el ámbito de la gestión a través de lo que se ha dado en llamar design thinking (o pensamiento de diseño) y que está siendo adoptado por las organizaciones punteras en todo el mundo.

El fin último del diseño es la mejora de los productos y procesos para una mayor satisfacción de las personas y una mejora del bienestar de la sociedad en general; iniciativas como la de "Diseño estratégico", lanzada por Prointec, contribuyen a este objetivo al facilitar que las empresas puedan aprovechar todo el potencial estratégico del diseño, dándoles las herramientas y procedimientos necesarios para que puedan llevarlo a cabo de forma solvente y controlando el riesgo en el proceso de toma de decisiones. La Guía Metodológica que recoge el contenido del programa se convierte así en una referencia imprescindible para todos los que apuesten por el diseño estratégico como palanca de innovación y éxito en el mercado.

Xènia Viladàs.

Economista, MBA, consultora en gestión del diseño.

www.xvdmc.es

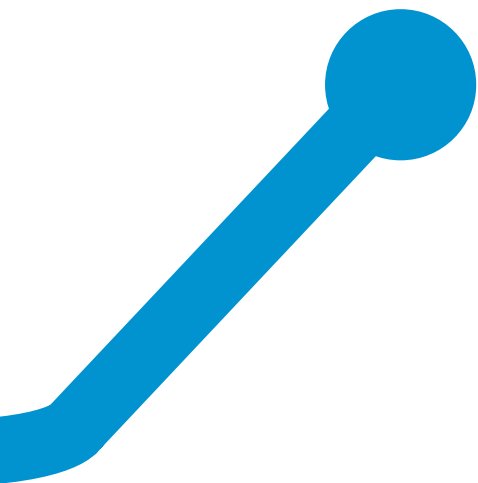



1 INTRODUCCIÓN

1.1 EL CONTEXTO DE LA NECESIDAD DE DISEÑO.

1.2 LA GLOBALIZACIÓN COMO CONTEXTO.

1.3 EL RETO DE LAS MUTACIONES DEL CONTEXTO.





**CADA PRODUCTO TIENE
DETRÁS UN DISEÑO,
MATIZ GENERADOR DE
LA DIFERENCIA ENTRE UN
PRODUCTO Y OTRO.**

1.1 *El contexto de la necesidad de diseño.*

Cada producto tiene detrás un diseño, matiz generador de la diferencia entre un producto y otro. En el estudio de la Fundación Cotec₁ con el objetivo de sensibilizar a las empresas (pymes), acerca de los beneficios de integrar el diseño a sus actividades, se citan ejemplos prácticos de empresas que recurriendo a esta disciplina han triunfado, como es el caso del grupo óptico Indo, el fabricante de material eléctrico Simón o la empresa de grifería Supergrif (esta empresa se reinventó en el 2002 para sobrevivir, después de que la británica Delta dejara de considerarla estratégica tras la compra por parte de sus directivos, y esto lo hizo gracias al diseño), y grandes firmas como Swatch. Todos estos casos ponen de manifiesto como gran parte de su éxito se debe a la integración del diseño.

Pero, por ahora, no todas las empresas españolas tienen claras sus bondades. Sólo el 42% cree que sirve para mejorar sus ventas, según los datos del informe de la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación (ddi)₂. En todo caso, es un avance respecto al 40% de 2005. La consejera delegada de ddi, señala que las empresas están empezando a utilizar esta herramienta, muy ligada a la innovación, “como un factor estratégico”. El problema es que muchas lo hacen al final del desarrollo de un producto, cuando lo ideal es que esté “engranado de forma continua en la gestión empresarial”. La mayoría de las que lo hacen son grandes empresas.

Entre el 2% y el 10% del coste del desarrollo de un producto es lo que las empresas destinan al diseño. Independientemente de lo amplio de esa horquilla, esa cantidad es “relativamente pequeña”, dado que su aumento supondría una reducción del riesgo de fracaso a la hora de sacar a la luz un nuevo producto o una mejora de uno ya existente. Y si se hiciera un estudio sobre lo que las empresas invierten cada año en diseño la cifra sería “espectacular”. El último informe, publicado en 2001 por la Federación Española de Entidades de Promoción de Diseño, situaba la cifra de negocio del sector en 812 millones de euros, el 0,12% del PIB de ese año.

1.2 La globalización como contexto.

Tradicionalmente, la competitividad de un país se explicaba a través de la teoría clásica de las ventajas competitivas, enfatizándose exclusivamente la abundancia de recursos naturales y factores productivos. A finales de los 80 esta teoría, que en rigor no es útil para explicar el desarrollo económico de ninguna economía industrializada, se reveló como empíricamente falsa y contradictoria. La competencia en los mercados no es perfecta, en tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y, por tanto, el nivel de riqueza de una nación.

La principal meta económica y social de un sistema país es elevar de forma constante y creciente el nivel de vida de su población. Esto no depende de la competitividad nacional, sino de la productividad con que se utilicen los insumos (recursos humanos y capitales). Existe una conexión directa entre la competitividad de un sistema país y la capacidad de su sistema industrial para competir exitosamente en mercados internacionales.

La única forma de mantener ventajas competitivas a nivel internacional es concibiendo nuevas formas de llevar a cabo las actividades empresariales, empleando nuevos procedimientos, actualizando constantemente las condiciones técnicas de producción y revolucionando la comunicación. El Diseño es hoy una herramienta clave para generar estas ventajas competitivas.

El diseño ha venido evolucionando a través del tiempo hasta el punto que actualmente puede adentrarse más allá del proyecto, la conformación de objetos y las comunicaciones visuales, hasta llegar al planteamiento de estrategias innovadoras que apoyen el desarrollo de empresas e instituciones. Desde esta perspectiva podemos afirmar que el ejercicio profesional del Diseño, se encuentra en un estado que apunta a la necesidad de desarrollar conocimientos y habilidades que rebasen el aspecto de “dominio del oficio”, para adentrarse en el campo del pensamiento estratégico basado en habilidades de investigación y análisis, permita a los egresados de las maestrías insertarse en el campo laboral a nivel no de “solución de problemas”, sino de propuestas innovadoras que propongan nuevos enfoques, estrategias, productos y servicios y que permitan a las empresas e instituciones, iniciar esfuerzos proactivos de desarrollo y no sólo reactivos de supervivencia.

Dentro del proceso de diseño, esta visión implica que el estrategia en diseño cambia su foco de atención hacia el análisis de la problemática y del problema; es en esta actividad donde podemos ubicar el concepto de “innovación”.

1_MONTAÑA, Jordi /MOLL, Isabel. *Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa.* Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. Madrid 2008. ISBN: 978-84-95336-78-1

2_Sociedad Estatal para el Diseño y la Innovación (DDI). www.ddi.info

3_FINIZIO, Gino. *DESIGN & MANAGEMENT: gestire l'idea.* SKIRA editore, Ginebra, Milano (Italia) ISBN 88-8491-172-9

4_BRUCE, Margaret/BESSANT, John. *Design in business, Strategic Innovation Through Design.* Pearson Education Limited, 2002Harlow, Inglaterra.

5_FINIZIO, Gino. *Design & Management: gestire l'idea.* SKIRA editore, Milano.



Dentro del proceso de diseño, esta visión implica que el estratega en diseño cambia su foco de atención hacia el análisis de la problemática y del problema; es en esta actividad donde podemos ubicar el concepto de “innovación”.

1.3 El reto de las mutaciones del contexto.

Antes de la actual crisis, el escenario global de los países industrializados cambiaba en función de los factores políticos, sociales, económicos... a tal velocidad que los gerentes de las empresas tenían dificultades a la hora de afrontar sus programas de desarrollo.³

Las estrategias empresariales eran ciertamente tecnócratas (exigibles para la realización de estudios de mercados, análisis de los competidores, detección de capacidades...), lo que permitía visualizar oportunidades, valoraciones... asignándose por ello recursos para suministrar productos ajustados a precio, posicionamiento y tiempo. Tales procesos estratégicos sirvieron a muchas pymes, las cuales funcionaron eficazmente. Pero esta interpretación estratégica menosprecia la creatividad, mediante formulas concretadas lejos de la realidad del mercado, a través de la evaluación de necesidades latentes de los clientes en base a análisis meramente estadísticos.⁴

En medio de la actual situación de crisis estructural y financiera a nivel mundial, se perfilan fuertes tensiones hacia nuevos sistemas de vida, de producción, de consumo... que orientan hacia la mutación a los tradicionales procedimientos de análisis y previsión, basados en la lectura de los fenómenos peculiares y específicos a cada sector. La atención en el pasado se focalizó en aspectos demasiado parciales, propiciándose cierta negligencia hacia los cambios globales de mayor repercusión.⁵

Como comenta Gary Hamel,⁶ actualmente muchas empresas abordan la formulación estratégica vinculándola a diferentes visiones, iniciándose la adopción de decisiones intuitivas de manera colegiada, sobre todo cuando los recursos racionales y analíticos se enfrentan a las visiones de los dirigentes de nuevas ideas, más intuitivas e imaginativas. Estamos ante la materialización de las estrategias desde una pauta ampliamente consensuada, donde la gerencia abandona el monopolio sobre la elaboración de la estrategia, por lo que innovar en los negocios implica innovar en las políticas. Las estrategias determinarán el futuro, el cual no puede estar únicamente fijado por los estudios y análisis de mercado.

En las próximas décadas, el diseño no será prerrogativa de un único perfil profesional estructurado tal como lo conocemos actualmente, debido a las transformaciones tecnológicas y culturales que se están produciendo.⁷

- El diseño estratégico es ya una nueva manera de pensar el diseño en un contexto mutante, al utilizar todos los factores que actúan directa o indirectamente en un proyecto; actividad que franquea el paradigma mecánico en pos del paradigma digital, donde los límites de las disciplinas y de las tipologías de los problemas a resolver se encuentran en permanente hibridación e interacción, por lo que exceden los escenarios vigentes hasta hace pocas décadas.
- El diseño estratégico se nutre de una red de conexiones y dinámicas globalizadas, donde confluyen los conceptos y acontecimientos del proyecto: la burocracia, la economía, las corporaciones, las identidades, la investigación, la enseñanza, el consumo, los objetos, los sujetos... convirtiéndose más como pensamiento equipado para plantear interrogantes e interactuar, conociendo lo que se sabe y lo que se desconoce.

⁶ HAMEL, Gary / BREEN, Bill.
The Future of Management. Hardcover,
October 8, 2007.

⁷ LEIRO, Reinaldo J. *DISEÑO: Estrategia y Gestión.*
Ediciones Infinito, 2006. Buenos Aires, Argentina.
Pág. 23



El pensamiento estratégico permite al diseño navegar por la red, detectar las conexiones, los signos y los rituales, dialogar con los actores humanos y artificiales, así como negociar con las entidades privadas, públicas, políticas y comunitarias.

- El pensamiento estratégico permite al diseño navegar por la red, detectar las conexiones, los signos y los rituales, dialogar con los actores humanos y artificiales, así como negociar con las entidades privadas, públicas, políticas y comunitarias. Este recorrido sistémico e interactivo facilitará la coordinación de un proceso de diseño que humaniza y mejora la relación entre artefactos y gente frente a interfaces conflictivas entre tecnología y sociedad.
- Si dentro de la red de conexiones mencionada circunscribimos el campo de acción del diseño a la etapa final de su materialización, podremos observar que la Gestión Estratégica del Diseño incluye, además, la interacción con todas las actividades necesarias para comunicar, planificar e implementar el proyecto en el ámbito de la empresa y del mercado. El conocimiento de estos temas es imprescindible para los agentes de la economía, responsables de la innovación y de la planificación de los productos, ya que precisamente los aspectos inmateriales del producto –sociales, culturales y de significación– influyen de manera sustancial y creciente en los resultados económicos del negocio.

El diseño estratégico debe necesariamente comenzar a partir de un concepto que enuncie con precisión las propiedades materiales e inmateriales del producto, su grado de innovación y, sobre todo, el sentido que pretende transmitir a la gente.

No se está sugiriendo que los actores económicos deban saber diseñar, ni que los diseñadores sean expertos en economía, pero sí que ambos conozcan los objetivos comunes que deben articularse en la creación de un producto y que, de esta manera, estén en condiciones de interactuar o de delegar tareas. Además, “en el ámbito de la empresa aun la gestión ha sido infravalorada en los últimos años y en muchos casos se ha convertido en una tecnocracia vacía de pensamiento utópico. Una gestión sin utopías que se construyen sin pisar el suelo no modifica la realidad. Así, mientras los diseñadores no conocen suficientemente las pautas económicas, financieras, burocráticas y de mercado involucradas en el desarrollo de un diseño, en el área económica, los responsables del producto ignoran los valores sociales y culturales que inciden en la innovación. Es posible suponer que en un futuro cercano la gestión del producto será materia fundamental en la formación de los MBA.

En lo que concierne al término “estratégico” como adjetivo del diseño, podemos afirmar que el mismo enfatiza la necesidad de definir los objetivos del proyecto a ser alcanzados a largo, medio y corto plazo de acuerdo a un orden de prioridades, de metas a cumplir dentro de determinados márgenes de riesgo.

El diseño estratégico debe necesariamente comenzar a partir de un concepto que enuncie con precisión las propiedades materiales e inmateriales del producto,

8_ FINIZIO, Gino. *Design & Management: gestire l'idea*. SKIRA editore, Ginebra, Milano.

9_ <http://www.uia.mx/web/site/tpl-Nivel2.php?menu=adAspirantes&seccion=MDisenoestrategico>

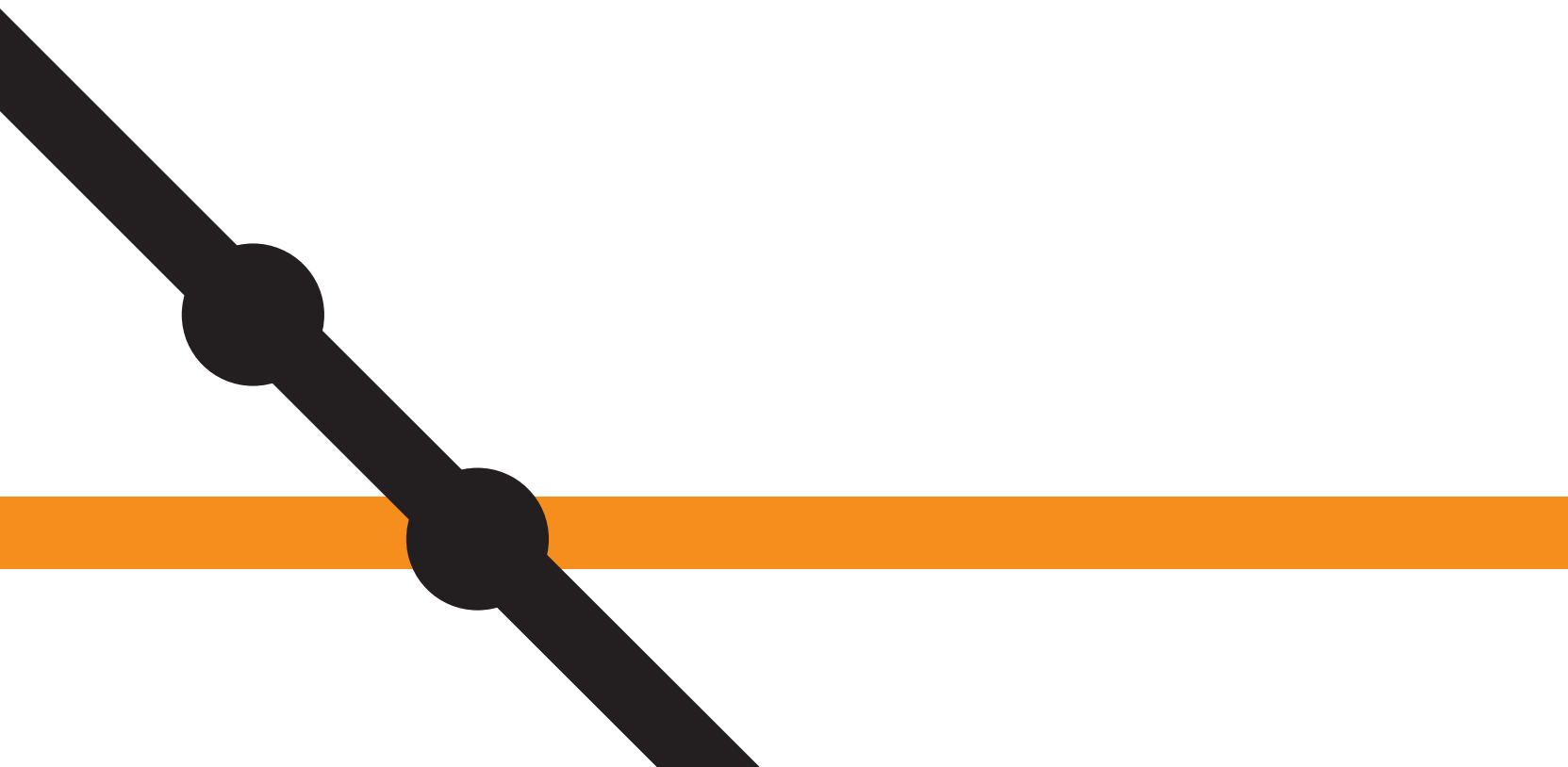


Además de las capacidades clásicas profesionales, administrativas, organizacionales y de mercado, se hace necesario sumar los procesos de conceptualización de diseño y de comunicación, para que en conjunto puedan traducirse en nuevas propuestas de objetos y servicios.

su grado de innovación y, sobre todo, el sentido que pretende transmitir a la gente. Un concepto, podríamos decir, que defina la identidad genética del producto. Tal concepto se construye, como dijimos, en la red de “conexiones” en la cual se conectan todas las acciones y los acontecimientos que participan del proyecto. El concepto de diseño actúa como un selector de prioridades y de caminos proyectuales; y en el caso de los equipos de diseño, como una marca interna que crea pertenencia.

Es importante subrayar que el propósito de la gestión interdisciplinar del diseño no es el de adquirir los conocimientos necesarios para actuar en el campo específico de otras disciplinas, sino más bien el de comprender los puntos de vista de esas disciplinas para poder interactuar con las mismas. Con la saturación actual del mercado, de ofertas y productos, las empresas deben diferenciarse para competir y responder a las necesidades cambiantes de los usuarios. Los instrumentos de la cultura gerencial son necesarios pero ya no son suficientes para afrontar este reto.

Además de las capacidades clásicas profesionales, administrativas, organizacionales y de mercado, se hace necesario sumar los procesos de conceptualización del diseño y de la comunicación, para que en conjunto puedan traducirse en nuevas propuestas de objetos y servicios. Esta propuesta de articulación disciplinar e instrumental es la estrategia que permite utilizar al máximo los recursos de la empresa, para potenciar el diálogo entre diseño y gerencia, como factor fundamental para la innovación.




2 NOCIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO

2.1 DE LAS COMPETENCIAS TRADICIONALES A LOS NUEVOS ROLES.

2.2 DE LA ESTRATEGIA DE EMPRESA A LA PLANIFICACIÓN GLOBAL.

2.3 EL PAPEL DEL DISEÑO EN LA PREVISIÓN A TRAVÉS DE LOS ESCENARIOS.

A thick orange line starts from the top left, goes down with a slight curve, then turns 90 degrees to the right, and finally goes down again with a slight curve.

**El diseño desempeña
un papel importante
en la promoción de la
innovación ...**

2.1 *De las competencias tradicionales a los nuevos roles.*

El diseño desempeña un papel importante en la promoción de la innovación, al vincularse cada vez más a la investigación de nuevas modalidades de uso de los productos, sus características, modalidades de venta... descontextualizando los modelos tradicionales de relación entre empresa-diseño. Esta situación deriva de la ampliación de las competencias tradicionales del diseño, con el objeto de cumplir las expectativas y exigencias que en el mundo de los negocios, industrial e institucional se le plantean.

Estos fenómenos son particularmente evidentes en sectores como los de bienes de consumo inmediato (iluminación, mueble, cerámica de revestimientos y decorativa, textiles para el hogar, moda...), pero también en sectores como el del automóvil a través de la búsqueda de nuevas tipologías de transporte, ser más sensibles al entorno, más seguras y confortables, dado que en el sector automovilístico las posibilidades de una innovación efectiva a través del proyecto y el diseño traspasan los confines del objeto y se interroga sobre su propia naturaleza.

A estas nuevas concepciones del diseño se integra la estratégica, que ha comenzado a desempeñar un papel fundamental dentro del progreso tecnológico, en particular de la electrónica e informática, que han visto en el diseño un instrumento para la explotación de tecnologías avanzadas, que a través de la cultura del proyecto se traducen en aplicaciones utilizables. Éste es el objetivo, por ejemplo, del Centro Diseño Philips¹⁰, una estructura

El potencial estratégico del diseño no tiene límites pudiendo mostrar originales aplicaciones en su saber proyectivo, evidenciando que la aproximación generalizada de las empresas al diseño necesariamente tiene que estar dirigida a cambiar su carácter de fenómeno excepcional y de función difusa en la empresa.

10_ El Centro cuenta con trescientos cincuenta diseñadores procedentes de veinticinco países, que trabajan en estrecho contacto con expertos e investigadores de varias disciplinas. Dirigido al principio de los '90 por Stefano Marzano, ha desarrollado un método proyectivo innovador, que parte del conocimiento intuitivo de necesidades emergentes, incluso de necesidades aún no expresadas e inexistentes. Los proyectos nacen pues de una visión del producto que se articula en la interacción entre investigación y modelos de aplicación. El Centro ha desarrollado una aproximación al producto que se desdobra al concretar las posibilidades de las nuevas tecnologías y crear vínculos con los deseos, los valores, las aspiraciones y las necesidades de un público de prácticas mutables y en continua evolución. Los proyectos experimentales parten de la definición de un concepto, que puede ser un objeto o un escenario de comportamientos, pasando al desarrollo formal, especificando las prestaciones ideales relacionadas específicamente a las posibilidades tecnológicas, visualizadas a través de una representación esmerada en el funcionamiento y su aplicación en la deriva cotidiana.

que introduce el concepto de equipo, en sustitución de la figura tradicional del diseñador. De estas búsquedas han nacido pequeños instrumentos de comunicación, atuendos multimedia, relojes videoteléfono, mágicos contenedores de emociones, tele-cámaras de uso doméstico, pantallas flexibles que reemplazan a las tradicionales guías de viaje. El Centro Diseño Philips ha desarrollado una multitud de objetos que podemos definir como innovadores en su concepción, respecto de la cual son valoradas las consideraciones formales (estilísticas).

El interés por una concepción más estratégica del diseño también se ha extendido a sectores que tradicionalmente se basaron en recursos creativos de naturaleza más artística. El sector de la moda, representa un sector avanzado, sumamente industrializado, a la búsqueda de un nuevo tipo de relación con el consumidor con la ayuda del diseño y el marketing.

El potencial estratégico del diseño no tiene límites pudiendo mostrar originales aplicaciones en su saber proyectivo, evidenciando que la aproximación generalizada de las empresas al diseño necesariamente tiene que estar dirigida a cambiar su carácter de fenómeno excepcional y de función difusa en la empresa. La fórmula típica en las pymes basada en la genialidad de unos pocos y selectos diseñadores es un modelo difícilmente sustentable; las cambiantes condiciones mundiales arrojan a las pymes a un mercado dónde la competencia globalizada ha aprendido a desarrollar un óptimo nivel proyectivo con mejores posibilidades de gestión y organización. Junto a las funciones del diseño es por tanto necesario desarrollar una adecuada organización gestora con la tarea de localizar, desarrollar y coordinar los recursos creativos.

2.2 *De la estrategia empresarial a la planificación global.*

El análisis de los fenómenos que han impulsado los cambios de la empresa moderna exige introducir el concepto de planificación global. En el pasado reciente las pymes se han orientado a la producción, estimando la conquista de mercados mediante el poder productivo y financiero. Pero las empresas no advirtieron la necesidad de analizar el grado de conocimiento de los mercados, que hoy definiríamos como desarrollados, así como de las capacidades estratégicas de los productores. Sucesivamente el aumento del número de empresas productoras, la progresiva saturación de la demanda, el crecimiento del nivel cultural de la población y de las expectativas, hizo más competitivo al sistema.

Las empresas encontraron mayores dificultades en sus objetivos de conquista de mercados, por lo que se hizo necesario introducir instrumentos más profundos de análisis del consumidor. Se adoptó la expresión cliente inteligente, es decir capaz de pensar, analizar y elegir qué productos adquirir. El cliente es el príncipe del mercado, la persona a servir, de querer para ser queridos. La empresa adopta la estrategia de conceder, de delegar al consumidor el papel primario, preferible al de competidor. Esta actitud, condujo a una mayor y más difusa y científica aplicación de los principios del marketing. Son ampliamente conocidas las políticas de producto, de precio, de distribución y de comunicación que toman el nombre de marketing, la fórmula para hacer más seductora la oferta. Hoy somos conscientes que el éxito de estas fórmulas muchas veces dependió del hecho de que el consumidor no estaba preparado realmente, pero con la disponibilidad económica y la predisposición a satisfacer el deseo de bienes superfluos.

La globalización no es propiedad de las multinacionales y no tiene que representar una amenaza para las culturas periféricas que pueden, con dimensiones reducidas y estructuras flexibles, trasladar las visiones locales al mundo entero.

El escenario contemporáneo presenta una ulterior evolución, representada en primer lugar por una auténtica transformación del consumidor. Emancipado, informado, capaz de elegir y deseoso de hacerlo, adquiere conciencia de su fuerza y se vuelve realmente príncipe; sin embargo, un príncipe pobre, con menor disponibilidad económica. Sus preferencias son de difícil lectura, porque son al mismo tiempo emocionales, y racionales. Además son motivadas y respaldadas por elementos técnicos, de asistencia durante y después de la adquisición, de una expectativa de servicio constante. Nace pues la empresa proyectiva, la empresa design oriented. El cometido de la empresa seguirá conformando el área de interés en la estrategia empresarial y las zonas fértiles... al tener que medirse con un público inteligente y tener que producir productos reales, adecuados, fuera de la mera especulación consumista.

La verdadera conquista del público se desplaza de un plano efímero a otro real, duradero, que transmite autenticidad. En la veracidad del producto está su naturaleza proyectiva. Antes que fórmulas infalibles existen condiciones imprescindibles para garantizar la presencia en el mercado.

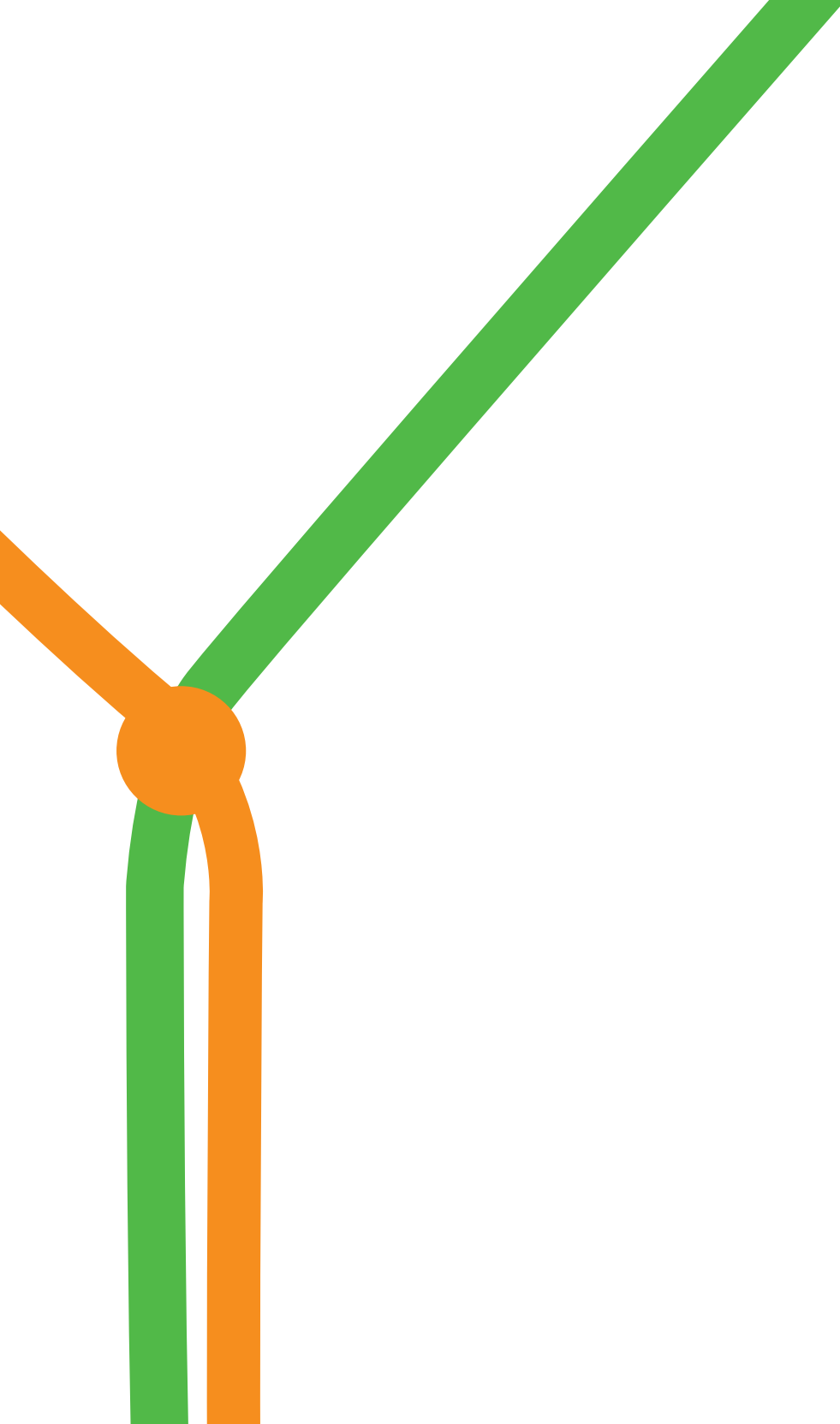
Ante todo hace falta un cometido bien identificado, una estrategia coherente en el tiempo, una estructura sólida y flexible, especificaciones, fuerza operativa que pueda expresar globalmente la visión del futuro y por lo tanto la innovación de la empresa a través del diseño. La globalización no es propiedad de las multinacionales y no tiene que representar una amenaza para las culturas periféricas que pueden, con dimensiones reducidas y estructuras flexibles, trasladar las visiones locales al mundo entero.

2.3 *El papel del diseño en la previsión a través de los escenarios.*

Las pymes globalizadas operan mediante una planificación estratégica a través de escenarios, sustentados en los resultados cuantitativos de modelos de previsión clásicos. La integración entre prospectiva y previsión incita a un análisis más actual y responde a algunas necesidades fundamentales como explicación, hipótesis y cuantificación. En el contexto actual de continuas mutaciones, la lectura de los escenarios y la identificación de las tendencias se hacen indispensables para una empresa orientada al diseño que quiere montarse al cambio.

Frente a un mercado que se presenta cada vez más segmentado, complejo, en busca de nuevas áreas de desarrollo en la óptica de la globalización, prever la orientación y las tendencias es cada vez más difícil. A pesar de la disponibilidad de instrumentos y técnicas sofisticadas para la identificación de segmentos y estilos de vida, los comportamientos de compra siguen manteniendo un alto grado de imprevisión e incompreensión para las empresas. En general el consumidor es más consciente, individualista y capaz de interpretar el producto, de reconocer su identidad. Tiende a sustraerse de lógicas de masificación, desea distinguirse, tiene necesidades y aspiraciones de interpretación no convencionales. No deja al azar las calidades estéticas del producto, dado que se convierten en el parámetro de elección más importante, en ausencia de otras características valorables para el consumidor en la inmensa oferta de productos similares.

En definitiva el análisis y el mayor conocimiento del mercado han homologado la producción y en muchos casos inhibido la innovación. Proyectar productos dirigidos específicamente a un tipo de consumidor, que siga al pie de la letra las indicaciones del mercado, hace más difícil producir algo que guste a todos, capaz de suscitar el interés de nuevos consumidores, transversalmente a los segmentos del mercado. Al mismo tiempo es cada vez más frecuente el éxito de empresas que, gracias a un nuevo modo de concebir el diseño, logran alcanzar una vasta porción del segmento de mercado en que operan con productos de alto contenido conceptual, ideas innovadoras, que satisfacen necesidades todavía no expresadas, adelantando al público algo que éste no imaginó ni deseó todavía.






3 DEFINICIONES

3.1 UNA NUEVA FORMA DE OBSERVAR: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO.

3.2 DEFINICIÓN DE LA CUESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO.

3.3 EL PAPEL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO EN LAS PYMES



**A través de la Gestión
Estratégica del Diseño
la empresa afronta de
manera más eficiente
el mercado ...**

3.1 UNA NUEVA FORMA DE OBSERVAR: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO.

La Gestión Estratégica del Diseño es una noción innovadora que recientemente está siendo interiorizada dentro del desarrollo de los profesionales del diseño, con el objeto de integrarla en toda su amplitud en la cadena de valor para alinear las estrategias empresariales.

La Gestión Estratégica del Diseño como actividad nace en el seno de la cultura industrial, con el objeto de integrar todas las actividades concernientes a esta disciplina y su relación con el desarrollo de la red de valor en la empresa. El concepto incluido en esta perspectiva se conoce como sistema-producto, debiendo entenderse por ello al cuerpo integrador de productos, comunicaciones y servicios estratégicos que una persona o redes de personas pertenecientes a empresas e instituciones, los conciben y desarrollan para obtener unos resultados estratégicos específicos, en el mercado donde se desenvuelvan.¹¹

La complejidad de lo estratégico estriba y está en relación directa a la cada vez mayor posibilidad de escenarios alternativos posibles sobre los que actuar. Actualmente en todos ellos son múltiples los actores que interactúan, de fisonomías y características cambiantes. Por lo tanto, la dificultad de dominar lo estratégico estriba en la capacidad de garantizar que se están valorando los “mejores resultados posibles” en las diversas situaciones posibles.

3.2 *DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO.*

3.2.1 *El ámbito de la Gestión.*

Una explicación de la Gestión Estratégica del Diseño podría efectuarse a través de la acotación del término “gestión” en el territorio del diseño: la implantación del diseño como programa formal de actividades dentro de la empresa, 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. De ahí que la figura del Design Manager tenga un doble papel:

- En primer lugar, trasladar la importancia del diseño al más alto nivel de la empresa, es decir, tratar el diseño como una herramienta estratégica de primer orden no sólo para el desarrollo del producto y de las marcas, sino también para comunicar una determinada identidad de empresa;
- En segundo lugar, gestionar el día a día de un área compleja, que tendrá personas dentro y fuera de la organización, y que está en constante relación con otras áreas/departamentos.

La Gestión Estratégica del Diseño, abarca como dimensión de “gestión” la de todos los elementos visuales de la empresa, es decir, la gestión de la formalización de los productos, de la comunicación, de los espacios visibles de la empresa e incluso en algunos aspectos de su personal. El Design Manager ha de conocer no sólo los fundamentos habituales de cualquier tarea de dirección, como lo son la gestión de los recursos humanos, los conocimientos de administración y control, sino además los relativos a la propia función del diseño, y las funciones relacionadas (marketing, comunicación, producción, ingeniería e investigación y desarrollo). Y no sólo esto, sino además en su papel de transmisor de la importancia del

La dimensión “gestora” dentro de la Gestión Estratégica del Diseño tiene que ver con la capacidad de las personas para lograr buenas tácticas adecuadas con las que afrontar cualquier contingencia y reto.

diseño en la estrategia corporativa, debe tener la capacidad y la relevancia en el organigrama de la compañía para poder influir en las decisiones. En las empresas pequeñas y medianas la gestión del diseño y por ende la Gestión Estratégica del Diseño debe estar en manos del máximo responsable de la empresa.

Las funciones de esta dimensión en la actitud global de la Gestión Estratégica del Diseño pueden resumirse en las siguientes:¹²

1. Contribuir a la consecución de los objetivos corporativos
 2. Participar en la identificación de las necesidades de los consumidores
 3. Gestionar los recursos de diseño
 4. Gestionar el proceso de diseño
 5. Crear la red de información y de generación de ideas
-

La dimensión “gestora” dentro de la Gestión Estratégica del Diseño tiene que ver con la capacidad de las personas para lograr buenas tácticas adecuadas con las que afrontar cualquier contingencia y reto. Supone para el generador/activador de los proyectos, sea cual sea su índole, poder establecer un plan a seguir para lograr de forma óptima el resultado buscado. Dicha finalidad se alcanzará de forma más expeditiva si, en primer lugar, se planea bien el diseño estratégico y en segunda instancia, si se implementa bien, con cautela y eficacia lo propuesto por el diseño estratégico.

Esta dimensión dentro de la Gestión Estratégica del Diseño, a los que más interés despierta es a las empresas que necesiten cambiar su rumbo, para lograr mejores resultados y ganancias

La dimensión “gestora” dentro de la Gestión Estratégica del Diseño ayuda principalmente a dos cosas:

- Primero, mayor eficacia del proyecto propuesto (se lograrán todas las metas impuestas en el proyecto);
 - En segundo lugar, será más viable el proyecto, pues permitirá que los recursos que se van a invertir sean los adecuados, es decir, esté todo ajustado. Así la organización que lo financia, puede entender que el costo no estará sobre elevado, a parte de alcanzar buenos resultados.
-

12_ <http://tdd.elisava.net/coleccion/21/montaNa-es>

13_ <http://www.recrea-ed.cl/disenio/estrategico.htm>

14_ MANZINI, Ezio. *Master en Diseño Estratégico*. Politécnico de Milán. Septiembre de 1999. http://www.catedragalan.com.ar/archivos/3ace96f389796c562f9d848bdb4b3e43_manzini.doc

15_ LEIRO, Reinaldo J. *Diseño: Estrategia y Gestión*. Ediciones Infinito, 2006. Buenos Aires, Argentina. Pág. 160

Esta dimensión dentro de la Gestión Estratégica del Diseño, a los que más interés despierta es a las empresas que necesiten cambiar su rumbo, para lograr mejores resultados y ganancias. Para ello existen especialistas que son expertos en diseño estratégico y que a través de su asesoramiento puedan hacer que dichas empresas mejoren sus resultados técnicos y pueda obtener más ganancias, mejores horizontes y proyectarse en el futuro¹³.

Actualmente la Gestión Estratégica del Diseño desde su dimensión “gestora” es una actividad difusa, porque en general no se la reconoce. Para tomar conciencia de ella es necesario adecuar el modelo de análisis a la nueva realidad de los contextos operativos, habida cuenta de las transformaciones que han tenido y están teniendo lugar en él¹⁴. La Gestión Estratégica del Diseño es una actividad más allá de lo proyectual, cuyo objeto es el conjunto integrado de los productos, de los servicios y comunicaciones con las cuales una empresa se presenta al mercado se coloca en la sociedad y, en este hacer, da forma a la propia estrategia.

3.2.2 *El ámbito de la estrategia.*

La estrategia es un encadenamiento de decisiones que finalizan en un objetivo ubicado dentro de un contexto impredecible (la estrategia es lo opuesto a la planificación), a través de la cual se asume que el proceso es conocido y predecible. Las actividades proyectuales pueden adoptar una actitud planificadora o una actitud estratégica: cuando más turbulento es el contexto, más dominante resulta la aproximación estratégica.

A corto plazo, la competitividad requiere de las empresas una estrategia de posicionamiento, pero a medio y largo plazo, esta misma competitividad requiere de las empresas una estrategia de orientación (es decir el proyecto de un camino para alcanzar el nuevo orden que el cambio volverá inexcusable). Es ahí donde se materializa el diseño como factor estratégico, y por lo tanto la Gestión Estratégica del Diseño como conjunto de capacidades de combinar estrategia de cambio con estrategia de posicionamiento.

El término “estratégico” como adjetivo a la gestión y al diseño enfatiza la necesidad de definir los objetivos específicos y significativos del producto y del proyecto, concentrando en los mismos los recursos disponibles de la empresa y los atributos prioritarios requeridos por la sociedad y el mercado. En la definición de los objetivos estratégicos se tendrán en cuenta, además, las posibles tendencias de evolución de las variables económicas, sociales y culturales. Dicho de otra manera, el diseño estratégico implica priorizar ciertas propiedades (consideradas definitorias del proyecto) por encima de otras de menor participación en los objetivos centrales del producto. Es posible afirmar que la estrategia es el resultado de un sistema de prioridades aplicado tanto a la genética del producto como a la concentración de los recursos necesarios para su gestión.¹⁵

El objeto principal de la Gestión Estratégica del Diseño dentro de las pymes es pues el sistema producto: el conjunto integrado por productos, servicios y comunicaciones constitutivos de la oferta de la empresa. La oferta de la empresa no son solo “cosas”, más bien “cosas y eventos” que, en su conjunto, constituyen el sistema de interacción que finaliza con la producción de valores. Interacciones derivadas en la producción (convergencia, coproyectación y proyectación participativa). Interacción durante la producción (producción por pedido,

producción en el punto de venta, propuestas de hágalo usted mismo). Interacción derivada en la producción (servicio de venta y posventa, actividad de promoción localizada). Así dentro del ámbito de las estrategias la Gestión Estratégica del Diseño debe de interpretarse o concebirse como interface empresa/cliente/sociedad.

Ahora bien, consideremos también lo que no es “estratégico”, analizando algunas “etiquetas estratégicas” frecuentemente usadas:

- La asociación de dos actores (empresas o personas) no configura una fusión estratégica, sino una suma de recursos materiales e inmateriales, una operación cuantitativa. Podemos hablar de una alianza estratégica sólo si la unión se realiza con el fin de crear nuevos objetivos comunes para reemplazar los existentes, o si la fusión está dirigida a establecer una complementariedad entre las partes, que les permita acceder a nuevos productos, tecnologías o mercados. Es decir, si se trata de un crecimiento cualitativo.
 - Un diseño no es estratégico sólo en función de su éxito en el mercado. Es preciso que anticipe un nuevo modelo de conexiones, de interlocutores, de comportamientos y de información. Es necesario que proponga valores y que anticipe necesidades, deseos y comportamientos de la gente.
 - La Gestión Estratégica del Diseño implica necesariamente una gestión interactiva con todos los factores del proyecto, tanto para ampliar su ámbito de información como para participar de las decisiones de producto. Un sumatorio de gestiones no configura una gestión estratégica si dichas acciones no integran un mismo sistema de decisiones y de seguimiento del proyecto. La estrategia de diseño se inicia con la elección de un sistema de prioridades que permita conferir al producto una genética particular. La elección de las prioridades será el resultado de una negociación con todos los actores del proyecto.
-



A través de la Gestión Estratégica del Diseño la empresa afronta de manera más eficiente el mercado, el cual plantea dificultades, coyunturas y retos diversos a los que hay que enfrentarse de manera estratégica, sin dejar de lado que los tiempos van variando ...

3.3 EL PAPEL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO EN LAS PYMES.

La Gestión Estratégica del Diseño forma parte del concepto integral de la Gestión del Diseño en las empresas, como talante plenamente estratégico, asumiendo o teniendo como gran finalidad obtener diferentes cosas, una de ellas son mejorar la visión estratégica de la empresa, con lo que lograr mejores objetivos, clarificarlos y estratificarlos. Esto presupone, que a través de ella deben plantearse finalidades a seguir, pero teniendo una visión o una hipótesis de lo que se quiere, de esta forma la Gestión Estratégica del Diseño ayuda a alcanzar objetivos de manera más eficiente y elocuente.¹⁶

A través de la Gestión Estratégica del Diseño la empresa afronta de manera más eficiente el mercado, el cual plantea dificultades, coyunturas y retos diversos a los que hay que enfrentarse de manera estratégica, sin dejar de lado que los tiempos van variando y sólo una Gestión Estratégica del Diseño puede aportar, según el momento en que se opere, que la empresa pueda y sepa aclimatarse. Esto puede verificarse en diversos casos y situaciones, en las que

Por ejemplo, si la empresa quiere demostrar que es para los jóvenes, que apunta a ese nicho de personas, debe dar la imagen de que esta preocupada o que los entiende. Esa es la idea de la imagen.

empresas por quedarse en el pasado, no han sabido hacer frente a los nuevos tiempos y circunstancias, no se han mimetizado con lo más actual. Si no se logra esto, claramente es difícil llegar al mercado, que como se sabe, está constituido por población cambiante según los años y las necesidades que vaya presentando. Una empresa si quiere ser exitosa le conviene forjar una buena Gestión Estratégica del Diseño, para poseer una estrategia digna de ganar clientes y por lo tanto, tener los retornos estimados en base a sus inversiones.

Ahora bien, focalizándonos más a lo que se quiere registrar con Gestión Estratégica del Diseño comprobaremos, que uno de sus principales focos de atención es uno de los elementos más importantes de nuestro tiempo, la imagen que proyecta una empresa. La imagen como se sabe es como percibirá la gente a la empresa, más allá de lo meramente físico, más sobre el concepto que la gente obtendrá en su comprensión de dicha empresa, sea lo que se quiera proyectar. Por ejemplo, si la empresa quiere demostrar que es para los jóvenes, que apunta a ese nicho de personas, debe dar la imagen que de esta preocupada o que los entiende. Esa es la idea de la imagen.

La Gestión Estratégica del Diseño asume los planteamientos de base de la Gestión del Diseño, es decir, se concentra en pensar en la estrategia organizativa desde el punto de vista del diseño, identificando las oportunidades de diseño, interpretando las necesidades de la empresa y sus clientes, y analizando la forma en que el diseño puede contribuir al negocio globalmente.¹⁷ Desde ella se alienta la actitud a través de la cual se conciben los proyectos de diseño, donde lo importante es identificar y crear las condiciones en las que pueden proponerse, encargarse y promoverse los proyectos de diseño.

17_BEST, Kathryn. *Management del diseño, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño.* Parramon Ediciones, 2007. Barcelona. Pág. 27

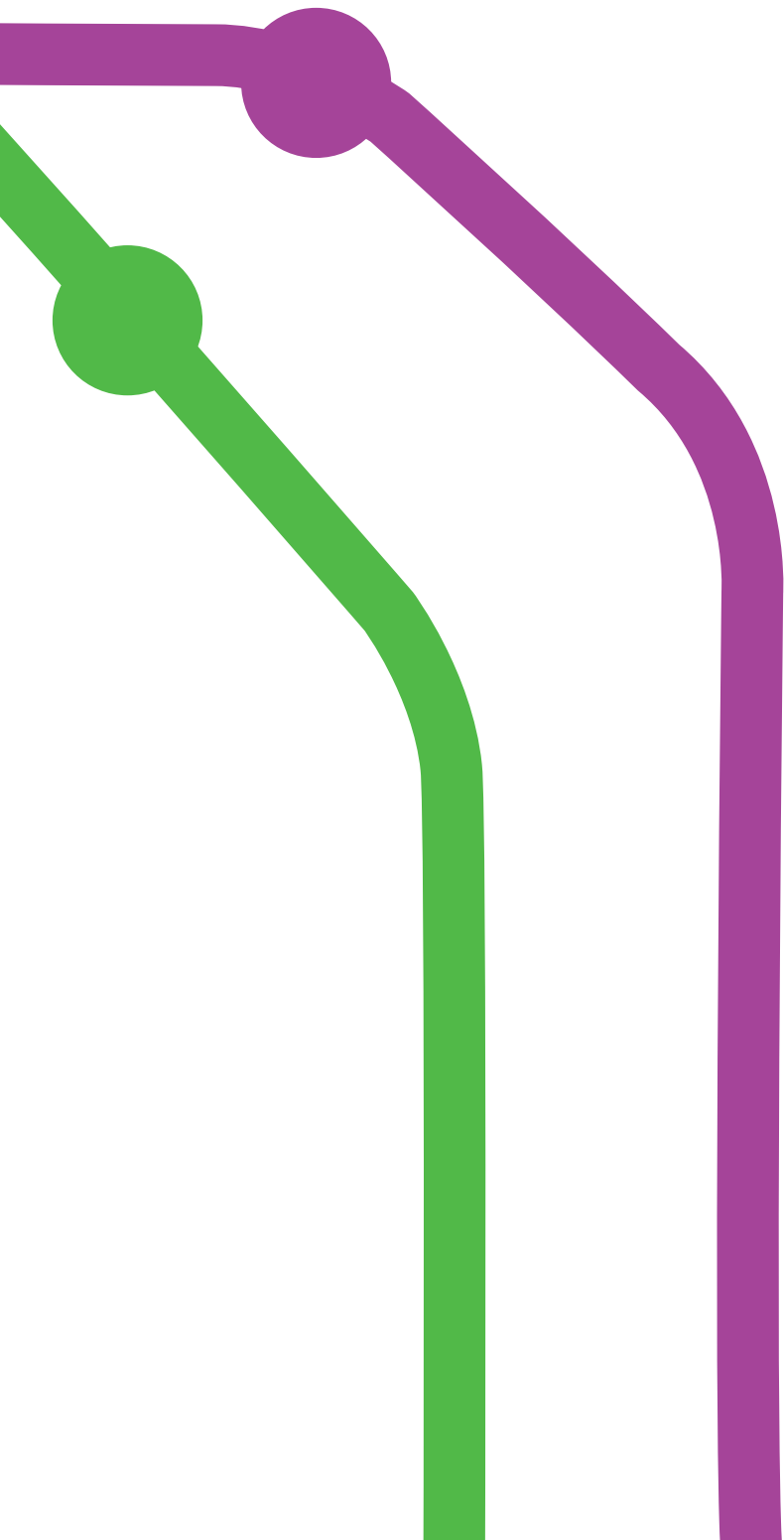


Así pues, la Gestión Estratégica del Diseño presupone:

- Estrategia (al definirse una estrategia de diseño, que en la estrategia de la empresa se incorporen los objetivos del diseño, así como asegurar que la estrategia de diseño reagrupe a los productos, la comunicación, los espacios y la información).
- Planning (al programarse el diseño de los productos, estimulando pruebas y verificaciones sobre los diseños, así como la definición de estándares de diseño: gráfico, arquitectura del producto y normas estructurales).
- Estructura (ubicando al diseño en el nivel superior de gestión de la empresa, por lo que se crea una actitud favorable hacia el diseño).
- Finanzas (al medirse los costes del diseño, su asentamiento en la contabilidad y la revisión de cuentas, lo que permite tener acceso a un presupuesto para la puesta en práctica de la estrategia de diseño); recursos humanos (creando un ambiente propicio para diseñar, influyendo en la contratación y la gestión de los perfiles específicos).
- Información (al comunicar la misión del diseño en la empresa, así como para el entorno alimentando la actitud de vigilancia para la detección de tendencias).
- Comunicación (crean la visión de ser competentes en términos de diseño, a la vez que comunica sobre los conceptos del producto).

- R&D (activa las relaciones entre diseño, marketing y detección tecnológica de tendencias).
- Dirección de proyectos (revisando las decisiones clave de cada fase, integrando al diseño en la fase de generación de ideas); marca (implanta recursos y capacidades del diseño en el marketing estratégico).
- Marca (creando ideas sobre posibles marcas).
- Evaluación (cotejando el rendimiento del diseño con los resultados generales de la empresa, a la vez que se verifica la coherencia del sistema de diseño).¹⁸

	Gestión Operativa	Gestión Funcional	Gestión Estratégica
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Define la política de diseño en el producto y las políticas de comunicación. - Define una política de marca y el papel que el diseño juega en la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordina la estrategia de diseño con los departamentos de marketing, innovación y comunicación. - Infunde una estrategia de diseño en la implementación de la estrategia de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Define una estrategia de negocio que incorpora objetivos de diseño. - Define una estrategia de diseño. - Asegura que la estrategia de diseño reagrupe productos, comunicación, espacio e información.
Planning	<ul style="list-style-type: none"> - Informa de los proyectos de diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Define procedimientos/programas - Define las normas de funcionamiento del diseño. - Define las relaciones entre diseño y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa los proyectos de diseño. - Lanza pruebas de diseño. - Define estándares de diseño: gráfico, producto y normas estructurales.
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Selecciona diseñadores. - Define equipos y gente que estará en contacto con los diseñadores. - Nombra a un “campeón de diseño”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Define el papel, el espacio de trabajo y las tareas del director de diseño en la estructura de negocio. - Crea una matriz modelo para la innovación y los proyectos. - Pone en práctica un servicio de diseño interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Representa el diseño en el nivel superior de gestión. - Crea una actitud que es favorable al diseño.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona los presupuestos de los proyectos de diseño. - Estima los costes de diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de proveedores y diseñadores que colaboran. - Garantiza que el presupuesto está previsto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Define las normas de gestión del diseño. - Asegura que hay un presupuesto para implementar la estrategia de diseño.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Define la competencia del diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crea diseño comprendido entre los socios de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crea un clima favorable al diseño. - Influye en la contratación y la gestión de los especialistas del diseño.
Información	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla e interpreta los objetivos de la empresa entre los diseñadores. - Prepara la documentación y control del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prepara el marketing, diseño y planes de producción. - Difunde el conocimiento de diseño en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica la misión del diseño en la empresa. - Implementa la detección de tendencias.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Forma relaciones con las escuelas de diseño. - Crea una carta gráfica 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona la relación entre lo gráfico y lo estructural. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crea contextos de diseño. - Comunica conceptos del producto.
R&D	<ul style="list-style-type: none"> - Apoya la transferencia de tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona las relaciones con los proveedores. - De la política de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crea una relación entre diseño y detección tecnológica de tendencias.





4 MODELOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

4.1 IDENTIFICACIÓN DEL MODELO EMPRESARIAL ESTRATÉGICO DE GESTIÓN.

4.2 CUATRO PROPUESTAS DE FORMULAR ESTRATÉGIAS.

4.3 DESARROLLO DE PROPUESTAS PARA LA ESTRATÉGIA DE DISEÑO.

4.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.



**A través de la Gestión
Estratégica del Diseño
la empresa afronta de
manera más eficiente
el mercado ...**



4.1 IDENTIFICACIÓN DEL MODELO EMPRESARIAL ESTRATÉGICO DE GESTIÓN.

La mayoría de las empresas adoptan un modelo estratégico “adquirido” a través de los sucesivos niveles de aprendizaje y curvas de experiencia, por lo cual la estrategia de diseño variará dependiendo del tipo de negocio:

- *Unos donde el diseño siempre juega un papel estratégico, a menudo a causa de la voluntad del fundador.*
- *Otros donde el diseño juega progresivamente un papel más estratégico.*

4.1.1 *El modelo de Empresario-Diseñador.*

Muchas empresas se ajustan al modelo de empresario-diseñador, como el sector de la moda, mueble, iluminación, textil para el hogar, artículos de lujo, joyería y decoración, porque automáticamente la creación juega un papel estratégico, pero también este modelo se utiliza en otras industrias.¹⁹

La estrategia de Empresario-Diseñador es “innata” a la idea del fundador y cierra la estrategia del negocio. Esta estrategia expresa la relación entre la estrategias desde el punto de vista del nivel superior de dirección y las estrategia de diferentes actividades operativas entre visión e implementación. Cada estrategia privilegia una de las tres “dimensiones de forma”:

- La estrategia de costes de lanzamiento privilegia la dimensión estructural.
 - La estrategia de imagen de lanzamiento, la dimensión simbólica.
 - La estrategia de lanzamiento de mercado, la dimensión funcional.
-

¹⁹_BORJA DE MOZOTA, Brigitte. *Design Management, Using design to Build Brand Value and Corporate.* Allworth Press, 2003. New York. Pág. 247



El objetivo asignado al diseño es innovar y bajar los costes de producción para mantener el mando tecnológico, el cual incluye trabajar en los procesos de fabricación, documentación técnica de los productos y la arquitectura de producción.

Fuente: Estrategias de diseño acuerdo con las estrategias genéricas de Porter

Costes de lanzamiento de la gestión estratégica del producto	Imagen de lanzamiento de la gestión estratégica del diseño	Mercado de lanzamiento de la gestión estratégica del diseño
Estrategia dominada por los costes	Estrategia de diferenciación	Estrategia de concentración
El papel del diseño es mejorar la productividad	El papel del diseño es reforzar la cuota de mercado de la empresa por la calidad de su imagen y marcas	El papel del diseño es ayudar a posicionar la empresa como un especialista que ape- la a una cierta clase de usuario
El posicionamiento estético de la empresa favorece la dimensión estructural del sistema de diseño corporativo	El posicionamiento estético de la empresa favorece la dimensión semántica del siste- ma de diseño corporativo	El posicionamiento estético de la empresa favorece la dimensión funcional del siste- ma de diseño corporativo

4.1.2 La estrategia de costes de lanzamiento (precio).

Es conveniente para las empresas que den prioridad en su ventaja competitiva a las tecnologías avanzadas. Este desarrollo de lanzamiento tecnológico crea una posición de diseño cercana a R&D, calificado por políticas de diseño dirigidas según el diseño de producto y sostenido por la interfaz del usuario y el entorno de diseño. El objetivo asignado a los diseñadores es innovar y bajar los costes de producción para mantener el mando tecnológico, el cual incluye trabajar en los procesos de fabricación, documentación técnica de los productos y la arquitectura de producción.

4.1.3 La estrategia de diferenciación de diseño.

Esta estrategia concierne a las empresas que basan su ventaja competitiva en el poder de su marketing y la calidad de imagen. Los aspectos importantes de esta estrategia son el posicionamiento de la marca de la empresa y sus participaciones en el mercado. La estrategia de diseño debe reforzar la elección del posicionamiento en el mercado y contribuir a reformularlo en un entorno competitivo para mantener el mando en términos de imagen.



Este desarrollo a través del marketing conduce a:

- Un posicionamiento estético diferente que enfatiza la dimensión simbólica del producto y su impacto comunicativo.
 - Una posición de diseño cercana al marketing, la publicidad y los departamentos de comunicación.
 - Una estrategia de diseño que insiste en la equidad de marca a través de todas las disciplinas del diseño y creación de valor orientada al cliente.
-

También existen estrategias de diseño híbridas que dependen de las ventajas de costes y diferenciación.

4.1.4 La estrategia de orientación al mercado.

Esta estrategia concierne a las empresas que se especializan en un segmento o usan una estrategia de concentración. Su ventaja competitiva es una garantía para su liderazgo en la comprensión de un mercado particular o un cierto tipo de usuario. El diseño debe entonces reforzar su liderazgo en encontrar mejoras y diferencias en las dimensiones funcionales del producto, adaptándose a sus usos pero también anticipándose a los nuevos usos.

Este desarrollo conduce a:

- Un posicionamiento de diferencia estética que enfatiza la dimensión funcional del diseño: uso, interfaz del usuario y experiencia del usuario.
 - Un posicionamiento de diseño entre producción y marketing
 - Una estrategia de diseño que privilegie el diseño de producto y la investigación del comportamiento del consumidor.
 - La estrategia de costes de lanzamiento se concentra en la economía y la reducción de costes en el sistema de la empresa. El otro foco de estrategias en la creación de valores cualitativos en el sistema de la empresa.
 - La estrategia de diseño y su posicionamiento estético ofrece una dirección para la dirección de diseño que debe ser infundida en el sistema de toma de decisiones de la empresa:
 - A través del sistema de asignación financiera de inversiones y proporciones, presupuestos afectados por el diseño, la definición de las herramientas de evaluación del diseño, diseño de la medida de funcionamiento en términos de la interpretación de la empresa.
 - En las comunicaciones y sistemas de entrenamiento, significando difundir conocimiento de diseño en la empresa por una conexión con el departamento de dirección de recursos humanos.
 - Por la dirección del papel del diseño en sistemas de información.
-

20_MONTAÑA, Jordi/MOLL, Isa. Casos de éxito, El diseño en la empresa. ADCV, 2007. Valencia. Pág. 13

21_El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach", (Pitman, 1984) para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.



Situar su énfasis en los clientes, en el sentido de analizar sus necesidades, se conoce el proceso de compra, se mide su satisfacción y se tienen en cuenta sus sugerencias.

Diferentes análisis han señalado que las empresas orientadas al diseño suelen también orientarse al mercado. La orientación al mercado es una filosofía que debe ser entendida y compartida por toda la empresa, a la vez que cumplir una serie de requisitos:²⁰

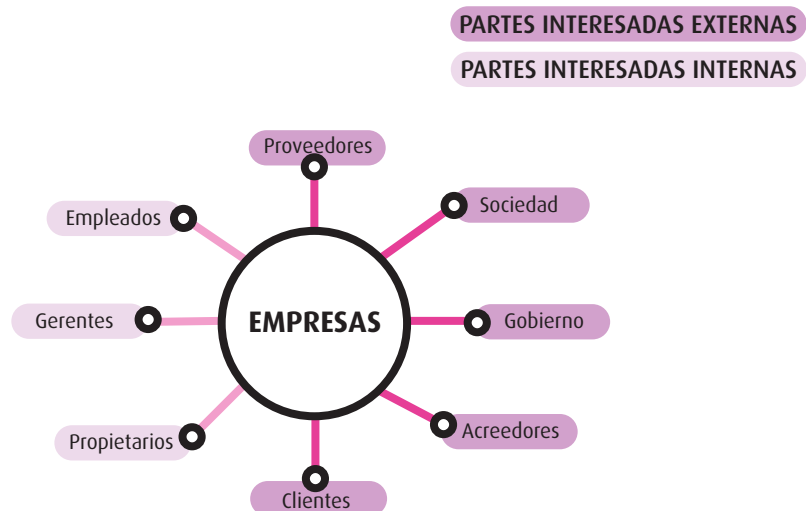
- Situar su énfasis en los clientes, en el sentido de analizar sus necesidades, se conoce el proceso de compra, se mide su satisfacción y se tienen en cuenta sus sugerencias.
 - La información es importante y está estructurada con un presupuesto asignado. Se tiene información de la distribución, el mercado, la competencia, la opinión de todos los stakeholders₂₁ y del macro-entorno.
 - Existe una coordinación entre las distintas funciones de la empresa y la función de marketing, de modo que los clientes tienen contacto con las distintas áreas, la información de mercado se difunde entre todas ellas y en el desarrollo de estrategias de marketing participan otros departamentos.
 - La receptividad y la actuación frente a los cambios del mercado supone que las demandas del mercado y los cambios del entorno son el motor del diseño y desarrollo de nuevos productos.
-

La orientación al mercado se basa en el concepto de marketing (market oriented). El concepto social de mercado consiste en una orientación al cliente sustentado por un marketing integral para producir la satisfacción del cliente y el bienestar a largo plazo del consumidor, como presupuesto para lograr respetar los objetivos de la empresa. Por tanto, la empresa orientada al mercado se caracteriza por el desarrollo de funciones precisas:²²

- Desarrollo de producto con diseño y rediseño.
- Proceder a la venta de productos en segmentos identificados.
- Publicidad en los medios de comunicación, las promociones, las relaciones públicas.
- Control a través de la comunicación de todas las acciones perceptibles.

22_ FINIZIO, Gino. *Design & Management: gestire l'idea*. SKIRA editore, Milano.

23_ BRUCE, Margaret / BESSANT, John. *Design in business, Strategic Innovation Through Design*. Pearson Education Limited, 2002. Harlow, Inglaterra. Pág. 68.



Fuente: R. E. Freeman "Strategic Management: A Stakeholder Approach"

4.2 Propuestas para formular estrategias de diseño.

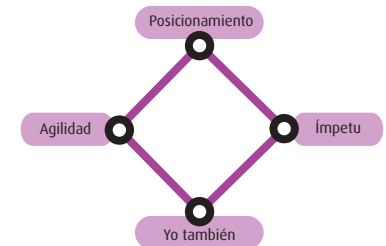
Se pueden establecer cuatro propuestas de formulación de estrategias de diseño: posicionamiento, ímpetu, agilidad y “yo también”. En ellas se pueden analizar y observar el papel del diseño y de sus perfiles para cada caso.

4.2.1 La propuesta de posicionamiento.

Posicionamiento es cuando el equipo directivo determina, por adelantado, dónde quieren ubicarse en el mercado y desarrolla las capacidades necesarias para conseguirlo

Una empresa que adopta una estrategia de posicionamiento logrará: ²³

- Centrarse en mercados específicos y/o potenciales.
- Desarrollar de un portafolio de capacidades necesarias.
- Concebir productos que tendrán ventajas competitivas en el mercado seleccionado.
- Innovar por lo menos tan rápido como los rivales del segmento del mercado seleccionado.
- Incorporar nuevas tecnologías que refuercen la posición del producto en el mercado.
- Señalar al mercado seleccionado su valor superior.



Fuente: Margaret Bruce y John Bessat.

Para una firma que adopta una propuesta de posicionamiento como una estrategia competitiva, el papel del diseñador, o al menos en lo que la dirección superior está interesada, es diseñar productos que tengan todas las características necesarias y suplementos convincentes de modo que los clientes estén interesados en comprar.

Para una firma que adopta la propuesta de posicionamiento como estrategia competitiva, el papel del diseñador, o al menos en lo que la dirección de la empresa está interesada, es diseñar productos que tengan todas las características necesarias y convincentes de modo que los clientes estén interesados en comprarlo. En este caso el diseñador actúa como un artesano. Tiene un informe y aplica distintas técnicas y habilidades en su tarea. Hay muchos momentos creativos. Pero la mayoría del trabajo será meticuloso, rutinario y detallado. Apresurarse al mercado es a menudo una fuerza implacable que conduce el proceso de diseño hacia adelante.

4.2.2 La propuesta de ímpetu.

La propuesta de ímpetu es donde el equipo superior determina, por adelantado, qué capacidades desean desarrollar e investigar en las actividades necesarias para adquirirlas. Algunas firmas pueden decir, "Desarrollemos un diseño eficaz en la capacidad de fabricación que proporcionará una vía de desarrollo de producto que puede ser usada para muchos propósitos". Aquí la firma centra sus estrategias en el desarrollo de capacidades.²⁴



Una firma que adopta una estrategia deberá:

- Centrarse en el desarrollo de capacidades definidas.
 - Seleccionar las capacidades que proporcionen fundamentos de valor para ser creados.
 - Desarrollar capacidades al menos tan rápidas como la competencia.
 - Desarrollar tecnologías que refuercen la cartera de capacidades de la empresa.
 - Explotar capacidades que proporcionen productos superiores.
-

En esta propuesta el gestor del diseño se convierte en un recurso clave para la empresa. Black & Decker, ha estado innovando herramientas durante generaciones y diversificando sus actividades hacia herramientas de jardín, equipamiento de cocina, etc. Black & Decker no tiene diseñadores trabajando en proyectos específicos, ha construido un centro de diseño que puede producir aparatos inteligentes, a bajo precio e innovando para un mercado de masas. Muchas firmas de la industria farmacéutica y software siguen la misma estrategia. El diseño no se concibe como proyecto sino como un recurso dinámico para la empresa.

24_BRUCE, Margaret /BESSANT, John.
*Design in business, Strategic Innovation Through
Desgin. Pearson Education Limited, 2002.
Harlow, Inglaterra.*

25_BRUCE, Margaret /BESSANT, John.
*Design in business, Strategic Innovation
Through Desgin. Pearson Education Limited,
2002. Harlow, Inglaterra.*

4.2.3 La propuesta de agilidad.

En esta propuesta el equipo dirigente decide, en tiempo real, qué capacidades desean desarrollar o adquirir temporalmente y que oportunidades desean explotar. Muchas industrias del entretenimiento y moda siguen esta estrategia. El objetivo es ser eficaz, oportunista y flexible. Tales empresas sugieren ser sumamente receptivas para los clientes y reunir recursos para proyectos específicos conjuntos.²⁵

Una empresa que adopta una estrategia de agilidad logrará:

- Centrarse en la creación y darse cuenta de las oportunidades.
 - Adquirir capacidades que necesitan y emitir las cuando más las requieren.
 - Desarrollar una organización receptiva y empresarial.
-

En esta propuesta el diseñador es parte del equipo estratégico, quizás el líder. Una firma que adopta una estrategia de agilidad es empresarial por excelencia, no simplemente en lo que más requieren, sino en múltiples aspectos. Nuevas ideas, inteligentes combinaciones de conocimientos y encuentro de los modos inesperados de explotar necesidades efímeras son la esencia del beneficio de la empresa. El diseñador en esta empresa mantiene actitudes concretas (“¿Por qué no hacemos esto?”). Eso, si se adopta, se convierte en la estrategia a corto plazo. Firmas de la industria de los juegos electrónicos, por ejemplo, frecuentemente trabajan de esta manera. La moda pasajera aparece rápidamente y desaparece de la misma forma. La esencia de las ventajas competitivas es estar cuando la ola se está formando.

En tales empresas el diseñador no es esclavo de la estrategia sino el líder. No es difícil darse cuenta que una fórmula de éxito es satisfacer la necesidad urgente de los clientes con el producto correcto antes que otros. Tener procesos rápidos es tener media batalla ganada, pero ofrecer el producto correcto es vital. Es aquí donde el diseñador es imprescindible. El diseñador proporciona ideas.



Las estrategias “Yo también” pueden ser rentables: el mercado está probado y los costes de entrada pueden ser bajos. Aquí el diseñador hace una contribución distinta, toma una idea establecida, la mejora y posiblemente reduce su coste.

4.2.4 La propuesta de “Yo también”.

Con la propuesta “Yo también” el equipo directivo decide explotar oportunidades de éxito en las que otros antes han sido pioneros. En cierto modo esto parece una trampa según los manuales de estrategias donde se plantea sistemáticamente que el único modo de tener éxito es siendo único. En otras palabras, esforzarse por vender algo que nadie más puede. Atributos únicos del producto pueden suponer un monopolio temporal otorgando márgenes amplios. Algunas empresas farmacéuticas, grupos de pop o equipos de fútbol han conseguido diferenciación, al menos durante un tiempo, y beneficios enormes. Pero muchas de estas firmas no pueden ostentar la exclusividad.²⁶

Las estrategias “Yo también” pueden ser rentables: el mercado está probado y los costes de entrada pueden ser bajos. Aquí el diseñador hace una contribución distinta, toma una idea establecida, la mejora y posiblemente reduce su coste. De hecho, el diseñador no es un creador sino un generador de mejoras.

Una empresa que adopta una estrategia tipo “Yo también” logrará:

- Dejar a otros llevar el motor de la primera posición.
- Encontrar nuevos productos y procesos que pueden ser adoptados.
- Mejorar las ideas –no simplemente copiarlas.
- Aprovecharse de los bajos costes de entrada para cobrar bajos precios.

La estrategia “Yo también” puede funcionar maravillosamente bien, especialmente si el nuevo rival puede mejorar el producto ofrecido.

4.3 *Desarrollo de propuestas para la estrategia de diseño.*

Una vez que se ha establecido la necesidad de disponer de una estrategia de diseño, el Design Manager es el responsable de crear las oportunas propuestas. Existen diferentes formas de desarrollar estas propuestas para cubrir requisitos específicos, y el Design Manager puede operar solo o en colaboración con un equipo de diseño (interno) o con una consultoría (externa).²⁷

27_BEST, Kathryn. *Management del Diseño, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño.* Parramon Ediciones, 2007. Barcelona. Pág. 50

28_BORJA DE MOZOTA, Brigitte. *Design management, Using design to Build Brand Value and Corporate.* Allworth Press, 2003. New York. Pág. 246.

En esta fase, las propuestas de diseño no ofrecen soluciones de trabajo concretas, sino una idea general sobre la manera en que el equipo de diseño o la consultoría podrían satisfacer las necesidades de diseño de la empresa. Normalmente, la propuesta es un documento escrito (brief) que describe los servicios de diseño y su coste.

4.3.1 *Comunicación de la estrategia de diseño.*

Uno de los trabajos del diseño es hacer la estrategia de la empresa visible. Una estrategia de diseño está basada en una imagen global de todos los aspectos de la empresa en términos de comunicaciones, productos y posicionamiento. Esto se organiza alrededor de dos objetivos.²⁸

- El objetivo de Coherencia. La gestión del sistema visual de la empresa implica un uso eficaz y coherente de todas las decisiones de diseño en el mercado de la empresa. Pero la obligación hacia la coherencia no implica ser aburrido, es importante definir las normas de diseño para la empresa, informar sobre ellas y aplicarlas, pero también aceptar digresiones de la norma, a fin de generar variación. El sistema de gestión del diseño tiene que gestionar la supervisión de la coherencia en tres niveles: coherencia entre los elementos en el sistema visual, coherencia del sistema visual y la estrategia de diseño, y coherencia del sistema visual con el diseño de posicionamiento.
- La definición de una norma de diseño. Para definir las “normas” de diseño de la empresa, o su filosofía en cuanto al diseño, especificaremos:
 - Lugar del diseño en los factores clave de éxito en cada unidad de negocio estratégico.
 - La responsabilidad del departamento de diseño frente a otros departamentos de la empresa. En otras palabras, es importante aclarar el papel conductor que se le da a los diseñadores frente a otras fuerzas creativas de la empresa, particularmente las comunicaciones corporativas, el departamento de R&D y el comité de desarrollo de nuevos productos:

La responsabilidad del diseño como factor clave del éxito en la materialización de las ventajas competitivas, es determinante para la valoración de su influencia en las estrategias de innovación, información y comunicación. Esto determinará los recursos asignados al diseño, el posicionamiento del diseño en la empresa y la selección de la composición del equipo de diseño.

...es importante aclarar el papel conductor que se le da a los diseñadores frente a otras fuerzas creativas de la empresa, particularmente las comunicaciones corporativas, el departamento de R&D y el comité de desarrollo de nuevos productos.

4.3.2 Promoción y venta de la estrategia de diseño

Independientemente de si la estrategia de diseño se desarrolla interna o externamente, el Design Manager necesita una mentalidad muy empresarial para promover y vender con éxito la estrategia de diseño a toda la empresa. Para ello, deberá concienciar a los principales grupos de interés para garantizar la correcta comprensión de esta estrategia y persuadir de su importancia y viabilidad a aquellas personas cuya contribución es fundamental para que tenga éxito.²⁹

Para identificar a los principales agentes implicados, es necesario estudiar el organigrama de la empresa, donde se describen las funciones de los diferentes grupos e individuos. Obviamente, la cantidad de promoción necesaria dependerá de la percepción del diseño que existe en la empresa y de las dotes de persuasión del Design Manager.

En esta fase resulta útil considerar la estrategia de diseño como un plan empresarial. Es posible que el objetivo del Design Manager sea crear y ampliar los recursos de diseño dentro de la empresa, mientras que el objetivo de un Project Manager de una consultoría sea vender conceptos a sus clientes, pero en cualquier caso, las preguntas clave que deben plantearse son: ¿Cuáles son las ventajas para la empresa y sus clientes? ¿Cuánto tiempo requiere su implantación y cuál es el coste? ¿Qué recursos se necesitan? ¿Cuáles son las ventajas a corto y largo plazo? Las respuestas a estas preguntas serán una buena base para crear una solución económicamente viable.

4.3.2.1 Comunicación del proyecto.

La presentación del proyecto en el ámbito de la empresa es también un proceso estratégico que debe ser planificado teniendo en cuenta todos los aspectos vinculados con la factibilidad de su realización. Asimismo, será necesario considerar: el espacio físico en el que se realizará el evento, el equipamiento digital a utilizar y la cantidad y competencia de los asistentes.³⁰

La presentación del proyecto debe realizarse considerando de los siguientes objetivos:

- De ser necesario, informar sobre los antecedentes profesionales de los diseñadores. Esta información no debería apelar a la credibilidad de los destinatarios del proyecto (por medio de auto evaluaciones), sino transmitir datos concretos acerca de la obra realizada (proyectos y productos). Decimos de ser necesario, si los profesionales poseen antecedentes conocidos, la comunicación de los mismos debería limitarse a las realizaciones más recientes.
- Proporcionar una información sintética sobre las características del proyecto en relación con la estructura, la gestión y los recursos de la empresa que lo llevará a cabo.
- Informar sobre los aspectos prioritarios del producto.
 - Valores socioculturales.
 - Prestaciones tecnológicas y de significación.
 - Grado de innovación con respecto al mercado interno y externo.
 - Sustentabilidad del diseño.
 - Ciclo de vida.

29_BEST, Kathryn. Management del Diseño, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño. Parramon Ediciones, 2007. Barcelona (España). Pág. 54

30_LEIRO, Reinaldo J. Diseño: Estrategia y Gestión. Ediciones Infinito, 2006. Buenos Aires, Argentina. Pág. 192

- Suministrar una evaluación del proyecto con respecto al mercado: costos, posicionamiento, ventajas, desventajas y riesgos previstos.
 - Informar sobre la planificación económica y financiera y los resultados alternativos del negocio.
 - Informar sobre la programación de etapas y tiempos del proyecto.
-

Conviene señalar que la aprobación de un proyecto comienza mucho antes que el proceso de diseño, a través de un intercambio recíproco de información entre las distintas áreas de la empresa y los consultores externos de la misma. En este proceso de comunicación y con la adecuada consideración y evaluación de los aspectos tecnológicos, productivos, económicos y de comercialización, el diseñador estará en condiciones de integrar el proceso de decisiones respecto del producto y partiendo de esta posición accederá a coordinar y eventualmente liderar las conclusiones finales.

4.3.2.2 Creación de partners y alianzas.

El diseño no suele desarrollarse de una forma aislada dentro de la empresa sin conexión alguna con las unidades de negocio. Para que una estrategia de diseño tenga éxito, es necesario crear partners y alianzas con diferentes grupos e individuos (tanto fuera como dentro de la empresa) que deben gestionarse de forma coherente para aunar las expectativas de las partes implicadas, administrar correctamente los elementos relativos a la identidad corporativa, no provocar la confusión de los consumidores y proteger legalmente los activos.³¹

Los partenariados describen la relación entre dos o más personas, grupos o entidades que realizan una misma actividad y que colaboran entre sí en aras de un objetivo común. Por ejemplo, en el Reino Unido, la RED Unit del Design Council analiza soluciones para resolver problemas sociales y económicos mediante el empleo del diseño. Su enfoque se basa en la creación de alianzas interdisciplinarias: pequeños equipos de diseño que trabajan con economistas, científicos y antropólogos, entre otros expertos, y colaboran con entidades y representantes del sector público y privado. Su objetivo es colaborar con otras entidades en proyectos, publicaciones y seminarios para obtener información avanzada sobre las políticas gubernamentales y poder forzar el cambio.

Por otro lado, una alianza es la asociación de dos o más grupos, individuos u organizaciones que acuerdan colaborar entre sí para lograr un objetivo común. Las empresas que forman alianzas estratégicas suelen tener objetivos o características similares. Por ejemplo, dos empresas pueden crear una alianza para obtener patrocinio o licencias de productos, o bien para llevar a cabo una campaña de cobranding (cuando dos o más marcas se utilizan conjuntamente para comercializar productos, servicios o actividades específicas).

Los buenos resultados de una empresa se basan en unas buenas relaciones. Según Chris Thompson, “la innovación es el producto de una red de empresas, y tratar a los proveedores principales como adversarios en lugar de agentes complementarios es un error”. Tanto si se trabaja con clientes como con proveedores, socios, aliados o empleados, la confianza y compartir los beneficios son elementos esenciales para desarrollar con éxito una relación a largo plazo.

4.4 Implementación de la estrategia.

4.4.1 Selección de un itinerario de desarrollo de la estrategia de diseño.

Como con la formulación de estrategias, el área de diseño participa en la selección de una ruta para implementar la estrategia elegida, entonces desarrolla las acciones de diseño que se conectan a dicha ruta. Los principales itinerarios desarrollados son:

1. Integración hacia arriba o hacia abajo.
 2. Innovación.
 3. Diversificación.
 4. Internacionalización.
 5. Retirada.
 6. Alianzas.
-

Estos itinerarios pueden implementarse mediante la adquisición progresiva de nuevos conocimientos internamente por innovación, integración e internacionalización, pero también, más a menudo, externamente por fusión, adquisición y alianza.

Independientemente del itinerario escogido, el diseño puede anticipar nuevos itinerarios en concordancia con el análisis estratégico o jugar un papel de implementación:

- Para asumir la internacionalización; creando por ejemplo un centro de diseño en diferentes países o montar un equipo multicultural de diseño.
- Para concebir una nueva oferta en la dinámica de la innovación o generar diversificación.
- Para adoptar una identidad visual nueva por fusión o adquisición, o mediante una estrategia de innovación de desarrollo de alianzas.

4.4.2 *Implementación de la estrategia de gestión del diseño.*

La estrategia que el Design Manager adopta, está asistida de métodos específicos de difusión del diseño como un factor clave de éxito en la empresa.

Herramientas de la estrategia de gestión de diseño

- Definir una matriz de diseño. La asignación de los recursos de diseño y el presupuesto entre las diferentes áreas del diseño (producto, comunicación, espacios arquitectónicos...) de la empresa. Expresa la división del presupuesto de diseño entre las diferentes disciplinas de diseño de acuerdo con la estrategia de diseño.



Si la empresa considera que sus más importantes componentes visuales son sus documentos de negocio, se favorecerá el diseño gráfico. Si la empresa pone la mayor parte de sus energías en los productos, packaging y diseño de producto, o el “diseño hacia el usuario”, la interface asume el liderazgo. Si la prioridad se da a las tiendas y espacios de trabajo, la inversión por el diseño de entorno se verá favorecida.

Por lo tanto, la integración del diseño en la empresa implica determinar una prioridad cada año y establecer una coherencia a término medio entre las diferentes inversiones para examinar la consistencia entre la matriz de diseño y la matriz de mercado, o la matriz de diseño y las inversiones en comunicaciones corporativas.

Al participar en el análisis estratégico, el Design Manager define los objetivos hacia los cuales las áreas de diseño trabajarán, definiendo las inversiones en diseño y los presupuestos necesarios para los programas. La eficacia de la asignación de presupuesto deriva de la confianza puesta en el diseño y de la coordinación entre el presupuesto de diseño y el de los otros departamentos de la empresa.

- Control del funcionamiento del diseño. Controlar los resultados del diseño y su eficiencia, depende de las herramientas usadas para evaluar los objetivos, tales como el retorno de la inversión en diseño y su impacto en la empresa. La dirección estratégica del diseño implica la revisión financiera. Ésta se trabaja entre diseño y el área financiera de la empresa para ayudar a los diseñadores a insertar su trabajo en la dirección de la empresa.

La integración de la función del diseño implica el establecimiento de criterios que midan el valor estratégico del diseño. Por ejemplo, la medición del impacto del diseño en la visión de la empresa, la creación de mercado y la cadena de valor de la industria, o medir la influencia del diseño en el valor del mercado de la empresa.

La creación de un clima favorable no puede realizarse sin acentuar la influencia del diseño en decisiones de contratación o decisiones de la dirección de proyectos.

El control no debe estar limitarse a los resultados finales; debe tenerse en cuenta el grado de difusión del diseño en la empresa. Debe medirse el impacto de la política de diseño en cada área/departamento de la empresa, en cada nivel de toma de decisiones, así como encontrar los puntos de entrada para publicaciones de diseño en procedimientos de dirección de recursos humanos y capacidades.

- Dirección de diseño de los recursos humanos. El diseño es un instigador al cambio de conductas y de mentalidad. El área de diseño puede ayudar al departamento de recursos humanos y comunicación interna en:
 - Crear y mantener la información externa e interna conectada y establecer lugares para el intercambio de información.
 - Construir relaciones externas e internas a largo plazo, particularmente para construir relaciones con las escuelas de diseño.
 - Identificar las expectativas recíprocas del colaborador, cliente y diseñador. El diseño puede facilitar nuevas expectativas personales en términos de autonomía e individualismo.
-

La creación de un clima favorable no puede realizarse sin acentuar la influencia del diseño en decisiones de contratación o decisiones de la dirección de proyectos.

4.4.3 *Introducir el diseño en el sistema organizativo de la toma de decisiones.*

Para considerar el diseño como un factor clave en el éxito de la empresa, deben considerarse las herramientas para introducir el diseño en el sistema de toma de decisiones.³²

- **Diseño en la dirección de alto nivel.** El diseño es representado en la junta directiva por el director de diseño (una posición asumida a veces por un diseñador empresario o fundador), por el gestor del diseño o por un director conjunto de control de calidad y diseño o comunicaciones y diseño. Pero la importancia del diseño también será compartida por el director general en su totalidad.
- **Estructurar el departamento de diseño.** Grandes empresas con un departamento interno de diseño especificarán el papel de los diferentes equipos y dedicarán algunos equipos a la misión de visionar el diseño a largo plazo, ya sea interna o externamente. El papel del director de diseño es, por lo tanto, crear una actitud que asuma el diseño en cada departamento de la empresa.

32 BORJA DE MOZOTA, Brigitte.
Design Management, Using design to Build
Brand Value and Corporate.
Allworth Press, 2003. New York. Pág. 251

Esto se logra al:

- Definir un departamento de diseño que evolucione junto a la construcción de la estrategia.
- Crear habilidades de dirección específicas en cada departamento, particularmente en contabilidad y finanzas, recursos humanos y control de calidad.

- **Infundir cultura de organización.** El objetivo es alinear el diseño con los ritos de la empresa.
- **Transformar los sistemas de información.** La dirección de diseño no puede disociarse de la puesta en práctica y la mejora de los sistemas de información de la empresa en diferentes niveles. La elección de los sistemas de ordenación influye en la dirección del diseño, en la innovación, en la comunicación y en las diferentes etapas de dirigir el lanzamiento de un nuevos productos. Es particularmente importante cuando el diseño baraja como nuevo elemento la capacidad del cliente.

De todos modos otras opciones de ordenador pueden ser igualmente útiles para la dirección de diseño, tales como decisiones hechas en términos de sistemas de información, en particular, los documentos usados para comunicar los aspectos financieros de la empresa y su funcionamiento, pasan a todos los involucrados. El diseño de la información ayuda a todo el mundo a comprender y formar parte en las decisiones estratégicas. También crea un estándar, por lo tanto todos los documentos de la empresa son consistentes y bien diseñados –esos documentos no sólo son externos, sino también se encuentran informes, notas, apuntes o mensajes electrónicos internos.

La presentación de datos y el diseño de la información en la empresa tienen un impacto en los procesos de toma de decisiones. Supervisar la consistencia del diseño y la estrategia de empresa implica la visualización de un sistema de información que es optimizado por el diseño.

- **Transformar la visión de la empresa.** Cuando el diseño es considerado como un factor clave del éxito, es probable que la dirección de diseño participe en el diagnóstico estratégico dirigido a transformar y anticipar nuevas visiones de negocio de la empresa.



La presentación de datos y el diseño de la información en la empresa tienen un impacto en los procesos de la toma de decisiones. Supervisar la consistencia del diseño y la estrategia de empresa implica la visualización de un sistema de información que es optimizado según el diseño.

- **Habilidad en el diseño de ventas.** Firmas como Philips comenzaron por desarrollar capacidades internas de diseño, dirección de diseño y diseño de concepto. También reunieron información para analizar las tendencias de diseño. Este conocimiento es parte de los recursos clave de la empresa y se convierte en el modo de penetrar en otros mercados para transformar el departamento de diseño en una filial que puede trabajar entonces en otros segmentos de mercado. Esta diversificación de la función de diseño puede también convertirse en una herramienta para enriquecer los recursos competitivos y tecnológicos y la observación.
- **Detectar posibles tendencias de diseño.** Al observar los ligeros cambios en el mundo exterior, el diseñador puede prever como afectarán al entorno y a los objetivos de la empresa. La gestión del diseño actúa como un consejero en tiempo de incertidumbre, asesora a la empresa sobre dónde encontrar nuevas áreas de información que pueden surgir. Las empresas que están implicadas en ambientes fluctuantes ponen cada vez más confianza en sus diseñadores para formular nuevas oportunidades de productos y visiones competitivas.³³

El departamento de diseño tiene entonces que organizar para afirmar claramente su visión de futuros productos y mercados. La gestión del diseño tiene como objeto:

- Delimitar el espacio dedicado a la creación.
 - Asegurar una investigación de diseño anticipadora de nuevos conceptos de producto.
 - Utilizar la detección de tendencias, así como de recursos tecnológicos.
-

La empresa puede subscribirse a informes de tendencias. Los mapas visuales de tendencias ayudan a la empresa a construir una representación de sus percepciones del entorno y a anticipar cambios de futuro. También ayuda a definir relaciones entre un objeto y su contexto y a armonizar su discurso con tendencias psicosociológicas y valores.

De ahí, la idea de crear mapas de tendencias para diseñar nuevas formas. Esta herramienta va más allá de la comunicación o la generación de concepto, ya que está dirigida a estandarizar el proceso conceptual y deducir un método perceptivo de detección de tendencias y formulación de estrategias.

Este modelo demuestra un estándar para detectar tendencias basadas en el estudio de:

- Habilidades de diseño específicas.
 - Diseño global tal como fue creado por los fabricantes.
 - Diseño tal como fue percibido por los consumidores.
 - Diseño tal como fue creado por los proveedores.
-



La empresa puede suscribirse a informes de tendencias. Los mapas visuales de tendencias ayudan a la empresa a construir una representación de sus percepciones del entorno y a anticipar cambios de futuro.

- **La integración del diseño en la empresa.** La introducción de una estrategia de diseño en una empresa puede afectar al funcionamiento de las distintas áreas de la misma. Si ya existía en la empresa un equipo de diseño integrado dentro de otra área, su conversión en un departamento independiente provocará cambios en las responsabilidades y los canales de comunicación, y quizá sea necesario modificar algunas de las áreas funcionales y crear nuevas estructuras organizativas y nuevos modelos empresariales. Por otro lado, el director de diseño debe planificar con tiempo para determinar el posicionamiento más viable del equipo de diseño en crecimiento.³⁴

En ocasiones, una empresa debe reorganizarse para que su estrategia de diseño funcione correctamente, y la creación de nuevas áreas de negocio es una práctica habitual cuando la necesidad de un nuevo departamento es importante para el éxito de la empresa. Por ejemplo, muchas empresas crearon una nueva área de negocio para gestionar las intranets corporativas cuando descubrieron la importancia de mejorar el flujo interno de información.

La integración del diseño en una empresa puede ser el resultado de haber analizado las distintas formas de ofrecer ventajas a los clientes y de plantearse la siguiente pregunta: ¿cómo es posible reconfigurar el proceso de creación de productos y servicios para que gire alrededor del cliente en lugar de alrededor de la estructura interna de la empresa? Cuando se analizan las situaciones desde el punto de vista de los clientes, se obtiene una mejor visión de cómo podrían mejorarse los procesos y de las oportunidades de desarrollo de los nuevos productos y servicios.

La integración del diseño en una empresa puede ser el resultado de haber analizado las distintas formas de ofrecer ventajas a los clientes y de plantearse la siguiente pregunta: ¿cómo es posible reconfigurar el proceso de creación de productos y servicios para que gire alrededor del cliente en lugar de alrededor de la estructura interna de la empresa?

4.4.4 Implementación y resultados.

El final de la estrategia de diseño consiste en su implementación y puesta en práctica, que se transforma en unos resultados concretos. Esta fase es el corazón del proceso de diseño, que empieza con una estrategia y unas ideas generales que se transformarán en conceptos y que finalizará con un producto desarrollado y un mercado preparado para el lanzamiento final. Los criterios para ver si la estrategia de diseño es correcta han de estar establecidos desde el inicio del proceso, pero no es hasta el final que se pueden medir.³⁵

Los resultados de la correcta implementación del proceso de diseño se miden mediante:

- La novedad de los diseños y el grado de innovación que aportan.
- La coherencia y las sinergias con los otros productos de la empresa.
- La calidad de los productos resultantes en cuanto a funcionalidad, ergonomía, estética, respeto medioambiental y satisfacción de necesidades de los usuarios.
- Los nuevos diseños representan un porcentaje significativo de las cifras de ventas de la empresa.

³⁵ MONTAÑA, Jordi y MOLL, Isa. *Casos de éxito, El diseño en la empresa. ADCV. Valencia, 2007. Valencia. Pág. 12*

³⁶ BEST, Kathryn. *Management del Diseño, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño. Parramon Ediciones, 2007. Barcelona. Pág. 54*

³⁷ <http://td.elisava.net/coleccion/21/montaNa-es>

4.4.5 Agentes implicados.

La conformidad de los principales agentes implicados.

Es más fácil comprender una estrategia de diseño si se está implicado en su proceso de formulación. Los principales agentes implicados se hallan tanto dentro como fuera de la empresa; entre los grupos de interés internos se encuentran los directores de los departamentos o áreas de empresa, el director de la compañía o los altos directivos, mientras que entre los agentes externos destacan los legisladores, los consultores y los expertos.³⁶

Los Design Manager implican en el proceso a los principales grupos de interés a fin de obtener su apoyo y aprobación. Para ello, resulta útil describir la estrategia de diseño y las ventajas para los departamentos de la empresa. Por ejemplo, si uno de los agentes implicados es el director de recursos humanos, pueden describirse las ventajas de la estrategia de diseño para la contratación de nuevos empleados. Si la estrategia se vende a grupos de interés muy diferentes, el Design Manager deberá encontrar sus puntos en común y describir, por ejemplo, las ventajas de la estrategia para los consumidores. Dado que ninguna empresa puede subsistir sin sus clientes, es de interés para todas las partes implicadas encontrar formas de mejorar la experiencia general de sus consumidores.

Al menos debe haber un miembro de la junta directiva que esté personal y profesionalmente implicado en el diseño. Éste debe incluirse en la agenda de las reuniones de la junta, y los planes empresariales deben contener una política sobre el diseño. De ese modo, las iniciativas contarán con el apoyo de “los de arriba”, imprescindible si se desea implantar un proyecto de diseño.

NEC Corporation es uno de los principales proveedores de Internet, banda ancha, redes y soluciones empresariales del mundo. En el gráfico se muestran los principales agentes implicados en las actividades medioambientales de NEC, según se publica en su Informe Medioambiental Anual. NEC promueve la gestión responsable del medio ambiente y una visión de una sociedad sostenible que se basa en la labor de diferentes grupos de interés. (Fuente: NEC Corporation).

La idea de que “un buen diseño es un buen negocio” está asumida por muchos empresarios. Sin embargo, el buen diseño no se compra a kilos. Conseguir un buen diseño es una cuestión de gestión empresarial. Un buen diseño implica una buena gestión.³⁷

La idea de que “un buen diseño es un buen negocio” está asumida por muchos empresarios. Sin embargo, el buen diseño no se compra a kilos. Conseguir un buen diseño es una cuestión de gestión empresarial.

Un buen diseño implica una buena gestión.



Si se sabe cuáles son las principales partes implicadas en una estrategia de diseño, es posible determinar cuáles deben involucrarse en el proceso para crear una estrategia viable. Fuente: NEC Corporation



Para conseguir la coherencia necesaria en todos los ámbitos del diseño es precisa una estructura de dirección. Un diseñador con una gran experiencia en programas corporativos establece lo que denominamos los siete mandamientos de la dirección del diseño:

- Primero, debe existir en el consejo de administración de la compañía un consejero responsable del diseño que actúe como defensor y denuncie cualquier tipo de incoherencia.
- Segundo, el resto del consejo debe estar convencido de la unidad de diseño y prestar respaldo de forma continuada.
- Tercero, en un segundo nivel de la empresa debe existir una persona responsable de la dirección operativa del diseño actuando sobre las diferentes unidades.
- Cuarto, debe haber una serie de equipos de trabajo para realizar el diseño de los diferentes ámbitos: producto, comunicación, entorno, etc. No es necesario que estos equipos estén formados íntegramente por personal de la empresa, pueden ser equipos de free lancers.
- Quinto, debe haber algún tipo de manual que codifique los más importantes aspectos del diseño de la compañía.
- Sexto, debe haber un programa continuado con objetivos, responsables y tiempos de realización de modo que se pueda controlar y eventualmente modificar.
- Séptimo, debe haber un compromiso de dedicación de recursos financieros para el diseño.

... debe existir en el consejo de administración de la compañía un consejero responsable del diseño que actúe como defensor y denuncie cualquier tipo de incoherencia.

... debe haber un compromiso de dedicación de recursos financieros para el diseño.

En resumen, la política de diseño de la empresa es precisamente esto, una política empresarial y en consecuencia debe establecerse o definirse por los órganos competentes en fijar las políticas de la empresa, es decir, la más alta instancia, el consejo de administración y la alta dirección. La política de diseño ha de venir dada desde arriba o no será efectiva.

En cuanto al Design Manager, ha de tener una posición en la organización que le permita hacer efectiva la política establecida. El diseño interviene en muchos departamentos claramente definidos en esta función desde ingeniería, investigación y desarrollo, producción, marketing hasta otros menos claros. Seguro que muchas decisiones que afectarán a la política de diseño de la empresa se tomarán en lugares diversos; el departamento de compras decidirá elementos clave de mobiliario, relaciones públicas contratará un stand en una feria, administración de personal comprará unos uniformes o decidirá prescindir de los antiguos, nadie se ocupará del mensaje que transmitan las personas encargadas del teléfono, mantenimiento cambiará las papeleras de los pasillos y las nuevas oficinas las encargará el director general a un arquitecto sin acordarse que esto formaba parte de la política de imagen y por tanto de diseño de la empresa. Coordinar todas estas acciones no es tarea fácil.

4.4.6 *Equipos de trabajo.*

Hemos observado a la estrategia como un flujo de decisiones y compromisos con lo que se hace más fácil definir el papel de los que diseñan productos y servicios. Los diseñadores juegan un papel clave en proveer datos y visualizaciones para la toma de decisiones. Si realizan su función de manera apropiada abren “puertas de oportunidades”. Ayudan a tomar decisiones para explorar alternativas futuras. Su tarea es inventar, descubrir y comunicar formas de progresar en la realización del sentido colectivo de la firma sobre qué hacer después.

Los diseñadores juegan tres papeles clave para encontrar nuevas oportunidades. Estos papeles pueden ser un conflicto.

1. Los diseñadores asumen el liderazgo ante las nuevas nociones.
 2. Corroboran posibilidades para la realización de pequeñas ideas en un proyecto (por ejemplo, en la realización de un prototipo).
 3. Luchan por sus ideas, introduciendo abrasión funcional en el proceso decisorio de dirección.
-

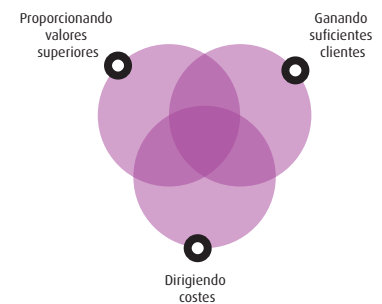
Su tarea es inventar, descubrir y comunicar formas de progresar en la realización del sentido colectivo de la empresa y sobre qué hacer después.

Esta tarea es más importante de lo que a menudo se atribuye a los diseñadores, dado que no todas las posibilidades son válidas. Antes de que una posibilidad se convierta en un compromiso necesita tener fuertes posibilidades de creación, de ese modo aumenta la fuerza competitiva de la firma. ¿Por qué compite la empresa? La respuesta es siempre la misma. Hay tres elementos vitales e independientes. Un negocio solo prospera porque:

1. Un suficiente número de clientes quieren o necesitan sus productos o servicios y son capaces de pagar por ellos.
2. Siempre y cuando los productos tengan un sustancioso margen de beneficio.
3. Los clientes prefieren comprar a la firma en vez de a otros.

Los diseñadores ayudan a la empresa a dar sentido a lo que los clientes quieren y necesitan. Los diseñadores crean conceptos de valores a veces para proporcionar algo que un cliente potencial no desea hasta que lo vea en realidad. Diseñan productos y servicios en los que acumulan costos menores que los ingresos recibidos. Le dan a la firma algo distintivo para vender que evoca entusiasmo, admiración, deseo y lealtad. Refrescan, amplían y construyen oportunidades que son ofertas determinantes para la empresa. Los diseñadores son, si lo saben o no, el equipo estratégico de la firma.

Las estrategias competitivas requieren mantener tres balones en el aire al mismo tiempo: proporcionando valores superiores, ganando suficientes clientes y dirigiendo costes. Integrado en esta definición estaría el concepto de oportunidad.



Requisitos de las estrategias competitivas.

Diseñadores, visionarios, desarrolladores de conceptos y gente creativa suelen estar desconsiderados en muchas de las decisiones estratégicas de las empresas. Es necesario generar enlaces entre las decisiones de fabricación y los creadores. El desarrollo de estrategias demanda imaginación, ...

4.4.6.1 El diseñador como equipo estratégico.

Diseñadores, visionarios, desarrolladores de conceptos y gente creativa suelen estar desconsiderados en muchas de las decisiones estratégicas de las empresas. Es necesario generar enlaces entre las decisiones de fabricación y los creadores. El desarrollo de estrategias demanda imaginación, intangibles como conceptos, intenciones, significados, lógicas y futuribles. Todo ello presupone que los diseñadores necesitan identificarse y asumir el rol del equipo estratégico. Margaret Bruce esboza siete consejos que pueden ayudar a los diseñadores a tomar conciencia de la importancia de las estrategias en sus papeles:³⁸

*38_BRUCE, Margaret/ BESSANT, John.
Design in business, Strategic Innovation Through
Design. Pearson Education Limited, 2002.
Harlow, Inglaterra. Pág. 71*

1. Darse cuenta que, a veces, puedes ser un pensamiento líder en la firma.
 2. Necesitar atrasar.
 3. Ser riguroso.
 4. Escuchar mucho.
 5. Estar dispuesto a pensar en lo inconcebible.
 6. Ganar amigos.
 7. Ser flexible.
-

4.4.6.2 Equipos internos frente a equipos externos.

En ocasiones, una empresa solicita los servicios de una consultoría externa para que presente una propuesta de estrategia de diseño. Para que la estrategia de diseño tenga éxito, es fundamental que la consultoría externa cuente con la colaboración de las distintas unidades de negocio. Las propuestas de una consultoría externa suelen gozar de un alto grado de objetividad, puesto que no están sujetas a presiones interdepartamentales ni a las políticas internas de la empresa. Una consultoría externa también puede complementar la labor del equipo interno de diseño ofreciendo perspectivas nuevas, guiando o dirigiendo un proyecto específico o aportando habilidades o experiencias específicas. Los consultores externos pueden trabajar en un proyecto específico a corto plazo para cumplir un objetivo determinado o bien trabajar con una empresa a largo plazo como asesores estratégicos. Existen muchos tipos de consultorías que ofrecen diferentes servicios. Otra opción consiste en contratar a una gran consultoría que a su vez contrata los servicios de agencias más pequeñas, pero es una alternativa bastante costosa. Un método más económico consiste en que la empresa contrate a varias agencias especializadas de tamaño pequeño, pero el inconveniente es que éstas lucharán continuamente entre sí por ocupar el primer puesto en la lista de agencias contratadas.

Ventajas e inconvenientes de utilizar equipos de diseño internos o externos

	Ventajas	Inconvenientes
<i>Equipo de diseño interno</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Los diseñadores forman parte la empresa. - Trabajar con un solo "cliente" permite una experiencia muy especializada. - La proximidad de las otras unidades de negocio facilita el trabajo de equipo multidisciplinario y unos objetivos compartidos. - Se puede influir sobre la cultura de diseño de la empresa. - Acceso más fácil a los responsables de la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de estrechez de miras, autocomplacencia o de falta de objetividad. Es más probable que se diga que "sí" a todo. - Debe compatibilizarse el statu con ampliar los límites. - Quizá se deba competir con otras unidades de negocio por los recursos.
<i>Equipo de diseño externo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo con múltiples clientes ofrece una amplia experiencia. - Equipo objetivo y apolítico. Puede decir que "no". - Es probable que los clientes escuchen más. La consultoría puede ofrecer una perspectiva más innovadora para la resolución de problemas. - Puede concentrarse sólo en el problema y ofrecer soluciones focalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiende a ser una opción más cara. - Las consultorías pueden proponer nuevas ideas que no se ajusten a la marca o que no sean viables como oferta empresarial.

4.4.6.3 Trabajar con consultorías de diseño.

*¿Cómo contrata una empresa a una consultoría de diseño para que le ayude a crear su estrategia de diseño? En primer lugar, el director de diseño define los requisitos del proyecto y confecciona una breve lista de consultorías con experiencia en este tipo de proyectos. A continuación, se invita a estas consultorías a participar en un concurso para presentar sus propuestas, métodos de trabajo y conceptos. El concurso es un buen método para que la empresa encuentre la consultoría más adecuada para desarrollar un proyecto concreto, así como para delimitar el alcance del mismo, su presupuesto y los honorarios de asesoría.*³⁹

Para una consultoría, un concurso no es una plataforma en la que se prestan servicios de diseño gratuito, sino una oportunidad para demostrar y presentar a los “compradores” de diseño el valor de sus ideas para resolver las necesidades de la empresa. Un error frecuente que cometen las consultorías en los concursos es dedicar demasiado tiempo a hablar de sus habilidades, en lugar de demostrar que comprenden al cliente y su proyecto. Aunque es importante que una agencia destaque sus credenciales, durante el concurso el cliente está más interesado en la posibilidad de crear una relación laboral con un equipo de diseño que cubra sus necesidades y busque soluciones de diseño creativas y viables. Asimismo, al cliente le interesa una consultoría capaz de demostrar que entiende las motivaciones y aspiraciones de su negocio y sus consumidores.

Para el director de diseño es importante encontrar la consultoría más adecuada para su proyecto y las fuentes que mejor pueden ayudarle en su elección son los organismos y asociaciones del diseño, puesto que ofrecen servicios de referencia para sus miembros así como listas de proveedores, revistas especializadas y diseñadores ganadores de premios, además de una relación de las consultorías con las que colaboran las empresas del sector.

³⁹_BEST, Kathryn. *Management del Diseño, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño.* Parramon Ediciones, 2007. Barcelona (España). Pág. 50

⁴⁰_BEST, Kathryn. *Management del Diseño, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño.* Parramon Ediciones, 2007. Barcelona (España). Pág. 60

⁴¹_MONTAÑA, Jordi /MOLL, Isa. *Casos de éxito, El diseño en la empresa.* ADCV. Valencia. 2007. Pág. 11

4.4.6.4 Creación de un recurso de diseño flexible y versátil.

Para poder adaptarse a entornos y circunstancias cambiantes, la estrategia de diseño debe ser flexible y, para que crezca a largo plazo, el director de diseño debe garantizar su expansión de modo que pueda evolucionar cuando se difunda dentro de la empresa y aumente su prestigio como resultado del éxito de diferentes proyectos.⁴⁰

Es importante que la empresa disponga de los sistemas necesarios para ofrecer un acceso fácil y permanente a los equipos y recursos de diseño. Dichos sistemas pueden basarse en la creación de un equipo de diseño interno, en la contratación de expertos externos o en la formación de partenariados con consultorías de diseño, así como en programas de asignación de tareas de diseño y en la combinación de distintos enfoques para diferentes tipos de proyectos.

4.4.6.5 Recursos.

No hay estrategia sin recursos. Especialmente en el diseño, una función basada más en recursos humanos que en recursos tecnológicos; una función en la que las capacidades humanas, el conocimiento, las habilidades del equipo no se pueden improvisar de un día para otro. El sector del diseño presenta la ventaja de la existencia de un numeroso colectivo de profesionales freelance que en muchos casos facilita la intervención de un diseñador de forma inmediata.⁴¹

El equipo de diseño representa para la empresa un verdadero capital intelectual que se ha de gestionar de forma adecuada a través de:

- La creación de equipos de diseñadores internos y externos que trabajen con los otros departamentos de la empresa.
- El departamento de diseño tiene objetivos, responsable y presupuesto.
- El conocimiento de diseño está bien documentado y registrado.
- Hay planes de formación para los diseñadores y los empleados que intervienen en el diseño.

Para una consultoría, un concurso no es una plataforma en la que se prestan servicios de diseño gratuito, sino una oportunidad para demostrar y presentar a los “compradores” de diseño el valor de sus ideas para resolver las necesidades de la empresa.

4.4.7 Éxito/fracaso del uso del diseño.

4.4.7.1 Cómo definir la rentabilidad del diseño.

Tanto si el equipo de diseño es interno como externo, el diseño es un recurso que debe correr a cargo del cliente (la empresa), pero nunca es fácil comprender las expectativas del cliente cuando se pone precio al trabajo que debe realizarse para él, porque los beneficios financieros del proyecto no se conocen desde el principio para poder ser evaluados. Por lo tanto, ¿cómo pueden establecerse unos honorarios que resulten justos y aceptables para ambas partes?⁴²

Para la consultoría, unos honorarios rentables son aquellos que cubren el coste de llevar el negocio y que permiten reinvertir una parte de los beneficios. Los salarios de los empleados y la subcontratación de servicios constituyen la parte más importante del coste del diseño. Las revistas especializadas suelen publicar las tarifas medias por hora, los salarios y los precios de mercado más habituales para las diferentes funciones y tareas del diseño, que pueden utilizarse como punto de partida para establecer el precio de los recursos humanos invertidos en el proyecto del cliente.

Obviamente, las tarifas y los honorarios de las consultorías de diseño varían en función de la experiencia y del mercado. Un buen método para establecer sus honorarios consiste en calcular el importe anual de los gastos generales y dividirlo por el número aproximado de horas trabajadas y facturables a un cliente (normalmente 1.000). Las horas no facturables son el tiempo dedicado a actividades de administración y marketing y a redactar propuestas, realizar presentaciones para los clientes y contratar personal. De este modo se obtiene una tarifa por hora que cubre los gastos de llevar el negocio así como el tiempo real dedicado al diseño.

Para calcular la tarifa por hora facturable de un miembro del equipo de diseño (partiendo de la base que dedica la mayor parte de su tiempo a trabajar en proyectos de los clientes) debe dividirse su salario por 1.500 horas. Los honorarios de los consultores también permiten calcular si un proyecto puede realizarse de forma rentable al determinar si el precio del servicio cubre el tiempo de diseño y los gastos generales.

⁴²_BEST, Kathryn. *Management del diseño, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño*. Parramon Ediciones, 2007. Barcelona. Pág. 52

⁴³_BEST, Kathryn. *Management del Diseño, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño*. Parramon Ediciones, 2007. Barcelona (España). Pág. 60

⁴⁴_F. CUFFARO, Daniel; VOGEL, Brian y MATT, Brian. *Design Management Journal, Design as Interface*. Volume 13, Number 1, Winter 2002. Boston.

4.4.7.2 Aprovechar el éxito del diseño.

La mejor manera de potenciar el valor del diseño es crear proyectos de éxito, que pueden ser puntuales o de colaboración a largo plazo con diseñadores de reconocido prestigio. Puesto que no siempre es fácil medir el valor del diseño, es importante encontrar formas de difundir su éxito. Por ejemplo, en el Reino Unido, la National Patient Safety Agency (agencia nacional de seguridad del paciente) mide el éxito de su programa de seguridad por el número de vidas que salva.⁴³

Herman Miller es una empresa innovadora en el campo del diseño de mobiliario contemporáneo tanto para el hogar y la oficina como para centros de asistencia sanitaria. Su compromiso de integridad a largo plazo en la calidad de los productos y las relaciones empresariales se ha desarrollado mediante relaciones con algunos de los diseñadores más prestigiosos de este siglo. Por ejemplo, Herman Miller ha entablado una productiva relación laboral con el mítico diseñador Charles Eames. En la imagen se muestran las famosas sillas de plástico moldeado Eames producidas por Herman Miller. Gracias a la contratación de diseñadores externos de gran talento, esta empresa es actualmente líder en innovación y diseño.

La compañía japonesa Muji es un gran ejemplo de cómo puede aprovecharse el éxito del diseño. En el año 2005, Muji ganó nueve premios iF por el diseño de sus productos. Estos premios son un reconocimiento a la excelencia del diseño de los productos producidos por esta empresa durante sus 25 años de vida.

4.4.7.3 Un buen diseño no siempre garantiza éxito.

Abundan las historias de los grandes diseños que no van a ninguna parte. Daniel F. Cuffaro, junto con sus colegas Brian Vogel y Brian Matt, examina por qué las cosas salen mal, y contesta sobre tales resultados, propone un modelo de diseño que acentúa la orquestación de la experiencia del consumidor total, de la conciencia y el contrato por la propiedad y el empleo.⁴⁴

Si la experiencia total del consumidor que rodea a un producto es mala, puede reemplazar todo sobre el producto, hasta su excepcional diseño. La experiencia del consumidor, comprende muchos factores, comienza cuando él o ella se dan cuenta del producto (por la publicidad o recomendaciones), y se terminan cuando el tiempo de servicio del producto finaliza.

La compañía japonesa Muji es un gran ejemplo de cómo puede aprovecharse el éxito del diseño. En el año 2005, Muji ganó nueve premios iF por el diseño de sus productos. Estos premios son un reconocimiento a la excelencia del diseño de los productos producidos por esta empresa durante sus 25 años de vida.

... según Jordi Montaña la rentabilidad del diseño se puede demostrar numéricamente. Mayores recursos en diseño aumentan considerablemente las probabilidades de éxito del producto, de forma que el beneficio esperado es mayor.

4.4.7.4 Factores controlables.

Siempre habrán factores que estén fuera de nuestro control, por ello el producto debe maximizar las cualidades de cada factor que esté dentro de su control. Cuanto mejor optimizados estén esos factores controlables, mayor probabilidad de que el cliente no base su opinión del producto en factores en los que el fabricante no tiene ningún control.

Los fabricantes que consideran todos los factores de éxito mencionados anteriormente pueden desarrollar estrategias en las que las fuerzas y las debilidades de cada factor se tienen en cuenta. Por ejemplo, si el presupuesto para publicidad es pequeño, la atención del cliente debe ser alcanzada de otro modo. Si una empresa confía en captar la atención del consumidor mediante el boca a boca, el concepto del producto debe ser simple y obvio. El diseño debe ser reconocible y llamativo, y el envase debe ser diseñado para educar y reforzar la decisión del comprador. Así es cómo el diseño se convierte en parte de una estrategia que tiene en cuenta la experiencia del consumidor.

En lo que respecta al producto, según Jordi Montaña⁴⁵, la rentabilidad del diseño se puede demostrar numéricamente. Mayores recursos en diseño aumentan considerablemente las probabilidades de éxito del producto, de forma que el beneficio esperado es mayor. Al mismo tiempo mayores recursos en la fase de diseño evitan errores y cambios en las fases de producción y lanzamiento, lo que incide en un menor coste precisamente en las fases que comparativamente requieren menor inversión. Debe tenerse en cuenta que entre el setenta y el ochenta por ciento de la inversión en un nuevo producto se realiza en la fase de preparación de la producción y en el lanzamiento; y que posiblemente sólo entre el cinco y el diez por ciento se dedica al diseño.

⁴⁵<http://tdd.elisava.net/coleccion/21/montaNa-es>

⁴⁶ F. CUFFARO, Daniel; VOGEL, Brian y MATT, Brian.
Design Management Journal, Design as Interface.
Volume 13, Number 1, Winter 2002. Boston.



4.4.7.5 Factores de fracaso.

Cuando un producto es reconocido por haber conseguido un buen diseño, existen expectativas de que será un éxito en el mercado. Sin embargo, cuando un producto falla en el mercado, los diseñadores son rápidos en echarle la culpa a otros factores. Es probable que algunos fracasos puedan estar atribuidos al propio diseño, pero muchos son realmente debido a factores más allá del alcance del desarrollo del producto. Aunque una compañía puede permitirse tener un buen diseño industrial y procesos de ingeniería, puede tener fallos a la hora de considerar la experiencia total del consumidor.⁴⁶

De manera similar, un mal proceso de diseño puede experimentar algunos éxitos consumidos por un mercado agresivo, pero los resultados son normalmente de corto periodo. Cuando una compañía falla concienciando al cliente para un producto bien diseñado, pierde una oportunidad, también una gran inversión. Un mal envase puede degradar un bonito diseño. La disponibilidad puede estar limitada por la capacidad de producción o la confianza en un componente que dificulta la fuente de ingresos. ¿Qué tienen todos estos factores en común? Todos ellos son controlables. Por lo tanto:

- Una especificación del producto que está fuera del mercado (no se investigó suficiente; el producto no satisface el objetivo del cliente)
 - La carencia de sensibilidad a un terreno competitivo o la tecnología corriente que cambia
 - Un equipo directivo que falla tomando decisiones
 - Un equipo directivo que es tacaño y de pocos cambios en los procesos o productos
 - Un precio de partida que es erróneo según los rasgos o cualidades del producto
-

4.4.7.6 Claves para el éxito.

Las compañías que deciden considerar la experiencia total del consumidor necesitan reconocer que se requiere un buen proceso de diseño para conseguir buenos resultados. Deben permitir y respetar un buen proceso haciendo lo siguiente:⁴⁷

- Entender el objetivo de los clientes. No solo en términos de ingresos y nivel educativo, sino también en términos de cosas que los “muevan”. Aunque los consumidores no puedan ser conscientes de la profundidad de su respuesta para diseñar, ellos realmente responden para formar, detallar, colorear, equilibrar, etcétera. Esto incita a relacionar el diseño con todos los factores visuales y táctiles de la experiencia. Un entendimiento de las reacciones comunes del público objetivo permite enfocar el diseño a factores apropiados.
- Desarrollar un mapa de las experiencias totales de los puntos de vista del usuario final. Esto incluye una estrategia para concienciar, seleccionar los canales de distribución, y crear un packaging apropiado, reforzando la marca y la decisión de adquirir, y crear una experiencia positiva inicial del producto.
- Asignar un buen diseño al producto destinado al público objetivo. Cuando los miembros del equipo de diseño entienden los movimientos del cliente, pueden caracterizar al producto con un lenguaje que le diga al cliente las percepciones de utilidad, cualidad, valor y función. El equipo de diseño debe ser capaz de perseguir un proceso que les permita saber lo que piensan los clientes, visualizar en términos generales y perfeccionar y capturar el diseño propuesto. El buen diseño no empieza y termina con la definición de la estética. Debe incluir características adecuadas y una funcionalidad definida, también una destacada ejecución en los procesos de ingeniería y fabricación.

47_ F. CUFFARO, Daniel; VOGEL, Brian y MATT, Brian.
Design Management Journal, Design as Interface.
Volume 13, Number 1, Winter 2002. Boston.



Asignar un buen diseño al producto destinado al público objetivo. Cuando los miembros del equipo de diseño entienden los movimientos del cliente, pueden caracterizar al producto con un lenguaje que le diga al cliente las percepciones de utilidad, cualidad, valor y función.

- Asegurar que en la publicidad, en el envase y en el diseño del producto se comunica el mensaje constante de la marca. Además, una empresa puede usar estrategias de marca para relacionar algunas líneas de productos entre sí y más adelante apoyar la marca.
- Apoyar el producto tras su compra. Apoyando el producto, aportando asistencia con el uso inicial o estructura, proporcionando un soporte de garantía, sustitución de partes o reparación de elementos, y posibilidad de reclamar la devolución del producto.
- Elegir compañeros en este proceso que tengan una metodología para la comprensión del objetivo del cliente y poder traer un alto nivel de habilidad con cada factor de la experiencia total del cliente. Esos compañeros pueden pertenecer a la propia empresa, tales como consultores, vendedores o fabricantes externos. Cuando se seleccionan los recursos externos, las decisiones deben estar basadas en logros y niveles consistentes de calidad.

Mapa de la experiencia total del consumidor

¿Cómo el cliente conocerá el producto?

- Tiendas
- Catálogos
- Publicidad impresa
- Anuncios televisivos
- Promoción del producto
- Ubicación del producto
- Por amigos o familiares
- Recibido como regalo

¿Cómo el cliente se hará con el producto?

- Pedido por catálogo
 - Pedido por Internet
 - Adquirido en tienda
 - Recibido como regalo
-



¿Qué experiencia se querrá comunicar?

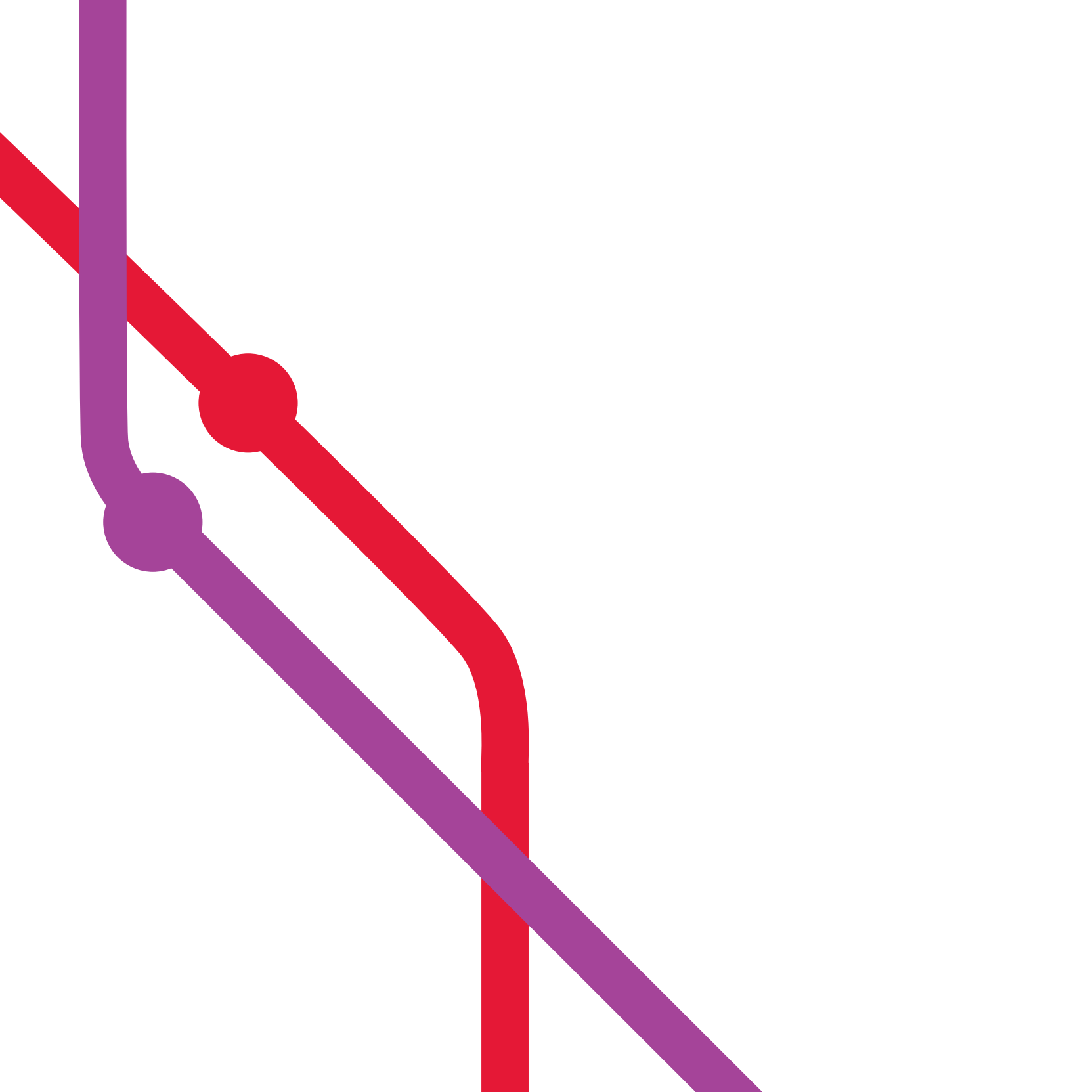
- Talla/peso
- Transporte
- Estrenar / desprecintar el envase
- Comprensión inicial
- Comprensión de las características y funciones

¿Qué comunicará el uso inicial del producto?

- Primera impresión
- Estructuración

¿Qué comunicará el producto durante su uso?

- Uso regular
- Desmontaje en curso y estructuración
- Reparación o Depósito.
- Fin de vida



5 FORMULACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO

5.1 LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO COMO OBJETIVO ORGANIZATIVO.

5.2 FASES, NIVELES, OBJETIVOS Y HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO.



**Determinar la ética
empresarial en base
al posicionamiento
global de la empresa
respecto de las sus
responsabilidades
frente a la comunidad.**



5.1 LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO COMO OBJETIVO ORGANIZATIVO.

La formulación de estrategias no depende solo de los resultados adecuados en el análisis interno y externo; también depende en gran importancia del papel jugado por los individuos en el proceso estratégico. Es importante comprender la mezcla de influencias que determinan los objetivos de la empresa.

5.1.1 *Fuerzas que influyen en los objetivos de la empresa.*

Como plantea Brigitte Borja de Monzota⁴⁸, la Gestión Estratégica del Diseño debe buscar cuatro fuerzas determinantes:

1. La buena dirección de una empresa es la que determina qué intereses debe atender la empresa y de qué manera sus prioridades y objetivos deben ser establecidos. La dirección corporativa se ha vuelto cada vez más compleja debido a la separación entre propiedad y gestión.
 2. La “matriz de poder/interés”, define a los inversores de acuerdo con el poder que ellos mantienen y el interés que tienen en la estrategia de la empresa. Incluso si hay un acuerdo sobre objetivos generales, a menudo hay diferencias en las expectativas de intereses, y es útil para analizar dichas diferencias.
 3. Determinar la ética empresarial en base al posicionamiento global de la empresa respecto de sus responsabilidades frente a la comunidad. Este posicionamiento puede cambiar en base al punto de vista adoptado: estrecho cuando se enfatizan los intereses de los inversores a corto plazo; o un punto de vista más amplio cuando la empresa quiere cambiar la sociedad.
 4. El contexto cultural a diferentes niveles: cultura nacional y profesional. Hay muchas fuerzas influyentes en conflicto en la definición de los objetivos de la empresa.
-

⁴⁸ BORJA DE MOZOTA, Brigitte. *Design Management, Using design to Build Brand Value and Corporate*. Allworth Press, 2003. New York.

⁴⁹ BORJA DE MOZOTA, Brigitte. *Design Management, Using design to Build Brand Value and Corporate*. Allworth Press, 2003. New York.

⁵⁰ FINIZIO, Gino. *Design & Management: gestire l'idea*. SKIRA editore, Milano.

5.1.2 *Objetivos de la empresa: Misión e Identidad.*

5.1.2.1 *La misión de la empresa.*

Las empresas en función de su vocación principal tienen que ser visionarias, aclarar su intento de estrategia y hacer valer sus valores básicos. El diseño participa en el desarrollo de una visión para la emisión de conceptos que unifican las comunicaciones de la empresa y los valores estratégicos. Esto es particularmente realista cuando una empresa cambia su marco de actividad.⁴⁹

En este proceso de visionado, la Gestión Estratégica del Diseño desarrolla mayor interés en las estructuras cognitivas y procesos de pensamiento, en la decisión de marcadores. La aportación es integrarse en la construcción social y representación del proceso de formulación de estrategia. La Gestión Estratégica del Diseño debe desarrollar herramientas para identificar el “anclaje” social de las representaciones mentales.

Una empresa puede definirse como una actividad económica organizada con el objeto de producir y comercializar bienes o servicios. La finalidad económica representa ciertamente el motor principal de cualquier actividad empresarial, pero dicho parámetro no es suficiente para describir la compleja naturaleza de la misma. La vida de la empresa se basa sobre todo en una idea básica, que se define como misión en términos técnicos. La misión es el ser de la empresa ⁵⁰

La misión mantiene una estrecha relación con el crecimiento de la empresa, influye en su trayectoria, pero a su vez es influenciada por ésta en la medida en que a través de la misma registra las mutaciones del escenario, teniendo que adelantarse para explotar nuevas oportunidades. Naturalmente sería equivocado considerar a la misión como objetivo fijo, ya que necesita ser constantemente alimentada, para evitar borrar la directriz de la idea inicial, perder coherencia y negar la lógica que la ha conducido a construir la empresa.

¿Cómo nace la misión? La misión nace de una idea inicial, de una intuición de producto y mercado, de una iniciativa empresarial. El enfoque de la misión coincide con la conciencia del propio objetivo y la idea que lo sustenta. Como hemos dicho, la misión también es influenciada por otros muchos aspectos, los recursos internos y externos, el conocimiento de los puntos fuertes, pero también de los límites.

Entre los aspectos que construyen el contenido de la misión estarían:

- La historia: el pasado, los precedentes que han determinado los éxitos (y fracasos) históricamente documentan y construyen el carné de identidad de la empresa.
 - Recursos humanos: la composición y las líneas maestras del consejo empresarial definen la propiedad de la empresa.
 - Aspectos ambientales: los elementos externos que influyen en los fines de la empresa, en definitiva, amenazas y oportunidades ofrecidas por la realidad circunstante.
 - Know-how: la disponibilidad de recursos humanos, económicos y tecnológicos.
 - Especificidad: las características que han permitido a la organización distinguirse en el mercado y que constituyen la base de las elecciones y las mismas finalidades.
-

La buena dirección de una empresa es la que determina qué intereses debe atender la empresa y de qué manera sus prioridades y objetivos deben ser establecidos.

5.1.2.2 Identidad corporativa de la empresa.

Desde hace tiempo parte del mundo empresarial ha comprendido lo oportuno de superar el concepto de imagen en favor del desarrollo de una mayor, más profunda y consciente identidad, basada sobre contenidos específicos capaces de ser expresados.

La dificultad de conocer y administrar la imagen, y el resultado de todos sus efectos perceptibles, ha inducido a muchas empresas a preguntarse sobre su papel, no sólo en términos de identificación en el mercado, de políticas de comunicación, sino sobre todo en relación a los objetivos estratégicos y acciones a desarrollar necesarias para conseguirlos.⁵¹

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 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.

La Gestión Estratégica del Diseño aporta a la elaboración de la identidad corporativa de la empresa “interacción”. A través del lenguaje, el Design Manager se involucra en el enfoque constructivo de la realidad construida. Así pues el diseño es clave para la generación y difusión de ambas representaciones, ya sean abstractas o visuales. Las representaciones se hacen visibles a través de una identidad visual y la elección de la identidad foco de la empresa.

La imagen de empresa, dividida en tres elementos: la imagen de empresa, la imagen profesional y el poder gráfico.

Los componentes de una identidad corporativa de la empresa son:

- Los elementos simbólicos: valores corporativos, mitos, ritos y tabúes.
- La imagen de empresa, dividida en tres elementos: la imagen de empresa, la imagen profesional y el poder gráfico.
- El estilo de liderazgo puede variar de narcisista a posesivo, de seductor o sabio.

Centrar la identidad de una empresa es un proceso de:

- Centrarse en el líder, pues los directivos y empleados se identificarán con la imagen presidencial, interna y externamente.
- Centrarse en la actividad del negocio, ya que directores y empleados son profesionales y especialistas dentro de una industria. Esto conlleva problemas cuando el contexto exige reducción, creación o diversificación de determinadas actividades.
- Centrarse en el comportamiento, ya sea burocrático, con un enfoque en acciones de negocios claramente definidas, a menudo limitado por normas precisas que permitan un poco de iniciativa (administraciones o compañías en industrias estables), o flexibles, centrados en las habilidades de los directores y empleados para adaptarse rápidamente a las nuevas tareas y ocupaciones.

Finalmente, la gestión del diseño participa en la construcción de una identidad consistente, por lo tanto la imagen externa es un buen indicador de la imagen interna de la empresa.

5.1.3 *Niveles de integración estrategia/diseño*

La empresa, para alcanzar los objetivos que se plantea, coherentes con su finalidad empresarial, define estrategias a corto y medio plazo, aplicables a través de planes operativos. Considerando que las empresas contemporáneas se encuentran ocupadas en una larga y extenuante batalla por la supervivencia (determinada por la turbulencia de los mercados y la despiadada competencia) es útil precisar que la planificación estratégica no es otra cosa que un proceso para desarrollar y mantener una relación unívoca entre los objetivos, los recursos y las mismas oportunidades del entorno y del mercado. Sondar la respuesta del mercado (retroalimentación) es de vital importancia para la definición y la puesta al día del plan operativo, además de para valorar la eficacia de la estrategia.⁵²

Planear quiere decir formalizar las decisiones fundamentales en política empresarial. Los elementos que influyen en la definición de una estrategia son, en síntesis, la tipología de la empresa (product oriented o market oriented), el entorno (en progreso o estático), la capacidad organizativa de la empresa (innovadora o burocrática), la rentabilidad (reinversión de los beneficios en investigación o mantenimiento de los costes fijos).

Los análisis y las decisiones deben de tener en cuenta el territorio competitivo en el que la empresa actúa, los vínculos, las oportunidades del entorno y de la competencia. Una investigación detallada sobre la estructura del sector significa valorar su dimensión, sus potencialidades de desarrollo en el tiempo, la rentabilidad, los costes, el grado de innovación tecnológica. Análogamente ocurre con el análisis de la demanda: una estrategia de éxito tiene que basarse en la satisfacción de las necesidades de los consumidores y sobre el análisis del comportamiento de la compra (verificación de los segmentos de mercado, segmentos homogéneos de consumidores...). Lo mismo con la competencia, análisis que permite averiguar como los adversarios económicos se mueven en el mismo mercado que la empresa.

El mercado está inevitablemente influenciado por el entorno externo y padece sus oscilaciones. Existen factores sobre los que la empresa no puede tener control y estos son generalmente la tecnología, la disponibilidad de materias primas, la mano de obra, el entorno económico, la legislación, la competencia a corto plazo. Existen otros factores, en cambio, sobre los cuales puede y tiene que ejercer su influencia y estos son el know-how, el bagaje tecnológico disponible, el consumidor. De la adquisición de estos elementos es posible establecer cuales serán los vínculos de lo realizado por la empresa.

La relación con el entorno es igualmente importante y los elementos que una empresa debe tener bajo control son la demografía, la economía, la tecnología, el ámbito sociocultural de los mercados (escenarios geográficos y culturales)) en donde quiere actuar.

Clasificación de las estrategias de diseño por áreas, según Trueman (1998)

Diseño estrategia	Atributos de diseño	Objetivos de empresa
<i>Valor</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estilismo del producto - Estética - Calidad - Estándares - Valor añadido 	Para añadir valor al consumidor Mejorar la reputación de la empresa
<i>Imagen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación del producto - Diversificación del producto - Identidad del producto - Identidad de la marca - Creación de marca 	Imagen de empresa y estrategia
<i>Procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar nuevas ideas - Idea de comunicación - Ideas de interpretación - Ideas de integración - Promover productos 	Cultura para nuevas ideas, creatividad e innovación
<i>Producción</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de la complejidad - Uso de nuevas tecnologías/materiales - Reducción del tiempo de producción 	Mejora y reducción del plazo de comercialización

5.2 *Fases, niveles, objetivos y herramientas de la gestión estratégica del diseño.*

La dirección de la empresa debe crear una fórmula de relación entre diseño, estrategia, identidad y cultura empresarial, con el objeto de controlar la estabilidad del desarrollo del diseño en la empresa, a la vez que promover la integración del diseño en las funciones de la formulación estratégica. El Design Manager se convierte por ello en un asesor estratégico, papel que también puede ser asumido por una Asesoría de Diseño externa, la cual proporcionará la ideología de diseño idónea a la misión de la empresa. En ambos casos es importante optar por una visión del diseño a largo plazo. Por lo comentado, la Gestión Estratégica del Diseño tendrá cuatro papeles esenciales a desempeñar, que implicaran una planificación visual de la estrategia, en la que clientes y diseñadores serán conspiradores:

1. Visualizar la estrategia del negocio.
2. Buscar el centro de la competencia.
3. Reunir información del mercado.
4. Innovar en los procesos directivos.

En la práctica, la estrategia es más bien una trayectoria que una sucesión de decisiones trascendentales. Los métodos de la Gestión Estratégica del Diseño varían en función de la configuración del desarrollo de la estrategia:

1. Estrategia construida, por el incremento de la planificación estratégica, personificación racional, política, o influencia cultural.
2. Estrategia impuesta, por dependencia del entorno externo o estrategia del grupo.

Proceso de la gestión estratégica del diseño

Fases	Cuestiones a analizar	Herramientas
1. <i>Formulación de la estrategia</i>	Análisis competitivo interno (atractivo de la empresa) Oportunidades y amenazas	Análisis "PEST" Modelo "Porter de cinco fuerzas" Escenarios Grupo estratégico Segmentación Matriz Atractivo/Activo
	Análisis competitivo Interno Capacidad estratégica Factores clave del éxito Fuerzas y debilidades	Cadena de valor Punto de referencia Análisis del muestrario
	Objetivos organizativos	Síntesis Dirección corporativa Expectativas de los involucrados Ética de negocio Cultura
	Visualización de la Misión	Análisis SWOT (DAFO) Matriz fuerza/interés Focalización de identidad
2. <i>Selección de la estrategia</i>	Balance: Objetivos dirección / Análisis DAFO	Auditoria gestión estratégica diseño Conductor de estrategias genéricas - Volumen / precio - Diferenciación
3. <i>Implementación de la estrategia</i>	Rutas de desarrollo estratégico	Integración vertical Diversificación Internacionalización

Fuente: Kathryn Best. *Management del diseño, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño.*

Este nivel final de la gestión de diseño hace eco de los procesos estratégicos de la compañía con métodos de formulación de estrategias, selección e implementación.

El Design Manager encuentra el mejor criterio para determinar los segmentos de mercado pertinentes y la correcta asignación de los recursos

5.2.1 Formulación de la gestión estratégica del diseño.

La Gestión estratégica del diseño en primer lugar debe participar en la formulación de estrategia y selección de procesos haciendo un esfuerzo para traer conocimiento de diseño en la visión transformable del mercado, pero también supervisar la penetración del espíritu de diseño en los objetivos de negocio. La gestión del diseño participa en todas las diferentes fases de la formulación de estrategias.

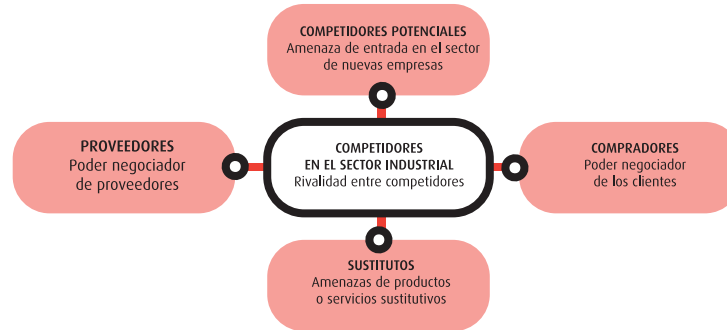
5.2.1.1 Gestión de diseño como análisis competitivo.

El análisis competitivo trata de determinar los atractivos de la empresa, moderado primero por el margen de rentabilidad de capital invertido y luego por factores de éxito claves, los cuales todo negocio necesita saber y llegar a dominar para sobrevivir. Toma la forma de dos evaluaciones sucesivas y una síntesis del análisis DAFO (fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas). ⁵³

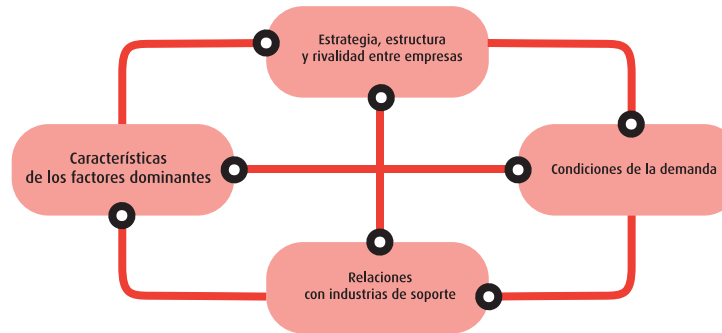
5.2.1.2 Análisis externo: Oportunidades y Amenazas.

El análisis del entorno externo de la empresa se establece en dos niveles: las oportunidades del entorno y las amenazas para la empresa y las funciones de diseño.

Cinco fuerzas competitivas de M. Porter.



"Porter diamond" de M. Porter.



Para analizar los atractivos de la empresa, el Design Manager examinará:⁵⁴

- Las influencias del entorno importantes en el pasado y su impacto futuro.
- Las ventajas competitivas del mercado nacional usando la herramienta del "Porter diamond": estrategias de negocio, condiciones específicas, demandas locales y simulaciones comunes entre industrias.
- Las fuerzas que determinan la naturaleza del entorno competitivo del negocio (las "cinco fuerzas") por barreras de entrada, la intensidad de la rivalidad entre los competidores presentes, las amenazas de los nuevos competidores potenciales, la fuerza de poder de clientes y proveedores y, finalmente, las amenazas de productos sustitutos.

53_BORJA DE MOZOTA, Brigitte. DESIGN MANAGEMENT, Using design to Build Brand Value and Corporate. Allworth Press, 2003. New York. Pag. 238

54_BORJA DE MOZOTA, Brigitte. DESIGN MANAGEMENT, Using design to Build Brand Value and Corporate. Allworth Press, 2003. New York. Pag. 238

Este análisis termina con la construcción de escenarios basados en identificar influencias clave y factores de cambio. La planificación de escenarios depende de una representación plausible que puede ser prevista cinco años en adelante.

Para determinar los dominios de actividad estratégicos de la empresa. El director de diseño propondrá este análisis; si la entrada potencial de diseño es la manera de que la compañía perciba su actividad.

Después, el Design Manager analiza la situación competitiva de la compañía:

- Para determinar grupos estratégicos realizando una reagrupación de empresas pertenecientes a una industria que tienen similares características estratégicas.
- Para determinar los dominios de la actividad estratégica de la empresa. El director de diseño propondrá este análisis; la visualización potencial del diseño es la manera de que la empresa perciba su actividad.
- Para determinar segmentos de mercado que tienen similitudes o diferencias en términos de clientes o usuarios. Los criterios de segmentación son:

Criterios de demanda: tipo de cliente, funciones de uso, modo de distribución y zona geográfica.

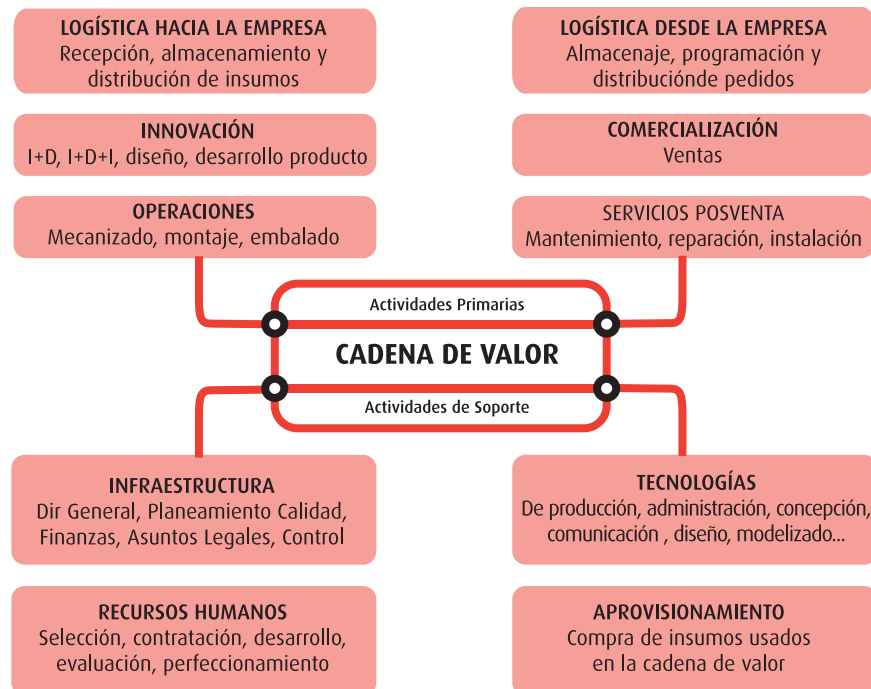
Criterios de suministro: tipo de tecnología, estructuras de coste y control de la competencia acorde con las claves de los factores de éxito.

El Design Manager encuentra el mejor criterio para determinar los segmentos de mercado pertinentes y la correcta asignación de los recursos.

Finalmente, la matriz de los atractivos y activos de posicionamiento de cada dominio de actividad estratégica de acuerdo con el atractivo y la competitividad de la industria de bienes de la empresa.

Las fuerzas que determinan la naturaleza del entorno competitivo del negocio (las “cinco fuerzas”) por barreras a entrada, la intensidad de la rivalidad entre los competidores presentes, las amenazas de los nuevos competidores potenciales, el poder de clientes y proveedores y, finalmente, las amenazas de productos sustitutivos.

Cadena de Valor. Michael E. Porter obra Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performanc.



5.2.1.3 Análisis interno: Fuerzas y Debilidades.

Un análisis de fortalezas y debilidades en términos de recursos de la empresa o su capacidad estratégica también tiene dos niveles: las fortalezas y debilidades de la empresa y las de las funciones de diseño de la empresa.

Este análisis consiste en:⁵⁵

- Revisión de recursos que identifiquen y clasifiquen los recursos de la empresa que pueden adquirir internamente o externamente para apoyar sus estrategias y distinguir esos recursos que son únicos.
 - Capacidad de la base de análisis a través de un análisis de la cadena de valor.
 - Evaluación comparativa, que es la capacidad estratégica de la empresa, es siempre una noción relativa y además, se usa para conducir un análisis comparativo, conocido como la evaluación comparativa. Últimos análisis y normas sectoriales son ya una fuente de información, pero es instructivo comparar la capacidad de la empresa con las mejores prácticas aplicadas en otras industrias.
 - Cartera de negocios equilibrada, una herramienta que ayuda a verificar la pertinencia de la cartera de actividades de la empresa.
-

La empresa puede estar dividida de varias maneras. Así, es necesario dividir la empresa en un número de subconjuntos homogéneos o segmentos estratégicos. Un segmento estratégico es una actividad homogénea de dominio identificado por una combinación de factores clave de éxito para este dominio específico e independientemente de otros en los que la empresa está involucrada. Cada segmento estratégico moviliza un determinado conocimiento en los que la empresa tiene experiencia y busca una ventaja competitiva.

Un segmento estratégico es una actividad homogénea de dominio identificado por una combinación de factores clave de éxito para este dominio específico e independientemente de otros en los que la empresa está involucrada.

Uno de los diferentes dominios de actividad de la empresa es dividir en segmentos estratégicos, que se hacen necesario valorar a lo largo de dos variables: la posición competitiva de la empresa en cada uno de esos segmentos y el valor de cada segmento. La matriz modelo de los segmentos estratégicos, como los desarrollados por la consultoría BCG, Arthur D. Little, y McKinsey, genera una estrategia de diseño estratégico por segmento.

El análisis competitivo es resumido acuerdo con el análisis interno y externo de la matriz DAFO. El análisis DAFO es una herramienta básica de análisis de estrategias que es perfectamente adaptable a la estrategia de gestión del diseño. Sintetiza la situación de la empresa en sus contextos y determina los factores clave de éxito a tener en cuenta en la gestión del diseño.

5.2.1.4 Auditoría Estratégica del Diseño.

La auditoría Estratégica del Diseño proporciona una visión nueva, objetiva y sin sesgos del modo en que la empresa integra el diseño para promover su marco de actividad⁵⁶. La forma en que la empresa utiliza y gestiona el diseño revela su verdadera actitud hacia el mismo y el conocimiento de la percepción que de la empresa tienen sus clientes. Por ello se esfuerza en analizar la integración del diseño en los procesos de formulación estrategia y la formula organizativa de la empresa.

⁵⁵_BORJA DE MOZOTA, Brigitte. DESIGN MANAGEMENT, Using design to Build Brand Value and Corporate. Allworth Press, 2003. New York. Pag. 238

⁵⁶_BORJA DE MOZOTA, Brigitte. DESIGN MANAGEMENT, Using design to Build Brand Value and Corporate. Allworth Press, 2003. New York. Pag. 244.

⁵⁷_BEST, Kathryn. MANAGEMENT DEL DISEÑO, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño. Parramon Ediciones, 2007. Barcelona (España). Pág. 44.

- **Pretende:** Analizar la eficacia de los componentes del diseño, qué funciona y qué no, y si se está aplicando con eficacia el presupuesto de diseño.

Determina si a través del diseño se notifican mensajes coherentes al exterior.

Refleja en qué medida el diseño es considerado un activo valioso que ayuda a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa. Es importante evaluar la efectividad y coherencia de las decisiones de diseño de la empresa.

Al investigar la forma en que una empresa se presenta a sí misma, la auditoría de diseño revela si el diseño comunica de forma coherente las convicciones y los valores de la empresa.

Además, la auditoría compara la conducta y el funcionamiento interno de la misma (por ejemplo, el diseño de su entorno de trabajo) con su imagen e identidad externa (por ejemplo, su imagen corporativa y sus gamas de productos). De este modo puede identificarse cualquier incoherencia en el diseño de los edificios, interiores, productos, servicios, envase, material gráfico, publicidad y sitios web de la empresa.

Sugiere formas de mejorar el diseño de la empresa, al ser un análisis sistemático de la situación actual de la empresa y ofrece recomendaciones para mejorar su situación en el futuro.

Una realización completa de este tipo de auditoría es poco habitual, pero auditorías parciales pueden llevarse a cabo, como de las prácticas de gestión de diseño, el inventario de los procedimientos de trabajo con empresas externas de diseño, procedimientos de selección de diseñadores, la gestión de proyectos mediante modelos de contratos, fichas de evaluación y balance.

- **Contenido:** Una revisión de la empresa y de su entorno de marketing, el material recopilado durante la auditoría, un análisis del uso del diseño, una conclusión y recomendaciones de mejora.⁵⁷

Un ejercicio útil es auditar el uso del diseño por parte de la empresa y en qué medida éste comunica y refuerza los objetivos generales de la empresa. Al investigar la forma en que una empresa se presenta a sí misma, la auditoría de diseño revela si el diseño comunica de forma coherente las convicciones y los valores de la empresa.

- **Supone:** Un análisis comparativo de los resultados obtenidos en la estrategia de producto, del sistema de información y comunicación. Si el análisis revela una sinergia débil o no existente entre estos tres elementos, se efectuará un nuevo análisis.

Redactar un informe que resuma la misión de la empresa, su dominio de actividad, mercado competitivo, estrategia de producto y estrategia de comunicación, se recogen los documentos enviados a diferentes contingencias públicas durante los tres años anteriores.

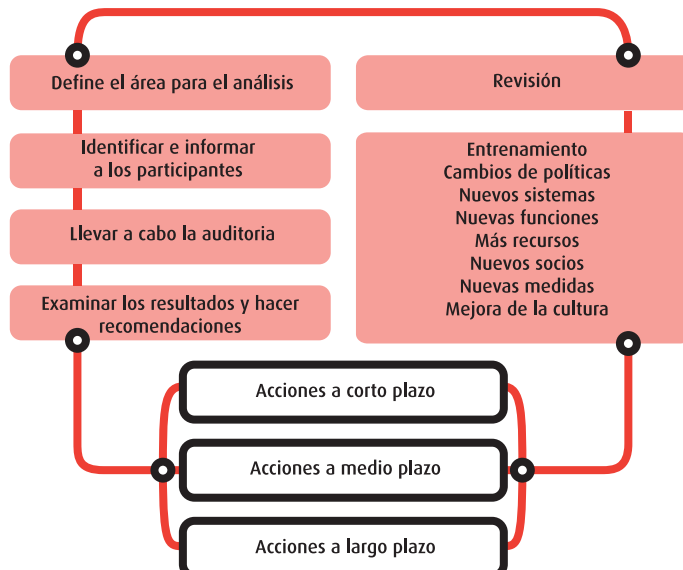
- **Requisitos:** Puede llevarse a efecto tanto por recursos externos como internos de la empresa. No obstante, la utilización de una consultoría externa ofrece varias ventajas, dado que es más probable que un consultor externo sea más objetivo y no se deje influir por los prejuicios o políticas internas de la empresa.

Además, una consultoría externa puede tener más experiencia en el ámbito del diseño y, puesto que se trata de una entidad ajena a la empresa, es posible que sus RR.HH. se muestren más abiertos en sus comentarios cuando se les pregunte sobre el uso del diseño en la empresa.

La auditoría se realiza con recursos externos a los diferentes departamentos o áreas de la empresa. Es recomendable su realización por recursos externos, quienes tras las reuniones con las diferentes funciones de comercialización, producción, I+D, con la fuerza de ventas en puntos de venta, visitas a los puntos de venta de la empresa, fábricas y oficinas. Estos contactos y visitas son para recoger la información necesaria para realizar una evaluación final, con la ayuda de cuestionarios.

- **Proceso:** La auditoría sigue una serie de pautas que se muestran en la figura siguiente. El proceso comienza con la identificación de la actividad bajo análisis, se relevan los interesados identificados y se evalúa mediante interrogatorio, observación y recomendaciones para el cambio y el desarrollo realizado. Algunas recomendaciones pueden ser aplicadas de inmediato, otros serán más a largo plazo. Cuando se ve de esta forma la auditoría es una herramienta centrada en la identificación de áreas para el cambio en una empresa.

El proceso genérico de auditoría estratégica en diseño de Cooper y Press



- **Niveles:** Cooper y Press proporcionan un modelo útil de los niveles que la organización de la auditoría de diseño podrían abordar, en base a la cual se proponen cuatro niveles:

- Las cuestiones ambientales que repercuten en la estrategia corporativa y en la estrategia de diseño, como la legislación, las tendencias del mercado y las tendencias de la competencia.
 - La cultura empresarial, los niveles de conciencia de diseño, incluyendo valores y visión, la estrategia de diseño (implícito o de otra manera) y el silencioso diseño de la toma de decisiones.
 - La “gestión” de diseño y proyectos de diseño y el diseño de procesos de diseño y capacidades de que dispone.
 - Las manifestaciones físicas del diseño, el producto / servicio, el lugar y la comunicación en las actividades de la organización.
-

- **Realización.** El primer paso es obtener una imagen de la dimensión y escala de la empresa y sus actividades:

- Identificar la naturaleza, el papel y la función de la empresa y revisar su misión o filosofía corporativa.
 - Analizar su estructura así como sus cargos más relevantes, sus marcas actuales y sus procedimientos, políticas y directrices con respecto al diseño.
 - Identificar los mercados en los que opera (posicionamiento de mercado) y evaluar los mercados disponibles (mediante un análisis de las condiciones del mercado y de la competencia).
-

El segundo paso es comprender el modo en que se percibe la empresa interna y externamente. Para conocer su imagen interna es necesario:

- Realizar entrevistas a los cargos más directivos (consejero delegado, director general, responsable de diseño o Design Manager).
- Realizar entrevistas a diversos empleados.
- Realizar entrevistas con los clientes actuales y potenciales de la empresa para conocer la imagen exterior.

El tercer paso es la diagnosis visual de los elementos que permiten evaluar el diseño de la empresa desde:

- Identidad visual, nombre y estilo del logotipo, membretes, material impreso, envases, material publicitario y sitios web.
- Edificios y oficinas, salas de exposición en los puntos de venta, señalización, localización de las instalaciones, vehículos y uniformes.
- Servicio de atención al cliente y la actitud de sus empleados.

El cuarto paso es la revisión del empleo del diseño conducente a una percepción coherente o incoherente de la empresa.

- Actividades de comunicación de la empresa.
- Cómo es percibido y utilizado el diseño por los empleados.
- Percepción exterior del diseño de la empresa, lo que gusta y no gusta a los clientes, y sus experiencias y motivos de preocupación).

• Identidad visual, nombre y estilo del logotipo, membretes, material impreso, envases, material publicitario y sitios web.

• Edificios y oficinas, salas de exposición en los puntos de venta, señalización, localización de las instalaciones, vehículos y uniformes.

• Servicio de atención al cliente y la actitud de sus empleados.

La identidad corporativa expresa los valores y creencias de una empresa, y éstos se reflejan en la marca y misión corporativas.

El quinto paso supone la entrega de los resultados de la auditoría:

- Compilar y evaluar los resultados.
 - Elaborar un informe que incluye el objetivo de la auditoría, el proceso y los resultados.
 - Redactar recomendaciones y acciones que debieran llevar a cabo en la empresa.
-
- Utilidad de la auditoría: La auditoría del diseño es una herramienta muy útil para el Design Manager, como responsable tanto de la coherencia del mensaje de diseño como de garantizar que éste concuerde con la estrategia de la empresa. La auditoría 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.

Con su recopilación de material visual y recomendaciones, la auditoría puede constituir la base de una auditoría más amplia que explore la gestión del diseño y su apoyo activo a la estrategia empresarial. Las recomendaciones son muy útiles para actualizar los recursos de diseño de los equipos de una forma efectiva y productiva y reflejar las necesidades de diseño de la empresa.

Finalmente, la auditoría puede proporcionar material suficiente para inducir al cambio y a la actualización de las inversiones en diseño, lo que permitiría a su vez al director de diseño ampliar su equipo interno así como su presupuesto y promover el valor del diseño dentro de la empresa.

Con su recopilación de material visual y recomendaciones, la auditoria puede constituir la base de una auditoria más amplia que explore la gestión del diseño y su apoyo activo a la estrategia empresarial.

5.2.2 *Cómo identificar las oportunidades de diseño.*

Las oportunidades para nuevos proyectos, procesos y conceptos de diseño surgen tanto internamente, de las organizaciones de clientes y las consultorías, como externamente, del contexto más amplio del entorno social, cultural y económico. No existe ninguna fórmula específica para identificar las oportunidades de diseño dentro de una empresa, sino que son los propios objetivos y aspiraciones de la empresa, su “objetivo corporativo” o su “identidad de marca” los que determinan las oportunidades adecuadas para cada compañía y los mejores recursos de diseño para éstas.⁵⁸

La identidad corporativa expresa los valores y creencias de una empresa, y éstos se reflejan en la marca y misión corporativas. Posteriormente, estos valores y creencias se transforman en los objetivos empresariales y planes estratégicos de los distintos departamentos de la empresa y se manifiestan en sus entornos, comunicaciones, productos y servicios. Los valores y creencias de la empresa reflejan los valores y creencias de sus clientes, de las personas que usan, compran o comparten la experiencia de la marca.

Si el objetivo de la gestión del diseño es identificar y comunicar las formas en que éste puede contribuir al valor estratégico de una empresa, entonces identificar las oportunidades de diseño es el primer paso para lograr este fin.

58_BEST, Kathryn. *MANAGEMENT DEL DISEÑO, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño.* Parramon Ediciones, 2007- Barcelona.

5.2.2.1 Circunstancias cambiantes.

Las oportunidades de diseño a menudo derivan de los cambios de circunstancias de las nuevas demandas, internas o externas, que recaen en una empresa.

En el seno de una empresa, las oportunidades de diseño pueden hallarse en el nombre, la marca, la misión, la estrategia corporativa (los objetivos generales de la empresa), la estrategia empresarial (los objetivos de los departamentos que apoyan la estrategia corporativa) o en la estrategia operativa (objetivos de los proyectos). Estas oportunidades también pueden surgir de los procesos de fusión y adquisición, de las reestructuraciones organizativas o de la diversificación de las actividades de la empresa, o bien durante reuniones formales o conversaciones informales con otros departamentos.⁵⁹

Fuera de la empresa, las oportunidades pueden ser fruto de los cambios en la política local, nacional o internacional, en la economía, la cultura y la sociedad, o en las tendencias demográficas, tecnológicas y legislativas. Las oportunidades también pueden tener unos orígenes más modestos, como un simple artículo de periódico o una conversación casual.

No obstante, quizá la mejor fuente de oportunidades de diseño sean los propios clientes: bien su conducta al utilizar un producto determinado, bien sus opiniones con respecto al modo de mejorar un servicio.

59_ BEST, Kathryn. MANAGEMENT DEL DISEÑO, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño. Parramon Ediciones, 2007- Barcelona

Desencadenantes del diseño en una empresa

Objetivo empresarial	Necesidad de diseño
Montar una empresa	Logotipo
Ser líder en diseño	Diseño global
Lanzar un nuevo producto o tienda	Desarrollo del concepto y de nuevos productos
Lanzar una marca	Desarrollo del nombre y del diseño gráfico
Aumentar la cuota de mercado	Diseño de la página web y del envase
Recuperar la cuota de mercado	Rediseño
Diversificar hacia un nuevo mercado	Diseño de productos o extensión de la marca
Mejorar las políticas de I+D	Desarrollo de conceptos

Fuente: Borja de Mozota, 2003

Experiencias que promueve el diseño

Cambio	Contexto	Consecuencias
<i>Social</i>	Cambio demográfico	Estilos de vida alternativos que provocan la demanda de nuevos productos y servicios.
	Estructuras familiares	El modelo de la familia tradicional es reemplazado por otros modelos más flexibles.
	Nuevos valores de los consumidores	Mayor valor del medio ambiente, mayor cinismo con respecto a los productos “de marca”.
	Patrones de trabajo	Empleo flexible, trabajar como autónomo, nuevas relaciones entre la educación, el trabajo y el ocio.
<i>Político</i>	Medio ambiente	Una legislación que fomenta una forma de pensar más sostenible.
	Economía creativa	Una legislación que apoya el negocio y la formación en los sectores creativos.
	Sistemas democráticos	Más procesos participativos y consultivos y mayor presencia en los gobiernos locales y regionales.
<i>Fuerzas del mercado</i>	Delitos y derechos de autor	Uso de la tecnología y el diseño para proteger los derechos de autor.
	Diferenciación e innovación de productos	Nuevas tecnologías y mercados diversificados que permiten satisfacer las necesidades de los clientes.
	Facilidad de uso	Auge de diseños más aprovechables e inclusivos para los consumidores experimentados y una población cada vez más envejecida.
	Personalización	Demanda de productos y servicios individualizados.
<i>Tecnológico</i>	Estilos de vida ecológicos	Avance hacia estilos de vida sostenibles y prácticas de reducción de residuos.
	Tecnología llevable	Auge de productos electrónicos, artículos de moda y joyas basados en el cuerpo.
	Sistemas de comunicaciones	Nuevos patrones de vida, trabajo y formación basados en Internet.
	Materiales inteligentes	Innovaciones inteligentes en materiales, productos y sistemas.
	Empresas inteligentes	Corporaciones y comunidades virtuales que suscitan cambios en las estructuras organizativas.

5.2.3 *Herramientas y métodos para Identificar las oportunidades de diseño.*

Existen diversas herramientas y métodos que permiten identificar y desarrollar proactivamente las oportunidades de diseño, y los que se presentan a continuación constituyen unos buenos puntos de partida para describir la relación de la empresa con el mundo exterior, y no el mundo interior de la empresa, el que determina si existe un mercado para los diferentes productos y servicios.⁶⁰

5.2.3.1 *Descripción de herramientas de ayuda en el desarrollo de las capacidades de “planificación de diseño”.*

Análisis PEST. Describe los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que pueden afectar a un producto o servicio de una empresa. Si se identifican las tendencias emergentes y los factores que influyen en estas cuatro áreas, las empresas pueden planificar una nueva oferta para hacer frente a las necesidades de los nuevos mercados en desarrollo o de los consumidores. El análisis PEST también puede utilizarse como sistema de aviso anticipado para determinar si las tendencias de futuro pueden afectar a la oferta actual de la empresa y, en tal caso, cuáles son las medidas que deben tomarse.

⁶⁰ BEST, Kathryn. *MANAGEMENT DEL DISEÑO, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño.* Parramon Ediciones, 2007- Barcelona (España). Pág. 28

Análisis DAFO. Identifica las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una empresa o un mercado. Si se conocen los factores externos o internos que pueden influir, o que influyen, en una compañía, ésta puede desarrollar las respuestas más apropiadas.

Análisis DAFO. Identifica las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una empresa o un mercado. Si se conocen los factores externos o internos que pueden influir, o que influyen, en una compañía, ésta puede desarrollar las respuestas más apropiadas.

Análisis de la competencia. Las matrices son un método valioso para descubrir las oportunidades potenciales del mercado, puesto que permiten representar las relaciones entre los productos o servicios de una empresa y los productos o servicios de la competencia, así como los posibles huecos en el mercado. En este tipo de análisis, los productos o servicios se posicionan en un “mapa” para compararlos y contrastarlos entre sí y, según sus posiciones, se establecen criterios para diferenciar la oferta propuesta por la empresa de la ofrecida por la competencia. Además, los mapas de posicionamiento identifican el potencial de crecimiento de un nuevo producto o servicio en una nueva área de mercado.

Paradigma del cambio. Según el modelo del paradigma del cambio, de Drucker, toda empresa existe simultáneamente en tres zonas horarias distintas que interactúan entre sí: el pasado, el presente y el futuro.

Para Flaherty (1999), estas zonas se traducen en tres “dimensiones” empresariales: la tradicional, la transicional y la transformacional. Estas dimensiones son un buen punto de partida para identificar las oportunidades de diseño y explorar la forma en que el diseño puede cubrir distintos aspectos operativos de una empresa.

Flaherty identifica tres formas de gestión para cada una de estas dimensiones empresariales y, dentro del contexto de la gestión del diseño, cada una plantea diferentes preguntas sobre el papel del diseño:

1. Gestión de la empresa tradicional (mejora de las operaciones actuales):
¿Cómo puede ayudar el diseño a mejorar las operaciones actuales de una empresa? Por ejemplo, concentrándose en sus puntos fuertes o mejorando la eficacia de sus procesos productivos.
 2. Gestión de la empresa transicional (adaptación a nuevas oportunidades):
¿Cómo puede ayudar el diseño a identificar nuevas oportunidades? Por ejemplo, tratando de satisfacer las necesidades no cubiertas de los clientes o atrayendo a nuevos clientes.
 3. Gestión de la empresa transformacional (enfoque basado en la innovación o en cambios planificados): ¿Cómo puede el diseño ayudar a una empresa a avanzar hacia una nueva visión? Por ejemplo, explotando con éxito las ideas de desarrollo de los nuevos productos.
-

Planificación del escenario. Para imaginar un futuro verosímil donde explorar las nuevas oportunidades de diseño es útil crear diferentes escenarios. Los escenarios establecen un contexto dentro del cual es posible recrear a los consumidores utilizando los futuros productos o servicios. Si el equipo de diseño puede imaginarse las experiencias y conductas diarias de los consumidores dentro de un escenario determinado, podrá comprender mejor a su público objetivo y analizar las relaciones existentes entre la conducta de los consumidores, su contexto y sus productos y servicios. Además, cuando se experimenta con estos escenarios, ya sean escenarios dibujados o escritos, o descripciones verbales, siempre pueden surgir nuevas ideas para productos o servicios.

Rollestone (2003) señala otra ventaja de los escenarios: puesto que los escenarios se centran exclusivamente en el consumidor y en sus conductas y experiencias, el equipo de diseño se ve forzado a realizar el análisis desde el punto de vista del cliente y dejar de lado sus prejuicios.

Son muchas las ideas creativas que surgen durante el desarrollo de la propia actividad empresarial, pero si se carece de un contexto empresarial viable, no es probable que estas ideas creativas tengan éxito. Tanto si se analiza el contexto interior como el exterior de una empresa, el objetivo del diseño es apoyar los objetivos y valores de la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes, así como identificar, crear y promover oportunidades de diseño. Si una empresa cosecha correctamente las semillas del crecimiento del diseño, tendrá la capacidad de resolver problemas de distinto tipo, de conciliar distintas agendas y de forjarse un camino hacia el futuro, a menudo en colaboración con otras personas físicas, disciplinas, unidades o entidades.

5.2.3.2 Descripción de herramientas que ayudan en el desarrollo de las capacidades de “procesos de diseño”.

Niveles de innovación. Una herramienta que ayuda a filtrar las ideas de los niveles de innovación similares en grupos que luego se visualizan a fin de facilitar la toma de decisiones. Cuando se planifica, se pueden generar una gran variedad de ideas. La visualización de estas ideas en los diferentes niveles, ayuda al equipo a planificar el diseño llegando a un consenso sobre la futura dirección.

Portafolio zapping. Una herramienta que permite que los proyectos actuales y futuros que puedan analizarse para evaluar su contribución a la competitividad de una estrategia global de la empresa. A menudo, en la planificación de la actividad de diseño es difícil obtener un panorama global de todas las actividades actuales y potenciales del proyecto de diseño. Los mapas del portafolio proporcionan un vehículo para el logro de esta visión general. Esto es usado particularmente en el diseño de nuevos productos y servicios.

Mapas preceptuales. Una herramienta que determina las percepciones del cliente de los productos y servicios sobre los ejes seleccionados cuidadosamente. Una forma útil de tener sentido de la información sobre productos de la competencia, servicios o imagen. Un paso esencial en la planificación de diseño dentro de cualquier negocio.

Si una empresa cosecha correctamente las semillas del crecimiento del diseño, tendrá la capacidad de resolver problemas de distinto tipo, de conciliar distintas agendas y de forjarse un camino hacia el futuro, a menudo en colaboración con otras personas físicas, disciplinas, unidades o entidades.

5.2.3.3 Descripción de herramientas de ayuda en el desarrollo de las capacidades del “proceso de diseño”.

Especificaciones de diseño. Por lo general en forma de listas de control que actúan como instrucciones para los encargados de definir los requisitos de diseño. Permite una lista de requisitos de diseño que son establecidos fácilmente en el proceso de diseño. En las diferentes fases del proceso de diseño, el diseño puede ser reconsiderado en contrastándose con la lista de requisitos.

Planificación de prototipos. Herramienta práctica para la planificación del uso de prototipos en el proceso de diseño. Los prototipos desempeñan un papel importante en la gestión del proceso de diseño. Pueden actuar como hitos, dispositivos de comunicación e información integradores. La planificación de prototipos puede utilizarse en todas las fases del proyecto de diseño

El fracaso de modelos y los efectos de análisis. Herramienta para predecir posibles fallos de diseño en una fase temprana del proceso de diseño, cuando todavía es posible ponerles remedio. Un ejemplo de una herramienta del mundo de la ingeniería que puede ser aplicado en todos los ámbitos de la actividad del diseño y en diferentes etapas a lo largo del proceso de diseño. Existen muchas otras herramientas útiles dentro de esta disciplina.

Pantallas de evaluación. Herramienta para estructurar el examen de los resultados del proceso de diseño, permitiendo revisión objetiva mediante criterios cuidadosamente seleccionados. Una excelente herramienta para estructurar las decisiones en todo el proceso de diseño. Esto ayudará a gestionar el proceso de riesgo. La herramienta puede ser fácilmente adaptada a las necesidades de las pymes.

5.2.3.4 Descripción de herramientas de ayuda en el desarrollo de las capacidades de “recursos del diseño”.

Análisis financiero, análisis de VAN. Una herramienta para la modelización del rendimiento de la inversión asociada a proyectos de desarrollo de productos basados en el análisis del valor actual neto (VAN).

Proporciona un modelo de posible retorno de la inversión. Esto ayudará a una empresa a justificar la asignación de recursos para la actividad del diseño. Permite a una empresa desempaquetar el potencial financiero de un proyecto en todas las etapas del proceso de diseño. Esto ayuda en la gestión de los riesgos de la actividad del diseño.

Ciclo de vida del producto. Un instrumento que ayuda a modelar el acumulado de ventas y los beneficios asociados a un producto o servicio. Un concepto importante en la asignación de recursos a los proyectos. La comprensión de los ciclos de vida de los productos dentro de una empresa ayudará a la hora de hacer predicciones sobre el rendimiento financiero.

Precio del valor de los mapas y fijación de precios. Una colección de herramientas que permiten fijar los precios objetivos para los nuevos productos y servicios. Un elemento importante en la asignación de recursos es el cálculo de los rendimientos futuros. Precisar la fijación de precios es una parte importante de la predicción de futuras ventas y ganancias.

El análisis de valor. Una herramienta que ayuda a modelar la contribución relativa financiera de elementos diferentes dentro de un producto o el servicio en las mentes del consumidor. Un método útil para cuantificar la contribución de las cualidades subjetivas de diseño como la estética dentro de un producto o servicio. Equipado con esta comprensión, una empresa será capaz de analizar y justificar las posibles inversiones en diseño.

5.2.3.5 Descripción de herramientas de ayuda en el desarrollo de las capacidades de “personal del diseño”.

QFD. Despliegue de la función de calidad, una herramienta que traduce la voz del cliente en los requisitos de diseño. Ayuda a coordinar e integrar las contribuciones de personal técnico, personal de marketing, diseñadores y los clientes, ayudando así a la comunicación multidisciplinar. Puede ser utilizada para nuevos productos y servicios.

Proceso de mapeado. Una variedad de métodos para la planificación en la empresa del proceso de diseño para permitir su análisis y mejora. Los mapas del proceso de diseño ayudan a identificar la contribución que las diferentes disciplinas deben hacer en el proceso de diseño y cuando ésta contribución debe hacerse. Esta información es muy útil para cualquier persona que trate de coordinar un equipo de diseño multidisciplinar.

Pruebas psicométricas. Herramientas que retratan los puntos fuertes y débiles de los diferentes rasgos de personalidad. Belbin ha analizado el comportamiento de los equipos con diferentes tipos de personalidad que participan en diferentes tipos de actividades de diseño. Su trabajo proporciona información sobre por qué algunos equipos funcionan bien, mientras que otros fallan.

Selección del concepto de diseño. Método para permitir la evaluación objetiva de los conceptos de diseño en función de criterios cuidadosamente definidos. Actúa como un mecanismo excelente para el grupo de toma de decisiones, una parte esencial del equipo multidisciplinario de trabajo. Particularmente útil para decidir entre los conceptos de diseño que puede ser una actividad emotiva.

5.2.3.6 Descripción de herramientas de ayuda en el desarrollo de las capacidades de “cultura del diseño”.

Tormenta de ideas. Una herramienta que permite a la gente reunirse e inspirar a los demás en la creación, la generación de la idea inicial del proceso de diseño.

Ofrece una oportunidad para que las personas puedan aportar ideas sobre cómo las soluciones de diseño pueden ser desarrolladas y aplicadas dentro de una empresa. Sinceridad y disposición son facetas importantes de la cultura empresarial.

Visual theme boards. Colección de herramientas para la captura de la calidad visual de los consumidores los estilos de vida, productos paralelos y fuentes de inspiración visual. Con el fin de desarrollar una cultura que apoya el diseño, debe de crearse una comprensión visual de todo el personal. Los mapas representados en forma pictórica desempeñan un papel importante en el establecimiento del diálogo visual de una empresa

Seis pensamientos. Herramienta que permite a un equipo analizar sistemáticamente las distintas facetas de un problema utilizando diferentes estilos de pensamiento. La formación de una amplia gama de empleados en métodos de pensamiento, tales como “los seis sombreros” permitirá a la empresa tomar decisiones acerca de las ideas de una forma mucho más objetiva y, probablemente, más rápida.

Totemics. Una herramienta que desarrolla la comprensión compartida de una idea para la construcción de una “metáfora de ruta” mediante imágenes visuales. Ayuda a desarrollar el vocabulario visual de la empresa y la comprensión de la pérdida del poder de las imágenes visuales. Una técnica especialmente útil para el desarrollo de la comprensión visual de personal con experiencia limitada en diseño.

Herramienta	Descripción	Impacto “planificación del diseño”
<i>Análisis PEST</i>	El análisis PEST describe los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que pueden afectar a un producto o servicio de una empresa.	Si se identifican las tendencias emergentes y los factores que influyen en estas cuatro áreas, las empresas pueden planificar una nueva oferta para hacer frente a las necesidades de los nuevos mercados en desarrollo o de los consumidores. El análisis PEST también puede utilizarse como sistema de aviso anticipado para determinar si las tendencias de futuro pueden afectar a la oferta actual de la empresa y, en tal caso, cuáles son las medidas que deben tomarse.
<i>Paradigma del cambio</i>	Identifica “dimensiones” empresariales como punto de partida para nivelar las oportunidades de diseño y explorar la forma en que el diseño puede cubrir distintos aspectos operativos de una empresa.	Tres modelos de gestión del diseño en las empresas: Tradicional (mejora de las operaciones actuales) Transicional (adaptación a nuevas oportunidades) Transformacional enfoque basado en la innovación o en cambios planificados.
<i>Análisis de la competencia</i>	Identificar las oportunidades potenciales del mercado, comparando los productos o servicios de la competencia, en la búsqueda de los posibles huecos en el mercado.	Los productos/servicios se posicionan en un “mapa” para compararlos y contrastarlos entre sí, estableciéndose criterios para diferenciar la oferta de la empresa y de la competencia. Los mapas de posicionamiento identifican el potencial de crecimiento de un nuevo producto o servicio.
<i>Planificación de escenarios</i>	Identifica a los conductores que podrían influir en el futuro, continúa con la construcción conceptual de los escenarios antes de sugerir acciones	Planificación de escenarios es una forma útil de ampliar los horizontes de planificación dentro de una empresa. Proporciona una estructura técnica para modelar el futuro y puede ser aplicado a cualquier forma de actividad de diseño, ya sea el desarrollo del producto o identidad visual
<i>Niveles de innovación</i>	Ayuda a filtrar las ideas de los niveles de innovación similares en grupos que luego se visualizan a fin de facilitar la toma de decisiones	Cuando se planifica, se pueden generar una gran variedad de ideas. La visualización de estas ideas en los diferentes niveles de ayuda al equipo de planificación de diseño de llegar a un consenso sobre la dirección futura
<i>Portfolio zapping</i>	Permite que los proyectos actuales y futuros puedan analizarse para evaluar su contribución a la competitividad de una estrategia global de las empresas	A menudo, en la planificación de la actividad de diseño es difícil obtener un panorama global de todas las actividades actuales y potenciales del proyecto de diseño. Los mapas del portafolio proporcionan un vehículo para el logro de esta visión general. Esto es usado particularmente en el diseño de nuevos productos y servicios
<i>Mapas preceptuales</i>	Determina las percepciones del cliente de productos y servicios en función de ejes seleccionados cuidadosamente	Una forma útil de tener sentido de la información sobre productos de la competencia, servicios o imagen. Un paso esencial en el diseño de planificación dentro de cualquier negocio

Herramienta	Descripción	Impacto “especificaciones del diseño”
<i>Especificaciones de diseño</i>	Listado general de control que actúa como instrucciones para los encargados de definir los requisitos de diseño	Lista de requisitos de diseño que son fácilmente identificables en el proceso de diseño. En las diferentes fases del proceso de diseño, el diseño puede ser reconsiderado contrastadamente con la lista de requisitos.
<i>Planificación de prototipos</i>	Herramienta práctica para la planificación del uso de prototipos en el proceso de diseño	Los prototipos desempeñan un papel importante en la gestión del proceso de diseño. Pueden actuar como hitos, dispositivos de comunicación e información integradores. La planificación de prototipos puede utilizarse en todas las fases del proyecto de diseño
<i>El fracaso de modelos y los efectos de análisis</i>	Predecir posibles fallos de diseño en una fase temprana del proceso de diseño, cuando todavía es posible ponerles remedio	Un ejemplo de una herramienta del mundo de la ingeniería que puede ser aplicado en todos los ámbitos de la actividad de diseño y en diferentes etapas a lo largo del proceso de diseño. Existen muchas otras herramientas útiles dentro de esta disciplina
<i>Pantallas de evaluación</i>	Estructura el examen de los resultados del proceso de diseño, permitiendo revisión objetiva en función de criterios cuidadosamente seleccionados	Una excelente herramienta para estructurar las decisiones en todo el proceso de diseño. Ayuda a gestionar el riesgo en todo el proceso. La herramienta puede ser fácilmente adaptada a las necesidades de las pymes.

Herramienta	Descripción	Impacto "recursos del diseño"
<i>Análisis DAFO</i>	Análisis que identifica las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una empresa o un mercado.	Si se conocen los factores externos o internos que pueden influir, o que influyen, en una compañía, ésta puede desarrollar las respuestas más apropiadas.
<i>Análisis financiero, análisis de VAN</i>	Modelización del rendimiento de la inversión asociada a proyectos de desarrollo de productos basados en el análisis del valor actual neto (VAN)	Proporciona un modelo de posible retorno de la inversión. Ayudará a la empresa a justificar la asignación de recursos para la actividad de diseño. Permite a la empresa desempaquetar el potencial financiero de un proyecto en todas las etapas del proceso de diseño. Ayuda en la gestión de los riesgos de la actividad de diseño
<i>Ciclos de vida del producto</i>	Modelar el acumulado de ventas y los beneficios asociados a un producto o servicio	Un concepto importante en la asignación de recursos a los proyectos. La comprensión de los ciclos de vida de los productos dentro de una empresa ayudará a la hora de hacer predicciones sobre el rendimiento financiero
<i>Precio del valor de los mapas y fijación de precios</i>	Colección de herramientas que permiten fijar los precios objetivos para los nuevos productos y servicios	Un elemento importante en la asignación de recursos es el cálculo de los rendimientos futuros. Precisar la fijación de precios es una parte importante de la predicción de futuras ventas y ganancias
<i>El análisis de valor</i>	Modelar la contribución relativa financiera de diferentes elementos dentro de un producto o el servicio en las mentes del consumidor	Un método útil para cuantificar la contribución de las cualidades subjetivas del diseño como la estética dentro de un producto o servicio. Equipado con esta comprensión, una empresa será capaz de analizar y justificar las posibles inversiones en diseño.

Herramienta	Descripción	Impacto “personal de diseño”
<i>QFD</i>	Despliegue de la función de calidad, una herramienta que traduce la voz del cliente en los requisitos de diseño	Ayuda a coordinar e integrar las contribuciones del personal técnico, personal de marketing, diseñadores y los clientes, ayudando así a la comunicación multidisciplinar. Puede ser utilizado para nuevos productos y servicios
<i>Proceso de mapeado</i>	Variación de métodos para planificar en la empresa el proceso de diseño, permitiendo su análisis y mejora.	Los mapas del proceso de diseño ayudan a identificar la contribución que las diferentes disciplinas deben hacer en el proceso de diseño y cuando ésta contribución debe hacerse. Esta información es muy útil para cualquier persona que trate de coordinar un equipo de diseño multidisciplinar
<i>Pruebas psicométricas</i>	Herramientas que retratan los puntos fuertes y débiles de los diferentes rasgos de personalidad	Belbin ha analizado el comportamiento de los equipos con diferentes tipos de personalidad que participan en diferentes tipos de actividad de diseño. Su trabajo proporciona información sobre por qué algunos equipos funcionan bien, mientras que otros fallan
<i>Selección del concepto de diseño</i>	Método para permitir la evaluación objetiva de los conceptos de diseño mediante los criterios cuidadosamente definidos	Actúa como un mecanismo excelente para el grupo de toma de decisiones, una parte esencial del equipo multidisciplinario de trabajo. Particularmente útil para decidir entre los conceptos de diseño que puede ser una actividad emotiva

Herramienta	Descripción	Impacto “cultura del diseño”
<i>Tormenta de ideas</i>	Herramienta que permite a la gente reunirse e inspirar a los demás en la creación, la generación de la idea inicial del proceso de diseño	Ofrece una oportunidad para que las personas puedan aportar ideas sobre cómo las soluciones de diseño pueden ser desarrolladas y aplicadas dentro de una empresa. Sinceridad y disposición son facetas importantes de la cultura empresarial
<i>Visual theme boards</i>	Colección de herramientas para la captura de la calidad visual de los consumidores de estilos de vida, productos paralelos y fuentes de inspiración visual	Con el fin de desarrollar una cultura que apoya el diseño, debe de crearse una comprensión visual de todo el personal. Los mapas representados en forma pictórica desempeñan un papel importante en el establecimiento del diálogo visual de una empresa
<i>Seis pensamientos</i>	Herramienta que permite a un equipo analizar sistemáticamente las distintas facetas de un problema utilizando diferentes estilos de pensamiento	La formación de una amplia gama de empleados en métodos de pensamiento, tales como “los seis sombreros” permitirá a la empresa tomar decisiones acerca de las ideas de una forma mucho más objetiva y, probablemente, más rápida
<i>Totemics</i>	Herramienta que desarrolla la comprensión compartida de una idea para la construcción de una “metáfora de ruta” mediante imágenes visuales	Ayuda a desarrollar el vocabulario visual de la empresa y la comprensión de la pérdida del poder de las imágenes visuales. Una técnica especialmente útil para el desarrollo de la comprensión visual del personal con experiencia limitada en diseño

5.2.4 Creación de la estrategia de diseño.

Para crear una estrategia de diseño, primero es necesario elaborar un caso empresarial que refleje las necesidades de diseño de la empresa. Por regla general, esta tarea suele ser responsabilidad del Design Manager, quien puede solicitar a su vez la asistencia de una consultoría o agencia de diseño. El objetivo es utilizar el caso empresarial para convencer a la dirección de la empresa y a los accionistas de la necesidad de implantar una estrategia, una iniciativa o un recurso de diseño que vaya más allá del actual uso del diseño.⁶¹

La auditoría del diseño ayuda a promover esta estrategia, pero si además se recrea un caso empresarial, es posible demostrar la manera en que el diseño refuerza la misión, los objetivos y las necesidades operativas de la empresa. Un buen caso empresarial garantiza la visibilidad de las posibles ventajas implicadas. Si la dirección de la empresa comprende el valor del diseño, comunicado mediante un lenguaje financiero y de marketing, existen más posibilidades de que el plan sea aprobado. También es importante definir los límites de la iniciativa de diseño para que las expectativas sean las correctas.

Según Brigitte Borja de Mozota deben tomarse dos decisiones:

- En primer lugar ¿quién será el responsable del diseño en la empresa? La respuesta implica el nombramiento de un patrocinador o líder de diseño, que deberá ser una persona con representación en el órgano de dirección de la empresa. En muchos casos, esta persona es el Design Manager, pero en algunas empresas puede ser el director de marketing o el director de I+D. La función de esta persona consistirá en promover el compromiso con el diseño en todos los ámbitos de la empresa.
 - Segundo lugar ¿cómo se delegarán las herramientas de gestión del diseño dentro de la empresa? El Design Manager será el precursor y guardián de las herramientas de gestión del diseño empleadas para difundir el concepto del diseño por toda la empresa. Entre estas herramientas se encuentran políticas, estrategias, agendas y directrices de diseño, así como talleres, informes, boletines, libros, revistas especializadas y sitios web relacionados con el diseño.
-

⁶¹ BEST, Kathryn *Management del Diseño, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño.* Parramon Ediciones, 2007. Barcelona. Pág. 48

Para definir las ventajas del diseño, es necesario analizar el diseño, sus políticas y estrategias en tres niveles distintos:

- En el ámbito de la dirección, la pregunta que debe plantearse es: ¿cómo puede emplearse el diseño en el ámbito estratégico? Por regla general, se utiliza para responder a una necesidad estratégica percibida.
- En el nivel intermedio, la pregunta es: ¿cómo puede aplicarse el diseño en el ámbito empresarial? En este caso, se utiliza para traducir las necesidades percibidas en nuevos productos, servicios, procesos o conceptos.
- En lo referente a la actividad de diseño, la pregunta sería: ¿cómo puede contribuir el diseño al desarrollo de un proyecto? En este nivel, el diseño ayuda a desarrollar el producto o servicio de tal modo que garantice una respuesta a la necesidad detectada.

A pesar de que una estrategia de diseño no es lo mismo que una política de diseño, ambas son complementarias.

- La estrategia de diseño establece el modo en que una empresa desea utilizar éste así como la manera en que los procesos de diseño pueden cubrir mejor las necesidades operativas de la empresa.
- La política de diseño describe la normativa que apoya el proceso e implica coordinar la información sobre la planificación y las diferentes directrices de diseño para cubrir las necesidades de todos los agentes implicados.

En muchos sentidos, la estrategia de diseño es la visión que tiene una empresa en todos los ámbitos, mientras que la política de diseño se compone de una serie de decisiones fundamentales que ayudan a hacer realidad esta visión.

La auditoria del diseño ayuda a promover esta estrategia, pero si además se recrea un caso empresarial, es posible demostrar la manera en que el diseño refuerza la misión, los objetivos y las necesidades operativas de la empresa.

5.2.4.1 Planificación de la estrategia de diseño a largo plazo.

El diseño no se desarrolla en un entorno aislado. Las empresas presentan diferentes fases de desarrollo del diseño en función de sus características, por lo cual la integración del diseño (estrategias y políticas) depende del tipo de empresa y de las aspiraciones que tenga ésta con respecto al diseño y su marco de actividad. Para planificar un crecimiento del diseño a largo plazo, una empresa debe llevar a cabo diferentes acciones:⁶²

- En primer lugar, debe mostrarse abierta a nuevas oportunidades y flexible ante las circunstancias cambiantes.
- En segundo lugar, debe crear un equipo de diseño de confianza que defienda activamente el empleo del diseño dentro y fuera de la empresa.
- En tercer lugar, debe mostrar explícitamente el valor y las ventajas del diseño, y la estrategia de diseño debe basarse en proyectos de éxito para dotarla de legitimidad y autoridad. Es aconsejable iniciar proyectos de pequeña escala que produzcan resultados inmediatos, útiles y de coste reducido, con el objeto de generar confianza y valoración positiva desde la empresa.

5.2.4.2 Modelos “tangibles” de la Gestión Estratégica del Diseño.

En un modelo visible se entiende por Gestión Estratégica del Diseño la gestión de los distintos inputs de diseño con los que ha de trabajar la empresa: diseño de producto, diseño de envases y embalajes, diseño gráfico, interiorismo. Por tanto, el diseño es un conjunto de procesos dentro del proceso de innovación en la empresa. En consecuencia, el diseño interviene, en mayor o menor grado, en todas las actividades básicas del proceso de innovación: en la generación de nuevos conceptos, en el desarrollo de nuevos productos, en la redefinición de los procesos de comercialización y en la gestión del conocimiento y de la tecnología.

El diseño es pues un proceso estratégico que se ha dividido en cuatro actividades básicas que forman parte del modelo propuesto, enmarcadas todas ellas por la cultura de la dirección, de la propiedad de la empresa, su orientación al diseño y también por la orientación de la empresa al mercado. En definitiva las etapas que deberá asumir la Gestión Estratégica del Diseño son:⁶³

62_ WEISS, Laura. DESIGN MANAGEMENT JOURNAL, Design as Interface. Volume 13, Number 1, Winter 2002. Boston. Pag. 33

63_ WEISS, Laura. DESIGN MANAGEMENT JOURNAL, Design as Interface. Volume 13, Number 1, Winter 2002. Boston. Pag. 33

64_ MONTAÑA, Jordi y MOLL, Isa. CASOS DE ÉXITO, El diseño en la empresa. ADCV (Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana), 2007. Valencia. Pág. 5

1. Cultura corporativa y orientación al diseño. Es de vital importancia que la dirección y la propiedad de la empresa estén involucradas en la gestión del diseño. Es el primer paso para gestionar el proceso de diseño de forma eficaz. No tiene sentido considerar el diseño como una acción esporádica y con poca vinculación a la estrategia corporativa.

La dirección y la propiedad de la empresa han de creer en los beneficios que puede aportar la actividad del diseño y han de involucrar personal cualificado para gestionarlo correctamente. Es el primer paso para estructurar dentro de la empresa los procesos y los recursos necesarios para la actividad del diseño.

Cuatro son los elementos que definen la cultura corporativa orientada al diseño:⁶⁴

- El diseño está presente en la planificación estratégica de la empresa, sea esta planificación formal o informal.
- La dirección gestiona directamente el diseño y las decisiones de diseño se toman al más alto nivel empresarial.
- La dirección transmite y comunica interna y externamente su compromiso con el diseño.
- Se acepta que la apuesta por el diseño tiene un riesgo y se aceptan nuevos conceptos y nuevas formas para competir eficazmente.

2. Generación de conceptos. Se trata de ver cómo el diseño interviene en la generación de ideas, en la definición de conceptos de producto, en la relación del diseño con marketing, en la captación de oportunidades, en la relación con los otros departamentos de la empresa y en el aprovechamiento de las capacidades internas.

*Es de vital importancia que la dirección y la propiedad de la empresa estén involucradas en la gestión del diseño.
Es el primer paso para gestionar el proceso de diseño de forma eficaz.*

En realidad, si se quiere ir por delante de la competencia, se han de descubrir antes las oportunidades y esto pasa por el conocimiento profundo de las necesidades reales de los usuarios y de los consumidores.

Bastantes estudios vinculan la capacidad de generar ideas al éxito de nuevos productos y nuevos diseños. Por lo tanto, es imprescindible tener estructurada una fuente de ideas que alimente permanentemente al departamento de diseño.

Antes de iniciar el proceso de diseño se han de pasar las ideas a conceptos. La posibilidad de hacer un test del concepto y tener diferentes conceptos alternativos da una mayor eficacia al proceso de diseño y enriquece los resultados finales. La empresa y los departamentos de marketing y de diseño han de ser capaces de desarrollar diferentes conceptos alternativos a partir de una idea. La posibilidad de diferenciarse de forma creativa de la competencia puede ser a través de la innovación de conceptos.⁶⁵

Solamente la vista puesta en los usuarios y los consumidores permitirá identificar oportunidades a tiempo. El trabajo de diseño ha de estar muy próximo al trabajo de marketing. En realidad, si se quiere ir por delante de la competencia, se han de descubrir antes las oportunidades y esto pasa por el conocimiento profundo de las necesidades reales de los usuarios y de los consumidores.

65_MONTAÑA, Jordi y MOLL, Isa. CASOS DE ÉXITO, El diseño en la empresa. ADCV (Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana), 2007. Valencia. Pág. 5

66_MONTAÑA, Jordi y MOLL, Isa. CASOS DE ÉXITO, El diseño en la empresa. ADCV. Valencia, 2007.

Pero también el diseño ha de estar muy ligado a las capacidades internas de la empresa. Especialmente una estrecha relación con producción es fundamental. Bien sea para diseñar de acuerdo con los medios de producción existentes, bien sea para proponer nuevas técnicas de producción que puedan hacer del nuevo producto una innovación.

El inicio del proceso de diseño consiste en la generación de ideas y de conceptos. Para ello deben considerarse los siguientes elementos:

- Debe haber un sistema continuo para la captación de ideas basado en el estudio del entorno y de la competencia.
- Las ideas deben plasmarse en conceptos que tengan en cuenta fundamentalmente a quién va dirigido el producto y qué beneficios básicos debe aportar.
- Las ideas y conceptos deben estar basados en el mercado y en las necesidades de los clientes y de los usuarios. El plan de marketing se desarrolla en paralelo al proceso de diseño.
- Las ideas y conceptos también deben tener en cuenta las capacidades internas y las otras funciones de la empresa, en especial producción, logística y finanzas.

3. **Estrategia de diseño.** Se ha definido esta actividad dentro de las actividades de gestión del diseño como la contribución del diseño a los objetivos estratégicos de la empresa. En síntesis, se trata de ver qué papel tiene el diseño en la estrategia empresarial, cuál es la estrategia de desarrollo de nuevos productos, cuál es la estrategia de la marca, cómo interviene el diseño en los diferentes instrumentos para la creación de marca y cómo se planifica el proceso de diseño.⁶⁶

El diseño ha de estar al nivel más alto de la estrategia de la empresa. Ya hemos comentado como para M. Porter la naturaleza de la competitividad radica en cinco fuerzas competitivas: la amenaza de nuevos entrantes,

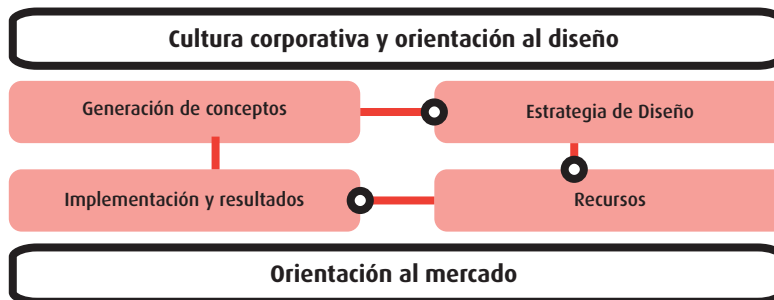
la amenaza de productos o servicios sustitutivos, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los compradores y la rivalidad existente entre los competidores existentes. Ante esta estructura una empresa puede obtener ventajas competitivas desarrollando diferentes estrategias genéricas o diferentes formas de conseguir características y funciones superiores a sus competidores. Una es variando su panorama competitivo, es decir, dirigiéndose a un segmento reducido o a un segmento muy amplio, y otra es variando su ventaja competitiva, es decir, centrándose en tener el mejor coste o consiguiendo una diferenciación apreciable y apreciada por los consumidores.

De hecho el diseño interviene directamente en la estrategia competitiva de la empresa centrada en los siguientes aspectos:

- Estar basada en la estrategia de la empresa. El diseño es parte de su ventaja competitiva.
- La estrategia de nuevos productos está perfectamente definida y es, en la mayoría de las ocasiones, una estrategia proactiva.
- Hay una estrategia de creación de marca que está por encima de la creación de productos. Ello implica la coordinación del diseño de producto, del diseño de la comunicación e incluso del diseño arquitectónico y de interiores de la empresa. Hay una estrategia integral de diseño.
- El proceso de diseño es un proceso planificado con etapas a cumplir en sus fechas y con responsables.

4. Recursos. La gestión de los recursos de diseño aborda cómo se utilizan los equipos internos y externos de diseño, qué necesidades hay en la empresa para el desarrollo del equipo humano, cómo es la creación de conocimiento y la formación de los diseñadores y cómo se protege este conocimiento.

5. **Implementación y resultados.** Es la ejecución del proceso de diseño, qué grado de novedad y de innovación tiene el diseño en la empresa, cómo se relacionan los diferentes procesos de diseño, cómo se evalúa el diseño y cuáles son los resultados finales para la empresa.
6. **Orientación al mercado.** Esta orientación es un planteamiento típico de las empresas enfocadas al diseño, caracterizándose por el énfasis a los clientes, por la importancia que se da a la información, por la coordinación entre las actividades de marketing y las distintas funciones de la empresa, así como por la receptividad y actuación de acuerdo a los cambios del mercado.



Fuente: Laura Weiss. *Design Management Journal, Design as Interface*

Este modelo se ha aplicado en numerosas ocasiones. Pese a la disparidad de las empresas en las que se ha empleado tanto en tamaño, especialización y orientación estratégica, el modelo se ha verificado plenamente para todos los sectores industriales y de servicios. Se ha aplicado también en el estudio de casos de empresas.



Fuente, Reinaldo J. Leiro Diseño:
Estrategia y Gestión. Ediciones Infinito, 2006

5.2.4.3 Modelo de “conformación del producto” en la Gestión estratégica de diseño.

Los objetivos del proyecto se programan por lo general a corto, mediano o largo plazo. Estas metas luego serán implementadas por medio de acciones planificadas y permanentemente ajustadas de acuerdo con las modificaciones que se produzcan tanto en el interior del proyecto como en el ámbito en el que el mismo habrá de instalarse. Pero además, la definición de estos objetivos forma parte de un proceso más extenso, la “gestión estratégica de diseño”, en el cual está comprendida la totalidad de acciones interactivas del diseño con los actores de la empresa y de otras áreas relacionadas directa e indirectamente con el proyecto. Este proceso se desarrolla en determinadas fases que no configuran ni requieren una secuencia lineal, dado que según los casos se producen simultáneamente o se intercalan de manera aleatoria.⁶⁷

La gestión de diseño tiene lugar antes, durante y después de las tareas de proyecto tradicionales. Por lo tanto, si bien analizaremos las diversas fases de la gestión, tengamos presente que la característica básica de la gestión estratégica aspira a la simultaneidad en la consideración de todos los factores.

⁶⁷ LEIRO, Reinaldo J. DISEÑO: Estrategia y Gestión. Ediciones Infinito, 2006. Buenos Aires, Argentina.

El proceso de diseño puede comenzar a partir de una iniciativa de la empresa originada generalmente en una oportunidad detectada en el mercado, o como consecuencia de una propuesta del diseñador que incluya un concepto de innovación y de producto que resulte interesante para la empresa y, por lo tanto un motivo para iniciar la consideración del proyecto. Una fase posterior consiste en el análisis preliminar del proyecto en relación con su contexto, es decir, el ámbito en el cual se producirá el emprendimiento –la empresa- y el espacio en el que luego se instalará- la sociedad y el mercado-. Según los casos, puede resultar oportuno que este análisis se extienda a la evaluación de los recursos profesionales del equipo de diseño, especialmente si la magnitud o la complejidad del proyecto lo justifican.

Este análisis preliminar del proyecto proporcionará la información necesaria sobre los aspectos positivos y las debilidades del mismo, tanto con respecto al mercado como a la estructura operativa de la empresa y del equipo de diseño. Y de la evaluación de esta información dependerá en gran parte la factibilidad de continuar con el proyecto, de acuerdo con las adecuaciones que se estimen convenientes. De ser así, el aspecto fundamental de este análisis preliminar reside en que de él surgirán los objetivos estratégicos que definirán el curso inicial del proyecto y de los que dependerá en gran medida su éxito. Estos objetivos suelen estar dirigidos al producto, al mercado y a la competencia. En los casos en que el proyecto lo requiera, por su magnitud o complejidad, los objetivos también podrán comprender algunos aspectos de la organización empresarial o de reingeniería de sus recursos humanos.

En lo que respecta al proceso de diseño del producto, consideraremos la idea, el concepto de diseño, el sistema de prioridades proyectuales, la reformulación del programa y la presentación del proyecto a la empresa, entre otros aspectos.

Es posible considerar la gestión del proyecto como una red integrada, entre otras, por las siguientes instancias que, como ya mencionamos, no guardan una determinada secuencia y requieren un tratamiento interactivo y simultáneo de todos los aspectos considerados:

Fuente, Reinaldo J. Leiro Diseño:
Estrategia y Gestión. Ediciones Infinito, 2006



Idea. Las ideas de diseño no deben ser adoptadas ni rechazadas sin antes someterlas a un análisis crítico de reflexiones y verificaciones. De esta manera, quedan planteadas como provisorias y aunque no prosperen pueden dar lugar a otras, por analogía o por contraposición. Resulta además beneficioso destacar dentro de la idea inicial, el concepto y eventualmente la prefiguración del objetivo presente. Una vez profundizada la idea inicial resulta imprescindible definir y evaluar el “concepto del producto” especialmente en todos los aspectos priorizados en la propuesta y que por lo tanto la caracterizan.⁶⁸

La prefiguración forma parte del proceso proyectual pero se deberían cuidar su incidencia en el “concepto del producto” ya que constituye un pre-diseño y sugiere por lo tanto una solución materializada del concepto. Por otra parte, la prefiguración del producto debe ser críticamente evaluada con el fin de no condicionar prematuramente el contenido visual de la propuesta.

Con respecto a la posterior definición de los objetivos del proyecto, es necesario analizar el grado de innovación de la idea propuesta, es decir, indagar si la idea implica: un rediseño, un cambio sustancial o un cambio de los códigos vigentes.

La “valoración objetiva” de la innovación es fundamental para el posicionamiento del producto y la estrategia del proyecto.

Cuando una nueva concepción llega a la empresa requiere una autoría compartida. Si los actores de la empresa en la que se desarrollará el producto no se involucran en el proyecto desde el inicio, las dificultades para llevarlo adelante serán mucho mayores. El diseñador debe ceder paternidad desde el comienzo del proyecto y ubicarse como un coordinador del proceso. Así, podrá tener una mejor participación en las decisiones referidas al diseño y una interacción eficiente con las distintas áreas de la empresa.

Las ideas de diseño no deben ser adoptadas ni rechazadas sin antes someterlas a un análisis crítico de reflexiones y verificaciones.

Por lo general a partir de la idea tiene lugar una etapa en la que se realiza una “formulación provisoria del programa del producto” que consiste en la descripción genérica, tipológica del mismo, sin una asignación estratégica de prioridades a los diversos aspectos que conforman dicho programa. Es decir, se trata de un programa que aún no incluye las intenciones estratégicas de diseño. Esta primera valoración de aspectos a tener en cuenta permitirá:

- Comenzar la conceptualización del tema específico a resolver y de los diversos aspectos que luego definirán las características innovadoras del producto.
 - Conocer la estructura de la empresa:
 - objetivos institucionales y comerciales
 - posibilidades económicas y financieras
 - comunicación corporativa, marcas y posicionamiento en el mercado
 - Conocer en términos generales los productos similares del mercado en cuanto a prestaciones tecnológicas, lenguajes, precios, marcas.
-

Análisis preliminar, análisis del entorno: complejidad de los escenarios.

El concepto de estrategia siendo antiguo es de reciente incorporación en las disciplinas de la economía, la tecnología y el diseño, no implica la aparición de un nuevo concepto a aplicar. Es la transformación del contexto a un escenario complejo, globalizado, mutante, con características que, en muchos aspectos, han adquirido la agresividad y los riesgos propios de un conflicto de subsistencia económica, lo que si nos obliga a incorporar nuevas visiones, y por lo tanto nuevos conceptos dentro de la actitud estratégica.⁶⁹

En lo que concierne al diseño como proceso, como tal ha considerado críticamente las ventajas y las dificultades que los cambios tecnológicos y las transformaciones socioculturales plantean tanto en el ámbito local como en el global. Algunos de los temas más significativos de este nuevo escenario pueden ser:

1. Sistemática digital-virtual.

Permite un análisis exhaustivo de alternativas y de nuevos escenarios, tanto para la evaluación como para la comunicación del producto. A esta información tienen acceso, con distinta profundidad técnica, los responsables del diseño y los directivos de las empresas. Directivos, con independencia de su nivel de dominio proyectual, tienen la posibilidad (por conocimientos o por su ubicación en el organigrama empresarial) de opinar sobre un nuevo proyecto aunque no siempre capacitados para imaginar y evaluar aquello que, por tratarse de una innovación, no presenta referencias al universo de productos existente. La interacción requerida para el análisis y la evaluación de este nuevo escenario en el que el diseño es parte del negocio, requiere que el diseñador pueda establecer una comunicación de doble vía con los directivos de las empresas, diseñando la comunicación adecuada a sus destinatarios tanto de los aspectos visuales y culturales del producto como de sus variables económicas y de mercado.

⁶⁹ LEIRO, Reinaldo J. *DISEÑO: Estrategia y Gestión*. Ediciones Infinito, 2006. Buenos Aires, Argentina.

La modelización previa del producto para su evaluación en el ámbito de la empresa debe centrarse en los aspectos significativos del proyecto, con los compromisos imprescindibles de diseño, ya que un exceso de tiempo dedicado a intensificar la primera presentación del proyecto puede retrasar el proceso de diseño postergando la detección de aspectos negativos para una etapa en que las correcciones son de difícil solución. En este sentido, la experiencia industrial tecnológicamente actualizada ha demostrado que los errores que tienen lugar en las fases iniciales de un diseño pueden llegar a ser tan costosas de resolver a posteriori como el fracaso del producto. En este sentido la modelización adecuada facilita prever riesgos irreparables.

2. Semejanza y uniformidad del producto.

La homogeneidad de los productos globalizados (nómadas) posibilita una mejor sistematización del producto exportable pero, por otra parte, implica una apertura excesiva al diseño global en las regiones con bajo nivel de desarrollo.

Las importaciones del Sudeste Asiático instalan artefactos de muy bajo costo, lo que para países emergentes puede significar (aun alcanzando el nivel de equipamiento industrial necesario) una postergación de la reactivación industrial y del diseño local en todos aquellos segmentos en los que el precio es el atributo principal del producto.

3. Fragmentación del consumo.

La planificación que la empresa hace frente a la segmentación del consumo con el fin de acrecentar su mercado mediante la “diferenciación” de la oferta. Esto origina una presión a la Gestión Estratégica del Diseño en el sentido de provocar la frivolidad en las propuestas. En este sentido mencionar que marketing tiene un concepto de innovación diferente del que sostiene diseño, por lo que la negociación entre ambas áreas es imprescindible.

La homogeneidad de los productos globalizados (nómadas) posibilita una mejor sistematización del producto exportable pero, por otra parte, implica una apertura excesiva al diseño global en las regiones con bajo nivel de desarrollo.

4. Dimensión ambiental del producto.

La diferenciación del producto a través de la producción de opciones de consumo, representa un conflicto frente a la necesidad social de ejercer un adecuado control sobre la oferta total de productos. Este conflicto se hace complejo aún más ante la ausencia de sistemas eficaces para la eliminación de los residuos y el control de la contaminación ambiental. Podríamos decir: no diseñar ni producir más de lo absolutamente necesario, lo que sería imposible de conseguir.

5. Desmaterialización.

La desmaterialización del producto como resultado de la microelectrónica presenta una tendencia en sentido opuesto a la revalorización de la forma y del lenguaje del producto, aspectos que hacen posible una interface más humanizada con la complejidad de las prestaciones digitales, asignándole al “cuerpo” del artefacto una mayor participación en la socialización de la tecnología.

6. Rapidez de los cambios.

La aceleración y la imprevisibilidad de los cambios en el escenario del diseño constituyen, sin duda, el factor de mayor incidencia en la complejidad del diagnóstico y la planificación del producto, dado que los riesgos resultantes de una previsión equivocada es cada día mayor. Si bien la investigación de tendencias de evolución y la conformación futura de nuevos escenarios ha adquirido un significativo desarrollo en los últimos años, resulta quizá más estimulante pensar que diseño pueda capacitar y capitalizar la intuición para proponer modelos de cambio, independientemente de las indicaciones de las encuestas.

Objetivos estratégicos del proyecto. La formulación de los objetivos estratégicos debe responder a dos aspectos: cubrir todos los temas involucrados en el proyecto y utilizar una formulación, adecuada a las exigencias de un desarrollo estratégico. La formulación de los objetivos del proyecto será considerada en dos encuadres:⁷⁰

Metas temáticas

Estas metas determinan los resultados a ser alcanzados por el proyecto o por el producto con respecto al mercado en general, al segmento del mercado en particular y a los productos de la competencia, en el corto, mediano y largo plazo, previendo alternativas y riesgos en función de las transformaciones posibles del contexto. En términos generales, es posible afirmar que dichos objetivos deben formularse con respecto a los siguientes temas:

- **Marca del producto y comunicación institucional de la empresa.** Puede tratarse de una marca existente relacionada directa o indirectamente con el producto o de una marca a crear. En el primer caso prevalece la incidencia de la marca sobre el producto ya que una marca constituye, como ya hemos mencionado anteriormente, un prejuicio –negativo o positivo- y una expectativa sobre el producto. En el segundo caso la identidad del diseño y de la empresa así como el mercado al cual estará dirigido el producto guardan relación sustancial con la marca a crear. En términos generales podemos afirmar que independientemente de su calidad de diseño el producto requiere el soporte de la marca y de la comunicación adecuada. En nuestra opinión la comunicación juega un papel tan importante o más que el del producto.⁷¹
- **Grado de significación.** Es el valor “inmaterial” que será transmitido por el lenguaje del producto y por la comunicación de la empresa. Este valor define la calidad cultural del producto y tienen una sustancial incidencia en la relación del mismo con la gente y, por lo tanto, con su posicionamiento en el mercado.

- **Propiedades “materiales” del producto.** De sustentabilidad, de uso, de calidad, de los atributos formales, de mantenimiento, de costos. Y las prestaciones tecnológicas en especial.
- **Barreras tecnológicas y de diseño.** Estas barreras expresan niveles tecnológicos o productivos que dificultan el acceso a determinadas propiedades del producto por parte de la competencia o retardan suficientemente dicho acceso.
- **Ciclo de vida.** Las etapas que definen la permanencia más o menos activa de un producto en el mercado dependen de las barreras tecnológicas, de las prestaciones innovadoras del proyecto y de las tendencias de evolución de la tipología del producto.
- **Segmento del mercado seleccionado para el proyecto.** Este objetivo debe ser definido sin la influencia de aspiraciones emocionales o volitivas, teniendo en cuenta las propiedades del producto, su marca, su costo, así como la demanda específica (material, inmaterial y de costo) del segmento elegido.
- **Participación porcentual prevista del producto.** De producción o facturación, en el o los segmentos seleccionados.
- **Sistema de comercialización y de servicios de venta y posventa.** Este sistema debe estar diseñado como una parte del producto, tanto en sus componentes materiales (exposiciones, exhibidores, vehículos, papelería, vestimenta, etc.) como en sus procesos y servicios.
- **Tecnología, producción y distribución del producto**
- **Alternativas de expansión.** De existir previsiones de crecimiento o fusiones, las mismas deberían contar con los espacios necesarios en el sistema del proyecto desde el inicio del mismo, con el fin de evitar cambios profundos en pleno desarrollo del proyecto.

Estructura de los objetivos donde se intenta definir la modalidad de formulación más adecuada de dichas metas.⁷²

- **Descripción precisa.** Un objetivo estratégico debe describir con la mayor precisión posible los requerimientos a cubrir –sin adjetivaciones- y ser comprensible para todos los actores que participen en el desarrollo del proyecto. Esta circunstancia facilitará la interacción de dichos actores mediante instrucciones dirigidas a metas reconocibles. Es sumamente difícil alcanzar un objetivo deficientemente definido.

Con respecto a la amplitud del campo abarcado por un objetivo, una meta excesivamente generalizada puede implicar un menor riesgo –debido al menor compromiso que implica- pero seguramente a costa de su agilidad y de su capacidad innovadora. Además de la excesiva generalización de la meta crea una incertidumbre riesgosa para la elección de caminos alternativos. El campo específico y prioritario del proyecto debe ser debidamente señalado.

En el caso de que la falta de claridad del objetivo sea el resultado de una redacción inadecuada, esta dificultad podrá subsanarse fácilmente, pero si responde a una indefinición conceptual será necesario revisar los contenidos inicialmente propuestos y las valoraciones de los mismos.

Implementar un proceso de retroalimentación resulta indispensable para el seguimiento de las distintas acciones que se llevan a cabo, permitiendo una comunicación interrumpida con todos los actores relacionados con el proyecto.

- **Meta final y etapas intermedias.** Un objetivo estratégico está conformado, en términos generales, por dos o más secuencias.

La meta final se alcanza en etapas intermedias (tácticas) que permiten utilizar los recursos propios de manera gradual, de acuerdo con las prioridades accesibles en cada oportunidad. Es muy difícil que una meta final pueda ser alcanzada en una sola acción. Para cada una de estas etapas intermedias, habrá que seleccionar las acciones y los objetivos que se consideren más adecuados a los recursos, a los riesgos y a los tiempos del proyecto. Una buena “idea” no es por sí misma un objetivo estratégico, sino una parte del mismo.

- **Contexto ampliado.** La definición del objetivo debería ser el resultado de una etapa previa en la que se analice con la mayor amplitud posible el contexto del proyecto aun fuera del territorio proyectual específico. Incluso entre dos tipologías diferentes de productos es posible detectar similitudes de materiales, de tecnologías o de lenguaje. Más aún, el contexto ampliado puede aportar información sobre tendencias y comportamientos de la gente que todavía no son aparentes en un ámbito más reducido.

Una vez consideradas las posibles vinculaciones dentro del espectro global mencionado y en función de estas conclusiones, el objetivo debería definir su campo de acción en metas concretas, acotadas y claramente enunciadas. Es decir, de un contexto ampliado debemos pasar a la síntesis de las metas a alcanzar en los diversos aspectos del proyecto. Fijar el límite de los contextos a considerar es una tarea compleja pero inevitable para una mejor comprensión del problema a resolver.

- **Sistema de prioridades.** Como mencionamos en el apartado anterior, tanto un proyecto como un proceso de diseño requieren cada uno de sus objetivos sea seleccionado y valorizado mediante un sistema de prioridades. De lo contrario, se corre el riesgo de que ninguno de esos objetivos alcance el nivel deseado debido a que los recursos materiales y creadores

Es muy difícil que una meta final pueda ser alcanzada en una sola acción. Para cada una de estas etapas intermedias, habrá que seleccionar las acciones y los objetivos que se consideren más adecuados a los recursos, a los riesgos y a los tiempos del proyecto. Una buena “idea” no es por sí misma un objetivo estratégico, sino una parte del mismo.

disponibles tienen un límite, y su dispersión resta recursos a las metas más significativas del proyecto. Por otra parte, la innovación casi siempre implica la postergación o anulación de algunos de los atributos –olvidos estratégicos–, así como la revalorización o inclusión de otros. De esta manera, el sistema de prioridades configura la primera definición estratégica de un proceso de diseño y da lugar a la definición de objetivos “posibles”. Estos objetivos definidos como resultado de aplicar al programa de diseño un criterio de prioridades– raramente son los óptimos para cada uno de los aspectos considerados, aunque sí pueden serlo para la globalidad del proyecto.

- **Riesgo previsto.** Todo objetivo debe estar relacionado con el riesgo potencial que se le ha asignado al proyecto. Como ya señalamos más arriba, cuanto mayor es el costo de implementar un producto en el mercado, con las consiguientes barreras tecnológicas, mayor será la posibilidad de éxito del proyecto y mayor será también el costo de un fracaso, debido a los recursos invertidos. Es decir, el éxito y el riesgo de un proyecto, por lo general, se presentan en dimensiones similares.

- **Flexibilidad.** Tanto la meta final como cada una de las etapas intermedias del proyecto debe ser periódicamente revisada con respecto a las modificaciones del mercado, a la actividad de la competencia y a los recursos programados, en un proceso interactivo en el que participen la totalidad de las áreas involucradas. Por lo tanto, el objetivo estratégico debe tener la flexibilidad requerida para facilitar las posibles adecuaciones a las características del contexto, sin ser errático. Esta flexibilidad debería graduarse de manera que permita mantener los valores representativos del proyecto en las diversas alternativas previstas y con respecto a “umbrales” mínimos previamente determinados. De esta manera, será posible proteger lo específico del proyecto frente a la incertidumbre de su proceso de materialización.
- **Presentación interna del proyecto.** Desde el comienzo del proyecto es conveniente asignarle un nombre, aunque se trate de un nombre o una marca provisionales. Esto facilita que todos los participantes del mismo se identifiquen con la gestión y que la “marca” actúe como una energía adicional en la actividad del equipo. El lanzamiento del producto debe estar programado con la antelación necesaria para asegurar que todos los integrantes del sistema (producto-gráfica, difusión y logística) aporten un desarrollo planificado de las etapas requeridas por las diversas disciplinas que intervienen en el desarrollo del proyecto.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Innovación

- Apertura a mundos (entrono industrial) para recolectar practicas marginales y anomalías
- Experimentos con nuevas prácticas y tecnologías

Calidad

- Estándares y certificaciones
- Procesos de negocio y metodologías
- Desarrollo de habilidades y carreras profesionales

Identidad y oferta

- Misión: compromiso de superar una anomalía
- Comunicación: posicionar la oferta como la marca de valor

Coordinación de la operacional

- Prácticas de coordinación de compromisos y colaboraciones
- Redes de compromisos de satisfacción al cliente

Estados de Ánimo

Permanente apertura al cambio y reinención, celebrando la autonomía, la creatividad, la responsabilidad y la alegría

Redes de relaciones

Integración y fortalecimiento de redes sociales de colaboración y alianzas internas y externas a la organización

Mejora continua

Nuevas ofertas a partir del contacto permanente con el cliente para escuchar insatisfacciones y cambio de expectativas

Siete dimensiones del diseño estratégico, simultáneas e interrelacionadas según Fernando Flores.



6 BIBLIOGRAFÍA

A

AA.VV. *Design and Business Performance: A chief executive's handbook.* Department of Trade and Industry. The Design Council. London. 1992.

AA.VV. *Design management in BT. Policy and Structure.* Published by BT Corporate. Design Management. BT Corporate Relations. U.K. 1993.

AA.VV. *Diseño Industrial.* Guía Metodológica Predica, España 2006.

AA.VV. *El Disseny: un valor necessari. Cinc casos d'estudi.* Barcelona Centro de Diseño BCD. Barcelona, 2003

AA.VV. *El método del caso y la formación en gestión.* Guía práctica. IMPIVA. Valencia. 1991.

AA.VV. *La calidad en el área de diseño.* Asociación de la Industria Navarra AIN. Ediciones Diaz de Santos s.a. Madrid, 1991.

AA.VV. *La Gestión empresarial del Diseño.* MINER-IMPI. Danish Design Council. Ediciones de Diseño. Copenhagen/Madrid. 1987.

AA.VV. *Managing Design to sharpen effectiveness.* Chartered Society of Designers. London. 1995.

AA.VV. *Manual de Gestión del Diseño.* DZ. Centro de Diseño Industrial. Bilbao. 1995.

AA.VV. *The industrial Design Requirements of industry.* Informe comisionado por el Department of Education and Science y The Design Council. Chris Hayes Associates and Keller Dorsey Associates. The Design Council. London. 1983.

ARBONIES, A. Nuevos enfoques en la innovación de productos para la empresa industrial. Edit. Díaz de Santos. Madrid.1993.

ARTHUR D. LITTLE INTERNATIONAL. *Praxis del Design Management.* Frankfurt/Main. 1990.

B

BAXTER, Mike. *Product Design. Practical methods for the systematic development of new products.* Chapman and Hall. London. 1995.

BEST, Kathryn. *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation.* AVA Publishing, 2006.

BEST, Kathryn. *Management del diseño: estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño.* Parragón. Barcelona. 2007.

BOOZ, Allen and Hamilton. *New Products Management for the 1980s.* Booz, Allen and Hamilton Inc. New York, 1982.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. *Design Management.* Editions d'Organisation. Paris, 2002

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. *Thèse doctorat sciences de gestion.* Paris. 1985.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte/ CLIPSON, Colin/ OACKLEY, Mark. *Design Management: a hadbook of issues and methods.* Blackwell Reference. Basil Blackwell Ltd. Oxford. 1990.

BRUCE, M/ MORRIS, B. *Strategic management of UK Design Consultants.* UMIST. 1994.

BRUCE, M/ BESSANT, J.R. *Design in Business: Strategic Innovation through design.* Financial Times/Prentice Hall, January 2002.

C

COLE, G.A. *Strategic Management. Theory and Practice.* DP Publications Ltd. London. 1994.

COOPER, Rachel/ PRESS, Mike. *The Design Agenda.* Wiley. Chichester. U.K. 1995.

COSTA, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI.* La Crujía Ediciones, Argentina 2003.

CRAWFORD, Tad / DOMAN BRUCK Eva, *Formatos legales y de negocios, para diseñadores gráficos (V en castellano de Enrique Arellano).* Divine Egg- Publicaciones

CHAVEZ, Norberto. *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional.* Editorial Gustavo Gili, SA, Barcelona, 1988.

CHAVES, Norberto/ BELLUCCIA, Raúl. *La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos.* Paidós. Buenos Aires. 2005.

E

EIRO, Reinaldo J. *DISEÑO: Estrategia y Gestión.* Ediciones Infinito, Buenos Aires, Argentina. 2006.

ESCORSA, HERBOLZHEIMER y SOLÉ. *Diseño Industrial y su gestión en la PYME española. Diez casos reales.* Edicions UPC. Barcelona. 1995.

F

FERNÁNDEZ GÜELL, José Miguel. *El diseño de escenarios en el ámbito empresarial.* Ed. Pirámide. Madrid. 2004.

G

GINO, Finizio / DALISI, Ricardo. *Creatività, Design e Management. Percorsi nella cultura del progetto.* Electa Napoli. Italia, 2002.

GINO, Finizio. *Design & managementt. Gestire l'idea.* Ed Skira. Milano, 2002.

GORB, Peter. *Design Management. Papers from the London Business School.* Architecture Design and Technology Press. London. 1990.

GORB. Peter. *Design Management.* Van Nostrand Reinhold. New York. 1990.

H

HAMEL, Gary / BREEN, Bill. *The Future of Management.* Hardcover, October 8, 2007.

HOLLINS,G/ HOLLINS, B. *Total Design: Managing the Design Process in the Service Sector,* Pitman, London. 1991.

I

IVAÑEZ GIMENO, José María. *La gestión del diseño en la empresa.* Mac Graw-hill de Management. Madrid, 2000.

K

KOTLER, Philip/ Lane, Kevin. *Dirección de Marketing.* 12ª edición. Pearson. Prentice Hall. 2006.

L

LOSADA J.C. (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing.* Ariel Comunicaciones. Barcelona, 2004

M

MONTAÑA, Jordi / MOLL, Isa. *Desenvolupament de producte: la gestió del disseny.* Generalitat de Catalunya. Centre d'innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Barcelona, 2003.

MONTAÑA, Jordi /MOLL, Isa. *Diseño: rentabilidad social y rentabilidad económica.* Ministerio de Ciencia y Tecnología, Fundación BCD, Barcelona, 2001.

MONTAÑA, Jordi. *Diseño y Estrategia de Producto.* Fundación BCD (Barcelona Centre de Disseny). 1985.

MONTAÑA, Jordi/ MOLL, Isa. *Disseny i innovació en packaging. Cinc casos d'estudi.* Barcelona Centro de Diseño BCD. Barcelona, 2004.

O

OAKLEY, Mark. *Introducción: Design Management: a handbook of issues and methods.* Blackwell Reference. Basil Blackwell Ltd. Oxford. 1990.

P

PIBERNAT, Oriol. *El Diseño en la empresa.* INFE (Instituto Nacional de Fomento de la Exportación). Madrid 1986.

PRODINTEC. *Guía metodológica DISERGO. Ergonomía: diseño centrado en el usuario.* 2009.

PRODINTEC. *Proyecto DISART.* 2009.

PRODINTEC. *NORPACK: Envase y embalaje: metodología de diseño e innovación.* 2009.

PRODINTEC. *Casos prácticos de Predica 2.* 2009.

S

PRODINTEC.
ECODISEÑAS: Proyecto de ecodiseño para PYMES; Guía Metodológica. 2009.

PRODINTEC.
DISEÑO INDUSTRIAL; Guía metodológica PREDICA. 2006.

PRODINTEC.
Diseño Industrial en Asturias. 2005.

PRODINTEC.
ARTESANÍA: Estudio de la artesanía en Asturias, artesanía, diseño y nuevas tecnologías. 2006.

PRODINTEC.
Casos prácticos de Predica I. 2007.

SILVERSTEIN, Michael J.
La seducción del lujo: por qué los consumidores quieren productos de nuevo lujo y cómo los crean las empresas. Deusto. Barcelona. 2006.

STEPHAN WILLIAMS, Theo.
La guía del diseñador gráfico sobre tarifas, estimaciones y presupuestos. Divine EGG Publicaciones. Barcelona, 2005.

T

TRESSERRAS, Joseph/ VERDAGUER, Narcís/ ESPINACH, Xavier.
Èxit de mercat i disseny. Generalitat de Catalunya. Centre d'innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Barcelona. 2005.

U

URBIERGO CASTILLO, Juan Manuel. *Guía práctica del diseño industrial.* Gobierno de Aragón, Departamento de Industria, Comercio y Desarrollo. Zaragoza, 2003.

V

VITRAC, J.P. GATÉ, J.C. *La estrategia de producto y Diseño en el plan de marketing.* 1994. Barcelona. Gestión 2000.

VILADÀS, Xènia.
Diseño rentable. Diez temas a debate. Indexbook. Barcelona. 2008



FONDO EUROPEO
DE DESARROLLO
REGIONAL
(FEDER)



MINISTERIO
DE INDUSTRIA,
TURISMO Y
COMERCIO

SECRETARÍA GENERAL DE
INDUSTRIA

DIRECCIÓN GENERAL
DE POLÍTICA DE LA PYME



GOBIERNO DEL
PRINCIPADO DE ASTURIAS



IDEPA
Instituto de Desarrollo Económico
del Principado de Asturias



FUNDACIÓN
PRODINTEC

Centro Tecnológico para el Diseño y
la Producción Industrial de Asturias