

**Ponencia: P\_064**

**Título: El encargo de diseño. ¿Herramienta para negociar?**

**Autor:**

MSc. Raúl Bejerano Bejerano, [raulb@isdi.co.cu](mailto:raulb@isdi.co.cu) [bejeisdi@gmail.com](mailto:bejeisdi@gmail.com)  
Instituto Superior de Diseño, Cuba

## Resumen

La evaluación sistemática de la gestión de diseño a nivel proyectual durante todo el proceso es vital para la toma de decisiones oportunas.

Como parte del estudio para la evaluación del proceso de gestión de diseño a nivel proyectual, el autor define tres dimensiones: Negociación con el Cliente, el desarrollo del proyecto de diseño y la implementación.

El objetivo del presente trabajo es exponer la importancia de la correcta definición del encargo de diseño como un paso importante dentro de la dimensión negociación con el cliente.

Iniciar un proyecto de diseño con un buen encargo genera ventajas y permite comprender los intereses del cliente, tener en cuenta sus criterios, los públicos meta, crear un clima favorable entre el diseñador y el cliente, organizar cronogramas de ejecución, y demostrar que todas las partes involucradas persiguen el mismo objetivo.

Se aplicaron entrevistas y encuestas a profesionales del diseño y otras disciplinas vinculadas directa e indirectamente a éste, para obtener información sobre la evaluación del proceso de gestión de diseño a nivel proyectual.

El estudio realizado permite constatar la necesidad de un modelo o procedimiento que organice la evaluación del proceso de gestión de diseño a nivel proyectual, desde la etapa de negociación con el cliente hasta la implementación de los resultados. Se demuestra que es imprescindible la correcta definición del encargo de diseño para asegurar el éxito del proyecto y la satisfacción de las necesidades del cliente.

## Introducción

El encargo de diseño es un documento que contiene y describe tanto los aspectos generales como los detalles, además de las expectativas de un proyecto de diseño. Es una herramienta que es esencial para poder obtener toda la información que permite conocer mejor al cliente para el cual se pretende realizar el trabajo, por lo que a través de éste se puede conocer cuáles son sus necesidades, de que trata su negocio, cual es la marca de sus productos.

Como parte de su contenido también debe aparecer una descripción general del proyecto, cuál es el público meta, análisis de la competencia, el nivel de calidad requerido, los entregables, y cualquier otra información que pueda ser beneficiosa para enfocar el proyecto correctamente.

Este documento debe ser preparado desde las primeras reuniones con el cliente y no es recomendable comenzar a diseñar sin que esté completamente terminado y bien esclarecido.

No debe ser un documento extremadamente extenso, pero no deben omitirse las informaciones principales ni los objetivos perseguidos con el encargo, tampoco deben omitirse las restricciones o condicionantes que impone el cliente a su proyecto de diseño.

Es un documento con cierto grado de flexibilidad, dado que a medida que se desarrolla el diseño pueden surgir necesidades nuevas que hagan cambiar aspectos o partes del encargo.

Un buen encargo de diseño es el primer paso para trazar las pautas de un proyecto de diseño exitoso.

En el Proceso de Diseño se reconocen tres etapas (NECESIDAD, PROYECTO Y PRODUCCIÓN) y cinco fases del desarrollo del proceso proyectual (Estrategia, Problema, Concepto, Desarrollo e Implementación) (Peña, 2019).

Según el propio autor, en la etapa NECESIDAD, lo principal es la conversión de las necesidades del cliente en acciones concretas de diseño, y a partir del análisis objetivo de las informaciones correspondientes a la solicitud recibida o la necesidad detectada, manejar posibles soluciones proyectuales que son determinantes para la elaboración del encargo de diseño

En la etapa PROYECTO, dentro de la fase de Problema, debe definirse con precisión el proyecto a ejecutar, por lo que es necesario analizar las condicionantes del cliente y los factores de Diseño que formarán parte de los requisitos proyectuales que comprenden la producción, el mercado y el consumo. Los estudios de mercado, el análisis de las funciones y de uso, de las normativas vigentes, los aspectos ambientales del producto, del ciclo de vida, entre otros aspectos, devienen en importantes tareas para una buena definición del problema.

En la fase Concepto, se concibe el camino a la solución, y se anticipan las posibles salidas. Aquí el diseñador genera alternativas y variantes de manera creativa. Para Langacker (2017) el acto de crear conceptos es sinónimo de concebir, crear e innovar, y posibilita la previsión de los objetos cognoscibles, la clasificación y descripción. En Diseño, el concepto es el resultado de una fase del proceso y es la estrategia de solución.

En el ISDi se asume que conceptualizar es la acción de realizar una síntesis creativa de las variables y componentes a considerar en el proyecto para proponer las posibles vías y alternativas de solución (Fadruga, 2018; Pérez, 2014).

En esta fase se pone de manifiesto la creatividad, lo cual deviene en una de las competencias principales de un diseñador.

La evaluación adquiere aquí un papel trascendental, pues se hace necesario evaluar las alternativas conceptuales generadas, que, al ser comparadas con los objetivos definidos previamente, considerando los requerimientos y condicionantes del cliente, para determinar entonces el concepto óptimo. La evaluación en esta fase adquiere un rigor superior, dado que es necesario seleccionar el concepto óptimo.

En la fase Desarrollo se requiere el dominio de los procesos tecnológicos y constructivos, para detallar las propuestas conceptuales y ofrecer soluciones adecuadas, de modo tal que el concepto permita arribar a una solución viable desde todos los puntos de vista.

En la etapa PRODUCCIÓN, en correspondencia con la fase de implementación del proyecto, es importante controlar el proceso de introducción del producto en la producción y su posicionamiento en el mercado.

La supervisión del proceso de implementación durante la producción, la introducción de la solución en el mercado, así como su comportamiento e impacto en los públicos meta debe ser sistemática.

Se coincide con Peña (2019) en que esta propuesta de Proceso, que se ilustra en la siguiente figura, es común para cualquier problema de Diseño, al ser de simple manejo, con flexibilidad para su instrumentación, lo que permite particularizar acciones diferenciadas para cada problema, y reconocer la variabilidad de contexto, el contenido y alcance del problema.



Figura **¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento..** Proceso de Diseño. Etapas, Fases, Tareas y Comportamientos. Fuente: Peña 2019, p.22.

¿Por qué es importante el Encargo de diseño?

- 1- Recoge en un documento único toda la información del cliente, sin la cual es imposible trabajar de forma correcta y ordenada.
- 2- Permite que todos los miembros del equipo de trabajo compartan la misma información.
- 3- Aumenta la eficiencia del trabajo de diseño, evita interpretaciones inadecuadas acerca de los objetivos del trabajo a realizar y eleva la productividad.
- 4- Permite planificar los tiempos de entrega, a través de la elaboración de cronogramas de trabajo.
- 5- Facilita el control del trabajo de cada uno de los profesionales que participan en el proyecto.
- 6- Proporciona elementos para la adecuada valoración de la complejidad del proyecto que se pretende realizar y sus costos asociados.
- 7- Facilita el establecimiento de los precios del proyecto, y por tanto la elaboración de las ofertas y los contratos correspondientes.

**¿Cómo recopilar la información que se requiere del cliente?**

Existen múltiples maneras de obtener la información que se necesita para la elaboración del encargo de diseño.

- A partir de una entrevista al cliente, preferiblemente estructurada para obtener la información que es relevante para el proyecto que se pretende desarrollar.

- Mediante una guía de preguntas para que el cliente las conteste y aporte las informaciones requeridas.
- Utilizando una lista de comprobación en la que el cliente marque las informaciones que posee de las que se requieren y que aporte los documentos que son necesarios para la realización del encargo.
- Resultados de la Investigación al cliente por parte del equipo de diseño, acerca de sus productos, resultados, mercados y públicos meta.
- La combinación de todos los anteriores.

Es aconsejable que toda la información recopilada esté contenida en un único documento, el cual se puede enriquecer a partir de los intercambios sistemáticos sostenidos con el cliente.

Al cliente debe preguntarse todo lo que se necesite para desarrollar correctamente el encargo de diseño.

## **¿Cómo preparar un buen encargo?**

Son necesarios un conjunto de aspectos que a modo de guía se ofrecen para lograr preparar un buen encargo.

### 1. Descripción del cliente que hace el encargo.

Debe recopilarse toda la información que puedas sobre su negocio, los productos o servicios que ofrece. Cuáles son los valores de su organización, que mensajes desea transmitir con el producto que está encargando, cuál es su marca, su identidad.

### 2. Misión y visión de la organización.

Conocer el propósito principal de la organización. El cliente debe explicar claramente y de manera resumida que lo diferencia de otras organizaciones, a que se dedica en la actualidad y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro.

### 3. Historia de la Organización.

El diseño puede ayudar a contar o en ocasiones a construir la historia de la organización. Para ello es necesario obtener todos los detalles posibles.

### 4. Competencia

Es necesario investigar la competencia del cliente, el sector al que pertenece, el contexto, el poder de negociación del cliente dentro del sector en el que se desenvuelve, sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

### 5. Público meta

A quien se quiere dirigir tu cliente, cuál es su audiencia, la situación demográfica y socioeconómica, los comportamientos habituales y sus problemas o necesidades para poder hacer un desarrollo lo más acorde a las preferencias de esa audiencia.

### 6. Plazos de entrega

Una vez definido el encargo, y luego de realizada la investigación, se deben establecer cronogramas de trabajo que establezcan las entregas al cliente.

El cronograma de trabajo ayuda a realizar un trabajo más ordenado y controlar la ejecución de los mismos. De igual forma permite un mejor trabajo en equipo, dado que todos sus miembros tendrán claras sus responsabilidades, las fases de trabajo y los plazos de entrega.

## **¿Qué relación existe entre encargo de diseño, gestión de diseño y evaluación?**

La evaluación sistemática de la gestión de diseño a nivel proyectual durante todo el proceso es vital para la toma de decisiones oportunas.

La solución de diseño que se proponga debe responder adecuadamente a las necesidades del cliente, ser consecuente con los objetivos del proyecto y tener en cuenta los recursos de que se dispone.

La evaluación que se realice también debe considerar la perspectiva del cliente y de los usuarios finales del producto de diseño.

Como parte del estudio para la evaluación del proceso de gestión de diseño a nivel proyectual, el autor define tres dimensiones: Negociación con el Cliente, el desarrollo del proyecto de diseño y la implementación.

Los indicadores para la medición del proceso, si son considerados cuidadosamente, facilitan las actividades de seguimiento y evaluación. Esta evaluación debe llevarse a cabo en los puntos adecuados, previamente seleccionados en función del tipo de producto de diseño que se trabaje, en los distintos subprocesos que lo conforman, teniendo en cuenta los requisitos del proyecto de diseño.

## **¿Qué función cumple el encargo de diseño en el proceso de evaluación?**

Se realizó un estudio para obtener información sobre la evaluación del proceso de gestión de diseño a nivel proyectual y a su vez obtener criterios sobre la lógica de un procedimiento que pudiera estructurarse para este fin. Se aplicaron entrevistas y encuestas a profesionales del diseño y otras disciplinas vinculadas directa e indirectamente a éste,

La selección de la muestra tuvo en cuenta las profesiones o especialidades de cada participante, los años de experiencia, se estudiaron las opiniones de los profesionales más jóvenes y también de los más experimentados. Se incluyeron en la muestra diseñadores industriales, diseñadores de comunicación visual, gestores de proyectos de diseño, psicólogos vinculados a la actividad de diseño, así como otros especialistas vinculados a los procesos de diseño o su gestión a nivel proyectual.

La encuesta aplicada es de elaboración propia, consta de 30 preguntas y tres dimensiones.

La primera dimensión se denomina Negociación con el Cliente, entendida como el conjunto de actividades que deben realizarse para llevar a cabo una buena negociación, mutuamente beneficiosa, y que garantice la obtención de los elementos necesarios para realizar de manera exitosa el encargo de diseño, para satisfacer la necesidad del cliente. Esta Dimensión se divide para su análisis dentro de la encuesta en dos subdimensiones: La planeación de la necesidad y la estrategia de diseño.

La planeación de la necesidad se define como el proceso de preparación que antecede el inicio de un encargo de diseño, para planear los recursos y dimensionar los requerimientos, que responde a una necesidad planteada por un cliente determinado.

La estrategia de diseño comprende la organización y gestión de la realización del encargo de diseño de forma adecuada.

La segunda dimensión se denomina Desarrollo del Proyecto de Diseño y comprende todas las acciones inherentes al proceso creativo para la obtención del producto de diseño, desde la generación del concepto o idea conceptual hasta la elaboración de las alternativas de solución y la elaboración del proyecto ejecutivo.

La tercera dimensión se denomina Implementación / Acompañamiento, y contempla los aspectos que, una vez concluido y entregado el producto de diseño, requieren del seguimiento y la atención del equipo de diseño hasta su implementación.

Iniciar un proyecto de diseño con un buen encargo genera ventajas y permite comprender los intereses del cliente, tener en cuenta sus criterios, los públicos meta, crear un clima favorable entre el diseñador y el cliente, organizar cronogramas de ejecución, y demostrar que todas las partes involucradas persiguen el mismo objetivo.

Haciendo una correspondencia entre las dimensiones anteriormente enunciadas por el autor de este trabajo y lo que se muestra en la figura 1, se observa que no existe una contradicción. Para el autor del presente trabajo, la dimensión Negociación con el Cliente considera dos subdimensiones, la planeación de la necesidad y la estrategia de diseño, que abarca la etapa Necesidad, Fase Estrategia referidas por Peña (2019); la dimensión Desarrollo del Proyecto, coincide con la Etapa Proyecto y las fases: Problema, Concepto y Desarrollo; mientras que la dimensión Implementación coincide con la Etapa Producción y fase Implementación. Esta correspondencia se muestra en la figura 2.

| NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE |                      | DESARROLLO DEL PROYECTO |          |            | IMPLEMENTACIÓN |
|----------------------------|----------------------|-------------------------|----------|------------|----------------|
| Planeación de la necesidad | Estrategia de diseño |                         |          |            |                |
| NECESIDAD                  |                      | PROYECTO                |          |            | PRODUCCIÓN     |
| Estrategia                 |                      | Problema                | Concepto | Desarrollo | Implementación |

Figura 2. Correspondencia entre el proceso de Gestión de Diseño y el proceso de Diseño. Fuente: elaboración propia.

## Resultados obtenidos para la dimensión negociación con el cliente.

Existe coincidencia en que la planeación de la necesidad es una etapa que antecede a la realización del proceso de diseño, que ayudaría a perfeccionar el proceso de gestión y que es necesario pre establecer requerimientos para el encargo de diseño.

Como aspectos fundamentales a preestablecer en el encargo de diseño se enuncian los siguientes:

✓Factores de Diseño: Funciones, Usuarios, Tecnologías, Materiales, Contexto, Mercado

✓Definición exacta del encargo (Briefing Estructurado)

✓Condicionantes que el cliente le impone al proyecto

✓Características de dónde y cómo se producirá

✓Caracterización histórico-contextual de la Entidad o Cliente (Quién es, cuando surgió, en qué contexto).

✓Objeto Social, Misión y Visión

✓Manual de Comunicación

Como elementos para seleccionar el equipo de diseño que trabajará en el encargo los siguientes:

✓La esfera de diseño en la que están especializados y los problemas profesionales, dentro de estas esferas, en la que tienen mayor experiencia.

✓Especialidad según la complejidad del encargo (Comunicación visual, Industrial, Comunicadores u otras especialidades según se requiera)

✓Competencias según Esfera de Actuación del Diseño.

✓ Habilidades Comunicativas, Dominio de Softwares.

✓ Formación profesional, considerando la existencia de comunicadores y especialistas en marketing en el equipo.

✓ Compromiso con el diseño. Atendiendo a la necesidad de valorar el diseño como una necesidad y no como un lujo, como una inversión y no como un gasto.

✓ Capacitación. Se considera por los encuestados que deben poseer una preparación que sea suficiente para gestionar un proyecto de diseño. Para definir los precios del encargo de diseño se consideran como aspectos de mayor relevancia los siguientes:

✓ De acuerdo a la complejidad del trabajo a realizar. (Indistintamente se plantean aspectos adicionales a tener en cuenta, que son considerados como parte de este aspecto, tales como: Alcance del proyecto, la cantidad de diseñadores y otros especialistas involucrados, la calificación de los especialistas y la duración del proyecto.)

✓ Por experiencia de los diseñadores

✓ Utilizando otros referentes

✓ Por las características del cliente

Además de los aspectos antes mencionados se plantea diferenciar por tipo de cliente al que va dirigido. Esto se ha considerado por el autor como un coeficiente valorativo que aumenta o disminuye el precio en función del tipo de cliente.

Existe coincidencia en la importancia de establecer pautas generales para la realización del encargo dentro de esta sub dimensión y se plantean como elementos principales a tener en cuenta los siguientes:

- ✓ Definición clara del encargo (Alcance-Complejidad-Recursos-Presupuesto)
- ✓ Etapas del proyecto
- ✓ Tiempos de entrega (Cronograma y estructuración del tiempo por etapas)
- ✓ Condicionantes para establecer el precio del encargo
- ✓ Condicionantes de diseño
- ✓ Estrategia de gestión del diseño
- ✓ Logística y aseguramiento (Equipo de diseño, tecnología disponible, recursos)

Se considera por los encuestados que es útil dentro de esta dimensión, discutir y organizar cronogramas de trabajo con el cliente para la realización del encargo de diseño y como elementos principales a tener en cuenta para ello, la determinación de los tiempos de entrega de la información que el equipo de diseño solicite al cliente, los tiempos de entrega de las diferentes etapas del proceso de diseño, agendar reuniones parciales y final con el cliente, evaluaciones parciales del cumplimiento de cada etapa y su contenido, proyección de la exposición de los resultados.

De igual forma, el 100 % de los encuestados elaboraría un cronograma de trabajo para cada proyecto de diseño, y para controlar la ejecución del encargo enuncian los siguientes aspectos como determinantes para lograr este objetivo:

- ✓ Establecer tiempos de entrega por parte del cliente de la información requerida y verificar su calidad y correspondencia con lo solicitado
  - ✓ Tener en cuenta los requerimientos del cliente en cuanto a las entregas parciales y la entrega final.
  - ✓ Definir y establecer los puntos críticos y las fechas clave
  - ✓ Designar un responsable del encargo de diseño que oriente y controle los tiempos del equipo de diseño pautados en el cronograma
  - ✓ Tener en cuenta la complejidad del proyecto y su alcance, la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros para establecer los cronogramas
  - ✓ Evaluaciones parciales del cumplimiento de cada etapa y sus contenidos principales, exposición de los resultados
  - ✓ Para el caso específico de los recursos humanos debe contemplarse la disponibilidad real de diseñadores con las competencias y habilidades requeridas para el encargo de diseño a desarrollar
  - ✓ Realizar reuniones sistemáticas de chequeo del estado y evolución del proyecto
  - ✓ Prever entregas parciales y final con el cliente, y controlar su cumplimiento
- A partir de los resultados obtenidos se puede corroborar que el encargo de diseño es un indicador de vital importancia para lograr una adecuada evaluación del proceso de gestión de diseño a nivel proyectual.

## Desarrollo

### Conclusiones

Hablar de Diseño supone necesariamente hablar de gestión, porque el diseño requiere ser gestionado de forma adecuada para lograr el objetivo deseado; de proyecto, porque es la concreción de las tareas para ejecutar el encargo del cliente; y por tanto de proceso, porque tanto del diseño como su gestión se desenvuelven como tal.

El diseño lleva implícito el encargo de resolver un problema, en un plazo de tiempo determinado, con unos recursos asignados y unas condicionantes planteadas por el cliente de forma previa, para cumplir los objetivos perseguidos.

Los elementos obtenidos con el estudio de la dimensión negociación con el cliente, permiten determinar los requerimientos para elaborar el encargo de diseño.

El estudio realizado permite constatar que es imprescindible la correcta definición del encargo de diseño para asegurar el éxito del proyecto, realizar una buena negociación con el cliente y asegurar la satisfacción de sus necesidades.

### Bibliografía:

Albert, S., Bautista, A., Bernia, E., Casellas, P., Cuesta, C., Fernández, J., Ferreiro, C., Jiménez, M. A., Lecuona, M., López, L., Ramiro, E., Sainz, E., Tellechea, F., Totorikaguena, J. C. y Vilanova, P. (2008). *Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa*. Gráficas Arias Montano, S. A.

Becker, J., Kugeler, M., y Rosemann, M. (2013). *Process management: a guide for the design of business processes*. Springer Science & Business Media.

Best, K. (2007). *Design Management*. Parramón.

Best, K. (2010). *The fundamentals of design management*. Bloomsbury Publishing.

Blaich, R. (1993). *Product design and corporate strategy managing the connection for competitive advantage*. McGraw Hill.

Castro, O. D. (2016). La evaluación como modo de actuación profesional de los diseñadores. Una experiencia docente – investigativa. *Revista de la Universidad Cubana de Diseño A3Manos*, 4, 37-59.

Cuevas, M. (2017). *Modelo de Gestión de Proyectos de Diseño en el área de Desarrollo del ISDi*. [Universidad de La Habana, Tesis de Doctorado].

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill.

Design Management Institute [DMI]. (2015). The Value of Design. [http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design\\_management.htm](http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm)

Fadruga, D. (2018). Modelo de la etapa de conceptualización del proceso de Diseño Industrial. *Congreso Internacional de Diseño*. La Habana: FORMA.

Farr, M. (1965). Design Management - Why is it needed now? *Design Journal (Glasgow: Council of Industrial Design)*, 200, 38-39.

Gómez, C. L. (2017). Análisis comparativo de políticas de diseño en Europa: Clasificación y visualización de estrategias. *Kepes*, 14 (15).

Ibáñez, J. (2000). *La gestión del diseño en la empresa*. McGraw Hill.

Kootstra, G. (2009). *The incorporation of design management in today's business practices*. DME Survey - Design Management Europe.

Langacker, R. (2017). Conceptualization, symbolization, and grammar. *The new psychology of language*, 1-39.

- 
- Lecuona, M. (2002). *Manual sobre Gestión del Diseño para empresas que abren nuevos mercados*. BCD
- Lecuona, M. (2010). *Diseño estratégico: guía metodológica*. Pro dintec.
- Lecuona, M. (2021). La gestión del diseño: valor y retorno de las inversiones. *Contratar Diseño (Asociación de Diseñadores de la Comunitat Valenciana. ADCV)*, 1-22.
- Leiro, R (2006). *Diseño, estrategia y gestión*. Infinito.
- Llerena, Y. (2010). Modelo de gestión de diseño para el Ministerio de la Industria Sidero Mecánica. [Universidad de La Habana, Tesis de Maestría].
- Naranjo, E. (2004). Las Pymes y la gestión de diseño. *Revista Acto, UNAL, 4*, 21-25.
- Oficina Nacional de Diseño [ONDi]. (2018). *Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad del Diseño. Volumen I. Generalidades, Dimensiones, Subdimensiones e Indicadores de Diseño*.
- Peeters, M. A. G., Van Tujil, H. F. J. M., Reyman, I. y Rutte, C. G. (2007). The development of a design behaviour questionnaire for multidisciplinary teams. *Design studies, 28* (6), 623-643.
- Peña, S.L (2014). Propuesta de Currículo para la formación de diseñadores. [Instituto Superior de Diseño, Tesis de Maestría].
- Peña, S.L (2019). Modelo para la caracterización de la profesión de diseño en el contexto social y productivo de cuba. [Universidad de La Habana, Tesis de Doctorado].
- Peña, S.L, y Pérez, M. (2015). Diseño. Una definición integradora. *A3manos*, 22-30.
- Pérez, M. (2014). La formación de Diseñadores Industriales en el ISDi. *A3Manos* (1), 68-86.
- Pibernat-Domenech, O., Chaves, N. (1989). *La Gestión del Diseño*. Manuales IMPI.
- Stoner, J. A. y Wankel, C. (1989). *Administración*. Tercera Edición. Prentice Hall.
- Topalian, A. (1980). *The management of design projects*. Associated Business Press.
- Zurlo, F. (2003). Diseño estratégico: primera parte. Del design management al diseño estratégico: Apuntes para una historia crítica de la relación entre cultura del proyecto y cultura empresarial. *Experimenta: Diseño, arquitectura, comunicación, 42*, 100-105.