



**Manual** sobre **Gestión de Diseño**  
para empresas que abren nuevos mercados

---

# Índice

<b>Presentación</b>	03
<b>Gestión de diseño</b>	04

## **1** La significación de diseño

La importancia de precisar el término diseño	05
Conceptos básicos alrededor del diseño industrial	06
Alcance del diseño	08
Áreas de aplicación del diseño	13

## **2** Condiciones para incorporar el diseño en las pymes

Requisitos para la incorporación del diseño	17
Compromiso con las estrategias de innovación	19
El sistema empresarial	27
Gestión estratégica de la empresa	31

## **3** Integración del diseño en la empresa

La programación del diseño	40
Niveles de incorporación del diseño en la empresa	42
Contratación de servicios de diseño	43
Dirección, gestión y control de proyectos	45
Las funciones de la gestión del diseño	47

<b>Créditos</b>	51
-----------------	----

## Presentación

El diseño es una herramienta imprescindible para la competitividad y diferenciación de las empresas en el mercado global actual y, como tal, es necesario que las empresas conozcan como sacarle el máximo provecho haciendo una buena gestión.

La Gestión del Diseño es una disciplina relativamente nueva y bastante desconocida en nuestro país, por ello, hemos considerado necesario poner al alcance del máximo número de empresas, personas e instituciones el conocimiento que hay sobre esta materia y hemos querido hacerlo de forma exhaustiva y detallada.

Con este objetivo se edita el **Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados**, que ha sido realizado por el profesor Manuel Lecuona de la División de Investigación y Gestión del Diseño del Instituto de Diseño y Fabricación IDF de la Universidad Politécnica de Valencia.

Esta publicación forma parte del proyecto **La Gestión del Diseño para empresas que abren nuevos mercados**, dirigido y coordinado por BCD, Barcelona Centro de Diseño, que ha contado con el apoyo del PCCP (Plan de Competitividad y Consolidación de la PYME) convocado por el CIDEM.

Junto con el manual se ha elaborado la **Herramienta de autodiagnos en Gestión de Diseño** creada de forma interactiva y disponible en el web de BCD ([www.bcd.es](http://www.bcd.es)) para que las empresas puedan medir y evaluar por ellas mismas su grado de madurez en cuanto a su gestión del diseño.

Esta iniciativa forma parte de las acciones definidas dentro del programa ExID, Empresas por la Innovación y el Diseño, que dirige y coordina BCD y que cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio de Barcelona, el CIDEM, Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de la Generalitat de Catalunya, y el Sector de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona.

ExID, Empresas por la Innovación y el Diseño, tiene como objetivo sensibilizar a las empresas catalanas en el uso y correcta gestión del diseño, con el fin de mejorar la competitividad y la innovación del tejido empresarial catalán para su diferenciación e internacionalización en los mercados mundiales.

## Gestión de diseño

La interdependencia entre diseño y empresa es una evidencia indiscutible: frecuentemente las consideraciones acerca de los elementos positivos o negativos de la planificación empresarial descuidan esta variable y confunden lo útil y lo bello, el gusto y la moda, la economía y la ilusión...

La visión actual del diseño no puede prescindir de entornos como el marketing, la economía, el mercado, la publicidad, las relaciones públicas, la comunicación en general... El diseño no puede existir sólo como puro proyecto sin finalidad consumista; a menos que no intervenga la inevitable conexión con el mundo de la producción y de los medios económico-mercantiles, que son parte de su fundamento.

Antes de los años 50 lo que contaba para la empresa era "vender lo que se producía" cuando frecuentemente la demanda era superior a la oferta; actualmente es necesario estimular la adquisición a través de varios métodos de manipulación del comprador, desarrollando y diferenciando el producto con las sutilezas estilísticas del diseño, la apreciación de los productos y la inmensa aportación de la publicidad; siempre teniendo en cuenta si se trata de grandes, medianas o pequeñas empresas.

### Concepto de Diseño

- Diseño como proceso
- Diseño como tecnología
- Diseño como áreas
- Diseño como servicio a medida

### Condiciones para la integración con el diseño

- Compromiso de la dirección con el diseño
- Modelo estratégico compatible con diseño
- Modelo organizativo compatible con diseño
- Gestión especializada

### Niveles de integración

- Integración a nivel estratégico
- Integración de políticas de diseño
- Planificación de programas de diseño
- Planificación de proyectos de diseño

La presente memoria recoge múltiples aspectos sobre el diseño en el entorno empresarial, desde una óptica netamente empresarial, con lo que sistematiza diversos temas que la incorporación del diseño y su gestión plantea. Todo ello se hace a través de los contenidos estructurados en tres bloques temáticos, que permiten revelar la gestión del diseño en la empresa a través de un modelo coherente, sistemático y transparente.

## La significación de diseño

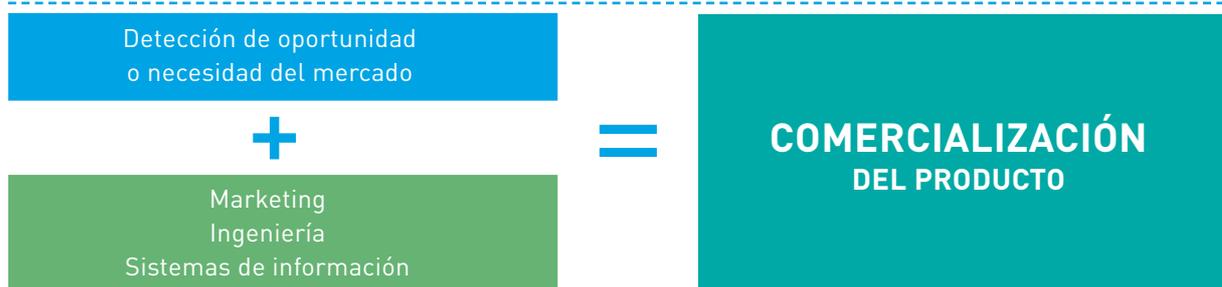
### La importancia de precisar el término diseño

El diseño no debería considerarse como una actividad puntual o aislada, hacer sólo referencia al aspecto formal del producto... más bien debería considerarse como proceso multidisciplinar, donde intervienen varios especialistas de áreas distintas de la empresa al objeto de planificar e introducir nuevos productos en el mercado. El diseño como proceso está presente e interviene en el marco de la empresa desde las fases de detección de oportunidades y análisis de las necesidades del mercado... hasta las fases de comercialización del producto. En este intervalo confluyen campos de actividad tan diversos como marketing, ingeniería, sistemas de información, etc.

En la creación de nuevos productos encontramos dos actividades clave: marketing y diseño. Actualmente es importante identificar las necesidades de los clientes y traducirlas en requerimientos para el producto, dar respuesta a la pregunta estratégica que las empresas se plantean en su proyección en el mercado ¿qué debemos hacer?, ya que la determinación de los aspectos tecnológicos que hacen falta para su desarrollo responden a ¿cómo hacerlo?, han pasado de ser variables estratégicas de primer nivel a un segundo orden. Este objetivo estratégico, estando actualmente presente en la óptica de nuestras pymes, no deja de ser una fase dentro de todo el proceso de desarrollo de la innovación, la que concierne a la ingeniería del producto; actividad que tiene que ver más con la industrialización y con los requerimientos técnicos y funcionales del producto. Por eso, herramientas y metodologías que están justificadas dentro de esta actividad (simulación virtual de producto, tecnologías relacionadas como CAD-CAM-CAE, tecnologías de rapid prototyping...) habitualmente se confunden con diseño.

Aunque el diseño es una actividad reconocida para muchas pymes, también es cierto que hay gran desconocimiento de lo que realmente es y significa, y de lo que puede conseguirse con él.

Proceso de diseño. [Jordi Montaña e I. Moll. Guies de gestió. Desenvolupament de producte: la gestió del disseny. CIDEM]



El primer y más frecuente error es confundir diseño con estética. A menudo se habla de diseño como sinónimo de algo bonito o moderno. Los resultados estéticos de un producto son consecuencia de los objetivos buscados en el proceso de diseño y que en muchos casos incluyen otras consideraciones además de las estéticas.

Una segunda confusión habitual es dar al diseño y al diseñador la patente exclusiva de la creatividad. Ésta ha de estar presente, antes del diseño, en la definición del concepto de producto a diseñar y posteriormente en la forma de comercializarlo.

Diseño es sinónimo de proyecto, de plan. El diseñador trabaja con planos y maquetas antes de hacer un prototipo, hace anteproyectos y proyectos antes de hacer un producto definitivo y modelo a partir del cual se producirá la serie<sup>1</sup>. *“El diseño es una actividad creadora que consiste en determinar las propiedades formales de los objetos que se desea producir industrialmente. Por propiedades formales de los objetos no sólo debe entenderse las características exteriores, sino en especial las relaciones estructurales que hacen de un objeto – o de un sistema de objetos – una unidad coherente, tanto desde el punto de vista del productor como desde el consumidor<sup>2</sup>”*.

## Conceptos básicos alrededor del diseño industrial

El diseño industrial, tal y como indica su nombre, no puede existir sin empresas, sin industrias, sin mercado y sin usuarios. La actividad del diseño consiste en definir los productos tal y como se producirán posteriormente en series largas o cortas, con procedimientos altamente tecnificados, mixtos o semiartesanales. Precisamente, esta condición de producción a través de diferentes tecnologías propias de la industrialización, es la que hace que el producto ha de planificarse antes de manufacturarse, puesto que después es difícil modificarlo sin cambiar total o parcialmente utillajes, herramientas, matrices... necesarias para su producción. Por esta razón, diseñar es sinónimo de planificar<sup>3</sup> y, a menudo, los productos mal diseñados tienen su origen en la mala planificación inicial.

El diseño industrial coordina, integra y articula todos los factores que de distinta manera participan en el proceso constitutivo de la forma de un producto en la industria, dentro de las condiciones de producción de una sociedad determinada<sup>4</sup>. Por lo que diseñar es la caracterización estructural, fisonómica y funcional (funciones físicas



1 Montaña, J. Cómo diseñar un producto. Madrid: IMPI, 1989. Pág. 6

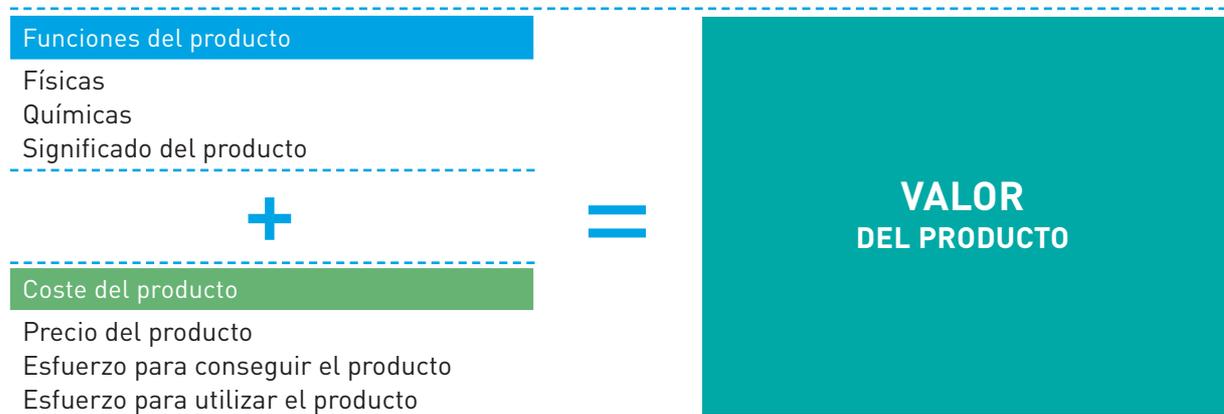
2 Finizio, G. Design&Management gestire l'idea, Skira, 2002, Pág. 138

3 Montaña, J. Cómo diseñar un producto. Madrid: IMPI, 1989. Pág. 6

4 Iváñez Gimeno, J.M. La gestión del diseño en la empresa. McGraw-Hill, Madrid, 2000. Pág. 2

y psicológicas) necesarias para que un producto pueda materializarse y cumplir su misión con máxima eficacia y eficiencia. Razón por la que el diseño industrial integra las actividades de muchos profesionales que intervienen en la definición de todas las funciones de un producto: físicas, simbólicas, psicológicas... Es más, el diseño industrial es el responsable de dar el máximo valor al producto.

El valor de un producto es la relación entre las funciones y el coste de un producto. Considerando las funciones en su espectro más amplio, desde las funciones físicas o químicas hasta las funciones relacionadas con el significado del producto, y considerando el coste, no sólo como el precio que hace falta pagar por el producto sino de una forma más amplia, que incluye el esfuerzo que debe hacer el usuario, el comprador o el consumidor final por utilizar o conseguir el producto.



Jordi Montaña e I. Moll. Guies de gestió. Desenvolupament de producte: la gestió del disseny. CIDEM.

Los consumidores o usuarios escogerán de entre toda la oferta existente aquellos productos que para ellos tengan más valor o que crean que tienen más valor. En general, y ante la enorme proliferación de productos en el entorno social, existe poca capacidad y tiempo suficiente por analizar en profundidad la oferta total, y el comprador elige según la percepción que tiene del producto. Esta percepción viene determinada por el diseño del producto y de la marca. “Las antiguas armas para lograr una diferenciación real se han quedado obsoletas. Ya no se puede mantener durante mucho tiempo una ventaja comparativa en los costes o en la tecnología... La faceta del diseño ya no es una parte opcional de la estrategia empresarial y comercial, sino que debe ser su esencia”<sup>5</sup>. “La creciente imposibilidad de distinguir entre los productos, junto con la velocidad a que los competidores sacan sus innovaciones ayudará... al ascenso imparable de la marca”<sup>6</sup>.

Un buen diseño empieza siempre con un buen concepto de producto. Un concepto es una idea de producto expresada de forma que pueda ser entendida por el consumidor potencial. Si el diseño industrial es el proceso de pasar de la idea de un producto a un producto tangible, un buen inicio para obtener un buen diseño será la definición previa del concepto de producto. El producto tangible es un conjunto de atributos en qué se manifiestan las características técnicas, la calidad, el estilo... Pero dentro de este producto tangible también están presentes el envase, el embalaje y la marca.

Si el diseño es, indudablemente, vital para el desarrollo del producto, no es menos cierto que los diseñadores pueden ayudar mucho a la creación de conceptos de productos, en conjunción con los directores de producto.

El concepto de producto se define a partir de los siguientes elementos:

- El público objetivo, a quien va dirigido el producto
- Los beneficios básicos que ofrece el producto
- La forma y el momento de utilización del producto
- El nivel de precio que debe tener el producto
- La identificación del producto con una categoría de producto ya existente
- La identificación y relación del nuevo producto con los otros productos de la empresa en el mercado

El diseño es la herramienta que nos proporciona el conocimiento de estas nuevas necesidades y que se constituye como un proceso creativo, tecnológico y multidisciplinar, orientado a la formación de nuevos modelos o rediseño de otros...<sup>7</sup> En este proceso intervienen factores culturales, humanísticos, constructivos, por lo que el proyecto será desarrollado por un equipo en el que el diseñador asumirá el papel de coordinador y sintetizador de todo el proceso, solicitando la intervención de los diferentes técnicos y especialistas de los distintos departamentos de la empresa. Es más, el diseño para ser efectivo dentro de la empresa debe integrarse colaborando e influyendo en todos los niveles de decisión del esquema organizativo con:

- Marketing para la definición del “perfil de producto”.
- Oficina de desarrollo o ingeniería para la determinación de materiales, utillajes y métodos productivos más adecuados.
- Área comercial para la definición de la imagen de la empresa, imagen de producto y medios de promoción (publicidad y catálogos).

A causa de la escasa cultura empresarial y de diseño, debemos entender y acordar que hacia las pymes el diseño debe comunicarse y observarse desde una óptica netamente empresarial, pues siempre se ha dado a conocer desde la óptica del diseñador, de la creatividad, la estética..., que si bien constituyen parte del diseño, no deben monopolizar o capitalizar todas las dimensiones del mismo. De esta forma se lograría arraigar y desarrollar la cultura del proyecto como soporte del mismo, lo que supone intentar observarlo y definirlo desde otro orden de prioridades, a través de un diálogo más fluido y convincente para las propias pymes.

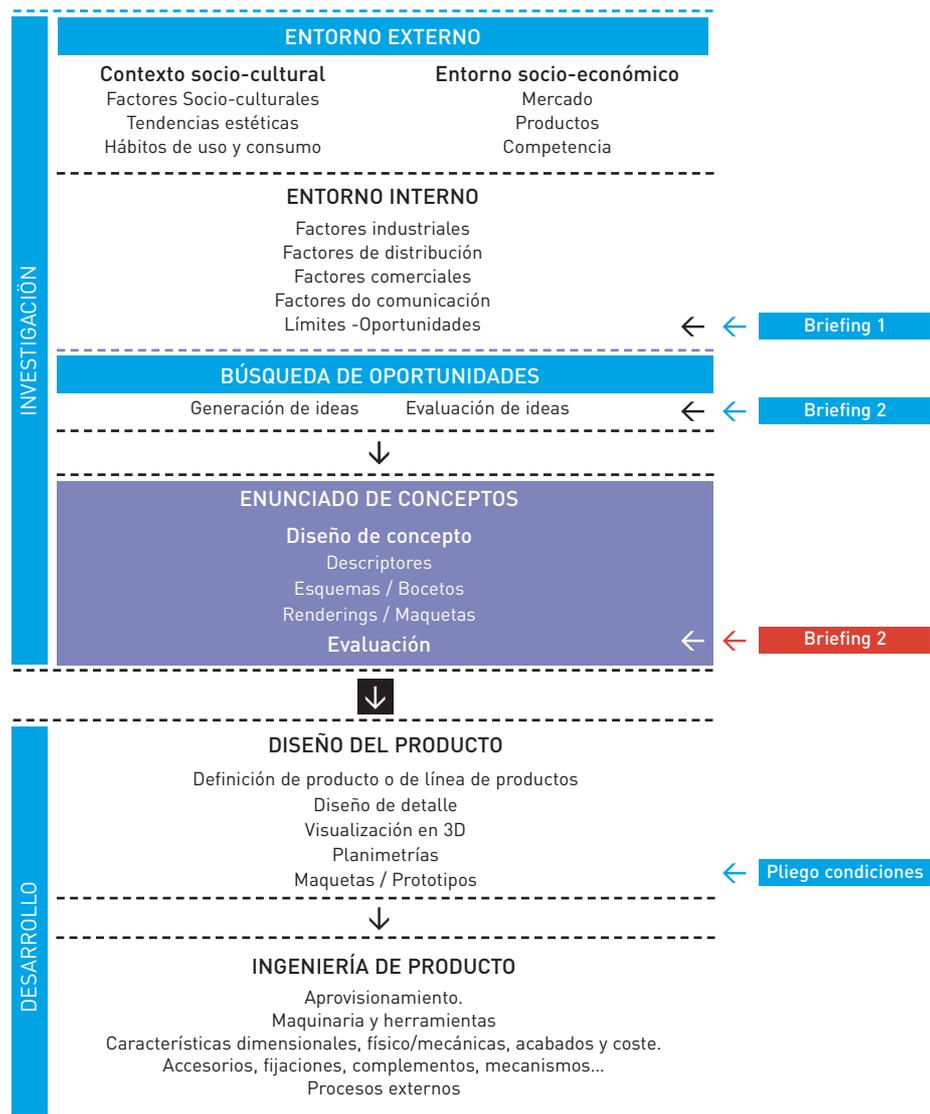
## Alcance del diseño

El diseño ha pasado de ser entendido como una función estética a formar parte integral del proceso conceptual y productivo de muchas empresas. Para identificar su importancia, debemos considerar esta

<sup>7</sup> Lecuona, M. Diseño industrial: guía metodológica. Edición Prodintec, 2006. Pág. 8.

actividad en un contexto empresarial, es decir, en un entorno en qué confluyen una serie de aspectos (productivos, técnicos, de mercado y coste, etc.) que inciden de forma directa en la mejora de la empresa. El diseño aporta funciones diferenciadoras, optimiza el coste y una correcta interpretación formal y estética del producto en su entorno social y su contexto de trabajo, son aspectos que se deben tener en cuenta para conseguir un producto más eficiente y adaptado a las necesidades del consumidor. Buena parte del éxito de mercado de la empresa, en un futuro inmediato, dependerá de la manera correcta y sistemática en como las organizaciones consideren el diseño como una actividad integrada en el proceso global de innovación.

**El diseño como proceso de análisis** de problemas, variables, hipótesis, pero a la vez un proceso técnico dado que se vale de una serie de métodos y técnicas para desarrollar su actividad, y no cabe duda que es un proceso creativo al dar soluciones satisfactorias a requerimientos en todo momento restrictivos. Es decir que si no se entiende este aspecto, difícilmente se puede comprender por qué el diseño puede



determinar de forma global todas las características del producto, ya sea un producto industrial o un sistema de soportes gráficos. Estamos definiendo etapas previas e ineludibles a la producción, en las que confluyen gran parte de la experiencia y capacidad estratégica y técnica de la empresa: concepción de los objetivos, de los proyectos referentes a los productos, obtención y procesamiento de la información necesaria para orientar y hacer factible en proyecto, movilización de recursos técnicos, humanos y financieros, concepción y desarrollo del proyecto antes de pasar a la producción. Hablamos de un proceso que prefigura, anticipa la representación del producto deseado, concreta e integra características formales, visuales, técnicas, funcionales, que exigen un asesoramiento de especialistas, perspectiva que desde la empresa debe considerar al diseño como acceso a una capitalización, a una inversión en intangibles.

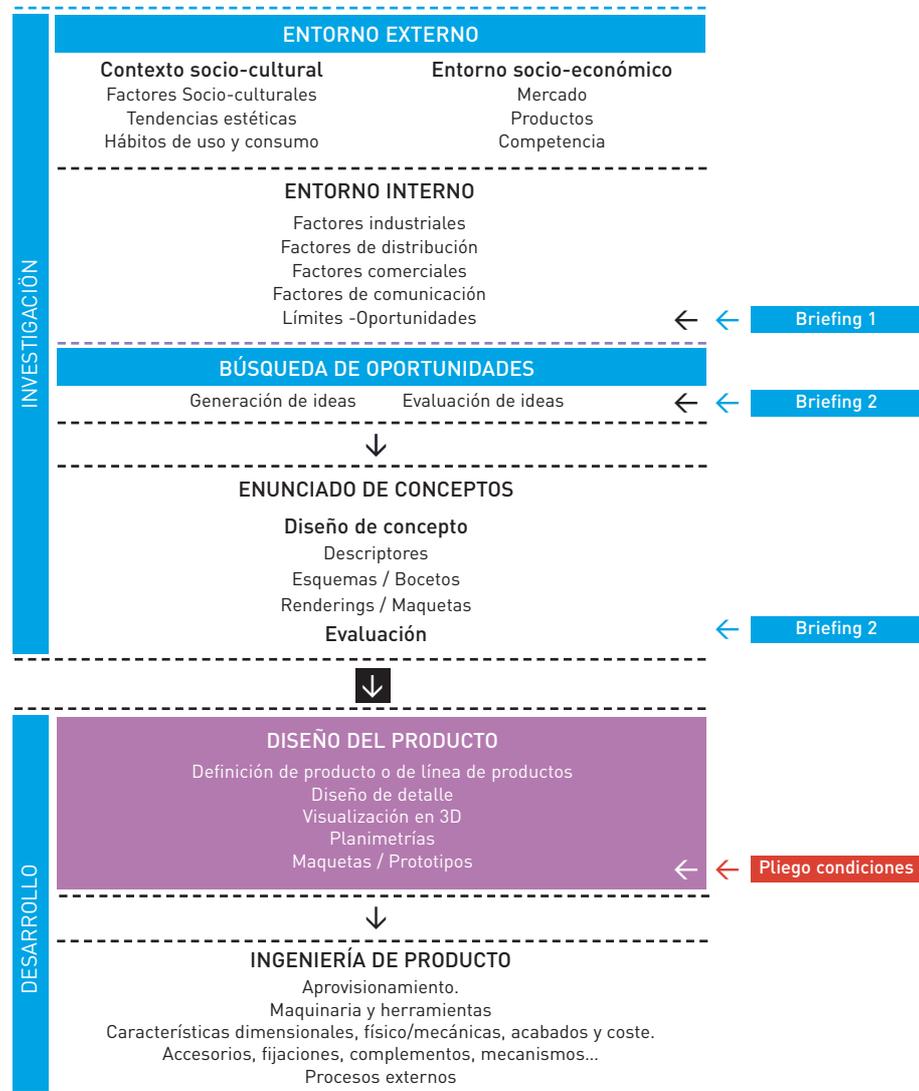
El diseño de concepto nace como metodología proyectiva introducida en la planificación estratégica, por lo que sintéticamente podríamos definirlo como una fase proyectiva integrada y global, que va más allá del objeto cuestionándose el sentido del nuevo producto. Esto repercute en la pyme introduciendo un nuevo modo de concebir las relaciones y las correspondencias entre los profesionales.

Estas funciones proyectivas abren los límites disciplinares a un campo más amplio de actuación, conscientes de la incidencia estratégica de las elecciones de naturaleza proyectiva. Desde el punto de vista del diseño se trata de asumir mayor responsabilidad. Se induce la necesidad de una nueva relación, más equilibrada y comprensiva con las diferencias y las similitudes, entre dos funciones (diseño y gestión) destinadas a completarse y complementarse cada vez más en el espacio empresarial.

La Gestión del diseño contribuye al desarrollo del diseño de concepto.

1. Lectura de los escenarios. Elaboración de los datos correspondientes a las tendencias generales de los mercados caracterizados por alta innovación tecnológica.
2. Identificación de las tendencias más significativas, relativas al sector en análisis, confrontadas con las tendencias de otros sectores que influyen en segmentos de mercado similares o no.
3. Identificación de conceptos específicos para la empresa y empresas competidoras en la selección de los conceptos emergentes.
4. Control del concepto elegido. Definición del concepto adecuado al contexto, a la empresa, a las empresas competidoras y a las empresas líderes de otros sectores.
5. Comparación de las tecnologías habituales con sectores específicos inherentes a los propios elementos que componen el proyecto global.
6. Selección de los materiales habituales en relación a los utilizados por sectores emergentes de componentes particulares del proyecto. Innovación en sectores específicos.
7. Verificación del concepto en función de las especificidades concretas sobre las propias componentes del proyecto global.
8. Desarrollo del concepto con el auxilio de fuentes externas creativas y de competencias específicas. Análisis de fortalezas del proyectivo con miembros internos y externos a la empresa.

El diseño de concepto define la satisfacción última que el nuevo concepto de producto debe representar.



Al definirse el concepto de un nuevo producto se responde a preguntas como:

- ¿Quién utilizará el producto?
- ¿Qué beneficios básicos debe aportar?
- ¿De qué modo se utilizará?
- ¿En que momento se usará?
- ¿A qué nivel de precio debe situarse?
- ¿Con qué categoría genérica de productos debe identificarse?
- ¿Qué relación debe tener con otros productos de la empresa?

Es evidente que estas respuestas no corresponden por entero a diseño, ya que son claramente tarea de marketing. Aquí se observa una primera relación necesaria entre diseño y marketing. Pero además, en el diseño de concepto hay que pensar en cómo se distribuirá y almacenará, en el número y variedad de

productos que constituirán la gama o línea, en el servicio post-venta y reparación, en la instalación, etc.; consideraciones todas correspondientes al plan de marketing del producto en cuestión.

**El diseño como tecnología**, al ser entendido como conjunto de conocimientos propios de la disciplina del diseño, donde concurren una serie de habilidades intelectuales e instrumentales que permiten al diseñador convertir problemas y necesidades (ideas y conceptos) en soluciones formales de todo tipo (objetos concretos). Las habilidades intelectuales son consecuencia de la capacidad de combinar el análisis y la creación, detectar y estudiar los elementos constitutivos de un problema, todo ello con la capacidad de dar respuestas formales concretas. Las capacidades instrumentales consisten en el dominio de técnicas que permiten visualizar, representar los productos de forma unitaria y distinguir cada uno de los elementos que la constituyen. Por tanto podemos ver y controlar el producto de forma tangible, evaluar sus factores relevantes y tomar decisiones al respecto.

De la integración multidisciplinar entre marketing y proyecto se logran capacidades operativas que incrementan capacidades como:

1. La gestión de las decisiones proyectivas en relación a la valoración de los costes totales del producto, se obtienen por la suma de los costes de los materiales y del proceso de fabricación. Se trata de un tipo de valoración a calcular conjuntamente con los diseñadores, con el fin de canalizar y rentabilizar los esfuerzos creativos en una dirección económicamente aceptable, para tratar de aprovechar las oportunidades creativas a partir de las primeras decisiones proyectivas.
2. La comprensión y la preservación del concepto en el proyecto durante el proceso de definición ejecutiva del producto. En muchos casos la idea-concepto del proyecto es el punto fuerte, la razón de ser de un nuevo producto, que se traduce en una ventaja competitiva con respecto de la competencia. Del concepto del proyecto se derivan la entidad o la peculiaridad del producto, características amenazadas de ser modificadas durante la fase de ingeniería del producto, frustrando con ello su razón de ser.
3. La valoración de ulteriores desarrollos del producto para ampliar su ciclo de vida. En este caso, cada modificación debería inferirse en base a las premisas iniciales de proyecto con lo que valorar su congruencia en relación a los cambios de las condiciones del mercado, la oportunidad y la coherencia. A través de una mayor implicación en la esfera del proyecto, el marketing permite reforzar el papel estratégico de la gestión en la relación empresa-mercado. Relación que revalúa las potencialidades estratégicas de la tecnología frente a un mercado cada vez menos previsible y cada vez más competitivo.

**El diseño como áreas**, al permitir observar claramente como las acciones del mismo son desarrolladas en distintos ámbitos como es el diseño de producto o diseño industrial, el diseño gráfico o de la comunicación, el diseño de espacios tanto efímeros (ferias, exposiciones...) como perdurables (oficinas, puntos de venta...), desarrolladas a su vez por especialistas según las áreas en cuestión: diseñadores técnicos o de ingeniería de producto; diseñadores industriales; diseñadores gráficos; arquitectos e interioristas.

**El diseño como servicio**, al aplicar sus conocimientos y capacidades a solucionar problemas específicos en diversos entornos. Desde esta óptica con la capacidad de descender al problema particular de cada empresa, situación o cliente. Es decir el diseño se concibe como una solución a la medida, siendo muy amplio el espectro de demanda y situaciones a afrontar.<sup>8</sup>

De la misma manera que en otros ámbitos de la actividad empresarial se ha producido el desplazamiento del interés estratégico del refinamiento formal al servicio del cliente. El diseño en estos casos ha aprovechado una oportunidad, ya que ha sabido construir un puente con otros factores de la cadena estratégica de cada empresa, como por ejemplo diseñar cada componente en función de la facilidad de montaje (Ikea)... La concepción del producto está fuertemente influenciada por los cambios de las costumbres y las exigencias del consumidor, por lo que empresa y diseño buscan interpretar, favorecer y proponer.

## Áreas de aplicación del diseño

Existen tres grandes ámbitos<sup>9</sup> de la acción empresarial en las que se inscriben las actividades de diseño y en las que ha de estar incorporado de forma gradual, considerando las variables estratégicas y recursos de la empresa. Ello deriva incluso en poder hablar de diferentes clases o etapas de diseño en relación a su intervención en las distintas actividades de las empresas:

### 1.- Diseño industrial o de producto

Se encarga de la resolución de los aspectos formales, constructivos y utilitarios del producto, determinando todas sus características, desde su origen hasta aspectos de marketing que tienen que ver con su puesta en el mercado. En este sentido, la incorporación de esta especialidad supone y requiere de un trabajo interdisciplinar, así como la integración horizontal a la empresa en términos de comunicación entre las disciplinas implicadas.

Deben tenerse en cuenta aspectos funcionales, de utilización, uso, fabricación, montaje; aspectos todos de carácter técnico para definir las características estructurales y funcionales que permitirán al producto materializarse y cumplir, con la máxima eficacia y calidad, los objetivos para los que fue ideado. Pero también deben considerarse aspectos de imagen, de significado, puesto que un producto, además de servir para algo, también significa algo, tiene un contenido simbólico que el diseñador ha de saber comunicar a través de las formas, colores, texturas y materiales.

Además, el diseño ha de tener en cuenta qué estrategia persigue la empresa con sus productos. Si quiere competir a través del bajo coste del producto, o a través de la diferenciación, o si se dirige a un segmento concreto; en cada caso el diseño será totalmente distinto. Esta es una de las razones de la importancia estratégica del diseño.

<sup>8</sup> Lecuona, M. Conceptos básicos de la gestión del diseño en las pymes, Edición Servicio de Publicaciones UPV, 1998. Pág. 11, 12, 13.

<sup>9</sup> Guía Metodológica Predica. "Cómo integrar el diseño en su empresa". Pág.14.

a. **Bienes industriales.** Sirven para la producción, son los bienes que se utilizan para obtener otros bienes. Se subdividen a su vez en: instrumentales como las instalaciones y los aparatos, de consumo como las materias primas y los semielaborados o suministro como los embalajes, servicio como almacenes, mantenimiento, adiestramiento.

Son caracterizados por la evolución tecnológica basada en la innovación y el desarrollo. El mercado de los bienes industriales está estrechamente relacionado con la búsqueda científico-tecnológica y con la financiación necesaria para su realización, y está en función de la mejora de su uso en la minimización de pérdidas y la optimización en la relación hombre-máquina.

b. **Bienes de consumo.** Sirven para la satisfacción de las necesidades humanas. Se subdividen a su vez en: de consumo masivo como los alimentos, los productos para la casa, la ropa, de consumo duradero como los electrodomésticos, la decoración, el automóvil.

Los bienes de consumo masivo se caracterizan por su uso inmediato, repetitivo y su gran difusión. La segmentación alta y mediana está en relación a su precio unitario.

Los bienes de consumo duradero son bienes instrumentales de uso privado y prolongado, tienen un valor unitario elevado y una reducida frecuencia de adquisición caracterizada por comparativas de calidad-precio y función. El marketing de los bienes de consumo está en función de la producción y la distribución, estudia la propensión al consumo y utiliza el diseño y el packaging como medios de comunicación inmediata.

c. **Servicios.** Sirven para facilitar y simplificar la satisfacción de las necesidades. Son bienes de servicio el crédito, los seguros, los transportes, la distribución de agua, luz, gas, el correo, la manutención, etcétera y se pueden subdividir en relación a las categorías anteriores. Pueden ser de naturaleza de consumo o instrumental: la tarjeta de crédito puede ser utilizada sea con objetivos personales-íntimas o para desarrollar actividades laborales.

El marketing de los servicios está en función de la empresa y el desarrollo de las personas, estudia el comportamiento humano y planifica la mejora y la eficiencia de los servicios para hacerlos adecuados a las expectativas de uso. En este caso el diseño de los instrumentos que permiten desarrollar el servicio debe tener en cuenta los aspectos organizativos del servicio para poder mejorarlo: un servicio de transporte público en la calle, debe tener en cuenta los recorridos más allá del diseño eficiente de los propios vehículos.

## 2.- Diseño gráfico

Esta actividad comprende varias funciones que pueden agruparse en diseño de la identidad y diseño de la información.

a. **Diseño de la identidad o imagen corporativa,** destinado a potenciar los rasgos de identidad de la empresa y a transformarlos en valores de mercado, por la necesidad de identificarse y diferenciarse que tienen las empresas. Es una actividad compleja que ha de tener en cuenta factores relacionados muy directamente con el diseño, como por ejemplo los de tipo simbólico o puramente técnicos de las artes gráficas, juntamente con aspectos referidos a la política de la empresa y el comportamiento de las organizaciones, es decir, en principio ajenos al diseño.

El primer paso en este apartado es el diseño de marcas y signos en general. Las marcas tienen distintas motivaciones, pero en principio se desea una rápida identificación visual y una diferenciación de otros productos similares. En otras ocasiones se pretende satisfacer una necesidad de comunicación rápida y eficaz, principalmente en un mundo sobresaturado de ruidos e interferencias visuales.

Las marcas utilizadas con fines comerciales se han de diseñar teniendo en cuenta los objetivos y funciones a cumplir. Así, no es lo mismo diseñar una marca para un producto de gran consumo, que para un bien de equipo o para un servicio.

Las marcas pueden representarse de varias formas: mediante símbolos, logotipos o monogramas. Los símbolos son elementos pictóricos, figurativos o abstractos; los logotipos, nombres o firmas; y los monogramas, letras relacionadas entre sí.

El reconocimiento y el recuerdo no es siempre el mismo: resulta mayor en los logotipos que en las iniciales; los símbolos son las marcas menos memorizables. Las palabras que puedan pronunciarse se recuerdan mejor que los grupos de letras, y los emblemas que utilizan letras son más fácilmente reconocibles que los que utilizan signos abstractos.

El diseño de la identidad, en un sentido más amplio, supone el desarrollo de programas de imagen corporativa. El objetivo de un programa corporativo es dar la máxima coherencia a todas las comunicaciones visuales de la empresa, de forma que configuren una única imagen en el receptor.

Dado que la imagen de la empresa se forma en la opinión pública a través de muchos estímulos, no únicamente visuales, es fácil entender que para diseñar un programa de imagen se requiera considerar al menos tres elementos fundamentales: primero, que existan una políticas y estrategias en relación a la imagen que se quiere transmitir; segundo, que se le considere a largo plazo; y tercero, que haya una coordinación entre todas las comunicaciones, no únicamente entre las visuales.

**b. Diseño de la información y la comunicación**, cuya función es crear las mejores condiciones para la identificación y reconocimiento de aspectos tales como: marca, catálogos, anuncios, stands, envase, embalaje, etiquetas y otros elementos auxiliares, sacando al producto del anonimato y reclamando la atención de los receptores que a su vez pueden ser diversos: la opinión pública, los consumidores, los distribuidores, los empleados y los accionistas, por citar sólo algunos.

Las actividades a desarrollar pueden ser múltiples: diseño de sistemas de información y señalización; diseño de carteles; diseño de packaging; diseño de elementos promocionales que cubre un largo espectro: desde el material publicitario de un anuncio hasta un catálogo. Si las actividades antes citadas están ligadas al marketing, ésta última lo está aún más. Ajustarse al espíritu de una campaña publicitaria, interpretar su esencia y realizar el material correspondiente exige rapidez, sensibilidad y conocimiento del cliente.

Comunicar (dar a conocer el producto) constituye un paso importante para el afianzamiento de los mercados. Sobre la base de la comunicación está el correcto posicionamiento del producto respecto del mercado y de la utilidad de referencia. La comunicación no es otra que la divulgación de informaciones por "imágenes o palabras" del producto que se quiere presentar al mercado, lo que se realiza a través de la publicidad, la promoción de

ventas, la actividad de las relaciones públicas, las exposiciones (las ferias, por ejemplo), el patrocinio y el marketing directo (buzoneo y tele-marketing). Es evidente que la coordinación de los diversos medios de comunicación es fundamental para trasladar a los potenciales consumidores no sólo una imagen coherente y reconocible del producto, sino también lo que la empresa se propone.

La comunicación es un factor estratégico fundamental para la empresa. Algunas empresas han cometido el error de separar la comunicación del marketing y de otras actividades, cuando la comunicación es parte integrante del marketing mix y tiene que complementarse con el resto de actividades de la empresa.

La publicidad representa el sistema tradicional de comunicación. Con ella se entiende la presentación de un producto, un servicio, una idea, transmitida por un medio bien identificado, por un canal "no personal", cuyo

#### 1. Generales:

Informar  
Convencer  
Persuadir  
Recordar  
Reforzar

#### 2. Específicos:

Mensajes por target selecto  
Mejorar las relaciones  
Influenciar la fuerte venta  
Alentar al consumidor  
Corregir falsas impresiones  
Reforzar la imagen empresarial

empleo comporta un coste. Sin embargo es sabido que la imagen empresarial, lo que los demás piensan, está parcialmente influenciada por la política de comunicación, pero lo es mucho más de la totalidad de las acciones de la empresa y de los factores externos, que se escapan a un control directo.

Por lo cual es determinante tener presentes los siguientes aspectos inherentes a la comunicación.

### 3.- Diseño de espacios o entornos

A través de una serie de actividades que conforman el proyecto de espacios físicos interiores y exteriores que en el caso que nos ocupa van desde la organización y equipamiento de establecimientos comerciales, ferias, etc.

La creciente importancia de la distribución que ha incrementado el valor y papel desempeñado por el interiorismo abarca aspectos diversos como: diseño de puntos de venta (tienda tipo); colocación del producto; interacción entre espacios y objetos; iluminación del producto; gestión del espacio y de las sensaciones, etc.

Dada la importancia decisiva en la elección del canal que permite a las empresas discurrir directamente al consumidor, las grandes empresas operando en mercados claramente globalizados, han apostado por estrategias de identificación inmediata en los puntos de venta, a la fuerte caracterización de los puntos de venta, aunque otras estén orientando su política de diferenciación y personalización del punto de venta en función del mercado de referencia. La elección del tipo de cobertura y los canales distributivos está en función de los objetivos estratégicos de la empresa y tienen que ser coherente con los demás elementos del marketing mix.

## Requisitos para la incorporación del diseño

No podrán incorporar diseño aquellas empresas que no tengan predisposición a la innovación y sean reticentes a un cambio. Bien a través de una actitud estratégica ofensiva (querer lograr un liderazgo en el mercado); bien a través de una actitud estratégica de homologación (la empresa apuesta por equipararse en calidad a las firmas líderes, sin realizar innovaciones radicales como generación de nuevos conceptos pero sí en desarrollo).

Así mismo no podrán incorporar diseño aquellas empresas que no cuenten con una estructura variable, equipos interdepartamentales, con tareas detalladas por cada componente del equipo y un sistema de decisiones y control basado en la comunicación y el autocontrol. Un estilo organizativo rígido y jerarquizado resulta inapropiado para la introducción de la herramienta de diseño.

### 1.- Compromiso de la dirección con el diseño

El análisis de los casos empresariales que han conseguido una incorporación efectiva del diseño y unos resultados óptimos revela que ello es posible por la concurrencia de una serie de factores:

- La clara implantación del diseño como función gerencial, ubicando esta disciplina entre las responsabilidades de dirección, a nivel suficientemente alto como para poseer un papel significativo.
- La implicación del conjunto de la dirección en los problemas del diseño, de manera que su metodología esté presente en la definición de todas las estrategias industriales y comerciales, y comprometa al conjunto de la dirección.

Por tanto, ha de considerarse que el compromiso e implicación de la dirección con el diseño constituye un elemento imprescindible. Suele evidenciarse que las empresas que han asumido efectivamente el diseño lo manifiestan institucionalmente, tanto en declaraciones como en documentos.

### 2.- Proceso de integración del diseño

Algunas empresas confunden diseño con estilo y piensan que un buen diseño consiste simplemente en meter un producto normal en una caja o envase con estilo, o que la fiabilidad de un producto es algo que se valora exclusivamente en el control de calidad final, en lugar de diseñar un producto fiable desde el primer momento del proceso de fabricación. Muchas empresas consideran a los diseñadores como personas que prestan poca atención a los costes o que producen objetos demasiado novedosos para el mercado.

- **Diagnosís:** es importante que la empresa detecte los problemas de diseño e identifique claramente la necesidad con relación a sus recursos. La diagnosís debe abordar:
- **Análisis de la situación actual de la empresa:** análisis de antecedentes y situación real de la empresa frente a la competencia.
  - **Análisis de recursos:** informarse sobre recursos internos de personal, organizativos y de gestión. Valorar los recursos técnicos propios en el campo del diseño y su gestión.
  - **Análisis general:** relación entre situación y recursos. Debilidades y fortalezas de la empresa. Una vez que hemos analizado en qué situación nos encontramos, debemos programar la actuación del diseño para solucionar las carencias detectadas.
- **Definir una estrategia:** esto es especialmente importante cuando se ha detectado déficit estructural o cuando se parte de una ausencia completa de antecedentes de diseño. La estrategia debe precisar básicamente la naturaleza de la actuación en diseño. Se tendrá que valorar:
- Relevancia que le vamos a dar al diseño, su relación con las actividades generales de la empresa.
  - Si se realizará como una intervención puntual o como una línea permanente.
  - Si se llevará a cabo como una actividad interna o una actividad subcontratada.
  - Los campos donde vamos a actuar (producto, comunicación de producto, imagen de empresa,...).
  - Las características diferenciales que buscamos aplicando el diseño (énfasis en los componentes tecnológicos, acento en las dimensiones estéticas o predominio de las propuestas de vanguardia,...).
- **Definir unas políticas** que nos ayudarán a poner en marcha nuestra estrategia:
- Canales organizativos internos: determinaremos el sistema operativo que canalizará las actividades de gestión del diseño (departamentos, director de proyectos).
  - Contratación de servicios de diseño externos (si son necesarios): detectar, seleccionar y contratar servicios externos de diseño.
- **Financiación:** determinación de los presupuestos generales de diseño para cumplir la estrategia y administración de los mismos.
- **Elaborar un programa:** marcar los objetivos particulares de diseño:
- Metas y requisitos (tipo de producto, proyecto de comunicación, imagen).
  - Calendario: establecer plazos y etapas de acuerdo con los objetivos y los recursos disponibles.
  - Recursos presupuestarios y técnicos: asignación a cada proyecto de su presupuesto de diseño correspondiente y los medios técnicos necesarios. Determinar los responsables de los proyectos y sus tareas.

## Compromiso con las estrategias de innovación

### 1.- El valor del diseño en el proceso de innovación

#### La innovación desde la óptica del diseño<sup>11</sup>

La capacidad del diseño para innovar se ha visto condicionada por las competencias tradicionales del mismo, pero conforme las opciones del diseño se han ampliado a ámbitos de investigación, conceptualización y estrategia. En la práctica las aportaciones del diseño a la innovación tienden a estar directamente relacionadas con la "personalidad" y el modo de entender el trabajo por los diseñadores. La forma de desenvolverse del diseñador es percibida por el resto de la empresa como caótica e inadecuada, pero se está empezando a ver como respuesta al entorno cambiante e igualmente caótico de la empresa.

#### El papel interrelacionador del diseñador



Los procesos de innovación no pueden considerarse procesos lineales o secuenciales como tendían a organizarse antes. Hoy en día, hace falta un proceso simultáneo con la presencia de todos los implicados, del mismo modo que actúa el cerebro humano en sus procesos creativos. El problema se presenta en la organización, por la carencia de comunicación entre personas que tienen a menudo objetivos parciales diferentes. En consecuencia, es necesario que investigación, desarrollo y marketing vayan en paralelo y, muy probablemente, el diseño puede ser el elemento capaz de unir todos los caminos. El diseñador tiene un papel importante a desarrollar como interrelacionador de calidad entre todas las partes implicadas en el proceso. Y este papel es precisamente el que le da al diseño de la empresa moderna su vertiente estratégica.

La innovación y, en consecuencia, el proceso de diseño como parte del proceso de innovación, necesita un estado mental que combine creatividad, espíritu emprendedor, capacidad por afrontar riesgos calculados y la aceptación de cierta movilidad social, geográfica o profesional. La innovación necesita una habilidad para anticipar necesidades, una organización rigurosa pero flexible y una capacidad para fijar fechas de plazo de los proyectos y por controlar los costes.

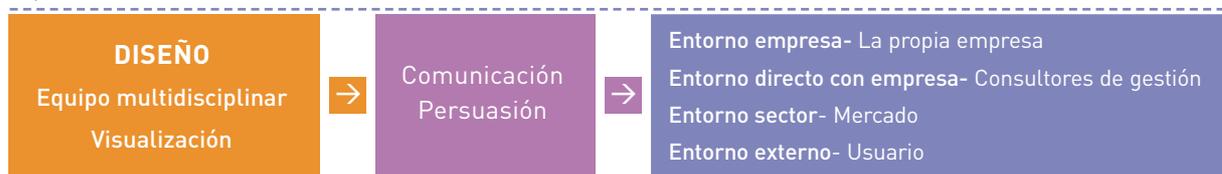
Hay que estar atento de lo que pasa en el entorno e, incluso, anticiparse a los cambios externos que afectan tanto a consumidores como competidores, y esto requiere tener buenos sistemas de comunicación que transmitan

<sup>11</sup> García, B., Songel, G. Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero. Editorial UPV, Valencia (España), 2004.

información del exterior. Pero también son necesarios sistemas que permitan una comunicación eficaz entre las diferentes personas que intervienen en el proceso de diseño de un producto o servicio.

Aun así, crear un equipo que funcione no es una tarea fácil. No se construye un equipo poniendo simplemente a trabajar juntos los especialistas que intervienen en el proceso. Un equipo se forma mediante la creación de un clima determinado, se forma dentro una cultura de empresa y esto supone que haya una estrategia, una forma de pensar que se configure en una determinada estructura.

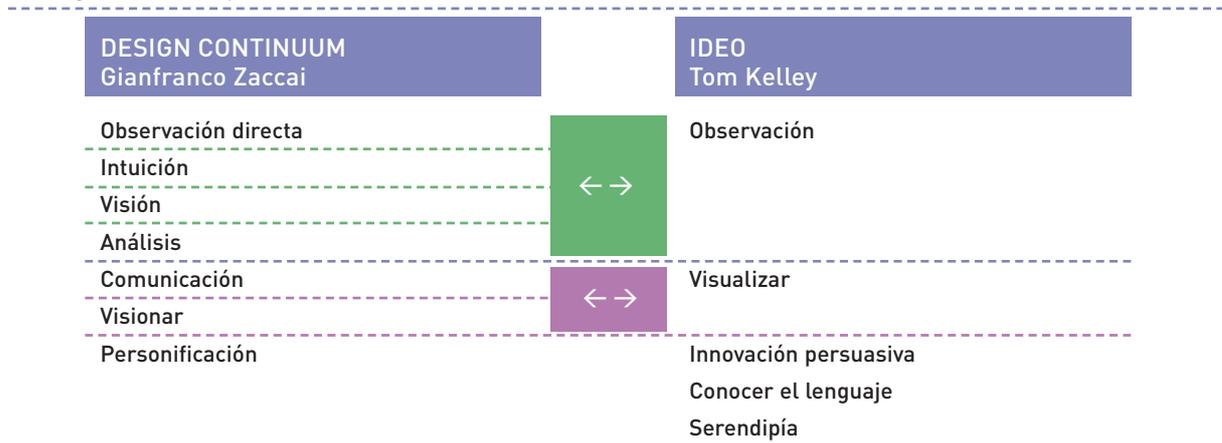
El poder de la visualización como comunicador\*



### Aportaciones del diseño a la innovación en las pymes: proceso metodológico<sup>12</sup>

La observación y la visualización son examinadas como estrategias y herramientas características del diseño para la innovación. La primera ligada a la investigación y el análisis de los entornos más o menos relacionados con la empresa. La segunda vinculada al pragmatismo del diseño, su facilidad para representar conceptos.

Convergencias de las aportaciones del diseño a la innovación\*



#### a. La observación

La primera aportación del diseño a la innovación es la observación, entendida como análisis de los factores externos de la empresa que van desde entender la propia sociedad y su cultura, hasta el individuo, entendido como usuario o consumidor final. También se localizan las tendencias y megatendencias entendidas como factores de cambio. En este sentido, es de destacar la información cada vez más valiosa de consumidores o usuarios no sólo para el diseño de nuevos productos, sino para identificar nuevos mercados.

\* García, B., Songel, G. Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero.

<sup>12</sup> García, B., Songel, G. Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero. Editorial UPV, Valencia (España), 2004.

La observación entendida como metodología identifica y analiza los factores contextuales de la innovación, principalmente el entorno externo a la empresa por ser el que aporta mayor número de oportunidades para la innovación. De este entorno forma parte el diseñador y el propio usuario, por lo que la visión y perspectiva del diseñador lo convierten en profesional idóneo para aplicar este saber. De hecho, cada vez son más las consultoras de diseño involucradas en el diseño de estrategias empresariales, ámbito donde se implantan relaciones sutiles entre personas, tecnologías y culturas populares, desde donde emergen las principales oportunidades de innovación.

La observación del macro-ambiente de la empresa, entendida como control de las fuerzas que engendran oportunidades o amenazas relevantes para la empresa, sobre aquellos agentes que no pueden ser controlados por la empresa al estar constituidos por: Factores demográficos; Factores económicos; Factores ambientales; Factores tecnológicos; Factores socio-culturales; Factores jurídicos; Factores políticos... Trazan la comprensión de los criterios básicos sobre los que la empresa se organiza internamente, delimitan las dimensiones adecuadas del mercado de referencia y son de fundamental importancia para la definición de la misma empresa. La empresa se puede entender como institución o como organización. A este propósito es útil recordar que el concepto tradicional se basa en una jerarquía vertical, unitaria, en la cual todas las funciones son implantadas y administradas dentro de la propia empresa. En los últimos años se ha difundido y reafirmado el concepto de empresa en red en la que las funciones son externas a la empresa, pero administradas por ella en cuanto centro organizativo. Las pymes deben de sacar ventaja de esta fórmula en términos de flexibilidad, en cuánto al modo de gestión de la empresa se ha revelado competitivo y eficaz.

La empresa es una entidad económica que se posiciona sobre el mercado, que constituye parte de él, pero que al mismo tiempo es condicionada por él, un sistema que interacciona con otros sistemas. La empresa es el elemento base del sistema económico de mercado que hoy domina todo el mundo. El entorno externo y las relaciones internas-externas son fundamentales para la empresa que tiene y debe desarrollar la capacidad de coger y registrar las tendencias y los cambios socio-culturales que se confirman en el mercado. E igualmente importante entender los tiempos de estos cambios para calibrar su planificación y programación correcta, sea a corto o a largo plazo, para el éxito económico de un proyecto-producto dependiente substancialmente de la oportuna elección del tiempo de lanzamiento.

→ Los estudios de mercado y la observación del consumidor. La empresa da comienzo y finaliza su actividad dependiendo del tipo de relación que tiene con su entorno, más bien no termina, se proyecta hacia ese ámbito. Hasta hace unos años las empresas se preocupaban tan sólo de lo que acontecía dentro de las empresas mientras que la relación con el exterior se mantenía a través de los canales de distribución de sus productos o servicios, de los proveedores, etc. En la actualidad, las propuestas de productos y servicios vienen dadas por el entorno. El análisis de dicho entorno está centrado en aspectos que parten de una visión general del panorama. El estudio se centra en los factores culturales principalmente, como foco de atención principal en el desarrollo de nuevos productos desde el punto de vista del diseño.

En los estudios de mercado la explicación es extensa, ya que se aprovechan de los métodos de búsqueda, de las aportaciones de diferentes y variadas disciplinas (desde la psicología, hasta la sociología) y utiliza técnicas sofisticadas para el análisis y la reflexión de los datos. Es útil señalar las dos categorías fundamentales: estudios cuantitativos y cualitativos.

Los primeros son indicadores del grado de satisfacción de las necesidades en términos de desarrollo y calidad

y se usan por determinar el potencial, para segmentar el mercado y valorar la amplitud de los segmentos, para cumplir fieles tests. Los estudios de mercado cualitativos en cambio evidencian necesidades insatisfechas o latentes y se realizan a través de entrevistas a líderes, entrevistas dirigidas a grupos y entrevistas sobre las costumbres de consumo. Las respuestas extraíbles de estas búsquedas no son (en cuanto a efectos) ciertas pero ofrecen un margen de realidad bastante elevado si se usan para averiguar tendencias de desarrollo, potencialidad de mercados y segmentos, existencia de productos alternativos, homogeneidad de los segmentos, oportunidades de diferenciar el producto, costumbres de uso, la reacción al diseño, la aceptabilidad de una innovación, la potencial propensión a la adquisición de un nuevo producto. Es necesario, por lo tanto, identificar las oportunidades del mercado o bien la correlación entre mercados existentes o de nueva adquisición y productos existentes o de nueva definición.

- La observación del entorno. Uno de los principales expertos en innovación, Peter Drucker<sup>13</sup>, estima diferentes fuentes de oportunidad para la innovación en entornos externos a la empresa, para él, los medios sociales e intelectuales. Se trata de observar la evolución de dicho entorno y analizar las posibles consecuencias para que éstas se traduzcan en oportunidades. Los cambios demográficos, por ejemplo, afectan a la distribución, educación, ocupación y localización geográfica y aunque se creían cambios muy lentos, no ha sido así durante el siglo XX. Otra referencia de cambio que estima Drucker, son los cambios de percepción. Estos cambios de percepción son también fuentes de innovación. Por último, el nuevo conocimiento que puede ser científico, tecnológico o social.
- La observación cultural. Los factores externos de la empresa se refieren a contextos de tipo social, cultural y económico. La observación de dicho entorno radica en las oportunidades que emanan de él y en la conexión entre factores humanos y las estrategias empresariales como herramienta competitiva en el mercado global. La cultura es la forma de vida que tiene cada grupo social, el comportamiento aprendido expresado a través del lenguaje, los valores, las organizaciones y los artefactos. Según un estudio realizado por John Heskett<sup>14</sup>, se afirma que la relación que tiene la cultura y el diseño se establece a través de los "artefactos", esto es: los productos, las comunicaciones, el entorno, los servicios y los sistemas, todos ellos elementos concernientes al diseño. El mercado se presenta cada vez más globalizado, sin embargo bajo la globalidad se asientan diferencias culturales. Se plantea el hecho de que la globalización provoque una cultura indiferente, en la que ya no exista diversidad. Stefano Marzano<sup>15</sup> reflexiona sobre este hecho y expone que a lo largo de la historia se han sucedido situaciones semejantes y que, sin embargo, no se ha llegado a ese extremo. Según él ha existido una interacción entre la uniformidad y la diversidad.
- La observación dirigida al usuario. Los nuevos productos con éxito nacen, en una proporción importante, de análisis exhaustivos de los consumidores, sus gustos y necesidades. Los fabricantes de productos y la información sobre éstos son los que solían marcar las reglas del mercado. Con el crecimiento de las empresas productoras, de cualquier sector, la competencia se ha incrementado hasta el punto que el usuario es el que lleva las riendas del mercado, por lo que los fabricantes deben poner atención a sus necesidades y preferencias. Hasta ahora el punto de venta era el que tenía contacto directo con el consumidor. En los últimos años con la aparición de internet, el acceso a la información sobre el usuario es relativamente fácil. Desde el punto de vista del diseño, la investigación de factores humanos se ha centrado normalmente en la ergonomía. Un estudio realizado por Patrick Whitney<sup>16</sup>

13 Peter Drucker. La innovación y el empresario innovador, en García, B., Songel, G. Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero.

14 John Heskett. Cultural Human Factors en García, B., Songel, G. Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero.

15 Stefano Marzano. Vision of de future, en García, B., Songel, G. Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero.

16 Patrick Whitney, "design and Global Competition", en García, B., Songel, G. Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero.

establece cuatro factores a tener en cuenta en lo que al usuario se refiere. Éstos son los fisiológicos, cognitivos, sociales y culturales, que ejercen influencia en la interacción de las personas con su entorno.

→ La importancia del usuario. La visualización, como herramienta para la innovación, ha sufrido una clara evolución que se dirige al usuario. El papel del usuario es cada vez mayor. En definitiva son las personas que innovan para otras personas. El objetivo consiste en controlar tres elementos:

1. Las personas que proponen la innovación o "Productores de innovación".
2. Los elementos que contienen la innovación (productos, servicios), es decir, los "Portadores de innovación".
3. Las personas que se benefician de ella, "Usuarios de la innovación".

### Observación del micro-ambiente de la empresa

Las empresas deben identificar sus fortalezas y debilidades. La información que tienen sobre si mismas es una de las principales vías para fortalecerse en el mercado. Por una parte, reforzar los puntos fuertes y por otra equilibrar las debilidades para así cumplir sus estrategias. Por tanto, se puede afirmar que los entornos internos de la empresa marcan los límites y puntos de partida para el desarrollo de nuevos productos.

Concretamente la competitividad tecnológica y el know-how que desarrolla cada empresa y la concordancia con su filosofía particular sería un primer nivel de identidad empresarial. Otro nivel vendría dado por el posicionamiento, tanto real como proyectado, de los mercados en los que opera la empresa y con los productos que compite o con los que pretende competir.

Los micro-ambientes están constituidos por las relaciones existentes entre la empresa y todos los intermediarios que le permiten alcanzar al consumidor.

1. Empresa
2. Proveedores
3. Intermediarios comerciales
4. Clientela
5. Competencia
6. Cliente potencial

### La observación del entorno del sector

El conocimiento de los competidores es estratégico para prever amenazas y oportunidades. Para ello. Hay que entender que los competidores no son tan sólo las empresas que producen productos o servicios semejantes, sino todos aquellos que intervienen en la cadena de valor del producto desde la concepción propia del producto, pasando por los propios proveedores, la producción y la distribución.

Se trata de identificar quiénes son los principales competidores por líneas de productos, para identificar y definir, por un lado, los estilos estéticos más influyentes del sector y por otro, entrever las estrategias que hacen competitivos los productos de la competencia en el mercado. Se trataría de contrastar una misma tipología de producto en diferentes marcas identificables con estilos propios.

## b. La visualización

La segunda aportación del diseño a la innovación es la visualización, dado que el diseño se caracteriza por ser pragmático, de hecho, todas las actividades que desarrolla, desde la investigación a la comunicación, tienen un resultado tangible que se traduce en productos o servicios. Las metodologías que utiliza para desarrollar un proyecto acaban en componentes fundamentalmente visuales por lo que el nivel de comunicación es inmediato. La representación a través de imágenes de ideas o conceptos ha sido siempre una práctica habitual en el contexto del diseño. La aportación de la visualización es su capacidad de comunicar y persuadir, factores donde el diseño vuelve a desempeñar un papel importante.

La visualización alude a todas las técnicas desarrolladas para hacer comprensible y dar a conocer las características visuales del producto o servicio, siendo principalmente dos las herramientas utilizadas en los procesos de comunicación: el elemento a estudiar, que suele presentarse al usuario mediante un prototipo, y el entorno propio del producto, que suele conocerse como entorno comercial (locales de exposición y venta), entorno visual (lugar de utilización del producto), relación con otros productos (complementariedad o competencia) y relación con el entorno de uso (integración o independencia).

La realización de un prototipo previo, a partir de las aportaciones de la observación de los usuarios, beneficia al desarrollo del producto, dado que las decisiones de diseño tienden a ser irrevocables una vez hechas las inversiones en utillajes, herramientas y producción.

- **Mapas de productos.** A partir de la exploración y de las conclusiones de los entornos, en base a la información generada y recopilada, afloran oportunidades que se concretan en ideas y éstas se convierten en conceptos, que detectan huecos de mercado a través de la visión de futuro que escenifican los briefings a través de los mapas de productos.

El uso del término posicionamiento se atribuye a Al Ries y Jack Trout que desde 1972 publicaron una serie de artículos titulados "La era del posicionamiento" para la revista Advertising Age. Literalmente, posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona con relación a la competencia.

Los mapas de productos son herramientas de visualización y análisis del posicionamiento de un producto en términos de imagen, beneficios, situaciones de uso... en el contexto competitivo que se participa. Es una herramienta usada por marketing y diseño, en el proceso de concreción de nuevos productos y servicios como herramienta para innovar.

## c. La auditoría en diseño

La auditoría es uno de los sistemas para analizar y conocer la empresa, pudiendo ser muy variados dependiendo de los sectores industriales o incluso del tipo de empresas. La noción de auditoría nace como mecanismo para controlar el uso de recursos, concretamente la contabilidad, y ver si se ajusta a las normas. La finalidad es emitir una opinión sobre la situación financiera y así evitar el abuso o mal funcionamiento de la empresa o entidad. De forma más

amplia se puede entender como el examen retrospectivo y sistemático de una determinada actividad, con el objeto de establecer si han sido llevados a cabo de acuerdo a los principios, normas y usos que rigen en el entorno concreto.

En el caso de la auditoría en diseño, ésta analiza el proceso de diseño en la empresa. Las empresas que detectan debilidades en su sistema de diseño buscan colaboraciones externas de profesionales para realizar un estudio sistemático, comprensivo, independiente y periódico del diseño en su entorno, por lo que analizan el entorno competitivo del diseño en la empresa, realizando un estudio detallado de cómo la empresa está utilizando sus capacidades competitivas. A través de los datos recogidos mediante formularios se analizan: los sistemas de trabajo, el tipo de transmisión de la información, su posicionamiento estratégico, concordancia entre productos lanzados y filosofía empresarial, etc.

Las auditorías en diseño centradas en el desarrollo se centran en el examen metódico de la información sobre productos que se fabrican, incluyendo los problemas que se tienen con los artículos que se están fabricando y las necesidades con respecto al diseño. Así como una crítica del diseño de producto ayuda a definir el éxito subjetivo de un producto existente o de un diseño propuesto, la auditoría de diseño de producto recopila información objetiva y subjetiva sobre los procedimientos, procesos e información necesaria para que se desarrolle un producto con éxito.

Contar con estos datos para preparar el briefing de la fase de búsqueda de oportunidades a través de ideas, o para el diseño de conceptos, es de gran ayuda para los requerimientos que el diseño debe resolver.

#### Funciones de las auditorías del diseño de producto

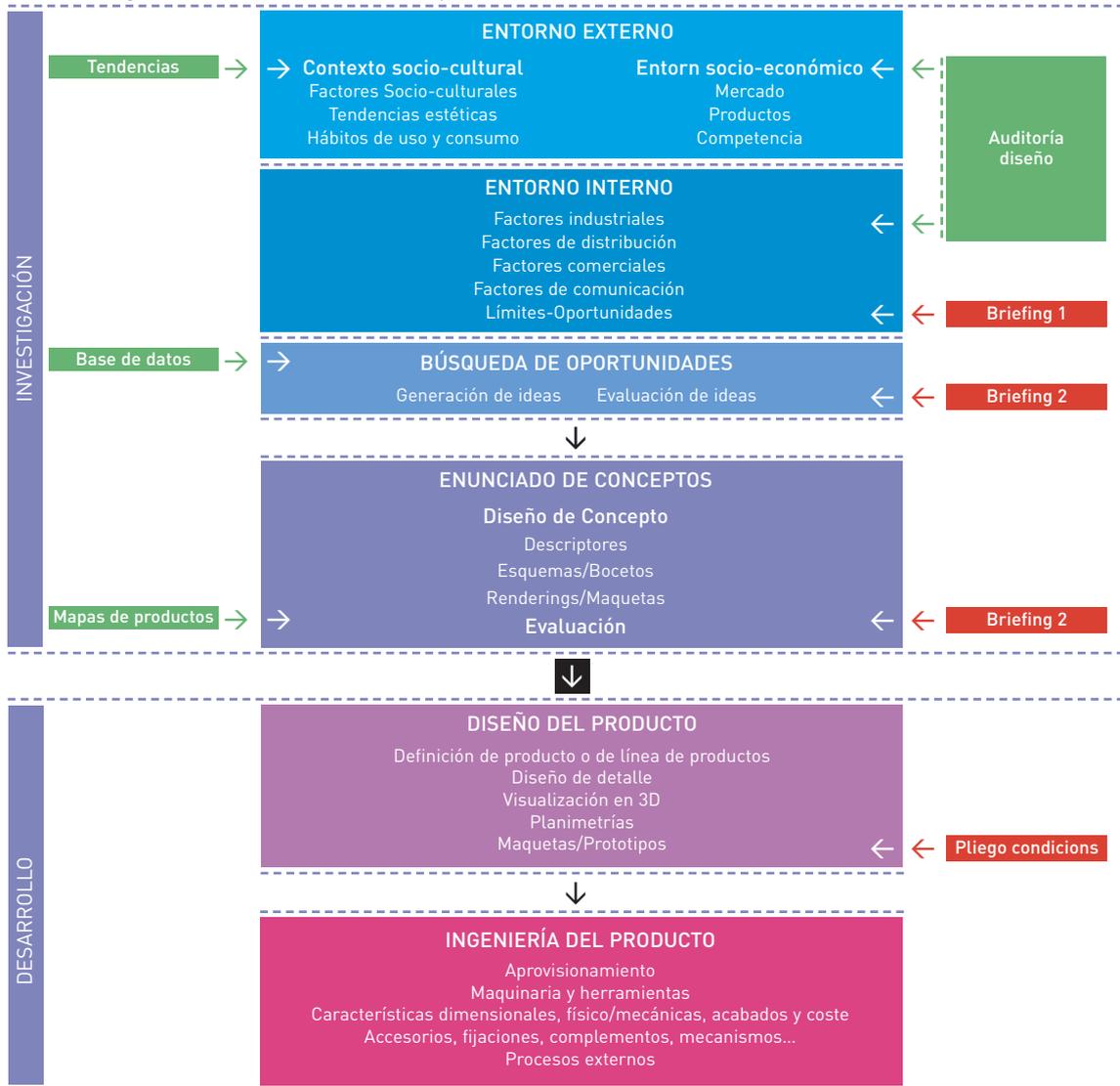
1. Entender el tipo de preparación que tiene la empresa para gestionar el diseño de producto, tanto para actualizar un diseño existente, como para desarrollar un producto nuevo.
2. Identificar los problemas en cualquier área de la empresa.
3. Descubrir los pasos que faltan en el proceso de diseño.
4. Repasar los datos y criterios relacionados con el producto, y de este modo, asegurarse de que los hechos importantes y los datos particulares están documentados.
5. Identificar las actividades específicas para asegurar que las asignaciones están distribuidas apropiadamente entre los responsables de diseño de producto.
6. Comprobar la opinión de la organización en algún aspecto concreto del diseño durante la auditoría, para tomarla en consideración en el caso de que hayan surgido cambios de importancia desde la intervención anterior.

Las áreas de las auditorías de diseño son las que relacionan al diseño con el producto y su funcionamiento, cómo influyen aspectos externos en el diseño, cómo el diseño y fabricación se integran y cómo la organización se prepara para orientar las actividades de diseño. Por lo tanto la auditoría en diseño investiga los siguientes aspectos de la empresa:

1. El tipo de orientación del proceso de diseño.
2. La idoneidad de las estrategias, objetivos y estructura de la empresa, con respecto al diseño en la empresa.
3. El conocimiento del equipo de diseño para establecer las actividades de diseño.
4. Las características de la cultura de la empresa y su relación con las prioridades organizativas, especialmente con el diseño.

5. La situación comercial y de comunicación de los productos clave de la empresa, para establecer variaciones en la estrategia, los objetivos y las prioridades en el diseño.

Proceso integrado en la innovación de nuevos productos



## El sistema empresarial

El término empresa parece limitarse, en su acepción más frecuente, a designar aquellas organizaciones nacidas a partir del industrialismo, y cuyos cometidos son los de fabricar productos y bienes para el consumo con el objetivo principal de un beneficio económico, lo cual constituye un reduccionismo.

Una empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural económico<sup>17</sup>. El análisis funcional de la empresa tiene como objetivo comprender a la empresa como un sistema funcional complejo, compuesto por elementos mutuamente relacionados entre sí, y como un sistema abierto que está influenciado por su entorno y que, a su vez, modela parcialmente al entorno<sup>18</sup>.

### 1.- Identidad de 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 que son capaces de expresar. 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.

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

### 2.- La misión de la empresa<sup>19</sup>

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.

Salirse de la misión establecida significa traicionar a la empresa, el objetivo para el que ha nacido. Naturalmente sería equivocado considerar a la misión una especie de 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. La misión mantiene una estrecha relación con el crecimiento de la empresa, influye en su trayectoria,

<sup>17</sup> Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. La Crujía Ediciones, Argentina, 2003.

<sup>18</sup> Fernández Güell, J.M. El diseño de escenarios en el ámbito empresarial. Ediciones Pirámide, Madrid, 2004.

<sup>19</sup> Término genérico que designa los objetivos y metas de una organización.

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.

¿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, 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 la misión enumerar:

- La historia: el pasado, los precedentes que han determinado los éxitos (y fracasos) históricamente documentan y construyen el carné de identidad de la empresa.
- Los recursos humanos: la composición y las líneas maestras del consejo empresarial definen la propiedad de la empresa.
- Los aspectos ambientales: los elementos externos que influyen en los fines de la empresa, en definitiva, amenazas y oportunidades ofrecidas por la realidad circunstante.
- El know-how: la disponibilidad de recursos humanos, económicos y tecnológicos.
- La 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.

### 3.- Modelos organizativos

Los modelos de organización y gestión empresarial condicionan la compatibilidad de la empresa con las actividades de diseño. Si bien las características del sector, la empresa y el producto condicionan las formas organizativas, la introducción de diseño generalmente se asocia con el paso de estilos jerarquizados y funcionales a otros más desestructurados y basados en el autocontrol, organización por objetivos...

Incorporar diseño no es una tarea que pueda hacerse efectiva ignorando la orientación general de la empresa, al menos si se pretenden ciertas garantías de rentabilidad y éxito. Hacer posible esta incorporación depende de: la orientación estratégica respecto de la innovación y los estilos organizativos de la empresa.

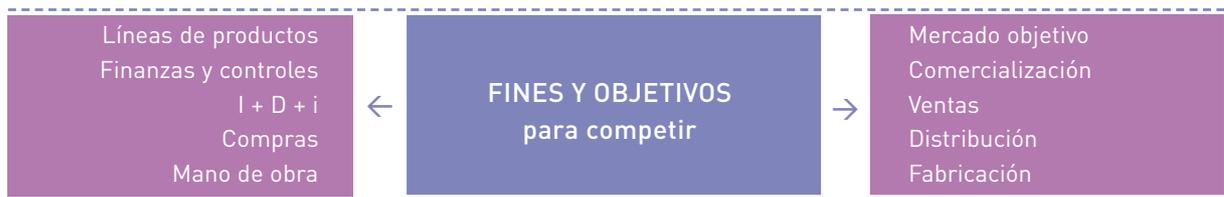
#### Análisis del micro entorno empresarial

Formular una estrategia competitiva consiste en relacionar la empresa con su macro entorno. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del macro entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los que compite. Las fuerzas externas al sector industrial son relativamente importantes. Dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas<sup>20</sup>.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial donde los beneficios del capital

20 Ver las ideas de Michael Porter, Profesor de la Harvard Business School, sobre análisis y formulación de estrategias competitivas originales.

invertido se miden en términos de rendimiento a largo plazo. El objetivo de la estrategia competitiva para una pyme es encontrar una posición en el sector donde mejor pueda defenderse contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor. Por tanto, la clave para formular la estrategia es investigar por debajo de la superficie las fuentes de cada una de ellas. El conocimiento de estas fuerzas subyacentes a la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza su posición en el sector y aclara las áreas donde las tendencias de éste requieren la máxima atención, como oportunidades o amenazas.



#### Determinantes estructurales de la fuerza competitiva

Las cinco fuerzas competitivas (amenaza de sustitución, competidores potenciales, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y rivalidad entre competidores) reflejan el hecho de que la competencia en un sector va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, posibles sustitutos y competidores potenciales son todos «competidores» para las empresas de un sector y pueden tener mayor o menor importancia, según las circunstancias particulares.

Cinco fuerzas competitivas según Michael Porter.



Las cinco fuerzas competitivas juntas determinan la intensidad de la competencia en un sector, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación estratégica. La estructura fundamental de un sector, reflejada en el poder de las fuerzas competitivas, debe diferenciarse de los muchos factores a corto plazo que pueden afectar transitoriamente la competencia y la rentabilidad. Cada empresa tendrá puntos fuertes y débiles únicos con relación a la estructura de su sector, y dicha estructura puede cambiar con el tiempo. Entender la estructura del sector donde compite y quiere operar la empresa, debe ser el punto de partida para el análisis estratégico.

- **Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales.** La rivalidad entre los competidores de un sector da lugar a que se manipule su posición mediante tácticas en variables comerciales (políticas de precios, comunicación, distribución, inclusive cambios de especificaciones de producto). En casi todos los sectores las luchas competitivas tienen efectos o consecuencias que los competidores reciben como mensajes a contrarrestar con represalias originando así la mutua dependencia de los participantes. Algunas formas de competir, por ejemplo, la guerra de precios, son muy inestables e insostenibles porque pueden dañar la rentabilidad y atractivo del sector, e incluso su imagen a través de políticas autodestructivas e inconsistentes con su salud económica a largo plazo.
- **Presión de productos sustitutivos.** Todas las empresas compiten con otras que producen artículos sustitutivos. Cuantos más atractivos sean los precios ofrecidos por los sustitutivos, más firme será la presión sobre los beneficios en el sector. Identificar productos sustitutivos supone buscar aquéllos que desempeñen la misma «función» que el producto del sector. Es un trabajo sutil y exige un análisis muy riguroso de las diferentes alternativas de sustitución.
- **Poder negociador de los clientes-compradores.** Los compradores compiten en el sector forzando la baja de los precios, negociando o exigiendo una calidad superior, ampliando sus exigencias en servicios a fin de aumentar la competencia dentro del sector. El poder de los compradores aparece cuando:
- **Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores pueden ejercer poder de negociación amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de sus productos o servicios. El poder del sector proveedor aparece cuando se consideran como proveedores empresas productoras de bienes o servicios, pero hay que detenerse a reflexionar sobre la variable mano de obra como otro posible proveedor ya que en algunos ramos industriales ejerce un gran poder de presión. Los principios para determinar el poder potencial de los trabajadores son similares a los considerados anteriormente, y los criterios adicionales a tener en cuenta son: su grado de sindicación, y si el suministro de las variedades de trabajadores que escasean, puede ampliarse.

Una vez que las cinco fuerzas han sido analizadas y sus poderes de acción evaluados, la empresa debe identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector donde compite. Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva a fin de crear una posición ventajosa frente a las cinco fuerzas y mantenerla a largo plazo. Para ello pueden contemplarse varios enfoques posibles: Pasivos (negación de los cambios); Reactivos (asumir sólo las

## ENFOQUES ESTRATÉGICOS

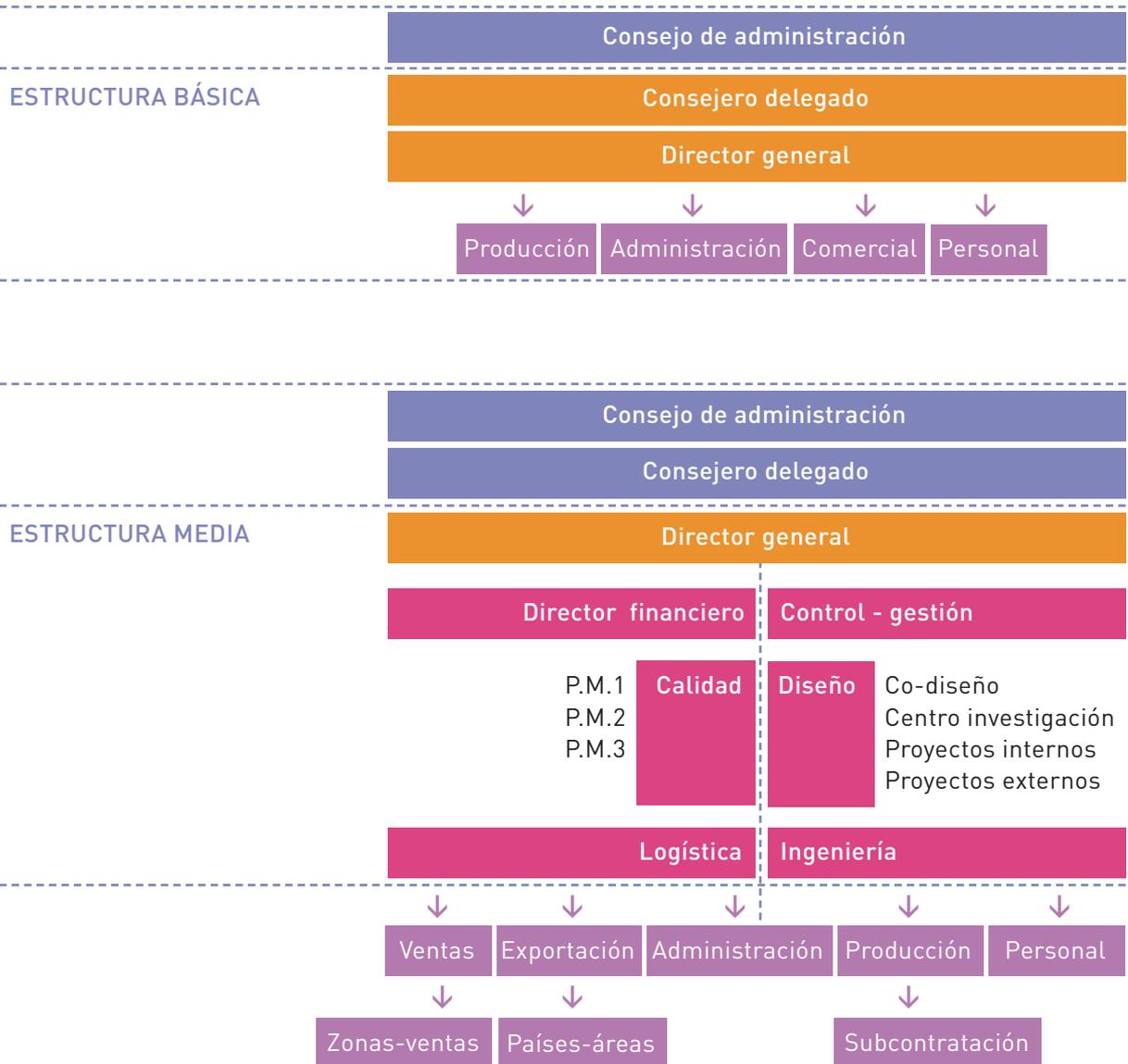


Pasivos → negar los cambios  
 Reactivos → solucionar las contingencias  
 Pre-activos → prepararse para el futuro  
 Pro-activos → provocar el futuro

contingencias inmediatas); Pre-activos (prepararse para el futuro) y Pro-activos (construir el futuro).

La empresa es una organización que cambia con el tiempo en función del escenario, de la tecnología y de la evolución social.

La arquitectura de la empresa, en el sentido de estructura organizativa, varía con el cambio de la empresa que se pone al día constantemente, innovando el propio producto y los recursos humanos y adecuándose a la variabilidad del escenario global.



## Gestión estratégica de la empresa

Las pymes, para alcanzar los objetivos coherentes a su propósito empresarial, definen estrategias a corto y medio plazo, aplicables a través de planes operativos, por lo que la tarea de marketing en las mismas es la de ayudar a elaborar tales estrategias y hacerlas operativas.

Considerando que las pymes de nuestro entorno se encuentran ocupadas en una larga y extenuante batalla por la supervivencia (mercados turbulencia y de despiadada competencia) es útil precisar que la planificación estratégica no es otra cosa que un proceso para desarrollar y mantener una relación unívoca entre objetivos, 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.

Análisis y 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.

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, el entorno (en cambio o estático), la capacidad organizativa de la empresa (innovadora o burocrática), la rentabilidad (reversión de los beneficios en investigación o mantenimiento de los costes fijos).

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 es 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 socio-cultural de los mercados (escenarios geográficos y culturales) en donde quiere actuar.

Las orientaciones de las pymes con el impulso de los cambios ha sido tal que ha implicado transformaciones profundas en las filosofías empresariales dominantes. Concretamente a partir de finales de la década de los 50, Europa asiste al paso de la empresa orientada al producto a la orientada al mercado. La actitud hacia el mercado, en aquel período, fue turbada por los cambios socio-económicos. La empresa hasta los años 50 lo que producía lo vendía, en los años 60 lo que produce puede que lo venda; en el primer caso hablamos por lo tanto de empresa orientado al producto, en el segundo orientada al mercado. El paso de un tipo de orientación a otro es consecuencia de profundos cambios en el escenario de los años 70, años en que se asiste al paso de la adquisición de bienes primarios (de primeras necesidades) a los superfluos. Sucesivamente la actitud de los consumidores cambia respecto de los productos, pero sobre todo ralentiza el ritmo de crecimiento del mercado, que se satura, el cliente se pone selectivo, y consume una elección que favorece a los productos supuestamente mejores con una relación óptima precio-función.

## 1.- Modelos estratégicos

La implantación efectiva de cualquier estrategia requiere un compromiso total y el apoyo de todos los elementos organizacionales, por lo que formular una estrategia consiste en crear una posición ventajosa y defendible a largo plazo, sobresaliendo por encima de los competidores, y asegurando su consistencia mediante la filosofía y objetivos

de la empresa. Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, una empresa puede adoptar por cuatro tipos básicos de orientación:

- **Orientación a producción o a costes** consiste en lograr supremacía en la reducción de costes con respecto a la competencia. Suele requerir la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, la reducción de costes basados en la experiencia, el evitar cuentas marginales y la minimización de los costes en áreas como I + D, servicio, fuerza de ventas y publicidad.

Tener bajos costes da a la empresa una mayor capacidad de defensa contra la rivalidad de competidores. También proporciona defensas contra los proveedores poderosos, dando más flexibilidad para enfrentar los aumentos de costes en los insumos. Los factores que conducen a una posición de bajo coste, por lo general también suponen sustanciales barreras de entrada, de economías de escala o ventajas de coste. Por último, frente a los posibles sustitutos, una posición de bajo coste generalmente coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores.

Históricamente se trata del primer concepto que ha orientado la conducta de mercado de las empresas y presupone que: el consumidor adquiere productos que cuesten poco y que estén fácilmente disponibles; la empresa privilegia la aportación productiva y la eficiencia distributiva.

La orientación a la producción funciona cuando: la demanda es muy superior a la oferta; no es importante que el producto satisfaga una necesidad distinta; los fabricantes centrarán su atención sobre cómo aumentar la productividad; los fabricantes tomarán máximo interés en la contención de los costes.

- **Orientación a las ventas.** El producto a vender por la empresa, no es deseado por los consumidores y tal orientación supone que: la postura de los consumidores es resistirse a la adquisición; la empresa es muy activa en la organización de las ventas.

La orientación a las ventas presupone: que los clientes paguen por el producto; que los clientes, descontentos no arruinen el mercado; que el cliente satisfecho repita la adquisición.

- **Orientación al mercado** en contraposición a los anteriores, se basa en el concepto de marketing: 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: 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.

- **Orientación a la diferenciación** consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el mercado perciba como único, de difícil semejanza. Los métodos para la diferenciación pueden adoptar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnologías de producto, proceso, distribución, servicio al cliente.

Debe tenerse en cuenta que la estrategia de diferenciación no ignora los costes, sino que más bien no son el objetivo estratégico primordial de la competencia. La diferenciación, de tener éxito, es una estrategia viable para obtener beneficios superiores al promedio del sector, porque crea una posición muy defendible ante las cinco fuerzas

competitivas, a pesar de que no constituya un liderazgo en costes. La diferenciación proporciona aislamiento contra la rivalidad competitiva debido a lo específico de su posición respecto a la competencia. Lo específico le permite aumentar los beneficios sin necesidad de prestar demasiada atención a los costes.

La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter diferencial, proporciona barreras de entrada. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder proveedor y claramente debilita el poder del comprador porque carece de alternativas sustituibles con facilidad.

Alcanzar la diferenciación impide a menudo obtener una elevada proporción del mercado en unidades porque supone una percepción de exclusividad en general incompatible con productos de alta participación.

Es más común que para lograr la diferenciación se requiera ceder en la búsqueda de reducir los costes, pues las actividades para diferenciarse son generalmente costosas (extensa investigación, diseño novedoso de producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo y servicio al cliente). Puede ocurrir que los clientes no quieran reconocer el valor adicional a un producto diferenciado, de tal manera que este enfoque o modelo estratégico no sea aplicable.

## 2.- La gestión especializada del diseño

Conocer y manejar operativamente los beneficios que el diseño puede aportar a la empresa, sus campos de aplicación y niveles de integración, requiere sobre todo capacidad de dirección y gestión.

Como en todo desarrollo cualitativo, el éxito en la incorporación de nuevas tecnologías, nuevos procesos y nuevos servicios depende de una ampliación del "saber hacer" de la empresa.

Por tanto, entre la detección de la necesidad de utilizar el diseño y su incorporación práctica intervienen capacidades y actividades específicas, denominadas "dirección de diseño" o "gestión de diseño".

La dirección de diseño consiste en el conjunto de actividades dirigidas a coordinar los recursos humanos y materiales-internos o/ y externos-necesarios para llevar a término proyectos, programas, políticas o estrategias de diseño, vinculándolos a los objetivos empresariales.

La gestión del diseño es una figura profesional relativamente nueva, que se define con mayor claridad desde los años noventa. Nace como figura organizativa de orientación a la "calidad total", para el mejoramiento de la cultura de la empresa<sup>21</sup>, no siempre preparada para la cultura del proyecto. Hoy su rol es estratégico y consiste en "fundar la cultura de empresa y la cultura de proyecto, integrando innovación proveniente del mundo del diseño con la estrategia de la empresa para realizar productos y servicios convincentes para el mercado"<sup>22</sup>.

21 Finizio, Gino. "Design&Management, Gestire L'idea". Skira. Impreso en Italia. 2002. "Por cultura de la empresa se entiende lo que comprende la tradición, filosofía y organización de la empresa que influencia el posicionamiento de la empresa completa sobre el mercado. Es aquí donde se inserta la compleja cultura proyectual de la disciplina del diseño, la que es portada por el proyectista mensajero de una dimensión prefigurativa e ideativa, en el ámbito del sistema de estructura definido por la empresa. Es propio que se genere, en el ámbito de la empresa, un nuevo planteamiento o una nueva función ligada al desarrollo del diseño. Diseño entendido como proceso global, que parte de una idea y se traduce, a través de una instancia proyectual que enviste todo el proceso de la empresa, en un producto destinado a satisfacer una necesidad emergente. La gestión del diseño tiene un alto contenido de proyectación y tiene una función llamada a mediar entre las dos culturas y ser capaz de transferir y traducir en un lenguaje común hacia el interior de la empresa".

22 "Design&Management, Gestire L'idea". [Op.cit.].

Según Gino Finizio<sup>23</sup>, “la gestión del diseño consiste en la realización de un programa que involucre a fondo la cultura de la empresa con la cultura del proyecto. Desarrolla diseño conceptual utilizando tecnología y procesos existentes y posibles, crea ventaja competitiva a través de la generación de productos adaptados al hombre”.

Finizio plantea que a la gestión del diseño compete, por lo tanto, el control de la actividad inherente a la definición del producto, la individualización que se requiera para éste y la introducción del producto definitivo en el mercado. Deberá, por lo tanto, individuar los recursos creativos, su compatibilidad con las características productivas y estratégicas de la empresa, los recursos disponibles, definir el precio, la comunicación y la distribución. Ahora bien, para pasar de la idea de proyecto a una hipótesis es necesario verificar su viabilidad realizando un estudio de factibilidad, mediante un análisis del mercado y de la competencia.

La naturaleza misma de la empresa y la lectura del mercado proveen una serie de referencias a la actividad de la gestión del diseño, figura responsable de la gestión del proceso de transformación de la idea al producto.

- La empresa es una organización cuyo objetivo principal es engendrar beneficio.
- La misión es la razón de ser de la empresa.
- La estrategia de la empresa se define a medio y largo plazo, y obtiene su certeza de la misión empresarial.
- La estrategia de marketing es a corto y medio plazo coherente con la estrategia empresarial.
- La estrategia de comunicación tiene como finalidad dar a conocer su misión y el posicionamiento estratégico de la empresa.
- La identidad de la empresa tiene que comunicarse coherentemente en el tiempo.
- El posicionamiento estratégico es la posición que asume la empresa respecto del mercado.
- La empresa define su posicionamiento estratégico, el consumidor lo determina.

Según Brigitte Borja de Mozota<sup>24</sup> para hablar de “gestión del diseño” (en inglés “design management”), tenemos que ver al diseño desde una perspectiva económica. Afirma que la gestión del diseño tiene su origen en Gran Bretaña en 1960 y que el término hacía referencia a la relación de gestión entre la agencia de diseño y sus clientes. “En 1966, Michael Farr observó que era necesario considerar un nuevo cargo o función al interior de la empresa, al que denominó como: “the design manager”, cuya misión sería la de asegurar la buena ejecución del proyecto y mantener una buena comunicación entre la agencia de diseño y sus clientes”. El rol principal de este cargo consistía en mantener abierta la comunicación.

Desde 1966 hasta hoy se han generado, además de las presentadas anteriormente, variadas definiciones sobre gestión del diseño, entre las que podemos citar:

#### 1. Earl Powell<sup>25</sup>, Presidente de The Design Management Institute of Boston:

DMI ve un futuro en el que la gestión del diseño tendrá un importante y constante incremento en cuatro líneas fundamentales. Primero, negocios de todo tipo dependerán de la comprensión del rol del diseño en la innovación,

23 “Design&Management. Gestire L’idea”. [Op.cit.].

24 Borja de Mozota, Brigitte. “Design Management. Usign design to build brand value and corporate innovation”. Allworth Press, New York; DMI, Design Management Institute. 2003.

25 “Design Management. Usign design to build brand value and corporate innovation”. [Op.cit.].

ellos deberán ver a la gestión del diseño como un poderoso recurso para la innovación entregando capacidad de diferenciación y de construir sustentabilidad competitiva de avanzada; segundo, mientras las personas continúen encontrando mayores posibilidades para elegir en los lugares de compra, mayores posibilidades tendrán para elegir en relación a la calidad de sus vidas, ellos demandarán más de lo que sólo una buena gestión del diseño puede proveer: buen diseño; tercero, será el momento en que la actitud frente a la gestión del diseño signifique debe “gestionar para el diseño” con el objetivo de desatar el potencial de éste; cuarto, el importante incremento que el rol del diseño jugará en construir un puente entre la economía y aspectos culturales de las naciones y el mundo abrirá la puerta para que el diseño haga una importante contribución al equilibrio de las sociedades alrededor del mundo”.

2. **Peter Gorb**<sup>26</sup> (1990) define gestión del diseño como “el efectivo despliegue de las líneas de gestión de los recursos de diseño disponibles en la empresa, para ayudar a ésta a lograr sus objetivos y contribuir a resolver problemas de gestión”. La definición destaca el hecho de que el diseño se pone al servicio de los objetivos de la empresa. La gestión del diseño es un “capital para la gestión”, el cual construye valor, añadiendo grandeza y espíritu a la empresa.
3. **Alan Topalian**<sup>27</sup> (1980), opinaba que “la gestión del diseño tenía dos componentes diferenciados: uno de ellos concernía a la alta dirección de la empresa que debía formular políticas, tomar decisiones sobre los niveles de diseño a adoptar en la empresa y organizar las actividades de diseño; y, la segunda actividad de la gestión del diseño concernía a la dirección y control de los proyectos individuales de diseño”.

Según Topalian<sup>28</sup> la Gestión del Diseño desde las dos instancias de participación desde la cual lo define, aporta a las siguientes acciones y cometidos

#### a) A nivel de empresa:

- Contribuye a que las destrezas del diseño sean provechosas para la empresa.
- Tiene a su cargo responsabilidad y dirección del diseño.
- Políticas empresariales de diseño y formulación de estrategias.
- Posición del diseño.
- Grado de descentralización e integración del diseño.
- Revisión del diseño en la empresa y prácticas de la gestión del diseño.
- Proyección e incorporación de un sistema corporativo de gestión del diseño.
- Establecer y mantener estándares corporativos de diseño.
- Consolidar actividades de diseño.
- Preocuparse de la dimensión legal del diseño.
- Dimensión “verde” del diseño.
- Destrezas en programas de desarrollo relacionados con conocimientos de diseño y gestión del diseño.
- Diseño y comunicación de la identidad corporativa.
- Evaluación de la contribución e impacto del diseño.

26 “Design Management. Usign design to build brand value and corporate innovation”. [Op.cit.].

27 Citado por Ivañez Gimeno, José María. “La gestión del diseño en la empresa”. Mc Graw Hill/Interamericana de España, S.A.U. Serir Mac Grau Hill de Management. Impreso en España. 2000.

28 Citado por Cooper, Rachel. “The Design Agenda”, a guide to successful Design Management. Reproduced by permission of Alan Topalian. Best practice benchmarking of design management practice and performance: The Alto Design Management Workbook, Alto 1994.

#### b) A nivel de proyecto:

- La naturaleza del proceso de diseño y diferentes tipos de proyectos de diseño.
- Formulación de propósitos de proyectos de diseño y del proceso de briefing.
- Selección de especialistas de diseño.
- Composición y gestión para incrementar el equipo de diseño de proyectos.
- Planificación y administración del proyecto de diseño.
- Costos del trabajo de diseño e incremento del presupuesto de proyectos de diseño.
- Documentación del proyecto de diseño y sistemas de control.
- Investigación de diseño y generación de nuevas ideas para invertir en diseño.
- Presentación de recomendaciones de diseño.
- Implementación y supervivencia a largo plazo de las soluciones de diseño.
- Evolución de los proyectos de diseño.

Claramente, existe un considerable grado en común entre la gestión del diseño y otras disciplinas de negocios. Sin embargo, el éxito con diseño y el desarrollo de una competencia distintiva que resulta de un manejo inteligente de la gestión del diseño, constituyen el detalle que hace la diferencia.

#### 4. Patrick Hetzel<sup>29</sup> (1993) postula extender el alcance de la gestión del diseño cuando la gestión del diseño tiene que ver con:

- Dirigir el proceso creativo dentro de la empresa.
- Dirigir la empresa de acuerdo a los principios del diseño.
- Dirigir una firma de diseño.

La gestión del diseño significa más que asignar tareas relacionadas con rutinas de diseño; dirigir personas y recursos financieros y otras tareas administrativas. El rostro diferente de este tipo de gestión es su rol de identificador y comunicador de los vías en las cuales el diseño puede contribuir a valorar las estrategias de la empresa.

#### 5. Donald E. Paterson<sup>30</sup>, Former Ford CEO, afirma: "La llave del beneficio de la gestión del proceso de diseño es crear la correcta relación entre diseño y todas las otras áreas de la empresa".

La gestión del diseño es la implementación de diseño como un programa formal de actividades al interior de la empresa, para comunicar la relevancia del diseño en todos los niveles y coordinar los recursos de los cuales este dispone para alcanzar los objetivos de la empresa. La gestión del diseño participa:

- Contribuyendo a las metas estratégicas de la empresa, mediante desarrollo, revisión y articulación de las políticas de diseño, a través de la identidad corporativa y estrategia; además de usar el diseño para identificar necesidades.
- Gestionando recursos de diseño.
- Construyendo las redes de información e ideas (una red de diseño y recursos de información interdisciplinaria)<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> "Design Management. Usign design to build brand value and corporate innovation". [Op.cit.].

<sup>30</sup> "Design Management. Usign design to build brand value and corporate innovation". [Op.cit.].

<sup>31</sup> Blaich&Blaich, "Design Management. Usign design to build brand value and corporate innovation". [Op.cit.].

La gestión del diseño es el aspecto del diseño con que la compañía ayuda al desarrollo de sus estrategias. Esto involucra:

- Gestionar la integración del diseño en la estructura corporativa a nivel operacional (el proyecto), nivel organizacional (por departamentos), y nivel de estrategia (de misión).
- Gestionar el sistema de diseño con la empresa.

**6. Willock<sup>32</sup>** (1981), “la gestión del diseño consiste en poner en contacto el talento del diseño con las oportunidades del mercado”.

**7. Ughanwa y Baker<sup>33</sup>** plantea que “la gestión del diseño trata del control efectivo, revisión y seguimiento de los nuevos productos por los directivos, así como la eficiente y oportuna aplicación de las técnicas necesarias para que un proceso o producto puedan ser mejorados en orden a alcanzar una competitividad internacional”.

**8. Jordi Montaña<sup>34</sup>** señala que “la gestión del diseño tiene por objetivo coordinar todos los recursos de diseño” y su función es “crear la relación correcta entre el diseño y las otras áreas de la organización”, pudiendo resumirse estas últimas en cinco instancias:

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

**9. Lawrence y Lorach<sup>35</sup>** (1985) dice: “Para la empresa, la adopción de una estrategia competitiva supone un doble esfuerzo: la realización de una serie de actuaciones hacia el exterior como resultado de la implantación de la estrategia adoptada, y la integración de los cambios necesarios en el interior de la empresa para poder ejecutarla. La estrategia de lanzamiento de nuevos productos como respuesta a los desafíos competitivos del mercado obliga, consecuentemente, a un doble esfuerzo gestor: la gestión de las políticas de diseño y lanzamiento de los nuevos productos y la gestión de los cambios que hay que realizar en la estructura de la empresa para poder gestionar eficazmente el diseño”.

Desde esta perspectiva, la buena gestión del diseño, ha de considerarse como óptima cuando considera que el producto o servicio y su comunicación constituye la expresión de una misma idea, lo que para Donald E. Paterson<sup>36</sup> significa que “La clave del beneficio en la gestión del proceso de diseño está en crear la correcta relación entre diseño y todas las otras áreas de la corporación”.

Es así como, Robert Hayes<sup>37</sup>, Harvard Business School, plantea que “para la empresa que ha logrado “clase mundial” en todas las otras dimensiones, el siguiente paso cambio se llama diseño... un diseño de calidad puede hacer muchas contribuciones a la empresa en su globalidad como facilitador, diferenciador, integrador y comunicador, constituyéndose en el más importante recurso estratégico”.

32 Citado en “La gestión del diseño en la empresa”. [Op.cit.].

33 Citado en “La gestión del diseño en la empresa”. [Op.cit.].

34 Montaña, Jordi. “La gestión del diseño”. Aparado “Diseño: rentabilidad social y rentabilidad económica”. Fundación BCD, Ministerio de Ciencia y Tecnología. Febrero 2001.

35 Citado por Gregory, S.A., Strategy&Design: a micro level view en Langdom y Rothwell y otros (1985): “Design and Innovation”, Frances Pinter Publisher, Londres, según “La Gestión del Diseño en la Empresa”, [Op.cit]

36 “Design Management. Usign design to build brand value and corporate innovation”. [Op.cit.].

37 “Design Management. Usign design to build brand value and corporate innovation”. [Op.cit.].

En esta medida, y asociando el concepto con lo que se espera luego de su implementación, podemos decir que la gestión del diseño es toda acción programada tendiente a incorporar el diseño a la filosofía de la empresa, con el fin de incrementar su competitividad e incorporar factores de diferenciación, mediante una optimización de los productos y servicios; redefinición de factores productivos y de imagen corporativa.

Para ello, se definen tres campos de acción y cinco niveles para su incorporación sistematizada a la empresa, los que se tratan a continuación.

## Integración del diseño en la empresa

El tipo de información, conocimientos y modelos de gestión empresarial requeridos en el campo del diseño no surgen espontáneamente de la gestión regular en otras áreas y difícilmente serán operativos si están diseminados en el conjunto de áreas de la empresa. El tipo de especialidad que compete a los directores/gestores de las actividades en este campo puede definirse a partir de la descripción de las tareas concretas relacionadas con la incorporación del diseño a la empresa y con su dirección y gestión regular. Estas tareas, con ligeros matices comunes a todos los campos de gestión empresarial del diseño (producto, comunicación e imagen de empresa), se dividen en tres grandes temas y fases, a saber:

1. Programación del diseño.
2. Contratación de servicios de diseño.
3. Dirección, gestión y control de proyectos.

### La programación del diseño<sup>38</sup>

Generar capacidad de diseño especializado. Contratar diseño no resuelve, o sólo resuelve parcialmente, los déficits empresariales de diseño. Sólo con clara conciencia de las necesidades y con capacidad para programar las intervenciones, la incorporación de diseño será realmente eficaz y, por tanto, beneficiosa para la empresa.

La primera tarea de la gestión de diseño consiste en aportar dos instrumentos claves: una diagnosis de las necesidades y una programación de las actuaciones en diseño.

#### 1.- La diagnosis<sup>39</sup>

La función de la diagnosis es detectar los problemas de diseño e identificar claramente las necesidades de la empresa en relación a sus recursos. Ello implica una suerte de auditoría que requiere cierta experiencia, especialización y amplio caudal de información técnica.

Tal nivel de especialización no siempre está al alcance de los cuadros de una pequeña empresa, lo que obliga a cierta autodiagnosis más o menos intuitiva, apoyada en interrogantes básicos y apelando a fuentes de información directas.

38 Lecuona, M. Conceptos básicos de la gestión del diseño en las pymes. Servicios de publicaciones UPV, 1998.

39 Pibernat O., Chaves N. Gestión del diseño, IMPI, Madrid, 1989.

Las funciones de las auditorías de diseño son:

1. Entender el tipo de preparación que tiene la empresa para gestionar el diseño de producto, tanto para actualizar un diseño existente, como para desarrollar un producto nuevo.
2. Identificar los problemas en cualquier área de la empresa.
3. Descubrir los pasos que faltan en el proceso de diseño.
4. Repasar los datos y criterios relacionados con el producto, y de este modo, asegurarse de que los hechos importantes y los datos particulares están documentados.
5. Identificar las actividades específicas para asegurar que las asignaciones están distribuidas apropiadamente entre los responsables de diseño de producto.
6. Comprobar la opinión de la organización en algún aspecto concreto del diseño durante la auditoría, para tomarla en consideración en el caso de que hayan surgido cambios de importancia desde la intervención anterior.

Las áreas de la auditoría de diseño, son las que relacionan al diseño con el producto y su funcionamiento, como influyen aspectos externos en el diseño, cómo el diseño y fabricación se integran y cómo la organización se prepara para orientar las actividades de diseño. Por lo tanto la auditoría en diseño investiga los siguientes aspectos de la empresa:

1. El tipo de orientación del proceso de diseño.
2. La idoneidad de las estrategias, objetivos y estructura de la empresa, con respecto al diseño en la empresa.
3. El conocimiento del equipo de diseño para establecer las actividades de diseño.
4. Las características de la cultura de la empresa y su relación con las prioridades organizativas, especialmente con el diseño.
5. La situación comercial y de comunicación de los productos clave de la empresa, para establecer variaciones en la estrategia, los objetivos y las prioridades en el diseño.

### Esquema de una auditoría de diseño

#### Análisis situacional:

- Determinación de óptimos respecto al tipo de diseño pertinente al sector y a la empresa, y su grado de incidencia.
- Análisis de antecedentes y situación real de la empresa respecto a los óptimos.
- Análisis de la situación de la competencia (nacional e internacional) con respecto a los óptimos y en relación a la propia empresa.

#### Análisis de recursos:

De personal, organización y de gestión de la propia empresa. Pasando por los recursos técnicos del campo del diseño y gestión. Hasta determinación de los márgenes financieros estimables, para finalizar en los recursos externos que se puede acceder.

### Diagnos general

Permite el autoconocimiento de la empresa y su situación interna respecto al diseño, y una evaluación de los recursos disponibles que permitan realizar la corrección de los déficits detectados. Por tanto se obtendrán soluciones a interrogantes como: ¿Es diseño lo que necesita la empresa?, ¿Qué tipo de diseño necesita?, ¿Se trata de una necesidad puntual o regular en el tiempo?, ¿Se requiere una intervención parcial o total?, ¿Hasta que punto se dispone de los recursos internos?

## Niveles de incorporación del diseño en la empresa

Detectados los déficits o problemas de diseño, y las necesidades o recursos empresariales para superarlos, es necesario efectuar actuaciones específicas que permitan soluciones concretas. Para ello será necesario abordar la definición de una estrategia general, seguida de la definición de una política y por último la elaboración de un programa de actuación. La incorporación del diseño en las tres áreas debe realizarse de forma gradual y consecuente con los recursos e intereses que la empresa quiera integrar. Para ello se han definido cinco niveles de incorporación del diseño a la empresa:

#### Nivel 1:

Filosofía de Diseño: implica la integración plena del diseño en los valores de la empresa. "Empresa basada en el diseño". Los valores del diseño rigen y regulan las actividades internas y externas de la empresa.

#### Nivel 2:

Estrategia de Diseño: estrategia competitiva basada en la aplicación del diseño en sus tres ámbitos: producto, comunicación de producto e imagen corporativa. Para ello se recomienda una gestión de diseño tecnificada y especializada.

Para una correcta implantación estratégica hace falta averiguar el grado de satisfacción de las necesidades alcanzadas por los productos existentes, además del posicionamiento de la empresa en el mercado en el que actúa y sus posibilidades de evolución. La realización de un proyecto, por lo tanto, no puede prescindir del análisis de las posibilidades internas de la empresa, que tiene que ser coherente con la misión empresarial y con su posicionamiento estratégico.

Definamos ahora el concepto de posicionamiento, cuya noción es indispensable más para el marketing que para la actividad proyectiva. De forma muy esquemática se trata de ubicar a la empresa en el mercado en el que quiere entrar, según el modelo descrito anteriormente, explotando sus ventajas competitivas con respecto a la competencia y su imagen con respecto al consumidor. Es importante que la empresa tenga capacidad de adecuar su posicionamiento y su oferta a las exigencias de un mercado constantemente en cambio.

Esta idea del mercado debería emanar de la planificación estratégica del marketing. Para evitar el riesgo de aprovechar sólo las oportunidades que se dan a corto plazo y perder las de largo plazo por las transformaciones que acontecen y por la pérdida de coherencia respecto de la misión empresarial, la planificación estratégica debería estar respaldada por aquellos elementos que permitan averiguar la existencia de necesidades, reales o potenciales, o bien que el concepto de producto planteado sea capaz

de satisfacer una necesidad existente o nueva. Bajo este punto de vista, las investigaciones del mercado, correctamente interpretadas y aplicadas, pueden proveer a la empresa metas útiles.

**Nivel 3:**

Políticas de Diseño: elaboración de programas de gestión que permiten el desarrollo de diversos programas de diseño. Es importante, en este caso, crear al interior de la empresa un departamento de diseño independiente y ligado al máximo a la dirección de esta. Recomendaciones: departamento de diseño independiente a la estructura organizativa y ligado lo más posible a dirección, con capacidad suficiente como para coordinar los diferentes departamentos de la empresa.

**Nivel 4:**

Programa de Diseño: la empresa tiene planes sistemáticos estructurados con fases y objetivos. Idealmente esta acción debiera ser dirigida por un gestor interno de diseño para coordinar desde allí a los distintos departamentos de la empresa. Recomendaciones: a. Gestor interno del programa de diseño con autoridad suficiente para coordinar las decisiones que afectan a varios departamentos de la empresa; b. Desarrollo de una gama de productos; c. Programa de una buena imagen corporativa.

**Nivel 5:**

Proyectos de Diseño: la empresa contrata servicios de diseño para externos o un diseñador internamente a tiempo parcial, para resolver casos puntuales de diseño. Recomendaciones: a. Contratación de diseñador o gabinete externo; b. Gestor interno de diseño a tiempo parcial (enlace entre la empresa y el diseñador/gabinete de diseño).

## Contratación de servicios de diseño

La incorporación del diseño en la empresa exige que la organización se apropie de un conocimiento específico sobre la variedad de servicios que el diseño puede aportar a la gestión empresarial.

Las razones por las cuales el diseño se introduce en la empresa pueden ser de distinto tipo. Lo que sí queda claro es que el grado de conciencia de dicha necesidad determina la importancia y el lugar que se asignará al diseño en el seno de la empresa. Además el rendimiento que se le puede exigir depende de la posición que ocupe.

Por último, el diseño no es algo que pueda adquirirse como cualquier bien material, sino un proceso que depende de una compleja red de interacciones decisionales y que involucra al personal de la empresa y externo.

Las políticas de integración del diseño en la empresa pueden hacerse de tres formas:

**a. La contratación de servicios externos**

La adquisición directa de servicios finales a proveedores externos constituye un recurso expeditivo de fácil gestión y seguimiento. Sin embargo, su uso puede demorar la conceptualización e integración de

esta disciplina en la organización. En tales circunstancias, las decisiones sobre diseño quedan supeditadas a criterios puramente personales e intuitivos.

#### **b. La consulta regular o puntual a asesores externos**

La consulta regular o puntual a asesores externos puede atenuar o suplir este déficit de la organización gracias a que los asesores transfieren su conocimiento a la empresa.

Esta modalidad cubre muy bien las necesidades de diseño cuando la consulta es de perfil comercial, mientras que en las áreas productivas la coordinación entre diseñadores y el área técnica de la empresa exige un trasvase de información fluida y una gestión efectiva.

El problema que surge normalmente es la reticencia de ciertas áreas frente a la labor de asesores externos. Por ello es necesario contar con el entendimiento de los cuadros que cooperarán en la labor de diseño.

#### **c. La creación de un departamento interno especializado**

La creación de un departamento interno es uno de los caminos para integrar el diseño pero, por otro lado, genera la problemática de su gestión integrada. La mayor ventaja reside en que la empresa se autoabastece con mucha versatilidad, adapta los servicios a sus necesidades específicas, integra el cuerpo de diseño en la vida propia de la organización y controla los desarrollos como actividad interna. Sin embargo, conlleva dos problemas:

- La composición y cualificación de los equipos.
- La adecuada inserción en la organización.

En primer lugar, crear un departamento interno de diseño requiere detectar los perfiles profesionales adecuados, buscar una relación equilibrada de diseñadores creativos y técnicos. Ya que las exigencias del mercado obligan a permanecer constantemente alerta frente al cambio, la empresa debe incorporar nuevos profesionales o reciclar los existentes a fin de dinamizar el departamento.

El segundo problema se refiere a la ubicación del departamento de diseño dentro del organigrama y su articulación efectiva con el resto de departamentos. El lugar del departamento de diseño estará en función de la incidencia que tenga el diseño en el sector y el grado de importancia que quiera darle la empresa. Las soluciones son muy diversas, aunque se tiende a ubicar el departamento de diseño en niveles estratégicos de decisión.

#### **El encargo y la contratación**

La buena gestión del acuerdo contractual resultará de especificar claramente los aspectos básicos, eliminando las ambigüedades que puedan interpretarse a interpretaciones confusas o equívocas. Se debería seguir la siguiente pauta: contacto verbal o escrito con el diseñador o equipo, presentación de la oferta de servicios por parte del diseñador, definición de los honorarios, redacción del contrato, firma del contrato entre las partes.

## Dirección, gestión y control de proyectos

La gestión del diseño no termina con la contratación de los servicios del diseñador o equipo. Vincular el diseño a los objetivos empresariales demanda un seguimiento constante de los proyectos hasta su realización completa. El éxito de una experiencia de diseño depende tanto de la capacidad interna de la empresa para gestionar el proyecto como la selección de los profesionales.

La dirección de los proyectos o el control de todas las tareas que implican el dominio sobre los aspectos de contenido como: fundamentos conceptuales; niveles de calidad, estilos y lenguaje de diseño pertinentes al proyecto. Para ello el director de proyectos debe definir los objetivos y marcar las directrices a seguir para que todos los esfuerzos sean convergentes al objetivo planteado.

Otro factor importante es lograr una comunicación fluida entre el equipo de diseño y la empresa, especialmente entre los miembros de la misma que participen en el proyecto. Ello exige esfuerzos en recopilar, elaborar y transmitir la información que los proyectos o programas de diseño generen, para así evitar desconexiones o avances de una de las partes.

También es labor de la dirección de diseño el control de calidad y evaluación de los resultados en cada una de las fases del proceso, exige una supervisión pormenorizada y continuada, para que los resultados obtenidos concuerden con los fines u objetivos.

### La administración de los proyectos

Las tareas de la gestión administrativa incluyen las tareas vinculadas a la organización interna de la empresa y a las contrataciones de servicios de terceros; tarea de carácter esencialmente operativo o de apoyo logístico a los proyectos, los recursos e instrumentos para evaluar. En este plano de actuación, el director de diseño tiene tres tareas básicas: calidades relativas a los requerimientos.

- a) Planificar funciones y coordinar equipos de trabajo.
- b) Programar fases y tiempos del proyecto.
- c) Distribuir y administrar recursos materiales y financieros.

### Ofertas de servicios de diseño

#### Canales de localización:

1.- Organismos profesionales/Entidades promocionales/Centros de diseño: agrupan profesionales y desarrollan actividades culturales y de promoción del diseño. La mayoría están adscritas a organizaciones nacionales o supranacionales de diseño.

Disponen de servicios de información y asistencia técnica a la empresa como bancos de datos o registros profesionales, servicios de auditores sobre diseño, servicios de formación, centros CAD/CAM, etc.

2.- Escuelas de diseño: constituyen un buen canal para detectar, entre alumnos de los últimos cursos y postgraduados, diseñadores capaces de ofrecer servicios externos o de integrarse en equipos internos de la empresa.

En la gestión de estos contactos deberá tenerse en cuenta que el nivel de profesionalización de los estudiantes exigirá procesos de adecuación a la actividad empresarial concreta.

- 3.- Publicaciones especializadas: existen revistas especializadas en diseño, nacionales y extranjeras, que ofrecen un panorama amplio y actualizado de la profesión y permiten seguir la trayectoria profesional de los diseñadores.
- 4.- Eventos profesionales: como concesión de premios, exposiciones, conferencias, seminarios y otras actividades similares.
- 5- Eventos empresariales: En cada sector industrial o comercial las empresas generan una serie de acontecimientos y canales de comunicación, como ferias, salones certámenes, presentaciones, premios, etc,...que constituyen valiosas fuentes de información.

#### Selección de proveedor adecuado

- 1.- Integrado. El diseñador es un empleado de la empresa y trabaja en un departamento relacionado con marketing y oficina técnica o ingeniería de producto. Fórmula adecuada para el diseño de productos de alta complejidad tecnológica por la íntima relación que se precisa entre las decisiones técnicas y las de diseño.
- 2.- Colaborador. El diseñador no es un empleado de la empresa, pero colabora periódicamente como asesor del departamento de desarrollo de producto. Esta fórmula permite que profesionales muy cualificados puedan aportar su experiencia y manera de trabajar, sin que ello implique un gasto fijo desmesurado. Solución adecuada para el desarrollo de productos con un componente técnico importante, que podrían desarrollar sus propios departamentos técnicos, pero, a la vez, aporta un componente estético formal que resulta comercialmente imprescindible.
- 3.- Diseñador externo, profesional libre o freelance. Constituye una solución muy adecuada para empresas pequeñas comerciales que se dediquen a productos de baja complejidad técnica. Para que esa interacción sea eficaz es necesario que el diseñador posea conocimientos sobre el funcionamiento de una empresa industrial, su estructura, sus mecanismos de gestión y los llamados circuitos de decisión dentro de los cuales se discutirán sus trabajos.

El diseñador o grupo de diseñadores elabora los proyectos en su estudio particular, manteniendo contactos con personas de responsabilidad de la empresa contratante para recoger información previa necesaria a todo proyecto, discutir posibles alternativas o presentar soluciones.

Cuando el proyecto es complejo se debe contar con una información fluida con el departamento técnico de la empresa, tanto en las etapas preliminares de recogida de información como en las finales de desarrollo y confección de documentación técnica (planos, especificaciones, etc.).

Una variante es la consultoría: Cuando una empresa requiere la solución periódica de problemas de diseño industrial de pequeña o gran magnitud y no tiene la posibilidad de organizar un departamento de diseño dentro de su estructura empresarial, contrata un servicio permanente de diseño con un estudio especializado.

- 4.- Equipos de diseño. Pueden abordar cualquier tipo de trabajo, aunque sea técnicamente complejo. Están formados por un conjunto de profesionales que cubren varias especialidades. Tienen una

estructura empresarial que repercute en el mayor costo de sus servicios. Como contrapartida permiten a la empresa concentrar en un solo proveedor de servicios toda la problemática de un producto.

#### Formas de pago de los servicios de diseño

- 1.- Presupuesto cerrado: es una cantidad fija, estimada y convenida al inicio del servicio. El pago suele efectuarse en función de las fases de desarrollo. Este criterio se aplica generalmente en proyectos concretos, acotados.
- 2.- Royalties: modalidad predominante en el diseño de productos industriales. Se calcula en función de un porcentaje sobre las ventas, estipulado previamente. Fluctúa entre el 2% y el 5%. Puede ser por tiempo indefinido o durante un periodo determinado. El porcentaje puede estipularse fijo o escalonado.
- 3.- Dedicación horaria: se aplica para trabajos breves y concretos. Su alcance resulta difícil de determinar a priori. Si la colaboración es más larga, el horario por hora suele combinarse con algunos límites de tiempo a fin de establecer un control presupuestario.
- 4.- Cuotas regulares: se aplican a servicios regulares de larga duración cuyos contenidos sean abiertos, como por ejemplo, asesoramientos. Se fijan unos honorarios mensuales o trimestrales estimando aproximadamente la dedicación media y las responsabilidades básicas.

La gestión de diseño no termina con la contratación de un equipo adecuado para el servicio necesario. Vincular el diseño a los objetivos empresariales demanda un seguimiento constante de los proyectos hasta su realización completa.

El éxito de una experiencia de diseño depende tanto de la capacidad interna de la empresa para gestionar el proyecto como de la selección de los profesionales.

## Las funciones de la gestión del diseño<sup>40</sup>

### 1.- Contribución al logro de los objetivos corporativos

Hay empresas que han hecho del diseño uno de los ejes centrales de su estrategia. En estos casos, en qué el diseño forma parte de la misión de la empresa, de su propia razón de ser, la idea de la necesidad del diseño y de su integración obligada en todos los niveles de la empresa está en la mente de la alta dirección, y la tarea del director de diseño, por contribuir al logro de los objetivos corporativos, no necesita mayores esfuerzos que la coordinación obligada de todos los niveles de la empresa para fijar los parámetros de la identidad corporativa.

En las empresas se diseña, conscientemente o no, con diseñadores o sin ellos. Pero toda empresa industrial tiene su producto y toda organización tiene unos signos de identidad que en algún momento de su existencia fueron diseñados por alguien. Por esta razón, se apunta que la primera tarea de la gestión del diseño es analizar hasta qué punto el diseño está contribuyendo al logro de los objetivos corporativos.

## 2.- Participación en la identificación de las necesidades de los consumidores

Además de esta contribución a los objetivos de la empresa, los diseñadores son particularmente importantes por identificar necesidades de los consumidores. En la mayoría de las empresas, la responsabilidad de la identificación de las necesidades y la creación de productos nuevos depende en gran parte del marketing o del departamento técnico. Los departamentos de producción están más preocupados por cómo y con qué coste se producirán los objetos, que por los objetos en ellos mismos. Hace falta contar con la participación activa de los diseñadores, sobre todo por anticipar las necesidades futuras, puesto que ellos están más inmersos en las relaciones de los objetos con los usuarios actuales y potenciales. Actualmente, hay una fuerte crítica a las metodologías tradicionales de investigación de mercados como fuente de identificación de las necesidades de los consumidores. Las nuevas técnicas basadas en la observación se han mostrado muy eficientes, y la participación de diseñadores, junto con otros expertos, es muy positiva.

## 3.- Gestionar los recursos de diseño

Esta actividad ha de ampliarse mediante la formación continua de los diseñadores del equipo, ya sea mediante la asistencia a cursos, seminarios o congresos; mediante la circulación de revistas y libros; o mediante la creación de archivos que permitan la actualización regular de los conocimientos existentes. De otra banda, la adaptación constante a las nuevas tecnologías de diseño es una de las funciones principales del director para la potenciación de sus recursos. La formación de los diseñadores y la utilización de las herramientas de CAD, la difusión de las teorías más recientes de diseño, la aparición de nuevos materiales, la información sobre los cambios de hábitos de los consumidores y las técnicas más adelantadas de marketing y posicionamiento, las mejoras de la comunicación por internet, la mejora de los métodos de trabajo como la ingeniería concurrente y el benchmarking.

Es evidente que las tecnologías de la información y la comunicación evolucionan de manera sistemática, y su importancia se hace también patente dentro del entorno al diseño. Las empresas deben dedicar recursos a la adquisición de tecnología y de personal cualificado para su uso. Con una correcta utilización, los beneficios para la empresa pueden ser inmediatos, como por ejemplo conseguir optimizar los productos e identificar posibles errores de diseño en las fases iniciales del proyecto, mucho antes de la fabricación de los utillajes o de la entrada del producto al mercado. Se pueden encontrar diferentes herramientas y metodologías de trabajo, simulación virtual de producto, así como las tecnologías relacionadas como el CAD-CAM-CAE y rapid prototyping. Una correcta sistematización y coordinación de las herramientas de diseño puede ayudar a la empresa a gestionar mejor su proceso de diseño.

## 4.- La gestión del proceso de diseño

El proceso de diseño varía de empresa a empresa y depende también del tipo de producto, pero hay tres puntos que se deben tener en cuenta: es un proceso multidisciplinario, que ha de estar presente en la cultura de la empresa, se debe dotar de una estrategia planificada y se ha de ejecutar de manera eficiente.

La presión por generar nuevos productos o mejorar los existentes proviene generalmente del entorno: provienen del exterior de la organización. La competencia, los cambios de hábitos de los consumidores, los cambios culturales y demográficos, las innovaciones tecnológicas y las invenciones, el propio ciclo de vida de los productos e, incluso, las propias regulaciones de los gobiernos son los principales factores que mueven a la mayoría de las empresas a introducir cambios en sus productos. Este hecho hace necesario definir dentro la organización la estrategia a seguir para el desarrollo de productos, estrategia que obviamente afectará al diseño.

El design concept genera el paso del pensamiento a la materia, de la materia al proceso, del proceso a la información del producto. Pasos que implican todas las funciones empresariales e implican el desarrollo de una cultura multidisciplinar.

¡Quién realiza el design concept! Entre las distintas figuras profesionales la del gestor del diseño es indudablemente la más apta para coordinar este proceso, que implica un gran número de funciones empresariales.

Para prescindir de los títulos profesionales, se tiene que pensar en todo caso en figuras carismáticas, interdisciplinares, con fuerte capacidad de integración, que dirigen inteligente y flexiblemente, formando grupos adecuados al proyecto para afrontar y poder servir en términos de producto a un público desarrollado.

### **Fuertes Operativas (Task force)**

La empresa design oriented interpreta el diseño como factor estratégico para la innovación, el producto, los procesos y la misma empresa. Es indispensable por lo tanto transformar la estructura de la organizativa. Tenemos que imaginar la empresa dispuesta a asumir su gestión en términos de formación y crecimiento cultural. Indudablemente no es suficiente una intervención esporádica de figuras de excepción para garantizar el éxito de la empresa. No se puede pretender apropiarse de Philippe Starck (pero tampoco Philip Kotler y Tom Peters). La aportación de las figuras de relieve es indudablemente necesaria para la concepción de una nueva generación de productos, pero es indispensable que esto ocurra dentro de una task force, formada por gestores internos y recursos externos. Sólo así pueden nacer gamas de productos consistentes y reconocibles a distancia, como los Sony y Mercedes, que no son indudablemente producto de la creatividad de una única mente. Se debe pensar en inteligencias integradas que han contribuido con su participación a concebir nuevos y verdaderos conceptos de productos como el walkman, del que se siguen desarrollando nuevas gamas, que comparten como el ADN la misma identidad de la marca.

Para tal objetivo hace falta que el trabajo de los especialistas de las diversas disciplinas sea dirigido por la dirección de un sólido soporte directivo, que se esfuerce en garantizar la cohesión del equipo, para acoger los estímulos externos (clientes, empresa, estrategia de marketing) y dar forma al proyecto. Las capacidades proyectivas constituirán un tipo de servicio de inteligencia (intelligence service), una formación de cerebros, que proporcionarán su propia contribución para ayudar al hombre a vivir mejor, utilizando los productos que realmente sirven.

La gestión del diseño asume pues el papel de proyectista en general. Se trata de la ulterior evolución de la figura de la gestión del diseño, que asiste a los diseñadores en la elaboración del proyecto (cultura proyectiva) y en la selección de los materiales y los procesos (cultura de empresa).

En la empresa excelente esto ocurre de modo más organizado, por lo tanto en una estructura, como ya hemos dicho advanced design, en la cual las ideas toman forma y dónde ocurre, en grupos de trabajo adaptados, al desarrollo del design concept.

En el caso de Fiat Auto, integrada como espacio de cultura, señalamos algunos design concep desarrollados por un grupo de trabajo operativo, Task Force, formada por el gestor del diseño de Fiar Auto y algunos diseñadores conocidos como Mario Bellini, Antonio Citterio, Michele De Lucchi, Isao Hosoe, Richard Sapper y otros.

Pensamos que este modo de trabajar es una de las posibles vías para planear productos inteligentes, útiles por la comunidad.

## 5.- La creación y desarrollo de una red de información

Si bien la información es necesaria en cualquier cargo directivo, para un director de diseño tener una fuente continua de ideas es absolutamente imprescindible. Por lo tanto, debe ser capaz de crear una red que le suministre información, que pueda contrastar tendencias, que le mantenga una fuente constante de ideas. Un buen director de diseño debe ser curioso y debe saciar su curiosidad en varias fuentes. Un buen director de diseño debe tener las características de un portero tecnológico, estar abierto al exterior y captar toda clase de mensajes relacionados con sus objetivos a corto y largo plazo, así como comunicar y transmitir las ideas que recibe a su equipo y a las personas que lo rodean.



## Créditos

Dirección y coordinación proyecto:  
**Agatha Rasero i Rebull, BCD.**

Autor manual y herramienta de autodiagnosís:  
**Profesor Manuel Lecuona, Universidad  
Politécnica de Valencia.**

Traducción y corrección ortográfica y de estilo:  
**Aurora Verano, BCD.**

Diseño:  
**WhadsIAccent. [www.whads.com](http://www.whads.com)**

Programación:  
**Ediciones interactivas TUK, S.L., y el Laboratorio  
de aplicaciones multimedia de la Universidad  
Politécnica de Cataluña.**

**Editado por BCD, Barcelona Centro de Diseño**  
El texto puede ser totalmente o parcialmente reproducido  
previa autorización escrita de BCD, Barcelona Centro  
de Diseño. En cuanto al diseño y la programación,  
se reservan todos los derechos.





Con el apoyo de:

