



DISEÑO RENTABLE
diez temas a debate

Xènia Viladàs

DISEÑO RENTABLE

Diseño rentable
Diez temas a debate

Copyright 2008

Primera publicación 2008

Edición Index Book

Autora Xènia Viladàs

Diseño DFraile

Impreso en China

Todos los derechos reservados.
Ninguna parte de este libro puede ser
reproducida en ningún formato de papel o
electrónico, sin el consentimiento de editor
o de los propietarios de los derechos.

ISBN XXX-XX-XXXXX-XX-X

DISEÑO RENTABLE
diez temas a debate

Xènia Viladàs

*A mis hijos Mariona y Pol,
dos personas estupendas de las
que me siento muy orgullosa.*

9	Introducción
<hr/>	
21	I ¿Diseño?, ¿que diseño?
35	II El diseño como función estratégica
49	III La política de diseño en la empresa
67	IV La dirección del diseño
77	V La organización del diseño en la empresa
87	VI Los medios necesarios para el diseño
101	VII El <i>brief</i> de diseño
111	VIII El proyecto de diseño
123	IX La evaluación del diseño
143	X El próximo paso: <i>design thinking</i>
<hr/>	
151	Conclusión
<hr/>	
159	Anexo 1: sobre el diseño
175	Anexo 2: el proceso de selección de diseñadores
185	Anexo 3: la red de servicios al diseño
195	Anexo 4: las palancas de la reputación en diseño
<hr/>	
203	Referencias bibliográficas
207	Referencias de internet
<hr/>	
211	Agradecimientos



Introducción

En los años 90, cuando me incorporé al Centro de Diseño de Barcelona, el tejido empresarial para el que trabajábamos se dividía en dos: las empresas “de diseño” y las demás. Huelga decir que las primeras eran las menos y que las otras, en su mayoría, consideraban que el diseño no era más que un sobrecoste que no aportaba nada a la cuenta de resultados.

Las cosas han ido cambiando durante estos años y hoy, la situación ha basculado: el diseño es una de las competencias que hay que tener si se quiere entrar -o permanecer- en el mercado, y poco a poco va encontrando su sitio en una nueva función de producción en la que la creatividad se codea con la calidad y los estudios de usuario con el análisis de los estados financieros.

Sin embargo el diseño es, por naturaleza, creatividad y cambio y por lo tanto, desde una óptica racional, incertidumbre y riesgo: ¿qué hacer para controlar este riesgo?

La solución se empezó a fraguar en el Londres de los años 70, cuando un grupo heterogéneo de profesionales del mundo del diseño y de la gestión estableció las bases de una nueva disciplina, el *design management*¹ o “gestión del diseño”. El razonamiento era sencillo y puede resumirse en una frase: si queremos utilizar el diseño en el entorno empresarial tenemos que aprender a gestionarlo como cualquier otro recurso productivo.

“LA GESTIÓN DEL DISEÑO ES LO QUE CONVIERTE UNA APUESTA EN UN CONJUNTO DE RIESGOS CONTROLABLES”
(J. BESSANT)²

Precisamente para controlar los riesgos asociados a la introducción de la función diseño en la empresa existen modelos de gestión, unos conjuntos ordenados de pautas, que nos ayudan en la toma de decisiones a lo largo del proceso, y que cada organización puede adoptar en función de su envergadura, su estrategia y su cultura corporativa.

Pero antes incluso de elegir y validar un determinado modelo de gestión, hay una serie de tópicos sobre el diseño que surgen de forma recurrente y que parecen constituir un freno para su integración eficaz en la empresa : temas como qué entendemos por diseño o cómo elegir a un diseñador, qué recursos utilizar para apalancar las inversiones en este activo y cómo medir su rentabilidad, entre otras, son cuestiones que una y otra vez se debaten y para los cuales carecemos de respuestas claras.

Con este libro pretendo contribuir al debate y sugerir algunas reflexiones que ojalá ayuden a despejar dudas y faciliten el que más empresas se decidan a abrazar el diseño para crecer y mejorar.

Para sistematizar mi exposición parto de una definición clásica de lo que es la gestión (análisis, planificación, implementación y evaluación) y ordeno los temas en 9 puntos a lo largo de esas cuatro etapas, dejando para el final un décimo elemento de reflexión que corresponde más a una proyección de futuro.

El contenido del libro se estructura, pues, según este guión:

FASE DE ANÁLISIS:

1. ¿Diseño? ¿Qué diseño?
Desde la empresa que lo utiliza como mero recurso de estilo hasta la que lo convierte en el eje de su estrategia, cada cual tiene que establecer qué es lo que le puede aportar el diseño y situarse respecto a ello.
2. El diseño como función estratégica
Si consideramos su intervención en la concepción y configuración de los “vectores de visibilidad” de la empresa, factores a través de los cuales se da a conocer en el mercado y que proyectan su proposición de valor, el diseño se convierte en una función estratégica y tiene que tratarse como tal.
3. La política de diseño en la empresa
La política de diseño de cada empresa es única porque se define por las dos cuestiones anteriores, y su configuración fija el horizonte a alcanzar y el camino a seguir.

FASE DE PLANIFICACIÓN:

4. La dirección del diseño
El lugar que ocupa la dirección del diseño respecto al nivel más alto de toma de decisiones de la empresa, así como su relación con las demás áreas funcionales, afecta a su efectividad y a su capacidad de lograr los objetivos fijados.
5. La organización del diseño
Decidir la estructura y dimensiones que tiene que tener el departamento de diseño, si se subcontrata y qué partes se subcontratan, y los demás aspectos operativos, acaba siendo lo que facilita la viabilidad de los proyectos.
6. Los medios necesarios para el diseño
No se puede exigir rentabilidad al diseño sin apalancarlo con los medios humanos y materiales para que pueda

desplegar todo su potencial; y en tanto que función creativa, hay que aceptar que dichos medios a veces no sean muy convencionales.

FASE DE IMPLEMENTACIÓN:

7. El proyecto de diseño

La política de diseño se acaba materializando en una serie de proyectos: cuanto más se invierta al inicio del proyecto, más tiempo se gana y más costes se ahorran.

8. El *brief* de diseño

Aunque controvertido, el brief es una herramienta de gestión esencial que ordena la ejecución del proyecto y garantiza que puedan evaluarse los resultados del mismo.

FASE DE EVALUACIÓN

9. La evaluación del diseño

Tanto el retorno sobre las expectativas (ROE) como el retorno sobre la inversión (ROI) pueden, si no medirse exactamente, al menos estimarse de forma razonable: esta es una de las grandes apuestas de la gestión del diseño.

UNA REFLEXIÓN A FUTURO:

10. El próximo paso: *design thinking*

El diseño pone a la persona en el centro del proyecto, utiliza una combinación de intuición y de método para dar soluciones innovadoras, es global y específico al mismo tiempo, es rápido sin descuidar los detalles y permite una anticipación con fundamento: por ello se considera una habilidad de gestión muy adecuada para poder sortear los retos del mercado de hoy y lograr el éxito de la empresa. Según la última teoría, el diseño es la habilidad de gestión del futuro: una hipótesis a tener muy en cuenta.

Cada apartado es amplio y todos se entrelazan entre si, pero he procurado deslindarlos para clarificar conceptos y quedarme además dentro de los parámetros razonables de un texto que ni quiere ser una enciclopedia, ni un libro de texto y menos aún una tesis sobre la gestión del diseño en la empresa.

EN CUANTO A ESTE LIBRO

ENTONCES, ¿DE QUÉ VA ESTE LIBRO?

De los diversos campos de aplicación que tiene la disciplina, hemos elegido, mi editor y yo, hablar en este libro de la gestión del diseño como herramienta al servicio de la empresa, entendiendo empresa como una organización de cualquier tipo que tenga que desenvolverse en un mercado y que para ello confía en una u otra forma de diseño: me refiero pues a empresas en el sentido tradicional, con ánimo de lucro o sin él (un restaurante o una ONG), pero también las entidades públicas (una escuela, una empresa metropolitana de transportes, o un ayuntamiento).

¿PARA QUIÉN ES ESTE LIBRO?

He redactado el texto pensando en que el lector sería el responsable de una empresa o de una organización más bien pequeña, como los que tengo ocasión de tratar cada día en el ejercicio de mi profesión.

Quiero hacer hincapié en que, si este texto es para ellos, se entiende que estamos hablando de el punto de vista de una economía desarrollada en un país del hemisferio norte en el siglo XXI y que, en consecuencia, los conceptos de diseño, riqueza, bienestar, sociedad, necesidades, etc. son los que utilizamos aquí y ahora; si estuviésemos en otro lugar del mundo, este texto sería otro.

¿PARA QUÉ SIRVE?

Este libro sirve (o al menos así lo espero) para ayudar a las empresas a tomar decisiones que disminuyan los errores y los fracasos atribuibles a una mala gestión del diseño y que

mejoren el retorno sobre su inversión en este campo: no se trata de dar soluciones cerradas, por que no es posible, sino de sugerir cuestiones que conviene tomar en cuenta. Por supuesto, cada una de las reflexiones que planteo va a encontrar un eco y una respuesta diferente en cada una de las organizaciones a las que puedan llegar estas páginas.

... Y ¿CÓMO FUNCIONA?

El texto se estructura en torno a los 10 temas enunciados en la introducción, ordenados según un esquema reproducido en una página desplegable del final del libro, que puede quedar abierta durante la lectura para una mejor comprensión.

También se incluyen cuatro anexos en los que se examinan temas específicos (el diseño, la red de servicios al diseño, las palancas de la reputación en diseño y el proceso de selección de diseñadores) y un apéndice de referencias bibliográficas y de Internet.

A lo largo de todo el texto se incorporan pequeños gráficos y cuadros sinópticos que pretenden resumir y clarificar conceptos y que ayudan a recordarlos más fácilmente para utilizarlos más tarde en el día a día de la gestión. También se incluyen algunos dibujos para amenizar la lectura, que a veces ilustran un concepto, pero que otras veces están allí por que sí, porque así nos ha gustado al diseñador y a mí.

POR CIERTO, ¿QUÉ ES LO QUE NO CONTIENE ESTE LIBRO?

En este libro no se encuentran ni recetas (aunque se hable de cocina) ni modelos (aunque se cite más de uno). También he omitido adrede el profundizar en cuestiones técnicas que otros especialistas sin duda tratan con mayor autoridad:

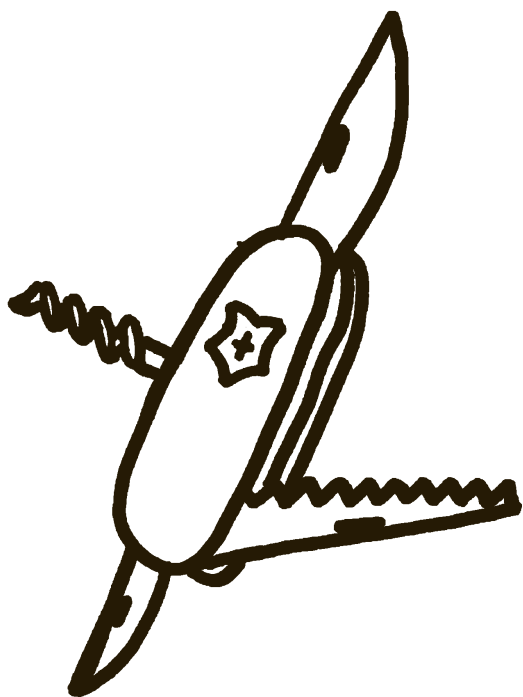
temas como la protección del diseño o detalles de contabilidad financiera, por ejemplo; tampoco he incorporado un directorio de entidades relacionadas con el diseño puesto que entiendo que ya existen otros con suficiente difusión; eso sí, para cada omisión (consciente), remito a la bibliografía que me parece más pertinente o bien indico el recurso que considero más útil.

Y FINALMENTE:

Las herramientas y los conceptos que ofrezco en estas páginas son propuestas abiertas que cada uno tendrá que “customizar” y hacer suyas, integrarlas al utillaje propio de su estilo de gestión personal y administrarlas como mejor le parezca: con esta idea en mente se han introducido unas páginas en blanco para que el lector haga las anotaciones que le sugiera la lectura.

Lo dicho: esto no es un tratado de gestión del diseño sino una “navaja suiza” para llevar en el bolsillo y utilizar cotidianamente.

-
1. *Management* en inglés quiere decir gestión y dirección. En algunas ocasiones esta coincidencia puede resultar confusa.
 2. Bessant, 2005.



I

¿Diseño?, ¿qué diseño?

El diseño es una plataforma extraordinaria de mejora al servicio de la empresa, y por extensión, de la sociedad.

Pero en la lógica de la empresa no existe un DISEÑO con mayúsculas sino el diseño que cada organización aplica según sus necesidades y en la medida de sus posibilidades.

El primer tema a dilucidar para no andar incurriendo en errores y malentendidos es validar internamente una definición de diseño para saber a qué nos referimos.

QUÉ ES LO QUE ENTIENDO POR DISEÑO

Resulta comprometido dar una definición de lo que es y deja de ser el diseño, algo que ha sido y todavía es objeto de tantos tratados sesudos y sabias disquisiciones. Lejos de querer rivalizar con nuestros clásicos, me centro en el diseño aplicado a la empresa y me contento con ofrecer una visión utilitaria del tema.

Para ello, utilizo una serie de descriptores que caracterizan al diseño más que lo definen. Remito al anexo I para una discusión más amplia de cada uno de dichos descriptores, que en síntesis, configuran la función proyectual del diseño como sigue:

- Tiene un componente clave de creatividad.
- Sigue una metodología precisa.
- Es fruto de una decisión consciente y no del azar o de la costumbre.
- Da respuestas a necesidades de las personas, explícitas o latentes.
- Se propone alcanzar unos objetivos fijados, que se establecen en el encargo.
- Debe de ceñirse a unos determinados grados de libertad (en términos presupuestarios, temporales, etc.)
- Alcanza unos resultados que tienen que poder evaluarse según lo establecido en el encargo.

LA FUNCIÓN DISEÑO INTEGRADA EN LA EMPRESA

Si lo utilizamos en todo su potencial y no solo en su cometido más trivial, el de dar forma, el diseño cumple tres funciones críticas:

IDENTIFICA EL VALOR.

Con técnicas específicas de investigación a las que se han ido incorporando otras ciencias sociales como la sociología, la antropología, la etnografía o la psicología, el diseño es capaz de identificar las tendencias del mercado, interpretar las necesidades latentes de las personas y destilar esta información de forma a poder incorporarla al proceso de concepción de bienes y servicios.

CONFIERE VALOR.

El diseño integra esa información en el desarrollo del producto a la vez que se atiene a las limitaciones propias del proceso productivo, a las restricciones presupuestarias, de tiempo, etc., para dar una respuesta singular y nueva, que destaque en el mercado precisamente por su valor diferencial.

COMUNICA EL VALOR.

El valor intrínseco del producto tiene que ser percibido por el consumidor o el usuario y por ello el diseño se ocupa de hacerlo visible dándole la forma más adecuada y aplicando la comunicación más efectiva.

Visto bajo este ángulo, el diseño no se ocupa del producto sino del “sistema producto”: un objeto ya no es un objeto sino es el conjunto de sus prestaciones, de su forma y de la manera en la que se presenta en el mercado. Estamos hablando por lo tanto de diseño global y no de las diferentes especialidades del

diseño que tradicionalmente se han considerado por separado (diseño gráfico, industrial o de interiores en su denominación más clásica, diseño de producto, de comunicación, y del espacio tal como se les conoce hoy día).

Tengo que recalcar, para la buena comprensión de lo que sigue, que cuando hablo de “producto” no me refiero a un objeto sino al resultado de una actividad productiva: en este sentido, “producto” designa al conjunto de **bienes y servicios** producidos por una organización.

Los requisitos básicos que tiene que cumplir un producto así diseñado varían en función del campo de aplicación, pero en síntesis siempre partimos de un mínimo que combina:

Funcionalidad: el producto tiene que servir para aquello que fue concebido.

Economía: se utilizarán los medios más adecuados para la producción y la distribución del producto procurando el ahorro en materiales y en procesos.

“Usabilidad”: se pensará en facilitar al máximo el uso del producto por parte de las personas.

Estética: el producto tiene que resultar lo más atractivo posible para que guste a las personas.

Respeto medioambiental: en la actualidad, la mayor parte de las empresas, bien sean manufactureras o de servicios, añaden ésta a las anteriores condiciones; para cumplirla, un buen diseño facilita la disminución de la huella ecológica del producto.

Por supuesto, todas estas condiciones son relativas: la componente estética, para empezar, pero también la económica, ya que las condiciones del mercado cambian constantemente y los precios y la disponibilidad de las materias primas varían en el tiempo y de un mercado a otro; la funcionalidad es relativa a partir del momento en que aceptamos que el ocio es una actividad necesaria para las personas y validamos la producción de *gadgets*; y la usabilidad puede variar según del público que queramos abarcar ya que factores como la edad, la cultura y la constitución física pueden influir en la capacidad de utilizar determinados objetos o de entender determinados códigos visuales.

EN DEFINITIVA, AÚN
SIENDO MUY
IMPORTANTE, LA FORMA
NO ES LO MÁS
IMPORTANTE QUE PUEDE
APORTAR EL DISEÑO.

DSÑ-
EDI
ZA
JN]

LA UTILIZACIÓN DEL DISEÑO

Además de consensuar el significado de la palabra diseño y saber para qué sirve, es conveniente dar un paso más y aclarar cómo lo vamos a utilizar en la empresa.

El centro de diseño sueco SVID³ elaboró hace unos años un modelo que se conoce con el nombre de *design ladder*, “escalera del diseño” y que se desarrolló para medir el grado de madurez de colectivos de empresas en lo que se refiere a diseño.

El modelo sitúa en el nivel más bajo de la escalera a las empresas que no lo utilizan y en el más alto aquellas que lo utilizan como herramienta de innovación; en los peldaños intermedios estarían aquellas que utilizan el diseño como *styling* (estilismo) y las que lo entienden como proceso. El modelo propone además que las empresas van subiendo por esa escalera a medida que perfeccionan su conocimiento del diseño y mejorando el uso del mismo para sus finalidades corporativas.

La *design ladder* goza de un cierto reconocimiento en la comunidad del diseño, se ha utilizado en múltiples estudios y a partir de ella se desarrollan nuevas clasificaciones y escalas de medición. Por ejemplo, se está trabajando hoy día en una escalera de hasta 6 tramos, para poder reflejar sobre todo las diferentes etapas de perfeccionamiento por la banda alta: al diseño para la innovación se le añaden el diseño como estrategia y el diseño como filosofía o como herramienta de gestión⁴.

Las diferentes etapas, en concreto, son:

NO DISEÑO:

Se trata de empresas en las que se niega la necesidad de diseño y en las que se sostiene que cualquiera está capacitado para desarrollar un producto; es evidente sin embargo que con diseño o sin él todas las empresas ponen productos y servicios a la venta y tienen una identidad visual y unos espacios de uso corporativo o comercial; en ausencia de diseño, los sistemas que tienen para desarrollarlos son:

La tradición:

Los modelos son perpetuados sin introducir cambios, y si se producen cambios son como respuesta a estímulos informales y se llevan a cabo sin ninguna sistemática.

Pensemos por ejemplo en una pastelería en la que nunca se ha sentido la necesidad de actualizar el género ni la decoración ni el servicio; puede tener su encanto, pero como los mismos protagonistas lo ignoran, no se preocupan por fijarse en los cambios de hábitos de sus clientes, en la modificación de los patrones dietéticos ni siquiera en los cambios de horario de su parroquia. Siguen haciendo los mismos pasteles de compleja elaboración, que salen caros y que no gustan al público. Cuando se quieren dar cuenta, se han descapitalizado y tienen que cerrar.

La copia:

Los productos se generan a partir de ejemplos ya existentes en el mercado. Se detecta un producto de éxito y simplemente se reproduce, con alguna variación (“peoras”, lo llaman algunos) para que no se les pueda acusar directamente de copiar. Puesto

que no procede de un esfuerzo desarrollado internamente, en el momento en el que el mercado deje de aceptar ese modelo la empresa se encuentra desvalida para realizar cambio alguno y tiene que salir a copiar de nuevo. La copia es siempre una buena escuela y muchas organizaciones muy conocidas hoy día habrán empezado su andadura de esta forma. Pero para servir de aprendizaje tiene que contemplarse como tal; de la otra forma, la empresa siempre va a remolque de los demás, se equivoca si los demás lo hacen pero aunque acierte, la notoriedad se la lleva el otro (aunque no siempre, por desgracia).

STYLING:

El diseño se utiliza únicamente para dar forma al producto, una vez éste se ha desarrollado en la oficina técnica. Puede ser un producto muy competitivo por su calidad intrínseca pero puede contener fallos de diseño que no se pueden recuperar si se cuenta solo con el estilismo. Pensemos por ejemplo en una máquina de moler café para la restauración: desarrollamos el modelo y después le pedimos a un diseñador que le ponga una carrocería “bonita”. En ese momento ya no se puede intervenir en la forma y la disposición de los diferentes mandos, ni en el ruido que hace el motor, por ejemplo. Tal vez el producto tenga éxito por su aspecto moderno, pero si su uso decepciona al cliente no repetirá con ese mismo proveedor, y lo que es peor, no lo recomendará. Por el contrario, si el diseñador hubiese estado presente en el momento de empezar a dar forma a la idea, aportaría todos sus conocimientos a la concepción del producto, y calidad intrínseca y calidad percibida estarían en consonancia.

PROCESO:

La empresa entiende que el diseñador tiene que formar parte del equipo de desarrollo de producto desde el inicio e implanta una buena metodología de gestión de proyectos de diseño. Tal vez incluso existe en la empresa un departamento de diseño y los productos se comercialicen con éxito. Pero no se confía en el diseño para generar las ideas de nuevos productos sino que la iniciativa la lleva marketing o directamente producción con el solo *input* de ventas: basándose en estudios de mercado y en encuestas (basándose por lo tanto en hechos del pasado y en informaciones estáticas), se lanzan productos correctos pero que no modifican el entorno competitivo de la empresa. Por ejemplo: se puede lanzar un videojuego de una estética muy cuidada o con unos efectos muy bien resueltos, pero el tema del juego será uno más de los que ya está en el mercado: si no es el mejor en todos los sentidos, nunca podrá liderar las ventas de su segmento y sobre todo, nunca podrá imponer su visión de cómo tienen que ser los videojuegos del futuro.

INNOVACIÓN:

El diseño participa en la propuesta de nuevos productos, utilizando para ello sus técnicas específicas de investigación. Así, la detección de oportunidades de mercado es mucho afinada y la definición de los atributos de producto se hace en un tiempo muy corto. Con esta fórmula se logra a la vez crear nuevas categorías de productos y desarrollarlos en menos tiempo que los competidores. La innovación es por definición una novedad que alcanza con éxito el mercado y, en este sentido, el diseño es la garantía de la innovación porque es lo que asegura que el usuario entienda y adopte sin dificultad el nuevo producto, por

sofisticada que sea la tecnología que incorpore o por complejo que sea el proceso que se implanta. Por eso se considera que el diseño es una forma de innovación eficiente y asequible para todas las empresas, por pequeñas que sean.

ESTRATEGIA:

Las empresas que se encuentran en este peldaño no solo confían en el diseño para el desarrollo de nuevos productos, sino que el diseño es lo que da forma y vertebra la estrategia corporativa. Se basan normalmente en una fuerte identidad de marca, que se proyecta de forma impecable en todos los soportes de su visibilidad hacia el mercado. Estas empresas pertenecen a menudo a sectores como el mobiliario o la moda y no compiten ni por calidad ni por precio: la calidad se da por supuesta y el precio es pasa a un segundo plano. La gente que compra estos artículos o que utiliza estos servicios lo hace como adhesión a una filosofía de marca.

GESTIÓN:

Esta idea, que apenas empieza a despuntar en los Estados Unidos, sugiere que la formación que tienen los diseñadores es la que tienen que tener los empresarios hoy día y que para gestionar correctamente una organización en medio de la complejidad y con la presión de la información en tiempo real, conviene ser intuitivo, curioso, atento a las tendencias incipientes, enfocado en el usuario, prudente para hacer pruebas a lo largo del camino pero arriesgado para aventurarse con conceptos claramente únicos en su entorno. Hay que seguir el camino del: “¿Y qué pasaría si...?” que es la línea de pensamiento que los diseñadores aprenden desde la escuela. Esta opción se comenta ampliamente más adelante en el capítulo 10.

El modelo de la *design ladder* es útil para clarificar la posición de cada empresa u organización frente al diseño, pero en mi opinión no hay que asociarle necesariamente un concepto de progresión o de mejora: desde un punto de vista de gestión, es más que discutible que todas las empresas tengan que estar en el peldaño más alto o que tengan que estarlo en todo momento y para todas sus actividades. Sí es cierto en cambio que a cada peldaño se utiliza mejor todo el potencial del diseño y que, en este sentido, el modelo es útil por cuanto incita a progresar en esta vía.

EN CUALQUIER CASO, LA INTENSIDAD CON QUE LA EMPRESA QUIERE O PRETENDE UTILIZAR EL DISEÑO, JUNTO A LA DEFINICIÓN “CORPORATIVA” QUE VA A EMPLEAR EN LO SUCESIVO, NOS DARÁ LAS INDICACIONES PRECISAS PARA DEFINIR UNA POLÍTICA DE DISEÑO Y PARA PONER A PUNTO UNA ESTRUCTURA BIEN CALIBRADA Y CORRECTAMENTE INSERTADA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, QUE APOYE SUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SIN ESTRESAR SU FUNCIONAMIENTO, COMO VEREMOS MÁS ADELANTE.

-
3. Ver Swedish Industrial Design Foundation en Internet.
 4. Como por ejemplo en la “Certificación de buenas prácticas de diseño” del Instituto Nacional de Tecnología Industrial Argentino; ver INTI en Internet.

II

El diseño como función
estratégica⁵

El diseño tiene un papel clave en la concepción y la configuración de los “vectores de visibilidad” de la empresa (producto, comunicación y espacio), esto es, lo que proyecta su identidad hacia el mercado. En este sentido, el diseño es una función estratégica y su implantación tiene que anclarse a la proposición de valor de la empresa.

LOS “VECTORES DE VISIBILIDAD”

El razonamiento es simple: el primer impacto que tenemos de una empresa o de una organización, su expresión tangible y/o intangible (el producto en unos casos y los famosos *touch points*, o puntos de contacto, en el caso de los servicios) es distinta en cada caso. Muchos productos pueden cumplir la misma función, pero cada uno tendrá un contenido y una apariencia distinta según la empresa a la que pertenezca. Pensemos en un lineal de un supermercado: en una misma categoría de producto podemos tener 50 artículos distintos, unos más clásicos, otros más innovadores, algunos responderán a una lógica básica de producto barato y otros la sofisticación propia de la gama alta. Pensemos en automóviles o en máquina-herramienta, en servicios de restauración o libros: cada producto es y tiene una forma de presentarse en el mercado que corresponde a un posicionamiento estratégico. Además, todas las expresiones de una empresa en el mercado tienen una coherencia conceptual y formal puesto que están representando la misma proposición de valor.

Estos agentes que transportan la identidad de la empresa hacia el mercado son lo que yo llamo los “vectores de visibilidad” (VV) y son de tres tipos:

Productos ya sean bienes o servicios, y en la mayoría de casos, una combinación de ambos.

Su comunicación, aplicada a los distintos soportes (imagen corporativa, packaging, etc.).

Los espacios en los que llevan a cabo las actividades corporativas (oficinas, fábricas, talleres, stands en ferias, y webs, en el espacio virtual de Internet).

Cada organización tendrá unos VV distintos, con un peso relativo entre ellos diferente según su actividad y su filosofía de negocio: la librería que lleva los libros a domicilio a sus clientes en *scooter* y cobra por cuotas fijas mensuales a sus abonados está en el mismo sector que la librería en internet Amazon, pero sus vectores de visibilidad no son iguales.

Un vector es, según la Real Academia Española, “una magnitud en la que, además de la cuantía, hay que considerar el punto de aplicación, la dirección y el sentido”. Los vectores de visibilidad de una empresa:

- Se apoyan en sus valores estratégicos, los que definen a la empresa y la diferencian de las demás.
- Tienen una dirección por cuanto están concebidos para un cierto mercado, nichos de mercado o público objetivo
- Van en un sentido determinado porque persiguen la consecución de un objetivo estratégico, que es la razón de ser de la empresa y lo que vertebrará sus esfuerzos

La empresa se presenta pues en el mercado a través de estos “vectores”, que transportan la esencia de su estrategia hacia sus clientes.

En el punto anterior insistía en que cada empresa utilizará el diseño de forma distinta según sus necesidades y su cultura corporativa: para algunas, el diseño sólo intervendrá a la hora de dar forma a estos vectores de visibilidad (VV) y en otras participará activamente en la concepción de los mismos. En otro tipo de empresas, el diseño intervendrá a la misma hora de elaborar la estrategia o de gestionar: en cualquiera de estos supuestos podemos decir que el diseño tiene una función estratégica.

EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es lo que nos permite entender qué es la empresa, cómo se ve a si misma y cómo pretende evolucionar, y en qué recursos (estratégicos) se va a apoyar para alcanzar sus objetivos. La alineación de los VV con esa definición/proposición estratégica permite cumplir mejor con el propósito de la organización y es importante identificar esos recursos estratégicos para que el diseño los incorpore a la hora de concebir y dar forma a los VV.

El método que yo utilizo para llevar a cabo un análisis estratégico es una adaptación a partir del modelo de Haberberg y Rieple⁶, cuya aplicación se puede resumir en el esquema.

Aquí me interesa destacar cuatro temas:

STAKEHOLDERS:

Esta expresión, que se traduce al español como “partes interesadas” designa a todos aquellos agentes que tienen algún interés específico en la marcha de la empresa u organización, entre los que se cuentan los empleados, los accionistas, los competidores, los proveedores, diversos estamentos de la Administración, etc. Es importante conocer a sus *stakeholders* y calibrar bien su capacidad de influencia para saber de qué modo intervendrán a la hora de poner en marcha algunas de las acciones estratégicas que hayamos identificado, y básicamente, si las apoyarán o las entorpecerán. Esto es válido en general pero también para acciones relacionadas con el diseño.

LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS:

Se trata de aquellos activos, aquellas habilidades y capacidades de los que dispone la empresa que cumplen a la vez varios requisitos:

- Aportan diferenciación porque son difíciles de obtener y de copiar.
- Aportan una ventaja de costes porque confieren valor y porque no se pueden sustituir solo con dinero (por ejemplo, la experiencia).

Es muy difícil llegar a destilar qué recursos son realmente estratégicos y por norma general son muy pocos; sin embargo, son la base para el crecimiento de la empresa y aquellos que tiene que recoger y proyectar el diseño.

LA PROPOSICIÓN ESTRATÉGICA:

En la mayoría de manuales de estrategia corporativa se resume la proposición estratégica en tres partes: la misión, la visión y los objetivos. Pues bien, esta simplificación es muy útil para sintetizar algo tan complejo, pero en el fondo cada organización puede condensar su proposición estratégica como le parezca, no existe ninguna razón objetiva para resumirla de ésta u otra forma. La proposición estratégica, al cabo, es la síntesis de lo que es y quiere ser la empresa, y confiere una idea clara de cómo piensa alcanzar sus objetivos.

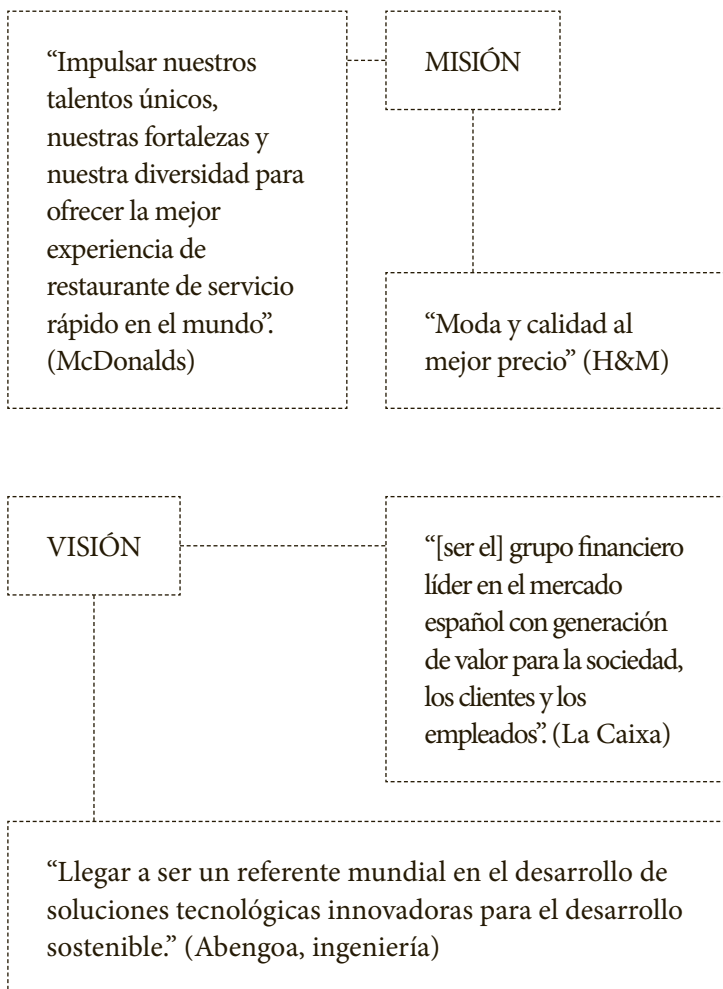
EL ANÁLISIS DEL VALOR:

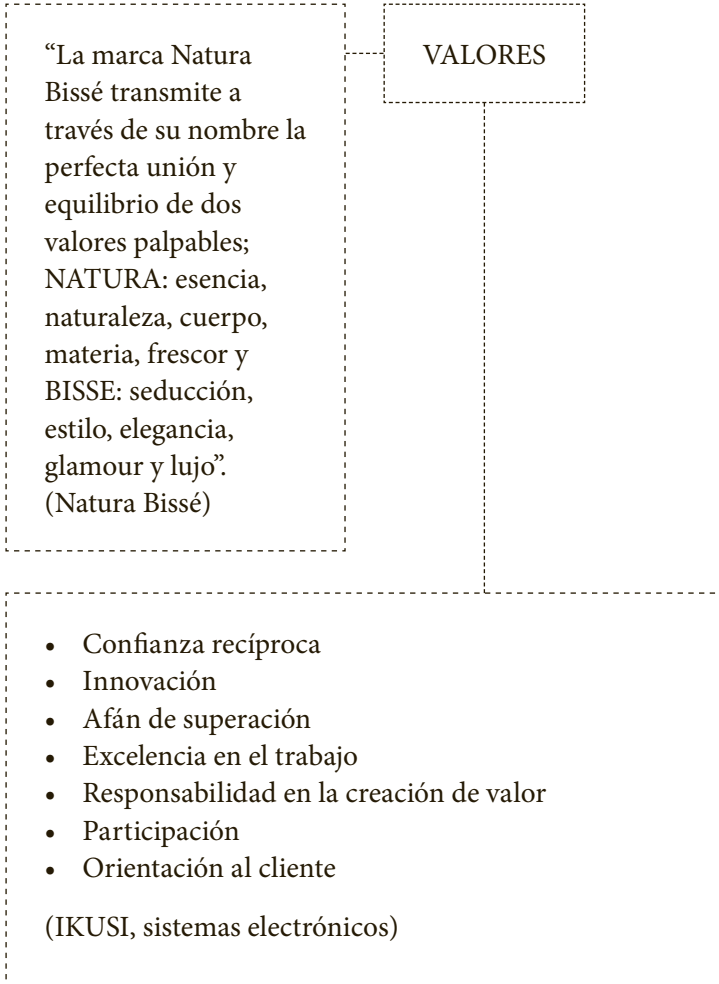
Tal como lo conocemos hasta ahora⁷ es un instrumento de análisis útil pero que ha quedado un poco anticuado, a mi modo de ver, porque es estático. La definición de las

diferentes operaciones que se llevan a cabo en la empresa está inspirada en la actividad manufacturera y responde a una visión “mecanicista” de lo que es una organización. Ahora bien, la esencia del análisis del valor, que consiste en identificar si, y cómo, añadimos valor a cada una de las fases del proceso de producción, esto sí me parece relevante para el diseñador y volveré sobre ello más adelante.

En función de la cultura corporativa se podrá llevar a cabo un tipo u otro de análisis estratégico: las variables que se pueden controlar y modular en esta fase son la intensidad, el detalle, la amplitud y el grado de formalización del análisis. Así, en unos casos se reducirá a la clásica formulación de misión, visión y objetivos y en otros será un conjunto más prolijo de explicaciones; en unos casos puede tardar meses elaborarlo y en otros será cuestión de días. A cada cual su estilo. Desde el punto de vista del diseño, el objetivo es tener, al final del proceso, una idea clara de qué es lo que nos caracteriza y distingue de los demás, para transmitirlo al mercado.

LA PROPOSICIÓN
ESTRATÉGICA:
EJEMPLOS⁸





Desde el punto de vista del diseño, lo que nos interesa de la proposición estratégica es descifrar, por un lado, cuáles son los valores que queremos incorporar para transmitir una imagen adecuada de la empresa: al contrario que en el análisis de marketing, que configura los atributos del producto en función del público objetivo al que va dirigido, aquí se trata de identificar los activos estratégicos de la empresa, aquellos que califican la empresa de forma única, para que el conjunto de la política de diseño de la empresa los refleje adecuadamente⁹. Hay que comprender que no se trata de que todos y cada uno de los productos (bienes y servicios) de la organización se parezcan, sino que lo que buscamos es que en su conjunto, la presencia de la organización en el mercado tenga una coherencia, tanto de forma como de contenido; y estamos hablando de la esencia de las cosas, no de su apariencia externa. Por ejemplo: en Camper esta esencia sería el concepto de simplicidad, que está fuertemente relacionado con los orígenes de la empresa. La simplicidad, en el sentido de ausencia de artificios, se conjuga igual en unos zapatos de tacón para ir de fiesta que en unas alpargatas para bajar a la playa, en un hotel para ejecutivos en Barcelona que en una tienda para *fashion victims* en Tokio.

Por otro lado, queremos conocer en esta fase cuál es la cultura corporativa de esa organización para que su política de diseño responda a su estilo de hacer las cosas y así evitar los malosentendidos que pueden dar al traste con el mejor diseño: es importante notar que el máximo nivel de toma de decisiones en la empresa, el *CEO*¹⁰, tiene que sentirse íntimamente implicado en la forma en la que su organización se presenta en el mercado; si esto no es así, lo que ocurre la mayoría de las veces es que al poco tiempo de haber puesto

en marcha las acciones relacionadas con la nueva política de diseño, la empresa pierde fuelle, y el más mínimo contratiempo sirve de excusa para volver sobre sus pasos y retomar viejos hábitos y viejos modelos.

Si esto sucede, no se puede achacar solo al hecho que la empresa que no esté suficientemente concienciada respecto al diseño o que no se lo tome en serio: el problema también puede estar en que la línea de diseño que se ha planteado no se ha trabajado desde un conocimiento suficiente de la cultura corporativa.

Todo esto puede parecer muy confuso, porque efectivamente las definiciones estratégicas de las empresas suelen ser complicadas y hasta a veces farragosas o crípticas ¿cómo destilar cuáles son los valores estratégicos que podemos traducir en el diseño de productos y entornos?

Un buen ejemplo lo encontramos en la corporación SONY: es imposible encontrar en este momento las definiciones de misión o visión de SONY en su, por otro lado amplísima, web corporativa. Sabiendo que las empresas punteras ya no hablan de estrategia, ampliamos la búsqueda y finalmente aparece, en el apartado de “trabaja con nosotros” la definición de lo que llaman “el espíritu de Sony”, que habla de libertad, de apertura de miras, de un espíritu de lucha por la innovación de productos y de felicidad para los empleados. Se están refiriendo por lo tanto a la cultura empresarial y se acompaña además con la foto de los fundadores echando un pulso y riendo a carcajadas¹¹. ¿Es esto lo que tenemos que traducir al diseño?

Aunque no parezca evidente de entrada y sobre el papel, la práctica nos da la pauta: cuanto más claramente definida y más contundente sea la proposición de valor de la empresa, más fácil será para el diseño incorporarla al producto (en la definición de producto como sistema del capítulo anterior) y recíprocamente más el producto apoyará a la estrategia.

La forma cómo se efectúa esta traslación es objeto de la política de diseño, que se trata en el capítulo siguiente.

-
5. Es cierto que ahora ya no está tan de moda hablar de "estrategia" en la empresa y se utilizan otros nombres: filosofía, estilo, valores esenciales, etc. Para simplificar sin embargo, seguiré utilizando la palabra "estrategia", en su sentido más clásico, a lo largo de todo el texto.
 6. Adrian Haberberg y Alison Rieple, 2001 y 2008.
 7. El modelo fue sugerido por M. Porter en 1995 y no ha dejado de utilizarse desde entonces.
 8. Todos los ejemplos se han obtenido de las correspondientes webs corporativas en abril/mayo del 2008. Ver el apartado de recursos en Internet para las URLs.
 9. Por supuesto que el entorno de mercado está integrado el análisis estratégico, en cada caso.
 10. En adelante, me referiré al máximo nivel de toma de decisiones en la empresa como CEO (siglas de chief executive officer, para simplificar).
 11. Ver Sony en Internet.

III

La política de diseño
de la empresa

El diseño es lo que confiere personalidad al producto; interviene desde su concepción hasta su comercialización, creando un *continuum* de sentido basado en los valores que representan a la empresa y la hacen única.

Nuestras empresas se enfrentan a un entorno complejo y cambiante, a una coyuntura económica difícilmente previsible y a una competencia renovada continuamente por el acceso de nuevos países al mercado y por la irrupción de nuevas tecnologías que tienen la capacidad de transformar el entorno. Ya no cuenta tanto lo que sabemos hacer sino si, y cómo, sabremos hacerlo llegar a nuestro cliente. Nuestro producto se tiene que defender por sí mismo en el lineal de un supermercado, en una web de Internet o en una feria de un lugar remoto. Para hacerlo, tiene que destacar y tiene que tener un lenguaje propio.

En la configuración de la política de diseño confluyen varios datos, entre otros:

- El resultado del análisis estratégico
- La información del mercado y los retos estratégicos a abordar
- La composición del *portfolio* de productos de la empresa
- La disponibilidad de medios

Esta información se combina para trazar una línea sólida a seguir en el tiempo, que optimice las inversiones y proyecte claramente los valores de la organización.

¿QUÉ ENTIENDO POR POLÍTICA DEL DISEÑO EN LA EMPRESA?

La política de diseño define la manera de hacer las cosas en la empresa y se centra en cuestiones como:

- En qué VV vamos a utilizar diseño, con qué intensidad, y cual es el espíritu que lo define.
- Si vamos a procurar la una alineación estricta de todos los VV a la imagen corporativa o vamos a crear un sistema complejo de signos de identificación
- Si vamos a renovar el estilo con frecuencia o fijamos unas pautas por un periodo largo
- etc.

Si seguimos con el caso de Sony antes citado, encontramos en la página de entrada de su web uno de sus principales enlaces a “SONY design” donde se encuentra la siguiente definición: “El núcleo de la filosofía de diseño de SONY Design nació de la filosofía corporativa de SONY”. Y más adelante se amplía:

“Sony Design tiene por objetivo crear un estilo de vida atractivo a través de la unificación de los activos del Grupo Sony, particularmente en electrónica, juegos, entretenimiento, comunicaciones móviles y otras. Sony Design recoge el desafío de crear una experiencia de usuario que sea auténticamente Sony”. A continuación, y bajo el epígrafe “Filosofía”, SONY Design describe su filosofía de diseño como “construir productos de altas prestaciones, fáciles de usar y bellos, con el sello distintivo del estilo SONY¹².” y cita sus valores principales, que son: originalidad, funcionalidad, usabilidad, y estilo de vida (refiriéndose a que los productos Sony se desarrollan no tanto como productos sólo sino como medios que ayudan a configurar el estilo de vida de las personas).

No siempre es evidente y por supuesto nunca es fácil trasladar los valores de la empresa al diseño, pero está claro que no puede ser de otra forma: conociendo la historia de Sony y su trayectoria, no cabría imaginar que desarrollasen productos de línea clásica, o que se conformasen con ser meros seguidores de tendencias, o que hiciesen productos hipersofisticados y difíciles de manipular.

SI BIEN ES IMPORTANTE QUE LAS DIFERENTES EXPRESIONES DE LA ORGANIZACIÓN COINCIDAN EN PROYECTAR UN MISMO MENSAJE, LA MERA ALINEACIÓN DE LOS VV CON LA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA NO CONFIGURA UNA POLÍTICA DE DISEÑO

Yo englobo además dentro de la política de diseño los siguientes elementos:

- La organización de la función diseño en la empresa (que se analiza en un capítulo aparte).
- La implantación de una función de *design intelligence* (vigilancia de mercado aplicada al diseño) para contrastar lo que hacemos frente a lo que hacen los demás y nutrirse continuamente de ideas nuevas.
- La venta interna del diseño y sus resultados para poder contar con los medios necesarios para desarrollar la política de diseño.
- La posición de la empresa en cuanto a la protección del diseño.
- La gestión activa de la reputación en diseño, para tratar de rentabilizar las inversiones en diseño en las diversas esferas de la vida pública.

LA “INTELIGENCIA” DE DISEÑO

Antes he citado como uno de los valores del diseño el saber captar las señales del mercado, para poder integrarlas al producto.

DENOMINO “INTELIGENCIA DE DISEÑO” A ESTA FUNCIÓN Y EN ELLA INTEGRO TANTO LA FORMACIÓN, QUE ES IMPRESCINDIBLE PARA QUE LA FUNCIÓN DISEÑO ESTÉ AL DÍA Y NO QUEDE OBSOLETA, COMO LA TOMA DE INFORMACIONES (*SCOUTING*).

La toma de información pasa por establecer un sistema de monitorización activa de las actividades relacionadas de cerca o de lejos con el diseño que tienen lugar en el ámbito que se elija como más relevante para el producto: este puede ser geográfico, por supuesto, pero también podemos establecer los límites de una categoría de productos o de un sector, o bien fijarnos en una disciplina concreta, o por qué no, combinar varios ámbitos entre sí.

Como editor de mobiliario urbano, por ejemplo, me puede interesar saber qué sucede en el mercado del mobiliario urbano de España, en el de Francia, que puede ser mi principal competencia, o de Holanda, por hacer un ejercicio de *benchmarking*, de comparación con mis mejores competidores, los que van señalando el camino; y/o puedo fijarme en los avances del “diseño para todos” o del ecodiseño, con objeto de

poder aplicarlos a mi producto; y/o puedo estar pendiente del diseño de automoción, que es por donde se considera que antes se introducen las grandes tendencias en formas, materiales y conceptos que luego van a extenderse por todo el mercado; y definitivamente, tengo que estar al corriente de lo que pasa en la sociedad: la observación de los hábitos de la gente permitieron al diseñador Miguel Milà concebir los asientos públicos para una persona sola, por ejemplo, que tanto éxito han tenido (a juzgar por el número de copias...).

Hoy día la actividad de vigilancia se organiza sobre todo con la ayuda de los sistemas de alertas en internet, que ofrecen los grandes buscadores y empresas especializadas. Pero también es útil visitar las webs de las mejores organizaciones relacionadas con el diseño, del país o extranjeras, repasar el resultado de las convocatorias de premios y concursos, etc. En el anexo II se dan detalles de la red de servicios al diseño. Si no se tienen los medios dentro de la empresa para hacerlo, se puede contratar el servicio externamente; será difícil encontrar algo concretamente centrado en diseño pero se puede suplir con un producto similar centrado en la innovación por ejemplo, que también nos dará una excelente visión de lo que pasa en el mercado. Y por supuesto, nada puede sustituir a la experiencia del propio diseñador en la calle, en las tiendas, en los locales públicos, observando a gente, objetos, mensajes, entornos y descifrando los códigos que le puedan ser útiles para su trabajo.

Puede resultar obvio, pero es necesario que esta información se difunda en la empresa para que se pueda aprovechar mejor el conocimiento y la cultura del diseño se extienda a todos los departamentos. Habrá que encontrar la forma pues de dar a conocer las noticias bien sea a través de un boletín interno, o poniéndolas en una intranet, o bien organizando charlas, etc. Cada organización tiene su forma particular de comunicar internamente.

LA VENTA INTERNA DEL DISEÑO

La política de diseño que se pretende implementar puede ser compleja y a veces cara, especialmente en el caso de empresas que se inician en el tema: de pronto parece que no se habla de otra cosa en toda la organización y que todo el presupuesto de gastos va a desaparecer por culpa del diseño. A veces se ponen en marcha proyectos que comportan un alto riesgo, o que son confidenciales, y en ocasiones la política de diseño va a acarrear consecuencias drásticas para otros departamentos o para la organización de la empresa en general.

La introducción del diseño en la empresa normalmente conlleva un cambio de filosofía, una transformación del modo de entender el mercado y la proposición competitiva de nuestra organización, aunque solo sea porque se parte de un análisis estratégico en profundidad que en ocasiones remueve los cimientos de la organización y tensa la actitud de algunos de sus miembros, que ven su rutina perturbada por una nueva forma de hacer las cosas.

SIN EMBARGO, EL DISEÑO NO PUEDE PROSPERAR EN LA EMPRESA DE FORMA AISLADA: ES NECESARIO QUE SE PONGA EN RELACIÓN ESTRECHA CON LAS DEMÁS ÁREAS FUNCIONALES, Y POR LO TANTO ES IMPORTANTE QUE EL DISEÑO “SE VENDA” INTERNAMENTE.

Inspirado en el modelo del cuadro de mando integral (*balanced score card* o *BSC*), propongo un esquema para ayudar a visualizar los diferentes niveles y argumentos para la

venta interna del diseño en la empresa en el caso de una corporación grande que requiere sistematización.

Este esquema por supuesto puede variar dependiendo del tipo de organización y de la relación funcional entre las divisiones y la corporación; además, puede concebirse para la venta de la política de diseño en general o para la venta concreta de un proyecto en particular. De cualquier forma, los puntos que hay que tratar para despejar dudas y sumar adhesiones son:

- Del lado de las finanzas, la rentabilidad esperada de la política de diseño y el riesgo que estamos dispuestos a asumir
- Para el marketing, la contribución del diseño al valor de la marca y al posicionamiento
- Desde el punto de vista interno del negocio, las posibilidades de que el diseño entrañe cambios en la organización o sendas de crecimiento y diversificación,
- Y en lo que se refiere a la mejora continua de la organización, nos importa la integración y la difusión de la innovación que entraña el diseño, tanto desde un punto de vista de resultado como de proceso.

Las aplicaciones del modelo tienen la ventaja de una fácil visualización y de una comprensión intuitiva del tema en su conjunto, además de poderse adaptar a las necesidades concretas de cada caso y servir de plataforma de intercambio con las demás áreas de la corporación.

Para las pequeñas empresas en las que la utilización formal de un modelo esté de más, me acojo a la noción del denominado *design champion*: esta es una expresión muy descriptiva cuya traducción literal, “campeón de diseño” no

tiene ningún sentido en español pero cuya existencia resulta muy útil. En efecto, el *design champion* es aquella persona que promociona el diseño dentro de la empresa, que se lo cree y que lo defiende de manera entusiasta hasta el punto de convertirse en su valedor frente a posibles detractores. En estructuras pequeñas, este rol recaerá sobre el mismo CEO, y a menudo vemos aparecer un *design champion* cuando se lleva a cabo un relevo generacional: es frecuente que la persona más joven que pasa a llevar las riendas del negocio sea más propenso a la integración de la función diseño que sus mayores; y que por lo tanto, defienda y obtenga el que diseñadores profesionales se ocupen de mejorar tanto el producto como la comunicación de la empresa, para valorarlo como es debido. Pueden producirse fricciones con los efectivos de más edad, o de mentalidad más conservadora, que creen que no hace falta incurrir en mayores gastos para seguir con la actividad; el nuevo mando, convertido en un *design champion*, tendrá que imponer su voluntad y convencer a los demás, demostrando la validez de sus decisiones. En ocasiones, el rol del *design champion* no corresponde exactamente a un nivel de mando sino a una capacidad de influencia: por ejemplo, recuerdo un director de marketing de una multinacional que, ya retirado y en funciones de “asesor áulico”, retuvo su papel de *design champion* durante un tiempo; en cualquier caso, se trata de una persona motivada y que sabe convencer y generar adhesiones y que sobre todo, es un convencido del valor que aporta el diseño a la empresa y por lo tanto, sabe venderlo.

LA PROTECCIÓN DEL DISEÑO

Sugiero que la decisión de proteger legalmente o no el diseño formen parte de la política de diseño de la empresa.

Lo primero que hay que decir es que no siempre es necesario registrar un diseño: la oportunidad de hacerlo¹³, así como la opción elegida de entre las diferentes fórmulas

DE LA MISMA FORMA QUE
EL NÚMERO DE PATENTES
SE CONSIDERA UNA DE LAS
MEDIDAS DE LA CALIDAD
DE LA POLÍTICA DE
INNOVACIÓN DE LA
EMPRESA, EL NÚMERO DE
DISEÑOS REGISTRADOS
PUEDE SER TAMBIÉN UNA
BUENA APROXIMACIÓN A
LA CALIDAD DE LA
POLÍTICA DE DISEÑO DE
LA EMPRESA.

que se nos brinda,
dependerá de cada caso¹⁴.
Sin embargo, de la misma
forma que el número de
patentes se considera una de
las medidas de la calidad de
la política de innovación de
la empresa, el número de
diseños registrados puede
ser también una buena
aproximación a la calidad de
la política de diseño de la
empresa. En tanto la
protección del diseño en sus
diferentes vertientes es

relativamente barata, soy de la opinión que hay que proteger el diseño, todo el diseño, aunque sea de forma preventiva o a efectos de su valoración.

La protección del diseño, y de la propiedad intelectual en general, tiene que ponerse en manos de especialistas, que ayudarán a decidir por qué vía se protege y cómo se documenta el expediente de forma que se pueda defender en caso de litigio. Hay que tener claro, a este respecto, que no se va a ejercer ninguna acción a menos que dos productos

coincidan en el mercado y entren en colisión: entonces será esencial establecer cuál de ellos estaba primero pues ello le dará preeminencia sobre el otro. Por supuesto, en este caso, el registro facilita la prueba. El punto flaco de la protección del diseño y lo que normalmente se aduce para decir que “no sirve para nada”, es que en el momento que surge el conflicto hay que dilucidar los puntos de coincidencia entre los dos productos: hay veces en que éstas son evidentes y fáciles de evaluar, pero en otras, se trata de detalles cuya importancia solo es perceptible por los expertos del tema.

LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN DISEÑO

La empresa no está sola en el mercado, ni a la hora de incorporar el diseño ni a la hora de dar a conocer el esfuerzo realizado: para ello, cuenta con una serie de agentes que le pueden ayudar a mejorar su experiencia y a sacar más provecho de la misma.

En la medida en que la excelencia en diseño está pasando a ser una *threshold competence*, o sea, que el diseño forma ya parte ahora de ese “umbral de competencia” mínimo por debajo del cual uno no puede ni pensar en lanzarse al mercado, algunas empresas pueden sentir la necesidad de darse a conocer precisamente por ser excelentes en ese campo, en la confianza de que esto les aporte algún rédito en forma de notoriedad y más precisamente entre las “partes interesadas” que pueden aportar más al éxito de la empresa. Para ello, existen varias palancas; que se analizan con más detalle en el anexo II.

- Los premios y concursos.
- Las exposiciones.
- Las conferencias.
- La prensa.
- Las ferias.
- Las asociaciones de empresas y grupos de presión.

El diseño pasa entonces a formar parte de los activos “reputacionales”, junto a la marca que, como dicen Haberberg y Rieple¹⁵: “pueden facilitar el acceso a una fuente de financiación o a una mejor plantilla de empleados”.

LA REPUTACIÓN EN DISEÑO, ADEMÁS, GENERA EN EL CONSUMIDOR O EN EL USUARIO DE NUESTRO PRODUCTO LA IDEA DE ESTAR CONSUMIENDO UN ESTILO VALIDADO POR UN ENTE SUPERIOR: POR EJEMPLO, EN EL CASO DE PREMIOS INTERNACIONALES DE DISEÑO CON NOTORIEDAD EN EL MERCADO

Así pues, la política de diseño de la empresa contempla:

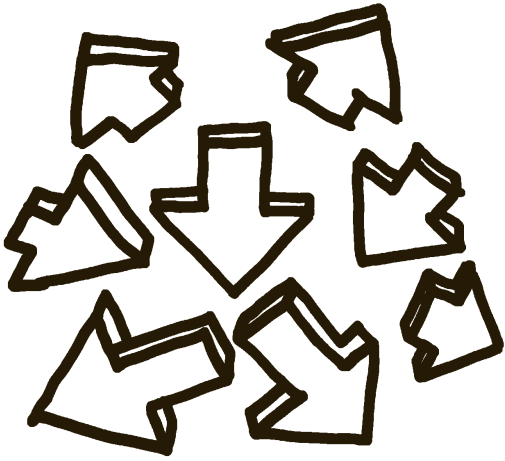
- La fijación de objetivos globales para el diseño en función de la definición estratégica.
- La puesta a punto de una dirección de la función diseño.
- La puesta en marcha de las herramientas de acompañamiento siguientes:
 - » *Design intelligence*
 - » Venta interna del diseño
 - » Gestión de la reputación en diseño

12. Traducción libre de los textos de la web.

13. El reglamento (CE) núm. 6/2002, de 12 de diciembre, otorga una protección limitada al diseño comunicativo no registrado.

14. Se puede encontrar información actualizada de los distintos sistemas de protección de la propiedad intelectual en las webs del Design Council o del Impiva, entre otros.

15. Haberberg y Rieple, 2202



IV

La dirección del diseño

La posición de la función diseño en la empresa depende de su consideración estratégica: cuanto mayor peso tenga en la definición de la empresa, más cerca estará del nivel máximo de toma de decisiones o mayor autonomía tendrá dentro de la organización.

LA TOMA DE DECISIONES EN MATERIA DE DISEÑO

Lo que se suele preconizar es que la función diseño tiene que depender de la instancia más alta de toma de decisiones en la empresa, para garantizar que se puede sacar el máximo provecho su inversión. Insisto otra vez más en que esto dependerá de qué papel hemos asignado al diseño, como hemos visto anteriormente.

Cuanto más cerca estén, el gerente y el responsable de diseño. más fácil resultará armonizar los vectores de visibilidad para que proyecten adecuadamente los valores de la organización hacia el mercado. Esto, llevado al límite, consiste en que el nivel

CUANTO MENOS
ESTRATÉGICO SEA EL
COMETIDO DEL DISEÑO
EN LA EMPRESA, MÁS
PELDAÑOS SE ALEJA DEL
CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN Y
VICEVERSA

.....
más alto de toma de decisiones en la empresa (el gerente o el propietario, en su caso) sea a la vez el máximo responsable de la toma de decisiones en diseño; pero ojo: responsable de la política de diseño o de la dirección de diseño, no del desarrollo de los proyectos de diseño en particular: hay una frontera aquí que conviene no pasar.

Según un estudio realizado en Francia hace unos años¹⁶, el 75% de los responsables de empresa (dueños y gerentes) participan activamente en el proceso de creación: y es que las organizaciones en general están llenas de “diseñadores silenciosos”¹⁷, especialmente en los departamentos de marketing, ventas, CEO, etc.

El diseño no es un tema de gustos personales y está mejor en las manos de profesionales. Más adelante volveré sobre el tema de la selección de diseñadores, pero es importante que quede claro en este punto:

EN MUCHAS
ORGANIZACIONES
SOBRAN OPINIONES Y
FALTA CRITERIO EN
MATERIA DE DISEÑO.

El diseño no es un tema de gustos personales y está mejor en las manos de profesionales. Más adelante volveré sobre el tema de la selección de diseñadores, pero es importante que quede claro en este punto: de lo que aquí se habla es que el director de diseño en su caso, o bien el gerente o el propietario en estructuras más pequeñas, a la vista de las informaciones que le proporcionan de los departamentos de finanzas, marketing y ventas, y combinando éstas con su visión de hasta dónde quiere llegar y cómo, tomará decisiones que se refieren por ejemplo a:

- Incrementar o disminuir el presupuesto de diseño
- Contratar a un nuevo equipo, o aumentar o reducir o modificar el equipo interno
- Reorientar una nueva división de la empresa bajo criterios de diseño.
- Solicitar asesoramiento para incorporar nuevos criterios al producto, a la comunicación o al espacio: por ejemplo, puede querer imponer una orientación de sostenibilidad que, impulsada desde la función diseño alcance a impregnar a toda la organización.

En ningún caso el gerente o el director general deberían intervenir en la realización de un proyecto, a menos que incidentalmente tengan una formación adecuada para ello.

LA DIRECCIÓN DE DISEÑO Y LAS DEMÁS ÁREAS FUNCIONALES

En muchas organizaciones el diseño depende del departamento de marketing y en otras, el diseño, considerado como desarrollo de producto, se ubica en la oficina técnica a las órdenes de producción. Está claro que cada empresa es un mundo y que cada cual hace lo que quiere, o lo que puede: pero si entendemos el diseño como lo hemos definido anteriormente, relegarlo a una dependencia funcional de otro departamento es renunciar de entrada a muchos de los beneficios que nos puede aportar.

Para que esto suceda, el diseño tiene que constituir un área funcional más y participar en plano de igualdad en la toma de decisiones de la empresa. Por supuesto la relación con el área de marketing y con producción tiene que ser especialmente estrecha, porque entre los tres se van a encargar de concebir y lanzar los productos al mercado, pero también recomiendo una fuerte relación con el área de finanzas, puesto que sin su ayuda no se van a poder materializar los proyectos.

Por la formación que han tenido los diseñadores tradicionalmente, son bastante refractarios a las cuestiones que tienen que ver con la economía y a la recíproca, en su afán de reducir costes, los responsables de finanzas tienden a infravalorar la aportación del diseño: hay que tratar de superar esta situación y hacer que se entiendan para que los proyectos lleguen a buen puerto y en las mejores condiciones.

LAS HERRAMIENTAS PARA LA DIRECCIÓN DEL DISEÑO

¿Dónde se encuentran modelos de gestión del diseño? La disciplina cuenta desde hace años con una referencia absoluta como es la norma inglesa British Standard 7000¹⁸, que desmenuza los procesos y ofrece un menú completísimo de instrucciones para los que quieran profundizar hasta el último detalle; también en el Reino Unido, el Design Council y la editorial Pearson Education publicaron hace algún tiempo una guía llamada “Design Atlas”, que va repasando uno a uno los pasos a dar, aconseja como poner en práctica cada acción y da herramientas para validar los resultados; en su libro Design Management, por otro lado, la profesora Brigitte Borja¹⁹ recopila otros modelos que han ido surgiendo a lo largo del tiempo; ella misma propone en una reciente publicación uno nuevo basado en el cuadro de mando integral y otras propuestas aparecen regularmente en las publicaciones especializadas. Cualquiera de ellos puede ser válido, según la cultura de la organización y del estilo de gestión de las personas que lo vayan a utilizar.

En otro orden de cosas, la ISO 9001 también contiene un apartado sobre diseño que puede servir de pauta, aunque no es muy exigente. Respecto a la ISO 9001 cabe señalar, para aquellas empresas que están certificadas y exigen que todos sus proveedores también lo estén, que hay empresas de servicios de diseño que han obtenido la ISO en España²⁰.

LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR DE DISEÑO

Por supuesto, el contenido de esta función dependerá también de lo tratado anteriormente y en particular de los objetivos fijados en la política de diseño y de la posición del diseño en el organigrama de la empresa: ambos factores conjuntamente delimitarán el alcance de las decisiones que tome el director de diseño.

Entre otras cosas, el director de diseño se asegurará de que los diferentes VV sean coherentes entre si y reflejen bien los valores de la empresa.

Cuando se empezó a desarrollar la identidad corporativa, la práctica era que el programa de imagen de una organización cubriese hasta el más mínimo detalle y que se cumpliera a rajatabla. Los responsables de diseño se convirtieron en *logo cops* (“polis”, por policías, de logotipos) sin otro cometido que rastrear las diferentes aplicaciones de la imagen en busca de errores respecto al manual de identidad corporativa, para corregirlas. Aún sigue siendo una opción, pero el mercado actual tiene una banda de tolerancia mucho más ancha y no solo acepta diferentes formas de modular un mensaje sino que las aprecia. La imagen corporativa, por lo tanto, se construye hoy mejor a base de sistemas dinámicos de signos que a base de símbolos estáticos.

LA ALINEACIÓN DE LOS VV

Tomemos por ejemplo el caso de un bufete de abogados; los vectores de visibilidad en este caso son:

El producto: un servicio de asesoramiento legal

La comunicación: a través de la papelería (tarjetas, papel de cartas, plantillas de mensajes de correo electrónico) y soportes de presentación de documentos (carpetas, archivadores, etc.), los folletos, y la *newsletter*.

El espacio: la oficina, comprendiendo no solo la distribución del espacio sino el mobiliario, la iluminación, la rotulación, la decoración y la *web*

El bufete tiene un posicionamiento estratégico que lo identifica frente a su competencia: es más familiar, más *corporate*, pequeño o grande, internacional o local, organizado en torno a la figura de un abogado famoso o basado en la existencia de un equipo de iguales.

Asimismo, y en tanto que empresa, el bufete se da un objetivo estratégico: crecer, superar a la competencia, especializarse, ser más rentable, apreciar su fondo de comercio y venderse...

La persona al cargo de la política de diseño del bufete tomará en cuenta todas estas indicaciones pero además observará qué hace la competencia, no solo en el campo de la abogacía sino el de los servicios en general, y ordenará las acciones a tomar en función del tiempo y de los recursos disponibles.

El objetivo es que unos soportes refuercen los otros y que en conjunto sostengan la proposición estratégica: si se trata de un bufete pequeño y familiar, la persona al cargo del teléfono debe ofrecer un saludo cálido y personalizado, el mobiliario incluirá piezas del ámbito doméstico y la *web* será simple e intuitiva. Al contrario, si se trata de una empresa de servicios jurídicos de ámbito internacional y orientada a los grandes negocios, la idea predominante será la de eficacia y apertura al mundo: simplificando, la web estará disponible en varios idiomas y tendrá una intranet para clientes y la oficina seguirá las últimas tendencias en interiorismo comercial.

Para llevar a cabo su cometido, la dirección de diseño necesitará unos recursos y una determinada organización, como veremos en el siguiente capítulo.

-
16. Design France et Tremplin Protocoles, 2002
 17. Silent designer es alguien que interviene en las decisiones relativas al diseño dentro de la empresa sin que le corresponda hacerlo.
 18. Ver British Standards in Internet.
 19. Brigitte Borja, 2002 y 2004
 20. El proyecto de implantación que llevó a cabo el ddi en su día está perfectamente documentado y se puede consultar a la organización respecto a los estudios que tomaron parte con éxito en él; ver DDI en Internet



La organización
del diseño en la empresa

No existe una pauta estándar a seguir para organizar el diseño en la empresa: cada modelo variará según la actividad y la cultura corporativa. La misma globalización que nos amenaza por el lado de la demanda nos ofrece a la vez un mundo de posibilidades en cuanto a la selección de los recursos necesarios para llevar a cabo la función diseño y para su correcto funcionamiento.

LA ESTRUCTURA DE LA FUNCIÓN DISEÑO EN LA EMPRESA

No todas las empresas disponen de un departamento interno para ejecutar los proyectos de diseño, ni todas lo necesitan: entre una tienda de modas en una capital de provincia y una gran multinacional de la confección, hay una diferencia en volumen y en organización. Puede que no haya tanta diferencia en cuanto al concepto de diseño ni al papel que juega en los planes estratégicos de la empresa, pero mientras que la multinacional puede contar con un centro de investigación avanzada en diseño y un departamento con n personas que además contrata colaboradores externos para asociar su producto a grandes nombres de la escena internacional, la tienda solamente cuenta periódicamente con los servicios de un escarpatista y de forma esporádica con un diseñador gráfico para que se ocupe de comunicar los eventos más señalados (aunque sean las rebajas); si la tienda crece y llega a tener su propia confección, se irá dotando de más efectivos, y a la inversa: si la multinacional decide segregar una de sus unidades de negocios, parte de su diseño se irá con ella.

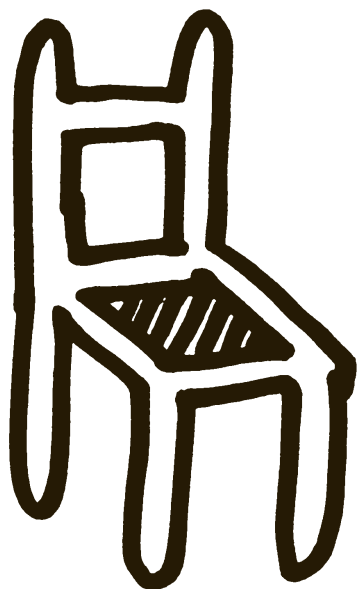
INTEGRACIÓN VERTICAL

Una de las decisiones clave que hay que tomar es si el diseño tiene que estar dentro o fuera de la organización: no hay una norma. En pura lógica económica, en cuanto los honorarios del diseñador externo empiezan a superar lo que podría ser un sueldo, podemos pensar en proveer un nuevo puesto de trabajo. Pero no es tan obvio: puede que no tengamos el espacio (físico) ideal para que trabaje un diseñador, puede que no encontremos

a ninguno que nos encaje, puede que no queramos aumentar la nómina y por encima de todo, puede que no nos apetezca cambiar de diseñador. Algunas empresas de diseño hoy día ofrecen un servicio que antes era propio de las grandes consultoras de ingeniería: ponen a un profesional en casa del cliente, que aunque sigue perteneciendo a su organización, sólo trabaja para el cliente, con el horario del cliente y con las costumbres del cliente. Esto tiene ventajas e inconvenientes para las dos partes: para el cliente, porque tiene mejor y más dedicación, pero a cambio puede tener la sensación de que pierde el contacto con el titular del estudio (que en realidad es a quien contrata); para la empresa de diseño, porque desde dentro se puede atraer un mayor flujo trabajo, pero a la vez se pierde a la persona que desde dentro trabajaría en más de un proyecto.

Otros diseñadores ofrecen un tipo de acuerdo similar al de las “iguales” de los médicos de antaño: se les paga cada mes la misma cantidad y a cambio se comprometen a estar siempre disponibles para la empresa. Esta fórmula es cómoda para la empresa porque no tiene reparos en pedir lo que cree que le hace falta y al diseñador le viene bien tener un fijo, pero cada una de las partes se sigue preguntando continuamente si el trato es justo.

El ir contratando diseño externo según las necesidades del momento nos aporta flexibilidad, variedad, novedad y frescura; pero la inversión que tenemos que hacer cada vez para poner a unos nuevos proveedores en antecedentes es largo y laborioso: el diseñador externo no deja de ser un consultor y la relación de la empresa con el consultor, en general, es muy estrecha y requiere una gran dosis de confianza. A veces la empresa se siente incómoda por tener que ir librando cuestiones íntimas con personas que, en principio, les son ajenas.



También se puede contratar el diseño externamente pero sin necesidad de cambiar continuamente de proveedor: después de todo, el diseñador tiene que ser cómplice de la empresa y es difícil establecer una relación de confianza si se está cambiando continuamente.

No resulta muy difícil elaborar un DAFO²¹ para evaluar las posibles composiciones y la organización de los servicios de diseño en la empresa, llegado el caso. Para más información, y entre otras fuentes, tanto Brigitte Borja como Kathryn Best analizan abundantemente todos los supuestos posibles.

LOCALIZACIÓN

No es solo cuestión de saber donde vamos a ubicar físicamente los servicios de diseño en una empresa: agrupados o segregados, en la planta de producción o en las oficinas, o como unidades propias pero en un país extranjero, como hacen los de la industria de la automoción por ejemplo. Hoy en día también nos podemos cuestionar si los recursos de diseño tienen que deslocalizarse o no, tal como se hace con la producción manufacturera.

La idea de deslocalizar el diseño también tiene sus pros y sus contras: a favor de transferir la capacidad de diseño a otra empresa en un país lejano juegan los costes, normalmente, y en su contra está el que perder el control directo de la función diseño puede poner en peligro la esencia misma de la empresa. En los últimos años una parte de la producción se ha ido transfiriendo progresivamente a la India y a la China, entre otros. Es cierto que, al mismo tiempo la competencia en diseño de estos países aumentaba mucho y que hay allí estupendos profesionales. La empresa tendrá que evaluar si le compensa tener una función diseño tan lejos, en

un idioma que no es el suyo y con unos códigos visuales y culturales tan distintos. Algunas empresas destacan diseñadores occidentales allí, para supervisar los trabajos mientras que otras solo mandan a hacer la parte final del proyecto de diseño.

ESCALA Y ÁMBITO

Ya he insistido en la idea que el diseño es global y que en la actualidad una misma oficina, multidisciplinar, se puede ocupar de todo. Sin embargo, esto puede no funcionar en el caso de empresas más pequeñas. Por un lado, no está claro que podamos costear un equipo de estas características y en segundo lugar, si invertimos mucho más en una disciplina que en otra, por la razón estratégica que sea, es lógico que elijamos un equipo dedicado a esta especialidad.

Finalmente, no es aconsejable pedir un envase o un proyecto de comunicación a un equipo que se especializa en producto o en interiorismo, y viceversa: no tienen porqué saber hacerlo. Si finalmente llegamos a la conclusión que lo hagan ellos mismos, que sea después de un análisis riguroso de las posibilidades, de haber entrevistado a especialistas y de haber sopesado su trabajo.

Quiero llamar la atención en este punto sobre el tema del diseño de servicios: es un campo de especialización que ha aparecido recientemente y que es objeto de una formación especial: hay que ir con cuidado pues al contratarlo.

Los que estén familiarizados con la cadena de valor habrán notado que en este capítulo he aplicado un método de razonamiento muy similar: suponiendo que insertamos la función diseño como una de las actividades que configuran la cadena de valor de la empresa, analizo cómo puedo añadir valor mediante:

- La integración vertical
- La localización
- La escala y el ámbito de aplicación

Siguiendo este razonamiento, faltan por analizar los recursos que vamos a utilizar, en qué medida y saber cómo aportarán valor a su vez; esto se verá en el capítulo siguiente.

21. DAFO es un análisis esquemático de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que se utiliza para evaluar una situación

VI

Los medios necesarios
para el diseño

Si para nuestra empresa el diseño es un recurso estratégico, entonces le concederemos todo el valor que tiene nuestra propia identidad como empresa y le dotaremos adecuadamente para garantizarnos una calidad al menos asimilable a la calidad de nuestra empresa.

Los recursos necesarios para llevar adelante una función en la empresa, son personas y medios materiales. La provisión de estos recursos, en el caso del diseño, tiene alguna peculiaridad que conviene tener en cuenta.

LA GESTIÓN DEL DISEÑO

Los llamados *design managers*²² tienen una formación específica que aúna diseño y gestión. La disciplina de la gestión del diseño se ha desarrollado más rápidamente en los países anglosajones y más lentamente en otras partes del planeta. Hoy día existen cursos especializados, instituciones dedicadas al tema y literatura específica un poco por todas partes.

Los *design managers* provienen en general de la gestión o del diseño, y con la formación especializada adquieren conocimientos de la otra parte: no es necesario adquirir una maestría en cada tema sino llegar a comprenderla y conocer su vocabulario y su funcionamiento como para poder negociar por ambos lados, comprender a ambas partes y hacerse comprender.

Entre los cometidos de un *design manager* está el definir una política de diseño, organizar un departamento de diseño, realizar una auditoría de producto o una selección de diseñador, evaluar los resultados de un proyecto, etc: todo, menos diseñar.

Pueden actuar en interno (para empresas muy grandes o muy implicadas en el diseño) o como consultores externos: de cualquier forma, se considera que el *design manager* es quien facilita el diálogo entre la gestión y el diseño para que la empresa pueda extraer todo el potencial del diseño.

LOS DISEÑADORES

La selección de los diseñadores no es fácil: requiere el mismo tiempo y la misma dedicación, al menos, que cualquier otro puesto de confianza en la empresa, pero a la vez se trata de un medio en la que la mayoría de los departamentos de recursos humanos se mueven con torpeza.

Si se asocia diseño a gusto personal, entonces es fácil elegir al diseñador: un mero contacto personal o una recomendación de alguien de confianza bastan; pero si pensamos en el diseño como la función estratégica que he definido más arriba, con la gran responsabilidad que le corresponde, entonces es otra historia.

No abundan en el mercado empresas especializadas en selección de personal creativo; los centros de diseño pueden ofrecer este servicio, pero tampoco es frecuente; algunas asociaciones de profesionales también hacen recomendaciones, pero hay que ser conscientes de que en ambos casos se tratará de propuestas realizadas a partir de colectivos relacionados de cerca con esas instituciones: en las asociaciones, solo propondrán asociados, claro está, obviando todo el resto del colectivo de profesionales que podrían responder al perfil deseado; en los centros de diseño, partirán del grupo de profesionales que tengan identificado, bien sea porque han realizado una recensión o porque tienen un grupo de diseñadores más afines, que participan asiduamente de las actividades, etc., y con los que tienen más confianza; lo cual no es malo en sí, pero es limitativo.

Si se descartan la recomendación personal y la recomendación del centro de diseño o la asociación local de diseñadores, habrá que acudir al proceso de selección que se realice habitualmente para los demás puestos a cubrir en la empresa.

Los criterios que deben de tenerse en cuenta a la hora de seleccionar a un diseñador no distan mucho de los de cualquier otro trabajador a quien se le vaya a confiar una tarea muy delicada y de mucha responsabilidad: por lo tanto, lo principal es que inspire confianza. Además tendrá que llevarse bien con la o las personas de quien va a depender: hay una cuestión de carácter que es necesario tener en cuenta también; finalmente, hay que ver su capacitación para el trabajo que vaya a realizar.

En el caso de solicitar a un diseñador interno, pues, tenemos que procurar sobre todo que se adapte a la cultura de la empresa y que no choque con su entorno; deberá tener la experiencia necesaria para el nivel que tenga que ocupar, pero esto tiene que ver más con su capacidad para la toma de decisiones que con una capacitación concreta.

Cuando se trata de un equipo externo, ya sea para una colaboración sostenida o para un proyecto puntual, además de lo anterior será necesario que sus pretensiones económicas no rebasen las posibilidades del cliente: hay muchos diseñadores y muy buenos, y una tarifa alta no garantiza en ningún caso un mejor resultado. Y por supuesto, el diseñador deberá estar disponible para realizar el encargo en el tiempo que la empresa requiere: si tiene muchos clientes o está haciendo otro proyecto muy grande, que a lo mejor tiene ocupado a todo el estudio, mejor será buscar a otro colaborador, a menos claro está que lo que busquemos sea ese nombre en particular por una cuestión de marketing.

Puesto que la selección de diseñador es objeto de tantas dudas, se recurre con cierta frecuencia a convocar concursos para resolver proyectos concretos lo cual en la mayoría de los casos es una pésima idea. Algunas advertencias a este respecto se adjuntan en el anexo 2.

Otra simplificación es recurrir a los diseñadores de moda para intervenir en cualquier asunto: es cierto que durante muchos años, al menos en España, el diseño era diseño de moda para el público en general mientras que para los diseñadores, diseño era todo menos moda. Ya va siendo hora de deshacer este pequeño entuerto: el diseño de moda es el diseño aplicado a un producto, la indumentaria, con las particularidades que le confiere el sistema moda; también hay diseño de indumentaria laboral, por ejemplo, que abarca desde uniformes hasta los trajes llenos de tecnología de los bomberos. Si es diseño de producto, entonces puede aplicarse a toda otra tipología de producto, ¿por qué no? Lo único que hay que controlar es que la empresa que contratamos tenga la profesionalidad y la capacidad necesarias para llevar a cabo nuestro encargo: el tener una marca reconocida en el mundo de la moda no garantiza *per se* la calidad en las prestaciones como diseñadores gráficos, por ejemplo, o de interiores. Hay que asesorarse bien y contar con una buena dirección de proyecto.

EL PRECIO DEL DISEÑO

Uno de los capítulos del presupuesto de diseño es por supuesto el de los honorarios del diseñador. Los tipos de proyecto son tan variados y los acuerdos entre diseñador y empresa tan personales que es muy difícil parametrizarlo para hacer tablas de honorarios estándar.

LAS TARIFAS DEL DISEÑO

Los alemanes pueden utilizar en Internet un práctico artilugio llamado “BDG-Honorarrechner online”²³ que pone a disposición la Fundación de Diseñadores, BDG, para calcular las tarifas de diseño gráfico en función de unas pocas variables muy básicas (el tipo de proyecto, su dificultad, la dimensión de la empresa, la envergadura del trabajo y el tiempo disponible para realizar el proyecto) y se obtiene al momento un cálculo del importe; en Inglaterra, una revista de gran difusión como es Design Week²⁴ lleva a cabo una encuesta periódica que da cuenta de los precios promedio del sector año a año.

En España, existen un par de referencias publicadas por la Asociación de Diseñadores de Valencia (ADCV) y por el centro de diseño de La Rioja (ADER) que dan una orientación al respecto, basado en informaciones recogidas en el mercado pero que no se actualizan regularmente.

Es cierto, por un lado, que siempre podemos encontrar alguien que se ofrezca por menos dinero: además de los logotipos *ready made* que abundan en Internet, hay muchos diseñadores en todas partes porque es una profesión que goza de un cierto halo de prestigio; es lógico que los jóvenes intenten captar clientes a costa de cualquier sacrificio como es lógico que los proveedores habituales cedan fácilmente ante sus clientes para no dejarlos escapar. No es una buena idea contratar el diseño por precio, a menos que consideremos que es meramente un ejercicio de *styling*: entonces sí, hay que hacer cualquier cosa para rebajar el coste: total, si se trata de ponerle un lazo decorativo al final del proyecto, todo vale.

-----	Priorizaremos la calidad de
SI PARA LA EMPRESA EL	la relación cliente-proveedor,
DISEÑO ES UN RECURSO	la experiencia del diseñador,
ESTRATÉGICO, ENTONCES	la complicidad del equipo, el
LE DAREMOS TODO EL	nivel o la extensión de su red
VALOR QUE TIENE	de contactos internacional,
NUESTRA PROPIA	su sistema de “inteligencia
IDENTIDAD COMO	de mercado”, etc. y así nos
EMPRESA.	garantizaremos una calidad
-----	de diseño al menos

asimilable a la calidad de nuestra empresa. Una forma de obtener mejores precios es cambiar a menudo de proveedor: la ilusión (o la necesidad) de captar un nuevo cliente a menudo se refleja en una oferta de precio más favorable; pero ir picoteando de estudio en estudio no es recomendable, en líneas generales, si queremos conservar alguna coherencia en la gama de productos y en la comunicación, para que

ambas cosas contribuyan al reconocimiento y a la notoriedad de la empresa en el mercado; otra forma de obtener buenos precios es, precisamente, recurrir siempre al mismo diseñador, en la esperanza de que no actualice las tarifas regularmente y de que tenga atenciones para los clientes más fieles; pero atarnos para siempre al mismo equipo para todo lo que hacemos tampoco es una buena idea, en principio, porque puede acabar en una repetición monótona de los mismos códigos visuales, que acabe por desaparecer a los ojos del público por falta de efecto sorpresa. El director de diseño de la empresa tendrá que ir dosificando los presupuestos y los proveedores de la forma más eficiente posible a lo largo del tiempo.

En cualquier caso, es importante darse cuenta de que los honorarios del diseñador siempre serán una parte pequeña de los costes del proyecto de diseño, como se verá en el apartado de la gestión de proyectos.

LOS MEDIOS MATERIALES PARA EL DISEÑO

Además de definir y contratar al equipo de diseño, tendremos que dotarlo de los medios necesarios para llevar a cabo su trabajo. Esta observación puede parecer irrelevante, pero la realidad es que, por un lado, no siempre se comprenden adecuadamente las necesidades del diseño y por el otro lado, las herramientas que requiere la función diseño pueden acabar siendo muy útiles para el resto de la empresa.

Un ejemplo son los espacios para trabajar: el diseño se despliega mejor en equipo y para ello es preferible contar con espacios abiertos y donde los puestos de trabajo se puedan componer de formas variadas. Además, es bueno contar con grandes superficies donde poder organizar mapas conceptuales, dibujándolos o a base de notas adhesivas, donde poder hacer dibujos, o plantear *mood boards* (paneles de estilo), donde colgar recortes de revistas, notas, dibujos, etc. También es bueno favorecer la confección de modelos o prototipos: Tom Kelley, en su famoso libro *El Arte de Innovar*²⁵, nos explica la importancia de hacer maquetas o prototipos desde el principio de proyecto y utilizarlas para comunicarse con el cliente y para ir refinando el producto. El *dirty prototyping* (literalmente: prototipado sucio, que viene a ser una maqueta de trabajo, o básica), que Kelley recomienda en producto, yo lo recomiendo en comunicación también: creo que un proyecto de diseño editorial se entiende mejor con una maqueta entre las manos (una caja de cartón de las dimensiones del libro con un esbozo de cubiertas), que el diseño de identidad corporativa o la web tiene que ponerse a prueba lo antes posible, etc. Por lo tanto, es aconsejable que en el área de diseño se den las condiciones para poder trabajar con las manos y construir objetos y experimentar con ellos.

LA IDEA PRECONCEBIDA
DE UN EQUIPO DE DISEÑO
TRABAJANDO HASTA
ALTAS HORAS DE LA
MADRUGADA EN UN
ENTORNO CAÓTICO ES
REALMENTE UN TÓPICO:
MUCHOS DISEÑADORES
SON EXTREMADAMENTE
ORDENADOS Y
METICULOSOS, TANTO EN
SUS HORARIOS COMO EN
EL ORDEN DE SU LUGAR
DE TRABAJO..

Pero otros no lo son, y está en manos de la organización el dejarles más o menos margen de maniobra. Por el contrario, lo que sí es cierto es que difícilmente un diseñador producirá ideas originales estando ocho horas al día plácidamente sentado frente a una pantalla de ordenador. El trabajo de un diseñador no solo consiste en representar gráficamente un concepto: su tarea empieza antes, en la conceptualización del objeto;

y para hacer bien esta fase preliminar, es importante captar informaciones y poder cruzarlas, debatirlas y ponerlas a prueba. Para ello, es conveniente que pueda acudir a ferias, por ejemplo, para observar lo que está en el mercado, y no me refiero solamente a ferias del mismo sector para el que trabaja, en las que a veces la copia, consciente o inconsciente, acaba por aflorar: hace muchos años que los fabricantes de automoción empezaron a acudir a ferias textiles para husmear lo que la moda iba a proponer y que ellos querían reflejar en las gamas de colores de carrocerías y tapicerías de los coches para atraer el consumo. De la misma forma, un diseñador de servicios hace bien en interesarse por los certámenes de alta tecnología o un diseñador de interiores por las ferias de alimentación: tienen que conocer lo que el usuario utilizará para poder proponerle algo que se resulte

atractivo y adecuado. Y tal como otros departamentos de la empresa tienen que consultar el BOE o están suscritos a servicios de alertas bursátiles o tienes que asistir a cursos de logística, el departamento de diseño se nutre de revistas de tendencias, de libros de diseño y de encuentros entre profesionales de su tema o de otros.

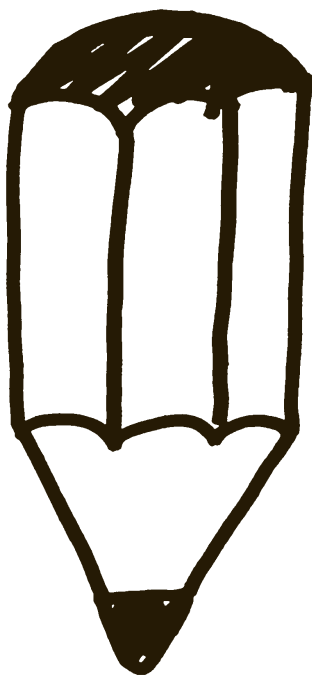
Lo que hay que entender es que el diseño es global por definición y tiene que beber de fuentes diversas, que cuando uno está pasando las páginas de una revista no necesariamente está perdiendo el tiempo y que la inmovilidad y la rutina son los peores enemigos de la creatividad.

22. Textualmente *design manager* significa "director de diseño" pero en la práctica designa una especialización dentro de las prácticas profesionales relacionadas con el diseño.

23. Ver Bund Deutscher Grpahik-Designer en Internet.

24. Ver Design Week en Internet (Salary Survey).

25. Tom Kelley, 2001



VII

El *brief* de diseño

Con la función diseño plenamente incorporada a la empresa, la dirección de diseño puede iniciar la realización de los diversos proyectos que irán nutriendo la política de diseño establecida; uno de los instrumentos para la realización de proyectos de diseño es el *brief*. El *brief* reduce la asunción de riesgos disminuyendo el número de variables del proyecto que quedan sin definir y pone además las bases para poder valorar los resultados del diseño.

EL BRIEF DE DISEÑO

La palabra *brief* es inglesa y se refiere a una instrucción para que alguien ejecute una acción. La acción de dar/transmitir el *brief* es el *briefing*, término que ha acabado imponiéndose en español para designar el documento que contiene la descripción del encargo y las instrucciones para un proyecto. Ambas expresiones se utilizan corrientemente tanto en publicidad como en diseño.

El *brief* de diseño contiene todas las especificaciones útiles para que el profesional lleve a cabo el proyecto en las condiciones que requiere la empresa. Aunque cada organización acabe teniendo su modelo, hay unas pautas comunes. Conviene recordar a este respecto que el *brief* es un documento de intercambio entre el cliente y el diseñador: se va refinando en colaboración y es importante que ambas partes estén de acuerdo en su forma final para estar seguros de trabajar en una misma dirección.

El contenido estándar de un *brief* se puede encontrar en muchos manuales: yo personalmente recomiendo dos fuentes: la definición de Lavernia en Impivadisseny²⁶ y la de Kathryn Best en su libro Management de diseño²⁷.

Hoy día el concepto mismo de *brief* es controvertido: se discute no solo su formato sino su propia existencia. En el Design Dictionary de Erlhoff y Marshall²⁸, se dice: “los profesionales del diseño son cada vez más conscientes de los beneficios potenciales de los llamados *blue sky projects* para los cuales, por definición, no se prepara *brief* alguno”. Otra vez aquí es útil recordar que experiencia y método se compensan: un diseñador genial, o con una gran experiencia, o que lleva muchos años trabajando para un mismo cliente,

tiene bastante con instrucciones sucintas. Pero los demás no.

A pesar de que estoy totalmente a favor de proyectos abiertos, mi empeño en no renunciar al *brief* se debe a que no sólo sirve como hoja de ruta para la realización del proyecto, sino que, al definir “negro sobre blanco” el pedido exacto y las condiciones a las que atenerse, también nos sirve para poder llevar a cabo otras funciones relevantes dentro de la gestión del diseño de una organización:

- Presupuestar el trabajo con exactitud
- Dar las pautas para evaluar el resultado de los trabajos
- Dirimir las diferencias que pueden surgir a lo largo del proceso sobre el alcance del trabajo
- Transferir la información a terceras personas que se incorporen al equipo a lo largo de la duración del proyecto
- Confeccionar la memoria del proyecto y las presentaciones del mismo de cara a su venta interna, por ejemplo, y para disponer de un buen archivo para futura referencia
- En definitiva, el *brief* reduce la asunción de riesgos disminuyendo el número de variables que quedan sin definir.

El énfasis que se hace en el tema del *brief* en los textos de diseño y en las escuelas se debe a que en muchos casos ni se redacta correctamente ni se utiliza en todo su potencial. En la realidad, lo que ocurre es lo siguiente:

1. La empresa llama al diseñador y por todo *brief* le explica lo que quiere, normalmente empezando por el final: “Quiero tal producto” o “Necesito que esto tenga tal aspecto”.
2. El diseñador, si quiere hacer bien su trabajo, tendrá que reconducir la discusión y averiguar cuál es el problema a solucionar y en función de esto, redactar un “contra-*brief*” en el que se formulen las preguntas pero no se anticipen las soluciones.
3. La empresa a su vez tendrá que validar las preguntas y poner las condiciones, las restricciones al proyecto: si por ejemplo hay que ceñirse a un determinado equipo productivo, o a unos materiales, o a una tecnología concreta, etc., y por supuesto, los tiempos y los presupuestos.
4. El diseñador entonces propondrá un “plan de diseño” o unas condiciones para desarrollar el proyecto, que serán aceptadas por la empresa.
5. Muchas veces el proyecto arrancará de inmediato, sobre la base de un acuerdo tácito, por un problema de tiempos; esto puede dar lugar a equívocos y a discusiones. Por ello es importante dedicarle tiempo a lo que Hollins²⁹ llama el *up front loading* del proceso (la expresión equivalente en español sería: robustecerlo por adelantado): no es tiempo perdido puesto que cuanto más invirtamos en las fases previas para refinar el concepto, menos tardaremos luego en desarrollarlo.

Entre otros puntos, se pueden incluir en el *brief* las penalizaciones o las salvaguardas por incumplimiento de plazos, por ambas partes. Por ejemplo, los tiempos de desarrollo del proyecto total se pueden ver afectados si el cliente se retrasa en suministrar una información: en cuyo caso las penalizaciones por incumplir los plazos de las entregas tienen que condicionarse a la puntualidad en el suministro de información; y viceversa, tiene que quedar claras las medidas de retorsión en el caso de incumplimiento de los plazos de entrega: si encargo unos folletos para una feria, tengo que especificar que pasada una determinada fecha ya no aceptaré la entrega de los folletos y que no pagaré los trabajos realizados; pero si el diseñador no ha podido cerrar el proyecto a tiempo porque no le he mandado los textos del folleto, tendrá derecho a cobrar el trabajo hecho aunque no se imprima el material. O no: dependerá de lo que acordemos ambas partes en el momento de iniciar el proyecto. En el día a día, las cosas suelen ir tan aprisa que las reglas se fijan tácitamente y la resolución de los problemas depende del sentido común, de la buena fe y de los usos del sector. En caso de problemas, las asociaciones de diseñadores pueden designar a un experto que dirima la cuestión. A veces, los propios jueces de la justicia ordinaria, si se llega a los tribunales, piden la designación de un experto que pueda actuar de perito y aportar el conocimiento profesional al respecto de algún litigio.

Llegado este punto y si tan minucioso es el pliego de condiciones, Peter Phillips³⁰ sugiere que se puede utilizar como contrato, o como anexo para el contrato. Si el *brief* hace las veces de contrato, entonces “es importante revisar el documento regularmente, y señalar los cambios que se puedan

haber introducido en el proyecto haciéndolos firmar por ambas partes conforme se dan por enterados”, como indica Best³¹. Muchos de nuestros diseñadores todavía trabajan sin contrato: es complicado y peligroso, tanto para ellos como para sus clientes, en el sentido de que nos abstenemos de la protección que proporciona a ambas partes un documento con validez legal y que muy a menudo la indefinición conduce a la confusión y a la insatisfacción. Por lo tanto, tal vez sea buena idea suplirlo con un *brief* bien hecho.

Si es cierto que el *brief* es tan importante y si es cierto también que muchas empresas no lo hacen o no lo redactan bien, ¿por qué no se comenten más fallos? Bueno, en realidad sí hay fallos, y muchos; lo que pasa es que no trascienden. A todos nos gusta contar nuestros pequeños o grandes éxitos pero es muy difícil encontrar a alguien que quiera participar en una conferencia de diseño para contar su *horror story*, su desastre. La oficina técnica que corrige el proyecto de unos jóvenes, el impresor que le recuerda al diseñador gráfico los

DE LA MISMA FORMA QUE
LA EXPERIENCIA DEL
DISEÑADOR PUEDE SUPLIR
EL DETALLE DEL *BRIEF*
HASTA CIERTO PUNTO, EL
SENTIDO COMÚN DEL
CLIENTE Y LA
EXPERIENCIA DE SU
EQUIPO SON LOS QUE A
MENUDO SALVAN LOS
PROYECTOS.

trucos del oficio, el “chispas” que en un montaje de una exposición acaba resolviendo todo lo que al diseñador se le ha olvidado prever, los proveedores de materiales que sugieren usos alternativos, por ejemplo, se convierten en aliados del proyecto para llevarlo a buen puerto. Por eso es más fácil trabajar en entornos en los que exista un buen *cluster* de

diseño, con numerosos proveedores que sean buenos conocedores de su oficio, y por ello es importante para un diseñador cultivar su entorno y establecer una buena red de apoyo a su actividad.

EL MUNDO ES MUY COMPLICADO HOY, Y UNO NO PUEDE ESTAR AL CORRIENTE DE TODO LO QUE OCURRE: LA ESPECIALIZACIÓN ESTÁ A LA ORDEN DEL DÍA Y LO QUE SE INTRODUCE SENTIDO Y EFICIENCIA EN UN MERCADO DE ESTAS CARACTERÍSTICAS SON PRECISAMENTE LAS REDES TEJIDAS ENTRE ESPECIALISTAS.

-
26. A mi me gusta particularmente la estructura de *brief* que propone Nacho Lavernia en la web del Impiva: la encuentro útil y equilibrada, y se nota que ha sido contrastada con la práctica a lo largo de los años.
 27. Kathryn Best, 2007,: su resumen de lo que es un *brief* me parece impecable desde un punto de vista conceptual.
 28. Erlhoff, M. y Marshall, T. (Eds.), 2008.
 29. Hollins y Hollins, 1999.
 30. Peter Phillips, 2004.
 31. Kathryn Best, 2007.

VIII

El proyecto de diseño

La inversión al inicio del proyecto garantiza un menor tiempo de desarrollo y un mayor control sobre los gastos comprometidos.

¿QUÉ PROYECTOS EMPRENDER?

Las decisiones sobre los proyectos que vamos a poner en marcha las toma la dirección de diseño, guiada por la política de diseño y con la colaboración de marketing y de las demás áreas funcionales. Recuerdo aquí lo dicho sobre la inteligencia de diseño como medio para una mejor comprensión del entorno y potencial identificación de oportunidades.

También existen unas herramientas que llamamos familiarmente *audits* de diseño y que están especialmente concebidas para analizar ordenadamente la situación y diagnosticar lo que debemos hacer y cómo. Algunas de estas herramientas se pueden utilizar internamente, por el propio personal de la empresa, aunque también encontraremos consultores profesionales para implementarlas, con la ventaja de que nos ayudarán a considerar nuestro producto bajo un prisma crítico y a proponer elementos de mejora que desde la propia empresa a lo mejor no se nos hubiesen ocurrido.

En el diagnóstico de diseño hay mucho de marketing, puesto que la prestación del producto y su posición en el mercado no se entiende exenta, sino dentro de un entorno competitivo; intervienen también consideraciones relativas al usuario: cómo es y qué es lo que espera del producto; y finalmente, deberemos referirnos ineludiblemente a las posibilidades económicas y físicas (relacionadas al equipo de producción) de la propia empresa.

UN BUEN DIAGNÓSTICO SE
REFERIRÁ POR SUPUESTO
A LA GLOBALIDAD DE LOS
“VECTORES DE
VISIBILIDAD” Y NO SÓLO
AL PRODUCTO/SERVICIO,
O SÓLO A LA
COMUNICACIÓN O SÓLO
AL ESPACIO:

el producto no se vende solo
sino arropado en un envase,
comunicado y presentado en
un determinado lugar. Todo
contribuye a su éxito y es
arriesgado aislar un aspecto
u otro: esta es la razón por la
cual los diseñadores, en la
medida en la que pertenecen
a una u otra especialidad de
diseño, no son los más

indicados para hacer estas auditorías. Un diseñador
industrial tendrá más facilidad para evaluar un producto, un
diseñador gráfico sabrá evaluar mejor un proyecto de
comunicación. Si hacemos una interpretación
malintencionada, estamos diciendo que recomiendan lo suyo
para ganar clientes, pero no se trata de esto: la especialización
les conduce a ver lo que conocen y por lo tanto, aunque sea
inconscientemente, prestan más atención a lo que ellos
mismos pueden solucionar.

De cualquier forma, existen varios modelos de auditoría
de diseño, desarrollados bien por consultores independientes
como por centros de promoción del diseño y otras
organizaciones relacionadas³².

EL CONTROL SOBRE EL DESARROLLO DEL PROYECTO

No es relevante aquí tratar de la gestión día a día del proyecto: en las pequeñas empresas, esto se hará informalmente, a medida que se van desarrollando las etapas y no será objeto de grandes procedimientos, mientras que en las empresas certificadas se seguirán los protocolos establecidos. Sólo hay tres puntos que quiero destacar a este respecto:

UNO

Lo importante que es la fase de investigación para el futuro resultado del proyecto. Como antes al justificar el *brief*, hay que insistir que lo que invirtamos en el inicio del proyecto es lo que más tarde nos permite avanzar con rapidez. La investigación en diseño tiene sus propias técnicas y se centra sobre todo en tratar de entender la forma en que se utilizan las cosas (ya sean objetos de dos o de tres dimensiones o espacios virtuales) y para ello ha incorporado metodologías de trabajo de otros campos para documentar e interpretar las diferentes formas de vida de las personas y su relación con los objetos, como ya se ha explicado anteriormente. Este tipo de proceso documental también se ha incorporado al marketing: al marketing se le acusa de basar sus conclusiones en hechos ya pasados (estudios de mercado, encuestas, etc.) que solo nos pueden dar información sobre lo ya conocido (puesto que no puedo investigar sobre la experiencia de algo que no existe todavía). Los avances de lo que se conoce como *user studies* o *user centered design*, de las que la empresa IDEO³³ fue pionera, nos proponen una visión mucho más intuitiva –y por lo tanto informal– de las cosas, pero que tiene la ventaja de detectar anticipadamente

lo que puede llegar a desear un usuario el día de mañana. Para entendernos: no es una corazonada, una inspiración, un *flash*, sino que es un estudio con técnicas distintas que lleva a conclusiones pertinentes en un tiempo muy corto, lo cual nos da una ventaja enorme en proyectos en los que el *time to market*, el tiempo que transcurre entre la idea y la puesta en circulación del producto, es importante por temas de competencia o de oportunidad. Es estéril discutir si los estudios de usuario tienen su origen en el *marketing* o en el diseño: tienen su origen en la necesidad de llegar antes al mercado con productos radicalmente nuevos y concebidos desde la perspectiva de las necesidades del usuario. A los que asisten por primera vez al desarrollo de uno de estos estudios le puede parecer todo muy extravagante, pero lo cierto es que ya hace tiempo que se utilizan estas técnicas y las avala un éxito probado.

DOS

La posibilidad de abandonar el proyecto antes de concluirlo: Hollins³⁴ aconseja que a lo largo del proyecto contrastemos repetidamente lo que hacemos con los objetivos que nos habíamos marcado, nos aseguremos de que dispondremos del presupuesto necesario para llegar hasta el final, comprobemos lo que está ocurriendo en el mercado mientras nosotros estamos enfrascados en este desarrollo y que nos preguntemos repetidamente si no ha llegado el momento de abandonar el proyecto. Por supuesto, el razonamiento es especialmente válido para proyectos que tienen un tiempo de maduración largo: objetos, normalmente, pero también webs, que cada día son más complejas y requieren más dedicación. En todos los casos hay que tener claro cuál va a ser el “punto

de no retorno” y en qué circunstancias seguir adelante nos va a representar más gasto y más problemas que dejarlo correr.

TRES

La importancia de documentar el proceso. Aunque esto pueda resultar muy tedioso, siempre tiene que haber un mínimo de documentos:

- Un cronograma con las etapas del proyecto y en función de éstas, las entregas y las reuniones
- Un resumen de lo tratado en cada una de las reuniones
- Un memorando de lo tratado por teléfono, cuando suceda que se despachen asuntos por este medio: lo acordado se ratifica en un *email*, por ejemplo, con copia a quien corresponda.

El documentar el proceso sin duda es molesto y a nadie le gusta hacerlo; se suele empezar bien y hacia la tercera parte del proyecto ya nadie se acuerda de que se tenía que tomar nota de todo, el líder del proyecto tiene toda la información en la cabeza y va ordenando el juego según se lo permite su memoria y el tiempo que tiene disponible para transmitir esa información. Este sistema tiene un peligro evidente, que es que esa persona desaparezca del proyecto por cualquier razón y que con ella se pierdan todos los datos; otra disfunción aparece cuando se incorpora una persona nueva al proyecto, para sustituir a alguien o para reforzar el equipo: no se puede documentar por si misma, hay que recopilar toda la información oralmente e invertir un tiempo precioso en ponerla al corriente; y finalmente, cuando los consultores actúan de esta forma y se conforman con entregar un informe al final, parece que su trabajo sea insignificante.

LA DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

OTRO EJEMPLO : Un diseñador gráfico al que se le ha encargado una imagen corporativa puede entregar la papelería de la empresa ya impresa y parece que todo el trabajo lo ha hecho el impresor; si, por el contrario, documenta el proceso, entrega uno o varios archivadores con:

- El *brief* del proyecto.
- La documentación recopilada para el mismo: ejemplos, estudios de colorido, de tipografía, etc.
- Los resúmenes de las reuniones, muy sintéticos.
- Las primeras propuestas gráficas a partir de las cuales se eligió el camino a seguir.
- Las pruebas de color, las muestras de materiales, etc.
- El manual de aplicaciones.
- Los archivos digitales correspondientes.

En su conjunto, esto representa un buen “tocho” de información, que ocupa un lugar en las estanterías del cliente y al que nos podemos referir en cualquier momento para rescatar ideas inicialmente descartadas o para identificar un proceso de toma de decisiones que queramos reproducir, etc.

LA INVERSIÓN EN LAS FASES PREVIAS DEL PROCESO: EL UP-FRONT LOADING

En un estudio publicado en 1997³⁵, John Thackara incluye el gráfico aquí adjunto.

Dejando de lado el que la escala y las magnitudes reflejadas en este gráfico sean más o menos exactas, lo interesante es lo que indica:

AL PRINCIPIO DEL PROYECTO, CUANDO SE GENERA LA IDEA, LOS COSTES EN LOS QUE INCURRIMOS SON MUY PEQUEÑOS COMPARADOS CON LOS TOTALES; LO QUE HAY QUE RETENER ES QUE ESTOS COSTES, CASI IRRELEVANTES PARA PROYECTOS DE ENVERGADURA, SON LOS QUE ESTÁN CONDICIONANDO EL RESTO DEL PROYECTO Y QUE POR LO TANTO LAS DECISIONES QUE SE TOMEN EN ESTA FASE DEL PROYECTO SON MUY IMPORTANTES.

Al fin y al cabo, las diferencias entre los honorarios de un diseñador u otro no serán tan grandes, aunque uno tenga mucha experiencia y el otro no; pero las diferencias de costes incurridos a lo largo del proyecto pueden ser abismales:

Todos nos equivocamos y no hay ni un solo equipo de diseño, ni de otra disciplina, que pueda alardear de no haber cometido un solo desliz en su trayectoria; pero lo cierto es que cuanto más profesional sea y cuanta más experiencia tenga, menos errores cometerá: el coste de subsanar un error crece exponencialmente a medida que avanzamos en el

proyecto. El Design Council sugiere que, mientras si el coste de enmendar un error en la fase proyectual es de 10, en la fase de lanzamiento el mismo error puede llegar a costar 100.

Este efecto se ilustra en el gráfico.

Cuanto mejor sea el sistema de información del que dispone un equipo, menos posibilidades tiene de caer en algo que pueda ser considerado una copia: por desgracia hay muchos ejemplos de coincidencias en el mercado. En la exposición CoCos, Copias y Coincidencias³⁶, se ponía en evidencia cómo la información que fluye a través del mercado puede provocar coincidencias; pero lo que hay que evitar es que la falta de imaginación o la falta de información de un equipo nos meta en un lío con consecuencias jurídicas.

Si tenemos las instalaciones previstas para ello, el coste de desarrollo de prototipos “sucios” es insignificante y en cambio su existencia puede entrañar un cambio sustancial en el resto del proyecto.

Cuanta más experiencia tenga un equipo, menos fallos comete en el *brief* y por lo tanto menos sorpresas nos esperan a lo largo del camino; un ejemplo típico es el del diseño de webs al principio de Internet: lo único que se presupuestaba eran las horas de diseño y programación, pero muchos no caían (caíamos) en avisar al cliente de lo que se iba a tener que gastar en el mantenimiento de la *web*. A medida que hemos ido cogiendo experiencia en el tema, sabemos programar de forma más ligera, por un lado, y sabemos que en el presupuesto de la *web* la parte del león se la lleva el mantenimiento.

-
32. El Instituto de Diseño y Fabricación (ver en Internet), asociado a la Universidad Politécnica de Valencia, ofrece los servicios de auditorías de diseño y de detección de oportunidades para la generación de nuevos productos y servicios.
 33. IDEO es una empresa de servicios de diseño e innovación establecida en Palo Alto, California. Ver: IDEO en Internet.
 34. Hollins & Hollins, 1999.
 35. John Thackara, 1997.
 36. Capella y Úbeda, 2003.

IX

La evaluación del diseño

El diseño es riesgo y por ello hay que aprender a gestionarlo; pero el diseño bien gestionado es rentable, tanto en términos de ROE como de ROI.

MEDIR O NO MEDIR, QUÉ MEDIR Y CÓMO

Tal como hemos visto antes al analizar brevemente la polémica en torno al *brief*, el sector vuelve a estar dividido a la hora de considerar la necesidad de evaluar el rendimiento económico del diseño: por un lado están los que piensan que el diseño tiene que demostrar su valor con mediciones concretas y por el otro están los que sienten que no tienen que justificar nunca nada porque el diseño es una cuestión de convencimiento y no de razonamiento.

La discusión por supuesto está de más en mi opinión porque habrá momentos específicos o casos particulares en los que necesitaremos demostrar algo tangible, aunque sea para poder elegir entre seguir adelante con un proyecto o abortarlo, y habrá casos en los que no hará falta hacerlo, o más aún, situaciones en las que intentar rebajar el factor aspiracional del diseño a unos ratios contables envilecerá el proyecto.

La gestión del diseño está resolviendo este tema de las mediciones muy lentamente: la evaluación de los intangibles en general es una materia difícil y en la que todavía estamos balbuceando. Parte de la dificultad es la de aprehender exactamente el significado de lo intangible, desde un punto de vista formal, y la otra dificultad radica en encajar los intangibles en unos sistemas contables que, al igual que sucede con muchos de los modelos de gestión que utilizamos hoy, han quedado obsoletos: paradójicamente la mayor riqueza de la empresa hoy radica en el conocimiento, pero el conocimiento, contablemente, no puede formar parte del capital -de la riqueza- de la empresa. En este punto dejo para otros expertos³⁷, o para mejor ocasión, el formalizar un análisis de la valoración del diseño en estrictos términos contables o financieros.

En cualquier caso, ¿qué es exactamente lo que queremos evaluar y por qué? En general se piensa que la cuantificación del impacto del diseño en los resultados de la empresa podría beneficiar a la causa del diseño, al proveer un elemento racional para la toma de decisiones: los que defienden esta postura consideran que para los negocios el único argumento posible son las cifras y que por lo tanto hay que ceñirse a ello si se quiere vender el diseño adecuadamente. Lo cierto es que el marketing, por ejemplo, no ha necesitado de tales argumentos para defenderse y sin embargo se le considera imprescindible en la empresa.

En mi opinión, se trata de una cuestión de mercado: en el momento en que sabíamos fabricar pero no sabíamos hacer llegar el género al mercado, recurrimos al marketing naturalmente. Hoy día, se sabe fabricar y se sabe cómo persuadir al cliente: el reto consiste ahora en dar una mayor utilidad al objeto para que el consumidor lo prefiera aunque esté en otra parte del mundo y no tenga ninguna referencia nuestra. En ocasiones serán las prestaciones únicas del producto lo que se desea, en ocasiones será el precio, para unos serán los valores de la marca embebidos en el producto, para otros serán los valores sociales lo importante. En cualquier caso, el diseño es lo que permite que el producto se genere conforme a estos valores y con estas prestaciones y que sean perceptibles por parte del usuario.

EL TEJIDO INDUSTRIAL ESTÁ ADOPTANDO
PROGRESIVAMENTE Y DE FORMA NATURAL EL DISEÑO
COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PORQUE LA
NECESITA, PORQUE NO TIENE OTRA FORMA MÁS
EFICIENTE DE CONCEBIR BIENES Y SERVICIOS CON UNAS
CARACTERÍSTICAS QUE DEN SATISFACCIÓN A LA
DEMANDA DE HOY.

Aun así, perseveramos en el intento de evaluar el diseño para
disponer de una herramienta eficiente de toma de decisiones:
hay tanto de subjetivo en el diseño que un poco de
racionalidad no viene mal.

LA PRIMERA MEDIDA DEL DISEÑO: EL ROE

Si bien de momento, que yo sepa, no existe literatura al respecto, soy de la opinión que la primera medida que hay que obtener respecto al diseño es la del Retorno sobre las Expectativas (ROE): este indicador se utiliza sobre todo en ciencias sociales y más concretamente en la evaluación de programas de formación, y se ha elaborado como respuesta ante la insatisfacción que genera el modelo de cálculo del ROI (retorno sobre la inversión) en los intentos de aplicarlo a la medición del impacto de los activos intangibles.

LO QUE MIDE EL ROE APLICADO AL DISEÑO ES EL GRADO DE SATISFACCIÓN OBTENIDO POR LOS RESPONSABLES DE LA INVERSIÓN EFECTUADA RESPECTO AL RESULTADO OBTENIDO, EN UNA PRIMERA INSTANCIA, SIN CONOCER TODAVÍA LO QUE OCURRE UNA VEZ EL PRODUCTO SE PONE EN CIRCULACIÓN EN EL MERCADO.

El razonamiento que subyace es que, tal como he dicho en otros apartados, el diseño

- Necesita del convencimiento y de la implicación del CEO para implantarse.
- Tiene el poder de transformar radicalmente la organización.

Por ello, es importante que ese CEO esté satisfecho con lo que se hace en diseño, que vea que se ha asimilado bien la proposición estratégica de la empresa y que se proyecta adecuadamente: su

satisfacción además es lo que permitirá el profundizar y aprovechar todo el potencial del diseño en la gestión.

Por ejemplo: cuando el director de diseño, como parte de su política de diseño implantada, pone en marcha un proyecto para reformar la identidad corporativa de la empresa, podemos distinguir dos etapas:

- La presentación de la nueva imagen al CEO.
- El lanzamiento de la nueva imagen al mercado.

En ese momento de la presentación interna, el CEO tiene una reacción inmediata en la que se mezclan dos factores:

1. El que la imagen esté bien aplicada y en las piezas estipuladas, que contenga toda la información necesaria y que ésta esté dispuesta de forma ordenada, que no haya erratas, que la letra se lea fácilmente y que la calidad de la impresión (fotos, etc.) sea la que esperaba; podemos establecer una lista de items y comprobar uno por uno si se cumplen o no: el grado de cumplimiento puede ser del 30, del 80 o del 100%.
2. El que esa imagen, además, le guste; que de forma subjetiva esté satisfecho con el aspecto, la textura, el peso, el tacto de las diferentes piezas, y que además se sienta bien representado por ellas. También en este caso podemos establecer una lista y chequear punto por punto.

Si listamos los items a comprobar en cada caso y les asignamos un valor, podemos tener una medición del ROE

para ese proyecto. Si además extendemos el *test* a algunos *stakeholders* seleccionados, tendremos un indicador que puede servir para evaluar la validez de los proyectos de diseño, poder comparar la evolución del trabajo del departamento de diseño en el tiempo y las diferencias entre proyectos o fases de implementación de la política de diseño. Para un proyecto concreto, una docena de cuestionarios, a lo sumo, nos da una muestra de la temperatura de la organización respecto a nuestro trabajo y unas indicaciones de mejora para el futuro.

Ahora bien: el ROE no se puede medir si no existe una especificación previa de las expectativas de las personas implicadas. Por eso es importante prever si queremos o no utilizarlo, para tenerlo presente desde el momento en el que empezamos a poner a punto una política de diseño en la firma o desde el momento en que arranca un nuevo proyecto y se redacta un *brief*.

LA SEGUNDA MEDIDA: EL ROI³⁸ DEL DISEÑO

El averiguar si la inversión se ha visto compensada o no en términos económicos ha sido y es la pregunta clásica de la investigación en gestión del diseño: para ello hay que medir el impacto cuantitativo en el mercado.

Es importante en primer lugar recordar que podremos medir lo que nos hayamos propuesto, bien sean objetivos tangibles o intangibles como:

- Incrementar las ventas (con un nuevo producto).
- Captar cuota de mercado (con una nueva gama).
- Reducir los costes (con un rediseño).
- Disminuir el absentismo (con unas nuevas oficinas).
- Aumentar la notoriedad (con una nueva imagen corporativa).
- Obtener premios de diseño (con un “diseño de autor”).
- Cualquier otro ejemplo que podamos plantear.

En esta evaluación lo difícil es determinar exactamente qué es lo que ha aportado la variable diseño separándolo de lo demás, que a menudo está íntimamente ligado al diseño: imaginemos que a continuación del lanzamiento de la nueva imagen corporativa confeccionamos unos catálogos nuevos, en los que el producto se entiende mejor, la colección y las tarifas están más claras y se encuentra la información antes y más fácilmente. Lo normal es que además de editar el catálogo lo promocionemos en dos direcciones: hacia los clientes, con un envío especial, por ejemplo, y hacia la fuerza de ventas, con una formación específica para explicar su mejor utilización: si se produce un incremento de las ventas, a cuál de las acciones es atribuible: ¿al diseño? ¿a la

promoción? ¿a la motivación adicional que supone la formación para los vendedores? ¿a la mejora en la actitud de esos vendedores, que encuentran más agradable y más motivador vender con una herramienta de trabajo más moderna, adecuada y fácil de manejar? Así las cosas, ¿qué porcentaje concreto de esas ventas se debe al esfuerzo del diseñador? ¿qué parte a la mera existencia de nuevo catálogo, independientemente de su diseño y qué parte a la mayor motivación de los empleados? ¿y qué parte de la motivación de los vendedores se deriva exactamente de la existencia de un nuevo catálogo? ¿y cómo compararlo con una situación que no se da, que es lo que hubiese pasado si no hubiésemos invertido en diseñar un nuevo catálogo? En efecto: para acabar de complicar las cosas, si estamos evaluando un rediseño siempre podemos comparar, bien o mal, con una situación anterior; pero en el caso de lanzar un nuevo producto, ¿cómo vamos a comparar el resultado de la inversión en el diseño de este producto con una situación en la que el producto simplemente no existe?

INTENTAR DILUCIDAR ESTO RESULTARÁ
EXTRAORDINARIAMENTE COMPLEJO Y FARRAGOSO:
COMO SE SUELE DECIR, EL ROI DE EVALUAR EL ROI ES
NEGATIVO LA MAYOR PARTE DE LAS VECES,
ESPECIALMENTE EN LAS PEQUEÑAS ESTRUCTURAS O
PARA PROYECTOS DE UN ALCANCE LIMITADO

De hecho, el estudio del Ministerio de Economía y Finanzas Francés³⁹ advierte que las empresas normalmente tienen

mucho empeño en calcular el ROI en sus primeros escarceos con el diseño, pero que después ya van perdiendo interés.

Aún así, vamos a seguir profundizando en el intento: el ROI del diseño puede ser de dos tipos: directo e indirecto.

EL ROI DIRECTO

Las profesoras Herstenstein y Platt, de la North Eastern University, en Boston, desarrollaron hace algunos años un modelo⁴⁰ que nos ayuda a comprender gráficamente las palancas que utiliza el diseño para generar valor.

Como muestra el modelo, por un lado se actúa sobre los costes, rebajándolos por el efecto de la mejora de procesos y por la búsqueda de nuevos materiales o del rediseño de las piezas con el objeto de ahorrar, y por el otro se actúa sobre los rendimientos económicos de las operaciones.

En cuanto a ahorrar costes, pensemos por ejemplo en el rediseño de un sistema de almacenaje que consiga las mismas prestaciones que un modelo anterior con un ahorro en materiales; o en un libro que logre aprovechar mejor los pliegos de papel; o en un servicio de radiología que logre reducir los errores y por lo tanto la lista de espera y la repetición de pruebas; o en la reducción del *time to market* (tiempo transcurrido entre la concepción del producto y su llegada al mercado) por la aplicación de las técnicas de investigación de diseño como se ha comentado antes.

En cuanto a la generación de ganancias, me refiero a:

Incremento de las ventas: por ejemplo, el rediseño de un envase que logra relanzar un producto; o por el diseño de un catálogo de muebles que ayuda al distribuidor a convencer a los clientes aunque no pueda tener toda la colección en la tienda.

Incremento de la cuota de mercado: por ejemplo, el diseño de un aparato que le permite resistir condiciones de uso extremas y logra desplazar a la competencia.

Mejora de los márgenes, por la mejora del valor añadido: por ejemplo, en el diseño de un aparato de electrónica de consumo con una interficie más amable con el usuario me permite aplicar un *premium price* (el sobreprecio que permite aplicar la diferenciación) sobre el precio medio de la competencia.

Mejoras en la cotización de las acciones: por el impacto en el mercado de un diseño de éxito, que redefine su categoría de producto.

Apertura de nuevos mercados: con el diseño de un producto con facilidad de uso para personas con alguna discapacidad y que logra implantarse como referencia en el mercado tanto para las personas con discapacidad como para los demás, que encuentran su uso más agradable (como el autobús de piso bajo).

Apertura de mercados exteriores: por un diseño bien adaptado a los usos de otro país o por el diseño intuitivo de una web preparada para el comercio electrónico

Al considerar estos ejemplos nos damos cuenta de inmediato de que el éxito de estos productos no se debe en ningún caso sólo al diseño, si no que en él intervienen también el

marketing, la publicidad, la fuerza de ventas, el servicio post-venta, la financiación, la calidad, etc. y precisamente allí radica la dificultad: ¿se puede medir, de forma exacta, el retorno de la inversión en diseño?

Deberíamos poder hacer una prueba de laboratorio y sacar simultáneamente al mercado, en condiciones idénticas, dos productos, uno con una inversión en diseño de 1 y el otro con una inversión en diseño de $1+n$, y poder medir los resultados de forma matemática. Este tipo de estudios se ha hecho y con resultados satisfactorios en general, pero en ningún caso se consigue obtener una medida cierta y menos aún, universal, es decir: lo que en una empresa de automoción pudiera ser un retorno de 1:5, ¿en una empresa de porcelana sería también 1:5, o bien sería 1:100? Brigitte Borja, en su obra ya citada, *Design Management*, hace un repaso exhaustivo de todos los estudios realizados hasta la fecha y no se pronuncia a favor de ninguno de ellos.

Andrew y Sirkin⁴¹ comprueban como la mayoría de las empresas innovadoras no disponen de sistemas de medición precisos que les permitan medir la rentabilidad de sus actividades en innovación y que en general se dan por buenos unos indicadores aproximados como pueden ser:

- El porcentaje del gasto en I+D sobre las ventas
- El número de patentes
- El número de nuevos productos como porcentaje del total del *portfolio* de productos.

En diseño, esto equivaldría a establecer:

- El ratio de gastos en diseño sobre ventas
- El número de diseños protegidos
- Y aquí también el número de nuevos productos lanzados al mercado respecto al total.

Otra medida que puede resultar interesante en ocasiones es el tiempo que transcurre hasta que se recupera la inversión (*payback*): pero aquí también hallamos una dificultad enorme porque en esto influye las condiciones cambiantes del mercado y no encontraremos dos casos comparables. El tipo de análisis económico abstracto, con su famosa cláusula del *caeteris paribus* (todas las demás variables permaneciendo iguales), no resulta fácil de llevar a cabo en la realidad.

Si lo que queremos es tener una noción del retorno en un proyecto concreto, entonces es crítico que en el momento en el que lo ponemos en marcha dejemos claro el objetivo por el cual lo iniciamos y que este sea cuantificable, por ejemplo:

- Incrementar las ventas un $x\%$ en x meses
- Ganar un $y\%$ más de cuota de mercado en y meses
- Reducir los costes de materiales en un $z\%$ en z meses

Y además, por supuesto, para poder efectuar un cálculo preciso de si hemos alcanzado el objetivo o no, es imprescindible que utilicemos contabilidad analítica o por proyectos, sin lo cual todo esfuerzo en este sentido resultará infructuoso. En las organizaciones en las que no se utilice contabilidad analítica, el mismo director de diseño puede poner a punto algún sistema para registrar, en la medida de lo posible, los gastos realizados por cada proyecto así como los ingresos.

EL ROI INDIRECTO

El diseño también propicia, en general, una compensación en cuanto a la apreciación del producto: hablamos aquí de mejoras en conceptos intangibles que, indirectamente y a la larga, redundarán en una mejora de los aspectos cuantitativos, como por ejemplo:

La notoriedad de la marca: por la diferenciación de sus productos en el mercado.

La satisfacción de los clientes: por las mejores prestaciones del producto.

La satisfacción de los empleados: por la mejor imagen de la empresa hacia el exterior (cuando hacemos un rediseño la identidad corporativa, modernizándola, por ejemplo) o por la mejora en las condiciones de trabajo, cuando acondicionamos unas nuevas oficinas o cambiamos un uniforme.

Estas variables se pueden medir a través de encuestas de opinión o de estudios de mercado, en un primer momento, si se considera necesario y si es factible. En algunos casos se pueden utilizar “variables *proxy*”, que nos acercan a lo que queremos aunque no sea exactamente eso. Por ejemplo, podemos medir el impacto de un rediseño en las oficinas por la variación en el número de incidencias reportadas en el sistema de calidad implantado, si lo tenemos, o en el absentismo.

En otros casos, sin embargo, esperaremos a que se cumpla la ecuación en el tiempo y que se materialice la mejora en los resultados tangibles. A este respecto, Harry Rich⁴², el ex director del Design Council, dirigió una investigación muy interesante sobre el diseño y la cotización de las empresas en Bolsa en la que se demostraba que las empresas que más

invierten en diseño (con las que se compuso, a efectos de la investigación, un supuesto “Design Index”) son las que mejor cotizaciones obtienen, a lo largo de todo el periodo, incluso por encima de las empresas más avanzadas tecnológicamente. Los resultados de este trabajo se resumen en este gráfico, que habla por si solo:

Simultáneamente, el estudio conducido por el ddi en 2005 sobre las empresas españolas y el diseño indica que las empresas que mejor gestionan su diseño son las que más crecen.

Estudios así corroboran por supuesto que el ROI del diseño es positivo, tanto el directo como el indirecto; ahora bien, si lo que queremos es una ecuación que nos diga cuánto vamos a ganar por cada euro que paguemos a un diseñador, no la vamos a tener. No es tan sencillo. Como he dicho antes, hay buen diseño y mal diseño, hay clientes buenos y malos, hay colaboraciones estimulantes y otras que acaban fatal: el diseño es riesgo y por ello hay que aprender a gestionarlo; y el diseño bien gestionado es rentable, tanto en términos de ROE como de ROI.

EL FEEDBACK

Sea cual sea el resultado del proyecto, lo importante de su evaluación es que podemos utilizar la información para seguir mejorando: el diseño no es un gasto puntual del que nos olvidamos en cuanto hemos pagado la factura o en cuanto hemos aparecido en los periódicos; el diseño es una función que incorporamos a la empresa para mejorar los resultados y los procesos, a corto y a largo plazo, y cuyo fruto nos da réditos por acumulación; el diseño, así implantado, nos permite ir obteniendo:

Un producto bien concebido para su uso y ajustado en precio dentro de un envase sensato desde el punto de vista logístico y medioambiental con una comunicación que proyecte los valores y propicie la visibilidad en un entorno eficiente para las operaciones y grato para las personas y todo esto, aplicado a toda la gama de productos de la organización y un ejercicio tras otro.

Al final, lo que el mercado percibe es la consistencia, la solidez de la propuesta y prefiere el producto porque:

- Lo conoce.
- Lo distingue.
- Lo aprecia.
- Lo recomienda.

Y es entonces cuando percibimos un retorno positivo sobre el esfuerzo que hayamos hecho.

LA MEDICIÓN DEL ROE Y DEL ROI SOBRE CADA UNO DE LOS PROYECTOS REALIZADOS NOS DA INFORMACIÓN SOBRE EL CONJUNTO DE LA POLÍTICA DE DISEÑO IMPLANTADA Y OFRECE LOS ELEMENTOS DE REFLEXIÓN PARA CORREGIR SU RUMBO SI HACE FALTA.

Para ello hay que difundirlos, y de manera sistemática, ya que pueden utilizarse tanto para la venta interna, como para la gestión de la reputación en diseño, tal como hemos visto en el apartado de política de diseño.

En la medida en que la intervención del diseñador se da en el marco de una estrecha colaboración con los demás departamentos de la empresa, el resultado de su trabajo se tiene que evaluar bajo ese prisma y las consecuencias, buenas y malas, en términos de corresponsabilidad.

Dejando de lado el que podemos muy bien ir a dar con un mal profesional, en muchos casos los fallos del producto se deben a la inexperiencia del cliente y no a la falta de conocimientos del diseñador: problemas formales, de usabilidad, costes excesivos, etc. muchas veces derivan del empeño del cliente en hacer prevalecer su gusto por encima de los criterios profesionales (y de la debilidad del diseñador que no sabe imponer su criterio).

EN CUALQUIER CASO HAY QUE TENER PRESENTE QUE, POR MUY ALENTADORES QUE SEAN LOS RESULTADOS DE UN PROYECTO, EL DISEÑO SÓLO NUNCA LOGRARÁ SALVAR A UNA EMPRESA: SI LAS DEMÁS FUNCIONES ESTÁN MAL ADMINISTRADAS, POCO SE PUEDE HACER.

37. Por ejemplo, Eusebi Nomen, 2005.

38. He citado anteriormente las dificultades para la contabilización del gasto en diseño: en ausencia de datos ciertos, el uso de la expresión Retorno sobre la Inversión (ROI, según sus siglas en inglés) es pues una liberalidad y corresponde en cualquier caso a su acepción más vulgar o informal.

39. Design France, 2002.

40. Hertenstein, J. et al. 2005.

41. Andrew y Sirkin, 2008.

42. Harry Rich, 2005.

X

El próximo paso:
design thinking

La última frontera de la disciplina hoy es la de una gestión basada en el diseño, que sirve para mejorar los procesos de innovación y para abordar los problemas de gestión con otros recursos más efectivos que los que proponen las viejas teorías centenarias.

LA GESTIÓN DEL FUTURO

El problema con los modelos de gestión en general es que ahora no solo el mercado ha cambiado sino que, en consecuencia, ha cambiado la misma manera de llevar una empresa. La competencia hoy es tan feroz como obicua y se vuelve más difícil por el hecho de darse en un entorno en el que el rápido desarrollo de la tecnología facilita que todo esté cambiando sin cesar: disminuyen las barreras de entrada en un número creciente de sectores y los equilibrios del mercado se tambalean: todos tienen su oportunidad, si saben aprovechar la tecnología. Como dice Gary Hamel⁴³, surgen nuevas redes y sistemas sobre los cuales las empresas tienen poco control y la competencia ya no es tanto el resultado de una posición preeminente en el mercado sino que se basa más en el arte de saber negociar para identificar oportunidades. El fenómeno internet ha dado el poder a los consumidores que tienen acceso a una información cuasi perfecta, en un mercado en el que ya no hay lugar para la mediocridad y en el que los ciclos son cada vez más cortos. Hamel sostiene que las teorías de la gestión actuales tienen más de cien años y fueron concebidas para un mundo que ya no existe. Y parafraseando a Fukuyama, Hamel concluye, taxativo, que el *management* ha muerto.

Tal vez esto sea ir demasiado lejos pero, en cualquier caso, las ideas preconcebidas sobre cómo tienen que ser las empresas para triunfar en el mercado ya no sirven: el propio mercado se encarga de contradecirlas a cada momento. El pensamiento lineal basado en premisas de racionalidad económica puede ser un punto de partida al que agarrarnos, pero de ningún modo pueden convertirse en dogma.

En este contexto, surge desde el diseño un nuevo enfoque que puede aportar alguna luz al tema.

¿PERO QUÉ ES ESO DEL “DESIGN THINKING”?

Una gran empresa como SAP⁴⁴ ha puesto en marcha de la mano de IDEO⁴⁵ el Hasso Plattner Institute (conocido como *D-School*⁴⁶) en Stanford, California, para formar a sus cuadros en las técnicas y procesos del diseño. Procter & Gamble⁴⁷ se ha unido a la iniciativa⁴⁸, y ambos están financiando ampliamente la investigación y la formación en lo que han dado en llamar *design thinking*, o “forma de pensar la gestión basada en el diseño”⁴⁹.

El mundo de la gestión y la economía en general lo ignora, mientras que el sector del diseño lo ve con admiración y recelo y todos están queriendo definir y concretar la noción del *design thinking*. Vayamos a las fuentes:

- Se dice que Plattner se inventó la expresión para diferenciar lo que se hace en la *D-School* de lo que se hace en una escuela de diseño; es una broma, pero nos da una pista: ¿pensar en diseño no es diseñar?
- Por otro lado, en la misma comunicación de la *B-School* se dice: “Creemos que es un factor clave para el éxito el contar con diseñadores en un equipo multidisciplinar y que asimismo es crítico para descubrir áreas inexploradas de la innovación. Los diseñadores tienen una metodología que todos los demás pueden utilizar y un entorno que propicia la innovación. Nuestra experiencia es que la forma de pensar de los diseñadores es el adhesivo que mantiene juntas a estas comunidades y que las hace triunfar”.
- ¿Y qué hacen con esa técnica? Otra vez de la web de la *D-School*: “La escuela es el lugar en el que los equipos de proyecto se enfrentan a los problemas difíciles y confusos. Los prototipos producidos en la escuela incluyen objetos,

programas informáticos, experiencias, actuaciones y organizaciones. Son soluciones imperfectas y en continua evolución. Utilizamos el pensamiento de diseño para atacar graves problemas sociales: evitar la conducción bajo los efectos del alcohol; la construcción de mejores guarderías; el desarrollo de ofertas medioambientalmente sostenibles. Y también queremos abordar problemas graves que tiene la industria y que demandan soluciones interdisciplinarias: hacer que el vuelo en líneas comerciales sea menos opresivo; diseñar programas informáticos que realmente ayuden a la gente y a las organizaciones; lograr que hacer la cola sea más divertido”.

La iniciativa de SAP y P&G en el fondo no es nueva: hacía ya años que se estaba cocinando algo (IDEO y el MIT⁵⁰, entre otros estaban en ello) y el mérito de Plattner ha sido iniciar su formalización; además, el hecho de que en vez de que lo promuevan unos diseñadores lo hagan unos grandes empresarios, no hay duda de que le confiere credibilidad y recorrido.

Para mí, la prueba de que esto puede funcionar es la existencia de tantos pequeños empresarios del diseño que pueden decir muy alto: “Claro, ¡si esto ya lo hacía yo!”. Son pequeñas empresas fundadas por diseñadores o por personas con mentalidad de diseñador y gracias a cuya intuición han podido sobrevivir en los tiempos más duros. Y otra evidencia es la existencia misma de un sector de servicios de diseño que, a pesar de no tener conocimientos formales en gestión, logra salir adelante y crecer y generar riqueza y puestos de trabajo.

En cualquier caso, lo que se infiere de esta teoría es que el diseño tiene un potencial que puede beneficiar al conjunto de la empresa en general; esto no quiere decir que la empresa

tenga que confiar necesariamente su gestión a un diseñador, porque está claro que no todas pueden o quieren hacerlo y no tienen porqué; pero sí podemos retener que conviene aprender del diseño, darle amplitud dentro de la empresa y no confinarlo a una función utilitaria. Tim Brown⁵¹, en un artículo publicado recientemente, dice: “El anterior [papel del diseño] era táctico, y resultaba en una creación de valor limitada. El actual [papel del diseño] es estratégico, y nos lleva a una creación de valor radical”.

No hay mucho más que decir en cuanto al *design thinking*: es un guión que se está escribiendo en este momento, que suena bien por ahora, y tenemos que ver adonde nos lleva. Pero creo firmemente en que una mayor imbricación de la gestión y del diseño es necesaria, tal como lo viene reclamando la disciplina de la gestión del diseño desde hace mucho tiempo.

43. Gary Hamel, 2007.

44. Empresa dedicada al software de gestión. Ver SAP, AG en Internet.

45. Ver IDEO en Internet.

46. *D-School* por Design School, a semejanza de las *B-schools* o *business schools*, escuelas de negocios. Ver Hasso Plattner Institute en Internet.

47. Ver Procter & Gamble en Internet.

48. A este respecto, es interesante consultar un artículo de Brigitte Borja, 2007, que explica su estancia en el campus de la *B-School* y Brigitte Borja, 2008.

49. Traducción libre, no homologada todavía en el sector.

50. Ver Massachusetts Institute of Technology *design lab* en Internet.

51. Tim Brown, 2008.



Conclusión

El diseño interviene en la concepción y en la configuración de los vectores de visibilidad de la empresa, aquello que la proyecta y la hace visible en el mercado: sus productos (ya sean bienes o servicios), su comunicación y los espacios donde lleva a cabo sus actividades.

EL DISEÑO HOY EN DÍA FORMA YA PARTE DE LA FUNCIÓN PRODUCTIVA DE UN GRAN NÚMERO DE EMPRESAS, QUE HAN ENCONTRADO EN ÉL UN POTENTE INSTRUMENTO DE MEJORA Y DE CRECIMIENTO.

Se ha demostrado que la inversión en diseño da resultados positivos y que las empresas que más invierten en él son aquellas que destacan también por su crecimiento; y no solo eso, sino que se está empezando a perfilar un nuevo modelo de gestión basado en las habilidades del diseñador como perfil mejor dotado para sortear las vicisitudes de este mercado tan abierto y tan complejo en el que tenemos que competir.

“Cuanto más estratégica es una función [en la empresa], menos depende de sus resultados contables”: con esta afirmación, mi profesor de contabilidad y finanzas en la Universidad de Westminster quería decir que en aquellas organizaciones en las que el diseño es la función más importante, la principal herramienta de competitividad, las decisiones que le afectan se toman siguiendo más la intuición que la razón. Aún estando de acuerdo con él, defiende taxativamente para todas las demás organizaciones, que que son ahora mismo la mayoría.

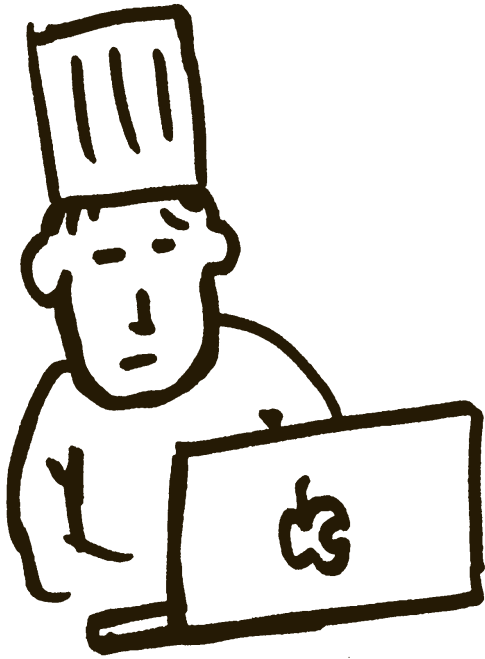
LAS DECISIONES RELACIONADAS CON EL DISEÑO TIENEN QUE ESTAR BIEN ARMADAS DESDE EL PUNTO DE VISTA CONCEPTUAL, DESDE EL PUNTO DE VISTA CONTABLE Y DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTRATÉGICO.

El diseño es una actividad proyectual con un ingrediente de creatividad que la hace única pero que, al mismo tiempo, le confiere riesgo. Como dicen Sirkin y Andrew⁵², “el mayor riesgo para una empresa que trata de crecer es no asumir ninguno” y en este sentido, el diseño sería uno más, y uno que genera buenos beneficios. Sin embargo, el día a día de la empresa es un continuo de decisiones que no tienen nada de genial pero que en conjunto aportan ese plus que asegura su supervivencia, cuando no el éxito en el mercado. En esta cotidianeidad es donde más se agradece el disponer de herramientas que nos ayuden a tomar decisiones sobre una base racional; y si a pesar de que todo parece estar en contra, insistimos en la idea y seguimos nuestro instinto, al menos sabemos en qué riesgo estamos incurriendo y por qué.

LA GESTIÓN DEL DISEÑO ES
LA DISCIPLINA QUE
DESARROLLA LAS
HERRAMIENTAS PARA
ESTRUCTURAR LA FUNCIÓN
DISEÑO EN LA EMPRESA Y
ADMINISTRARLA PARA QUE
SIRVA A SUS OBJETIVOS
CORPORATIVOS Y PARA
CONTROLAR Y DOSIFICAR
EL RIESGO QUE ESTÁ
DISPUESTA A ASUMIR EN
CADA MOMENTO.

Estas herramientas se tienen que adaptar para cada caso: no existe el DISEÑO en general, como categoría absoluta, sino que cada organización lo utiliza como mejor le conviene, según su madurez, su sector, sus posibilidades económicas y su proposición estratégica. Con estas variables se estructura una política de diseño que ampara el conjunto de acciones y actividades

relacionadas, y que permite discriminar y priorizar los proyectos sucesivos que irá abarcando la empresa.



En este libro se han discutido temas que afectan a la toma de decisiones en materia de diseño y se han abordado cuestiones de futuro, en la esperanza de que contribuya en alguna medida a que más empresas lo utilicen de forma rentable.

No me resisto a introducir aquí la idea de Bruno Munari⁵³ de comparar diseño y cocina: el cocinero aprendiz sigue las recetas al pie de la letra, pesando todos los ingredientes y fiándose de las fotos y de las indicaciones de tiempos, temperaturas y manipulaciones;

LA EMPRESA EXCELENTE
ES LA QUE GESTIONA
MEJOR LOS RIESGOS PARA
CONSIGUE EXTRAER TODO
EL POTENCIAL QUE LE
PUEDE APORTAR EL
DISEÑO.

con la experiencia, ese mismo cocinero se fía de su olfato, toma atajos, incorpora aportaciones personales e improvisa para evitar la monotonía y para sobresalir del resto. Lo mismo un diseñador, lo mismo una empresa: es bueno al principio conocer las normas, aunque sea para poder saltárselas más adelante. El mejor chef es el que, tomando riesgos, logra alcanzar un estilo más personal en su cocina; de la misma forma, la empresa excelente es la que gestiona mejor los riesgos para consiga extraer todo el potencial que le puede aportar el diseño.

52. Sirkin, 2008.

53. Bruno Munari, 1983.



Anexo 1:
Sobre el diseño

SIEMPRE RESULTA ARRIESGADO DAR UNA DEFINICIÓN DE LO QUE ES EL DISEÑO. ME REFUGIO AQUÍ EN UNA VISIÓN DE EMPRESA PARA APUNTAR, DE FORMA ESQUEMÁTICA, LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE EN MI OPINIÓN, DEFINEN EL DISEÑO EN TANTO QUE HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA.

LA CREATIVIDAD

Siendo como es uno de sus ingredientes clave, no es privativo de esta disciplina: la creatividad es una facultad innata en las personas, que la desarrollan más o menos. Los diseñadores no tienen porqué ser creativos de entrada, pero sí que se entrenarán en el ejercicio de la creatividad porque lo que se requiere de ellos es que aporten soluciones siempre diferentes a problemas mil veces planteados: ¿cómo es posible si no, a estas alturas, pensar en diseñar otra silla!

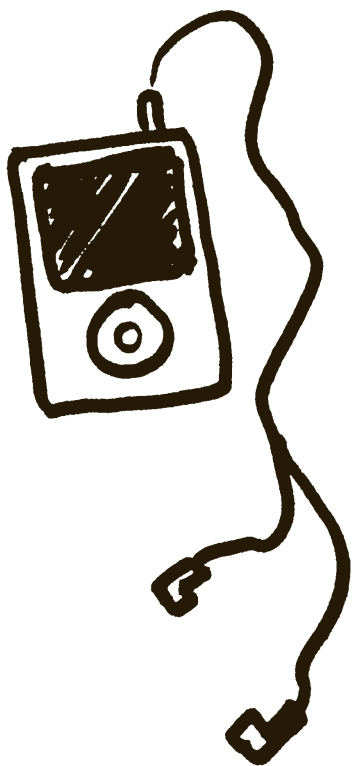
La creatividad, en mi opinión, es ese punto de intuición y de genio que hace que un objeto bien diseñado tenga lo que a veces se denomina el *wow factor*, es decir, lo que hace que cuando lo vemos lancemos una exclamación admirativa que resume nuestro aprecio por la solución estética y conceptual al mismo tiempo. Por ejemplo: un objeto comercializado recientemente y que por supuesto ha merecido un gran *wow!* por parte del público es el famoso IPOD. Dejando de lado la discusión de si la innovación del IPOD reside en el diseño del objeto o en el diseño del servicio que lleva asociado, lo que nos aporta es una envolvente sumamente inteligente y bien desarrollada tanto desde el punto de vista estético como desde el punto de vista de interacción/usabilidad y lo aplica a una tecnología ya existente para convertirlo en objeto de culto, tan intensamente deseado como

copiado. En nuestra sociedad opulenta, y en igualdad de condiciones, son precisamente estos resortes emocionales, que no se pueden racionalizar, los que decantarán la elección del usuario.

Además de la creatividad, la función diseño, contemplada desde dentro de la empresa, tiene que cumplir con las siguientes características:

METODOLOGÍA

El diseño no es fruto únicamente de la inspiración sino que se ejerce siguiendo una metodología precisa, que se ha ido formalizando a lo largo del tiempo y que se enseña en las aulas. Por eso cualquier cosa no es diseño, y por eso hay buen diseño y mal diseño. Si bien es cierto que la experiencia y el talento (o la suerte a veces) pueden suplir la metodología, o al menos alguna de sus fases, es importante evitar caer en la simplificación de pensar que para diseñar solo hace falta estar inspirado. NO: los logotipos no crecen ni en los cajones ni en los discos duros de los ordenadores, no todos los objetos funcionan igual de bien (o de mal), y no es verdad que cualquiera pueda ponerse a diseñar porque total, no hace falta ningún conocimiento específico⁵⁴.



DECISIÓN CONSCIENTE/VOLUNTAD

En mi opinión, no es diseño aquello que se hace por omisión sino lo que es consecuencia de una decisión consciente sobre la necesidad de diseñar. Aquí entro en una discusión compleja, puesto que para muchos autores todo lo que no es fruto de la naturaleza está diseñado, esto es: una cáscara de huevo no es diseño (aunque se pueda considerar como el paradigma del *packaging*) pero una silla de enea "de las de toda la vida" sí lo es. En este punto yo discrepo y tiendo a pensar que una silla de enea, que se lleva haciendo con la misma forma en diferentes partes del mundo y desde hace tantos años, no es fruto de un ejercicio de diseño sino que es el mejor resultado que se podía obtener en unas coordenadas tiempo espacio dadas, con la tecnología existente en la época y el saber hacer del momento; luego, este modelo, por omisión, y porque cumplía perfectamente su función, no se ha cambiado en muchos años hasta que, en el mercado saturado del siglo XXI alguien creyó conveniente darle un aire nuevo al producto y diseñó, ahora sí, una silla de enea de asiento triangular. La primera fue fruto de las circunstancias, la segunda fue fruto de un encargo específico, o sea, un diseño.

SATISFACCIÓN DE NECESIDADES

El diseño es fruto de un encargo y se argumenta por la voluntad de solventar una necesidad. hace años, esto era precisamente lo que distinguía el diseño del arte: el diseño respondía a un encargo y el arte al libre albedrío. Pero hoy día, el arte se hace cada vez más por encargo y sigue siendo arte; o tal vez existe un diseño artístico distinto al Arte como expresión autónoma de la emoción del autor. La polémica de lo que diferencia al diseño del arte y de la intervención del arte en el diseño ha sido y es muy prolija. A mi entender, en una sociedad postmoderna este tópico pierde sustancia: no existe una frontera clara entre ambos y el sustrato del producto está más en la intención del que lo hace que en el producto mismo. No existen categorías y no tiene mucho interés fijarlas: ¿por qué razón una empresa debería abstenerse de encargar una obra artística para comunicar su actividad y por qué motivo un artista no debe de utilizar un objeto cotidiano para transmitir su inquietud estética o filosófica? ¿es que el arte de hoy es solo estético? ¿acaso ha cumplido una mera función estética a lo largo de la historia?

Dejando de lado esta discusión, lo que sostengo es que el diseñador lo es en cuanto alguien le solicita que ejerza sus habilidades de diseñador y que aplique la metodología de diseño para concebir o para dar forma a algún producto que no existía hasta la fecha, bien sea diseño, rediseño, encargo o auto-encargo⁵⁵.

En cuanto a la naturaleza de las necesidades que el encargo pretende cubrir, una vez más nos encontramos con una animada discusión en la que se mezcla la ética con la profesionalidad: una corriente de pensamiento, para la cual los textos de Victor Papanek⁵⁶ o de Bruno Munari⁵⁷ fueron seminales, exige al diseñador un fuerte compromiso social para evitar contribuir con objetos inútiles a la perpetuación de un modelo de crecimiento no sostenible. Recíprocamente, otros reivindican la libertad de crear y de experimentar en cualquier dirección, argumentando que la estética, la diversión y el juego también son necesidades del ser humano, ¿por qué no? Así, todo tipo de *gadgets*, objetos de decoración e instrumentos sobrediseñados (como el tenedor con manivela para enrollar los *spaghetti*, por ejemplo) encuentran una cobertura adecuada en un mercado ecléctico por definición.

NECESIDADES DE ORGANIZACIONES

O DE PERSONAS

Cuando decimos que el diseño cubre necesidades, ¿a qué necesidad nos referimos? ¿la de la empresa que comercializa el producto o la del usuario final del producto? Aquí de nuevo entramos en polémica: ¿para quién trabaja el diseñador? obviamente el diseñador trabaja para una empresa que es la que le hace un encargo, y por ello tendrá en cuenta las posibilidades de fabricación y sus limitaciones a la hora de concebir el producto; pero el diseñador nunca pierde de vista al usuario final porque es esta observación lo que le da la pauta para la resolución formal del objeto. Por ejemplo: el Ayuntamiento de un pequeño municipio encarga el diseño de unos carteles para anunciar sus fiestas patronales: el diseñador tendrá en cuenta, por un lado, que el coste de la impresión de los carteles sea lo más económico posible (controlando que las dimensiones se ajusten a la optimización de las medidas estándar del papel, que la calidad del papel sea suficiente para el uso pero no superior a esto, que el color se pueda resolver de la forma más económica, etc.) pero a la vez procurará, en función del uso de esta pieza, que sea vistoso, que se lea a una cierta distancia (por ejemplo desde el coche parado en un semáforo), que refleje las costumbres locales para suscitar la complicidad de la gente y su implicación en la organización de

los eventos, etc. Lo mismo se puede aplicar a un objeto de uso o de decoración, a una grúa o a una moto, o bien a un punto de venta o a un local, despacho o fábrica. A veces los intereses de las dos partes pueden entrar en conflicto: si reducimos el grosor del envase de leche a la mínima expresión podemos ahorrar unos céntimos, que multiplicados por millones de botellas, pueden tener mucha importancia en la cuenta de explotación de la empresa; pero en los *tests* con consumidores de leche pueden aparecer críticas a la aparente fragilidad del envase o a la posibilidad de roturas, que conllevarían pérdidas para el consumidor; el diseñador tendrá que lograr el compromiso entre unos y otros, jugando con la estructura, con la forma de la botella para que el uso de la lámina más fina posible no entrañe ni el peligro ni la apariencia de peligro. Un buen diseño resuelve la ecuación de manera satisfactoria para todas las partes.

OBJETIVOS FIJADOS

Si seguimos la lógica del encargo, llegamos a la necesidad de establecer unos objetivos para cada ejercicio de diseño. Así, un fabricante de muebles encargará un nuevo modelo de silla para oficina, o para jardín, o para niños; un club deportivo encargará una mascota para promocionar un campeonato o para generar una línea de *merchandising*; un consultorio de odontología encargará unas oficinas nuevas para albergar el resultado de la fusión entre dos organizaciones antes independientes, o para situarse en un nuevo mercado con el posicionamiento debido; un importador de utillaje especializado encargará un catálogo que explique las prestaciones y las ventajas de sus productos; una empresa de alimentación encargará un *packaging* específicamente pensado para gente mayor, o para jóvenes que no tienen tiempo para cocinar, o para niños que tienen que prepararse solos la merienda, etc.: el encargo siempre responderá a un objetivo concreto. En las fases más altas de la *design ladder*, como hemos visto, el diseñador participa muy activamente en la detección de la oportunidad de mercado y ya no nos conformamos con que solo se dedique a dar forma a las ideas de otros.

GRADOS DE LIBERTAD

Como colofón del objetivo por el cual se realiza en encargo de diseño, aparecen las restricciones al mismo. Es evidente que no tenemos normalmente todos los medios que desearíamos para resolver el encargo sino que nos tenemos que conformar con un presupuesto dado, con una determinada instalación productiva, con un material concreto y además tenemos que respetar un estilo definido como "marca de la casa", unas normas de sanidad, de un código ético y un calendario. La profesionalidad del diseñador se mide por la capacidad que tiene para resolver el encargo dentro de los límites que le impone el cliente, el mercado, la legislación existente y el propio usuario final. En este contexto, la creatividad para mí es como un aderezo: cada cocinero tiene su receta y al final es lo que transforma un puñado de vegetales en una ensalada.

RESULTADOS

Puesto que entendemos el diseño como fruto de un encargo con unos objetivos específicos, tenemos que estar dispuestos a garantizar unos determinados resultados del mismo para saber si hemos logrado nuestro propósito o si por el contrario hemos fracasado. Esta parte por supuesto es dolorosa, porque a nadie le gusta pasar exámenes, pero es necesaria si consideramos que el diseño es una función que adquiere sentido dentro de la organización empresarial. como dice Hollins⁵⁸,

“los honorarios nos los paga el producto, no el empresario”. Como hemos visto en el capítulo 9, el tema de los resultados del diseño no es trivial y de ninguna forma se debe considerar como algo que va en contra del diseñador. Por ejemplo: si el encargo consistía en hacer un mueble que pasase a formar parte de las colecciones de diseño y de los museos de artes decorativas, no podemos medir los resultados en términos de cifra de ventas; al contrario, si el objetivo del encargo era incrementar el margen de explotación de una determinada línea de producto, no podemos echarle en cara al diseñador que esa pieza no haya sido seleccionada por una sofisticada revista de tendencias. En cualquier caso, es importante recalcar que la evaluación del diseño, sea informal o formal, cualitativa o cuantitativa, no es una cuestión de gusto personal: si reivindicamos una metodología, un proceso, y el ser capaces de cumplir con vlos objetivos que se fijan, hay que aceptar que los resultados son objetivos y como tal se pueden evaluar.

-
54. Para una descripción de lo que es el proceso del diseño y cómo se gestiona, ver cualquiera de los estupendos manuales que publican los centros de diseño sobre el tema.
 55. A propósito de auto-encargo, tan lícito es esperar a que aparezca el cliente con una idea en la cabeza como ir proactivamente a ver al cliente con una propuesta que sabemos que puede encajar en su colección. También los diseñadores jóvenes (y no tan jóvenes) encuentran a menudo en la auto-producción una salida a su actividad.
 56. Victor Papanek, 1971.
 57. Bruno Munari, 1983.
 58. Hollins y Hollins, op.cit.



Anexo 2:
El proceso de
selección de
diseñadores

LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PERFILES MÁS ADECUADOS

Los diseñadores suelen presentar su trabajo en lo que se conoce como *book*, una muestra impresa de sus trabajos. Hay que tener en cuenta, a la hora de analizar un *book*, que un trabajo de diseño raramente se lleva a cabo en solitario. Por lo tanto, hay que intentar averiguar el papel que ha tenido el diseñador en cada uno. Un caso típico es que un diseñador sale de un "estudio" o de una empresa para probar suerte por su cuenta, y enseña todo lo que ha hecho en su puesto de trabajo anterior: tenemos que entender que cada proyecto, bueno o malo, lo era también por el equipo en su conjunto y que la prestación de ese profesional en un nuevo entorno de trabajo puede cambiar, para bien o para mal. Si en vez de elegir a un diseñador para el departamento interno lo que estamos haciendo es seleccionar a un proveedor externo, un "estudio", tenemos que pensar que si se trata de una estructura grande el jefe de proyecto que nos van a asignar tendrá mucho que ver con el resultado final de la colaboración: algo similar a lo que ocurre con el director de cuentas de una agencia de publicidad cuando contratamos una campaña o con un cirujano en un gran hospital.

Un mito a desterrar es el de la experiencia: no porque el diseñador haya trabajado con frigoríficos se tiene que quedar haciendo frigoríficos toda su

vida, no porque haya diseñado un servicio de restauración rápida está inhabilitado para reflexionar sobre el funcionamiento de una notaría. Las herramientas básicas de un diseñador para el ejercicio de su profesión (pensamiento integral, creatividad, metodología proyectual estructurada) se pueden aplicar y de hecho se aplican a diversos temas con la misma calidad de resultados; es más, la experiencia diversa puede facilitar la comprensión de los problemas y el hallazgo de soluciones innovadoras.

Otro tema que hay que tener en cuenta a la hora de seleccionar al diseñador es el económico: el equipo más caro no necesariamente es el mejor para todas las empresas y para todos los casos. Muchas organizaciones pequeñas han caído en la trampa de querer tener al equipo de mayor fama y se han visto desbordados por unas prácticas que les resultan muy ajenas y difíciles de asumir y por unas minutas de honorarios que superan ampliamente sus posibilidades. Cada proyecto y cada empresa requiere su diseñador: y el mejor diseñador es el que puede responder a la situación específica de su cliente en cada momento, no el de mayor repercusión en los medios o el que más premios ha ganado.

LOS CONCURSOS

Se ha puesto de moda en los últimos años que las empresas y las instituciones convoquen concursos

de diseño para todo y para cualquier cosa: un logotipo, un cartel, un mueble o un producto cualquiera, en vez de seleccionar primero a un diseñador y confiarle el trabajo. El concurso se convierte así en un medio para identificar al mejor candidato para el proyecto que tenemos entre las manos, ya que no sabemos cómo encontrarlo por otro procedimiento.

En un principio, el concurso de diseño es un incentivo para los diseñadores y es una forma de hacer evolucionar el diseño en un tema en concreto, y así debería entenderse y usarse. Pero por el otro lado, es una forma barata de obtener buenas ideas y las empresas abusan de ello con la impunidad que les da el hecho de que siempre hay diseñadores que se presentan y que con su actitud validan el concurso, aunque haya sido mal convocado.

Hasta hace poco tiempo, existían unas normas para la convocatoria de concursos de diseño consensuadas internacionalmente. Aunque hoy día esta normativa haya caído en desuso, hay unas pautas mínimas exigibles que deberían ser aplicadas al menos por las organizaciones del sector, ya sean asociaciones de diseñadores o centros de diseño, en la medida en que estas organizaciones son las que habitualmente dan apoyo a las empresas que quieren lanzar un concurso o un premio de diseño. A mi entender, las normas mínimas son:

- Que la composición del jurado se dé a conocer en el momento de lanzar el concurso o el premio (con nombres y apellidos y no por categorías como: "un representante de tal organismo" o un "diseñador reconocido", fórmulas muy socorridas pero que dan poca información)
- Que la mayoría de los miembros del jurado tengan conocimientos suficientes para ejercer su función, es decir, que tengan conocimientos de diseño
- Que el jurado esté debidamente retribuido para que ejerza su función en condiciones (y evitar que se vayan antes de tiempo, que no acudan y deleguen en otra persona, etc.)
- Que se habilite un plazo razonable para la presentación de candidaturas
- Que los requisitos de presentación no sean exagerados: se tiene que presentar una idea, no el proyecto acabado
- Que se garantice el respeto de los derechos de la propiedad intelectual de todas las entradas

En caso de duda, hay que remitirse a los profesionales o a las organizaciones profesionales y/o al menos consultar las bases de concursos que cuenten con tradición y prestigio entre los profesionales. Pero en cualquier caso, para que un concurso o un premio tengan interés, se hará hincapié en la promoción del mismo, y esto en beneficio de los que se presentan pero también de los organizadores: una vez hecho el esfuerzo de lanzar el certamen y una vez gastado el presupuesto que representa la mera organización del evento, lo más adecuado es amortizar el gasto haciendo que el ganador aparezca en los medios para que se siga hablando del premio (y por ende, de la empresa o institución que lo ha convocado), lo más posible.

Las competiciones abiertas tienen el mérito de propiciar el descubrimiento de nuevos talentos, pero son en general una gran pérdida de energía colectiva: tanta gente tantas horas dedicadas a hacer algo que haría un solo equipo con un buen brief en un tiempo razonable y con una mayor garantía de obtener un resultado adecuado. Los profesionales son reticentes a presentarse a convocatorias abiertas porque no saben con quién están compitiendo y prefieren no correr el riesgo de aparecer en segundo lugar después de un estudiante o de un ama de casa.

En el extremo opuesto, los estudiantes muchas veces renuncian a presentarse a los concursos porque, por un lado, están saturados de convocatorias y porque, por el otro lado, están saturados de tareas para la escuela y no pueden atender nada más. Además los estudiantes muchas veces son conscientes de que se les atrae con un premio modesto y que en cambio ellos están aportando muchas ideas, buenas o malas, pero en cantidad, y que además estas ideas pasarán por el cedazo del criterio de un jurado profesional que no solo dará un veredicto sino una opinión sobre todas las candidaturas: parece sin duda un buen negocio para una empresa, especialmente si pertenece a un sector maduro en el que cuesta innovar..

Aún tomando todas las precauciones posibles, no existe la garantía de llegar a un buen resultado: en un mundo tan lleno de señales es muy difícil hacer bien el encargo si no sabemos con quién estamos hablando y el nivel profesional que tienen, es muy raro no acabar con algo que ya está en el mercado, y es muy peligroso comprometerse en las bases a adoptar (o a poner en producción) la propuesta ganadora sin tener garantías de que los resultados van a tener un nivel de calidad razonable.

Para mí, los concursos que tienen más sentido son los concursos restringidos, cuando queremos

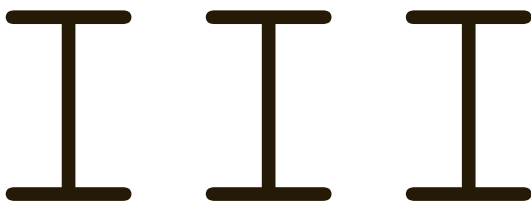
tener la opinión de varios profesionales antes de lanzarnos por uno u otro camino. Estos son actividades habitualmente remuneradas en la medida en que lo que se le pide al profesional es que avance una parte del trabajo y presente una solución mínimamente formalizada para que pueda ser juzgada: así, ni la empresa ni el profesional que concursa tienen la impresión de perder el tiempo o de hacer un brindis al sol. La empresa se asegura de elegir la mejor opción y el profesional ve recompensada su dedicación, aunque no se lleve el proyecto.

Si no queremos o no podemos avanzar dinero, la forma de proceder es convocar un concurso de méritos, en el que los diseñadores seleccionados aportarán un *book* de trabajos realizados. la empresa puede haber fijado un presupuesto para el proyecto y por lo tanto se entiende que quien se presenta acepta hacer el encargo por ese importe, o bien puede pedir que junto al *book* se presente un presupuesto. En cualquiera de los dos casos hay que partir de una definición muy estricta de lo que es el proyecto para que unos y otros se entiendan.

POR EJEMPLO:

Convocamos un concurso restringido de méritos para el diseño de *packaging* de una nueva línea de cosmética para el que seleccionamos a 5 equipos de diseño. Si les pedimos que nos avancen un presupuesto, tenemos que definir exactamente lo que queremos que nos cuantifiquen: estamos hablando de *packaging* estructural y gráfico o solo gráfico; en el caso de que sea solo gráfico, el envase nos viene dado o hay que buscarlo y proponerlo; cómo es de extensa la gama y cuantas variaciones de tamaño tiene cada producto; qué restricciones tenemos tanto en términos temporales como materiales, etc. O sea, hay que preparar un brief muy sólido para que los equipos partan de supuestos comparables.

Los diseñadores a menudo protestan por la convocatoria de concursos, básicamente porque su trabajo se basa en la confianza con el cliente y el organizar una subasta de entrada no parece la mejor forma de establecer un vínculo de complicidad entre ellos. Si bien es comprensible este extremo, y a pesar de todo lo dicho anteriormente, hay que saber que hoy en día las grandes empresas organizan concursos similares entre abogados, por ejemplo, para asignarles un asunto de envergadura.



Anexo 3:
La red de servicios
al diseño

EN TODOS LOS PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA
EXISTEN ORGANIZACIONES QUE DAN SERVICIO
AL DISEÑO

CENTROS DE PROMOCIÓN DEL DISEÑO

Tienen por función difundir el conocimiento en diseño y dar apoyo a la empresa en el proceso de introducción de la función diseño; ofrecen una gran variedad de actividades y son el punto de referencia para las empresas y el lugar donde acudir en primera instancia para solicitar información y ayuda. Los centros de diseño hoy día se han profesionalizado y en su mayoría están gestionados por expertos con conocimientos en la materia, ya que su labor es crítica para el desarrollo del tejido empresarial de su zona. Ponen en marcha investigaciones y actividades de diseminación (exposiciones, conferencias, etc.) y son además los interlocutores de la administración en la materia: por ello es importante el contacto entre el centro y las empresas, para que las decisiones que se tomen en materia de política de diseño tengan el sustrato de realidad de lo que pasa en el mercado. La fórmula clásica de financiación cien por cien pública de estos organismos está dejando paso a un esquema mixto, de fondos públicos más patrocinio privado. En la mayoría de países, existe una agencia estatal que coordina la política de diseño en todo el territorio.

PROGRAMAS DE AYUDA AL DISEÑO

Hasta la fecha, la política económica de la mayoría de países de la Unión Europea contempla ayudas para estimular la competitividad de su tejido

productivo; entre éstas se incluyen las ayudas al diseño, entendido como factor de mejora de los resultados de las empresas. Algunos centros de promoción de diseño prestan su ayuda en el proceso de decisión sobre la orientación concreta de estas ayudas y a veces en la administración de los fondos, pero la responsabilidad de habilitarlos y de decidir su aplicación recae siempre en la administración correspondiente, que normalmente tendrá que actuar en línea con los objetivos de la política industrial que se esté aplicando.

PROGRAMAS DE AYUDA A LA PROMOCIÓN EXTERIOR DEL DISEÑO

El diseño contribuye a la construcción de la marca-país, da a conocer los productos de mayor valor añadido y sensibiliza además un tipo de público de mayor poder adquisitivo y con mayor capacidad de influencia. En consecuencia, es frecuente que el diseño forme parte de los programas que elaboran las agencias estatales de promoción del comercio exterior.

CENTROS DE ENSEÑANZA

Desde las grandes universidades hasta las pequeñas academias especializadas, todos los centros de enseñanza de diseño ofrecen múltiples cursos para la formación continua; la oferta es menos abundante en lo que se refiere a la gestión del diseño, pero también se pueden encontrar cursos sobre la materia. En cualquier caso, estos cursos no solo

permiten reciclar conocimientos y ponerse al día sino que además son un excelente medio en el que cultivar una red de contactos relacionados especializados. Por otro lado, las escuelas de diseño tradicionales aceptan de buen grado iniciativas de colaboración con empresas, lo cual puede ser muy interesante para desarrollar proyectos experimentales y de investigación, pero ojo, no para proyectos comerciales. Cuando una escuela propone un servicio profesional a una empresa, todos pierden: los estudiantes, porque se desvían de sus estudios para participar en un proyecto por el que no cobran; la empresa, porque no tiene garantía alguna ni de calidad en el resultado ni de puntualidad en la entrega; y la escuela, porque está presionando a la baja los precios de los servicios de diseño, yendo en contra de sus clientes (los estudiantes) y porque está depreciando su propio producto al sugerir que es lo mismo el trabajo de un profesional que el de un estudiante, lo que equivale a decir que la formación no aporta nada.

ASOCIACIONES DE DISEÑADORES

Existen también en gran número y se organizan por especialidades y/o por criterios geográficos. su función es la defensa de los intereses de los profesionales pero también se suelen involucrar en actividades de promoción del diseño como exposiciones, organización de concursos y premios, actividades de difusión del conocimiento,

etc. Algunas asociaciones de diseñadores buscan activamente la colaboración con empresas para mejorar su financiación y las contrapartidas del patrocinio a menudo son atractivas.

GALERÍAS Y MUSEOS

Cada vez aparecen más espacios dedicados a la promoción del diseño, con programaciones propias o que acogen actividades organizadas por otros. En algunos sitios, es el museo de artes aplicadas y decorativas el que hace las veces de museo del diseño y sus exposiciones están más cerca de la divulgación de lo que es el diseño y de lo que puede aportar a la sociedad; en cuanto a las galerías, suelen ofrecer una programación cercana a la vertiente más artística o más experimental de la disciplina.

LIBRERÍAS Y BIBLIOTECAS

En la dinámica de contraposición entre los grandes almacenes de la cultura y las pequeñas librerías especializadas, florecen los pequeños negocios dedicados a la disciplina del diseño; su propio tamaño reducido y su alta especialización los convierten en un lugar de consulta y de encuentro entre expertos. Suelen ofrecer sistemas de abono y de asesoramiento con el fin de fidelizar a sus clientes, lo cual resulta muy interesante para las empresas. Las bibliotecas especializadas suelen estar en los centros de enseñanza y no siempre son accesibles por el público.

EDITORIALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Existen editoriales especializadas en diseño y otras con colecciones más o menos amplias dedicadas a títulos relacionados con el diseño; si bien es fácil encontrar libros ilustrados en las secciones de diseño de las librerías, es más difícil encontrar ensayos y libros de texto. En cuanto a las revistas profesionales, no son muchas pero sí que por lo general ofrecen una información de calidad. Cada vez se mezclan más los contenidos en el sentido de ofrecer una panorámica sobre el diseño global y no por especialidades como se hacía años atrás. Las revistas especializadas por supuesto publican noticias relacionadas con las empresas, pero no es fácil influir en sus decisiones de qué publicar y cuándo. Periódicamente aparecen ideas para hacer programas de televisión sobre diseño, pero parece que no se ha dado -todavía- con la fórmula más adecuada.

PREMIOS Y ANUARIOS

Tanto los premios de diseño como los anuarios que se publican son una buena oportunidad para que las empresas se den a conocer en el sector y también para que identifiquen perfiles profesionales nuevos e interesantes para sus proyectos.

EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Cada año que pasa se añaden nuevas actividades internacionales relacionadas con el diseño como congresos, exposiciones, etc. Es importante discriminar, pero en general son una buena ocasión para reforzar la red de contactos además de adquirir conocimiento.

IV

Anexo 4:
Las palancas de
la reputación en
diseño

PREMIOS (SOBRE LOS PRODUCTOS YA EN EL MERCADO) Y CONCURSOS (QUE SOLICITAN UNA IDEA ESPECIALMENTE CONCEBIDA PARA EL CERTAMEN)

En ambos casos, lo que da la medida del prestigio de la competición es la composición del jurado y lo que da la medida del retorno sobre la inversión que hay que hacer para presentarse es, además del importe del premio (si lo hay), el programa de promoción que se ofrece la ganadora: posibilidad de participar en eventos y conferencias, exposiciones, catálogos, etc.

POR EJEMPLO:

Si una institución pública organiza un premio de excelencia en diseño, la manera de rentabilizar el premio es haciendo que los ganadores aparezcan en los medios durante todo el año, no sólo el día de la entrega de galardones. Para ello, hay que tenerles en cuenta en todos los demás actos públicos que organiza dicha institución: conferencias sobre temas específicos, mesas redondas, proyectos de investigación, etc. De esta forma, tanto el premiado como el promotor ven su inversión recompensada. No tiene mucho sentido declarar que esos son los excelentes y luego no ponerlos como ejemplo.



Las empresas a veces ven muy complicado el presentarse a un premio: hay que redactar el dossier de candidatura y hacer un mínimo esfuerzo para presentarse bien y causar una buena impresión en el jurado, sabiendo que una misma historia contada de distintas maneras provoca reacciones distintas. No hay que dudar en contratar a un externo para preparar el dossier de candidatura, no sólo porque se tienen más posibilidades de ganar sino porque ese mismo trabajo puede aprovecharse para otras cosas: puede ser el embrión de un folleto corporativo, puede servir para estructurar una presentación corporativa, puede utilizarse como dossier de prensa, etc. La participación de un externo, un diseñador a ser posible, aportará una mirada renovada sobre las actividades y las realizaciones de la empresa.

LAS EXPOSICIONES

Puede ocurrir que se soliciten productos de la empresa para formar parte de una exposición. Aquí también, habrá que valorar el coste que supone, el prestigio del comisario y del organizador, el lugar de exhibición y de la itinerancia, si la hubiera y el programa de promoción previsto. Idealmente, procuraremos ponernos a disposición de la oficina de prensa para aprovechar las oportunidades de entrevistas y reportajes en los medios.

LAS CONFERENCIAS

También ocurre con frecuencia que se convoquen empresas a conferencias, seminarios, charlas, etc., para aportar su testimonio y explicar su "caso"; a veces, se pueden propiciar estas oportunidades con una labor de relaciones públicas acerca de la institución que organice el evento. En cualquier caso, hay que asegurarse de que la convocatoria está bien hecha y que acudirá público suficiente al acto y de que ese público es el que se espera: estudiantes si son estudiantes o empresarios si son empresarios.

LA PRENSA

La prensa de diseño es tan independiente y profesional como la de los demás sectores; establecer unas buenas relaciones con los medios es facilitarles el trabajo, pero no podemos insistir ni exigir para aparecer en los medios: antes, los periodistas no sabían si colocar el diseño en la sección de cultura o de economía; hoy ya se ha creado la sección "diseño", pero el problema es que hay una avalancha de noticias que rivalizan para aparecer.

FERIAS

El mismo concepto de "feria de diseño" es polémico ya que para saber qué es una feria de diseño deberíamos empezar por definir otra vez "diseño". La cita anual del diseño europeo por excelencia es la feria del mueble de Milán,

pero cada cierto tiempo se pone de moda algún otro evento más pequeño y muy especializado que pueden dar mejor resultado según el objetivo de cada uno. Las revistas nos dan las pistas necesarias para saber dónde tenemos que ir a exponer y a visitar. Los eventos **100% design**, organizados por una empresa británica en varias ciudades del mundo, son otra alternativa con un *target* muy específico de diseño pero también tienen un fuerte sesgo hacia el mobiliario y la decoración.

ASOCIACIONES DE EMPRESAS DE FUERTE COMPONENTE EN DISEÑO

Son organizaciones privadas con una política de admisión de socios bastante cerrada. Su objetivo es defender los intereses de sus socios gracias a la cooperación entre ellos. Además del *lobbying*, pueden emprender proyectos de investigación, organizar participaciones conjuntas a ferias, etc.

Referencias
bibliográficas

Bessant, John et al

2005, *Management of creativity and design within the firm*, DTI "Think Piece", Department of Trade and Industry, UK (hoy: Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, www.berr.gov.uk).

Best, Kathryn

2007, *Design Management*, AVA Publishing, Lausanne y Best, Kathryn
2008, *Management del diseño*, Parramón Editores, Barcelona.

Borja, Brigitte

2002, *Design Management*, Éditions de l'Organisation, Paris.

Borja, Brigitte

2004, *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*, Allworth Press, New York.

Borja, Brigitte

2007, *Le design de demain se prépare aujourd'hui dans la Silicon Valley: "Design thinking" "dschool" Université de Stanford*, Design Plus Magazine n°29, Centre de Design Rhône-Alpes, Lyon (F).

Borja, Brigitte

2008, *A theoretical model for design in management sciences: the paradigm shift in the design profession, from management as a constraint to management science as an opportunity*, Design Management Journal, Volume 3, 2008.

Brown, Tim

2008, *Design Thinking*, Harvard Business Review, junio 2008.

Capella, Juli, y Úbeda, Ramón

2003, *"CoCos, copias y coincidencias. En defensa de la innovación en el diseño"*, Electa, Barcelona.

Design France et Tremplin Protocoles

2002, *Les pratiques du design en PMI, rapport d'étude*, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Paris.

Erlhoff, Michael y Marshall, Tim (Eds.)

2008, *Design Dictionary, Perspectives on Design Terminology*, Birkhäuser Verlag AG, Basel (CH).

Glaser, Milton

2001, Glaser es un diseñador gráfico americano, muy conocido por sus diseños para discos y libros y el celeberrimo I♥NY. Esta referencia está sacada de su charla "*Ten Things I Have Learned*" ("10 cosas que he aprendido") para la asociación AIGA que tuvo lugar en Londres en noviembre de 2001. En www.miltonglaser.com.

Haberberg, Adrian y Rieple, Alison

2001, *The Strategic Management of Organisations*, Prentice Hall, Harlow (UK).

Haberberg, Adrian y Rieple, Alison

2008, *Strategic Management, theory and application*, Oxford University Press, Oxford (UK).

Hamel, Gary

2007, *The future of management*, Harvard Business School Press. Boston (UK).

Hanna, Julia

2008, *Radical design, radical results*, Harvard Business School, Working Knowledge newsletter, 19 de febrero de 2008.

Hertenstein, Julie et al

2005, *The impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance*, The Journal of Product Innovation Management, 2005; 22:3-21.

Hollins, Bill y Hollins, Gillian

1999, *Over the horizon*, Wiley, Chichester (UK).

Kelley, Tom

2001, *The art of innovation*, Harper Collins Business, Londres (UK).

Munari, Bruno

1983, *¿Cómo nacen los objetos?- apuntes para una metodología proyectual*, Gustavo Gili Diseño, Barcelona.

Nomen, Eusebi

2005, "El valor razonable de los activos intangibles", Deusto, Barcelona.

Papanek, Victor

1971, *Design for the Real World: Human Ecology and Social Change*, Pantheon Books, New York.

Philips, Peter

2004, *Creating the Perfect Design Brief: How to Manage Design for Strategic Advantage*, Allworth Press y Phillips, Peter, 2006, *Como Crear El Perfecto Brief De Diseño*, Divine Egg Publicaciones y Barcelona Centre de Disseny, Barcelona.

Sirkin, Harold y Andrew, James

2008, *Explota tu innovación*, Lid Editorial Empresarial, Madrid.

Thackara, John

1997, *Winners!*, Bis editorial, Amsterdam.

Referencias en
internet

Abengoa:
www.abengoa.com

Amazon:
www.amazon.com

British Standards:
www.bsi-global.com.

Bund Deutscher Graphik-Designer, e. V.:
www.bdg-designer.de

Design Council:
www.design-council.co.uk

Design Week:
www.designweek.co.uk

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford:
www.stanford.edu/group/dschool

H&M:
www.hm.com

IDEO:
www.ideo.com

INTI:
www.inti.goc.ar

Ikusi:
www.ikusi.es

Impiva:
www.impivadisseny.es

Instituto de Diseño y Fabricación:
www.institutoidf.com

La Caixa:
www.lacaixa.es

McDonalds:
www.mcdonalds.es

Massachusetts Institute of Technology design lab:
<http://design.mit.edu>

Natura Bissé:
www.naturabisse.es

OCDE:
www.oecd.org

Procter & Gamble:
www.pg.com

SAP AG (Systeme, Anwendungen und Produkte):
www.sap.com

Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación -DDI-:
www.ddi.es

Sony Corporation:
www.sony.net

Swedish Industrial Design Foundation:
www.svid.se

Puedes pasarte la vida metiéndote con lo que escriben los demás y cómo lo hacen, y ser muy ágil, perspicaz y hasta chistoso en la crítica; pero cuando te toca el turno, te sientes abrumado por lo difícil de la tarea y desearías no haberte comprometido...

El haber podido culminar esta labor sin desfallecer (o casi) se lo debo a mi familia, incluidos mis padres a los que sigo sintiendo muy cerca, que me acompañan y me apoyan en todo y para todo.

En lo que se refiere al libro como objeto, por supuesto agradezco a Eduardo del Fraile su paciencia y la ilusión con la que ha asumido el reto de diseñar este libro, y a mi editor el haber confiado en mi a ciegas desde el primer día, o incluso antes.

De la larga lista de gente con la que estoy en deuda, quiero mencionar a Salvador Maluquer y a Mai Felip, que me enseñaron a trabajar; a mis equipos en AITPA, en BCD y en DDI, porque su compañerismo me permitió crecer; a Earl Powell, a Alison Rieple y a mis compañeros de Cohort 8, con quien aprendí de gestión del diseño lo que sé; a los colegas y amigos Manuel Lecuona, Carlos Laorden, Pedro Feduchi, Thomas Steinborn y Neus Arqués, por tener la generosidad de dedicar una parte de su tiempo libre a revisar los originales. Y por supuesto le doy las gracias también a Jacobo, por estar.



Xènia
Viladàs

Xènia Viladàs es licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona y MBA (Design Management) por la Universidad de Westminster (Londres).

Inició su carrera en el textil y posteriormente se incorporó al BCD, Barcelona Centre de Disseny donde fue directora adjunta y más tarde directora general; tras una etapa en la escuela de diseño Elisava, pasó a incorporarse a la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación, DDI, como consejera delegada.

En la actualidad ejerce como consultora independiente en gestión de diseño, tarea que alterna con la docencia y la formación, las conferencias y los escritos.

