

# Propuesta para una dinamización económica desde el diseño

Laurent Ogel

## Contexto

Tener una visión estratégica del diseño es entender esta función como una inversión. El diseño, correctamente gestionado, constituye una fuente de ventajas competitivas, con metodologías eficaces para la innovación de productos, procesos y servicios y es un factor de rentabilidad económica en cualquier sector.

Más allá de sus evidentes implicaciones económicas, el diseño también es un factor de mejora para el conjunto de la sociedad, que contribuye a elevar el progreso, la calidad de vida y el bienestar de las personas. Ejercido por profesionales y adecuadamente gestionado, el diseño es capaz de aportar beneficios cuantitativos y cualitativos, tanto económicos como sociales y ambientales. La valoración económica de este impacto viene siendo objeto de estudio aunque, si bien no se dispone todavía de resultados concluyentes en España, sí existe en cambio un consenso general respecto a los costes del “no diseño” y a la pérdida de oportunidades y ventajas que supone ignorar su potencial.

## Consideración sistémica del diseño

El buen diseño de un producto o un servicio no consiste en que cada uno de los elementos que lo componen sea bueno a “su manera” sino que consiste en que este reúna las características necesarias y suficientes para que su gestión satisfaga correctamente el objetivo que con el mismo se pretenda alcanzar.

Hace aproximadamente 50 años que se establecieron las bases de una nueva disciplina, el Design Management o Gestión del Diseño, desde un razonamiento simple: si queremos utilizar el diseño en nuestras empresas, tenemos que aprender a gestionarlo como cualquier otro recurso productivo. La empresa debe comprender por qué invertir en diseño y, sobre todo, saber que el diseño es una de las competencias que hay que tener si se quiere entrar –o permanecer- en el mercado.

No cabe duda de que el diseño tiene un papel clave en la propuesta de valor de cualquier organización empresarial. El funcionamiento de una empresa se rige por sus procesos y, como bien sabemos, a la hora de realizar un mapa de procesos, son de tres tipos: claves, estratégicos y de soporte. Cuando se realiza un análisis estratégico de la empresa, sea pequeña, mediana o grande, se trata de entender cómo se ve a sí misma, cómo pretende que se vea o se perciba desde fuera, cómo pretende evolucionar y en qué recursos se va a apoyar para alcanzar sus objetivos. Pensar en clave de procesos, ya es diseñar, entendiendo el diseño no solo como

valor estético, sino en clave estratégica, para poder decidir en qué se debe invertir y por supuesto conocer su retorno.

## Empresa y diseño

Hay empresas que utilizan el diseño como herramienta de innovación, las que lo entienden como estratégico o entendiendo que los diseñadores tienen que formar parte del equipo de desarrollo de producto desde el inicio, o las que lo utilizan para dar forma al producto. Sigue habiendo, aunque cada vez menos, empresas que no invierten en diseño.

Las empresas de “no diseño” son las que niegan la necesidad de diseño y sostienen 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, modelos perpetuados sin introducir cambios o la copia, a partir de ejemplos ya existentes en el mercado.

## El diseño hoy

Tradicionalmente se han establecido distinciones entre diseño industrial y artesanía, diseño y arte, diseño y proyección tecnológica, haciendo hincapié en la producción en serie o artesanal del producto, su condición o no de encargo, su proceso de investigación y prototipado...

Sin embargo, el diseño hoy significa provocar acciones que motiven un cambio, que motiven incluso la forma de usar los objetos, no necesariamente produciendo objetos nuevos. El diseño tiene que ver con las nuevas demandas de los usuarios y consumidores, es decir con el foco en sus experiencias con el servicio propuesto y el uso de los productos puestos a su disposición, integrando simultáneamente los avances tecnológicos, los requisitos de los sistemas productivos y los condicionantes del mercado.

En definitiva, el diseño se argumenta por la voluntad de solventar una necesidad o un deseo. De hecho, la forma de buscar soluciones creativas a cualquier problema desde el *design thinking* ha revolucionado estos últimos años lo que se entendía por diseño, con la aparición de nuevas disciplinas, nuevos enfoques y cómo no, nuevos servicios y productos. Pero también nuevos modelos de negocio, con empresas en clave de diseño, líderes en su sector a nivel mundial en menos de diez años.

## Las inversiones en diseño

Como en cualquier otra actividad, el valor aportado o resultante está en relación a la inversión de partida. Cuando se invierte en diseño, se trata de conocer una variante del ROI, el RODI (Return On Design Investment).

El diseño es creación de valor, visibilidad de marca, comunicación tanto interna como externa, servicios y productos diseñados para el usuario, mejora de procesos, experiencia y diferenciación... Sabemos que el RODI se multiplica según en qué se invierta y sobre todo cómo se apalancan las distintas inversiones.

Es obvio que la situación económica actual empuja a las empresas a tomar el diseño en consideración, aunque sea en muy diversos grados de integración. De forma gradual, y quizás más por instinto de supervivencia que por convencimiento pleno, el uso del diseño como herramienta de diferenciación y mejora empresarial se va extendiendo; al menos ya no produce tanto el rechazo de épocas pasadas, cuando era tachado de superfluo y caro.

## Un buen negocio

Se han hecho públicos algunos estudios que vienen a demostrar que un buen diseño es un buen negocio. En el Reino Unido, se llevó a cabo una investigación por parte del Design Innovation de la Open University de Manchester, con el seguimiento de 221 proyectos de diseño de producto, diseño industrial y gráfico.

La mayoría de las empresas no tenían experiencia en contratar servicios de diseño, más de la mitad tenían menos de 100 empleados y el resto tenía menos de 500 empleados. Fueron proyectos desarrollados, por lo tanto, por pequeñas y medianas empresas, de las cuales la mitad eran del sector mueble y textil, una tercera parte eran proyectos de diseño industrial en general, desde ventiladores, componentes electrónicos, objetos de cocina y calzado. El resto era diseño de packaging y manuales de uso.

El análisis reveló que:

- Alrededor del 90% de los proyectos generaron beneficios y recuperaron las inversiones en un plazo medio de 15 meses a partir de la fecha de lanzamiento del producto.
- El 48% de los proyectos recuperaron sus costes totales, incluyendo utillajes, en menos de un año después de haber lanzado el producto.
- En aquellos casos donde se pudo comparar los nuevos productos con los antiguos, las ventas aumentaron un 41% por término medio.
- Más del 40% de las ventas resultantes de los proyectos de diseño industrial eran de exportación.

- La cuarta parte de los proyectos abrieron nuevos mercados nacionales, el 12% abrieron nuevos mercados extranjeros.
- Se percibieron otros beneficios tangibles como la reducción de coste de producción, el ahorro de stocks, el beneficio social de la creación de empleo, la creación de nuevos servicios y, hasta la creación de nuevas empresas.

## CUESTIONARIO

### 1. LA NECESIDAD DEL DISEÑO EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

**¿Cómo considera el diseño en su empresa?**

de carácter:

- Estratégico
- Táctico
- Operativo

**El diseño ¿lo aplica?**

- Para el diseño o rediseño de sus productos
- Para el diseño de su(s) servicio(s)
- Para la comunicación
- Para sus espacios
- Para sus procesos
- Otros:

**A la hora de tomar decisiones estratégicas, ¿considera el diseño como?**

- Clave
- Importante en todo el proceso
- Importante pero solo en determinadas fases
- Relativo
- Secundario

**Cuando necesita aplicar el diseño en algunos de sus procesos o actividades,**

- Lo resuelve internamente?
- Lo subcontrata?
- Ambos

**Existe en su empresa un departamento de Gestión del diseño o similar (oficina técnica, persona responsable, etc...)**

- No
- Sí

**Si es que sí:**

- Depende de la Dirección General?
- De otro departamento? Cuál: .....

**La inversión realizada en diseño (sea para su comunicación, sus espacios, sus procesos, sus productos, su servicio,...), directa o indirectamente, estima que, respecto a su volumen de negocio:**

- Inferior al 5%
- Entre 5 y 10%
- Entre 10 y 20%
- Sup. al 20%

**Cuando realiza inversiones en su empresa, ¿calcula su retorno? (ROI: retorno sobre inversiones o cualquier otro indicador: VAN, TIR, Break-even...)**

- No
- Sí

**Cuando realiza inversiones en diseño, ¿calcula su retorno? (RODI: Return On Design Investment)**

- No
- Sí

**Si es que sí, el retorno ¿lo aplica a?:**

- Aumento de ventas
- Mejora/optimización de procesos
- Mejor posicionamiento /mayor visibilidad o notoriedad
- Incremento de sus exportaciones
- Otros: .....

## 2. LA SITUACIÓN DEL DISEÑO EN LAS EMPRESAS

**En su opinión, ¿toman en consideración los empresarios el diseño como factor estratégico para la mejora de su competitividad?**

En general

- Mucho
- Bastante
- No lo suficiente

En su sector

- Mucho
- Bastante
- No lo suficiente

**¿Qué actividades asocian al diseño la mayor parte de los empresarios?**

- Diseño de productos
- Diseño de servicios
- Diseño de su comunicación (visibilidad, notoriedad...)
- Diseño de experiencias de usuario
- Otras:....

**¿Qué opina de cómo se gestiona el diseño?**

En general (otros sectores)

- Bien
- Regular
- Mal

En su sector

- Bien
- Regular
- Mal

**Para una mejor gestión del diseño ¿en su opinión que haría falta?**

- Profesionales del diseño mejor formados en gestión del diseño?
- Mayor conocimiento de metodologías y herramientas relacionadas con la gestión del diseño?
- Otros...

**¿Estima importante un mayor conocimiento por parte de las empresas de metodologías como?**

- Design Thinking
- Service Design
- Business Design
- Triple Balance
- Business Management
- Otros:...

**¿Conoce alguna empresa en la que el diseño forme parte esencial de su estrategia y haya desempeñado un papel clave en su desarrollo?**

- No
- Sí

**En general, ¿Cómo valoraría la cultura empresarial del diseño en las empresas?**

- 
- 0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

### **3. PRIORIDADES, OPORTUNIDADES Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN**

**En orden a incrementar el conocimiento y la utilización del diseño por parte de las empresas:**

**¿Podría decirnos cuáles de estas líneas de actuación le parecen más interesantes por orden de prioridad? (de 1 a 9)**

- Mejorar la capacidad de innovación y competitividad de las empresas mediante la incorporación del diseño a los procesos de creación, producción, gestión, distribución y/o comercialización empresarial.

- Fomentar en el tejido empresarial un conocimiento más formal del diseño y de su valor estratégico.
  
- Dar a conocer otras iniciativas o casos que tomen en cuenta las nuevas demandas de los consumidores, como por ejemplo el diseño de soluciones sostenibles para abordar problemas actuales, en base a los principios de sostenibilidad económica, social y ecológica.
  
- Incrementar las capacidades y la competitividad de los profesionales del sector diseño para un mayor entendimiento de las necesidades de las empresas.
  
- Difundir las metodologías y herramientas que permiten calcular el impacto del diseño y conocer el retorno de las inversiones.
  
- Elaborar un Programa de Impulso del Diseño que, a su vez, podría ser el origen o la consecuencia de un grupo de trabajo inter-administraciones en materia de innovación y diseño.
  
- Intensificar todos aquellos proyectos que favorezcan la relación y la colaboración de la universidad y de las escuelas superiores de diseño con las empresas, así como con los Centros Tecnológicos.
  
- Realizar para el público en general campañas sobre la importancia y la oportunidad que representa el diseño para la generación de actividad y el empleo en el actual contexto económico.
  
- Crear un observatorio que sirva de herramienta permanente de benchmarking, para recopilar y difundir estudios y documentos, así como debatir y reflexionar sobre la relación entre competitividad, innovación y diseño, y realizar estudios o clasificaciones con el fin de obtener datos sobre el impacto económico del diseño y su valor estratégico en empresas y entidades públicas.



**¿O podría sugerirnos otras líneas que le parezca que podrían ser más eficaces?**

...

...

...

...