

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

**Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño**



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

**Tema:**

Estructura de ADN del diseño para la correcta gestión e innovación de procesos, proyectos productivos y creativos.

**TRABAJO FINAL DE MÁSTER**

PRESENTADA POR:

JESSICA MARTÍNEZ VERGARA

DIRIGIDA POR:

DR. MANUEL LECUONA LÓPEZ

Valencia, Diciembre 2017



## **Dedicatoria.**

A:

Dios, por estar siempre junto a mí, cuidando mi salud, iluminando mi mente, guiando mi camino, fortaleciendo mi corazón y por colocar en mi paso a personas que han sido mi apoyo y compañía durante este tiempo de estudio.

Mi madre querida Sra. Cumandá Vergara, por preocuparse siempre por mí, por soportar nuestra lejanía, porque siempre me apoyó y nunca dejó de creer en mí, por sembrar en mí la necesidad de perseguir mis metas dejando de lado los miedos.

A mi hermana Ing. Macarena Gancino, pese a nuestra lejanía siempre se ha mantenido pendiente de nuestra comunicación día tras día, fortaleciendo mi corazón y espíritu, alentándome en el alcance de mis metas.



## **Agradecimiento.**

El presente proyecto fue realizado gracias a los conocimientos adquiridos en el Máster cursado, fueron las guías necesarias para su elaboración y un pilar fundamental en mi motivación para desenvolverme en el área de la investigación.

Agradezco la paciencia, orientación y motivación al Dr. Manuel Lecuona quien, con su experiencia, capacidad y reconocida excelencia en la investigación en el ámbito de la Gestión del diseño quien, ha guiado mi camino aportando valiosas observaciones y resolución de dudas que en mi surgieron.

Y sin una fuerza mayor que se encuentre conectado directamente con el sentimentalismo del ser humano y que nos impulsa en el alcance de las metas propuestas, el camino sería gris; por tal motivo agradezco a mi familia quienes supieron apoyarme y alentarme en mis horas de aislamiento, respetando mi ausencia en el alcance de mis metas y a mi amado novio Dr. Jorge Santamaría Aguirre quien ha sabido aportar el más valioso de los obsequios; el amor y la tranquilidad en el alma.

Por último, pero no menos importante agradezco a la Ciudad de Valencia quien me acogió entre sus cálidos brazos sumergiéndome en un mundo de fantasía, diversas culturas, su gastronomía tradicional, su impresionante arquitectura y misteriosos rastros históricos y su mar Mediterráneo que se funde con el ocaso, gratos recuerdos y experiencias adquiridas que engrandecen mis sentimientos; retorno a casa con una visión diferente de la vida.



## **Resumen.**

El presente proyecto de investigación trata sobre la propuesta de la estructura del ADN del diseño para la correcta gestión de la creatividad, innovación, proyectos y procesos productivos; se toma como punto de partida el análisis de los elementos del ADN de producto propuesto por el Dr. Manuel Lecuona, se realiza bajo una metodología cualitativa, que es el análisis de contenidos de autores de divulgación que tratan temas como: la gestión del diseño, la integración del diseño en la empresa, políticas del diseño y cómo el diseño impulsa la innovación; son comparados, enfrentando conceptos y visiones para identificar la concordancia que validen los elementos del ADN existentes y la integración - distribución de nuevos elementos base.

El objetivo es plantear una estructura que guíe a la empresa enfocada en diseño a su correcta aplicación en las actividades productivas y de comunicación; que aportan mayor claridad en su estructura, distribución y cómo cada factor del ADN se encarga de la sistematización de procesos, la auto diagnosis, políticas de diseño, estrategias corporativas y la evolución para ser más competitivo.

El modelo propuesto se basa en la analogía de la estructura y biología del ADN, que pretende explicar cómo la conexión entre elementos representa una eficiente sistematización de procesos; en cada código genético se presentan elementos clave que guían la construcción de procesos y productos (proyectual, territorio, filosofía y gestión experta) para cada ser vivo, en este caso, de cada empresa.

La propuesta de ADN del diseño es una visión global de la actuación del diseño en la empresa como un ente dinamizador de la producción. La propuesta a futuro podría generar herramientas operativas para la gestión del diseño en las empresas y el diagnóstico de su situación tanto en el ambiente interno y estructura productiva, como en el micro y macro entorno.



**Abstract.**

The present research project deals with the proposal of the DNA structure of the design for the correct management of creativity, innovation, projects and productive processes; the analysis of the elements of the product DNA proposed by Dr. Manuel Lecuona is taken as a starting point, it is carried out under a qualitative methodology, which is the analysis of contents of dissemination authors that deal with topics such as: design management, the integration of design in the company, design policies and how design drives innovation; they are compared, confronting concepts and visions to identify the agreement that validates the elements of the existing DNA and the integration - distribution of new base elements.

The objective is to propose a structure that guides the company focused on design to its correct application in productive and communication activities; that provide greater clarity in its structure, distribution and how each DNA factor is responsible for the systematization of processes, self-diagnosis, design policies, corporate strategies and evolution to be more competitive.

The proposed model is based on the analogy of the structure and biology of DNA, which aims to explain how the connection between elements represents an efficient systematization of processes; in each genetic code, key elements are presented that guide the construction of processes and products (project, territory, philosophy and expert management) for each living being, in this case, of each company.

The DNA proposal of the design is a global vision of the design performance in the company as a dynamic agent of production. The proposal in the future could generate operative tools for the management of the design in the companies and the diagnosis of their situation both in the internal environment and productive structure, as in the micro and macro environment.



# Índice

1.	MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1.	Introducción.....	1
1.2.	Justificación.....	2
1.3.	Problema.....	4
1.4.	Objetivos.....	4
1.5.	Pregunta de investigación.....	5
1.6.	Proposición teórica.....	7
1.7.	Resumen de capítulos de la tesis.....	7
2.	ESTADO DEL ARTE.....	9
2.1.	Lineamientos base del diseño.....	9
2.2.	Integración del Diseño.....	33
2.3.	Políticas del Diseño (filosofía) .....	40
2.4.	Beneficio.....	54
2.5.	Gestión del Diseño.....	58
2.6.	Pericia en diseño.....	74
2.7.	Diseño como el ADN del producto.....	109
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	131
3.1.	Introducción.....	131
3.2.	Descripción del método.....	132
4.	RESULTADOS.....	135
4.1.	El diseño es el adn del producto (Dr. Manuel Lecuona) .....	136
4.2.	Inserción de nuevos elementos e ideas.....	137
4.3.	Análisis por autores y manuales (palabras clave) .....	141
4.4.	Análisis de resultados.....	168
4.5.	ADN del diseño - códigos genéticos (bases del diseño global) .....	173
5.	PROPUESTA.....	176

5.1. Introducción.....	176
5.2. ADN del diseño - Códigos genéticos.....	178
5.3. La empresa que integra el Diseño. ....	189
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	198
6.1. Discusión.....	198
6.2. Conclusiones.....	201
6.3. Futuras líneas de investigación.....	201
7. BIBLIOGRAFÍA.....	203

# Capítulo 1

## Marco introductorio

### 1.1. Introducción.

El diseño desde los inicios de la Bauhaus fundada en 1919 por Walter Gropius, centró su pedagogía en la conjunción artística y la producción, donde las artes menores tomaron importancia y un enfoque a lo social y la experiencia son aspectos de la esencia de la Bauhaus; mientras que, la forma y estética tomada del arte, se fusionan con la estrecha relación entre el objeto y su función. (Argán, 2006, pp. 25-32)

La pedagogía de la Bauhaus ha sido catalogada como una búsqueda de la perfección funcionalista y estética, donde se cimentó las bases para dar origen a lo que en la actualidad se conoce como diseño industrial y gráfico; Según Borja de Mozota (2003) “El diseñador de la Bauhaus apuntaba a la perfección estética, inducida por una total confianza en el funcionalismo y una desconfianza de las distorsiones introducidas por la psique humana en la concepción de un objeto de diseño” (p.23)

En 1930 en Estados Unidos se suscita un nuevo acontecimiento, el Diseño como profesión emerge en consecuencia de la ruptura de mercados en 1929 en donde se empieza a dar solución a las necesidades del mercado enfocándose en lo estético y el rediseño, en esta etapa los diseñadores vieron la necesidad de enfocar sus proyectos ya no solo bajo el principio funcionalista sino llegar a poner en práctica la fusión de lo funcionalista con lo práctico y adaptarse a las necesidades, a las constantes del entorno comercial (Borja de Mozota, 2003, p. 25)

En la década de los 50 según Bonsiepe (1993, p. 17) las industrias se dedican a la producción, estandarización y racionalización de productos resaltando desde el diseño aspectos como lo superficial y la apariencia; en resumen, la forma de los productos; pero entonces, entra en una confrontación con la ingeniería ya que la observa como un elemento estético y como una disciplina superficial, marginal y no seria. Décadas seguidas en 1960 y 1970 se da lugar a la explosión masiva de productos de consumo lo que genera que la adquisición crezca rápidamente, diversificando productos para todos.

Bonsiepe (1993, p.18) y Borja de Mozota (2003, p.30) explican que en las décadas de 1980 y 1990, la fusión de la racionalización y el funcionalismo da lugar al nuevo valor social y ecológico del diseño (forma, estilo, símbolos, señalética, identidades complejas gráficas), además del estilo libre que dio paso a un diseño más ornamentado.

## **1.2. Justificación.**

En la actualidad el término diseño se encuentra diversificado de una manera indiscriminada por todos los medios de comunicación que existen, dejando en claro la duda sobre realmente cual es el significado o las acciones que derivan o definen la palabra diseño, generando confusión, disminuyendo el potencial y desperdiciando el verdadero valor de diseño por desconocimiento. La apertura a las indefinidas áreas de diseño que se van creando por el bum de este milenio en donde la tecnología, los múltiples y novedosos dispositivos se proliferan a mayor velocidad y la información llega de manera acelerada en donde la distorsión de una noticia es a diario.

Un diseñador para lograr realizar su trabajo debe competir con los segundos limitados en un mundo lleno de información, volátil y efímero, guiado por lo visual que permite la diversificación en varias áreas de diseño (construcción de marca, competitividad, globalización, ventajas comparativas, diseño de estilo de vida, diferenciación, diseño estratégico, diseño emocional, diseño para diversión (fun design), diseño de experiencias (experience design), diseño inteligente (smart design), diseño de autor Bonsiepe (2012, p.3),

Para Best (2007, p.92) el diseño puede tener una presencia activa en la empresa en tres áreas significativas, la primera es la estrategia corporativa que engloba la parte filosófica de la empresa su visión, valores, creencias mediante la identidad corporativa; en segundo lugar las unidades de negocio el diseño ayuda a lograr sus objetivos como ser más competitivos por medio de un análisis de auditoría en comparación a su competencia y captar un nuevo mercado, la tercera área operativa el diseño está presente en todos los reajustes de procesos de desarrollo de productos y servicios. Además de la comunicación estratégica interna y externa, la publicidad y los puntos de venta.

Según Bonsiepe (2012, p.6) Es necesario aproximar el ámbito proyectual con el científico y el desarrollo del conocimiento para así poder tomar desde el diseño una nueva cognición con el fin de generar soluciones y alternativas para satisfacer las necesidades de la sociedad; así como desde las disciplinas científicas emplear métodos proyectuales para la investigación.

Desde que se acuñó por primera vez el término gestión del diseño en 1966, varios autores e instituciones especializadas del diseño se han encargado del desarrollo de proyectos, documentación, publicaciones y conocimientos para el avance, desarrollo y vinculación del diseño, su gestión dentro de las empresas y sectores productivos; esto ha dado paso a una presencia cada vez más relevante del diseño para posicionarlo como un factor de la innovación y la creatividad como ventaja competitiva en la empresa Best (2012, pp.23-25).

Luego de analizado este panorama, la razón que lleva al desarrollo de la presente propuesta es la de proponer elementos necesarios para un correcto funcionamiento en base a una sistematización de procesos productivos y de diseño que puedan explotar de una manera correcta y coordinada, aprovechando todos los recursos internos y externos que se posee en una empresa independiente de su tamaño o a lo que se dedique, generando una guía en la cual los pensamientos filosóficos de una empresa puedan auto cuestionarse para una mejora de coordinación de procesos, calidad de productos, una correcta comunicación y posicionamiento, además de otros ámbitos de la empresa que puedan relacionarse con el diseño; esta guía plantea aspectos esenciales de la gestión del diseño que sirvan como referente en la identificación del camino correcto a seguir, los puntos principales a desarrollar en el presente proyecto es una recopilación de varios autores, manuales e instituciones que se especializan en la gestión del Diseño en donde se analiza la misma, la integración del diseño, políticas de diseño, el I+D+i+d (investigación, desarrollo, innovación y diseño) y por medio de mapas mentales exponer un diagrama de fácil entendimiento y difusión.

Este proyecto se ha trabajado en base a autores de divulgación e instituciones<sup>1</sup>, que a lo largo de los años han desarrollado guías y publicaciones que han dado paso a la recolección de datos por medio de análisis de casos y observaciones de resultados de auditorías aplicadas a determinadas empresas que han apostado por seguir un proceso en donde la gestión del diseño se encuentra presente, se observa por estadísticas de resultados que una correcta aplicación y aceptación del acoplamiento, el diseño se hace en la empresa, la empresa se hace en el diseño Finizio (2002, p.14), se obtiene con conclusiones aceptables no solo de manera cuantitativa sino reconocida a nivel cualitativo.

Esto es posible entendiendo que el diseño no es un método mágico en donde el departamento deba trabajar aislado en resolver un problema encargado por los gerentes, el diseñador es un pilar fundamental de la empresa detectando de manera estratégica el deseo de los clientes, definiendo nuevos patrones de mercado y desarrollando productos o servicios que brindan experiencias positivas.

---

<sup>1</sup> Ejemplos de estos estudios y guías son: Manual sobre Gestión de Diseño (2007), DME (2009), Frascati Manual (2015), Manual de Oslo (2006)

La empresa debe comprender que el diseño es holístico y multidisciplinario, el diseñador debe involucrar e involucrarse con todas las áreas comprometidas en determinado proyecto, es importante tener en cuenta que cada profesión porta sus propias herramientas fundamentales para el desarrollo de un proyecto, en conjunto se desarrolla la investigación, el profesional de diseño traduce estas ideas mediante la iniciativa, recolecta ideas, las visualiza, las comunica al grupo de trabajo y posteriormente crea el producto o servicio tratando en lo posible acercarse a los resultados deseados y su comunicación optima, es importante también tomar en cuenta que la experimentación es un elemento importante para dar paso a la innovación.

### **1.3. Problema.**

En vista de una notoria trayectoria de definiciones, aplicaciones, conceptos y pensamientos de la gestión del diseño se ve necesario identificar un conjunto de elementos clave del diseño o asociados a este que se enfoquen a una sistematización y gestión experta para los procesos productivos, desarrollo de la innovación en función del diseño.

Por tanto, se plantea la siguiente problemática:

- Ausencia de una estructura de elementos comunes a toda empresa que puedan ser aplicados para la correcta gestión de procesos, desarrollo de productos y la innovación, todo esto en función al Diseño.

### **1.4. Objetivos.**

Definir una estructura de elementos comunes para cualquier empresa que permitan aplicar de manera sistemática la correcta gestión de procesos, desarrollo de productos, la comunicación interna-externa y la innovación, para la integración del diseño.

Objetivos Específicos:

- Definir autores y fuentes de información divulgativa relevantes en el área de la gestión del diseño.
- Análisis de contenidos para la elaboración de mapeos que aporten con los resultados en el esquema planteado.
- Identificar factores relevantes que permitan el desarrollo de un sistema de procesos a seguir para la gestión del diseño.
- Plantear una estructura que sea adaptable a cualquier tipo de empresa con una visión enfocada al diseño.

### **1.5. Pregunta de investigación**

Los objetivos planteados dan paso a la formulación de interrogantes para la investigación; para esto, la investigación desarrollada se sustenta en una visión moderna y cambiante del mundo, donde la sociedad y los mercados evolucionan y mutan, se diversifican, fragmentan y modifican continuamente. Partiendo de la definición de modernidad líquida acuñada por Bauman (2004) plantea un entorno de fluidos donde las estructuras caducas y sólidas desaparecen en un océano de nuevas interacciones y redes que actúan en libertad de los modelos tradicionales (p.7)

Esta perspectiva del mundo nos obliga a pensar en la necesidad de plantear las estructuras que rigen el proceso creativo, teórico y metodológico conducente al desarrollo proyectual y de gestión de diseño. Los cambios afectan al consumidor, la industria y su entorno; por tanto, el diseño debe buscar la forma de abarcar la mayor cantidad de variables presentes en esos tres ámbitos con el fin de generar soluciones más eficientes y válidas en los diferentes escenarios cambiantes.

Tabla 1.1. El diseño en los entornos sólidos y líquidos.

<b>Sólido</b>	<b>Autor</b>	<b>Líquido</b>
Entorno: rígido, estructurado, firme, estable, rutinario, cultural-tradicional	Bauman	Flexible, adaptable, independiente, dinámico, creativo, innovador, efímero, volátil, muy visual
Compra de objetos: por su valor de uso largo, duradero, servible		Gestión Co-diseño
Diseño = Estilista		Tendencial – sociólogo
Disciplina: superficial, marginal, no seria		Conductor de flujos
Rígido, estructurado, firme, estable, rutinario, cultural-tradicional	Bonsiepe	Diseño está en toda persona o profesional Diseño ontológico (pasado-futuro)
Compra de objetos: por su valor de uso largo, duradero, servible		Generador de confianza (inversores) Necesidad de cada persona (innovación)
Fordista: economía de escala, estandarización, fabricación en serie, productos para mercados masivos		Velocidad, organización flexible, permanente cambio, new tech (3D), diferenciación social, crecimiento de servicios, cosmético
Diseño como dominio sin fundamento		Eficiencia física: sociocultural, producto inventado, proyectado, fabricado, distribuido
MKT = vende, analiza al cliente		Transforma la simple existencia física en disponibilidad (para todos)
Ingeniería = hace el producto		Desafíos: desvío de lo que verdaderamente debe hacer un diseñador
Empresa = genera proceso del producto		
Diseño = Estilista		
Disciplina: superficial, marginal, no seria		
Imagen de marca	Julier	Conciencia cultural al momento del consumo
Estudio de mercado		Productos familia
Motivación del consumidor		Forma de consumo particular Estilo de vida - tendencias
		Etnografía: distinción social cultural
		Patrones, Costumbres, Actitud de consumo
		Etnografía + diseño = resultados innovadores
		Productos:
		Fragmentarios, Segmentados, Fluidos
		Conocimiento →Producto→Marca
Coste	Lecuona	
Operatividad		
Actividad unipersonal		
Para grandes empresas		
	Manzini	Proyectos pequeños, grandes retos
		Innovación social
		Co-producción, networks, organización
		Nuevo escenario: pequeño, conectado, abierto, local

Autoría propia en base a información obtenida de: Bauman (2004), Bonsiepe (2012), Julier (2010), Lecuona (2007 y 2010) y Manzini (2015)

**Nota:** La distribución de autores es en orden alfabética

El modelo sólido se presenta con variables como: gráfico-visual, forma-función, conceptual-entorno, método proyectual-proceso y producto posicional-consumo posicional; además de las habilidades propias de la profesión, esto conlleva un panorama poco claro para la profesión que no es tomada en cuenta ni cumple funciones claras en la

empresa; es así que, la primera pregunta derivada de este análisis base es ¿Quién conjuga los elementos para que el producto sea funcional-eficiente?, siendo la respuesta el diseñador, quién debe adquirir mayores competencias con el fin de posicionarse como un gestor de proyectos para resguardar su finalización con calidad.

Con la clara definición del diseñador y sus funciones como activos importantes en la empresa, la pregunta de investigación se enfoca en toda la estructura de variables que el diseño debe abarcar en su actividad como profesión, y la definición y organización que esta estructura debe tener.

Por tanto, la pregunta de investigación se plantea como:

¿Cuál es la estructura de elementos comunes para la integración del diseño, que permitan aplicar de manera sistemática la correcta gestión de procesos, desarrollo de productos, la comunicación interna-externa y la innovación en cualquier empresa?

## 1.6. Proposición teórica

Las siguientes proposiciones teóricas se plantean como base de la investigación:

1. Las variables del ADN del diseño deben abarcar los ámbitos de la profesión, de la empresa y del macro entorno donde se desarrollan los cambios y manifestaciones de la actividad humana.
2. El diseño necesita de una sólida base ideológica y de recursos donde desenvolverse y actuar para poder explotar correctamente las habilidades de esta disciplina.
3. El diseño debe cumplir funciones importantes en la empresa y debe adaptarse y adaptar su entorno para afrontar los retos futuros de un mundo cambiante, mediante herramientas, recursos propios y de la empresa.

## 1.7. Resumen de capítulos de la tesis

El presente trabajo final de máster se divide en siete capítulos descritos a continuación:

- Capítulo 1. Marco introductorio, donde se presenta la introducción y justificantes para el punto de partida de la investigación.
- Capítulo 2. Estado del arte, donde se plantean las bases teóricas de expertos y organizaciones que generan conocimientos sobre gestión de diseño, innovación, la investigación en diseño y la empresa.
- Capítulo 3. Metodología, donde se presentan los lineamientos metodológicos que guiaron la investigación desarrollada.
- Capítulo 4. Resultados. Se presentan los resultados de los análisis y comparativas realizadas, además de esquemas de la información recopilada.
- Capítulo 5. Modelo de ADN, se presenta una propuesta de elementos y estructura del ADN del diseño.

- Capítulo 6. Discusión, se plantean posibilidades a futuro y conclusiones de la investigación.
- Capítulo 7. Bibliografía, compilación de referentes bibliográficos que fundamentan la investigación.

# Capítulo 2

## Estado del Arte

### 2.1. Lineamientos base del diseño.

Se inicia este primer capítulo con conceptos de diseño que son ampliamente aceptados y discutidos, que no es necesario ampliar en ellos, pero sirven como referente para dar inicio al estado del arte

En un producto o servicio lo visual, estético, el contexto en el que se desarrolla, la interacción con el usuario siempre está cargado de información intrínseca en su forma, función, su imagen, los colores, las texturas, su historia, para quienes lo experimentan es lo primero que se llega a apreciar, de ello se derivan las experiencias, el diseñador como ente creativo, proyectual y productivo debe saber transmitir un claro mensaje, comunicar visualmente ya que un producto o servicio a más de ser estético, funcional y de uso amigable en un producto contiene valiosa información que refleja toda actuación de una empresa.

Según Lecuona (2007, pp. 6,12) y Finizio (2002, pp. 124-126), la imagen es considerada como una estética superficial; estudios realizados al mercado demuestran que cada vez es más difícil detectar compradores reales o potenciales en determinado grupo social, y son poco propensos a desarrollar lealtad de marca, por eso, es importante realizar un seguimiento continuo de las necesidades y evoluciones del mercado, ya que estos pueden llegar a ser volátiles y efímeros; por este motivo, es de vital importancia el aprovechamiento de las emociones del consumidor, la naturaleza cambiante de la necesidad pública impone la capacidad de intuir rápidamente las tendencias, por eso, es necesario conocer

el mercado y los recursos internos de la empresa para poder introducir un nuevo concepto.

Para Finizio (2002, p. 126), la aplicación de un filtro de ideas es una herramienta necesaria para operar en un escenario con cambios constantes, entonces los productos ya no solo se distinguen por su diseño y estética sino por su concepto de diseño que lo caracteriza y legitima su existencia. Para la elaboración de un producto debe tomarse en cuenta no sólo aspectos funcionales, de fabricación, aspectos de carácter técnico y estructural para materializar y cumplir con la creación del producto de manera eficiente (Lecuona, 2007, pp. 6), también se debe considerar aspectos de carácter visual, de imagen y significado encontrando una nueva sensibilidad estética. El diseño no solo aporta valores característicos, sino que es una herramienta potente en la introducción de innovación. (Best, 2007; Borja de Mozota, 2003; Finizio, 2002 y Lecuona, 2007)

Para Tasma (1998, p. 54) todo producto tiene una historia; su evolución, forma, estética, función y uso se transforma conforme el mercado avanza, algunos productos dependiendo de la misión de cada empresa evolucionan paralelamente al mercado o se quedan estáticos; con las actuales necesidades, la creatividad rompe con lo tradicional y adopta modelos ideales entendiendo que los muebles y objetos son una extensión del cuerpo humano y deben proveer una máxima función, confort e imagen, en estos cambios el diseño no solo aporta de manera estética a un producto o servicio, sino que, se involucra con su uso optimizado e intuitivo, adaptando los productos y servicios a su entorno, y, haciéndolos potencialmente aceptables. En la actualidad muchas actividades humanas han deslocalizado sus sitios de trabajo y ocio, detectando nuevas necesidades de mercado en donde el diseñador debe hacer una fusión de ergonomía, estética, función y emoción en los productos y servicios de la mano de la innovación en donde el precio y valor de productos y servicios estén consientes en un mercado de rápido consumo.

Un usuario al interactuar con un producto, según la experiencia que haya tenido con este, en su mente produce un vínculo emocional que se traduce en el plus que una marca y producto pueden llegar a generar. Para Best (2007, p.120) lo estético, funcional, formal, etc., son detalles que aportan a la comunicación del valor que los consumidores asignan a una marca; el diseño es un elemento primordial que ayuda a distinguir diferencias en los detalles de servicios o productos, transformándolos en importantes.

El diseño por ser de carácter flexible, holístico y multidisciplinario se adapta y está a la vanguardia en los cambios, mutaciones del mercado y de su interacción con el entorno; sus avances y estudios en el mundo del diseño siempre está en constante desarrollo. Para Borja de Mozota (2013, pp. 36-37) las bases para el buen diseño del producto o servicio pueden ser funcionales u ornamentales de acuerdo con los tiempos; una guía para su evaluación pueden ser los criterios basados en los premios a la excelencia del diseño; siendo las características: (1) Funcionalidad, eficiencia (2) Estético, atractivo, (3) Fácil uso, uso amigable (4) Establecimiento de nuevos estándares para el mundo que se deben seguir, es decir, "Pensamiento fuera de la caja".

EL diseño se puede involucrar en diferentes áreas de la empresa, contribuyendo en el desarrollo e introducción a la innovación; los cambios se pueden realizar en los productos de uso y función, los procesos productivos, los procesos de comercialización, comunicación, posicionamiento en el mercado, precios y el servicio. El Manual de Oslo (2006, pp. 60-62) hace referencia a los principales tipos de innovación, iniciando por el de producto que se refiere a la mejora significativa de sus características técnicas, componentes, materiales, informática integrada, facilidad de uso y otras características funcionales; para que exista innovación de producto se puede utilizar o combinar nuevos conocimientos, o nuevas tecnologías, por otro lado, la innovación de mercadotecnia habla acerca de los nuevos métodos para la comercialización que implican cambios significativos en el diseño, el packaging, su posición en el mercado, la promoción y tarifación, creando nuevos canales de venta.

La forma y función son dos bases del diseño, que, aunque dependen una de otra, se presentan a continuación de forma independiente para ser analizadas:

En la forma se han detectado cuatro elementos representativos en los discursos de autores e instituciones, siendo estos:

- Físico: que representa lo visual y tangible del producto.
- Transformación: que representa la evolución del producto en el tiempo
- Experiencia: lo que el producto genera en el usuario luego de su uso
- Significado: es la impresión que el consumidor genera, y es resultante de la comunicación visual del producto.

Los elementos detectados en la función son dos:

- Función: la adaptación al principio funcionalista.
- Variables: factores externos al producto que influyen en su concepción y determinan su uso y la forma de uso e interacción con los consumidores.

Tabla 2.2. Forma

	<b>Físico</b>	<b>Transformación</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Significado</b>	
	<b>Visual - tangible</b>	<b>Evolución</b>	<b>Historia - contexto</b>	<b>Comunicación visual</b>	
<b>Autores</b>	<b>Lecuona</b>	-Experiencia > Diseño > forma y color -Sensibilidad estética	-Evolución constante	-Experiencia -Evolución de mercado -Emociones del consumidor	-Nuevo concepto -Herramienta potente en la introducción de la innovación
	<b>Best</b>	-Que marque diferencia	-Diferencia	-Diseño ayuda a distinguir detalles transformándolos en importantes	-Comunicación de valor
	<b>Borja de Mozota</b>	-Recursos visuales y representación			-Pensamiento fuera de la caja
	<b>Finizio</b>	-Sensibilidad Estética		-Psicólogo	-Nuevo concepto -Herramienta potente en la introducción de la innovación
	<b>Tasma</b>	-Adaptabilidad al entorno	-Evolución constante -Gente creativa	-En base a una historia -Vínculo emocional	-Plus de diseño
<b>Manuales</b>	<b>Frascati</b>	-Características intrínsecas -Naturalidad del servicio			
	<b>DME Oslo</b>	-Cambios significativos en el diseño	-Cambio estético y de forma		-Innovación de mercadotecnia -Mercado -Posición y publicidad Concepto

**Conclusión:** La forma es un elemento básico del diseño, enfatiza características propias del producto y lo hace único; autores analizados plantean una gran importancia en el aspecto visual o tangible, siendo esto esencial para que existan experiencias a futuro y una mejora en el producto que represente también una transformación, una evolución, que complemente la experiencia del usuario; todos estos elementos conjugados nos llevan a que el producto también debe tener una fuerte significación, es decir, comunicar algo, un nuevo concepto, un pensamiento de la empresa, un estilo de vida, que debe ser apropiado para el consumidor.

Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

Tabla 2.3. Función

	<b>Funcional</b>	<b>Variables</b>		
	<b>Principio funcionalista</b>	<b>Adaptación en el entorno</b>		
<b>Autores</b>	<b>Lecuona</b>	-Funcional -Estético	-Operativo -Ambiental -Tecnológico -Simbólico -Social - cultural	
	<b>Best</b>	-Simple -Funcional		
	<b>Borja de Mozota</b>	-Rendimiento -Estético -De fácil uso -Material -Durable -Funcional	-Costo -Ornamental según el tiempo	
	<b>Finizio</b>	-Funcional -Estético		
	<b>Tasma</b>	-Funcional -Estético -Ergonómico-confort -Uso optimizado e intuitivo		
	<b>Frascati</b>	-De fácil uso -Funcional		
	<b>Manuales</b>	<b>DME</b>	-Fácil uso, amigable -Aceptable -Estético	
		<b>Oslo</b>	-De fácil uso -Funcional	-Innovación de producto -Entorno -Mercado -Promoción -Tarifación -Crear nuevos canales de venta
	<b>Conclusión:</b> Todos los autores coinciden en que el producto debe tener factores esenciales funcionales tales como la facilidad de uso, el uso amigable, lo estético o simple; así también existen factores externos o variables que afectan al producto, en este sentido podemos tener aspectos como: el tiempo, el entorno, mercado, los costos, e incluso aspectos tecnológicos, simbólicos, ambientales y socioculturales.			

Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

En una empresa, el correcto funcionamiento de los procesos productivos, de distribución y comunicación, son elementos cruciales para ser más productivos, eficaces y eficientes; para ello, la comunicación debe dejar de ser encapsulada y tornarse flexible dentro de la empresa, involucrando a todas las áreas que intervienen en un proyecto, tanto del área de ingeniería e investigación como la proyectual bajo el apoyo de gerencia; esto ayuda a aflorar e interconectar nuevas ideas y aportes entre áreas involucradas con el objetivo de minimizar y optimizar tiempos de elaboración, distribución, ahorro de materia prima, resultados con calidad para satisfacer necesidades reales. Por tanto, la generación de nuevos conocimientos es importante para interactuar interna y externamente con su entorno.

Según Lecuona (2007, p. 4) el diseño como proceso actúa en las fases de detección de oportunidades, análisis de necesidades y comercialización del producto; actividades como el marketing, la ingeniería y sistemas de información participan en la realización del proyecto. En la creación de un producto influyen marketing y diseño, los cuales se encargan de identificar las necesidades detectadas en el mercado e introducirlas en colaboración para el lineamiento y creación del producto.

El marketing contemporáneo busca crear nuevas demandas, nuevos productos flexibles, realistas y activos, esto deriva en una empresa en constante evolución y mejora continua para prepararse a futuro en donde la inclusión de la cultura de proyecto es evidente, la cultura proyectual ya no puede ser privilegio sólo de diseñadores, arquitectos y comunicadores sino debe ser un modo de vida empresarial. (Finizio, 2002, p. 193)

En la actualidad, para el cumplimiento de la misión que se propone la empresa, las preguntas estratégicas que se plantean y la posesión de tecnología para lograrlo, han pasado a segundo plano dando paso al objetivo estratégico que se encuentra dentro de los procesos de innovación.

La empresa debe tener en claro cuáles son las funciones que realiza el diseñador para poder emplearlo en los proyecto de manera efectiva, también hay que tener presente que existen factores que pueden variar en torno al diseño y pueden afectar en su proceso como por ejemplo variables ambientales, operativas, tecnológicas, de uso, simbólicas, culturales, estéticas y sociales; la ingeniería de producto es habitualmente confundida con el diseño industrial, se debe entender que la ingeniería del producto tiene que ver con las actividades de industrialización y cumple requerimientos técnicos y funcionales de un producto, mientras que el diseño industrial aporta, coordina, integra y articula todas las áreas, elementos, factores y profesionales que participan en la construcción de un producto dentro de las condiciones de producción; el producto está estructurado de características físicas y psicológicas, resultando un valor evidente del producto, resaltando no solamente el valor cuantitativo también cualitativo, el valor que éste representa para sus consumidores y lo que serían capaz de hacer por obtenerlo. (Lecuona, 2007, pp. 5-6)

Los procesos de diseño buscan integrar las áreas involucradas en favor a la ruptura lineal tanto de pensamiento como de estructuras empresariales, manteniendo toda lógica al momento de plantear propuestas o proyectos desde el inicio hasta el final demostrando los

---

avances y resultados del proyecto; es necesario resaltar la importancia en todo proyecto de partir con un buen concepto de producto<sup>2</sup> antes de iniciar cualquier proceso, esto es indispensable para mantener un lineamiento claro de lo que se espera.

Para Finizio (2002, p. 230) toda empresa posee una misión definida que bien puede ser desarrollada por la planificación del marketing o por diseño, pero con resultados diferentes. Para marketing los resultados son de proyección económica mientras que para diseño se busca las necesidades reales en el mercado, creando complementos para ayudar a vivir la modernidad y dando paso al Design Mix que es la evolución del marketing integrado en el proceso proyectual, o sea, un diseño global capaz de relacionarse con las áreas involucradas en determinado proyecto, lectura de escenarios, identificación de tendencias, control de conceptos y traducción de ideas en productos que son aspiracionales y reales; donde el valor del producto va de la mano de la innovación sin importar el nivel innovador, pero con ideas concretas de lo que se busca y espera como resultado ligado a los procesos productivos y de diseño.

En el proceso creativo se espera obtener como resultado un producto que responda a las preguntas: ¿Qué ofrece? ¿Qué quiere comunicar? por parte de la cultura corporativa; y por otro lado, responde a las preguntas ¿Qué necesita? ¿Qué quiere aparentar? por parte de la sociedad y el entorno. La introducción del método proyectual aporta destacando el verdadero valor del producto que se aprecia en su tiempo de duración, como se ha comunicado, la calidad del producto y la experiencia del consumidor.

Los procesos de diseño están en constante evolución; para Best (2007, p. 112) su forma de trabajo no debe ser lineal, ya que su forma de trabajo no permite mantenerse estático; además, la autora cita a Csikszentmilyi (1996) para identificar cinco pasos del proceso creativo: (1) Preparación, (2) Incubación, (3) Revelación, (4) Evaluación y, (5) Elaboración; un objetivo o misión puede estar escrito en el papel, pero en el proceso creativo no es estricta la forma y el cómo se alcanzará la meta; pero sí debe tener la capacidad de adaptarse a los posibles cambios que se encontrarán en el camino, además de rectificar errores en caso de encontrarlos.

Borja de Mozota (2003, p. 13) al citar a Walsh (1992), plantea cuatro tipos de características esenciales en el proceso de diseño: (1) Creatividad, (2) Complejidad, (3) Compromiso y, (4) Elecciones. En estos puntos, el diseñador adquiere conocimientos para el seguimiento, liderazgo y control del proceso proyectual, debe respetar cada parámetro en donde encaje equilibradamente los requerimientos de la empresa y alcanzar el producto deseado.

Según Borja de Mozota (2003, p. 13) “Los diseñadores tienen un trabajo prescriptivo. Sugieren cómo podría ser el mundo, todos son futuristas hasta cierto punto. El proceso de diseño es esencialmente experimental, pero no es puramente de ideación: produce

---

<sup>2</sup> Ver Lecuona, 2007, p. 7

esbozos, dibujos, especificaciones y modelos”. El diseñador es un observador de tendencias, que transmite conceptos y prevé instancias futuras involucradas con la cultura, entornos, la sociedad, deseos, etc.

Para Borja de Mozota (2003, pp. 14-16) existen tres tipos de procesos de diseño: (1) Analítico, cuando se realiza un rediseño; (2) Iterativo, cuando se realiza proyectos de riesgo medio; y, (3) Visionario, cuando el problema no se puede definir con precisión; además, plantea cinco fases a seguir dependiendo del tipo de proceso que se ha elegido: investigación, búsqueda, exploración, desarrollo, realización y evaluación. La elección de estos tres tipos de procesos dependerá del problema y capacidad intelectual que tenga la empresa para afrontar retos futuros; para seguir cualquiera de estos procesos de diseño es necesario tomar en cuenta las fases que lo llevarán a cumplir el propósito, mismas que serán dependientes del resultado requerido.

El Manual de Oslo (2006, pp. 59-60) habla sobre la innovación en procesos que trata la introducción de nuevos o mejorados procesos de producción o distribución con el fin de disminuir costes unitarios y mejorar la calidad; también se habla de la inclusión de métodos de creación y prestación de servicios realizando cambios significativos en los equipos, técnicas y programas informáticos destinados a mejorar la eficiencia y calidad de una actividad de apoyo básico de la empresa.

En un nivel tres de madurez en las empresa que aplica la gestión del diseño como parte de su cultura, el DME (2009, p.13) propone que el diseño y la innovación se deben unir desde las etapas iniciales en el desarrollo de un producto, además el diseño ya no sólo se enfoca en el producto, sino que se involucra en los procesos productivos; para ello es necesario que la empresa posea un departamento de diseño con un profesional encargado de la gestión total de los procesos proyectuales, el cual debe interactuar con las demás áreas y profesionales que intervienen en un proyecto con el fin de agilizar los ciclos de producción desde su inicio hasta su finalización, así, se aprovecha de manera proactiva al diseño y se mantienen características del desarrollo y comercialización de productos, donde la calidad en la producción asegura que una empresa se mantenga competente.

Los procesos son vistos como la base de la empresa y el método proyectual como parte integral y creativa de estos; el diseño toma parte de los procesos de la empresa en el siguiente análisis. Los factores detectados en el apartado de procesos son:

- Solución: como finalidad buscada en cada proyecto, y que debe responder a problemas reales
- Metodología proyectual: proceso creativo del diseño para la generación de ideas de bienes y servicios,
- Organización productiva: procesos propios de la empresa para transformar la materia prima en productos terminados.

Tabla 2.4. Procesos

	<b>Solución</b>	<b>Metodología del proyecto</b>	<b>Organización productiva</b>	
	<b>Problemas reales</b>	<b>Proceso creativo y marketing mix</b>	<b>Procesos de producción</b>	
<b>Autores</b>	<b>Lecuona</b>	-Solución de problemas reales. -Uso de herramientas y métodos de análisis de la competencia	-Metodología del proyecto.	
	<b>Best</b>		-Proceso creativo - dinámico Poder de adaptarse	
	<b>Borja de Mozota</b>	-Soluciones a futuro -Uso de herramientas y métodos de análisis de la competencia	-Proceso de diseño - experimental - prescriptivo -Fases	
	<b>Finizio</b>	-Identificación de necesidades reales -Productos pensados -Marketing = cuantitativo -Diseño = cualitativo	-Encontrar segmento de mercado -Identificación de lugar de difusión -Productos sugeridos por el mercado -Integración con marketing mix -Design Mix	
	<b>Tasma</b>			
<b>Manuales</b>	<b>Frascati</b>		-*Transformación de insumos en productos o servicios y su entrega para estructuras o prácticas organizacionales	
	<b>DME</b>	-Diseño + innovación -Empresas competentes	-Metodología del proyecto -Diseño proactivo	-Innovación de producto -Innovación de procesos -Profesional encargado de la gestión total de los procesos proyectuales.
	<b>Oslo</b>		Métodos de creación y prestación de servicios	Innovación de procesos

**Conclusión:** Los autores coinciden en identificar la solución de problemas reales como factor fundamental del enfoque de los procesos, esto parte de una concepción de la realidad y un análisis de la situación; el camino a seguir es la aplicación del método proyectual como herramienta base, además de otras herramientas que aplicadas en conjunto, evolucionan en el design mix; el ámbito del diseño dentro de los procesos de la empresa propicia el desarrollo de proyectos productivos y nuevos conocimientos que aproximan a la empresa con su entorno. El método proyectual como aporte, maximiza el verdadero valor del producto como resultante del proceso productivo y apreciado por el mercado y consumidores.

Los procesos no pueden ser aislados, ni entre sus etapas, peor aún entre procesos; la comunicación es esencial para que los procesos sean fluidos, eficientes y eficaces; los procesos, tanto de producción, investigación y proyectuales deben tener un mismo nivel de apoyo desde gerencia.

**Nota:** \*Definición tomada del manual Frascati (2015) para unificar términos. Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

Las empresas en la actualidad cada vez son más conscientes del valor del diseño y su aporte en el alcance de sus objetivos y su misión. Según Best (2007, p.12) y Lecuona (2007, p.11) para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y corporativos las empresas deben reconocer que el diseño aplicado correctamente aporta de manera efectiva en los proyectos empresariales; el papel del diseño es primordial ya que enfrenta los retos de la empresa de forma intelectual e instrumental, entendiendo y transformando problemas y necesidades (ideas y conceptos) en soluciones formales de todo tipo (objetos concretos); la habilidad intelectual se encuentra presente en el desarrollo de medios, manejo de equipos, planificación, análisis, creación y detección del problema, fomentando un ambiente de trabajo óptimo cargado de energía positiva; mientras que la habilidad instrumental son los métodos, la forma de pensar utilizadas en el proceso de diseño, la planificación, el desarrollo y la representación final de un producto de manera visual para poder tener mayor apreciación del resultado final. La representación de las ideas y el producto final frente al cliente es un momento de análisis, pruebas y decisiones un tanto estresantes y el tiempo es importante, por ello, es necesario que la representación visual sea clara y detallada.

Dependiendo del tipo de empresa y su necesidad de innovar, el factor tecnológico es importante, se debe entender que la innovación de diseño nace de la relación entre tecnología y estrategia; para Borja de Mozota (2003, pp. 125-126) la innovación del diseño varía según el posicionamiento y estrategia tecnológica de la empresa en su sector, siendo estas:

- a) Diseño y estrategia tecnológica, se realizan tres diferenciaciones:
  - Liderazgo tecnológico: el diseño estratégico estará enfocado en la creatividad,
  - Seguidor de política: enfocado en las necesidades del usuario,
  - “Me-too”: diseño centrado a la capacidad de producir
- b) Diseño y ciclo de vida tecnológico, se diferencia dependiendo del tipo de innovación que desea seguir, incremental o radical; siendo cuatro tecnologías las existentes en la industria:
  - Tecnología básica
  - Tecnología clave, de diferenciación
  - Tecnología emergente, fase experimental
  - Tecnología “Embryo”, fase de investigación

La empresa debe entender que los mercados y sus necesidades están en constante cambio, por ello, deben interesarse y conocerse para saber hasta dónde pueden arriesgar por realizar cambios en las innovaciones de la empresa y producto.

Para Tasma (1998, p. 56) las cosas materiales con las que interactúa el usuario expresan un amplio mundo de emociones, racionalidad, alta tecnología y uso amigable; los modos de trabajo van evolucionando, cambiando los espacios en donde el humano se desenvuelve, deslocalizando sus puntos de trabajo rígidos a módulos individuales flexibles

interconectados al mundo desde los dispositivos a redes comunicacionales generando cambios en el entorno, tomando en cuenta que lo material permanece igual de importante que la tecnología virtual. Las nuevas tecnologías promueven la personalización de los espacios interiores, el avance tecnológico es una gran responsabilidad y se debe manejar de manera lógica para tomar provecho de ella.

La tecnología se plantea como un recurso básico de la productividad, esta abarca varios ámbitos de desarrollo y genera los caminos para la consecución viable de los procesos, se presenta a continuación un análisis. Los factores interpretados en este apartado son los siguientes:

- Intelectual: personal capacitado con conocimiento y experiencia para el desarrollo y apoyo al trabajo desde la creatividad.
- Instrumental: herramientas físicas o software especializado de apoyo a la creación y la producción.
- Ciclo - estrategia tecnológica: observar a la tecnología como una estrategia de empresa, con apoyo de recursos y con una necesidad de actualización constante.
- Áreas de aplicación tecnológica: ámbitos de uso tecnológico, sea en el entorno del usuario, de la empresa - producción, o en la investigación.

Tabla 2.5. Tecnología

	<b>Intelectual</b>	<b>Instrumental</b>	<b>Ciclo - estrategia tecnológica</b>	<b>Áreas de aplicación tecnológica</b>
	<b>Profesionales</b>	<b>Hardware + software</b>	<b>Constante evolución y renovación</b>	<b>Tecnología para la creación, producción y uso</b>
<b>Autores</b>	<b>Lecuona</b>	-Analítica, creativa, herramientas -Instrumental: -Mapa mental, mapa, producto, rendering 2D 3D, Design Lab		
	<b>Best</b>	-Desarrollar medios, equipos, planificación con pasión y entusiasmo -Procesos de diseño -Métodos de planificación y desarrollo		
	<b>Borja de Mozota</b>		-Diseño y tecnología en la empresa: (a) estrategia tecnológica, (b) diseño y ciclo de vida tecnológico	
	<b>Finizio</b>		-Papel del especialista de manera estratégica	-Diseño en función a los escenarios. -Dinámica constante en los cambios de consumidores -Las PYME: herramientas, conocimiento y costes
	<b>Tasma</b>		-Tecnología de la mano de un pensamiento lógico responsable -La materia de lo emocional a lo racional -Desde la alta tecnología al uso amigable -Importancia de la materia igual que los entornos inmateriales -De la tecnología a lo virtual - material igual de importante que en nuestros días	-Deslocalización-tecnología-diseño -Tecnología-hogar-nuevos diseños (inmobiliarios) -Nuevas tecnologías promueven la personalización de los espacios interiores
<b>Manuales</b>	<b>Frascati</b>			-La (I+D) abarca varias áreas relacionadas a la tecnología -Difusa de distinguir en proyectos de empresa
	<b>DME</b>	-Inmerso en la escalera -Inmerso en la escalera		-La tecnología debe ser constantemente renovada y capacitar al personal
	<b>Oslo</b>			-Constante evolución en la innovación: mercadotecnia, productos, procesos de organización.

**Conclusión:** La evolución de los mercados es constante y una empresa debe tener conocimiento de los factores externos e internos que pueden afectar o contribuir en el alcance de metas planteadas; el contar con profesionales capacitados en el área de diseño entre sus colaboradores es una estrategia acertada ya que dicho profesional está

---

---

capacitado en temas específicos para aportar con ideas creativas y la conexión con nuevos conocimientos e investigación tecnológica.

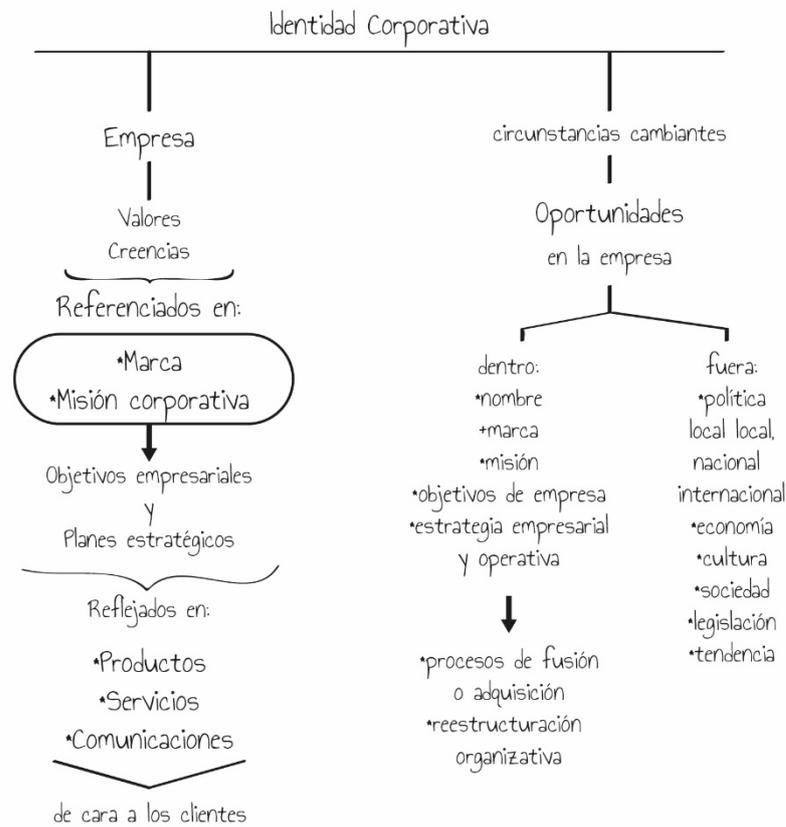
---

Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

La tecnología, los procesos, la forma y la función entra en diferentes ámbitos de la empresa, de manera interna o externa puede facilitar el paso a la innovación en los diferentes procesos, estrategias planteadas y los beneficios destinados al usuario para mejorar su experiencia. Las características de la empresa deben ser comunicadas mediante una variación de símbolos y medios de expresarse; mientras la empresa refleje una correcta interpretación de lo que puertas a dentro es, captará las necesidades reales del usuario y su atención.

La identidad corporativa es el reflejo de los pensamientos, actitud y acciones de una empresa expresadas en la marca que al estar en contacto de manera directa e indirecta con el consumidor refleja quién es la empresa por medio del producto; la identidad es un elemento importante al momento de influir en la decisión del público objetivo y los stakeholders.

Según Best (2007, p. 28) la identidad corporativa expresa los valores y creencias de la empresa en la misión corporativa y la marca; estos valores y creencias tienen origen en los objetivos empresariales y planes estratégicos, mismos que son adaptados a las necesidades, valores y creencias de sus usuarios que compran, usan o comparten la experiencia de la marca.



Fuente: Best (2007, p. 28)

**Figura 2.1. Cómo identificar las oportunidades de diseño.**

Best (2007) y Mozota (2003) concuerdan en que son claras las oportunidades del diseño en este tema, la gestión del diseño contribuye al valor estratégico de una empresa e identifica las oportunidades en que el diseño puede contribuir.

Toda actuación empresarial se desarrolla en los entornos interno / externo, mismos que sufren cambios conforme evolucionan los mercados, aparecen nuevas necesidades y pensamientos; la intervención y oportunidades de diseño se dan en ambos entornos, en el entorno interno se encuentra el nombre, marca, misión, estrategia corporativa, empresarial, operativa, se deriva a nuevas adquisiciones o fusiones, la diversificación o reestructuración organizativas y también en intercambio de información en reuniones formales o informales empresariales; en el entorno externo surgen cambios en ámbitos más am-

plios como en las políticas, economía, cultura, sociedad, tendencias demográficas, tecnológicas, legislativas o cambios más simples como charlas informales o artículos de periódico.

La empresa que posea una identidad corporativa que en su filosofía tenga apertura sobre la participación del diseño y sus funciones además que sea direccionada con el apoyo de un profesional gestor de diseño y una identidad de marca, significa que la empresa tiene mayor oportunidad en el mercado de cambios constantes y efímeros y que las nuevas modalidades de trabajo que conlleva el aceptar el diseño modificar las estructuras jerárquicas apertura un mayor acercamiento conjunto a los participantes de la empresa a estar más conscientes, detectar las necesidades reales del público y seguir de manera efectiva el valor de las estrategias.

Además, Finizio (2002, p.48) afirma que esta nueva figura de gestor de diseño nace en el área de diseño de la empresa contemporánea, y contribuye al desarrollo de nuevos productos por medio de un diseño más flexible, en contraposición a modelos de pensamiento obsoletos, donde se podría relacionar sus acciones con las de un entorno rígido militar.

Según Morace (1996), “el consumidor es cada vez menos un objetivo fijo (el objetivo fatídico) que se logrará mediante estrategias militares concéntricas, sino que representará más bien un caballo en el tablero de ajedrez, que se aleja oblicuamente de estrategias frontales y demasiado directas (un consumidor) a partir de conocer y administrar y de acuerdo con la comprensión estratégica que caracteriza a los juegos de ajedrez”

Para el DME (2009, p.13) cuando una empresa ha llegado al nivel 4 según la escalera de la gestión del diseño la empresa ha adoptado las actividades de diseño como: un modo de vida, parte en los procesos de negocio, núcleo competidor, motor de innovación y enfocado a los procesos I+D, la alta gerencia y los departamentos se han involucrado en el diseño, la empresa se torna proactiva.

Dumas & Mintzberg (1991) citado en DME (2009, p.13) plantea “cuando el diseño ha caído en el tejido de la empresa y se han convertido en parte de la cultura corporativa” para el uso más exitoso y más amplio del diseño.

Si una empresa está basada en la innovación, la implementación del nivel cuatro de la escalera de la gestión del diseño sería apropiado en este caso, ya que la empresa estaría apta para implementarlo; entonces se entiende que dependiendo de la naturaleza, misión y ubicación de la empresa en el mercado se debe auto analizar y valorar en qué nivel está y a qué nivel desea llegar.

Pero se debe entender que en un nivel uno de la escalera sus actividades están alejadas de la participación del diseño y al entender la evolución constante de los mercados no se puede mantener estático en medio de un mercado cambiante.

Finizio (2002, p.48) las empresas han experimentado los problemas de no conocer su imagen y tener en claro que quieren comunicar, la dirección que realizan las hace perceptibles generando problemas en el éxito del mercado, objetivos estratégicos y el alcance de metas; hace algún tiempo las empresas han superado el concepto de imagen y se aproximan a la construcción de una identidad corporativa profunda y consciente en la repercusión de sus acciones, desarrollando conciencia de la integración real y la cohesión entre todas las actividades desde diseño, producción, ventas, y comunicación; esto ha ayudado a empresas a pasar de posiciones defensivas a distintivas, el propósito es crear un nuevo mercado y dejar de luchar por una posición en el mercado.

En algunos casos, el logotipo es utilizado como un elemento visual-estético y es creado al azar sin tomar en cuenta normas, reglas y parámetros de ideación y construcción visual que son propios de los criterios de expertos en el área de diseño; una marca carente de los elementos que permitan posicionarse en el mercado se convierte en un mero ruido visual incapacitado para tomar oportunidades en un mercado competitivo. Empresas y profesionales no comprenden que una marca es una potente herramienta simbólico referencial por medio de la cual una entidad refleja quién es, qué hace, su misión, visión, valores, creencias, quien lo dirige y el modo de vida que representa; la marca debe ser creada y dirigida por un profesional de diseño quien realiza procesos metódicos, proyectuales e investigativos para comprender tanto el entorno interno y externo en el que se trabaja, con el fin de conectar a la empresa, con el mercado y sus consumidores a través de la marca.

Para Best (2007, p. 100) el significado de una empresa no sólo se encuentra en el logotipo, en sus productos o servicios, sino en la información que se transmite a la mente del consumidor quien adquiere la marca en base de sus valores, creencias, que refleje su propia imagen o se encuentre representado en un determinado grupo de personas; en el pasado la marca era considerada como un símbolo de propiedad que permitía comparar la calidad y el servicio, ahora la marca es una potente herramienta corporativa que a través del logotipo proporciona claridad y visión. Esto es congruente con Oslo (2006, p. 40), quien plantea que las empresas se enfrentan a un importante desafío para adaptar el producto a la demanda; ya que, la presentación y desarrollo de nuevos productos dependen de segmentos de mercado nuevos y/o diverso, y ya no se depende sólo de la objetividad del producto sino también de su imagen a nivel social.

Una definición básica la presentan Rodgers y Milton (2011):

Signo o identificador distintivo, por ejemplo, un nombre, palabra, frase, logo, símbolo, diseño o imagen empleada por una persona, empresa o cualquier otra entidad legal para identificar los productos o servicios que llevan la marca como procedentes de un único origen, y para distinguir estos productos o servicios de los de otras entidades. (p. 231)

La marca es vista desde una postura más amplia en cuanto su alcance dentro y fuera de la empresa y productos o servicios; según Borja de Mozota (2003, p. 98), una marca es

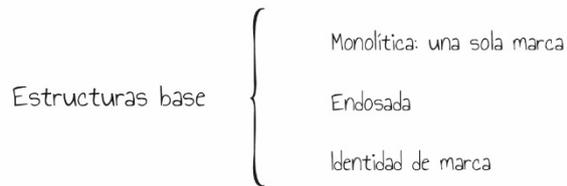
“la suma de todas las características -tangibles e intangibles- que hacen la oferta única (...) es un conjunto de percepciones impulsadas por la comunicación y la experiencia. Es un signo distintivo, un símbolo y una fuente para el valor añadido”, además, Lecuona (2007) plantea aspectos interesantes sobre la creación y función de la marca:

Las marcas tienen distintas motivaciones, pero en principio se desea una rápida identificación visual y una diferenciación de otros productos similares (...) las marcas utilizadas con fines comerciales se han de diseñar teniendo en cuenta los objetivos y funciones a cumplir. Así, no es lo mismo diseñar una marca para un producto de gran consumo, que para un bien de equipo o para un servicio. (p. 14)

Best (2007, p. 100) citando a Olins (2004) explica que las marcas operan hoy en día en el “territorio emocional de los corazones y las mentes de las personas”, el diseño añade valor a la marca comunicando y gestionando su identidad haciéndola tangible y visible, aporta en la creación de prestigio mediante los puntos de contacto con el consumidor generando experiencias positivas; la marca expresa sus valores a través de productos servicios, espacios y experiencias tangibles e intangibles. Oslo (2006, p. 40), citando a Hunt 1983 plantea que según las teorías de mercadotecnia “se centran en el comportamiento de los consumidores, los intercambios comerciales entre los compradores y los vendedores, y en los enfoques normativos.”

La interacción entre Diseño, identidad y cultura parte desde la comprensión de que la cultura de la compañía es la demostración visible de su identidad; y la cultura a su vez, es un grupo de representaciones, símbolos, valores y creencias, todas estas intangibles, que son transmitidas por un grupo humano (la institución); y esto se lo hace mediante acciones tangibles como: comportamientos, prácticas, actitudes y símbolos. A través del diseño lo intangible se convierte en tangible, los espacios y la comunicación visual son los ámbitos en los que actúa para comunicar la identidad de la empresa. (Borja de Mozota, 2003, p.153)

Para implementar la identidad corporativa, es necesario establecer una arquitectura de los símbolos identificadores de la empresa (marcas); que dé visibilidad a la variedad de actividades y oferta que proporciona a sus públicos.



Relaciones clave con el mercado:

- Marca única / múltiples marcas
- Marca global / marca regional
- Marca de fabricante / marca de distribución
- Extensión de marca / concentración de marca  
(territorio y categorización del producto)

Fuente: Borja de Mozota (2003, pp. 105, 154)

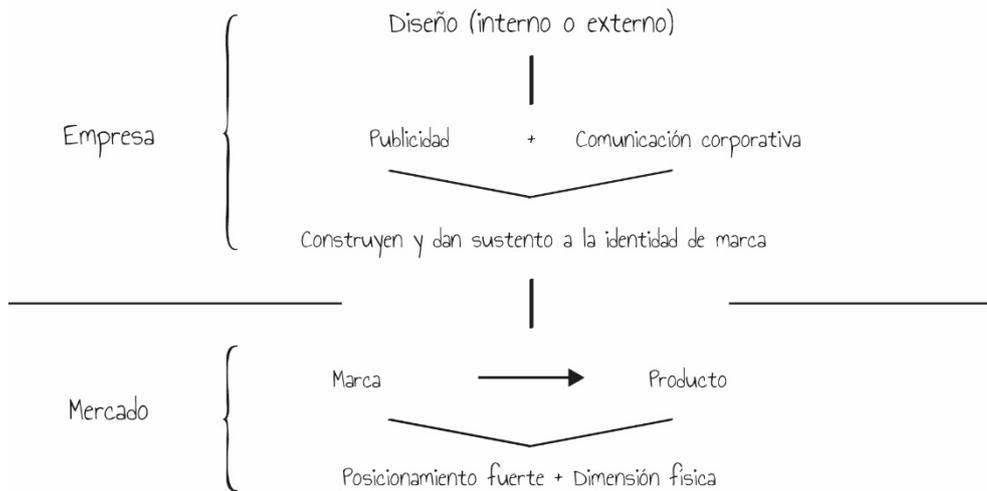
**Figura 2.2. Tipología de arquitectura de marca.**

La arquitectura de marca debe basarse en las variables que construyen la identidad de una empresa (Borja de Mozota, 2003):

- Personalidad corporativa: filosofía, valor y misión;
- Estrategia corporativa: visión de la alta dirección, productos y servicios producidos, estructura organizacional, estructura de la identidad corporativa;
- Identidad Corporativa: el comportamiento de la gerencia y empleados, estilo de comunicación y uso de símbolos;
- Imagen corporativa; y,
- Reputación corporativa (pp. 151-152)

De estos elementos se debe entender que (Borja de Mozota, 2003) para la construcción de la identidad global, se debe tomar información fundamental y estratégica de la empresa (identidad verbal), para mediante procesos de análisis, creativos y proyectuales generar una imagen gráfica acorde a la filosofía de empresa que comunique y aporte en la construcción de la identidad visual. El diseño además de la construcción de la identidad visual, debe proyectarla en su entorno; los soportes y medios de comunicación son vías para lograrlo, tanto en la promoción de productos y servicios como en la comunicación e interacción de los públicos internos y externos de la empresa. Asimismo, se debe tener en cuenta los entornos (identidad espacial), donde los espacios arquitectónicos son fundamentales como difusores de los valores e identidad de la empresa, puntos de venta y entornos de trabajo deben ir acorde a los lineamientos de la identidad visual, actividad

de la empresa y el confort del usuario. Entonces, la marca es una realidad semiótica intangible que toma vida cuando representa un producto o servicio. (pp. 98-99, 155-158, 165)



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2.3. Marca en la empresa y el mercado.**

Por medio del diseño, se puede dar valor a la empresa, todos sus activos y productos con los que llega a un público específico; además, este público se convierte a futuro en el soporte de la marca creada dependiendo de su interacción, apropiación y finalmente posicionamiento que se logre en el mercado.

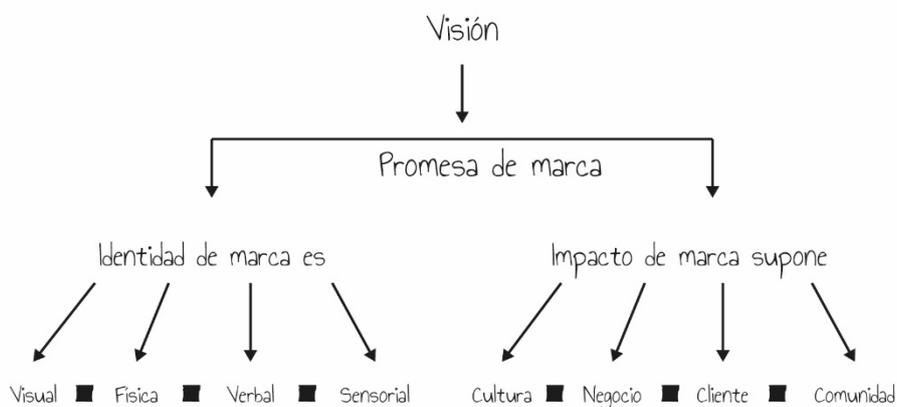
Para Borja de Mozota (2003), La construcción del valor de una marca toma tiempo obtenerla, solidificarla, para posteriormente evolucionar; para lograr una interacción con sus públicos, la marca tiene un posicionamiento, una promesa y funciones de red que permiten la construcción del valor de la marca a lo largo del tiempo. (pp. 98-100)

En la actualidad, la marca ha dejado de ser un simple símbolo que evoca propiedad para pasar a ser un todo: emociones, filosofía, comportamiento, identidad, acciones, presencia, etc.; enfocado en la comunicación de la empresa y su nexa con el entorno a través de estrategias comerciales y corporativas.

Según el posicionamiento de la marca (Borja de Mozota, 2003), el diseñador adopta un signo gráfico y el color, que se convierten en los elementos centrales de la marca, de esto se destaca que el diseño gráfico es el primer activo en la notoriedad de la marca. Grandes empresas como NIKE han optado por cambiar radicalmente el enfoque tradicional de empresa, planteado una contracultura centrada en las personas, donde sus marcas reflejan

nuevas e innovadoras culturas corporativas; también, la generación digital ha cambiado los comportamientos y necesidades del mercado, impulsando a más empresas a adaptarse a este nuevo panorama, que, a su vez, es la base para la construcción de una promesa de marca. (pp. 97, 100-101)

La promesa de marca se trata de la garantía que poseen las empresas para reflejar sus valores, creencias y calidad, que se manifiestan en la esperanza del consumidor; las empresas que han apostado por la marca poseen un especialista experimentado o gestor de diseño que garantiza que los equipos de diseño traduzcan los valores de marca en experiencias, productos y servicio que satisfagan eficazmente las necesidades de los públicos de la empresa, es quien plantea objetivos específicos para lograr que los valores de la marca transmitan el carácter de la compañía. (Best, 2007, p. 100)



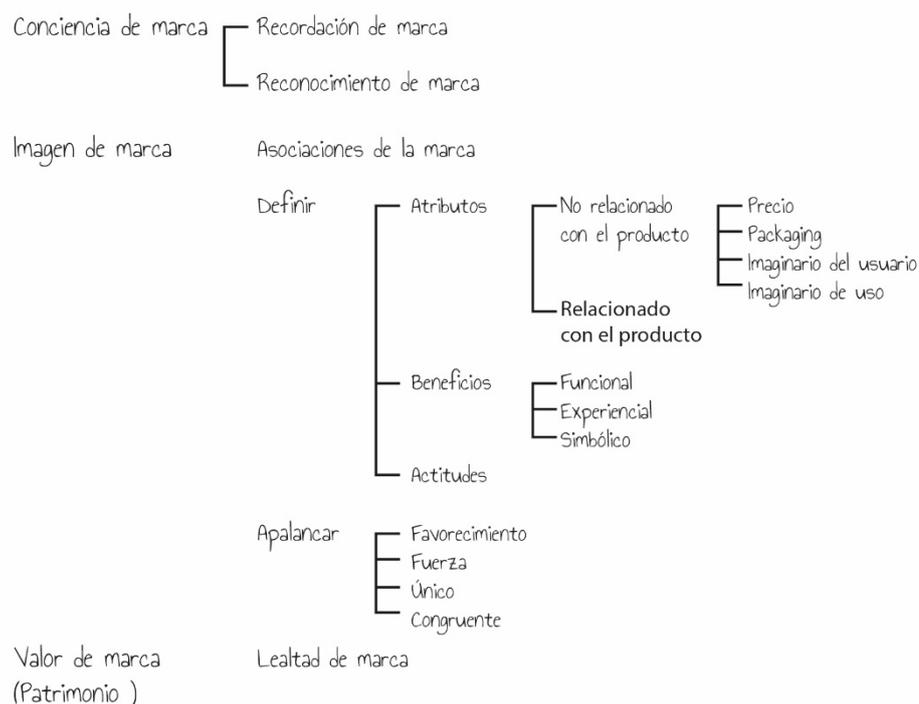
Fuente: Borja de Mozota (2003, p. 99)

**Figura 2.4. ¿Qué es una marca?**

Según Borja de Mozota (2003) una marca debe mantener su posicionamiento y valor agregado, debe evitar convertirse en una marca vacía que sobrevive solamente con la publicidad, hay que tomar en cuenta que la evolución de los productos es importante (p. 102). La combinación entre la innovación del producto y una imagen sólida ayuda a una mejor satisfacción y confianza por parte del cliente, logrando mayores experiencias positivas que ayuden a afianzar lazos con el consumidor; por tanto, según Borja de Mozota (2003, p. 102) “La cara oculta de la marca es la producción, la investigación y el desarrollo, la innovación y la toma de riesgos”

La marca es un patrimonio intangible de alto valor para la empresa, es un conjunto de activos y pasivos vinculados al nombre y símbolo de la marca que se añaden a un producto o servicio; que posteriormente podrán ser tratados por el marketing para lograr objetivos estratégicos de mercado. (Borja de Mozota, 2003, p. 102)

El valor de marca es un conjunto de varios factores entre ellos la concienciación, la fidelización y la recordación; el diseño se encarga de la transformación de la idea en formas y símbolos que sean familiares para el usuario, para su fácil reconocimiento y que, por medio de las experiencias positivas se llegue a la mente del consumidor y su fidelización.



Fuente: Adaptado de K. L. Keller, Journal of Marketing, 1993. (Borja de Mozota, 2003, p. 104)

**Figura 2.5. Marco del conocimiento de la marca y el patrimonio de marca basado en el cliente.**

La identidad vista como el conjunto de elementos visuales simbólicos basados en la filosofía institucional que son capaces de representarla e identificarla en el mercado, y que se logra a través de su proyección en diferentes soportes y entornos de comunicación de la empresa. Los factores encontrados en la identidad de marca son:

- Promesa de Marca: garantía de la empresa a sus públicos.
- Marca (identidad - imagen): herramienta de identificación de productos hacia el mercado y consumidor.
- Filosofía corporativa: construcción de la cultura corporativa a través del diseño.
- Áreas: aplicaciones en entornos de difusión de la identidad corporativa.

Tabla 2.6. Identidad de marca

	Promesa de Marca	Marca (identidad - imagen)	Filosofía corporativa	Áreas	
	<b>Experiencia de consumidor, atractivos empresariales viables, objetivos estratégicos</b>	<b>Producto, mercado, consumidor</b>	<b>Cultura corporativa</b>	<b>Espacial, acciones, imagen, comunicación</b>	
Autores	<b>Lecuona</b>	-No solo reconocido por su imagen sino por cómo se prepara para el futuro	-Rápida identificación visual y diferenciación	-Toma valor -Nace identidad fuerte	
	<b>Best</b>	-Garantía de los valores creencias y la calidad del consumidor -Empresas orientadas a la marca: (a) experiencias positivas, (b) territorio emocional y mental	-Marca potente herramienta corporativa -Empresa orientada hacia la marca	-Identidad corporativa -Valores y creencias -Objetivos empresariales y planes estratégicos -Oportunidades dentro y fuera de la empresa	-Gestor de diseño, objetivos estratégicos
	<b>Borja de Mozota</b>	-Enlace entre diseño, estrategia corporativa y marca -Diferenciación del diseño a través de la marca -Reputación corporativa -Diseño, identidad y cultura -Valor de marca	-Marca producto Equidad de marca -Arquitectura de marca -Modelo de identidad verbal y visual -Marca: características tangibles e intangibles -La marca es una realidad semiótica intangible que toma vida al representar un producto o servicio -Detrás de la marca existe producción investigación desarrollo innovación y experimentación	-Personalidad corporativa: filosofía valor y misión Identidad corporativa: comportamientos, estilo de comunicación y uso de símbolos	-Marca con signo y diseño gráfico -Diseño o publicidad - comunicación corporativa -Las identidades de la marca -La identidad de empresa es visual espacial y verbal -Interrelación entre diseño, identidad y cultura corporativa
	<b>Finizio</b>	-Repercusión en las acciones -Parte esencial y estratégico	-Identidad corporativa: imagen = identidad		-Gestor de diseño -Diseño flexible
	<b>Tasma</b>				
	<b>Frascati</b>	-Reconocido por su preparación para afrontar las adversidades futuras			
Manuales	<b>DME</b>	-Gestión de diseño -Diseño como motor de la innovación -Diseño vinculado con la innovación y también enfocado a procesos I+D -Diseño empresa proactiva	-Cultura corporativa diseño como modo de vida de la empresa -Diseño como núcleo competitivo	-El diseño involucra varias disciplinas y procesos -Gestor de diseño	

---

<b>Oslo</b>	-Competitivo, promoción -Centrado en el comportamiento del consumidor	-Desarrollo de imagen de marca: -Cambios significativos en el diseño de producto forma y aspecto -Análisis de comportamiento de usuario	-No solo objetividad también imagen a nivel social	-Innovación mercadotecnia
-------------	--	---	--	---------------------------

---

**Conclusión:** La identidad de marca basa su creación directamente de la filosofía corporativa, que manda en el pensamiento de toda la organización; el pensamiento filosófico (verbal y textual) es sintetizado simbólicamente, todos los elementos filosóficos se reducen al símbolo corporativo que identifica a la empresa con sus públicos y entorno; así también, los productos y servicios también son identificados en el mercado a través de la marca, que debe ser un valor de confianza y respaldo de la empresa hacia sus consumidores. Los identificadores de la empresa deben estar presentes en todo tipo de comunicación institucional y entornos propios de la empresa; sean estos físicos o virtuales, de publicidad o de comunicación. El valor de la empresa logrado en la mente del consumidor se traduce en una promesa de marca, que en el tiempo genera reputación. Los aspectos visuales y simbólicos manejados correctamente por el diseño a través de la figura del gestor y diseñadores gráficos permiten construir activos empresariales intangibles de gran valor en el mercado y en la decisión del consumidor.

---

Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

## 2.2. Integración del diseño

Se trató en el capítulo anterior acerca del reconocimiento de las empresas sobre la interacción del diseño como método proyectual en los procesos productivos, en la comunicación empresarial, su aporte en el alcance de objetivos institucionales y en el interés por adentrarse en los diferentes tipos de innovación; esto, dependiendo de su cambio filosófico para la integración del diseño, infraestructura idónea y metas trazadas. La ejecución de los proyectos y objetivos de la empresa con un enfoque de diseño viene dada en función a las áreas de diseño que decida adoptar para el trabajo proyectual. Por tanto, en este capítulo se busca describir las funciones que el diseño desarrolla en la empresa.

Las empresas se estructuran desde varios años bajo un régimen clásico cuadrado, estructurado jerárquicamente por un organigrama, encabezado por gerencia, y seguido por sus súbditos divididos por categorías; cada vez se hace más lejano escalar por méritos, experiencia o nivel de estudios debido a una falta de actualización en la organización empresarial y la falta de comunicación interna y políticas de empresa, retrasando el cumplimiento de metas y a su vez impidiendo el trazo de nuevas para enfrentar al futuro de manera efectiva.

La competencia, el ritmo de vida y necesidades del mercado cambian rápidamente, a partir de esta conclusión, los pensamientos y filosofías de quienes conforman los cimientos que soportan la estructura empresarial deben entender que al pasar de los años se van mutando no solo el pensar, vivir, funcionar de los seres humanos y sus necesidades; sino que se debe entender que las empresas y sus procesos también cambian al estar constituidas por personas, entonces, la mente de los gerentes y colaboradores debe empezar a evolucionar, investigar y relacionarse cada vez más con nuevos conceptos que generen cambios radicales en la visión, la misión y los objetivos cualitativos de la empresa; es decir una ruptura de pensamiento enfocada en integrar el diseño facilitado por medio de nuevas estructuras flexibles de organización empresarial, procesos, infraestructura e interacción del personal.

Los profesionales de cada área de la empresa deben estar en contacto, en especial, si se lleva a cabo proyectos que los vincule de algún modo contribuyendo con ideas y aportes en equipo.

Para Finizio (2002, p.205) los nuevos estilos de vida, la producción y el consumo cuestionan los métodos tradicionales de análisis y predicción; en las empresas es necesario tomar en cuenta el criterio de un experto que sea capaz de mediar entre la cultura empresarial y la cultura proyectual<sup>3</sup>, que sea apto para transferir y traducir en un lenguaje común las ideas y necesidades de la empresa, en otros términos, un profesional capacitado

---

<sup>3</sup> Finizio p. 37; Entendiéndose la cultura corporativa como un método tradicional preocupado por el ajuste de cuentas enfocado en lo económico y la cultura de proyecto relacionada con la renovación constante de una idea creativa enfocada al diseño.

para una comunicación flexible con lenguaje interdisciplinario que debe garantizar el intercambio de información continua entre todos los participantes de un mismo proyecto.

La evolución del mercado exige satisfacciones de nuevas necesidades, dando paso en la mente de las empresas la entrada de nuevos pensamientos, reestructurando los procesos productivos, comunicacionales y de creación. El diseño como proceso global que trabaja en conjunto con varios profesionales en la resolución de un producto inicia como una idea y resulta en un producto diseñado para satisfacer una necesidad emergente. (Finizio, 2002, p.205)

Depende del proyecto a desarrollar el diseño interviene con sus amplias disciplinas como el diseño de producto o industrial, el diseño conceptual en la ideación y dar una identidad a un producto o empresa, diseño gráfico que es el manejo de imagen y el diseño de entornos efímeros o sólidos. Para Borja de Mozota (2003, pp. 5, 7) y Lecuona (2007, p.11) en las disciplinas del diseño existen cuatro tipos de diseño como profesión que se integran e interactúan en la empresa y la sociedad:

- **Diseño ambiental:** aporta en crear ambientes de trabajo óptimos para que la empresa desarrolle con calidad sus procesos productivos, la construcción de su cultura y una mejora de comunicación estratégica, también trabaja en el manejo de zonas de confort e imagen en espacios comerciales.
- **Diseño de producto:** públicamente reconocida por los medios de comunicación que rápidamente lanza al estrellato objetos como lámparas, sillas, muebles, moda, etc., que están inmersas en el mundo de lo vanguardista, pero el diseño de producto no sólo es esto, sino que intervienen en los procesos de ingeniería del diseño y diseño industrial que tiene que ver con el concepto de diseño dando paso a la innovación, la adaptación del diseño y rediseño
- **Diseño de envases:** es muy importante en el desarrollo de un producto ya que el mismo parte de una marca, el packaging sirve para la protección del producto en todo su proceso de distribución, facilita el reconocimiento de los productos en las tiendas con una clara información para el entendimiento del consumidor final, en el interviene el diseño gráfico, diseño de producto y diseño tridimensional.
- **Diseño gráfico:** se trabaja con símbolos, tipografía y colores para elaborar una identidad de marca visual que represente el producto o empresa, realiza toda la imagen corporativa, además elabora elementos visuales impresos o en línea de publicidad acerca de eventos, realiza indicaciones gráficas para informar la complejidad de uso de determinado objeto o maquinaria (manuales, guías). El diseñador además de encargarse de toda la parte visual de una marca también se encarga del valor de la marca que tiene que ver con su comunicación interna y externa dependiendo de requerimientos basados en sistemas complejos de identidad visual.

En esta era hay que tomar en cuenta que la tecnología digital evoluciona a grandes pasos, la proliferación de dispositivos es impresionante, cada vez la accesibilidad de obtener dispositivos inteligentes con conexión a sitios de internet es mínima por ello es importante que las empresas se encuentren ya conectadas a las plataformas informáticas y contar con un diseñador web o multimedia digital, es importante también contar con un experto en diseño de información el cual es el menos conocido pero el que mayor aporta en cuanto la optimización de tiempos y espacios de extensos textos, condensa la información y la representa de la manera más clara posible desarrollando lenguajes universales de pictogramas, utilizados por empresas para mejorar procesos de decisión y flujo de documentos.

El diseño tiene un amplio marco de disciplinas, para obtener mejores resultados en los procesos proyectuales se debe emplear un profesional de diseño según la necesidad empresarial, un profesional de diseño debe estar capacitado en temas como:

- Conocimiento general que trata de ciencias experimentales y ciencias sociales,
- Conocimientos acerca de diseño y su especialización en una de las áreas de diseño,
- Curso de teoría,
- Cursos prácticos, y
- Participación en proyectos reales. Borja de Mozota (2003, pp. 5, 7)

La calidad del profesional con conocimientos capaz de manejar un proyecto por medio de procesos de diseño, y la comunicación fluida y constante entre las diferentes áreas involucradas son factores importantes del perfil del diseñador.

El profesional debe alcanzar un nivel de experiencia, habilidad y conocimiento para dirigir proyectos bajo el apoyo de gerencia, para ello, gerencia debe tener un nivel de conocimiento acerca de que hace el diseño y como aporta en los proyectos empresariales. Además de los conocimientos, el diseñador posee una amplia gama de herramientas y métodos aplicados. En el organigrama de una empresa con nivel de cultura de proyecto o en transición de cambio, se debe plantear implementar el área del diseño que posea una amplia variedad de diseñadores: director de diseño, equipo multidisciplinario de diseño, gestor de diseño; o caso contrario un pequeño departamento con profesionales de diseño capaces de interactuar con la empresa y con la agencia externa de diseño que se podría contratar por lapsos. DME (2009, p. 14)

Tabla 2.7. Ventajas e inconvenientes de utilizar equipos de diseño internos o externos

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

Best (2007, p. 51)

Tabla 2.8. Comparación entre diseño interno externo

	Ventajas	Desventaja
Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costo eficiente</li> <li>-Accesibilidad fácil coordinación</li> <li>-La compañía retiene el control</li> <li>-El diseño desarrolla una comprensión íntima de la compañía</li> <li>- Acceso más fácil a los responsables de la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ausencia de creatividad y nuevas ideas</li> <li>-Se mantiene el equipo de diseño ocupado</li> <li>-Perder contacto el con desarrollos externos</li> </ul>
Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inspiración nueva</li> <li>-El acceso a la experiencia de los especialistas alivia la carga de trabajo</li> <li>-Accesibilidad del personal de habilidades adicionales</li> <li>-Opciones de cambiar y explorar diferentes opciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de comprensión acerca de temas específicos de la empresa</li> <li>-Problemas de accesibilidad diaria</li> <li>-Problemas de coordinación con el departamento de diseño de la empresa y otras áreas de la empresa</li> <li>-Potencial pérdida de confidencialidad</li> <li>-La empresa necesita competencias especiales para evaluar el trabajo de diseño</li> <li>-Síndrome de “no ha sido inventado aquí”</li> <li>-Problemas de industrialización en los diseños desarrollados externamente</li> <li>-Pérdida de control y continuidad en las relaciones</li> <li>-Brecha de credibilidad si el diseño está muy alejado del estilo de la compañía</li> </ul>

Best (2007, p. 51)

Para Borja de Mozota, la correcta gestión de un departamento de diseño debe basarse en dos objetivos: (1) Rendimiento del departamento de diseño, y (2) Integración del diseño en los procedimientos de la gestión de la empresa; para la estructuración del departamento de diseño debe contar con cuatro áreas: servicio de diseño de productos, servicio de diseño prospectivo, soporte creativo y administración; la estructura departamental se modifica dependiendo de los objetivos de cada empresa a través del gestor de diseño, además el director puede integrar profesionales de áreas complementarias al diseño para potenciar el desarrollo de proyectos. (p. 221-222)

El nivel más alto del profesional de diseño integrado en la empresa es el Gestor de proyectos; un creativo y visionario encargado de la ejecución de proyectos, capaz de dirigir objetivos empresariales con una visión innovadora y creativa; Según Finizio (2002, p. 195) en la modernidad, la visión empresarial se preocupaba por el futuro, amenazada por

las predicciones catastróficas, problemas ambientales y el peligro de la aplicación de los avances tecnológicos; mientras que ahora la zozobra de lo venidero genera un renovado interés en la innovación para una anticipación al futuro con productos que se adelantan al cambio, esto logrado mediante una nueva confianza en el diseño a través de las acciones de un gestor de diseño, mismo que percibe y se ocupa de los escenarios de cambios radicales a través de la planificación y es capaz de desarrollar una visión global de la situación.

La innovación de organización aporta en las prácticas de la empresa introduciendo nuevos métodos para la organización de rutinas y los procedimientos de gestión de trabajos, por ejemplo, la aplicación de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y distribución de conocimiento en la empresa. La innovación también se da en el lugar de trabajo, la introducción de nuevos métodos en la estructuración de responsabilidades y poderes de decisión entre los empleados y los servicios de la empresa, las integraciones de distintas actividades dan paso a mejorar los procesos internos, mayor flexibilidad y claridad de comunicación. (Oslo, 2006, p.p. 62-64)

El departamento creativo en una empresa pyme, por ejemplo, se encuentra aislado en un proyecto, su función se limita a una mera acción de maquillaje; sabiendo cómo integrar al diseño en el proyecto, su aporte será más utilitario explotando sus conocimientos y destrezas en el desenvolvimiento del proyecto con resultados a más de estéticos, con identidad propia del producto que refleje la filosofía de la empresa frente al consumidor.

La aplicación de nuevos métodos para relacionarse de manera efectiva con otras empresas externas, públicas o la colaboración con organismos de investigación abrirá un camino de nuevos retos y conocimientos que aporten a los proyectos y misiones de la empresa, también cuentan los nuevos métodos en la integración de proveedores, la externalización o la subcontratación. (Oslo, 2006, p.p. 62-64)

Dependiente de la empresa, su capital y presupuestos debe preocuparse por informarse sobre su macro y microambiente para poder deslocalizar sus rígidas misiones y sumergirse en proyectos con mayor ambición, obteniendo más beneficios de diferentes índoles.

A continuación, se presenta al diseño visto como una disciplina múltiple y adaptable, los alcances del diseño ofrecen opciones para solventar necesidades de la empresa y proyectos.

Los factores que componen este apartado son:

- Familia de profesiones: las distintas ramas del diseño que se enfocan en diferentes problemáticas que deben solucionarse.
- Co-working: la flexibilidad de los profesionales creativos para dirigir, trabajar e interactuar con grupos multidisciplinarios internos y externos, además de consumidores.

Tabla 2.9. Áreas

	<b>Familia de profesiones</b>	<b>Co-working</b>	
	<b>Diversificación y flexibilidad</b>	<b>Interacción interna y externa</b>	
<b>Autores</b>	<b>Lecuona</b>	-Diseño de producto -Diseño conceptual -Diseño gráfico (construcción visual de la identidad) -Diseño de entorno	
	<b>Best</b>	-Producto -Servicio	-Co-working
	<b>Borja de Mozota</b>	-Familia de profesiones: -Espacios de diseño -Producto de diseño -Packaging de diseño -Diseño gráfico -Tipos de disciplinas diseño: 2D 3D 4D -Educación -Árbol de diseño teoría y práctica	-Integración de profesionales de áreas complementarias a diseño
	<b>Finizio</b>	-Los nuevos estilos de vida producción y consumo cuestionan los métodos tradicionales de análisis y predicción -Experto capaz de mediar entre la cultura corporativa y la cultura proyectual -Familia de profesiones: -Diseño ambiental Producto -Packaging -Gráfico -Tipos de disciplina Perfil profesional	-Co-working -Gestor de diseño-visionario
	<b>Tasma</b>	-Todo lo concerniente al comportamiento humano se relaciona con el diseño y la arquitectura	
	<b>Frascati</b>		-Perfil de apoyo directo e indirecto -Co-working -Profesionales apoyadores (I+D)
<b>Manuales</b>	<b>DME</b>	-Calidad del personal -Gama de herramientas y métodos -Naturaleza avanzada de instrumentos y métodos aplicados	
	<b>Oslo</b>		-Innovación organizacional -Co-working -Comunicación: interna externa

**Conclusión:** La evolución en los mercados que da paso a nuevas estilos de vida, generando nuevos modos de consumo y necesidades; provocan una mayor interacción de las áreas de diseño para poder cubrir las problemáticas que van presentándose día a día; y para esto, el diseñador de producto, gráfico, industrial, etc., debe conjugar sus esfuerzos con otras áreas de conocimiento para la simbiosis de ideas en un trabajo de co-working, que no solo abarca especialistas y profesionales, sino que se aproxima al trabajo conjunto con el usuario. Después de la evolución filosófica empresarial, es necesario integrar un departamento de diseño el cual se encuentra capacitado en herramientas y métodos aplicados, como cabecera se posiciona un profesional gestor de diseño creativo y visionario apto para dirigir objetivos empresariales con una visión innovadora y creativa quién garantiza una comunicación constante y fluida entre los departamentos y gerencia.

Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

### 2.3. Políticas de diseño

Una empresa dispuesta a emerger de manera competitiva en el mercado debe estar informado de cómo grandes empresas logran estar al día con sus productos satisfaciendo de manera efectiva a su mercado conforme a la evolución del mismo, muchas empresas multinacionales optan por incluir en sus instalaciones un departamento de diseño capacitado de modo que, su actuación intervenga con aportes efectivos a los productos. Con claros ejemplos podemos nombrar algunas compañías como Apple, Philips y Braun que cuentan con grandes equipos de diseño y expertos capacitados que manejan los proyectos. (Best, 2007, p. 96)

Es posible que grandes empresas también cuenten con aportes de agencias de diseño externas, pero hay que tomar en cuenta que una empresa siempre debe contar con el aporte de un profesional de diseño de planta capacitado en el manejo de proyectos de diseño.

Sólo un profesional director de diseño o gestor de proyectos es capaz de generar una mayor concienciación de la integración del diseño de manera filosófica dentro de la empresa, una vez que se haya tomado la decisión del cambio de pensamiento positivo hacia el diseño. El director de diseño debe generar debates para aclarar puntos de vista y pensamientos sobre diseño que puedan ser erróneos, sesgados o mal interpretados por los actores internos y externos de la empresa, esto se debe lograr mediante presentaciones con ideas claves y claras acerca de la participación del diseño en los procesos productivos para una mejor concienciación; Best (2007) recomienda realizar sesiones de brainstorming con el fin de recolectar e intercambiar diferentes puntos de vista o ideas entre los internos y externos de la empresa (p. 96), para así llegar a consolidar una visión correcta del diseño.

La empresa debe entender que el diseño no es solo un aporte estético tipo salvavidas y efímero para la solución rápida; sino, debe ser visto como una actividad estratégica, con herramientas, procesos y métodos creativos que se guían bajo las políticas de diseño de la empresa; es decir, el diseño para la empresa debe ser visto como una inversión que debe planificarse a corto, medio y largo plazo.

Las empresas que se apoyan en la idea de trabajo en equipo con los involucrados en determinado proyecto recolectan: ideas, experiencias, puntos de vista que se aproximan a las necesidades reales de un mercado generando productos que buscan los consumidores; el director de diseño con su amplio conocimiento y experiencia en el mundo empresarial y los alcances de diseño es un excelente impulsor de ideas creativas, su manera de trabajar en equipo con varias áreas en el proceso creativo amplía la integración de diferentes disciplinas y funciones, obteniendo sorprendentes combinaciones en las diferentes unidades de negocio y generando mayor aporte de nuevas ideas. Best (2007, p. 140 y DME, 2009, p. 10)

Un profesional en dirección de diseño debe estar capacitado en distintos ámbitos de negocio y creatividad, desarrollar destrezas en base a conocimientos teórico-prácticos; a su vez, poseer el carácter, dinamismo y capacidad de interrelacionar a todos los involucrados en el proyecto. Todos estos factores generan un panorama positivo para la innovación a través del diseño. Según DME (2009, p.50) “La capacidad de innovación de las empresas a menudo está vinculada a su capacidad de liberar la creatividad de sus empleados. Un factor importante es nutrir una cultura corporativa que fomente la creatividad.”

La cultura corporativa debe tornarse flexible ante la acción del diseño dentro de la empresa como un modo de vida en la organización ya que es el motor de la innovación. La empresa debe estar consciente que el diseño es parte principal en los procesos de negocio ya que mejoran significativamente el ROI.

La inversión en diseño tiende a ser más rentable, da paso a la innovación y la hace más competente, contrariamente a empresas con pensamiento equivocado sobre los procesos e importancia del diseño; el DME tras analizar las prácticas de gestión del diseño en empresas europeas, ha detectado que un alto porcentaje da como resultado que sus integrantes tienen entendido que el diseño es el motor impulsor de la innovación, pero aún no se entiende porque no dan paso al cambio de pensamiento. DME (2009, pp.9,49)

Según Borja de Mozota (2007, p. 114-115), la gestión de la innovación es importante, y en este proceso, el diseño crea valor al participar en la mejora de la calidad del proceso, definición de la estrategia del producto y la eficacia en los tiempos de producción; la sinergia entre la innovación y las fortalezas tecnológicas de la empresa es relevante, pero la integración del diseño con otras áreas de la empresa (administrativas, productivas) debe influir de mejor manera en los proyectos; esto dado por un cambio en la visión de la gestión dentro de la empresa, se debe integrar al diseño en actividades de gestión de la innovación, del desarrollo, de la investigación y de la ideación; que ayuden a la modificación de las estructuras tradicionales de los procesos en la empresa.

Siete factores clave para el éxito de un nuevo producto:

- Ventaja diferenciadora del producto
- Comprensión de las necesidades del usuario, gustos, preferencias y una fuerte orientación hacia el mercado
- Fuerte esfuerzo de lanzamiento
- Fortalezas tecnológicas y sinergias
- Sinergias de marketing
- Mercado atractivo
- Alta gestión

La innovación está en función de dos factores clave:



Fuente: Borja de Mozota (2003, p.115)

**Figura 2.6 Factores clave de la Innovación.**

Para Tasma (1998, p. 54, 57) la innovación se basa en prácticas tradicionales fusionadas con ideas nuevas y tecnologías emergentes; los productos poseen una esencia natural funcionalista y la creatividad rompe con las ideas del pasado. Si estas tres características trabajan en conjunto da paso a nuevos resultados que cubren necesidades actuales de empresa y de usuario; los productos que evolucionan por medio de los procesos de la innovación deben ir de la mano de un precio-valor consciente del mercado; un detonante de la innovación es la gente creativa que rompe con lo tradicional y construye nuevos modelos ideales que mejoran la interacción usuario-entorno. En cuanto a la importancia económica de la innovación, Borja de Mozota (2007, p. 128) citando a (Afuah, 1998) afirma que cualquier innovación tiene un doble impacto económico y de gestión en la empresa mejora la competitividad de los productos y transforma sus capacidades. Para DME (2009, p.10) bajo sus investigaciones demuestran que la integración de la innovación en los procesos de la empresa mejora significativamente en el rendimiento financiero, pero aún se puede detectar que las empresas en su mayoría aún no apuestan por el diseño como generador de nuevas ideas y conector hacia la innovación, detectando un desempeño pobre en las actividades generales de la empresa.

La innovación es una introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores. (...) para que haya innovación, hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa. Este concepto engloba los productos, los procesos y los métodos que las empresas son las primeras en desarrollar y aquellos que han adoptado de otras empresas u organizaciones. (Oslo, 2006, pp. 56-57)

Para la introducción de la innovación en una empresa se debe entender que existen acciones de naturaleza de innovación como (científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales) que pueden ser nuevas o significativamente mejoradas y otras que son netamente por investigación y desarrollo. Las manifestaciones de la innovación varían de una empresa a otra, puesto que algunas realizan un gran cambio que puede evolucionar los procesos o pueden realizar cambios progresivos cortos pero constantes.

Cualquier tipo de innovación que aplique la empresa resulta en cambios de tipo económico, de tiempo y de gestión de procesos, mejorando las capacidades de la empresa y resultados de los productos; la innovación puede ser de tipo incremental (mejora y refuerza las capacidades existentes) y radical (cambios desde cero); lo importante es que la empresa posea la capacidad física e intelectual para lograrlo y ser más competentes en el mercado; según varios autores, existen cuatro tipos de innovación: (1) Innovación estructural: nuevos conocimientos, ruptura tecnológica evita la copia; (2) Innovación revolucionaria: refuerza relaciones empresa-mercado por medio nuevas ofertas de soluciones tecnológicas; (3) Innovación orientada a nichos de mercado: depende de la tecnología existente, pero crea nuevas relaciones de mercado; y (4) Innovación rutinaria: mejora el desempeño de productos existentes. Borja de Mozota (2007, p. 128)

Las empresas deben estar conscientes que, para aplicar algún tipo de innovación se debe poseer un claro entendimiento de que se desea hacer y que se espera; además, para cualquier innovación la empresa debe poseer recursos humanos capacitados, infraestructura, maquinaria, conocimiento sobre financiamiento de proyectos, o el tipo de convenios que puede lograr a nivel nacional o internacional dependiendo del alcance que tenga la aplicación de la innovación; estos temas son tratados ampliamente en el manual de FRASCATI (2015), que describe ampliamente los factores para proyectos de investigación y desarrollo [I+D].

Se entiende entonces que la innovación viene dada no solo en el producto, sino que también participa en la interrelación con el consumidor, con el entorno, con la calidad de los procesos internos y la estructura de la empresa. En este sentido, para Finizio (p. 230) la innovación es el concepto que reside no sólo en el producto, sino también en la forma de venderlo y comunicarlo, siendo el resultado de la naturaleza proyectual del diseño más las estrategias del marketing.

DME (2009, p. 13), desde el planteamiento de su escalera de Gestión de diseño; en el nivel 4 que plantea la gestión como cultura, propone que, la innovación no tecnológica está presente en la forma del producto o servicio, en nuevas formas de comunicarse, el estilo de presentación o tácticas innovadoras de marketing; estas empresas se enfocan en ser líderes a través de la innovación en diseño a diferencia de los que aplican la innovación me-too que adoptan innovaciones de diseño ya propuestas en el mercado. Así también, Borja de Mozota (2007, p.130), citando a (Hollins y Stuart, 1990) plantea que el diseño juega diferentes roles dependiendo de la innovación:

- Para un concepto nuevo o radical el diseñador da prioridad en el entrenamiento al consumidor y el staff.
- Para un producto incremental el diseñador se enfoca en la reputación de marca y servicios de preventa.

La innovación no puede ser lineal; por lo que, debe existir apertura en la interrelación entre factores involucrados en un proyecto como son: investigación, desarrollo y marketing, la intervención de los procesos proyectuales para contribuir con la innovación debe ser flexible en la comunicación, el diseñador como elemento importante intercambia continua y creativamente la información entre involucrados; el entorno de trabajo en equipo debe ser manipulado tanto en su cultura de empresa, en su pensamiento, en la estructura, como en el espacio para que tenga un correcto funcionamiento; además, como parte del proceso metodológico para la innovación en las pymes, se presenta dos herramientas y estrategias de diseño: (1) La observación: investigación y análisis en los entornos relacionados más o menos con la empresa; y (2) La visualización: que tiene que ver con el pragmatismo del diseño y su habilidad en la creación de conceptos. Lecuona (2007, pp. 18,19)

La innovación es vista desde su clasificación en cuatro áreas: Innovación de producto, de procesos, de mercado y de organización; su relación con el diseño como generador de innovación y los factores que propician la innovación.

Los factores planteados en la innovación son:

- Acciones desde el diseño: son los procesos creativos - proyectuales que el diseño aporta para la innovación.
- Pensamiento desde el diseño: una filosofía de desarrollo y apoyo a la iniciativa de diseño en la empresa.
- Tipos de innovación: los diferentes tipos de innovación y su relación con el diseño.
- Organigrama: correcta integración del diseño en la estructura de la empresa.

Tabla 2.10. Innovación

	Acciones desde el diseño	Pensamiento desde el diseño	Tipos de innovación	Organigrama	
	Procesos de diseño para la innovación	Filosofía	Producto, procesos, mercado y organización	Integración de diseño	
Autores	<b>Lecuona</b>	-Inversión conceptual -La observación -La visualización	-Infraestructura empresarial -Marco institucional	-Manual de Oslo -Organigrama gestión de diseño	
	<b>Best</b>	-Competitividad -Interrelaciones	-Pensamiento filosófico -Concienciar sobre diseño -Cómo desarrollar la cultura de cooperación	-Manual de Oslo -Organigrama gestión de diseño	
	<b>Borja de Mozota</b>	-Concepto radical -Producto incremental -Diseño crea valor	-Marketing time Innovación en equipo y procesos de aprendizaje	-Tipos de innovación: estructural, revolucionario, orientado al nicho, rutinario	-La convergencia del gestor de diseño -Personal capacitado
	<b>Finizio</b>	-Identificación de la idea creativa -Concepto de producto		-Innovación contenida en el producto, venta y comunicación -Concepto: naturaleza proyectual del diseño más la estrategia de marketing	-Junta Directiva
	<b>Tasma</b>		-Práctica tradicional basada en nuevos pensamientos -Innovación de la mano al precio valor -Consciente del entorno -Gente creativa romper con lo tradicional		
Manuales	<b>Frascati</b>		-Orientación general -Orientación sectorial	-Personal capacitado infraestructura, maquinaria, conocimientos sobre financiamiento de proyectos	
	<b>DME</b>	-Competitividad -Interrelacionador -Impulsor de la innovación	-Diseño como motor de la innovación y principal en los procesos de negocio -Nuevas ideas conector hacia la innovación	-No tecnológica: (a) productos y servicios, (b) comunicación, estilo de presentación y ventas	
	<b>Oslo</b>		-Infraestructura empresarial -Marco institucional	-Innovación: mercadotecnia, producto, proceso, organización -Integración de distintas actividades	

**Conclusión:** Los autores basan la concepción de innovación a través del manual de Oslo, también hablan de temas como la investigación, la tecnología y otros aspectos de concepto de producto como: servicios asociados, comunicación, estilo de presentación para la venta. Con respecto al diseño, se plantea la introducción del método proyectual que se deriva de un pensamiento filosófico de cambio, donde el diseño se integre en la empresa para lograr mejoras e innovación. El diseño trae consigo competitividad, creatividad y nuevos conceptos; esto contribuye a la posibilidad de mejoras radicales, donde el diseño se posiciona como impulsor de la innovación.

Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

Para el correcto funcionamiento de la aplicación del método proyectual dentro de las actividades empresariales, es necesario plantear políticas que contribuyan en la orientación de los procedimientos que guíen y concreten planes de acción, el cumplimiento de objetivos y el hacer operativas las estrategias; el compromiso formal de la empresa refuerza la participación entre todas las áreas, desplegándose en toda la estructura empresarial. Las políticas por plantearse deben ser claras y de fácil comprensión; su planteamiento debe ser coherente, ajustado a cada empresa y aplicable según las necesidades, expectativas del cliente y objetivos estratégicos planteados; además, deben ser comunicadas dentro y fuera de la empresa.

En la creación de una imagen corporativa intervienen factores internos/externos a la empresa. Dado que su resultado es elemento crucial en el mercado competitivo, la opinión del consumidor es crucial al momento de seleccionar un producto o servicio, y, entendiendo ampliamente que el trabajo no solo es visual sino intrínsecamente está la identidad y promesa de marca, es fundamental que el resultado sea un trabajo en equipo; por tanto, no se puede lograr resultados óptimos con el departamento creativo trabajando aisladamente.

Para explotar correctamente las habilidades y destrezas del método proyectual, Lecuona (2007, p.14) recomienda seguir mínimo tres pasos en la correcta creación de un programa de imagen: (1) plantear políticas y estrategias en relación con la imagen que se quiere transmitir; (2) que se le considere a largo plazo; (3) que haya una coordinación entre todas las comunicaciones, no únicamente entre las visuales.

Alan Topalian (1980) opinaba que:

La gestión del diseño tenía dos componentes diferenciados: uno de ellos concierne a la alta dirección de la empresa que debía formular políticas, tomar decisiones sobre los niveles de diseño a adoptar en la empresa y organizar las actividades de diseño; y, la segunda actividad de la gestión del diseño concernía a la dirección y control de los proyectos individuales de diseño. Lecuona (2007, p.35)

En un nivel 3 y 4 de incorporación del diseño en la empresa (Lecuona, 2007), se propone la elaboración de programas de gestión que permitan el desarrollo de diversos proyectos de diseño, mismos que la empresa debe plantear como estructuras sistemáticas con fases y objetivos orientados al alcance de metas. El profesional idóneo para coordinar las áreas involucradas, la dirección y seguimiento de un proyecto es el gestor interno de diseño, con autoridad suficiente en la toma de decisiones que afecten a los involucrados, y que su área de trabajo (departamento de diseño) se encuentre instalada en el interior de la empresa, independiente de la estructura organizativa y ligado lo más posible a la dirección. (p.42)

Según el DME (2009), en la sistematización de diseño, la gestión de diseño se compone de un programa formal de actividades de diseño versus el desorden de interpretaciones dadas por las pymes acerca de los aportes de diseño; la gestión de diseño en los procesos

empresariales tiene una configuración formal, lo que significa que es parte en los procesos de formulación de políticas y se interconecta con otras áreas, su implementación se aparta de estructuras organizacionales creadas con anterioridad, el trabajo no es individual por lo que es indispensable que las partes involucradas sean interconectadas facilitando una colaboración activa. (p.14)

Manteniendo una correcta estructura de planificación para alcanzar objetivos bajo políticas empresariales, para el director de diseño será más fácil identificar oportunidades, nuevos proyectos, procesos, iniciativas de tipo creativo y una mejor planificación de recurso. Si la empresa entiende el contexto en el que actúa el diseño, reconoce sus aportes, sus decisiones, sus avances y resultados; si reconoce la actuación del gestor de diseño en el trabajo conjunto con otros responsables de un proyecto, y este anima su participación y aporte creativo; se puede esclarecer el panorama en el que trabaja, llegando a una instancia en que el diseñador sea valorado en el entorno de la empresa, y que sus aportes tengan el peso necesario para generar cambios positivos en los procesos de la empresa.

Los diseñadores tienen mejor capacidad para desarrollar proyectos creativos, organizando procesos y recursos dentro de los límites donde actúa el diseño; apoyan a otros profesionales vinculados a los proyectos y gestionan actividades enfocadas a la consecución de objetivos de diseño; el equipo que apoya la actividad de diseño se conforma por unidades de negocio que trabajan juntamente con el departamento de diseño, sea este interno (sena de la empresa) o una consultoría o agencia externa. (Best, 2007, p. 15)



Fuente: Elaboración propia en base de Best (2007, p. 15)

**Figura 2.7. Gestión de Diseño en entornos internos y externos de la empresa.**

Sobre la planificación y el presupuesto sistemático que se maneja para las actividades del (I+D) FRASCATI (2015, p.47) plantea “la I + D es una actividad formal que se realiza sistemáticamente. En este contexto "sistemático" significa que la I + D se lleva a cabo de forma planificada, con registros mantenidos tanto del proceso seguido como del resultado”, los proyectos de diseño deben normarse y regirse igual que todo proyecto de investigación, es necesario justificar desde el inicio de cualquier proyecto los objetivos, estrategias para alcanzarlos y el resultado que se espera obtener, además, se debe tomar en cuenta que es importante la parte financiera que apoye a dicho proyecto.

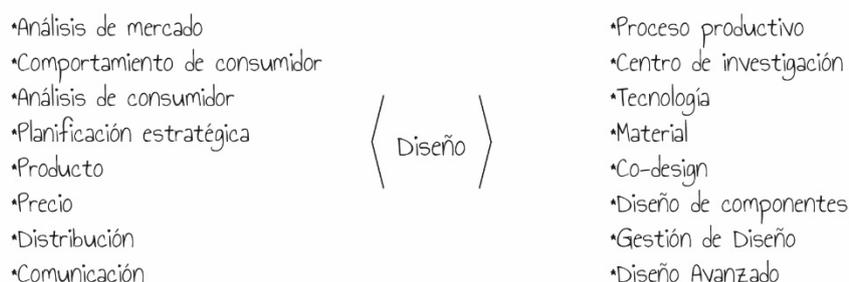
Para FRASCATI (2002, p.28) “Las actividades de I + D comprenden el trabajo creativo y sistemático emprendido para aumentar el stock de conocimiento -incluyendo el conocimiento de la humanidad, la cultura y la sociedad- e idear nuevas aplicaciones del conocimiento disponible”; esto permite tener una nueva perspectiva en la aplicación de los conocimientos adquiridos para perseguir los objetivos de diseño.

Independientemente si un proyecto es grande o pequeño es fundamental poseer un experto en la dirección del mismo, en el caso de diseño es indispensable tener un profesional gestor de diseño encargado de temas críticos para la generación de innovación, además, dependiendo del área o sector productivo en donde se desarrolle la empresa, se debe vincular a otros profesionales según el caso; así se podría establecer verdaderos grupos multidisciplinarios de generación de ideas.

La cultura corporativa debe tomar en cuenta las categorías principales en las que actúa el diseño, para Best (2007, p.14) el diseño participa en 4 categorías principales: (1) Producto: el diseño no sólo actúa en los principios funcionalistas y estéticos sobre un producto, sino que su aporte influye en sus procesos productivos, margen bruto y rentabilidad; (2) Entorno: la gestión del diseño aporta e influye en la toma de decisiones cuando la empresa invierte en activos fijos o tangibles, además de cómo se los administrará; (3) Información: se encarga del modo en que serán comunicados los objetivos a los diferentes públicos. La información es transmitida desde el departamento de marketing, que direcciona el diseño sobre el público objetivo interno-externo de la empresa; (4) Identidad Corporativa: estrechamente ligado con la estrategia corporativa y rige las tres categorías anteriores, sus valores cualitativos son difíciles de evaluar, pero las empresas que han apostado por una identidad fuerte han experimentado una valorización en sus acciones y un gran éxito.

Se debe poner en valor que, además de lo expresado en la tercera categoría planteada por Best, en la empresa el gestor de diseño realiza el briefing donde se recolecta todas las necesidades y deseos de un cliente (empresa), se trabaja en conjunto con la información que plantea el departamento de marketing y se logra una recopilación de diferentes puntos de vista con respecto a los deseos y necesidades planteadas con el fin de obtener ideas claves que se transfieren al departamento de diseño; mismo que se encarga del manejo de información y comunica los objetivos de manera concreta, visual y de fácil comprensión al público tanto interno como externo de la empresa.

Para Finizio (2002, p. 123) la evolución del marketing ha sido provocada por el cambio constante del mercado; la nueva generación de productos se distingue por su concepto de diseño que caracteriza y legitima su existencia, por ello, la participación del diseño en este ámbito es una estrategia fundamental para empresas preparadas filosófica y estructuralmente. El diseño actúa en el análisis del mercado y consumidor, su comportamiento, planificación estratégica, producto, precio, distribución, comunicación, en los procesos productivos, participa en centros de investigación, tecnología, materiales, co-design, diseño de componentes, gestión de diseño y diseño avanzado.



Fuente: Elaboración propia en base de Finizio (2002, p.123)

**Figura 2.8. Categorías en las que trabaja el diseño.**

El diseño participa en un amplio marco de actividades con aportes dependiente del tipo de requerimientos y resultados deseados por la empresa.

Oslo (2006) en la gestión del conocimiento es de vital importancia conocer los principales procesos, productos y mercados que conciernen a la empresa, esto significa entender cómo está constituida; la apropiación, utilización e intercambio y la obtención de un nuevo conocimiento es indispensable para el correcto funcionamiento de la innovación. La aplicación de un adecuado sistema de gestión del conocimiento mejora: la competitividad y la capacidad de la innovación; también es necesario la instauración de un sistema de valores para compartir conocimientos y prácticas para la catalogación de procedimientos. Como ejemplo de una correcta aplicación de la gestión del conocimiento dentro de una empresa se detalla: (1) Las bases de datos sobre las “mejoras prácticas” de los trabajadores; (2) Los programas regulares de enseñanza y formación; (3) La constitución de equipos de trabajo formal/informal favorece la comunicación e interacción entre trabajadores; y (4) Integración de actividades, favorece la interacción entre empleados de servicios diferentes; también se debe administrar los vínculos externos estableciendo relaciones estrechas con otras empresas como los proveedores, competidores, clientes, instituciones de investigación. (p. 56-57)

Estos puntos planteados por Oslo se traducen en el ámbito de la innovación a través del diseño; es un claro ejemplo de cómo funcionan los laboratorios de ideas que nacen del

trabajo en equipo de alianzas con profesionales de diseño externo, universidades, estudiantes, el gobierno e instituciones privadas para:

- La creación de relaciones en diversos entornos
- Inversión en profesionales e infraestructura especializada
- Información especializada para el diseñador, rotación de diseñadores
- Creación, experimentación e innovación
- Compartir conocimientos, debates y diálogos
- Centro de investigación
- Generación de tendencias

El diseño como sistema se plantea como una serie de pasos sistemáticos a seguir, que permiten desarrollar propuestas creativas en la empresa con el fin de obtener bienes y servicios.

Los factores determinados en este apartado son:

- **Comprensión:** pensamiento de diseño en la empresa, concepción clara de qué es y qué abarca el diseño, sus beneficios y oportunidades.
- **Organización de procesos:** coordinación y planificación de los procesos y acciones referentes al diseño, todo esto basado en reglas claras y apoyo de gerencia.
- **Categorías:** cargos y funciones establecidas para profesionales del diseño en la empresa, que garantice el correcto funcionamiento y desempeño en la empresa.
- **Programa formal de actividades:** planificación y control en todos los niveles de actividades y funciones del diseño en la empresa, desde la generación, aprobación y ejecución de proyectos, hasta las políticas de empresa que rigen al diseño.
- **Resultados:** resultados obtenidos en proyectos y el intercambio de información y retroalimentación de los conocimientos generados.

Tabla 2.11. Diseño como sistema

	<b>Comprensión</b>	<b>Organización de procesos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Programa formal de actividades</b>	<b>Resultados</b>
	<b>Conocimiento previo por parte de la empresa</b>	<b>Estructura para la sistematización</b>	<b>Elementos clave para el sistema</b>	<b>Políticas, relación con gerencia, acciones específicas, co-working</b>	<b>Productos y aprendizaje</b>
<b>Autores</b>	<b>Lecuona</b>	-Correcta creación de un programa de imagen	Plantear políticas estratégicas en relación con la imagen que se quiere transmitir Que sea a largo plazo Coordinación entre todas las comunicaciones no únicamente entre las visuales	Profesional idóneo para coordinar las áreas involucradas	Elaboración de programas de gestión que permitan el desarrollo de diversos proyectos de diseño
	<b>Best</b>	-Comprensión del contexto en el que actúa el diseño	-Mundo empresarial. -Diseño, tecnología, marketing y gestión -Iniciativa en el seno de la empresa -Iniciativa fuera de la empresa	-Categorías principales del diseño producto: -Producto, entorno, información e identidad corporativa	-Identidad fuerte -Informa y comunica los objetivos de manera concreta, visual y de fácil comprensión
	<b>Borja de Mozota</b>				-Proceso de transformación de necesidades -Lista de control de diseño operativo
	<b>Finizio</b>	-Evolución del marketing, cambio constante de mercado, nueva generación de productos		-Diseño: ideación-investigación, proceso-producción	
<b>Manuales</b>	<b>Tasma</b>				
	<b>Frascati</b>	-La I+D es una actividad formal que se realiza sistemáticamente -I+D creativo-sistemático, aumenta el conocimiento=nueva perspectiva de la aplicación del conocimiento	-Sistematización y pasos a seguir: - Planificación, registro de procesos, fuentes de financiación	-Profesional idóneo para coordinar las áreas involucradas	-Establecer grupos multidisciplinares de generación de ideas -Generación de experiencias y conocimientos
	<b>DME</b>				-La gestión de diseño se compone de un programa formal

		de actividades de diseño vs. mezcla	de actividades de diseño vs. mezcla
<b>Oslo</b>	-Innovación a través del diseño	-Sistema de gestión del conocimiento: procesos, productos y mercados	-Apropiación, utilización e intercambio de conocimientos -Obtención de nuevos conocimientos -Competitividad y capacidad de la innovación -Vínculos -Correcto funcionamiento de la innovación

**Conclusión:** Es importante que la empresa tenga una comprensión previa de conceptos y alcances del diseño en la empresa, la empresa debe ser consciente de la realidad del profesional, sus variantes disciplinares y cómo estas deben integrarse y apoyar a la empresa. Es necesario establecer las funciones adecuadas para que el trabajo de diseño sea fluido y efectivo, desde gestores de diseño próximos a la cabeza de la empresa, hasta profesionales especializados en distintas áreas de diseño según la actividad productiva de la empresa; esto debe estar respaldado por la coordinación y planificación de los procesos de diseño. Los resultados de la actividad de diseño también deben ser relevantes para la empresa, de esto depende que los proyectos mejoren a futuro mediante la retroalimentación de resultados y contrastar los conocimientos generados. El director de diseño debe ser la persona encargada de la gestión de los procesos productivos y administrativos del diseño en la empresa, este profesional será encargado de encaminar actividades creativas y formales en unidad de criterios para conseguir propuestas viables.

Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

## 2.4. Beneficio

Para toda empresa cuando realiza una inversión para determinado proyecto se espera un beneficio cuantitativo como retorno (fórmula 2.1), y su competencia se basa en las cinco fuerzas básicas de Porter<sup>4</sup> que establece un marco referencial de análisis de competencia en la industria y se puede desarrollar con mayor seguridad proyectos estratégicos que determinarán la rentabilidad.

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Inversión}} \times 100 \quad \text{Fórmula 2.1.}$$

Desde el punto de vista del marketing, el diseño no tiene que ver con la naturaleza del objeto, y se lo cataloga como un valor añadido que genera mayores ventas y ganancias, como una especie de plan salvavidas; no concuerdan con que el diseño es un valor intrínseco en el objeto, el diseño se relaciona en todos los aspectos de la proyectación de procesos, se encarga de la creación del objeto; por tanto, el diseño no es solo estético. (Finizio, 2002, p. 213)

Para Borja de Mozota (2003) la percepción que tiene marketing sobre los aportes de diseño y el diseño con respecto a los aportes de marketing generan conflictos debido a la ignorancia que se tienen sobre el trabajo que cada uno realiza; ambas profesiones aportan desde la visión de las necesidades del consumidor y del mercado, y por tanto, sus aportes son complementarios. (p. 81)

Para poder obtener los beneficios que el diseño conlleva en los proyectos empresariales no puede ser posible con una mentalidad caduca, por tanto, al integrar el diseño dentro de la organización, Lecuona (2007) plantea que debe existir un compromiso de la dirección con el diseño, siendo los factores determinantes:

(a) La clara implantación del diseño como función gerencial, ubicando esta disciplina entre las responsabilidades de dirección, a nivel suficientemente alto como para poseer un papel significativo; y, (b) La implicación del conjunto de la dirección en los problemas del diseño, de manera que su metodología esté presente en la definición de todas las estrategias industriales y comerciales, y comprometa al conjunto de la dirección. Por tanto, ha de considerarse que el compromiso e implicación de la dirección con el diseño constituye un elemento imprescindible. Suele evidenciarse que las empresas que han asumido efectivamente el diseño lo manifiestan institucionalmente, tanto en declaraciones como en documentos. (p. 16)

---

<sup>4</sup> Poder de negociación de los Compradores o Clientes, Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores, Amenaza de nuevos competidores entrantes, Amenaza de productos sustitutos, Rivalidad entre los competidores.

---

Para Best (2007, p. 170), para medir el éxito del diseño, todo depende de las diferentes formas de pensar del marketing, ingeniería y ventas; el éxito depende del objetivo de la empresa y del propósito del proyecto; en los criterios del rendimiento del éxito se debe establecer resultados claros antes de iniciar el proyecto; existen dos tipos de éxito: las ganancias o pérdidas económicas es el beneficio cuantitativo que mide las unidades vendidas, el presupuesto capital, los gastos de desarrollo y el margen de beneficio; mientras que, el valor de la marca es un beneficio cualitativo que mide la mejora en la comunicación, en la imagen, la optimización de procesos y el grado de aprendizaje; todas las evaluaciones siempre variarán por las partes implicadas.

Según (Borja de Mozota, 2003) en la competitividad de las empresas se direccionan los recursos hacia usos que mayor retorno ofrezcan, siendo el diseño importante para generar estrategias que posibiliten que los retornos sean más altos; desde este punto, el diseño puede generar ventajas competitivas desde dos frentes: (a) externamente: desarrollando una oferta y posición única en un mercado, e (b) internamente: mediante el desarrollo de una fuerte competencia central; y, el diseño como competencia central a su vez puede tener características como: (1) Da acceso a una amplia variedad de mercados, (2) Contribuye significativamente a los beneficios percibidos por el consumidor final, y, (3) Es difícil para los competidores imitar. (pp. 158-159, 161-162)

Esto confirma la importancia del diseño como factor intrínseco del producto y la empresa; así también, se plantea (Borja de Mozota, 2003, p. 102) “el valor de la marca se estudia en la investigación de mercado para la motivación financiera (...), o desde un punto de vista estratégico para mejorar la productividad de marketing”. Otros entornos son causales de un beneficio para la empresa tomando al diseño como ente de referencia:

La protección de la propiedad intelectual, así como de otros activos intangibles como nombres, imágenes, conceptos, diseños, música y escritos, es una fuente de ingresos para la empresa y refuerza la percepción del valor del diseño dentro de la empresa. (Best, 2007, p. 172)

El beneficio es visto como la ganancia que la empresa obtiene al apostar de forma constante y a largo tiempo por el diseño en sus procesos de creación, producción comercialización e investigación.

En este apartado se plantean los siguientes factores:

- Coherencia con los objetivos: El diseño dentro de los objetivos y lineamientos de la empresa, planificación.
- Coherencia en gasto e inversión: Presupuesto y recursos propios para el diseño.
- Apoyo de la dirección: Esfuerzo compartido entre todas las áreas de la empresa y la dirección.
- Ventaja competitiva: El diseño integrado como ventaja competitiva de la empresa.

Tabla 2.12. Beneficio

	<b>Coherencia con los objetivos</b>	<b>Coherencia en gasto e inversión</b>	<b>Apoyo de la dirección</b>	<b>Ventaja competitiva</b>	
	<b>Planificación clara</b>	<b>Presupuesto y recursos</b>	<b>Esfuerzo compartido</b>	<b>A través del diseño</b>	
<b>Autores</b>	<b>Lecuona</b>	-Coherencia en los objetivos empresariales	-Gastos coherentes	-Apoyo de la dirección -Esfuerzo compartido multidisciplinario	
	<b>Best</b>	-Establecer resultados claros antes de iniciar un proyecto	-Criterios de rendimiento del éxito: -Valor de marca (cualitativo subjetivo) -Ganancias o pérdidas (cuantitativo) -Las inversiones se deben cuidar como cualquier otro activo	-La medición del éxito de diseño depende de las diferentes formas de pensar	
	<b>Borja de Mozota</b>	-Diseño es un recurso, es conocimiento, es núcleo competitivo	-Enfoque económico del diseño estratégico	-Equidad de la marca -Marketing y diseño: orientación al consumidor (deseos y necesidades del consumidor)	-Diseño como una ventaja competitiva interna - externa
	<b>Finizio</b>			-Vinculación entre todos los aspectos relacionados con el diseño de objeto (proyección, procesos)	-Valor intrínseco en el objeto
	<b>Tasma</b>	-Patrón de consumo básico en masa continua -Empresas atentas a demandas específicas			
<b>Manuales</b>	<b>Frascati</b>	-Aborda desafíos sociales y conocimientos de sí mismo	-Gastos coherentes Análisis de posibles financiadores interno - externo		-Genera nuevos conocimientos y productos
	<b>DME</b>				-Innovación y progreso económico es el máximo interés: crea y difunde un nuevo conocimiento, desarrollo de nuevos productos y métodos de funcionamiento productivo, ventajas competitivas
	<b>Oslo</b>		-Innovación más progreso económico: nuevo conocimiento, aumento del potencial económico en productos y métodos, incertidumbre, inversión, desbordamiento tecnológico	-Marco de medición: motores de la innovación, métodos de comercialización y organización, papel de los vínculos y difusión, la innovación como un sistema	-Altamente competitivos

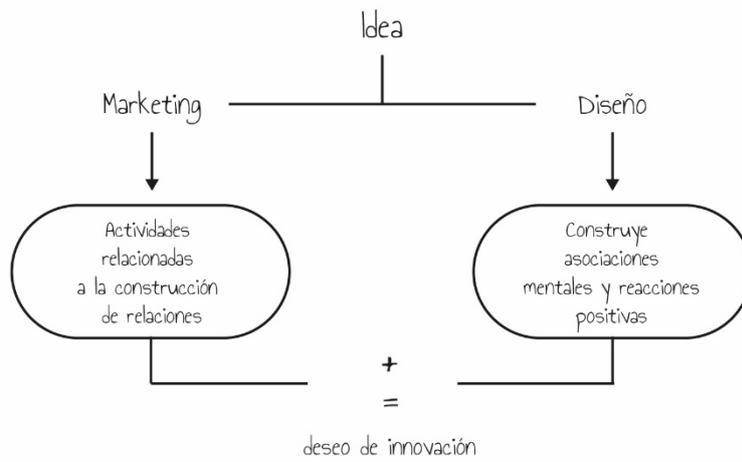
---

**Conclusión:** Para una correcta ejecución de los planes y proyectos de diseño es necesario que la empresa apoye todas sus actividades dentro de una planificación y objetivos a corto, medio y largo plazo; la empresa debe destinar presupuestos y recursos para su desarrollo y el área de diseño debe comprometerse a implementar una planificación, seguimiento y rendir cuentas de los resultados; también, el diseño debe comprometerse a seguir los lineamientos estratégicos de la empresa en aspectos sociales, medioambientales, de investigación y de mercado; y así generar una ventaja competitiva de los bienes y servicios planteados a través del diseño.

Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

## 2.5. Gestión de Diseño

Para Finizio (2002) en un proyecto empresarial de desarrollo de productos, el marketing realiza actividades para la construcción de relaciones mientras que, el diseño construye asociaciones mentales y reacciones poéticas; generando la necesidad de innovar (p. 126).



Fuente: Elaboración propia en base de Finizio citando a Morace s.f. (2002, p.125)

**Figura 2.9. El verdadero deseo de la innovación.**

El profesional de la gestión de diseño debe reestructurar la filosofía empresarial, y unificar la cultura empresarial con la proyectual para desarrollar productos que generen experiencias positivas a necesidades reales en los usuarios, además de la experiencia del conocimiento lograda al trabajar con la incorporación de la cultura de proyecto que permite la innovación a través del diseño. (Lecuona, 2007, p. 33 y Finizio, 2002, pp. 190, 193)

Para Tasma (1998) El diseñador adapta los objetos para ser potencialmente aceptados en el entorno (p. 56); las experiencias logradas a través del diseño parten desde un enfoque al usuario, donde se estudian sus necesidades para cubrirlas con una oferta variada de productos o servicios, y en caso de existir necesidades aún no satisfechas, se crean fuentes para la innovación; cuando el diseño es parte fundamental en la toma de decisiones se refuerza el valor de marca y posicionamiento de la empresa en el lanzamiento de un producto o servicio; los pasos para el desarrollo de un diseño no son lineales, cada vez que se trabaja en una propuesta al presentarla va teniendo cambios hasta ajustarse a las necesidades finales del proyecto; este proceso evoluciona con el tiempo y, define y desarrolla un mejor entendimiento del problema, conceptualización, bocetado, las soluciones,

pruebas e implantación, en base a la experiencia y planificación del diseño. (Best, 2007, p.100, 112; DME, 2009, p. 29 y Borja de Mozota, 2003)

La aplicación de una innovación para la mejora de servicios puede resultar en una experiencia positiva del usuario, y las mejoras de uso y función de un producto a través de la innovación son otra fuente de generación de experiencias; para mejorar la experiencia de la empresa, esta debe obtener vínculos e información con respecto a la cadena de valor, acercamiento a usuarios y proveedores, la investigación de mercados, conocer usuarios potenciales y la relación estrecha con otras empresas, tanto a nivel local, regional y global; estas acciones permitirían estrechar lazos de conexión y generación de experiencias positivas en los entornos internos y externos de la empresa, incluso derivando a la construcción de una imagen sólida y posicionamiento en el mercado. (Oslo, 2006, pp. 52, 58-59, 165)

La manera en que un producto se da a conocer influye en el comportamiento del usuario final, el diseño es un proceso fundamental en la comunicación visual, influye cuando un espacio físico es manipulado para la mejora en la comunicación percibida tanto por el consumidor como por el empleado; y se puede interpretar como estos reaccionan a las diferentes propuestas. Por otro lado, el “modelo de experiencia de consumo” de Holbrook y Hirschmann (1982), trata de la visión experiencial que se enfoca en la naturaleza simbólica, hedónica y estética del consumo, misma que está direccionada a los sentimientos o sensaciones a corto plazo en los consumidores, siendo estos: diversión, felicidad y emoción. (Borja de Mozota, 2003, p. 82)

La percepción visual es lo primero que capta el receptor asociando formas, colores, contornos y estética, traduciéndose en cognición, emoción y relación de ideas, libre de la manera en que se haya proyectado el mensaje, permitiendo al subconsciente recordar y asociar con situaciones pasadas resultando en un nuevo pensamiento en base a la experiencia vivida; la presentación de elementos visuales en especial imágenes mentales son una potente fuente facilitadora de recolección de información.

Tabla 2.13. Ideas clave sobre diseño, percepción y experiencia

Autores	idea
Philip Kotler, 1973	usa el término "atmosférico" para describir la acción consciente de organizar un ambiente minorista para generar emociones
Baker, 1987 Bitner, 1992 Everett et al, 1994	Diseño minorista ambiental, incluyendo las condiciones ambientales, el diseño del espacio, y sus signos y símbolos, genera respuestas internas tanto en el empleado como en el cliente en términos de cognición, emoción y fisiología y, por lo tanto, comportamiento: que abordan, qué evitan y cómo interactúan
Holbrook y Hirschmann, 1982	el "modelo de experiencia de consumo" proporciona un marco general para representar el impacto del diseño en el comportamiento del consumidor
Holbrook, 1986	"Las respuestas estéticas del consumidor son importantes, tienen un interés propio y merecen investigación, ya que estas respuestas son un componente clave de la experiencia de consumo. Las diferencias de estructuras de preferencia en el juicio evaluativo están potencialmente asociadas a las variables psicológicas: * visualizando la tendencia verbalizante * motivación intrínseca extrínseca * el clasicismo del romanticismo "
Lazarus, 1991; Markin, 1976	La interpretación cognitiva del consumidor de la situación precede y determina la reacción emocional: * Una forma induce una imagen mental. * Una forma se clasifica
Felix, 1994	La forma de diseño activa un proceso de imágenes mentales a través de sus imágenes visuales. Esto es especialmente crítico cuando la competencia dificulta diferenciar el producto de otros en el mercado
Morrow y McElroy, 1981; Zweigenhaft, 1976; McElroy et al., 1990; Bellizi et al., 1983; Linqvist, 1974; Zimmer & Golden, 1988; Dodds et al., 1991; Grewal & Baker, 1994; Grossbart et al., 1981; Weners, 1985; Evans et al., 1980; Parasuraman, 1988; Spies et al., 1997; Nussbaum, 1993	La percepción cognitiva del diseño - forma: * Afecta las creencias de los consumidores sobre los productos y las marcas, espacios minoristas y empresas * Afecta la evaluación de los consumidores de calidad, durabilidad y valor en dólares, y su propensión a comprar a un precio más alto * Afecta la interpretación de los consumidores, tanto funcional como estética, de la información. El diseño - forma es el primer contacto a través del cual el consumidor experimenta y valora el producto o idea.

---

---

Grossbart et al., 1975	La forma activa las estimulaciones tanto cognitivas como sensoriales
Markin et al., 1976;	El consumidor aprende a través de la percepción, y lo que aprende influye sus percepciones futuras
Childers et al., 1985	Las imágenes mentales son un modelo de aprendizaje interno, individualizado por cada consumidor, que puede dar fe de su imagen mental particular mediante una respuesta explícita verbal o gráfica
Loken y Ward, 1990; Sujan y Dekleva, 1987; Bloch, 1995	Otro aspecto de la psicología cognitiva es el proceso de categorización. Cada forma de diseño está categorizada. La imagen mental de un individuo apunta al hecho de que existe un inventario de formas u objetos que actúan como referentes de los "prototipos" para cada individuo. El procesamiento cognitivo tipifica una forma para ajustarse a una categoría de producto y procede haciendo comparaciones entre la nueva forma y el preexistente conocimiento de esa categoría. Esta rutina visual delinea el camino cognitivo del procesamiento de la información
Del Coates, 1997	La mejor estrategia para el diseño es alejarse del estereotipo para aumentar la impresión de novedad mientras se mueve hacia un ideal que aumenta la armonía, la elegancia y la simetría de un diseño, que es acercar el estereotipo al ideal

---

fuelle: Borja de Mozota, 2003, pp. 81-85

Además de los autores analizados Borja de Mozota (2003) plantea que el diseñador debe tomar en cuenta:

- En lugar de dejar la categorización al azar, los diseñadores deben adoptar un enfoque proactivo mediante el uso de prototipos con consumidores objetivo para determinar si la clasificación prevista es exitosa.
- Si el producto es radicalmente nuevo, la categorización puede ser difícil y frustrante (Cox y Locander, 1987).
- Los consumidores prefieren productos que son moderadamente diferentes de los productos existentes (Meyers, Levy y Tybout, 1989). El carácter distintivo es lo suficientemente claro como para justificar un procesamiento posterior, pero el producto aún puede categorizarse fácilmente.
- Una marca es una imagen mental, conocimiento estructurado y una variedad de asociaciones. (p. 85)

La experiencia del consumidor hace que marcas sean reclamadas visualmente en sus productos como referente de estatus y garantía de calidad; además de que sean formas y especificaciones propias de productos típicos de la empresa, pero, una marca fuerte puede traer consigo formas y propuestas atípicas y novedosas en el mercado; todo depende de sus ventajas y visión a futuro que puedan ser percibidas y aceptadas, y de la proyección a futuro que representen.

Las experiencias y emociones asociadas al producto pueden ser tanto por su forma general ("procesamiento Gestalt") o por factores individuales de diseño; también puede generarse una preferencia por factores estéticos antes que funcionales y viceversa, pero, un producto que ofrezca ambos beneficios será el que mejor éxito tenga; un factor clave y relevante en la generación de experiencias es que las emociones nacen desde lo visual y se enraízan en la mente del consumidor, situación que es utilizada por el diseño, el marketing y la publicidad en una sociedad del espectáculo (pie de página: término acuñado por Debord, 1983 (Borja de Mozota, 2003, p. 87)), donde el objeto y su imagen juegan un rol importante, llegando incluso a sobresalir la imagen por sobre el objeto; el marketing y el diseño se han encargado de exaltar los signos y la identidad, además de construir nuevos imaginarios culturales donde se crean nuevas conexiones entre sistemas de significados o se modifican los ya existentes; esto logra afectar a la sociedad y sus hábitos de consumo, que en la actualidad las emociones son masivas, los objetos son considerados como un estatus fantástico (culto), los objetos estéticos dan paso a la innovación social que agrupa a tribus postmodernistas. Borja de Mozota (2003, pp. 85-91)

Desde el ámbito de la empresa, estos cambios del mercado y el usuario debe ser visto como oportunidades de enfoque especializado en el diseño de productos, un diseño actual y funcional, pero con rasgos distintivos de marca y estilo. Borja de Mozota cita a varios autores y propone: (Cova & Svanfeldt, 1993) que las empresas están reestructurando sus procesos dando paso al empresario - artista quien se ha transformado en un innovador por vocación enfocado al marketing social, mientras que Jones (1992) plantea

la necesidad de externalizar el proceso de diseño y por medio de la lluvia de ideas y la exploración del complejo proceso de concepción. Estos aspectos permiten priorizar la experiencia del usuario por sobre los criterios geométricos de la forma, siendo el centro del proceso de diseño la experiencia del diseño y el diseño intangible se define como el diseño de la experiencia misma. (p. 91)

También entra en juego las preferencias estéticas con las que cuenta el consumidor, algunas son innatas, otras adquiridas a temprana edad; las empresas deben poseer un nivel de conocimiento de diseño en sus objetivos de consumo y se deben preocupar por educar a sus públicos objetivos a través de la comunicación visual de los productos y puntos de servicio. Para entender mejor este fenómeno los mercadólogos deberían interesarse en la investigación estética para comprender la relación que existe entre esta y el producto para el planteamiento de políticas de marketing. (Borja de Mozota, 2003, pp. 95-96)

Tomando en cuenta que la esteticidad es una dimensión variable del diseño y dependiente de las tendencias, es necesario entender que el consumidor, la sociedad y los mercados deben tener una sensibilidad hacia lo armónico y el buen gusto; los mercadólogos deben aproximarse al conocimiento y aplicación de conceptos relacionados con la forma, su percepción (Gestalt), el color y las tendencias para mejorar sus competencias y valoraciones estratégicas al momento de plantear acciones dirigidas a los públicos en un mercado saturado de consumo rápido y poco valorado en su contenido visual.

Además del mercado, existen otros factores que influyen en la creación de necesidades para ser tratadas por el diseño; entender el entorno es crucial para identificar los cambios que suceden y que vendrán, por tanto, estos factores son los que guían la generación de nuevas experiencias para el usuario que, a su vez, son situaciones palpables en el día a día y son temáticas a tratar globalmente.

Tabla 2.14. Experiencias que promueve el diseño

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

Lecuona (2010, p. 119) y Best (2007, p. 29)

Vista como las experiencias logradas en la empresa y los consumidores a través del diseño, se plantea a continuación este apartado; donde los factores encontrados son:

- Emocional: el prestigio logrado a través de la marca y las memorias positivas logradas con las experiencias de uso.
- Cultura de diseño: experiencias generadas en el seno de la empresa entre los diferentes actores de la misma.
- Vínculos: Relación institucional con sus públicos externos

Tabla 2.15. Experiencia

	<b>Emocional</b>	<b>Cultura de diseño</b>	<b>Vínculos</b>
	<b>Experiencia de marca, prestigio, cara al cliente, memorias positivas, territorio emocional del usuario</b>	<b>Empresa, generar experiencias</b>	<b>Relación externa de la empresa</b>
<b>Autores</b>	<b>Lecuona</b>	-Marketing experimental -Experiencia de marca -Memorias positivas	-Cultura de diseño
	<b>Best</b>	-Se encuentra en lo peculiar y distintivos en la mente del consumidor -Opera en el territorio emocional y mental del consumidor -Prestigio	-Usuario como centro de procesos -Creación de objetivos o necesidades reales -Promesa de marca (interno - externo)
	<b>Borja de Mozota</b>	-Experiencia de consumidor Emoción	-Diseño como conocimiento (psicológico) -Semiótico (mensaje) -Sociológico del objeto (relación) -Contexto (situación cultural) -Preferencia estética (experiencia de diseño más personalidad) -La capacidad de planificación del diseño no está relacionado con el tamaño de la empresa sino con la experiencia en el diseño
	<b>Finizio</b>	-El diseño construye asociaciones mentales y reacciones poéticas	-Evolución del marketing - mercado -Productos: concepto de diseño -Satisfacción de: deseo, descubrimiento, originalidad, invención de compra -Aprovechamiento de las emociones del consumidor -Tendencias -Filtro de ideas -Cultura de diseño -Experiencia lograda en la incorporación de la cultura del proyecto que permite la innovación a través del diseño
	<b>Tasma</b>		-Todo lo que concierne al comportamiento humano se relaciona con el diseño y arquitectura

		-El diseñador adapta los objetivos para ser potencialmente aceptados en el entorno	
<b>Manuales</b>	<b>Frascati</b>	-Novel: bajo experiencias de clientes se realizan mejoras	-Personal capacitado infraestructura, maquinaria, conocimientos sobre financiamiento de proyectos
	<b>DME</b>	-La capacidad de planificación del diseño no está relacionado con el tamaño de la empresa sino con la experiencia en el diseño -El uso estratégico y eficaz está relacionado con la curva de aprendizaje de la empresa	
	<b>Oslo</b>	-Experiencias y memorias positivas -Experiencia de marca -Mejoras de uso - función	-Creación de productos nuevos o mejorados -Obtener vínculos e información mejorar la experiencia empresarial

#### Conclusión

Las relaciones son esenciales en la sociedad, y la construcción de redes proporciona oportunidades de lograr mejores interacciones socioculturales; esto es la base que se debe tener en cuenta en un entorno empresarial donde el diseño debe ser el promotor conceptual y visual de las interacciones con el entorno, el consumidor y el mercado. El gestor de diseño es quién trabaja estas relaciones, se traducen en la estimulación de los sentidos que vienen dadas por experiencias de uso, calidad en servicios y comunicación efectiva de la empresa; el gestor organiza y distribuye las diferentes acciones necesarias a través del diseño gráfico, arquitectónico o de producto; quienes plantean soluciones para este fin. Tanto los públicos internos y externos de la empresa generan una percepción de esta, y es a través de las experiencias continuas que la empresa es reconocida y valorada; por tanto, las emociones son la clave para construir un posicionamiento efectivo de la empresa.

Los productos de la empresa deben ser coherentes con su naturaleza (uso y función), además de las atribuciones provenientes de la empresa (identidad, estilo, color), incluyendo aspectos de mercado (segmentos y enfoques hacia el público); formando un compuesto de variables que conjuguen una idea o concepto con un propósito de satisfacción de necesidades reales y generando una experiencia que da lugar a una respuesta positiva.

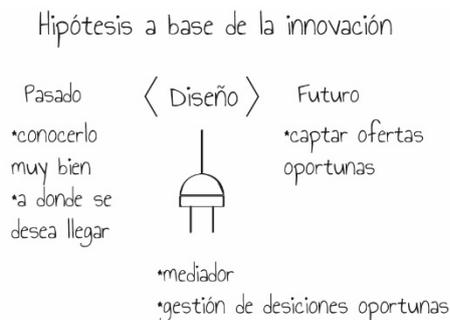
Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

Según Best (2007) la relación de la empresa con el mundo exterior es quien determina si existe mercado para el producto servicio a ofertar, para ello existe varias herramientas y métodos para identificar las oportunidades de diseño entre ellas tenemos: (1) Análisis PEST: plantea factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la empresa además si adicional se detecta la tendencia emergente en conjunto se puede llegar a planificar mediante generación de estrategias como enfrentar a los posibles cambios y evoluciones de los mercados y consumidores, con el análisis PEST se puede detectar las futuras tendencias y cómo pueden influir en nuestro proyecto, da la capacidad de tomar medidas para afrontar los cambios. (2) Análisis DAFO: identifica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades determinando factores internos/externos que influyen en la compañía y desarrolla respuestas apropiadas. (3) Análisis de competencias: permite representar por medio de “mapas” la relación entre productos y servicios propios con los de la competencia dejando a la luz las nuevas oportunidades que existan en el mercado. Este análisis permite visualizar y llegar a la conclusión de que ofrece los productos y los de la competencia, en que se diferencian y el potencial crecimiento de un producto o servicio implantado en un nuevo mercado. (4) Paradigma de cambio: según Drucker toda empresa trabaja en tres zonas horarias (pasado, presente, futuro) quienes interactúan entre sí, Flatherty (1999) estas tres zonas horarias se transforman en tres dimensiones la tradicional ¿Cómo es la empresa? la transicional ¿Cómo será la empresa? y la transformacional ¿Cómo debería ser la empresa?, con esto identifica las oportunidades de diseño para cubrir distintos aspectos operativos; de esto, se plantea en función de la gestión de diseño: Gestión empresarial tradicional (mejora las operaciones), Gestión empresarial transicional (adaptación a nuevas oportunidades) y Gestión empresarial transformacional (enfoque basado en la innovación o en cambios planificados). (5) Planificación del escenario: Establece un contexto en donde se recrea a los consumidores utilizando los posibles productos y servicios, el equipo de diseño debe imaginarse las experiencia y conductas en un escenario predeterminado, comprende al público objetivo analiza relaciones existentes entre la conducta de sus consumidores, su contexto, sus productos y servicios; Rolleston (2003) la ventaja de los escenarios: se centra exclusivamente en el consumidor, sus conductas y experiencias forzando al diseñador a ver con ojo de consumidor y dejando de lado los prejuicios. (pp.30-32)

Con la aplicación de estos distintos métodos y herramientas la empresa pasa por un proceso de análisis y de reconocimiento acerca de si misma, de los factores que pueden externamente influir, del mercado y de sus productos para proceder de manera segura en la creación o evolución de un producto o servicio aprovechando de mejor manera las oportunidades detectadas en el mercado o nuevos espacios de mercado.

Tomando como referencia la idea de Finizio (2003) “la empresa se hace en el entorno, el entorno se hace en la empresa”, para poder aplicar estrategias comerciales enfocadas al futuro, la empresa debe tener la capacidad de identificar y analizar fenómenos emergentes del presente, los escenarios sociales contemporáneos presentan crisis de valores y la constante búsqueda de satisfacción de nuevas necesidades y modelos de referencia

que influyen en los comportamientos del consumidor, que, para atacarlos, no necesariamente debe ser por medio de una estrategia publicitaria consumista. La diversificación de mercados ha provocado que las empresas evolucionen reestructurando sus unidades de negocio y formando su filosofía corporativa, las nuevas necesidades deben ser satisfechas mediante la personalización en la globalización; por tal motivo, los proyectos ya no pueden ser satisfechos sólo dentro de la empresa, sino que deben adaptarse a nuevas formas de trabajo (bajo herramientas de análisis y métodos para encontrar oportunidades de diseño en el mercado) y siendo guiados por profesionales encargados del proceso proyectual (especialistas en nuevas tecnologías, que analizan los cambios en las necesidades de los consumidores; que analizan y prefiguran tendencias relacionadas con el consumo y los deseos) (p. 30, 24); la intervención del diseño como mediador de tiempos, debe conocer muy bien el pasado de una empresa para poder proyectarse a futuro, debe saber a dónde se quiere llegar y detectar ofertas oportunas a futuro.



Fuente: Elaboración propia en base de Lecuona (2010, pp.121-122)

**Figura 2.10. Hipótesis a base de la innovación.**

La observación del micro y macro ambiente empresarial es de suma importancia para que la empresa conozca los factores externos que lo pueden amenazar o generar oportunidades, para Lecuona (2007), el reconocimiento del entorno y los competidores también ayuda a prever amenazas y oportunidades en el mercado, entendiendo que la competencia interviene en la cadena de valor del producto, y, los factores internos que son necesarios para el autoconocimiento, tener clara su filosofía, recursos y limitaciones al momento de planear y poner en marcha un proyecto. Por medio de la metodología de la observación aplicada en el entorno exterior se puede identificar oportunidades de innovación; tanto el diseñador como el usuario están involucrados con este entorno, lo que resulta idóneo para integrar en la empresa un profesional de diseño que implante relaciones sutiles entre personas, tecnologías y culturas populares, que es donde emergen las principales oportunidades de innovación, mientras que el análisis interno de la empresa es utilizado para reconocer fortalezas y debilidades, y generar acciones para mantener su competitividad en el mercado, dependiendo de la estructuración de la empresa se marcarán los límites y puntos de partida en el desarrollo de nuevos productos. (pp. 19-22)

La observación de factores externos que rodea la empresa trata de comprender la sociedad, la cultura y al consumidor final; también las tendencias y mega tendencias del momento entendiendo que la información acerca del consumidor cada vez evoluciona y es más importante para la generación no sólo de nuevos productos sino de nuevos mercados.



Fuente: Elaboración propia en base de Finizio (2002, p. 43)

**Figura 2.11. Entornos que afectan a la empresa.**

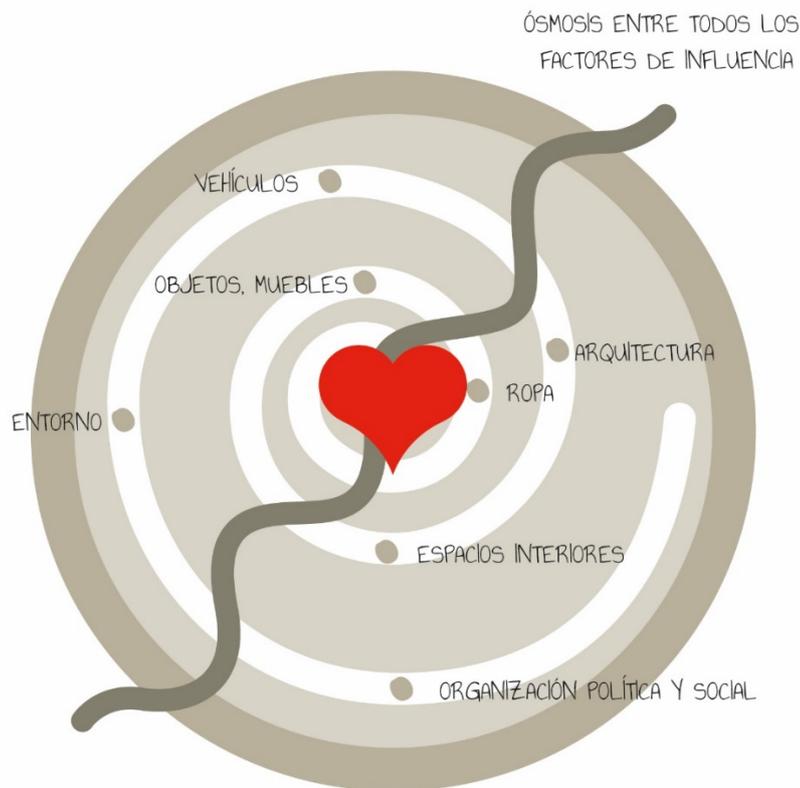
En el presente milenio la sociedad presenta cambios representativos resultantes de las rupturas de grandes bloques sólidos influenciados desde varios factores socioculturales, políticos y tecnológicos, los cuales han provocado nuevos cambios en los pensamientos, necesidades y nuevos modos de comportamientos. El ser humano siempre está en la búsqueda del conocimiento y en la adaptación para su evolución.

Para Tasma (1998) el presente siempre es conflictivo porque el futuro es difuso y genera temor, mientras que el pasado está constantemente queriendo regresar; lo que sí es claro, es que se debe plantear objetivos de largo plazo enfocados a enfrentar el futuro; una sociedad temerosa, donde las culturas han evolucionado a células como individuos aislados que se derivan a subculturas y degradan su cultura original deben mantener clara la perspectiva de dónde vienen y hacia dónde quieren ir, pero son presa fácil de medios de comunicación monopolizados que aportan a esta fenomenología permitiendo una descentralización de información polarizada o descontextualizada. (p.54)

La era tecnológica y el nacimiento del Internet han permitido que fluya de forma descomunal la información de todo tipo sin tener una previa explicativa de su correcto uso, y un arma de este tipo en las manos equivocadas puede generar resultados catastróficos, llegando a afectar la propia identidad, generando nuevos modos de vida y nuevas necesidades; la creciente demanda ha provocado una saturación de productos sumado con el fenómeno de la sobrepoblación, van reduciendo y alterando los espacios y tiempos.

Las nuevas formas de interactuar y las tecnologías han colaborado con la comunicación a grandes distancias, provocado un cambio en los entornos de trabajo y hábitat que direccionan hacia un cambio de artefactos cada vez más pequeños rápidos y poderosos, las personas necesitan sentir un espacio como hogar, con artefactos adaptados conforme van

evolucionando las necesidades en entornos cada vez más pequeños que generan nuevos patrones de comportamiento que influyen en la identidad del hábitat y la interacción con estos; el aporte de gente creativa rompe con los modelos tradicionales y reactiva los nuevos productos bajo la investigación, desarrollo y experimentación dando paso a futuras innovaciones.(Tasma 1998, p. 56)



Fuente: Tasma (1998, p.10)

**Figura 2.12. Relación vibratoria entre todos los factores de influencia.**

Para poder afrontar al futuro se debe estimular la innovación por medio de la I+D (investigación y el desarrollo) mismas que deben cumplir cinco pasos: Novel (nuevo u original), creativo, incierto, sistemático, transferible y/o reproducible. La I+D siempre está dirigida a nuevos hallazgos, basados en conceptos originales (y su interpretación) o hipótesis. La I+D cumple tres tipos de actividades: (1) La Investigación Básica: trabajo experimental o teórico para adquirir conocimientos sobre hechos o fenómenos observables sin aplicación o uso particular, (2) La Investigación Aplicada: investigación original dirigida a un objetivo específico o práctico de uso real, (3) Desarrollo Experimental:

trabajo sistemático basado en conocimiento adquirido en la investigación y la experiencia práctica, generando nuevo conocimiento adicional para producir nuevos productos y procesos o mejorar los existentes. (Frascati, 2015, pp. 45, 50)

Para Oslo (2006) la investigación y el desarrollo son promotores de la innovación se debe detectar el entorno el cual delimita según el marco social, político y cultural en el que se encuentre para potenciar la innovación y enfocarse hacia el futuro. La innovación es dinámica por ello es importante recopilar conocimiento mediante aprendizaje e interacción, y según las circunstancias en las que se encuentre cada proyecto el conocimiento adquirido también se debe transferir, difundir ideas y experiencias adquiridas. (pp. 41 - 42)

El concepto de futurible se lo presenta como una visión anticipada de tendencias que vendrán, y que es una cualidad innata del proceso y producto de diseño. En los futuribles se plantean los siguientes factores:

- Filosofía: pensar no solo en el ahora, hay que pensar en el futuro.
- Diseño como mediador: anticipación y previsión de los escenarios futuros para generar soluciones.
- Entorno: evolución del mercado, cambios en el macro y microentornos, políticas, leyes
- I + D = innovación y futuro: innovación como catalizador
- Tendencia: posibles caminos hacia el futuro

Tabla 2.16. Futuribles

	<b>Filosofía</b>	<b>Diseño como mediador</b>	<b>Entorno</b>	<b>I + D = innovación y futuro</b>	<b>Tendencia</b>	
	<b>Pensar no solo en el ahora, pensar en el futuro</b>	<b>Anticipación, previsión, construir el camino hacia el futuro</b>	<b>Evolución del mercado</b>	<b>Innovación como catalizador</b>	<b>Posibles caminos hacia el futuro</b>	
<b>Autores</b>	<b>Lecuona</b>	-Hipótesis a base de la innovación -Mutación sociológica	-Diseño como mediador entre el pasado y el futuro -Gestión de decisiones oportunas	-Análisis de macro y micro ambiente empresarial	-Identificar oportunidades de innovación -Tendencias y megatendencias del momento -Generación de nuevos productos a nuevos mercados -El presente milenio postmodernista	
	<b>Best</b>		-Aplicación de métodos y herramientas para el análisis de la competencia	-Análisis de macro y micro ambiente empresarial -Valor entre clientes y empresa	-Planificación de escenarios -Recrea contextos -Analiza reacciones consumidor-producto	
	<b>Borja de Mozota</b>		-Equidad de marca -Diseño e investigación de mercados -Investigación de diseño innovación y marketing			
	<b>Finizio</b>	-La empresa se hace en el entorno, el entorno se hace en la empresa	-Modelo gestión de diseño	-Análisis de macro y micro ambiente empresarial	-Diseño como mediador de tiempos	-Tendencias corto, medio y largo plazo
	<b>Tasma</b>	-Ruptura de pensamiento social -Pérdida de la identidad		-Pensar a largo plazo -Subculturas -Células sociales individuales -Enfoque a suburbios y recuperación de culturas -Estructuras espaciales y patrones de comportamiento han cambiado -Desmaterialización -Trabajo en el hogar -Adaptación en espacios pequeños	-Empresas y diseño enfocadas al I+D -Gente creativa rompe con lo tradicional y adopta modelos ideales	-Pensamientos o ideas que pueden generar proyectos: (a) hacia una nueva mediación entre la humanidad y lo importante; (b) hacia una integración de las constantes físicas de los humanos; (c) por una cultura humana enfocada en el entorno físico; (d) por un ecosistema enfocado en el entorno humano; (e) por una economía realista enfocada en el mobiliario

		-La tecnología debe mejorar la calidad de vida -Paraíso-terrenal -Emocional-racional	
	<b>Frascati</b>		-I+D análisis de financiación
	<b>DME</b>		
<b>Manuales</b>	<b>Oslo</b>	-Recopilar conocimiento mediante aprendizaje e interacción, se debe transferir difundir ideas y experiencias adquiridas	-Análisis de macro y micro ambiente empresarial -Los vínculos detectan el entorno para potenciar la innovación y el futuro
			-I+D gestan la innovación y futuro

**Conclusión:** La empresa debe transformar su pensamiento para afrontar el futuro, no debe vivir solo en el presente, sino, debe buscar los ases de luz que representa el camino hacia el futuro; la comprensión del entorno es fundamental en esta búsqueda, los cambios sociales, tecnológicos, políticos, económicos dan pautas para entender lo que está por venir y para lo cual la empresa debe estar preparada. El diseño por su parte es quien traza los posibles caminos con la ayuda de las tendencias; el diseño debe conocer el pasado y el presente de la empresa y su entorno para proyectarse al futuro.

El diseño como mediador de la innovación plantea propuestas viables basadas en conocimientos adquiridos de centros de investigación, tendencias, estudios de mercados y competencia; buscando establecer escenarios donde sus productos sean viables en un mercado cambiante.

Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

## 2.6. Pericia en Diseño

En la estrategia empresarial el diseño es quien se encarga de comunicar la visión, valores y creencias mediante la identidad corporativa; el diseño interviene en el cumplimiento de objetivos de los departamentos con la aplicación de herramientas y métodos de análisis en la búsqueda de mejorar sus estrategias en comparación con sus competidores; y por último el diseño interviene en los procesos operativos realizando seguimiento en el desarrollo de productos y servicios.

Para Best (2007), la correcta ejecución de la puesta en marcha de las intenciones propuestas entre el cliente y la consultoría de diseño o en el caso de la empresa entre los departamentos y el equipo de diseño es necesario concretar todos los requerimientos bajo el análisis de las partes intervenidas a esta formalización se denomina briefing que es un documento en donde se registra las bases de diálogo para estudiar las necesidades, objetivos, tiempos y parámetros sobre el pedido y de los diferentes métodos que el diseño puede emplear para conseguirlos. (p. 92)

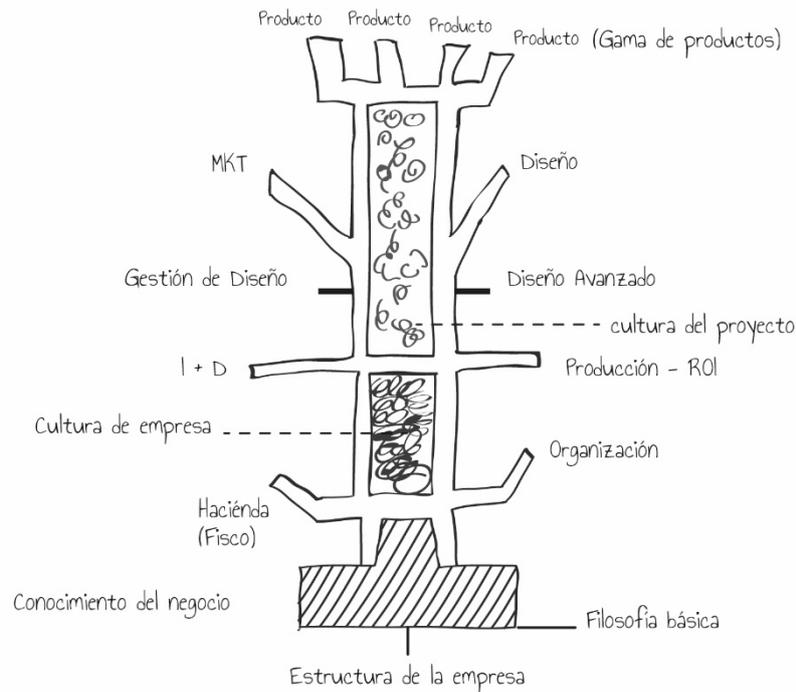


Fuente: Elaboración propia en base de Best (2007, p.92)

**Figura 2.13. Como dar forma a la estrategia empresarial.**

Existen factores como las características del sector, la empresa y el producto que determinan la estructura empresarial y se depende de estas para que sea posible la comprensión de las actividades de la empresa hacia el diseño. Es importante saber detectar la orientación hacia la actividad productiva de cada empresa, no toda empresa está preparada para la incorporación de las actividades de diseño en especial si su único interés son resultados económicos - cuantitativos, sin embargo, si una empresa está enfocada a la

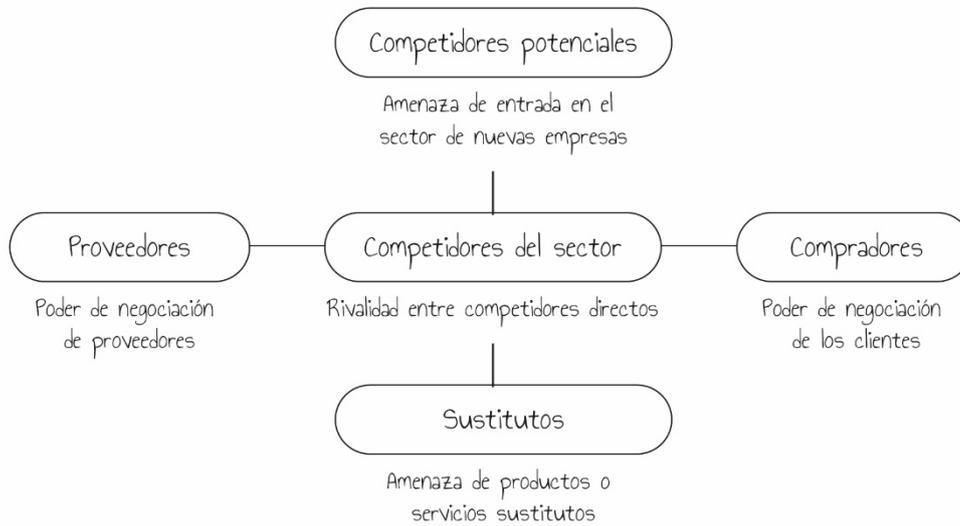
innovación y evolución, es en donde el diseño puede integrarse con mayor aceptación. (Lecuona, 2007, pp. 27-28 y Finizio, 2002, p. 205)



Fuente: Finizio (2002, p.204)

**Figura 2.14. Contaminación de la empresa de Diseño.**

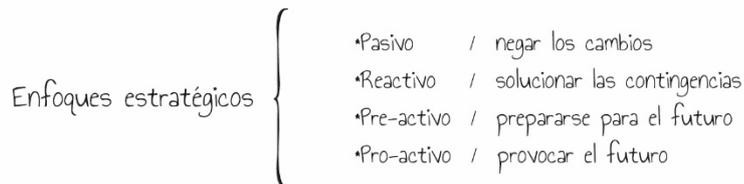
En la planificación de las estrategias competitivas se debe tomar en cuenta el micro y macro entorno en donde se desarrolla la empresa, el macro entorno abarca diferentes fuerzas como la economía y la sociedad quien rige a todas las empresas del sector industrial y la empresa debe ser competitiva para afrontarlos. En el sector industrial existen cinco fuerzas competitivas básicas (amenaza de sustitución, competidores potenciales, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y rivalidad entre competidores) quienes determinan la rentabilidad potencial existente en el mercado, si se reconoce la situación en la que se encuentra la empresa versus a estas fuerzas es posible revelar sus puntos fuertes y débiles, su fortalecimiento en el sector y el análisis de tendencias permite identificar las deficiencias y es posible detectar amenazas u oportunidades. (Lecuona, 2007, pp. 27-28 y Finizio, 2002, p. 205)



Fuente: Lecuona (2007, p.28)

**Figura 2.15. Cinco fuerzas competitivas según Michael Porter.**

Para Lecuona (2007), cuando las cinco fuerzas hayan sido analizadas y sus acciones evaluadas se debe aplicar la estrategia competitiva la cual prepara a la empresa para afrontar el mercado a largo plazo empleando varios enfoques: Pasivos (negación de los cambios); Reactivos (asumir sólo las contingencias inmediatas); Pre-activos (prepararse para el futuro) y Pro-activos (construir el futuro). (p. 30)



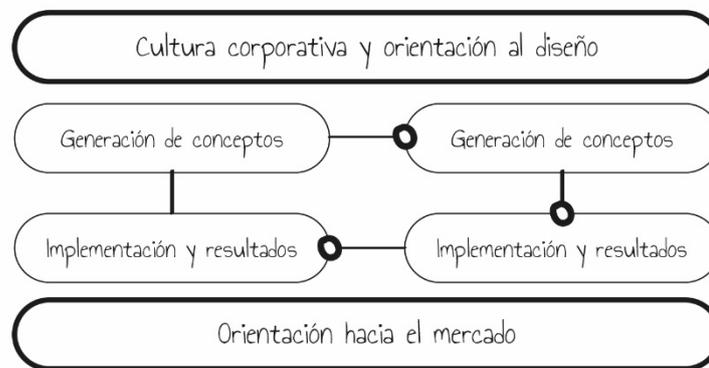
Fuente: Lecuona (2007, p.29)

**Figura 2.16. Enfoques estratégicos.**

Las empresas con una sólida filosofía y políticas enfocadas al diseño son homologables a un nivel 3 o 4 de la escalera del DME (preactiva - proactiva), estas entienden que el apoyo a los procesos y proyectos de diseño que refuerzan la marca, añaden valor y crean ventajas competitivas son capaces de afrontar problemas para delinear la estrategia empresarial.

Según Lecuona (2010), el diseño aporta a los objetivos estratégicos de la empresa, donde busca establecer el papel que cumple el diseño como ventaja competitiva en la estrategia empresarial para definir: estrategias para nuevos productos, de estrategias de marca y la planificación del proceso de diseño; es decir, cómo se planifica de forma proactiva la estrategia integral de diseño, donde la marca es el eje fundamental de partida para establecer otros aspectos como: diseño de producto, diseño de comunicación, diseño espacial; se entiende que por parte de la empresa el proceso de diseño es planificado, con objetivos y tiempos a cumplir y responsables capacitados. (p. 137-138)

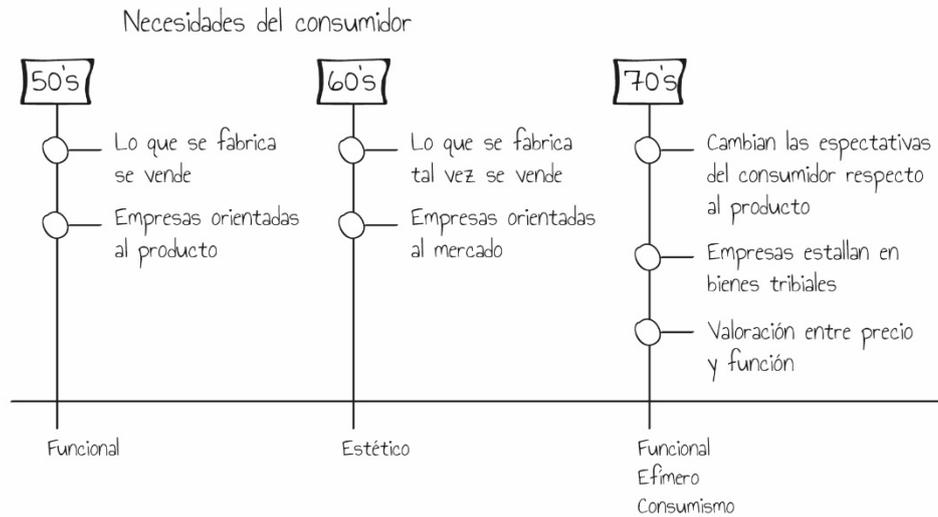
La estrategia de diseño es parte de un conjunto de elementos que forman un modelo de gestión estratégica para la innovación en la empresa y que se plantea como:



Fuente: Lecuona tomado de Laura Weiss s.f. (2010, p.139)

**Figura 2.17. Diseño como interfaz.**

Para Lecuona (2007), la empresa tanto en su organización y su arquitectura van variando conforme cambian los escenarios, la tecnología y la evolución social; los planes estratégicos pueden ser planteados a corto, mediano y largo plazo mismos que serán aplicables a través de planes operativos con el apoyo de marketing; una retroalimentación de la aplicación de dichas estrategias ayuda a valorar, corregir y potenciar la evolución de los mismos. Hay que tomar en cuenta la importancia de la formalización de las decisiones tomadas para las estrategias en las políticas empresariales mismas que determinan los lineamientos y enfoques para el correcto desarrollo de la propuesta; el apoyo y compromiso por parte de la empresa permite que una estrategia sea llevada a cabo de forma segura siendo ventajosa competitiva y defendible a largo plazo cristalizándose mediante la filosofía, políticas y objetivos de la empresa. Las necesidades del consumidor varían constantemente y los cambios profundos en el mercado son quienes regulan las orientaciones de las grandes empresas para su evolución de filosofía (Figura 2.18), misma que sirven de referencia para las pymes. (pp. 31-32)

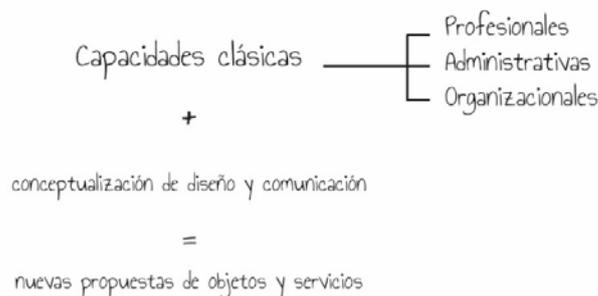


Fuente: Lecuona (2007, p.31)

**Figura 2.18. Cambios en las necesidades del consumidor en Europa.**

Estos cambios generan saturación y los factores para la elección de un producto supone ser una valoración entre precio y función.

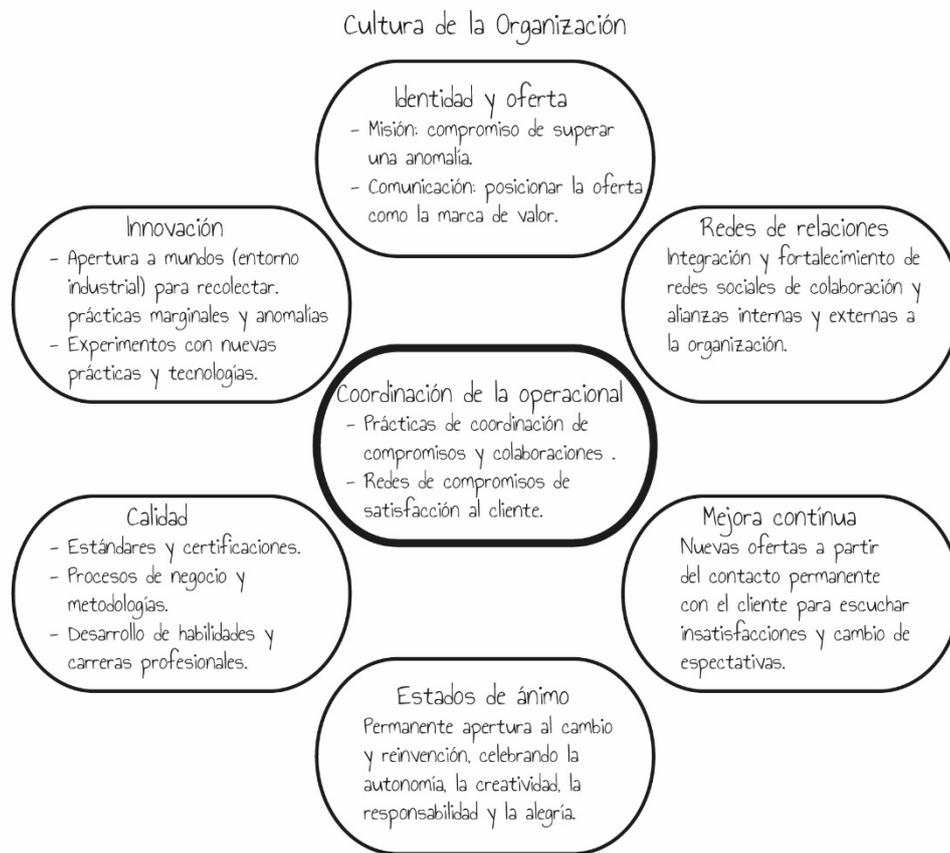
Estratégicamente hablando en la creación de un producto se debe partir de un concepto mismo que definirá la parte material e inmaterial del producto, el grado de innovación y que pretende transmitir, un concepto define la identidad genética de un producto. Con la gestión interdisciplinar del diseño se pretenden entender los aportes de cada parte involucrada e interpretarlas para poder interactuar con las misma, con un mercado cambiante, saturado de ofertas y productos las empresas deben ser competitivas, capaces de diferenciarse, la forma en que la empresa a afrontando los retos ya no son tan eficientes como en sus inicios. (Lecuona, 2010, p. 21)



Fuente: Lecuona (2007, p.21)

**Figura 2.19. Gestión estratégica de diseño.**

Según Lecuona (2010, p. 21), la relación entre la cultura gerencial y el equipo de diseño es necesaria si se desea alcanzar los objetivos comunes, esto no se refiere a que las partes involucradas se especialicen en la profesión del otro, es suficiente con comprender la intervención de ambos, desarrollar un producto y que sean capaces de interactuar o delegar tareas; en el mundo empresarial cada vez la gestión va teniendo menor valor y una gestión sin utopías sería negar el pensamiento futuro propio de la visión organizacional y la creatividad del diseño; así también una falta de percepción del diseño sobre los factores administrativos, organizativos y económicos que rodean al diseño limitarían las posibilidades de innovación y de éxito con los proyectos.



Fuente: Lecuona (2010, p.153)

**Figura 2.20. Siete dimensiones del diseño estratégico, simuláneas e interrelacionadas según Fernando Flores.**

Según Borja de Mozota (2003), desde un punto de vista gerencial, la gestión de diseño representa un cambio hacia un modelo organizacional horizontal y flexible, que fomente iniciativas individuales, la independencia y la toma de riesgos que permiten a los colaboradores adquirir mayores responsabilidades y posibilidad de plantear iniciativas que fomenten el desarrollo e innovación; los nuevos modelos que apoyan y promueven iniciativas de diseño, basan sus acciones en la gestión orientada al cliente, gestión basada en proyectos y la gestión total de la calidad. Los nuevos modelos ya no se basan solamente en generar imagen de una empresa o cumplir objetivos de marketing, sino, en contribuir al cambio de la conducta y la visión corporativa; los aportes de las destrezas propias del diseño serán efectivas para el cambio y la evolución eficaz. La implementación de la gestión de diseño dentro de la empresa se debe manejar con cautela generando proyectos consecutivos con resultados positivos, y por más pequeño que sea un proyecto de diseño, debe estar relacionado con los altos mandos para familiarizarlos con los proyectos y dar a conocer sus alcances; la comunicación del área de diseño con los departamentos debe ser fluida y la experiencia que se genere con el trabajo en equipo debe ser dinámica. (p. 67-68)

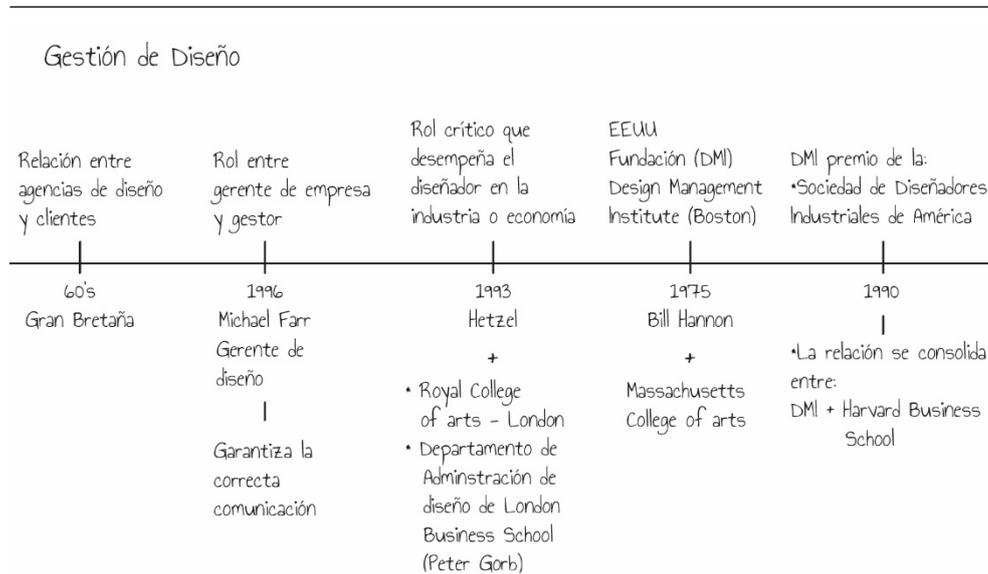
Tabla 2.17. Tabla de conceptos de Gestión de diseño

Profesor Robert Hayes Escuela de Negocios de Harvard	"Para una empresa que ha alcanzado una 'clase mundial' en todas las demás dimensiones, el próximo desafío es el diseño ... Diseño de calidad y las numerosas contribuciones que puede aportar a una corporación global como facilitador, diferenciador, integrador y comunicador., como la mayoría de los recursos estratégicos, no es un evento sino un proceso " p. 67 En cuanto a la gestión de la innovación, los proyectos en el campo del diseño deben ser promovidos por un "campeón". Un individuo con una pasión por el diseño puede hacer toda la diferencia (Peters, 1989). Solo tenemos que pensar en el impacto de gerentes como Steve Jobs de Apple, Akio Morita de Sony o el gerente de diseño de Robert Blaich en Philips. P. 68
Dr. Jubgen Hauser Interbrand Köln, 1998	"En esencia, la gestión del diseño desafía la percepción errónea más popular de la gestión del diseño, que básicamente es una contradicción en los términos". P.70
Peter Gorb (1990)	define la gestión del diseño como "el despliegue efectivo por parte de los gerentes de línea de los recursos de diseño disponibles para una empresa a fin de ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos" p.70
Alan Topalian (1986)	distingue entre administración de diseño a corto plazo. que implica la gestión de un proyecto de diseño. y gestión del diseño a largo plazo o gestión del "diseño global". P.70
Patrick Hetzel (1993)	amplía el alcance de la gestión del diseño cuando lo define como: * Gestionar el diseño, es decir, gestionar el proceso creativo dentro de la corporación * Gestionar una empresa de acuerdo con los principios de diseño * Gestionando una firma de diseño o. 71
Donald E. Paterson Ex CEO de Ford	"El problema clave en la gestión del proceso de diseño es crear la relación correcta entre el diseño y todas las demás áreas de la empresa". P.71
Gary Van Deursen Director Corporativo de Diseño Industrial, The Stanley Works Oakley, 1990	"En la gestión del diseño, es fundamental que el gerente sea altamente capacitado en el diseño. Es aquí donde puede contribuir de manera significativa criticando, desafiando y seleccionando las mejores soluciones". P.71 "Las empresas varían mucho en la medida en que destinan recursos para diseñar actividades y desarrollar el diseño como una competencia central. El diseño es un activo valioso que merece ser administrado con al menos tanta habilidad y cuidado como otras actividades comerciales."
Tom Peters Otoño, 1989	"El diseño es sólo secundario sobre objetos bastante desiguales y principalmente sobre un enfoque completo para hacer negocios, atender a los clientes y proporcionar valor". P.72

Borja de Mozota (2003, pp. 67-72)

El DMI es una organización internacional que agrupa a todas las disciplinas del diseño y a profesionales tanto en el área de la educación, empresa, los profesionales autónomos de todos los lugares del planeta para facilitar la organización y transformación de los cambios del diseño que conducen a la innovación. El DMI se centra en la educación, la evaluación del diseño y la interconexión de profesionales e instituciones (pie de página [www.dmi.org](http://www.dmi.org)).; además, Borja de Mozota (2003) explica que el DMI impulsa la importancia del diseño como herramienta crucial y por medio de esta mejora los productos, las comunicaciones y los entornos en general. (p. 69)

Durante las últimas décadas, la filosofía empresarial ha venido evolucionando y transformándose para integrar la gestión de diseño como un activo sustancial del desarrollo productivo de la empresa.



Fuente: Borja de Mozota (2003, p.68)

**Figura 2.21. Evolución de la Gestión de Diseño.**

En las estrategias empresariales la participación de la gestión de diseño es valiosa ya que contribuye en la detección de oportunidades mediante la investigación, interpretación y la correcta comunicación para afrontar retos mediante estrategias efectivas con el trabajo en conjunto con la empresa.

Según Borja de Mozota (2003), para la correcta incorporación de las gestión de diseño en la empresa, son necesarias políticas que respalden actividades en la comunicación interna de los objetivos a largo plazo, la coordinación de recursos de diseño en todos los niveles y fomenten la comprensión e importancia del diseño en los proyectos para la resolución de objetivos, es importante que dichas políticas se relacionen con las estrategias de la compañía, así también con la identidad corporativa; la política de diseño y las estrategias pueden articularse y en conjunto detectar necesidades para aprovecharlas, estas relaciones con respecto al diseño solo las puede dirigir un gestor o director de diseño quien recoge datos pertinentes, los traduce y los detalla en las políticas de diseño, mismas que se dan a conocer en gerencia. Dicha integración se apoya en estrategias que por un lado involucran al diseño a nivel: operacional (proyecto), organizacional (departamento) y estratégico (la misión); y, por otro lado, la gestión del sistema formal de diseño (documentos, entornos, productos y servicios); esto representa una visión dual: la dimensión intangible (diseño como parte integral de los procesos de la empresa y los paradigmas de gestión) y la dimensión tangible (sistema de formas sociales y paradigmas de diseño). (pp. 71-72)

Tanto el diseñador como el gerente de la empresa se preparan con visiones y pensamientos distintos del quehacer profesional, basan sus acciones en métodos, conocimientos y procesos propios del aprendizaje académico y del día a día en cada caso particular; para Borja de Mozota (2003), se presentan dificultades desde la visión gerencial, el diseño es un territorio desconocido e incierto, además los gerentes no ven el cambio como una necesidad latente, manteniendo constante lo que ya ha resultado en el pasado. Contrarrestar esta situación implica aproximar los conceptos de diseño al ámbito gerencial administrativo, mediante la gestión de producto, marca, identidad e innovación; para esto, se debe comprender la forma en que el diseño percibe el entorno y que genere una visión diferente de la realidad organizacional, es decir, tener un enfoque estratégico basado en un nuevo paradigma de diseño que busque implementar ideas y métodos para la mejora de la gestión de la empresa y el diseño. (p.75)

Tabla 2.18. Aproximación comparativa de conceptos de Diseño y Gestión

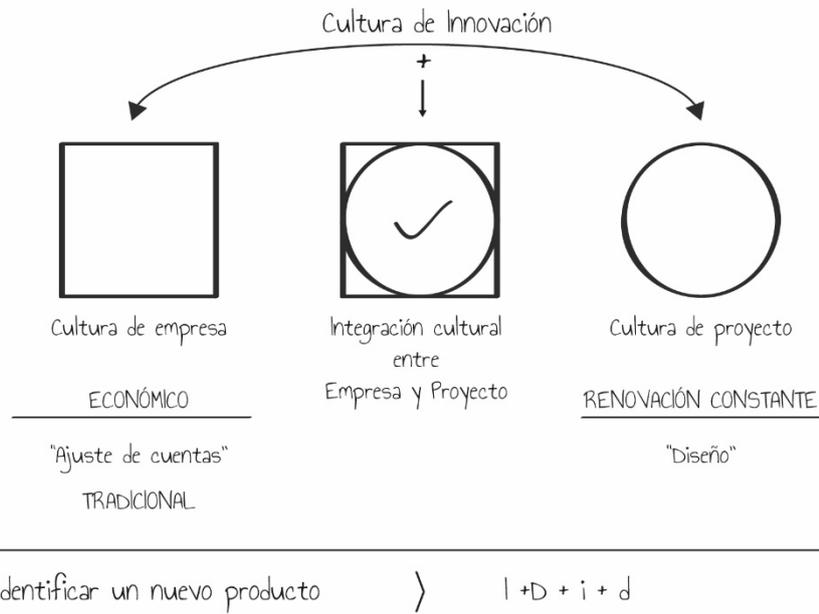
Conceptos de Diseño	Conceptos de Gestión
El diseño es una actividad de solución de problemas	Proceso. solución de problemas
El diseño es una actividad creativa	Gestión de ideas. Innovación
El diseño es una actividad sistematizada	Sistema de negocio. Información
El diseño es una actividad de coordinación	Comunicación. Estructura
El diseño es una actividad cultural y artística	Preferencias del consumidor

Borja de Mozota (2003, p. 74)

La comparativa (Tabla 2.18) plantea un acercamiento directo del diseño, esto supone una integración efectiva donde la alta gerencia confía al 100% en el diseño como una unidad productiva e innovadora de la empresa; unificar términos permite que los administrativos incluyan términos a su vocabulario y se familiaricen con actividades y procesos creativos.

Los respectivos esquemas conceptuales y paradigmas de diseño y gestión pueden servir como punto de partida para construir un modelo convergente del desarrollo de la gestión del diseño basado en dos perspectivas: reactiva (gerencial) y proactiva (estratégica). (Borja de Mozota, 1992)

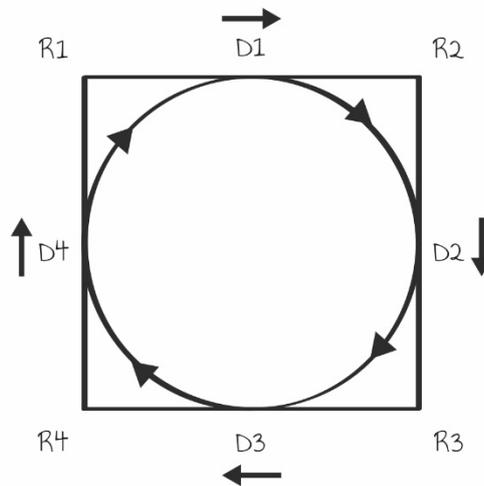
Finizio (2002, p. 37) interpreta la interacción de las culturas dentro de la empresa como dos figuras básicas: el cuadrado (cultura gerencial) y el círculo (cultura de proyecto).



Fuente: Finizio (2002, p.37)

**Figura 2.22. Ciclo de renovación constante de la empresa.**

El cuadrado hace referencia a la estructura jerárquica de mando vertical con principal concentración en el aspecto comercial pragmático y beneficios económicos; y, el círculo representa la renovación constante de la mano de la innovación con pensamientos y acciones flexibles, como base la interacción global del diseño en la empresa:



- inversiones - Recurso (R1);
- la organización - Revolución (R2);
- retorno de la inversión: ROI (R3);
- investigación y Desarrollo Investigación y Desarrollo, I + D (R4)
- el diseño - Diseño (D1);
- comercialización - Distribución (D2);
- tecnología - Desarrollo (D3);
- toma de decisiones - Decisión (D4)

Fuente: Finizio (2002, p.40)

**Figura 2.23. Ciclo de renovación constante.**

Los nuevos sistemas de vida, la producción y el consumo cuestionan los métodos tradicionales de análisis y predicción, en conclusión, el ajuste de estas dos figuras representa una empresa de constante renovación y proactiva; la ruptura de un pensamiento jerárquico da paso a una renovada filosofía de estructura empresarial flexible, horizontal, con un proceso de diseño global que inicia como una idea y su comunicación involucra a todas los participantes de un determinado proyecto, resultando en un producto diseñado para satisfacer una necesidad emergente. (Finizio, 2002, p. 37)

El diseño al buscar visualizar los escenarios futuros en el desarrollo de sus proyectos, debe entender el entorno de la empresa y sus cambios continuos, así también, debe concentrar sus esfuerzos en buscar mejores propuestas a lo ya existente; Tasma (1998), proponen aspectos en los que el diseño debe concentrarse para buscar soluciones optimizadas en el desarrollo de soluciones: (1) Enfoque a los cambios tecnológicos y al crecimiento de la conciencia pública, (2) Valor de lo material por sobre lo atemporal, (3) Uso adecuado del dinero y recursos para desarrollar el conocimiento e I+D, (4) inversión en el conocimiento (I+D) y no simplemente en la rentabilidad, (6) el diseñador debe

prever el producto en su tiempo y espacio global y contexto social y no sólo como objeto de venta rápida. (pp. 54-57)

Según Frascati (2015, p.32, 297, 299) el responsable de la Gestión de diseño debe tener acceso a datos y movilizarse a espacios de difusión y contacto profesional que contribuyan en el conocimiento e información que apoye en los proyectos de la empresa. El gestor de diseño tiene capacidad multidisciplinar al momento de recolectar e interpretar el conocimiento adquirido, además de generar una red de contactos que permita la retroalimentación y flujo del conocimiento. El gestor y la empresa debe tener la capacidad de interactuar con el entorno para integrar proyectos macro y detectar focos de desarrollo innovador que pueda aprovechar para el desarrollo de productos y servicios; debe tener la capacidad y visión de acceder a la financiación nacional e internacional de países y organizaciones que ofertan para el desarrollo de I+D.

Tabla 2.19. Globalización del I+D de la empresa

Actores	Acciones	Proceso
-Comercio internacional	- Financiación de I + D	-Sistematización y pasos a seguir
-Inversión extranjera	- Rendimiento de I + D	-Planificación
-ONGs públicas y privadas	- Transferencia de I + D	-Registro de procesos
-Instituciones gubernamentales	- Uso de I + D	-Fuente de financiación
-Educación superior		-Participación en actividades I+D
		-Situaciones específicas con problemas prácticos

Frascati (2015, pp. 32, 297, 299)

Según Frascati (2015), el diseño cumple aspectos esenciales de la actividad de I+D como la creatividad; además de que el diseño se considera como factor potencial del proceso de I+D. El I+D mira al diseño como una implementación de innovaciones, es un vehículo que traslada la innovación, el diseño es desarrollo de prototipos, proyectación, dibujos, planos, instrucciones operativas y sistematización; el diseño es la innovación multifacética, la planificación y el diseño de procesos de especificaciones técnicas, y, otras características de usuario funcionales para nuevos productos y procesos. Para el I+D, diseño no cumple con la incertidumbre y no es estadístico, pues el diseño se basa en gustos o preferencias, y no es puntual, por tanto, no es medible estadísticamente; el diseño usualmente no cumple como una novedad funcional, ya que, no siempre un diseño genera nuevos conocimientos (p. 64); por tanto, no se puede considerar I+D a los cambios simples de aspectos visuales o morfológicos que las tendencias o conceptualizaciones de styling pueden dar como resultado del diseño<sup>5</sup>.

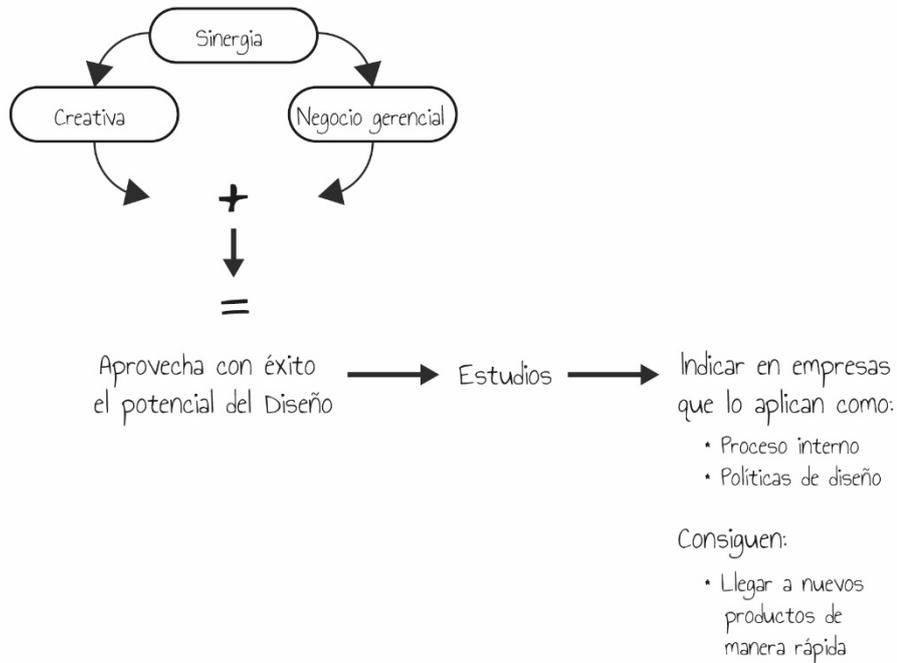
<sup>5</sup> La principal diferencia con I + D es que no es probable encontrar incertidumbre cuando se solicita a los diseñadores expertos que contribuyan a un proyecto de innovación. Esto lleva a una visión de que el diseño no es I + D y que debe mantenerse separado de I + D para cualquier propósito estadístico (...) Si bien un proyecto de I + D implica incertidumbre acerca de si un resultado esperado

Para la Comisión Europea la gestión de diseño está dentro de la gestión de la innovación la cual se vuelve un factor fundamental al responder a las amenazas del mercado y en la detección de nuevas oportunidades, bajo el análisis de recientes estudios se reconoce que las empresas que se enfocan en el diseño funcionan mejor en el área de la innovación y las empresas impulsadas por la innovación ven rápidamente al diseño como una herramienta estratégica. La empresa que aprovecha con éxito las capacidades del diseño y las aplica como estrategia o como proceso interno y que han desarrollado y aplicado políticas de diseño se destacan por llegar con mayor rapidez al alcance de objetivos y creación de nuevos productos, tornándose innovadora, rentable y de crecimiento rápido. (DME, 2009, p.10)

Ya puestos en marcha en la realidad de las empresas, se pueden encontrar evidencias de las ventajas y beneficios del diseño en las empresas, es así que, DME (2009) asevera que Klotler (Kotler y Rath, 1984) conocido como el “gurú” del marketing en 1980 tras el análisis de quince casos de estudio en Reino Unido, Escandinavia y USA dio como resultado que el diseño tiene un impacto positivo en el desempeño de las empresas en el ámbito de rentabilidad, valor cotizado (precio de la acción), empleo y exportación, reafirmando su pensamiento sobre la capacidad del diseño como ventaja en la competitividad empresarial. (pp. 9-10)

---

se entregará dentro de un cronograma acordado, la incertidumbre de un proyecto de diseño estará directamente influenciada por la claridad y la factibilidad de sus objetivos originales. Frascati (2015, p. 64).



Fuente: DME (2009, p.9)

**Figura 2.24. Gestión de Diseño.**

La gestión de diseño se involucra con métodos, procesos, actividades y destrezas en la aplicación y direccionamiento del diseño, por su capacidad holística y multidisciplinaria, la gestión del diseño se encarga de articular las actividades comerciales con la creativa dado que cada actividad posee su propio direccionamiento y enfoque de objetivos por lo cual crea discordia y poco entendimiento entre ambas partes limitándose al acceso de beneficios de esta herramienta.

Chiva y Alegre (2009), plantean que bajo el análisis de resultados de los estudios realizados en cuanto a la inversión del diseño en empresas y la participación de la gestión de diseño respaldan que existe un nicho más grande entre empresas medianas y pequeñas para poder integrar con mayor éxito el diseño y que se desarrolle con mayor ventaja que en empresas de grandes dimensiones, con estructuras fijas y que se sienten en confort con la organización que poseen van a ser un poco reacias a los cambios. (DME, 2009, pp. 9-10)

---

**Tabla 2.20. Resultados clave al invertir en diseño y gestión de diseño en la empresa.**

---

Proporciona evidencia científica de la hipótesis de que la gestión del diseño aumenta el rendimiento del negocio;

---

Invertir en el diseño está relacionado positivamente con la gestión del diseño;

---

Las inversiones en diseño solo influyen en el rendimiento empresarial cuando la empresa tiene una estructura de gestión de diseño implementada; y

---

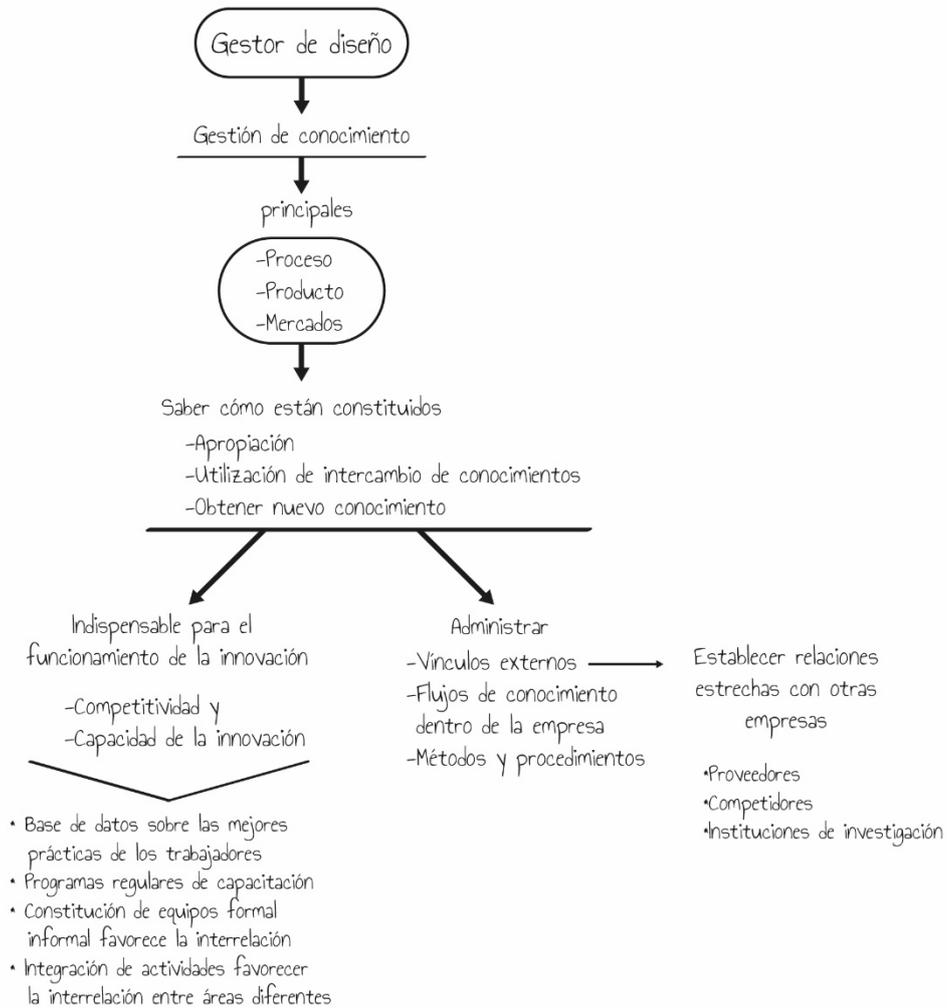
Este estudio demuestra que las empresas son muy capaces de auto evaluación cuando se trata de habilidades de gestión del diseño.

---

Chiva & Alegre (2009), citados por DME (2009, p. 10)

Una empresa de alto rendimiento no surge con sólo la implementación e inversión en diseño sin un análisis previo y seguimiento, sino en base a procesos a cargo de profesionales en el área de diseño para una correcta integración y ejecución del diseño sólo así se puede aprovechar las destrezas de esta disciplina.

Para DME (2009), las empresas deben asimilar que, si la aplicación y gestión del diseño dentro de la empresa se la efectúa correctamente ésta resulta en una poderosa herramienta que da ventaja en la diferenciación empresarial dentro de la competencia; y recuerda que las aplicaciones de diseño no deben ser implementadas al azar. Para la integración del diseño efectivo la empresa debe involucrarse y mantenerse en capacitación constante sobre este tema ya que su modelo es dinámico debido a los avances rápidos de las tecnologías cambiantes (p.9); como ejemplos de avances rápidos y transformadores pueden ser: el 3d, grafeno, internet de las cosas. Oslo (2006) también se hace eco planteando que el Gestor de diseño promueve, plantea y ejecuta acciones de comunicación y conocimiento dentro de la empresa (Figura 2.25).



Fuente: Oslo (2006, pp.100-103)

**Figura 2.25. Acciones del Gestor de Diseño.**

Lograr que todas las acciones de diseño en la empresa se cumplan debe ser el objetivo del gestor de diseño, y para esto, Lecuona (2010, p. 76) plantea que “un buen diseño implica una buena gestión”; y, según Bernsen (1990) citado por Lecuona (2010, p. 75) y Best (2007, p. 54), esto implica que:

Al menos debe haber un miembro de la junta directiva que esté personal y profesionalmente implicado en el diseño. Éste debe incluirse en la agenda de las

reuniones de la junta, y los planes empresariales deben contener una política sobre el diseño.

Esto plantea que un proyecto de diseño para ser efectivo debe tener respaldo desde los altos mandos, ya que debe ser una acción estratégica planteada y en definitiva una intención clara de la empresa por explotar un beneficio de diseño.

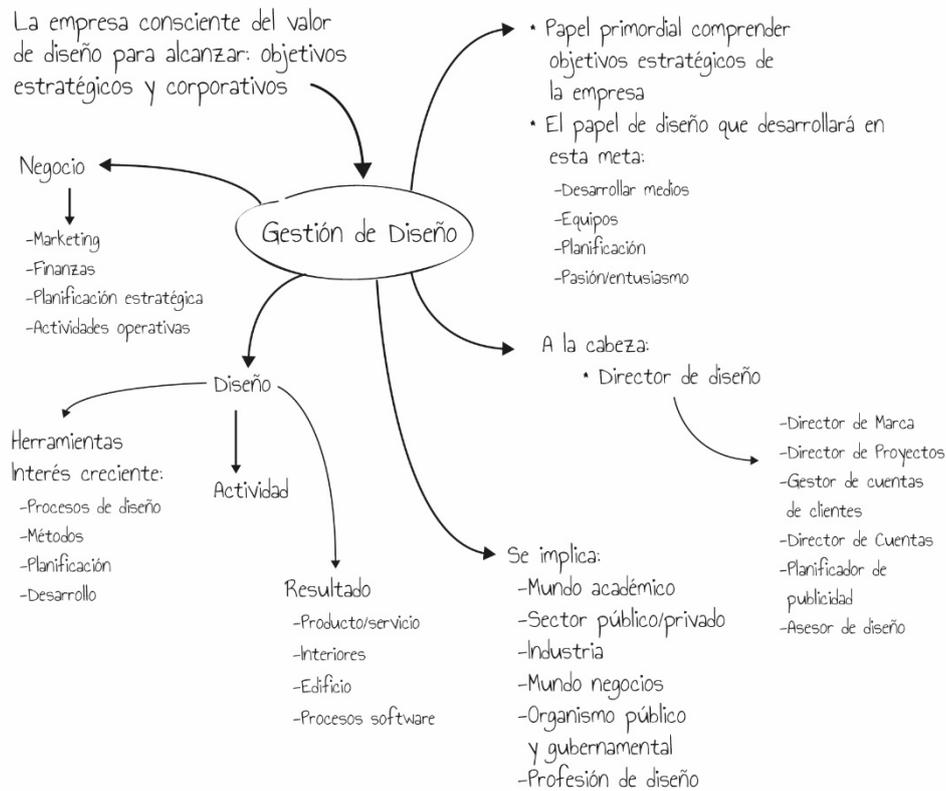
Para una correcta relación de la cultura corporativa y la cultura proyectual, el gestor de diseño por su alto conocimiento acerca de los procedimientos de diseño, es el encargado de interpretar y comunicar mensajes e ideas en un solo lenguaje dentro de la organización para su correcto entendimiento; el profesional nacido en la década de 1990 bajo la necesidad de la orientación para la organización total de calidad, quien ayuda en la evolución de la cultura empresarial; el gestor de diseño estratégicamente para obtener productos eficaces y una empresa proactiva es quien debe incentivar la fusión correcta de la cultura empresarial y la cultura de diseño. El gestor de diseño interviene en el control de la definición del producto, identificación de necesidades latentes, introducción de un producto determinando en el mercado; también debe poseer la capacidad de localizar recursos y diseñadores creativos, compatibilidad con características de producción en la gestión estratégica de las inversiones disponibles, definir precio, comunicación y distribución. En la verificación de la viabilidad de una idea de proyecto a una hipótesis de proyecto el gestor de diseño junto al equipo de diseño verifica la factibilidad de dicha idea para proceder con el estudio de análisis de competencias y mercado por medio de métodos y herramientas, esto significa manejar la gestión de la comunicación y trabajo en equipo del área de diseño, finanzas, marketing y a la vez racionalizar en términos de producción del proyecto. La capacidad de comunicación flexible y multidisciplinar del gestor de diseño permite la comunicación continua entre las áreas participantes de un determinado proyecto, además, es responsable de transmitir y cuidar que la idea original no sea tergiversada o mal interpretada hasta llegar a la etapa de industrialización (Finizio, 2002, p. 193); incluso el gestor de diseño debe llegar a aspectos posteriores como la distribución, comercialización y la retroalimentación del cliente.

En la identificación de nuevos productos el gestor de diseño va más allá de la clásica toma de decisiones, se introduce en variables que permite cierto grado de libertad y creatividad para alcanzar la innovación; el diseño se encuentra en las actividades del gestor de diseño, el brief entregado por parte de marketing debe ser analizada también por el I+D generando un triángulo interconectado de análisis y conceptos comunes para lograr una investigación, desarrollo y mercadeo de producto. El diseño pasa de un estado teórico conceptual a un estado de prototipado e ingeniería de verificación de viabilidad en cuanto a la capacidad productiva y tecnológica de la empresa, además será evaluada en costos y tiempos; después el marketing es quién analiza si es viable el producto final para después pasar a la producción (Finizio, 2002, p. 194). El gestor de diseño debe trasladar su conocimiento y métodos proyectuales a los entornos organizacionales, poniendo la creatividad como factor central de sus acciones y las herramientas dinámicas como medios para la ideación y solución de problemas diseño - empresa.

Conseguir coherencia en las acciones de diseño depende de varios factores, y Lecuona, (2010) establece siete mandamientos de la dirección de diseño que dependen de una estructura de dirección y la experiencia de un gestor de diseño en programas corporativos:

- Primero, debe existir en el consejo de administración de la compañía un consejero responsable del diseño que actúe como defensor y denuncie cualquier tipo de incoherencia;
- Segundo, el resto del consejo debe estar convencido de la unidad de diseño y prestar respaldo de forma continuada;
- Tercero, en un segundo nivel de la empresa debe existir una persona responsable de la dirección operativa del diseño actuando sobre las diferentes unidades;
- Cuarto, debe haber una serie de equipos de trabajo para realizar el diseño de los diferentes ámbitos: producto, comunicación, entorno, etc. No es necesario que estos equipos estén formados íntegramente por personal de la empresa, pueden ser equipos de freelancers;
- Quinto, debe haber algún tipo de manual que codifique los más importantes aspectos del diseño de la compañía;
- Sexto, debe haber un programa continuado con objetivos, responsables y tiempos de realización de modo que se pueda controlar y eventualmente modificar;
- Séptimo, debe haber un compromiso de dedicación de recursos financieros para el diseño. (p. 77)

El gestor de diseño no podrá organizar ni sacar adelante los proyectos si los actores de los equipos multidisciplinares encargados de llevar adelante las actividades de diseño de la empresa no tienen un norte claro y un respaldo desde la visión y políticas de la empresa; Lecuona (2010, p. 78) afirma “la política de diseño ha de venir dada desde arriba o no será efectiva”, siendo indispensable para coordinar acciones de diseño vinculadas a las distintas unidades de negocio, desde las relacionadas a la ingeniería, investigación, marketing, desarrollo o producción, hasta las de comunicación, bienes, RRHH, RRPP, etc.; así también influirá en decisiones o contrataciones externas que tengan que ver con el desarrollo, posicionamiento y comunicación de la empresa y sus productos; es decir, el gestor de diseño “ha de tener una posición en la organización que le permita hacer efectiva la política establecida” (Lecuona, 2010, p. 78)



Fuente: Best (2007, p. 12)

**Figura 2.26. Gestión de Diseño.**

Para Best (2007), el término “gestión de diseño” no tiene una definición universal al igual que “diseño” o “negocio”, el término diseño a veces se lo llama al proceso o al resultado de un producto el cual se lo puede apreciar en bienes, servicios, entornos espaciales, edificios o en los procesos de software; la gestión de estos procesos tan sólo son una parte de lo que implica la gestión de diseño. La actividad de diseño resuelve problemas centrado en el usuario, proceso que requiere de una gestión extra a la gestión del diseño; el término “negocio” es asociado con marketing, finanzas, planificación estratégica, las actividades operativas y resultados cualitativos. (p. 12)

Los esfuerzos para la creación de definiciones sobre actividades de diseño y gestión de diseño son necesarios para la construcción y divulgación de material de referencia, para

los ámbitos: académico, investigativo, gubernamental y empresarial; con el fin de educar, estandarizar, familiarizar y concientizar a las partes comprometidas en el desarrollo e integración del diseño.

Tabla 2.21. Definiciones consensuadas de gestión del diseño

Topolian 2003	El desarrollo de la gestión del diseño debe permitir a las partes implicadas conocer mejor los problemas a los que se enfrentan los proyectos de diseño, así como las situaciones corporativas en las que debe resolverse dichos problemas
Gorb 1990	El despliegue efectivo por parte de los responsables de una gama de productos de los recursos de diseño de los que dispone la empresa con la finalidad de cumplir los objetivos corporativos
Hollins 2002	Organizar procesos para el desarrollo de nuevos productos y servicios
Cooper y Press 1995	El director de diseño da respuesta a las necesidades de las empresas y facilita el empleo efectivo del diseño
Ackoff 1981	Es el proceso de tomar decisiones de forma anticipada

Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

En la empresa la gestión de diseño engloba dos aspectos relativos: el corporativo y el proyectual; la gestión de diseño debe detectar las áreas necesarias para resolver problemas de gestión e interrelacionarse en el desarrollo del ámbito proyectual para el solución de problemáticas; el gestor de diseño es quien dirige las acciones de diseño, debe comprender su actuación en la empresa para alcanzar los objetivos planteados, interpreta los objetivos estratégicos de la empresa y desarrollar los medios, herramientas, métodos, equipos, la planificación, todo esto con pasión y entusiasmo; es indispensable el apoyo y entendimiento por parte de la empresa pues, de esto depende el logro con éxito del alcance de metas (p. 12 ). En la conciencia empresarial crece el interés sobre el valor de diseño, ya que, por medio de este, han logrado obtener resultados satisfactorios, dando lugar al interés en las herramientas y métodos utilizadas por diseño.

Las diversas acciones que abarca la gestión de diseño en la empresa deben ser coordinadas y llevada adelante en conjunto a diferentes actores; es por eso que la importancia de entender y conocer las partes implicadas de la estrategia de diseño es un paso clave en el desempeño de la gestión de diseño.

Las partes implicadas provienen tanto del entorno interno como externo de la empresa, pudiendo ser: directores de los departamentos o áreas de empresa, el director de la compañía o los altos directivos (internos), y los agentes externos destacan los legisladores, los consultores y los expertos (externos); las estrategias de diseño son igual de importantes que el plan empresarial para llegar a una solución económicamente viable, las estrategias de diseño deben plantearse preguntas claves que justifique acciones y garanticen resultados viables; por tanto, para la incorporación de la gestión del diseño es necesario analizar el organigrama y la percepción que tienen la empresa con respecto a los beneficios del diseño, el gestor de diseño debe tener una mentalidad empresarial capaz de vender y promover las estrategias del diseño a la empresa. (Lecuona, 2010, p. 75 y Best, 2007, p. 54-55)

Best (2007), plantea que, para la correcta aplicación de diseño en la empresa se debe registrar la actitud de la empresa con respecto al diseño, realizar una documentación formal en donde consten políticas, procedimientos y directrices que ayuden a comprender el funcionamiento de diseño en la empresa, esto influye tanto en las estrategias planteadas a largo plazo como en sus actividades diarias; el compromiso de diseño debe relacionarse con los objetivos corporativos, toma de decisiones e implantación de proyectos de diseño; con las políticas, procedimientos y directrices de diseño establecidos se define objetivos, procesos y sistemas de valoración en las decisiones de diseño que servirán como base para esclarecer las actividades de diseño que se necesiten contratar; depende de una coherente actitud y conocimiento por parte de la empresa para la eficaz aplicación y desarrollo de diseño. La empresa que está interesada en la contratación de servicios de diseño debe previamente haber realizado un auto análisis minucioso, tener en claro que desea, cuáles son sus objetivos y metas planteadas; si se llega a una contratación al azar e inconsciente, puede perjudicar la labor de diseño generando malentendidos y experiencias negativas, los recursos de la empresa deben ser capaces de apoyar hasta la culminación de un proyecto. (p. 162)

Tabla 2.22. Definir documentación formal con la empresa

Políticas de diseño	Procedimiento de diseño	Diretrizes de diseño
Relacionadas con los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa con respecto al diseño	Los procedimientos describen las acciones dentro de la empresa que se debe utilizar para ofrecer servicios y proyectos de diseño	Determinan la visión de marca de una empresa traducida en los productos, servicios, espacios y experiencias diarias; se encarga de la aplicación correcta de la marca sobre los puntos de contacto directo con el consumidor final
Motivos y premisas para la toma de decisiones relativas al diseño	Si se realiza un contrato externo de diseño se debe tomar con la misma seriedad que cualquier otro contrato que acceda la empresa, además, se requiere de una normativa interna antes de hacerlo	Describe el enfoque y la actitud de una empresa frente a diseño, se trata de incorporarlos a los objetivos corporativos
Las políticas definen el significado de diseño para una empresa, refuerza su marca y visión corporativa	Las acciones son documentos formales y acuerdos para el contrato de agencias o consultorías de diseño	Establece el marco para tomar decisiones relativas a la aplicación de diseño en contextos específicos
El director de diseño debe de establecer y desarrollar las políticas de diseño, permitir que los empleados planifiquen e implementen estrategias de acuerdo con dichas políticas	Describe procesos necesarios para crear concursos, licitaciones y turnos de proveedores, así como las condiciones para apoyar a los equipos de diseño interno, asignación de presupuestos, relaciones de trabajo y aprobación de procedimientos	Las directrices de diseño se pueden comunicar visual o verbalmente, algunas empresas lo dominan como "el principio de diseño"
Establece el marco operativo de los procedimientos que deben seguirse al utilizar el diseño	Mejoran la capacidad de la empresa para contratar recursos de diseño de manera efectiva y eficaz, dicha gestión es realizada por el director de diseño quien evalúa, contrata y compara estos servicios, también realiza análisis de inversión y valor añadido	Las directrices de diseño son favorecedoras cuando la empresa participa en una franquicia o contratos con terceros en donde se torna difícil de controlar aspectos como la representación y la coherencia, también al trabajar con agencias de diseño externas

Best (2007, p. 162)

Las inversiones realizadas en recursos para diseño deben ser cuidados al igual que cualquier otro activo empresarial, en los compromisos de financiación y desarrollo de proyectos de diseño se debe incorporar disposiciones para el mantenimiento del proyecto, una vez finalizado el proyecto (producto, servicio o punto de venta) se debe entregar junto a un manual de instrucciones y herramientas de ayuda para el mantenimiento del activo de diseño, el manual debe ofrecer contactos de los proveedores y centros de asistencia, es importante la prestación de servicios postventa y análisis de resultados ya que permite la mejora de rendimientos de inversiones y recomendaciones para futuros proyectos. Best (2007, p. 164)

Borja de Mozota plantea diferentes variables o factores que el gestor de diseño debe solventar en la empresa desde tres niveles: nivel operacional, nivel funcional y nivel estratégico.

Tabla 2.23. Niveles de la toma de decisiones de la gestión del diseño

A nivel operacional del proyecto	A nivel de función	A nivel estratégico
Primer paso hacia la integración del diseño	Creación de una función de diseño en la empresa	Capacidad del diseño para unir y transformar la visión de la empresa
* Estrategia: -Define las políticas de diseño en el producto y las políticas de comunicación -Define la política de la marca y el rol de diseño en la marca	* Estrategia: -Coordinar la estrategia de diseño con marketing, innovación y comunicaciones -Infundir la estrategia de diseño en la implementación de la estrategia comercial	* Estrategia: -Definir una estrategia comercial que incorpore los objetivos de diseño. -Definir una estrategia de diseño. -Asegúrese de que la estrategia de diseño agrupe los productos, las comunicaciones, el espacio y la información.
* Planificación: -Escribe el brief de diseño	* Planificación: -Definir procedimientos / programas -Definir los estándares del rendimiento del diseño -Definir la relación entre diseño y calidad total	* Planificación: -Programar proyectos de diseño. Instigar pruebas de diseño. -Definir estándares de diseño; gráfico, arquitectura de producto y normas estructurales.
* Estructura: -Selecciona diseñadores, define el equipo y el enlace con el diseñador -Designa a un campeón de diseño en el nivel de las gerencias superior	* Estructura: -Defina el rol, el lugar y las tareas del gerente de diseño en la estructura -Crear una estructura matricial para innovación y proyectos Establecer un departamento de diseño interno	*Estructura: -Representar el diseño en el nivel superior de administración. -Crea una mentalidad favorable al diseño.
* Finanzas: -Gestiona el presupuesto del proyecto de diseño	* Finanzas: -Enumerar proveedores y diseñadores seleccionados -Asegure un presupuesto para estos programas	* Finanzas: -Definir relaciones de diseño para contabilidad y auditoría. -Asegúrese de que haya un presupuesto disponible para la implementación de la estrategia de diseño.
* Recursos humanos: -Define habilidades de diseño	* Recursos humanos: -Cultive la comprensión del diseño entre los socios	* Recursos humanos: -Crea un clima favorable para el diseño. Influir en la contratación y la gestión profesional.
* Información: -Desarrolla una comprensión del objetivo comercial entre los diseñadores -Escribe la documentación del proyecto y las regulaciones	* Información: -Distribuya los planes de marketing / diseño / producción -Distribuir el conocimiento del diseño en la empresa	* Información: -Comunique la misión de diseño a la compañía. Utiliza detección de tendencias.
* Comunicaciones: -Desarrolla enlaces con escuelas de diseño, crea directrices gráficas	* Comunicaciones: -Supervisar las relaciones entre las normas gráficas y arquitectónicas -Organice comunicaciones externas o internas sobre el diseño	* Comunicación: -Crea concursos de diseño. -Comuníquese sobre los conceptos del producto.
* I + D: -Desarrolla transferencias de tecnología	* I + D: -Gestionar las relaciones con los proveedores Política de calidad	* I + D: -Crear relaciones entre diseño, marketing y detección de tendencias tecnológicas.
* Gestión de proyectos:	* Gestión de proyectos:	* Gestión de proyectos:

-Manejas relaciones con las agencias de diseño-informativo, evaluación de reuniones	-Integrar el diseño en los procesos de concepción y gestión de ideas -Supervise las fases clave de decisión Administre la visualización de los procesos de concepción y decisión	-Supervise las fases clave de decisión. Integrar el diseño en sentido ascendente, en la fase de ideación.
* Branding: -Visualiza el lugar de diseño en la política de marca, modifica la investigación de marketing para acomodar la entrada de diseño	* Branding: -Diseña y valoriza la marca -Crear grupos de prueba de clientes y diseño -Hacer alteraciones a la investigación de mercado	* Marca: -Inserte la investigación de diseño en marketing estratégico. -Cree una lluvia de ideas prospectiva sobre las marcas.
* Evaluación: -Evalúa los resultados del diseño a través del brief de diseño -Evalúa los resultados del diseño a través del mercado y la marca	* Evaluación: -Evaluar el proceso de diseño y mejorarlo -Evaluar el impacto del diseño en la cultura orientada al cliente -Evaluar el rendimiento de la inversión	* Evaluación: -Compare el rendimiento del diseño con el rendimiento de la empresa. -Verificar la coherencia del sistema de diseño.

Borja de Mozota (2003, pp. 186, 213, 236-237, 255-257)

Desde el nivel operacional, la creación de la demanda de un diseño nace desde un entorno de la empresa que no es parte del área de diseño, el simple hecho de iniciar una empresa ya da paso a una necesidad de generar proyectos de diseño, pero es la gerencia o las unidades de negocio de la empresa quienes dan inicio al llamado de diseño mediante una necesidad; otros factores estratégicos o de innovación también son desencadenantes.

Tabla 2.24. Desencadenantes del diseño en una empresa

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

Best (2007, p. 28), Borja de Mozota (2003, p. 188) y Lecuona (2010, p. 118)

Cualquier actividad de la empresa puede ser causal de diseño, por lo que se visualiza un nexo fuerte con la empresa y su actividad diaria.

El diseño como función se posiciona en la empresa como un departamento independiente, el departamento encargado y los profesionales que lo conforman realizan actividades creativas, de innovación y proyectuales, además de otras competencias complementarias para contribuir en la empresa, la productividad y en el desarrollo de proyectos con otras áreas de la empresa.

Tabla 2.25. Modelo de competencias para el Diseño

Las cinco competencias de diseño	Habilidad relacionada
Conducir las competencias del proceso	compromiso, entusiasmo, confianza en uno mismo resultados de orientación orientación de equipo altos estándares
Competencias de diseño	creatividad objetiva técnica, color, y habilidad conceptual
Competencias de orientación empresarial	organización, planificación, solución de problemas habilidades comerciales
Perspectivas y competencias marco	reuniendo y usando información pensamiento estratégico enfoque en el consumidor
Competencias interpersonales	equipo de construcción influencia presentación de habilidades flexibilidad

Borja de Mozota (2003, p. 217)

Políticas y objetivos claros son la base de un correcto desenvolvimiento de este nivel de diseño.

El nivel estratégico combina el diseño, las estrategias, la cultura y la identidad de la empresa en procesos coordinados para generar una consistencia y elocuencia entre estas partes; la actividad desde este nivel comprende el conocimiento del entorno y la empresa, además de la capacidad de generar e implantar las estrategias propuestas.

Tabla 2.26. Proceso de la gestión estratégica del diseño

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

Borja de Mozota (2003, p. 239) y Lecuona (2010, p. 104)

Borja de Mozota (2003) plantea tres estrategias basadas en las fuerzas de Porter, estas estrategias abarcan las tres posiciones estéticas que se dan en la empresa y que son la expresión del enfoque de diseño, las estrategias van relacionadas con la alta gerencia y niveles operativos de la visión y la implementación (Tabla #); esta elección determina en qué posición se encuentra diseño dentro de la estructura empresarial. (P. 248)

Tabla 2.27. Estrategias de diseño de acuerdo con las estrategias genéricas de Porter

Estrategia basada en costos / diseño:	Estrategia basada en imágenes / diseño o, Estrategia de diferenciación a través del diseño:	Estrategia orientada al mercado / diseño:
* Estrategia dominada por los costos	* Estrategia de diferenciación	* Estrategia de concentración
* El papel del diseño es mejorar la productividad	* El papel del diseño es reforzar la cuota de mercado de la compañía a través de la calidad de su imagen y marcas	* El papel del diseño es ayudar a posicionar a la empresa como un especialista que atrae a cierto tipo de usuarios
* El posicionamiento estético de la compañía favorece la dimensión estructural (o técnica) del sistema de diseño corporativo	* El posicionamiento estético de la empresa favorece las dimensiones semánticas (simbólica) del sistema de diseño corporativo	* El posicionamiento estético de la empresa favorece las dimensiones funcionales del sistema de diseño corporativo

Borja de Mozota (2003, pp. 248 - 250)

Así también, se puede encontrar otras estrategias de diseño enfocadas en áreas o instancias de los proyectos de diseño y productos resultantes.

Tabla 2.28. Clasificación de las estrategias de diseño por áreas, según Trueman (1998)

Diseño estrategia	Atributos de diseño	Objetivos de empresa
Valor	- Estilismo del producto	Para añadir valor al consumidor
	- Estética	Mejorar la reputación de la empresa
	- Calidad	
	- Estándares	
	- Valor añadido	
Imagen	- Diferenciación del producto	Imagen de empresa y estrategia
	- Diversificación del producto	
	- Identidad del producto	
	- Identidad de la marca	
Procesos	- Creación de marca	
	- Generar nuevas ideas	Cultura para nuevas ideas, creatividad e innovación
	- Idea de comunicación	
	- Ideas de interpretación	
	- Ideas de integración	
Producción	- Promover productos	
	- Reducción de la complejidad	Mejora y reducción del plazo de comercialización
	- Uso de nuevas tecnologías/materiales	
	- Reducción del tiempo de producción	

Lecuona (2010, p. 102)

El departamento de diseño es quien traza la ruta para lograr la consecución de estrategias planteadas, y posteriormente desarrollar las acciones de diseño pertinentes; las principales rutas de desarrollo son: (1) Integración ascendente y descendente, (2) Innovación, (3) Diversificación, (4) Internacionalización, (5) Retiro, y (6) Alianzas; la correcta elección de las rutas dependerá del panorama y las circunstancias dadas, pero sí es claro que la elección que se tome generará nuevos conocimientos y experiencias, además de anticipar nuevas rutas consistentes con el análisis estratégico o desempeñar un papel en la implementación. (Borja de Mozota, 2003, p. 250)

Para la gestión del diseño estratégico se plantean herramientas y métodos específicos de difusión del diseño como factor clave de éxito en la empresa. Además de lo planteado por Finizio (2002), Borja de Mozota plantea que el design mix es:

La asignación de recursos de diseño y presupuesto entre los diferentes departamentos de diseño de la compañía. Expresa la división del presupuesto de diseño entre diferentes disciplinas de diseño según la estrategia de diseño. Por lo tanto, la integración del diseño en la empresa implica determinar una prioridad cada año y establecer una coherencia a medio plazo entre estas diferentes inversiones mediante el examen de la coherencia entre la mezcla de diseño y la de marketing.

(...) Al participar en el análisis estratégico, el gerente de diseño define los objetivos hacia el cual trabaja el departamento de diseño, luego selecciona las inversiones de diseño y los presupuestos necesarios para los programas. La eficiencia de la asignación presupuestaria proviene de la confianza otorgada al diseño y la coordinación entre el presupuesto de diseño y el de los otros departamentos de la empresa. (Borja de Mozota, 2003, p. 251)

Otros factores importantes que deben ser tomados en cuenta:

- Control del rendimiento del diseño: Herramientas de evaluación de objetivos estratégicos: ROI del diseño y su impacto en el rendimiento empresarial;
- Gestión de diseño de recursos humanos: diseño como promotor del cambio de pensamiento institucional, apoya a RRHH y la comunicación institucional para generar un ambiente positivo para su integración en la empresa; y
- Diseño de gestión y la ley: En el mundo de la innovación y la creatividad el departamento de diseño debe estar pendiente de todos los temas tratados al respecto de la protección del diseño y los derechos de la propiedad intelectual. (p. 251-252)

A continuación, se plantea la estrategia vista tanto a nivel de empresa, como a nivel de diseño. Los factores encontrados en este apartado son:

- Cultura de empresa + Cultura de proyecto: Filosofía, lo intangible, ruptura de pensamientos.
- (I + D + i + d): A través de diseño se llega a cambiar las actividades del proyecto.
- Gestión estratégica: lo tangible presente en acciones y productos.

Tabla 2.29. Estrategia

	<b>Cultura de empresa + Cultura de proyecto</b>	<b>(I + D + i + d)</b>	<b>Gestión estratégica</b>	
	<b>Filosofía, intangible, ruptura de pensamientos</b>	<b>I+D dan paso a la innovación a través del diseño</b>	<b>Tangible: acciones y productos</b>	
<b>Autores</b>	<b>Lecuona</b>	-Desarrollo de la cultura gerencial y la cultura de proyecto -Las capacidades clásicas de empresa y la conceptualización de diseño y comunicación resultan en propuestas nuevas de objetivos y servicios -Gestión estratégica de diseño	-A través del diseño se puede llegar a cambiar las actitudes de proyecto -I+D+i+d	-El diseño es holístico y multidisciplinario -Diseño estratégico
	<b>Best</b>	-Estrategia corporativa -Unidades de negocio -Cuadratura de la cultura corporativa y la cultura de proyecto	-Concienciar en el diseño i+d	-Área operativa: reajuste de procesos de desarrollo producto y servicio
	<b>Borja de Mozota</b>	-Gestión de la integración de diseño en la estructura corporativa: nivel operacional (proyecto), nivel organizacional (departamento), nivel estratégico (misión) -Diseño como parte integral en los procesos de la compañía y gestión de paradigmas (dimensión intangible)	I+D+i+d	-Gestión del sistema de diseño en la compañía: sistema formal de diseño, diseño es parte del sistema de formas sociales e ideas de diseño (dimensión tangible) -Una diferente visión de la realidad organizacional -Productividad de marketing -Diseño es el núcleo de la competencia -Diseño como cooperación interorganizacional
	<b>Finizio</b>	-Cuadratura de la cultura corporativa y la cultura de proyecto	-Identificar un nuevo producto I+D+i+d	
	<b>Tasma</b>	-Diseño enfocado a la tecnología y a un crecimiento de conciencia pública	-I+D+i+d -El uso adecuado del dinero y recursos nos permite desarrollar el conocimiento e investigación -Inversión en conocimiento y no en rentabilidad	-Valor material reemplazando al valor atemporal -El diseñador debe prever el producto en su tiempo, espacio global y contextos social, no solo como objeto de venta rápida
	<b>Frascati</b>		-Mediante la innovación, entra el diseño I+D+i+d -Globalización + empresa + (I+D)	-Subconjunto de actividades Globalización
	<b>DME</b>	-Gestión de diseño -La sinergia entre lo creativo y el negocio gerencial aprovecha con éxito el potencial de diseño	-Preactiva-proactiva -I+D+i+d	
<b>Manuales</b>	<b>Oslo</b>	-Confianza valores y normas de la empresa sufren impactos internos y externos	-I+D+i+d	-Innovación de mercadotecnia -Prácticas destinadas a adquirir nuevos conocimientos externos, actuar con otras empresas y aplicarlo dentro de la empresa

---

**Conclusión:** Estrategias de diseño basadas en una sólida cultura corporativa y cultura de proyecto; que deriven en una sinergia entre lo creativo y el negocio dentro de niveles de la empresa: operativos, organizacionales y estratégicos. Las estrategias de diseño deben enfocarse en problemáticas sociales y la implementación de tecnologías. La estrategia de I+D conjugada con el diseño permitirá el desarrollo de nuevos productos innovadores, generar una nueva visión en la empresa y concienciar sobre su importancia como recursos para la innovación. La estrategia trae consigo la necesidad de generar espacios de investigación en la empresa o una asociación con estos, esto también significa destinar recursos para esta área complementaria del diseño. Las estrategias serán tangibles en el momento de ver su rendimiento en propuestas funcionales y la retroalimentación, las áreas productivas, de generación de ideas y de mercadotecnia son entornos donde el diseño actúa estratégicamente en conjunto con los profesionales de cada área. Las estrategias de diseño cubren todas las actividades de la empresa, y es necesario entender su importancia y participación en la decisión de estrategias a nivel gerencial, para poder establecer con claridad las funciones del diseño a todo nivel empresarial; así también, es necesario realizar un profundo análisis de las características propias de la actividad y sector productivo donde el diseñador está inmerso con la empresa para poder cubrir desde la gestión de diseño todos los aspectos clave para una productividad de alto nivel.

---

Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

La gestión experta es vista como la función más alta del diseño en la empresa que organiza, integra y controla toda acción de diseño o la direcciona al profesional más apto entre las áreas de diseño internas o externas de la empresa.

Los factores clave son:

- Filosofía de la empresa: Conciencia de la empresa sobre el valor de diseño - políticas de diseño.
- Acciones de la gestión: Funciones del gestor de diseño.
- Profesional con cultura: Organigrama de diseño - profesional capacitado.
- Entorno y actores en la gestión de diseño: Gestión de vínculos.

Tabla 2.30. Gestión experta

	Filosofía de la empresa	Acciones de la gestión	Profesional con cultura	Entorno y actores en la gestión de diseño	
	Conciencia de la empresa sobre el valor de diseño - políticas	Funciones del gestor	Organigrama de diseño - capacitado	Vínculos	
Autores	Lecuona	-Filosofía de empresa -Pensamiento fundamentado	-Diferenciarnos de la competencia -Comunicar valores de empresa -Comunicarse con público objetivo -Reforzar la imagen de empresa/marca -Ofrecer productos y servicios ajustados necesidades reales -Innovar productos, conceptos, procesos -Reposicionar nuestra marca y productos -Empresa proactiva	-Profesional con cultura de diseño	
		-La empresa consciente del valor de diseño para alcanzar objetivos estratégicos y corporativos -Políticas y directrices -Modelo organizacional horizontal y flexible	-Comprender objetivos estratégicos de la empresa -Comprender el papel de diseño que desarrollará en alcanzar las metas -Gestión de diseño: negocio; diseño-herramienta-actividad-resultado	-Profesional con cultura de diseño -A la cabeza el director de diseño	-Mundo académico Sector público/privado -Industria -Mundo de negocios -Organismos públicos/gubernamentales -Profesión de diseño
		-Contribuir en la estrategia corporativa (políticas de diseño)	-Desarrollo de métodos de integración del diseño en el ambiente empresarial -Gestionar el proceso creativo dentro de la corporación -Gestionar una empresa según los principios de diseño -Gestión de una marca de diseño -Gestión de los recursos de diseño -Construir una red de información e ideas	-Formalización y familiarización con el diseño (gerentes-diseñadores y viceversa) -Los gestores de diseño se encargan de identificar y comunicar las maneras en que el diseño puede contribuir al valor estratégico de una compañía -La gestión de diseño es específica para la actividad de diseño -El gestor de diseño es el único calificado para realizar un briefing claro para el personal de diseño, haciéndolo en su día a día una política	
	Borja de Mozota				

	<b>Finizio</b>	-El gestor de diseño es un mediador entre culturas empresariales -Cultura de proyecto- mejora continua -Design Mix	-Diseño como proceso global que inicia como una idea -Resultados a través de un proceso de diseño -Encuentra solución con un producto diseñado para satisfacer una necesidad emergente -Empresa competitiva preparada para el futuro	-Visión, comunicación flexible y lenguaje interdisciplinario -Garantiza el intercambio continuo de información entre todas las áreas de negocio	-Involucra a todos los sectores y procesos de negocio
	<b>Tasma</b>			-Diseño enfocado a la tecnología y a un crecimiento de conciencia pública	
<b>Manuales</b>	<b>Frascati</b>		-Realizar trabajos científicos y técnicos -Planificar y gestionar proyectos I+D	-Preparar información provisional y final -Proporciona servicios internos y presta apoyo a la administración	
	<b>DME</b>	-La gestión de diseño y la gestión de la innovación son necesarias en las empresas -Involucrar a todos los miembros del proyecto -Políticas de diseño definidas	-Preparados para los retos del mercado	-Responde a nuevas oportunidades	-Sinergia entre lo creativo y el negocio gerencial
	<b>Oslo</b>	-Gestión del conocimiento es un elemento crucial de las estrategias de innovación -Confianza, valores, normas sufren impacto en sus relaciones exteriores e intercambio de conocimientos en el seno de la empresa			-Adquirir conocimientos externos para usarlos con relación a otras empresas e información en común interna -Creación de vínculos

**Conclusión:** El gestor de diseño como un actor activo dentro de las altas funciones de la empresa debe tener el total respaldo de la gerencia para maniobrar entre las diferentes actividades de diseño y de la organización; debe organizar y jerarquizar actividades entre recursos humanos y proyectos, debe lograr una comunicación efectiva entre áreas de la empresa para coordinar el desarrollo de proyectos y el proceso productivo; así también, debe identificar posibles oportunidades de ideas, comprometerse con la filosofía empresarial y ser parte integrante del planteamiento de políticas de la empresa.

Desde el brief, planificación y la toma de decisiones de suministros y recursos, hasta la dirección de equipos multidisciplinarios y la implantación de los productos terminados con sus respectivas estrategias asociadas son parte esencial de la actividad del gestor de diseño; para esto, es necesario una alta cultura de diseño y pensamiento creativo y estratégico para lograr soluciones efectivas en la empresa. Además de lo planteado, el gestor de diseño debe dar seguimiento a los proyectos finalizados para buscar una retroalimentación; otra función es la de capacitar constantemente a los actores de la empresa en lo que el diseño es y aporta, así como de las novedades en el campo de la innovación; esto también se deriva en mantener reuniones de seguimiento de proyectos para identificar aportes a proyectos futuros. La figura del gestor de diseño es el único capacitado para afrontar retos de integración e innovación mediante el diseño, por tanto, debe adquirir destrezas que le permitan tener una mentalidad empresarial que promueva estrategias y políticas de diseño en la empresa, además de poder articularlas con los diferentes departamentos participantes.

Autoría propia en base a información obtenida de: Best (2007), Borja de Mozota (2003), DME (2009), Finizio (2002), Frascati (2015), Lecuona (2007 y 2010), Oslo (2006) y Tasma (1998)

## **2.7. Diseño como el ADN del producto**

En este capítulo se trata acerca de la propuesta de ADN del Producto, que se origina del análisis para el desarrollo de un proyecto global de diseño en la empresa; el Dr. Manuel Lecuona autor de esta propuesta parte desde los planteamientos e ideas de Finizio (2002); quien afirma que en todo producto existe un adn de diseño (Design Mix).

Como se ha tratado en capítulos anteriores, las necesidades del consumidor evolucionan dependiendo de varios factores, entre ellos, la sobrepoblación, el incremento de empresas productoras, el aumento de educación en la cultura de las personas, entre otras; las empresas detectan la necesidad de buscar herramientas de análisis de consumo enfocadas al usuario líder (exigente) para afrontar las demandas del mercado recurriendo al marketing mix tratando de volver más atractivo los productos.

Las personas sumergidas en el síndrome del nuevo milenio viven la ruptura de la modernidad (tradicional, establecido, estructurado) debido a la era digital; deslumbrados por el avance tecnológico, la rápida y fácil accesibilidad a internet, empieza a nacer en las personas la necesidad de emancipación, individualidad, el tiempo por sobre el espacio, dando lugar a subculturas, inseguridad en sus trabajos y en general, para este nuevo consumidor, la seguridad radica en la velocidad sin detenerse a pensar; esto resulta en el cambio de las expectativas del consumidor con respecto al producto, tratando de crear vínculos emocionales con los productos que adquiere, provocando una difícil detección de las necesidades reales del consumidor con los métodos tradicionales de empresa, la masificación y la saturación de productos hechos al azar ahora son sólo excedentes en perchas; las empresas al igual que las mutaciones del mercado deben evolucionar cambiando sus pensamientos e interesándose por una renovada investigación para detectar en qué situación se encuentra la empresa con respecto a su macro y microentorno, necesitan de una herramienta competente que les permita acercarse a la sensibilidad de este nuevo consumidor.

Las empresas se renuevan con interés en la innovación y en lo creativo, buscan fidelizar a los consumidores; para ello, deben mostrarse como imagen o espejo ante el consumidor; para la empresa sus lazos de confianza hacia el diseño se fortalecen ya que una empresa con aspiración a ser competente y defenderse a futuros retos está consciente que el diseño es capaz de percibir los escenarios y generar una visión global de la situación, estructurando y coordinando los equipos de trabajo, la creación y seguimiento de todos los procesos productivos y su impulso a trabajar en promover la creatividad e innovación de productos.

Esto da paso a un enfoque avanzado entre dos ideas:

- Tanto el diseño como el marketing establecen lineamientos para la misión de la empresa, uno con enfoque hacia necesidades reales y otro hacia el beneficio cuantitativo; esto hace que su trabajo sea conjunto dentro de la empresa.
- Nacimiento del Design Mix por la evolución del Marketing Mix al trabajar conjuntamente el proceso proyectual.

El primer paso hacia el proyecto global está representado por: la identificación de la idea creativa y el concepto de producto, lo que constituye su sentido, motiva su necesidad, estimula la demanda, justifica la producción.

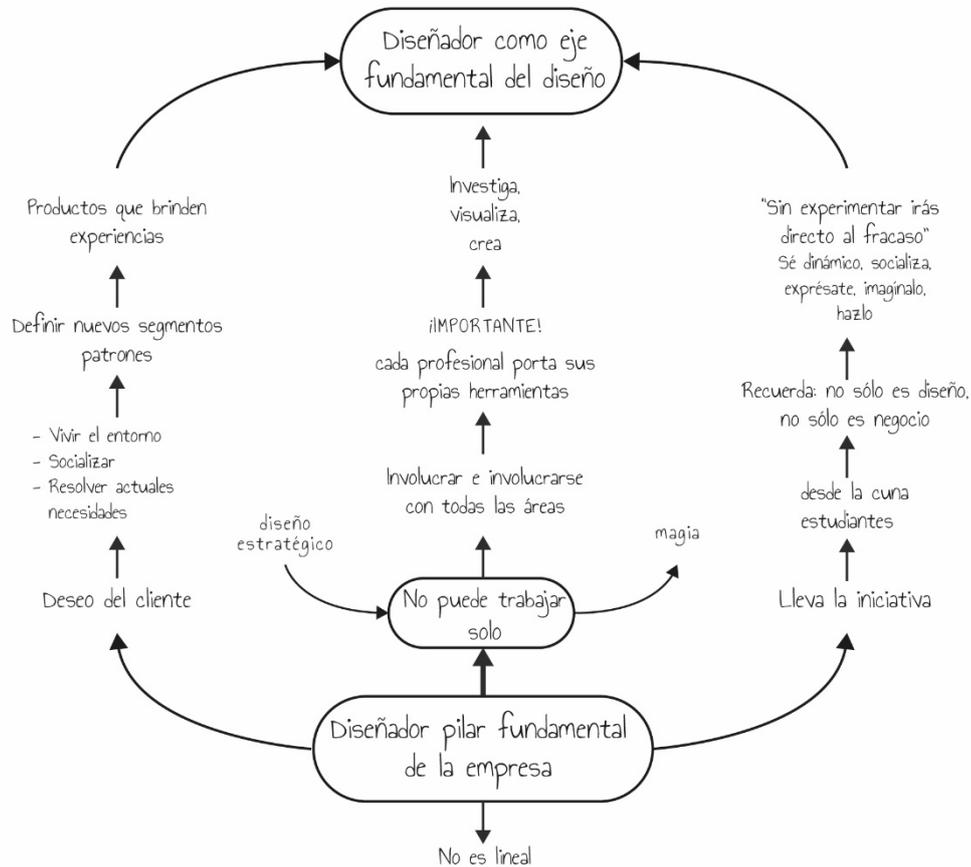
En el ADN del producto se detecta la innovación comprendida en el producto y en la forma de venderlo: nace el concepto que resulta de la naturaleza proyectual de diseño y las estrategias de marketing.



Fuente: Elaboración propia en base a Finizio (2002, pp. 230-231)

**Figura 2.26. adn del producto.**

Un diseñador tiene la capacidad de ser holístico y multidisciplinario, y es quien está en constante contacto con el consumidor, el entorno empresarial y posee la capacidad de motivar con energía e incentivar la creatividad, la relación y la experimentación. El diseñador en la empresa contemporánea se marca como un pilar fundamental, su trabajo no es para nada lineal, por el contrario, su dinamismo se destaca en la habilidad para usar herramientas y métodos de análisis de competencias, presenta la ruta de camino hacia el usuario quien se encuentra en una constante búsqueda de seguridad y la empresa de su fidelidad; hoy en día el diseñador ya no es visto como un lujo sino como una necesidad para alcanzar las retos trazados por el actual mercado, el diseñador es la caja de negra de la empresa.



**Figura 2.27. El diseñador como pilar fundamental de la empresa.**

Con la aplicación de los métodos y herramientas de análisis de la competencia, el diseñador es capaz de buscar e interpretar en verdad lo que significan estos resultados, la flexibilidad que posee el diseño lo hace ser similar a un líquido el cual es capaz de adaptarse a cualquier tipo de contenedor (tipo de empresa), en otras palabras, a cada problema hay que darle su fórmula-solución.

Cuando una empresa ha entendido la relación que debe tener la cultura corporativa y la cultura proyectual y su repercusión, debe mantener en claro que el diseño no es sinónimo de innovación sino más bien un impulsor, quién anima a generar y extraer ideas creativas de parte de todos los participantes de un proyecto, entendiéndose así, que el diseño no solo nace del diseñador sino también que el diseñador puede ser capaz de extraerlo de cada idea aportada por los participantes y ser traducida e interpretada para el resto de la

empresa. Lecuona concuerda con la frase propuesta por Finizio “El diseño se hace en la empresa, la empresa se hace en el diseño”.

El autor da inicio a su propuesta “ADN del Producto” en base a los componentes del design mix que constituyen informaciones contenidas en el código genético del producto representados en once cromosomas destilados y ubicados en un orden en relación con su experiencia como investigador y analista de diferentes casos de empresas quienes han decidido evolucionar a la par de un mercado que exige nuevos productos.



**Figura 2.28. ADN del producto**

### 2.7.2. ADN del producto (Dr. Manuel Lecuona)

#### 1.- Forma.

La tendencia del papel del diseño en la creación del futuro de las empresas es:

Diseño > formas & colores

Diseño < experiencias

Se debe tener contacto directo con la empresa e interactuar con ella.

---

## 2.- Función.

"La forma sigue a la función (Louis Sullivan, 1896), principio funcionalista asociado de la arquitectura y diseño del siglo XX.



**Figura 2.29. Variables de la función de un producto / servicio.**

## 3.- Procesos.

Conjunto de actividades o hechos (sistematizados o establecidos) que se realizan sucesivamente en determinados contextos y tiempos.

El Diseño como proceso busca una solución a un problema o requerimiento determinado en la arquitectura, la ingeniería, la industria, la comunicación y en las distintas disciplinas creativas.

Diseño como proceso suele ser una sucesión de atributos:

1. Observar,
2. Percibir,
3. Analizar,
4. Interpretar,
5. Evaluar,
6. Planear,
7. Proyectar,
8. Construir,
9. Ejecutar,
10. ....

Proceso de desarrollo del diseño conceptual:

1. Lectura de los escenarios
2. Identificación de las tendencias significativas
3. Identificación de conceptos específicos
4. Control del concepto elegido
5. Comparación de las tecnologías
6. Selección de los materiales
7. Verificación del concepto
8. Desarrollo del concepto con fuentes externas

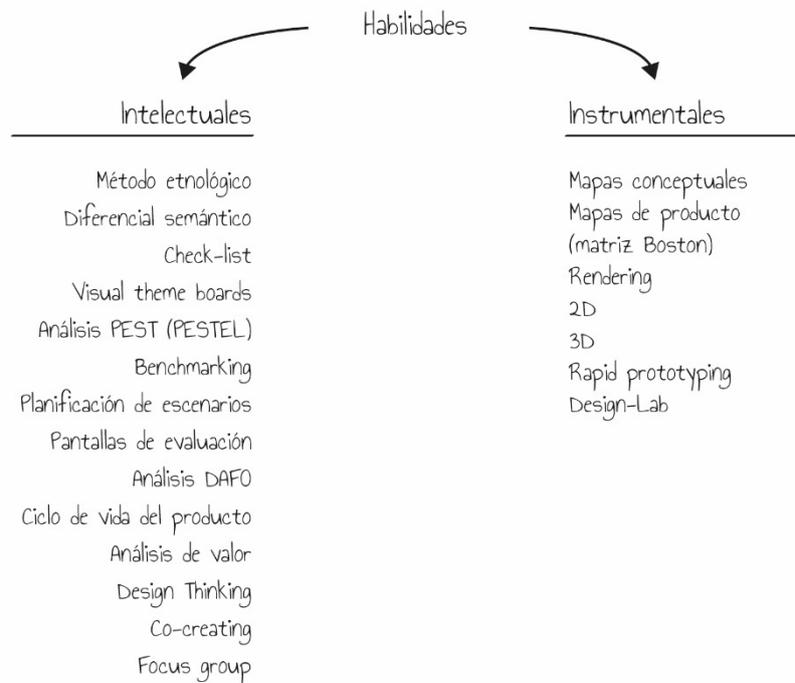
#### 4.- Áreas

Ámbitos en los que el diseño desarrolla su actividad al abordar de forma profesional y especializada la solución a problemas o requerimientos delimitados a cada una de ellas.

- **DISEÑO DE PRODUCTO:** Proyectar productos: bienes de consumo, bienes industriales, envases, embalajes, contrac.
- **DISEÑO CONCEPTUAL:** Identificar nuevos productos: concretar, configurar características y prestaciones, generar ideas, modelizar propuestas
- **DISEÑO GRÁFICO:** identidad corporativa de la empresa: marcas, catálogos, anuncios, memorias, impresos, mailing, carteles, señalización, packaging, páginas web
- **DISEÑO DE ENTORNO:** Proyectar espacios interiores y exteriores: equipamiento de oficinas, stands de ferias, puntos de venta, cornees, exposiciones.

#### 5.- Tecnología.

Lecuona plantea habilidades dentro del ámbito tecnológico como factores clave para su desarrollo; las habilidades intelectuales se caracterizan por ser analíticas y creativas, son esenciales para estudiar un problema y adoptar una respuesta; mientras que, las habilidades instrumentales como la modelización con medios tradicionales y tecnológicos, sirven para visualizar y comunicar las ideas y el producto resultante.



**Figura 2.30. Habilidades tecnológicas.**

## 6.- Innovación.

Lecuona citando a Monográfico OTH/2 (p. 11), afirma que:

En la mayoría de ocasiones la innovación no consiste en "inventar la rueda", sino en tomar inspiración de "aquí y de allá" para crear algo novedoso capaz de solucionar necesidades dentro del mercado (identificar oportunidades), crear propuestas que tengan valor para el usuario y que a la vez sean rentables para la empresa.

Los tipos de innovación son:

- innovaciones en producto
- innovaciones en procesos
- innovaciones en mercadotecnia
- innovaciones organizacionales

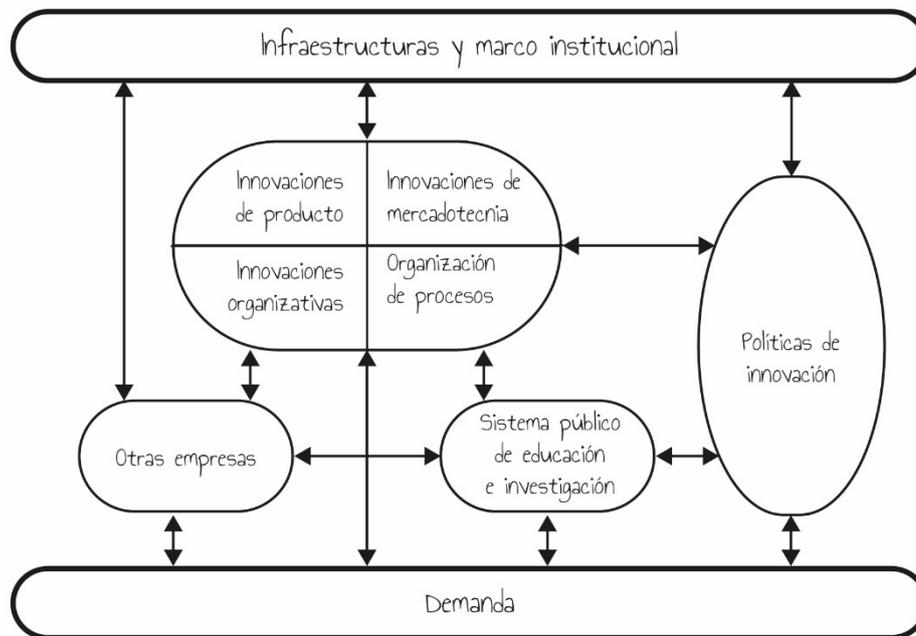
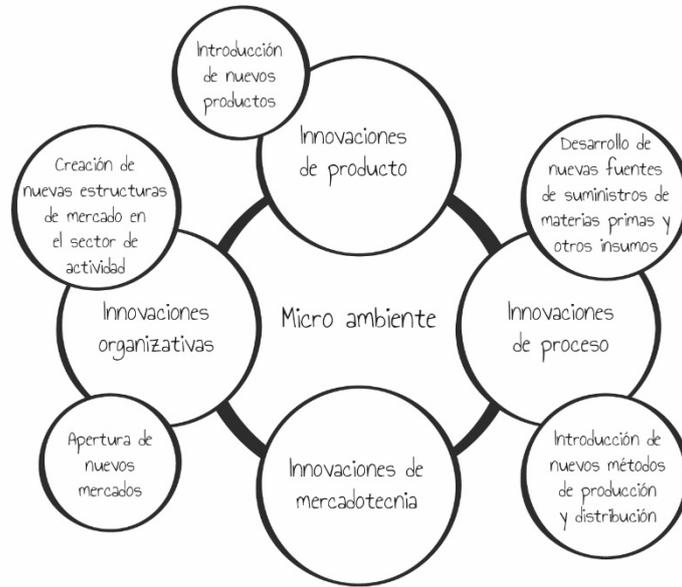


Figura 2.31. Innovación en el marco institucional.



**Figura 2.32. Innovación en el micro ambiente empresarial.**



- Creatividad:** generación de nuevas ideas y nuevas maneras de mirar problemas existentes, nuevas oportunidades.
- Diseño:** nexo entre creatividad e innovación, al visualizar y dar forma a las ideas para convertirse en propuestas prácticas y atractivas para usuarios o clientes
- Innovación:** explotación con éxito de nuevas ideas, proceso que convierte nuevas ideas en nuevos productos, servicios, nuevas formas organizativas y de gestión empresarial

Fuente: Lecuona, tomado de Cox Review (205) y BNO (2006)

**Figura 2.33. Innovación y diseño.**

7.- Experiencia.

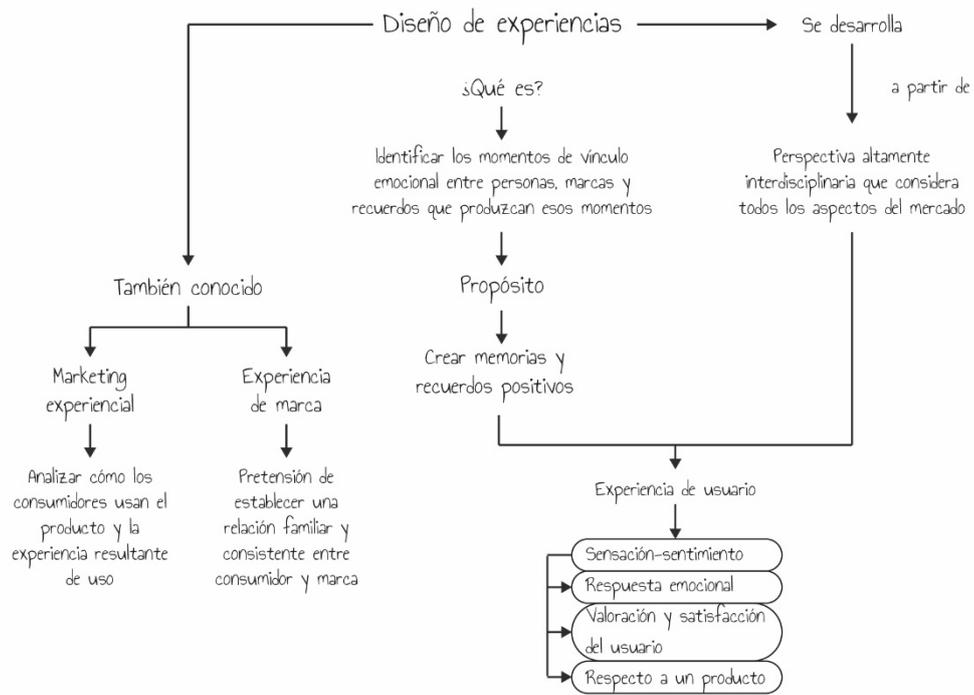


Figura 2.34. Diseño de experiencias.

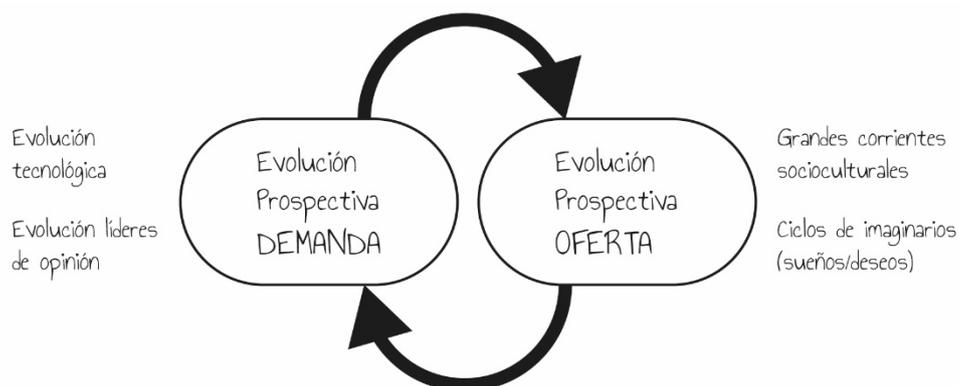
### Diseño como experiencia emocional



Figura 2.35. Diseño como experiencia (emocional).

### 8.- Futuribles.

Lecuona parte con la idea de Finizio (2002): “La empresa se hace en el entorno, el entorno se hace en la empresa”; donde se plantea que el diseño se posiciona como mediador entre el pasado y el futuro, para gestionar decisiones oportunas ante la actualidad presente y próxima.



Fuente: LAIZE / LOEB. (2006)

Figura 2.36. Corrientes de evolución del entorno de vida y sus instrucciones de uso.

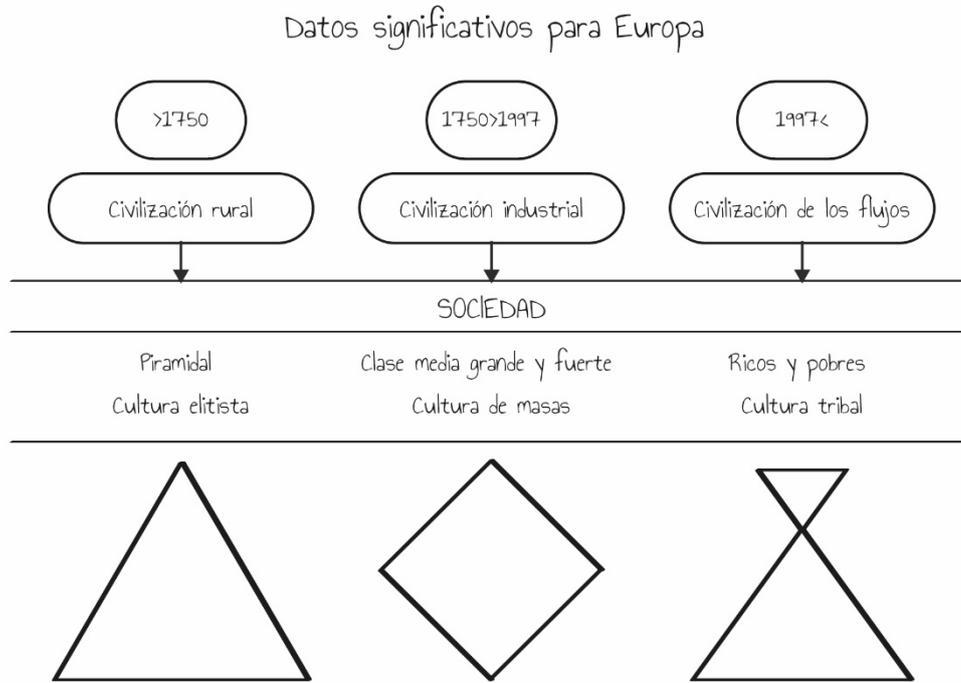
Lecuona plantea que las tendencias en diseño son un encuentro entre una oferta y una demanda en un momento dado; además es el resultado del análisis del mercado dinámico; siendo sus elementos un compuesto de todas las influencias que pueden impactar sobre los mercados:

- Evolución demográfica
- Evolución de las grandes corrientes socioculturales
- Evolución del imaginario colectivo y de los diferentes deseos
- Evolución de los usos y las actitudes
- Evolución del contexto ético
- Hechos importantes

Para aproximarse a una definición de tendencia, Lecuona toma como referencia a Tasma (1998), para explicar el concepto de Mutación sociológica: “La injerencia de la crisis en numerosos aspectos de la vida cotidiana, y que caracteriza al consumo y al comercio a partir de los '90.” siendo sus características: “nuevas costumbres, nuevas estructuras de la célula familiar, nuevas ideologías”, etc.

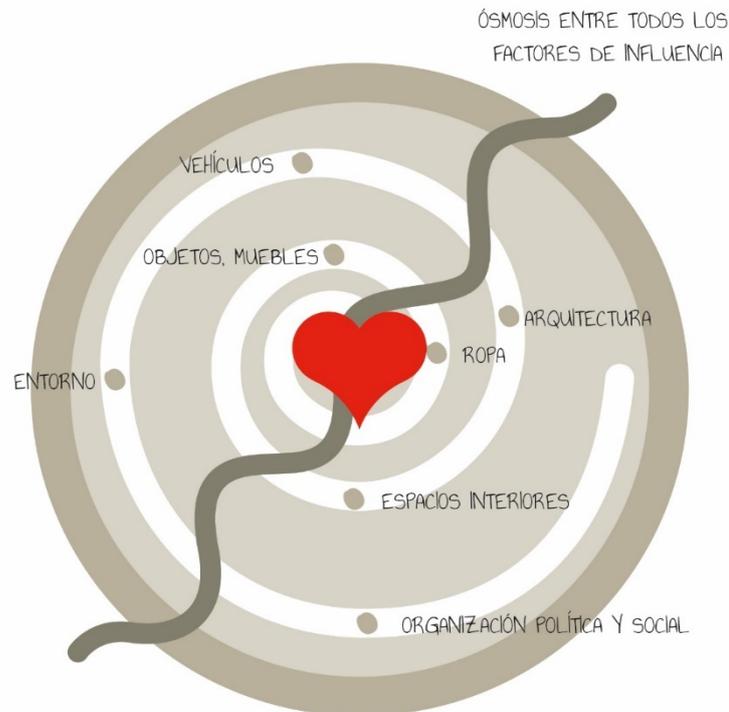
Esta visión de la tendencia genera nuevas necesidades y nuevos estilos de vida que el diseño debe detectar y dar solución satisfactoria.

Lecuona establece un ejemplo de cómo los cambios sociales se presentan en el tiempo, mismos que son definatorios en el estudio y aplicación de tendencias.



Fuente: TASMA / LOEB. (1998)

Figura 2.37. Sociedad y economía en el tiempo.



Fuente: Tasma (1998, p.10)

**Figura 2.38. Relación vibratoria entre todos los factores de influencia.**

Según Lecuona, esta relación vibratoria representa los flujos comunicativos, ideas y comportamientos que parecen marcar:

1. la identidad,
2. el desarrollo
3. la cultura de la década de los '90 (publicidad, moda, música, cine, arte literatura, televisión, diseño)

También se puede considerar que son:

- Origen de nuevas sensibilidades que transforman paulatinamente la realidad sociocultural.
- Se convierten en la vanguardia del cambio.
- Se desarrollan en la esfera del consumo importante desde el punto de vista social
- Adquieren el carácter de lenguaje universal orientando al consumidor.

- Se mueven desde la lógica más radical hasta las dimensiones más emotivas y existenciales.

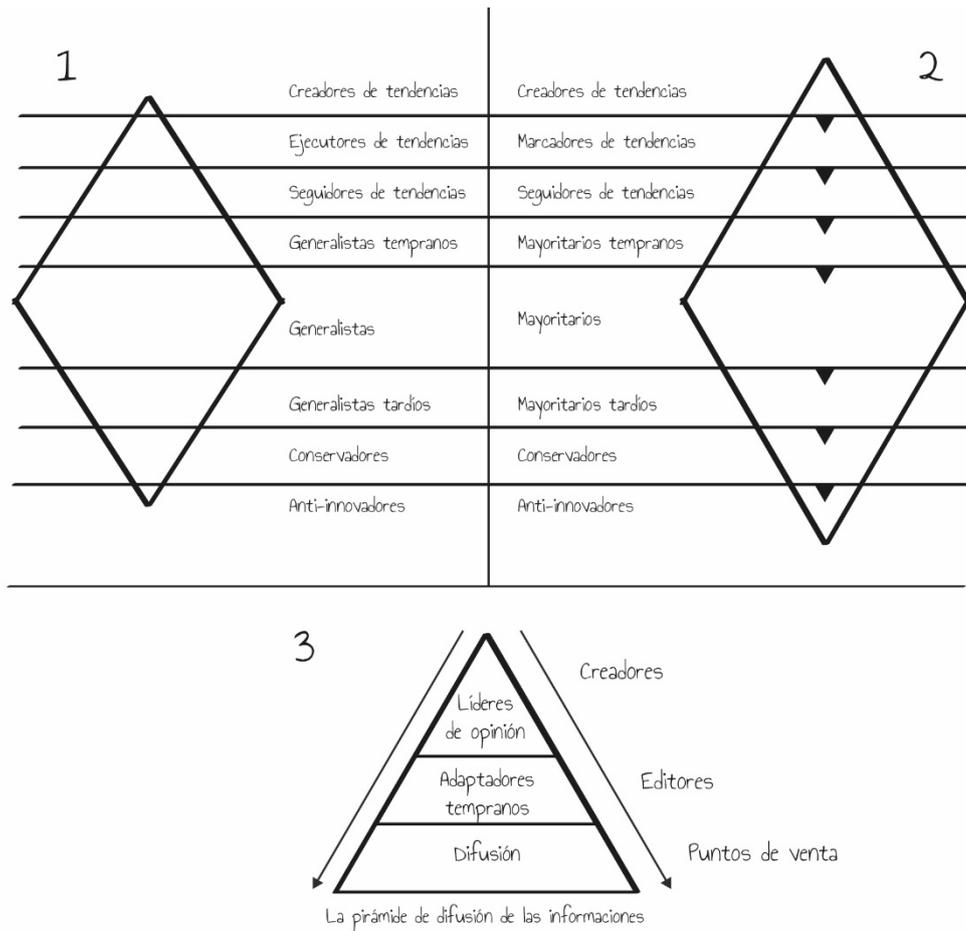
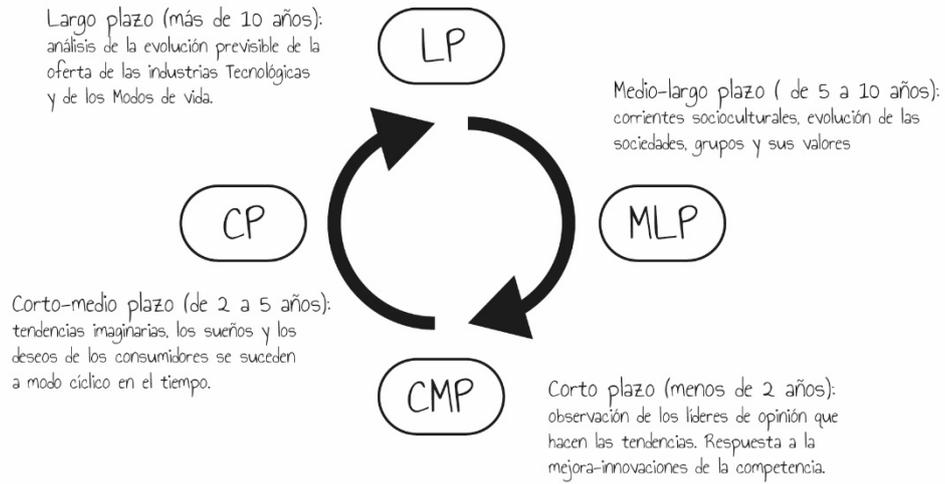


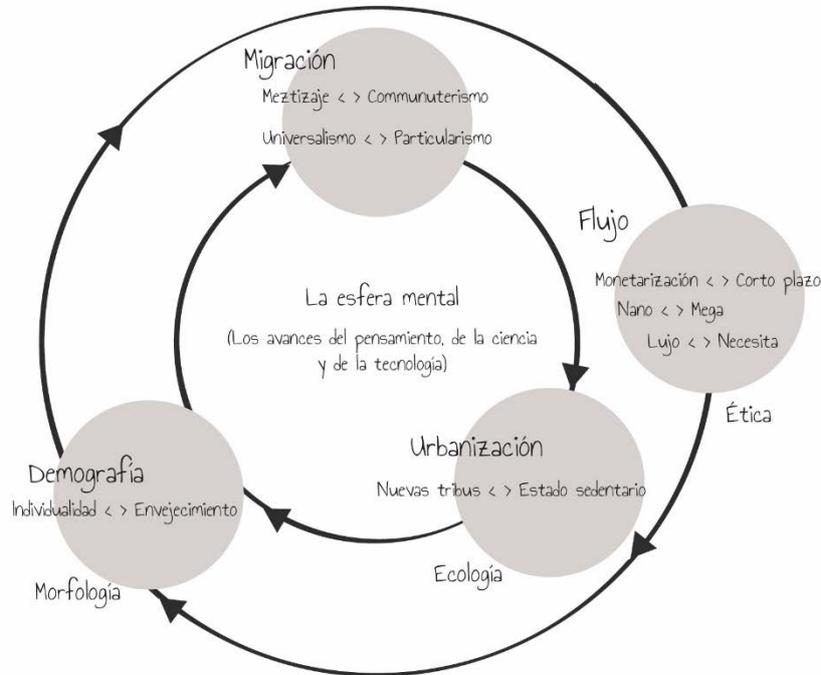
Figura 2.39. Modelos de tendencias (pirámide y diamantes).

Fenomenología de las tendencias:



Fuente: LAIZE / LOEB. (2006)

**Figura 2.40. Corrientes de evolución del entorno de vida y sus instrucciones de uso.**



Fuente: LAIZE / LOEB. (2006)

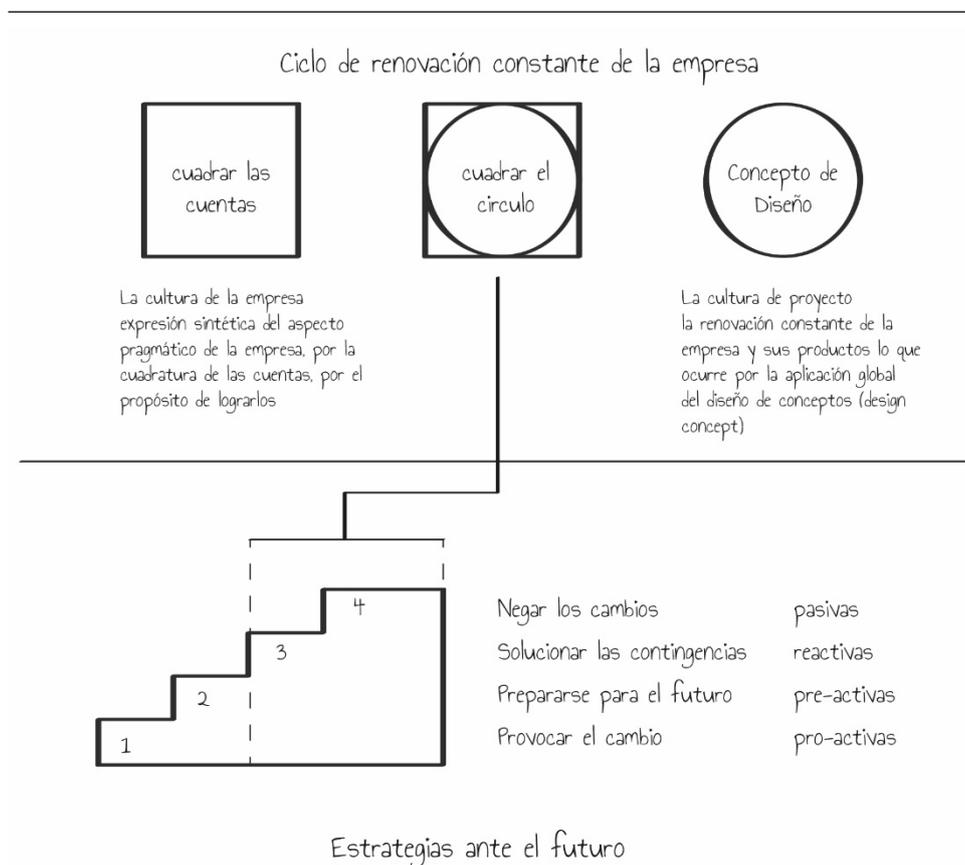
Figura 2.41. Corrientes de evolución del entorno de vida y sus instrucciones de uso.

## 9.- Estrategia.

Con la evolución del mercado, las tendencias cambian y las necesidades del consumidor cambian, las empresas deben estar preparadas y ser competitivas para cubrir estas nuevas necesidades, una empresa con visión enfocada al futuro trabaja entre sus herramientas competitivas con el diseño estratégico y por ser una disciplina holística y multidisciplinaria garantiza la correcta y fluida comunicación diseño-gerencia, su intervención da lugar al aprovechamiento de los recursos empresariales.

El diseño estratégico recoge factores influyentes al producto como son: necesidades del consumidor, planes de marketing y negocio, lenguaje de diseño, identidad de marca; además de otros factores macro como son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, ecológicos, etc.; todo esto da paso al desarrollo de nuevas propuestas de productos.

“Los instrumentos de la cultura gerencial son necesarios, pero ya no son suficientes para afrontar este reto”



**Figura 2.42. Pensamiento de empresa en los niveles 3 y 4 de la escalera de diseño estratégico.**

Las estrategias de diseño son constructoras de futuribles; para que una empresa se ubique en un nivel 3 o 4 de la escalera, la empresa debe entender que la cuadratura de cuentas (cultura de empresa) y concepto de diseño (cultura de proyecto), cada vez su relación debe estrechar más sus lazos, cada uno debe entender cuál es su función y relación.

#### 10.- Beneficio.

Lecuona reafirma la importancia de la inversión en diseño como cualquier otra función de la empresa; esta inversión debe ser: (a) coherente con los objetivos empresariales, (b) apoyada por la Dirección, y (c) ser un esfuerzo compartido y multidisciplinar.

En una pyme el diseño es considerado como una cuestión de operatividad simple, como una actividad unipersonal, que tiene un costo muy alto y está direccionado solo para las grandes empresas, que es un lujo poseer y observa los rendimientos de inversión (ROI)

como bajo retorno. Las pymes tienen conocimiento acerca de rendimiento y las competencias tradicionales de diseño, pero no se han preocupado por informarse realmente de la evolución y el alcance que tiene el diseño, la participación de diseño dentro de las competencias de la empresa son holísticas y multidisciplinarias capaces de agregar valor al producto por medio de sus herramientas y métodos.



**Figura 2.43. Competencias modernas y tradicionales para el rendimiento del diseño.**

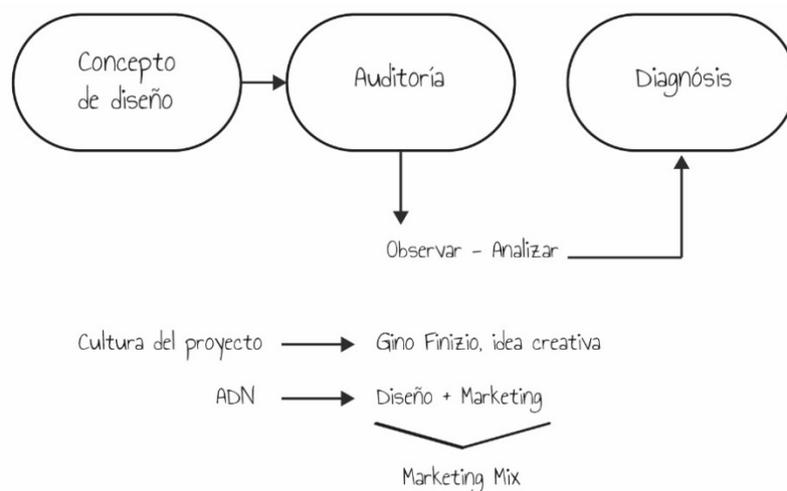
### 11.- Gestión Experta.

Una empresa con pensamientos enfocados hacia el diseño y que conozca acerca de su rendimiento, ventajas competitivas y estratégicas, debe tener entre sus colaboradores un profesional con cultura de diseño, quien se encuentra capacitado de gestionar, guiar, direccionar, relacionar y seguir el proyecto hasta su finalización y retroalimentación; quien estimule con creatividad, dinamismo y entusiasmo el trabajo en equipo.

La gestión del diseño nos puede ayudar a:

1. Diferenciarnos de la competencia
2. Comunicar los valores de nuestra empresa
3. Comunicarnos con nuestro público objetivo
4. Reforzar la imagen de nuestra empresa/nuestra marca
5. Ajustar los costes de producción y reducir costes
6. Ofrecer productos y servicios más ajustados a las necesidades de nuestros clientes y usuarios...
7. Abrir nuevos mercados, nacionales/internacionales
8. Innovar (en productos, conceptos, procesos...)
9. Reposicionar nuestra marca-producto... entre otras muchas cosas
10. En definitiva, hacer la empresa más competitiva

Para una correcta gestión del diseño se debe contar con una diagnosis la cual será dirigida por un perito en la cultura proyectual, quien estará encargado de analizar los procesos productivos, pasando por las políticas establecidas, la disposición de la estructura del organigrama, la relación entre trabajadores y en general todos los avances y las actividades que se han realizado; en base a los resultados obtenidos el gestor de diseño junto a la empresa debe preocuparse por el control de procesos en base a la retroalimentación misma que generará nuevos conocimientos los cuales serán utilizados para una mejora continua.



**Figura 2.44. Visión del diseño en la empresa.**



# Capítulo 3

## Metodología

### 3.1. Introducción.

La metodología planteada es el Análisis de Contenidos, es un proceso de análisis cualitativo de textos para identificar características y factores clave del discurso encontrados en fuentes de información; Pérez (1994, p. 133) plantea que “el análisis de contenido nos ofrece la posibilidad de investigar sobre la naturaleza del discurso”, además de que “es una técnica que surge para ser utilizada como procedimiento para analizar y cuantificar los materiales de la comunicación”, la autora también especifica que esta técnica “centra su búsqueda en los vocablos u otros símbolos que configuran el contenido de las comunicaciones y se incardina dentro de la lógica de la comunicación interhumana.”

El análisis cualitativo de contenidos debe lograrse por medio del cumplimiento de parámetros que generen validez.

El análisis de contenido se sitúa en el ámbito de la investigación descriptiva, pretende, sobre todo, descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado extrayéndolos de un contenido dado a través de un proceso que se caracteriza por el intento de rigor de medición. (Pérez,1994, p. 142)

El estudio busca comparar contenidos y valorar su presencia en el discurso del texto, siendo una mayor repetición de ideas similares el factor de búsqueda dentro del entorno de la Gestión de diseño en la empresa y temas relacionados de esta actividad. El punto de partida es la propuesta del Dr. Manuel Lecuona como base de las variables para el estudio.

### 3.2. Descripción del método.

En la presente investigación, se analiza textos en temas que engloba o se relacionan con la Gestión de Diseño, donde se plantean conceptos e ideas como marco de referencia base para la definición de los elementos que conformen el ADN del diseño.

Los textos se seleccionan en base a expertos y manuales de autores u organismos que se asocian al tema de estudio. Los documentos son textos de divulgación de autores y organizaciones de reconocimiento internacional; los contenidos plantean diferentes temáticas asociadas a las bases del diseño, la gestión del diseño, la producción, I+D, innovación, políticas, directrices y procesos derivados en el ámbito empresarial y factores que lo rodean.

**Tabla 3.31. Selección de fuentes de información.**

Ámbito temático	Título y año	Autor
Gestión de diseño en la empresa	(2009) Management del diseño	Best, Kathryn
	(2003) Design Management	Borja de Mozota, Brigitte
Producto	(2002) Design & Management	Finizio, Gino
Procesos	(2009) The incorporation of design management in today's business practices	DME, Kootstra, Gert
	(2007) Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados	Lecuona, Manuel
	(2010) DISEÑO ESTRATÉGICO. Guía Metodológica. Asturias	
I+D Innovación	(2015) Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities	OECD
	(2006) Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación	OCDE y Eurostat
Tendencias Futuribles	(1998) Et si on Remettait les ordinateurs à zéro? Hypothèses pour des futurs probables	Tasma, S. y Loeb, F.

Fuente: elaboración propia en base a Best (2009), Borja de Mozota (2003), Finizio (2002), Koostra (2009), Lecuona (2007 y 2010), OECD (2015), OCDE y Eurostat (2006), y, Tasma y Loeb (1998)

Se plantea un análisis en dos fases, la primera a nivel manifiesto de los contenidos, es decir, el texto tal como aparece en los documentos analizados; una segunda etapa consiste en ir identificando factores latentes o que se pueden leer entre líneas en caso de ser un discurso difuso. La primera etapa, se recogen todos los extractos de texto (ideas clave) que reflejen un contenido literal y directo sobre la presencia de las variables, que a su

vez están contenidas en temas como: elementos base del diseño, producto, procesos productivos y creativos, la empresa y su entorno, entre otros, que conforman el marco de referencia de estudio. En una segunda etapa, se recogen contenidos donde las variables se rastrean de forma implícita en los discursos de los documentos seleccionados.

**Tabla 3.32. Variables de estudio.**

Marco de referencia (contexto)	Variables
-Gestión de Diseño	
-Bases del Diseño, creatividad	Forma
-Filosofía, organización, estructura, procesos y comunicación empresarial	Función
Entorno de la empresa y el diseño	Proceso
-Identidad corporativa y marca	Áreas
-I+D, innovación	Tecnología
-Mercado, posicionamiento y consumidor	Innovación
-Estrategias y políticas	Experiencias
-Producto (bienes y servicios) y productividad.	Futuribles
	Estrategias
	Beneficio
	Gestión experta

Fuente: elaboración propia.

La finalidad de este rastreo es buscar la presencia de la mayor cantidad de variables y factores derivados de estas, que, al tener una presencia reiterada en todos o la mayoría de fuentes seleccionadas, se conviertan en elementos constitutivos de la construcción del ADN de diseño. Se busca definir los elementos relevantes de cada documento en función a la actuación del diseño en la empresa, la filosofía de la empresa para integrar al diseño, pensamientos de empresa que valoren la actuación del diseño, capacidad de reconocimiento de los beneficios de diseño en la empresa, compromiso empresa-diseño diseño-empresa, herramientas que usa el diseño, familia de profesiones – estructura del área de diseño – la correcta actuación del gestor de diseño en la empresa y sus vínculos, la capacidad del diseñador en la sensibilidad de captación de tendencias y de análisis de necesidades emergentes, diseño como el impulsor de la innovación, relación o interacción con respecto al diseño (elementos que fortifiquen la propuesta de ADN De Diseño); el análisis busca identificar los conceptos que mayor valor tienen desde el punto de vista de los autores.

Objetivo de investigación:

- Identificar elementos clave de la Gestión del Diseño Global en el producto y el entorno empresarial.

Las acciones necesarias para el cumplimiento de este objetivo constan de: (1) valoración de las variables mediante el conteo de veces que es repetido a lo largo del discurso del texto (literal y entre líneas); (2) establecimiento de relaciones entre las variables según

sus características de vínculos con acciones del diseño, de la empresa o ambas partes; y (3) la categorización de los elementos identificados para generar bloques de acción e interacción de los elementos genéticos que comprendan el ADN de diseño.

**Tabla 3.33. Características de la metodología.**

<b>Método</b>	Análisis de contenido
<b>Tipo de estudio</b>	Cualitativo
<b>Enfoque</b>	Descriptivo
<b>Nivel</b>	Manifiesto (1ª ronda) / Latente (2ª ronda)
<b>Aplicación</b>	Análisis de contenido semántico (lo que se expresa realmente)
<b>Objeto de estudio</b>	Libros / Manuales
<b>Motivo de selección del objeto de estudio</b>	Son documentos de difusión de autores e instituciones reconocidas, que sirven para identificar elementos del ADN
<b>Unidades de análisis</b>	Frases
<b>Registro y contexto</b>	Desde la frase hasta un párrafo, se puede incluir figuras (texto)
<b>Enumeración</b>	Conteo del número de veces que se repite una idea (variable)
<b>Categorías (variables)</b>	Forma, Función, Proceso, Áreas, Tecnología, Innovación, Experiencias, Futuribles, Estrategias, Beneficio, Gestión experta

Fuente: elaboración propia en base a Pérez (1994, pp. 142-149)

# Capítulo 4

# Resultados

## 4.1. El diseño es el ADN del producto (Dr. Lecuona Manuel)

Nota: Ver la siguiente página

**Figura 4.45. Propuesta de elementos de ADN, Dr. Manuel Lecuona**

# El diseño es el **adn** del producto

Justificante del adn del diseño: Modelo base (Dr. M. Lecuona)

El adn del diseño propuesto por el Doctor Manuel Lecuona es un punto primordial base para iniciar con la propuesta, para esto podemos partir del argumento:

El adn del diseño es un plano de códigos para un producto, servicio, comunicación, acciones estratégicas para el producto o empresa



El marketing mix es un análisis estratégico de aspectos internos, desarrollado habitualmente por las empresas para canalizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

Las componentes del design mix constituyen informaciones contenidas en el código genético del producto.



1. Forma
2. Función
3. Proceso
4. Áreas
5. Tecnología
6. Innovación
7. Experiencia
8. Futuribles
9. Estrategia
10. Beneficio
11. Gestión Experta

---

## 4.2. Inserción de nuevos elementos e ideas

Luego de concordancias de criterios en ideas base se propone la inserción de nuevos elementos posibles de validar en la estructura base presentada por el Dr. Manuel Lecuona; estos elementos complementan aspectos esenciales tanto en ámbitos filosóficos, estratégicos y sistemáticos para organizar procesos proyectuales.

Los nuevos elementos planteados se describen a continuación:

### **Diseño como sistema:**

I+D, producción y el ámbito administrativo tienen su propia sistematización de procesos o protocolos que trazan las acciones que realizar; y en esos niveles de procesos el diseño y los profesionales de las distintas áreas y niveles de diseño se integra formalmente; los procesos proyectuales, las estrategias de diseño y el producto en sí, tienen una base sistémica donde el diseño marca pautas y toma decisiones, por tanto, dentro del ADN, el diseño como sistema debe tener una ubicación preponderante dentro de una visión de empresa dando paso a que las actividades y procesos de diseño sean firmes dentro de las actividades de empresa.

Como dice Oslo (Tabla 2.10 y 2.15), la empresa se debe a los vínculos que genere externamente ya que estos detectan el entorno para potenciar la innovación, además habla de la gestión del conocimiento que se beneficia de los aportes de profesionales de diseño externos, universidades, centros de investigación, gobierno, estudiantes e instituciones privadas. Otro factor influyente de la sistematización del diseño es el macro entorno; Gómez (2017, pp. 54-55) citando a Raulik-Murphy (2010, p. 12), plantea que, en un nivel macro es necesario demostrar la necesidad del diseño y los diseñadores como entes para la mejora de la ventaja competitiva de un país y su crecimiento social y económico; además, los gobiernos deben enfocarse en la promoción del diseño interviniendo activamente, también informando a los ciudadanos y empresas sobre las ventajas y aprovechamiento del diseño.

El caso es de excelencia de la aplicación de políticas de diseño de Dinamarca con un enfoque estratégico a nivel país, está contrastado y plenamente verificado por publicaciones de los autores Gómez-González, Lecuona y Hernandez (2017), quienes citan la Escalera de Políticas de Diseño en Whicher, (2014).

### **Identidad de Marca:**

La empresa como unidad (individuo) debe ser capaz de ser reconocida y recordada en el tiempo y en los espacios donde interactúa; el ADN por tanto, debe incluir el elemento fundamental y simbólico de identidad empresarial y de productos que tiene el fin de posicionarse en sus públicos a través de todos los medios posibles por los que el diseño es capaz de comunicar; la importancia de este factor reside en su capacidad sintética, rápida y eficaz de evocar la complejidad filosófica (intangible) y estructural (tangible)

que da valor a la empresa; mediante la promesa de marca, el usuario y la sociedad reconoce las virtudes cualitativas de la marca, quien se posiciona fuertemente en el raciocinio y poder de elección del usuario, que se convierte en un beneficio tangible y/o vivencia positiva; la promesa de marca entra como una garantía que es capaz de dar un buen valor a la marca como acto de retroalimentación.

Como requisito para el funcionamiento de los elementos del ADN original y los planteados, es necesario identificar momentos referenciales de cambios de pensamiento en la empresa, la sociedad y el estado:

- La integración de diseño desde una visión ampliada de sus funciones en la empresa debe partir mediante una filosofía empresarial, misma que debe estar posicionada en un nivel alto de comprensión a cerca de las actividades de diseño y sus resultados; y debe ser un firme compromiso de la empresa para el apoyo de actividad proyectual, es decir, la implantación de una verdadera cultura de diseño en la empresa.
- La sociedad debe reconocer y familiarizarse con los beneficios obtenidos desde el diseño y sus entornos; la filosofía de la empresa diseminada debe contener un alto nivel del componente diseño, que sea visto y experimentado por el consumidor; el producto como vía principal de comunicación de la empresa es quién lleva en su esencia los elementos del diseño que, en una sociedad con cultura de diseño, va a ser reconocido y valorado generando un alto beneficio a la empresa.
- El estado debe complementar y fomentar en un nivel macro las acciones e iniciativas del diseño, debe ser visto como un beneficio a la producción nacional y la sociedad a través de la innovación y la solución de necesidades y problemas. Whicher (2014) citada por Gómez (2017, pp. 55-56) establece diferentes factores clave sobre políticas que incentiven el desarrollo del diseño a nivel país desde un enfoque de la infraestructura de diseño:
  - o Centros de diseño: conexión del diseño con el sector público, privado y terceros sectores (actividades de promoción y apoyo por parte del gobierno).
  - o Promoción del diseño: actividades, pueden ser premiaciones, festivales de diseño, exhibiciones, museos.
  - o Apoyo del diseño: incluyen métodos más intervencionistas para introducir el diseño en las empresas y autoridades del gobierno.
  - o Política de diseño: políticas explícitas, donde el diseño hace parte de las estrategias de innovación y desarrollo económico.

Estos cambios de pensamiento o perspectivas son necesarios para una correcta gestión de los procesos y funcionamiento del ADN de diseño; las rupturas son un referente de un entorno deseado, pero no es una exigencia, a su vez, estos no tienen un anclaje estricto

en su ubicación, la variabilidad es un factor existente al momento de aparecer estos cambios de pensamiento, pero si es óptimo tener una presencia de estos, si se desea una eficiencia del diseño a todo nivel y escenario.

Nota: Ver la siguiente página

**Figura 4.46. Propuesta de elementos de ADN con nuevos elementos**

# adn del Diseño / Inserción de nuevos elementos



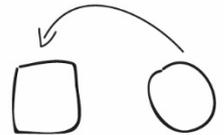
1. Forma
2. Función
3. Proceso
4. Tecnología

Empresas reactivas

Cambio de pensamiento  
a nivel de empresa

5. Áreas
6. Innovación
7. Experiencia

Finizio



Diseño como sistema

Necesidad del diseño en un nivel macro.  
Raulik-Murphy (2010) la mejora de la ventaja competitiva de un país, su crecimiento social y económico.

Whicher (2014), Gómez (2017):

- apoyo gubernamental
- políticas de diseño
- centros de diseño
- premiación de diseño

- Necesidad del diseño en un nivel micro:
- Conciencia de la participación del diseño
  - Departamento de diseño
  - Coordinación y planificación
  - Trabajo en equipo



Identidad de Marca

- Toma valor
- Nace identidad fuerte
- Reconocido no solo por imagen, sino por como se prepara y enfrenta al futuro

Cambio de pensamiento  
a nivel social

8. Futuribles
9. Estrategia
10. Beneficio

Delimita los factores  
o decisiones

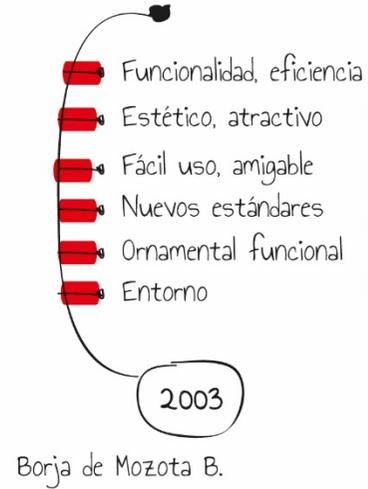
Cambio de pensamiento  
a nivel de estado

11. Gestión Experta

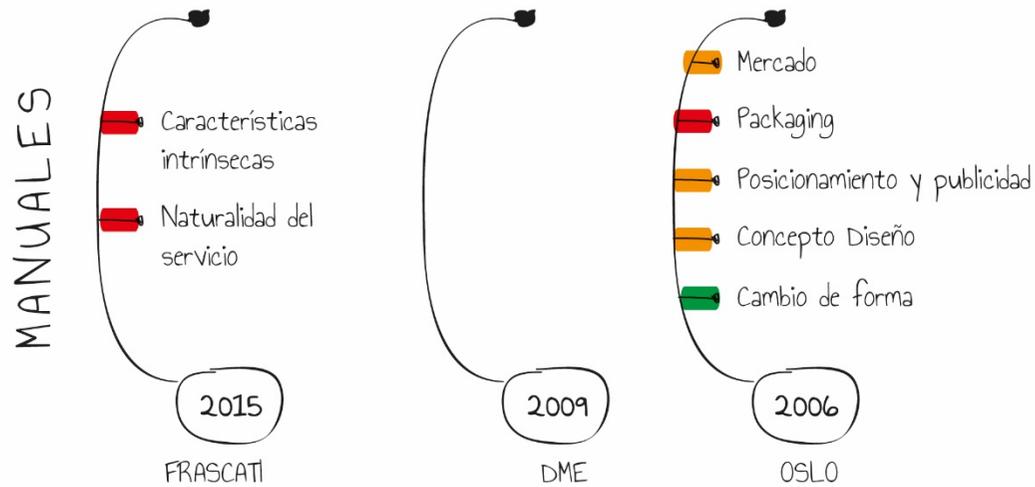
### **4.3. Análisis por autores y manuales (palabras clave)**

# 1. FORMA

AUTORES



# 1. FORMA



## CONCLUSIÓN:

Físico

Visual - Tangible

Transformación

Cambios

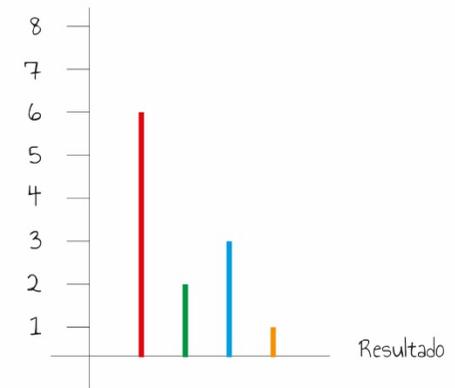
Experiencia

Historia, - contexto

Significado

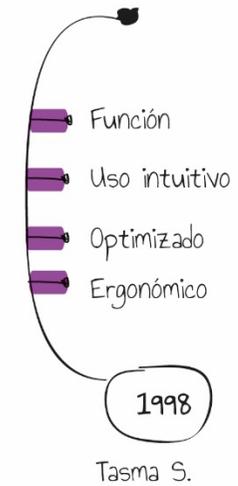
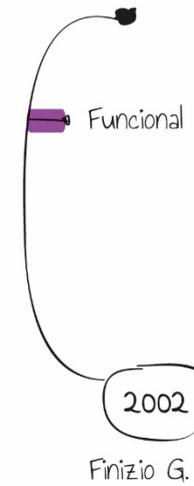
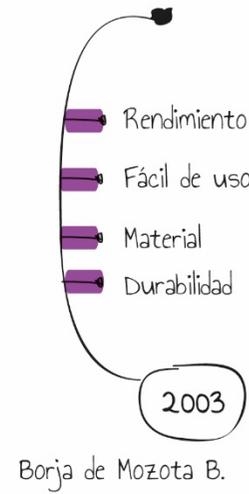
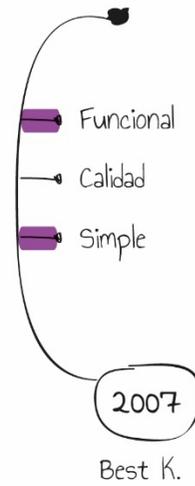
Comunicación visual

Autores y manuales

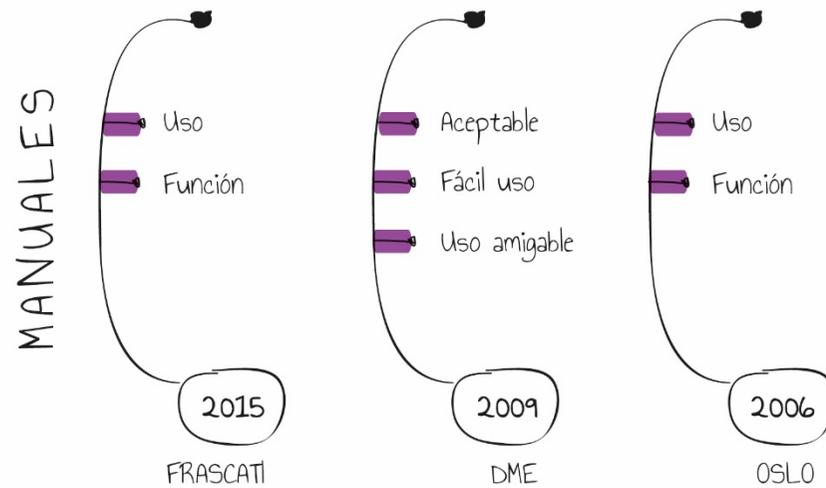


## 2. FUNCIÓN

### AUTORES



## 2. FUNCIÓN



### CONCLUSIÓN:

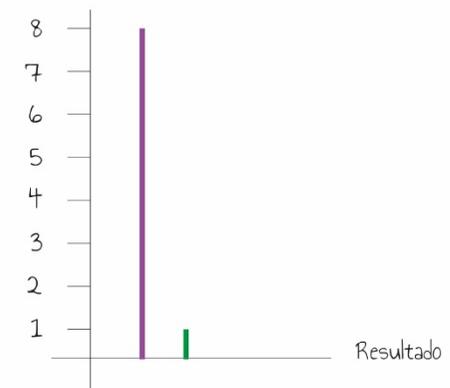
Funcional

Principio funcionalista

Variables

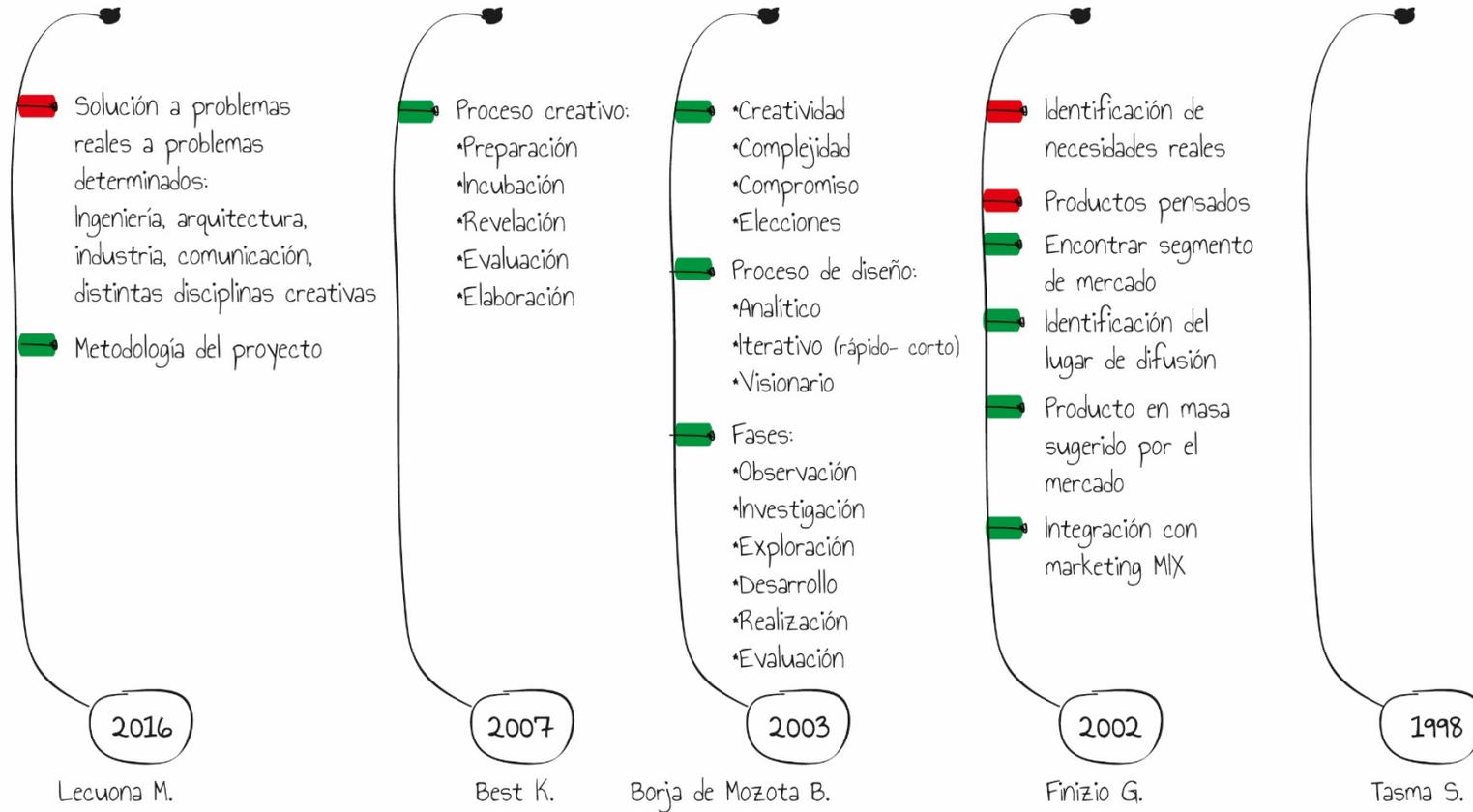
Adaptación en el entorno

Autores y manuales

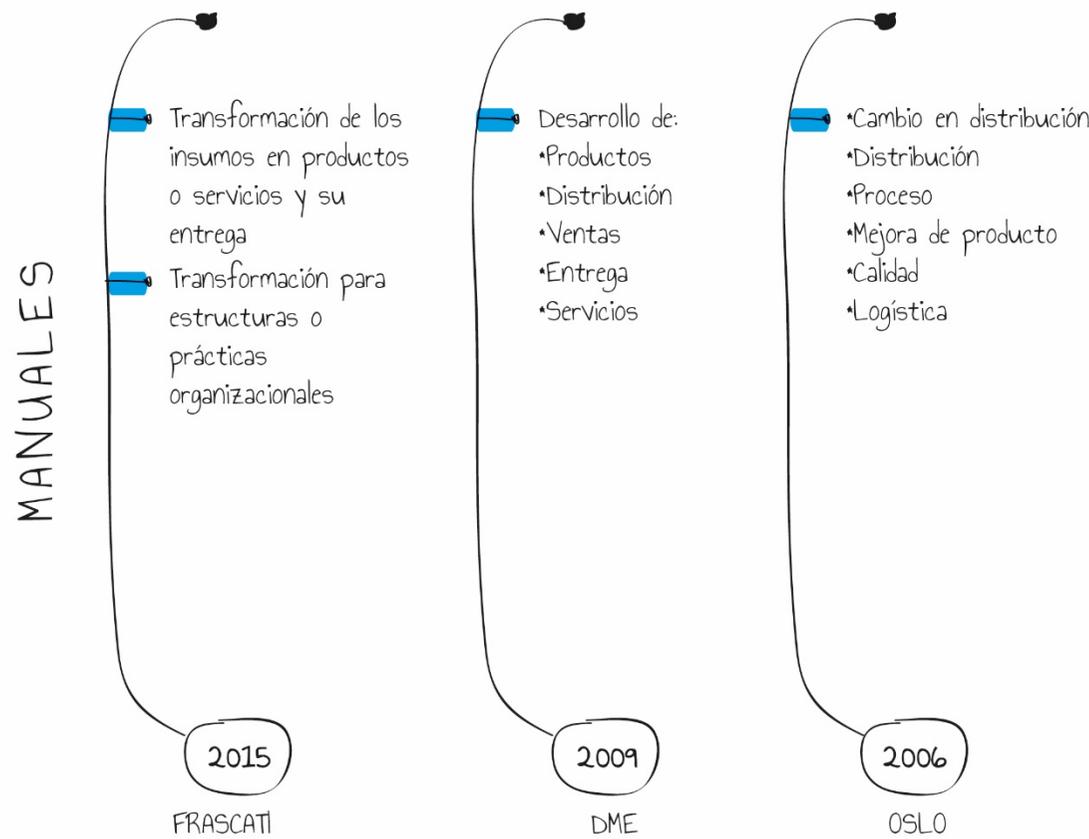


### 3. PROCESO

AUTORES



### 3. PROCESO



#### CONCLUSIÓN:

##### Solución

a problemas reales

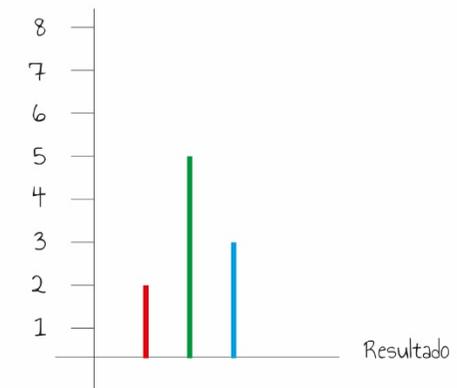
##### Metodología del Proyecto

Proceso creativo - Marketing MIX

##### Organización productiva

Metodologías

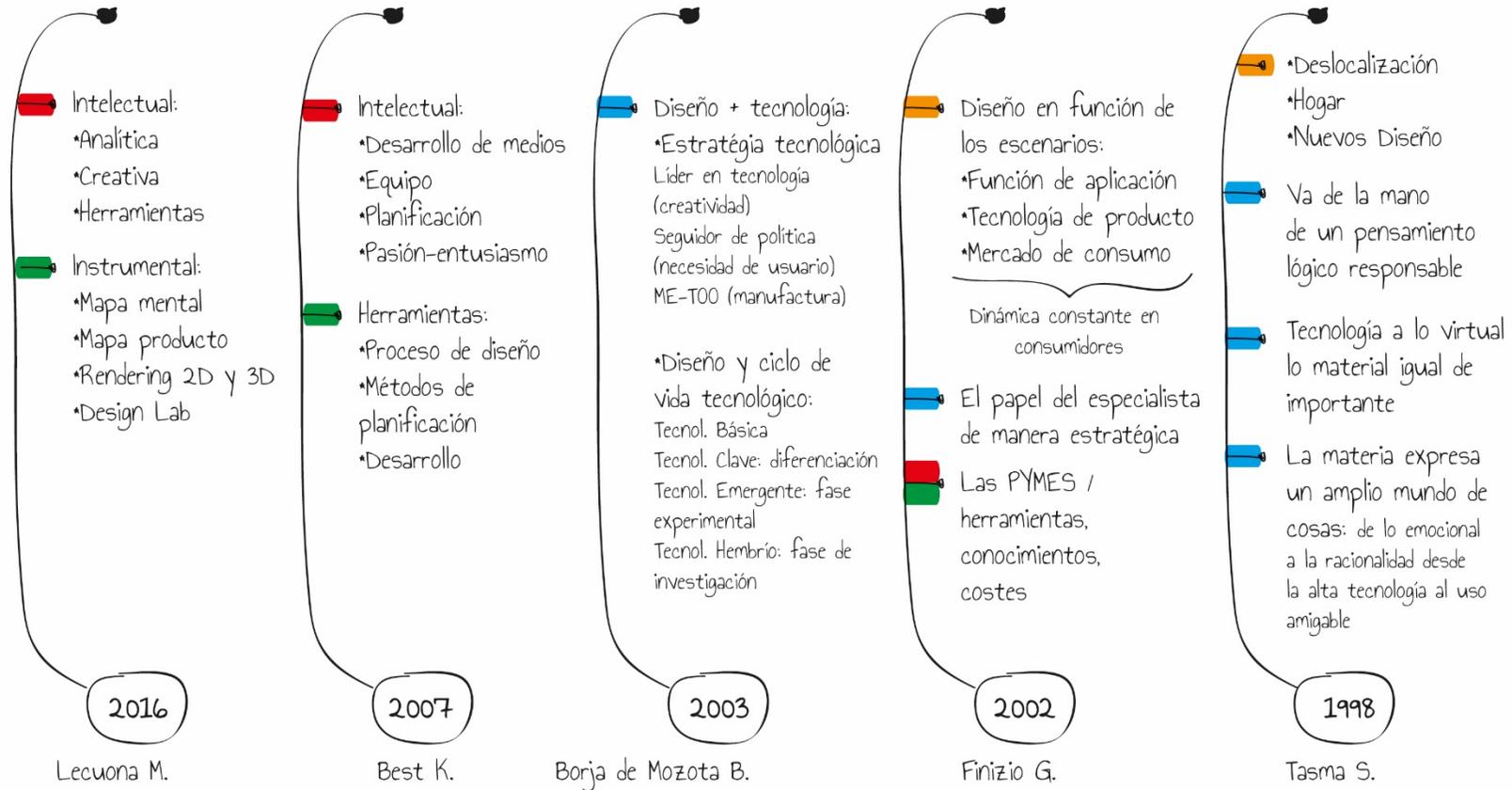
Autores y manuales



# 4. TECNOLOGÍA

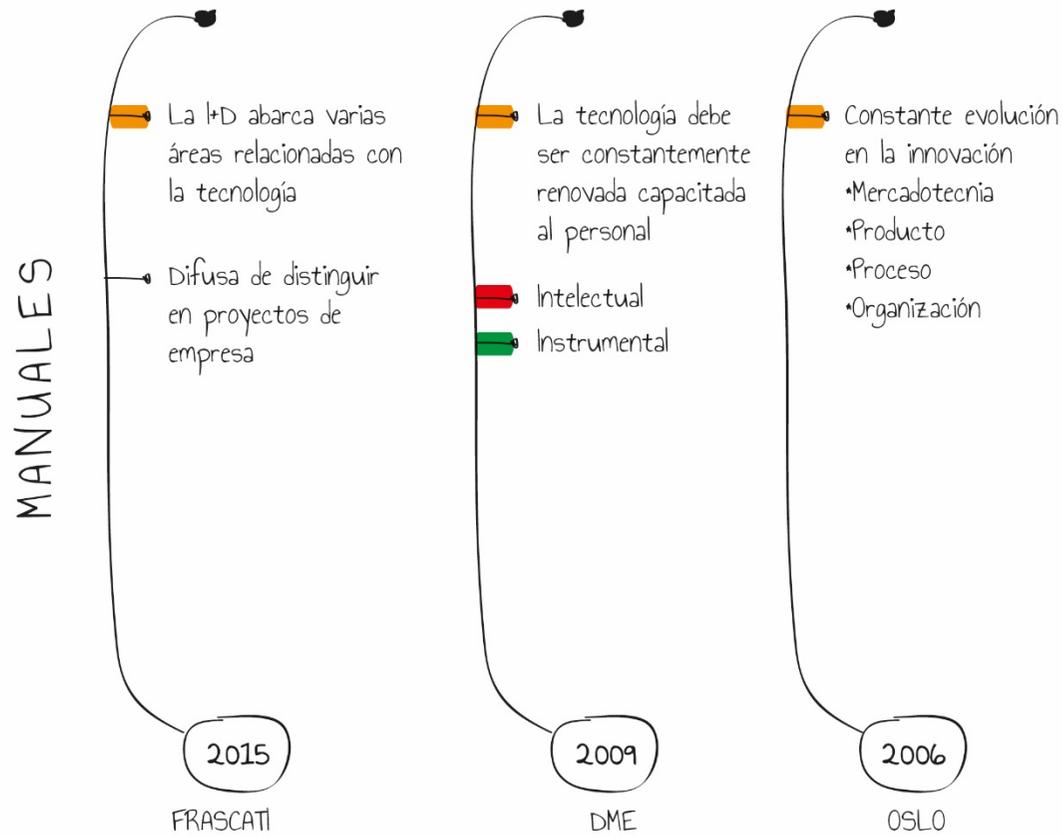
adn del Diseño

AUTORES



## 4. TECNOLOGÍA

adn del Diseño



### CONCLUSIÓN:

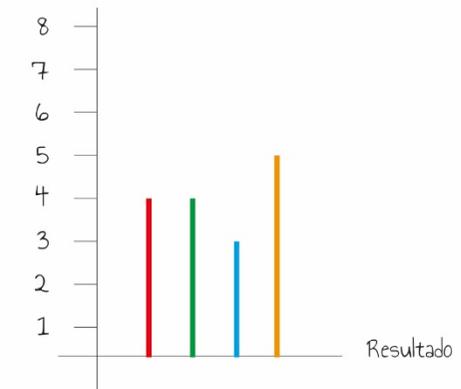
Intelectual

Instrumental

Ciclo - estrategia tecnológica

Áreas de aplicación tecnológica

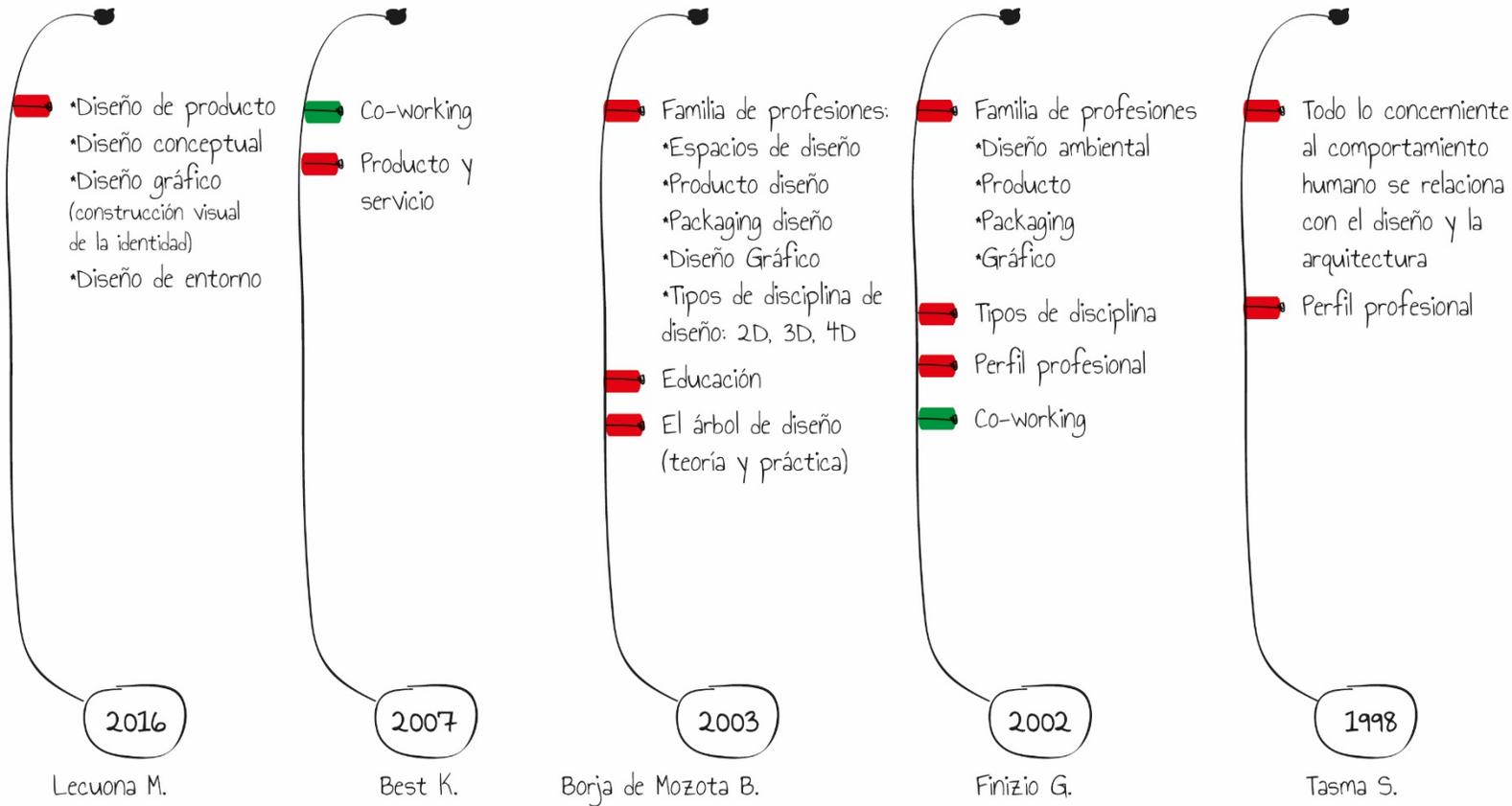
Autores y manuales



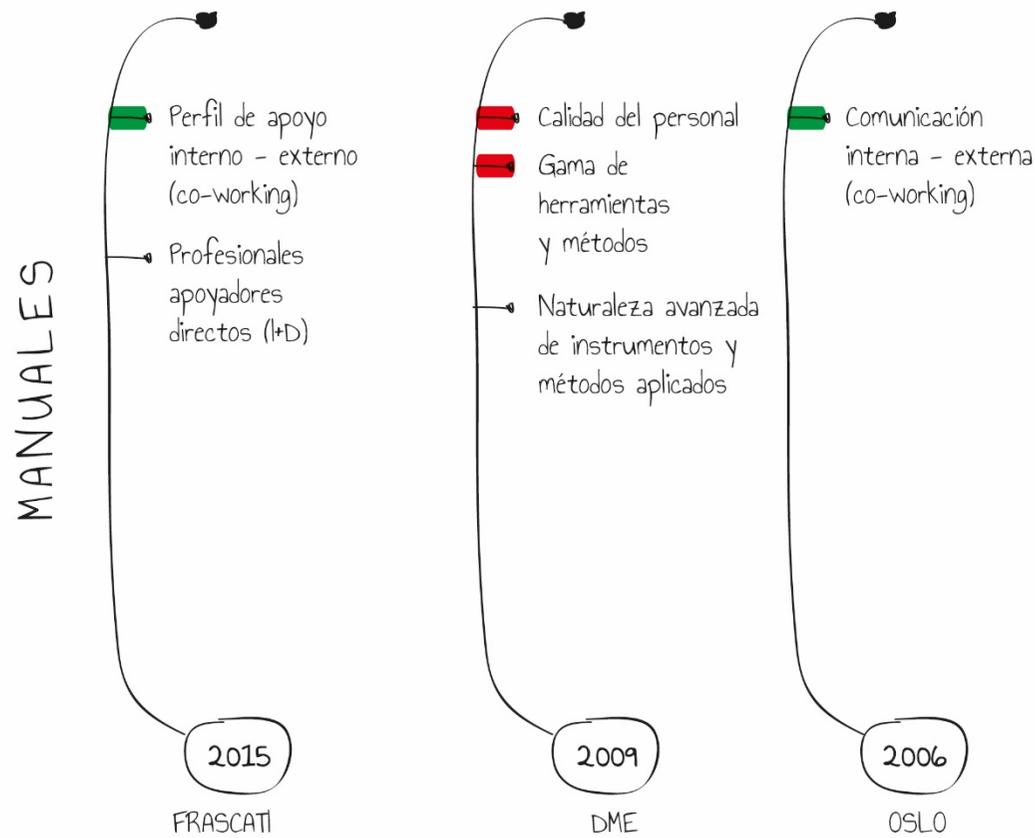
## 5. ÁREAS

adn del Diseño

AUTORES



## 5. ÁREAS



### CONCLUSIÓN:

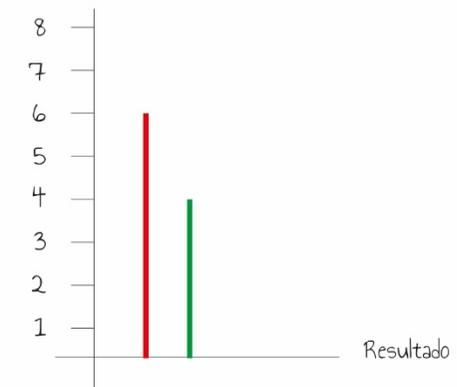
Familia de profesiones

Diversificación y flexibilidad

Co-working

Interacción interna-externa

Autores y manuales



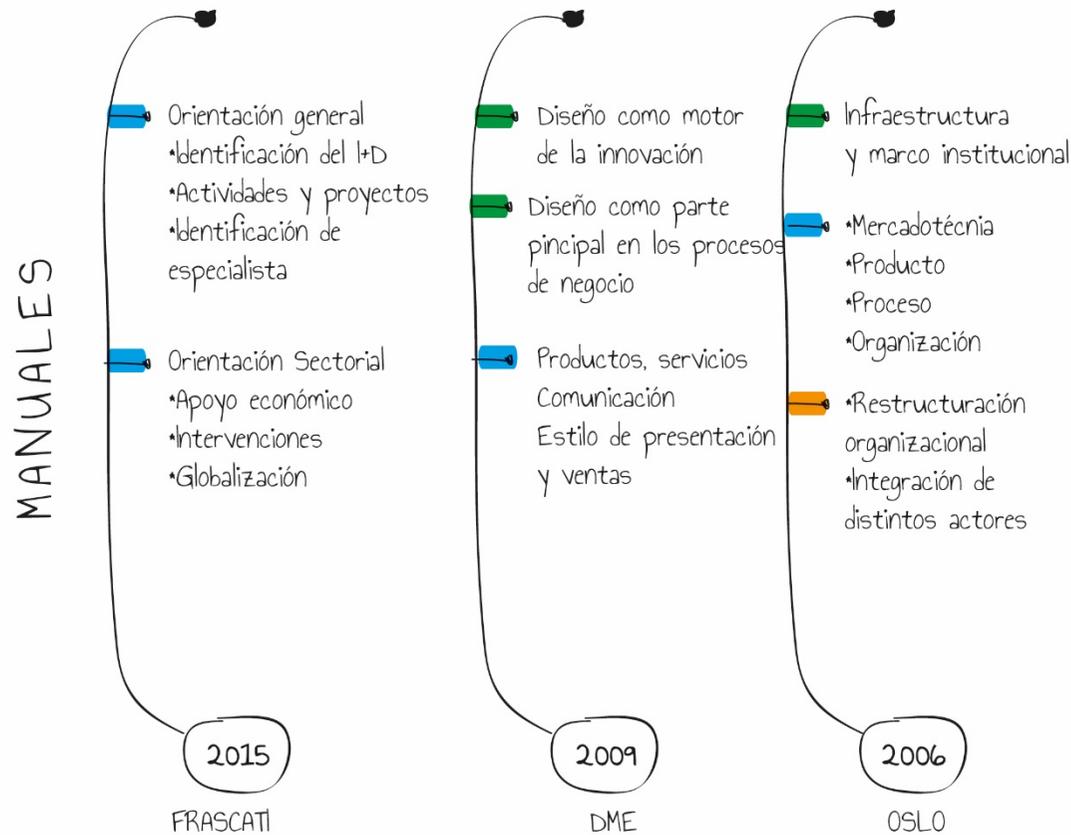
## 6. INNOVACIÓN

adn del Diseño

AUTORES



# 6. INNOVACIÓN



## CONCLUSIÓN:

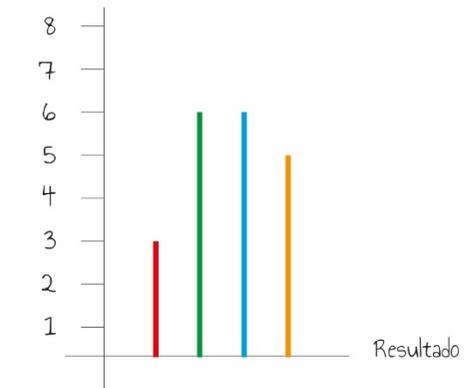
Acciones desde el diseño

Pensamiento desde el diseño

Tipos de innovación

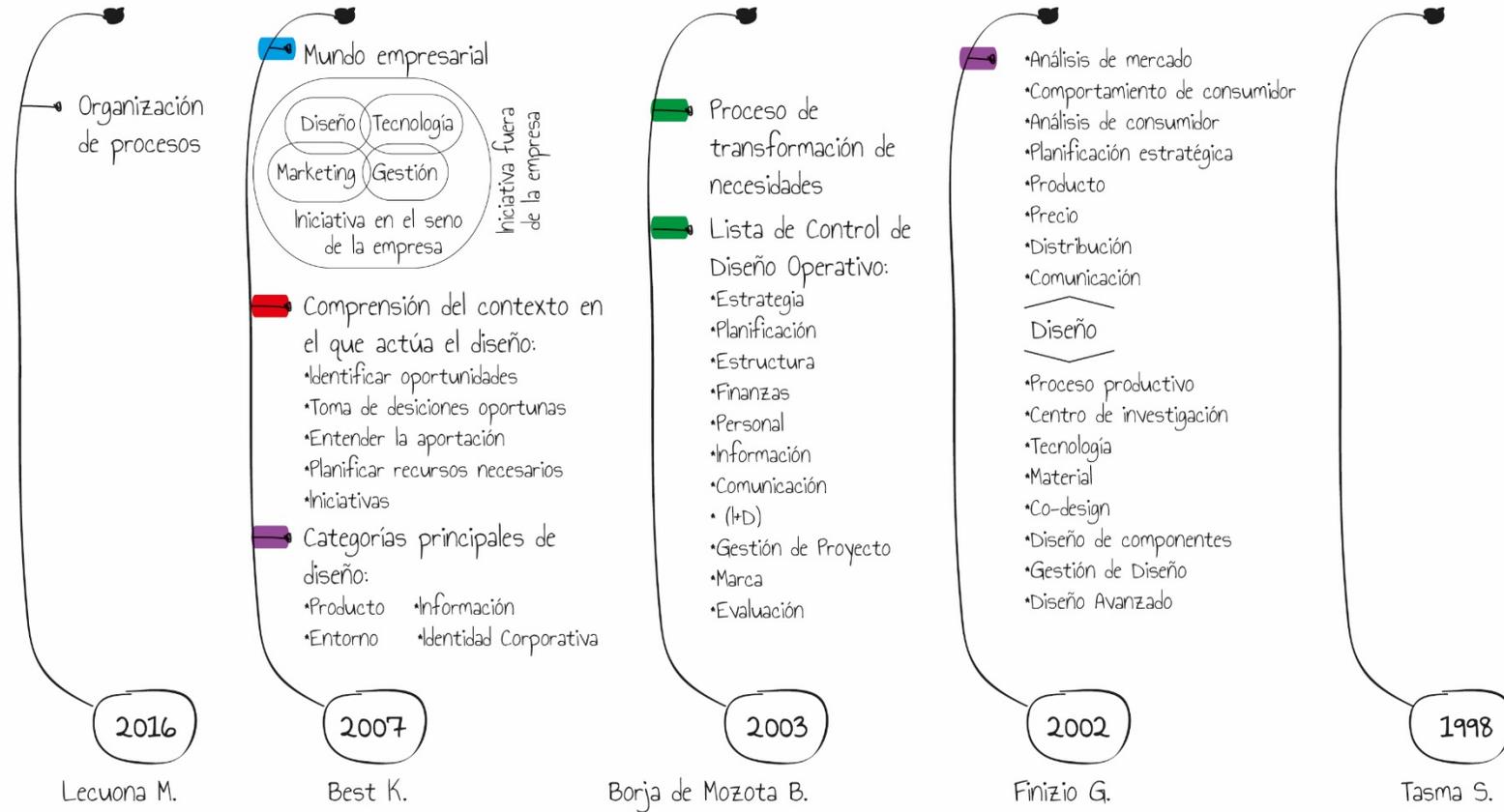
Organigrama

Autores y manuales



# 7. DISEÑO COMO SISTEMA

AUTORES



# 7. DISEÑO COMO SISTEMA



## CONCLUSIÓN:

### Comprensión

Previa

### Organización de procesos

Estructura para la sistematización

### Categorías

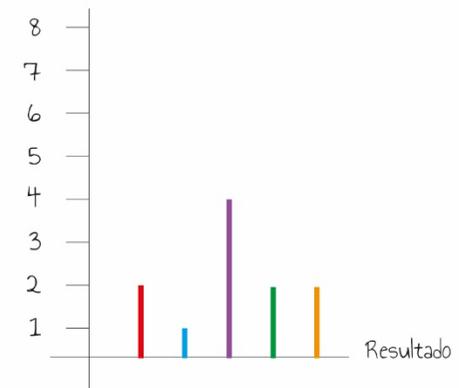
Elementos claves para el sistema

### Programa formal de actividades

Políticas, co-working, nuevo, relación con gerencia, acciones específicas

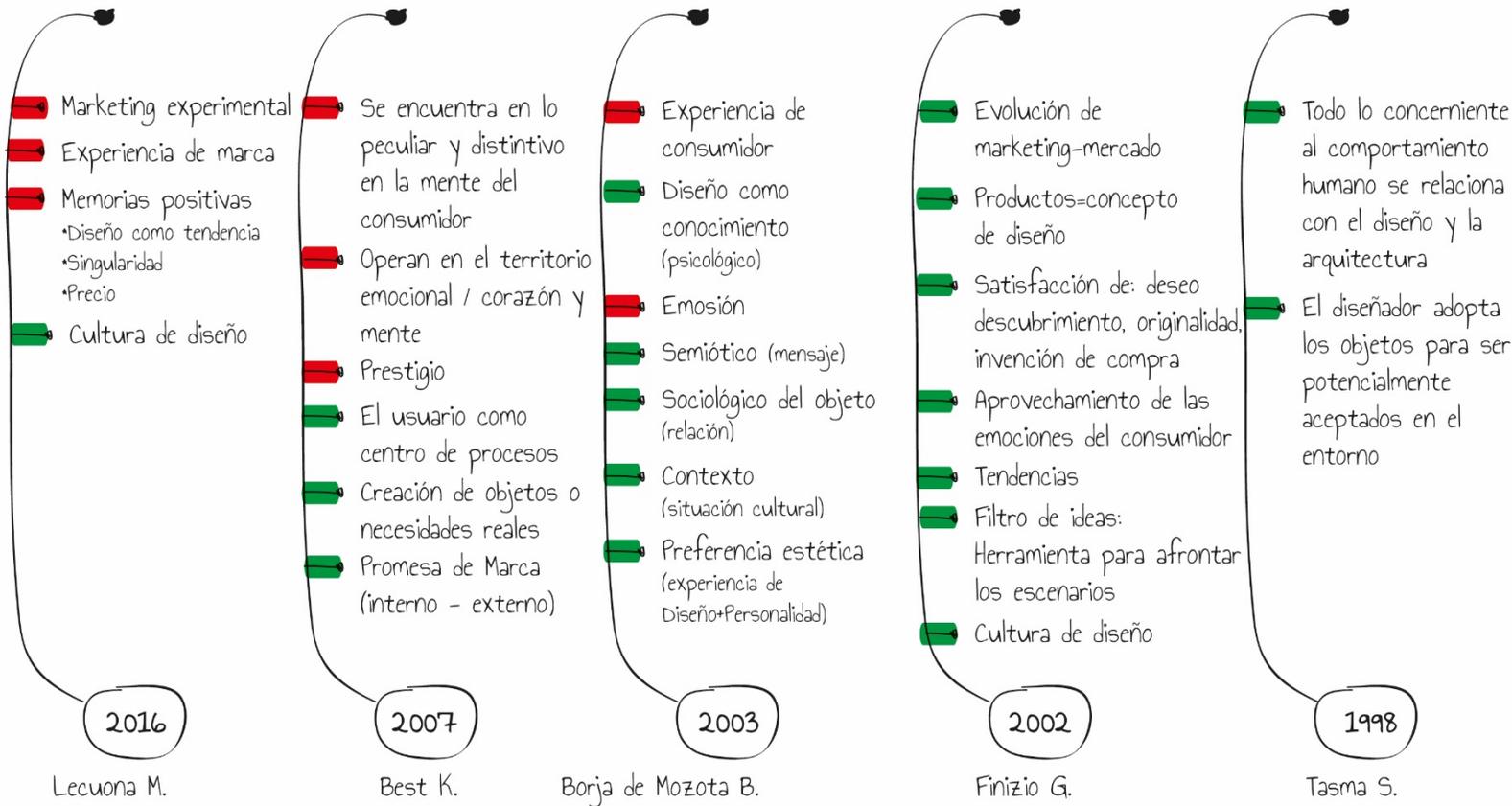
### Resultados

Autores y manuales



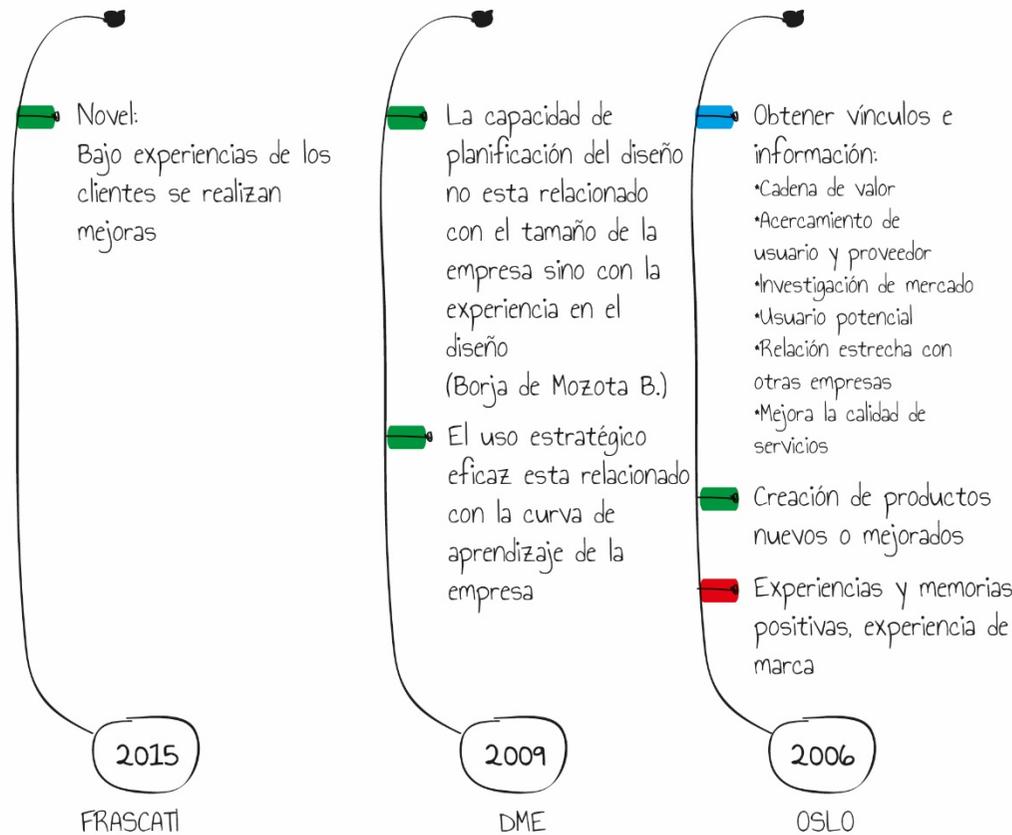
## 8. EXPERIENCIA

AUTORES



## 8. EXPERIENCIA

MANUALES



### CONCLUSIÓN:

#### Emocional

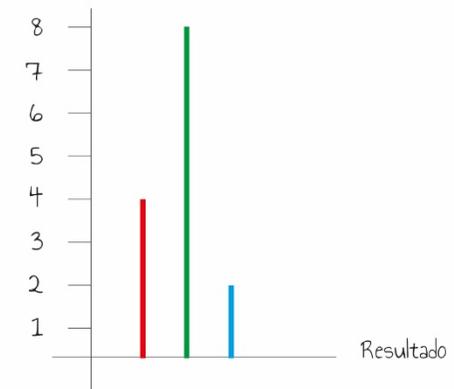
Experiencia de marca, prestigio, cara al cliente, memorias positivas, territorio emocional del usuario

#### Cultura de diseño

Empresa, generar experiencias

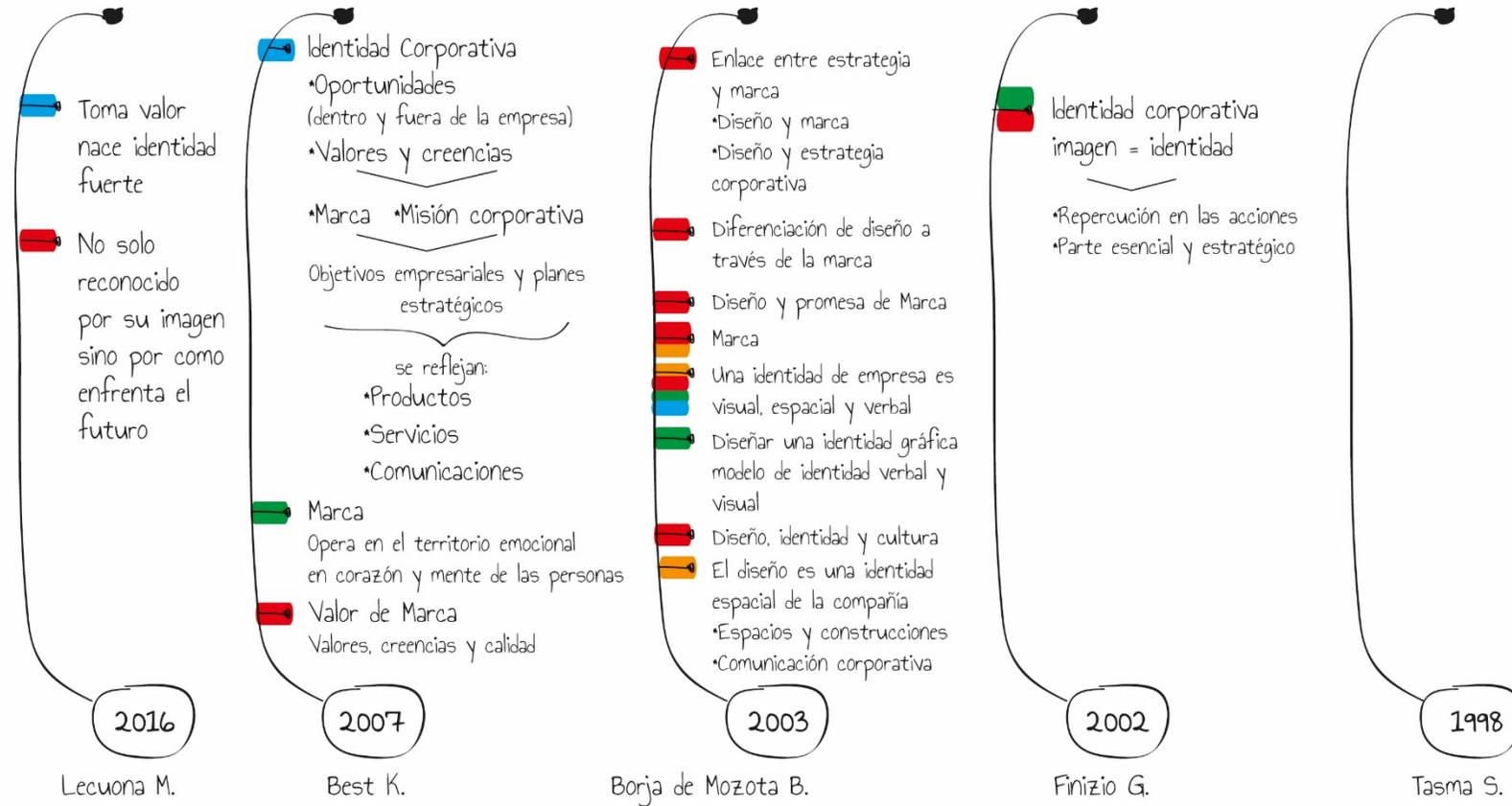
#### Vínculos

Autores y manuales



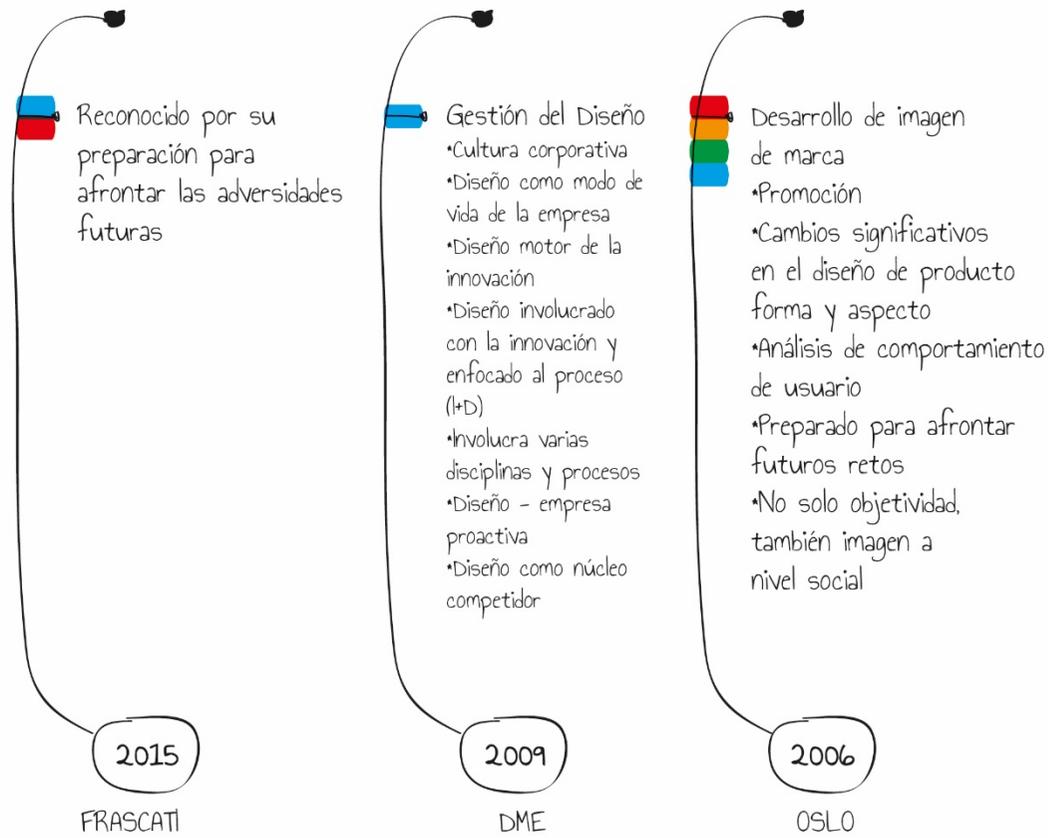
# 9. IDENTIDAD DE MARCA

AUTORES



# 9. IDENTIDAD DE MARCA

MANUALES



Reconocido por su preparación para afrontar las adversidades futuras

- Gestión del Diseño
- Cultura corporativa
  - Diseño como modo de vida de la empresa
  - Diseño motor de la innovación
  - Diseño involucrado con la innovación y enfocado al proceso (I+D)
  - Involucra varias disciplinas y procesos
  - Diseño - empresa proactiva
  - Diseño como núcleo competidor

- Desarrollo de imagen de marca
- Promoción
  - Cambios significativos en el diseño de producto forma y aspecto
  - Análisis de comportamiento de usuario
  - Preparado para afrontar futuros retos
  - No solo objetividad, también imagen a nivel social

## CONCLUSIÓN:

### Promesa de Marca

Experiencia de consumidor, atractivos empresariales viables, objetivos estratégicos

### Marca (identidad - imagen)

Producto, mercado, consumidor

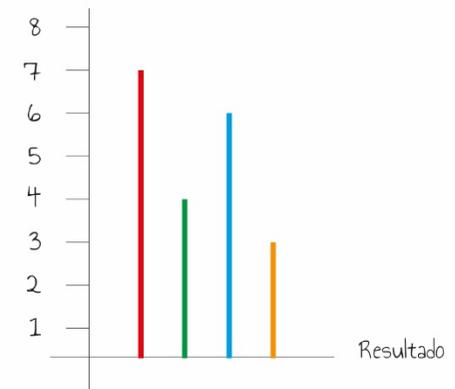
### Filosofía corporativa

Cultura corporativa

### Áreas

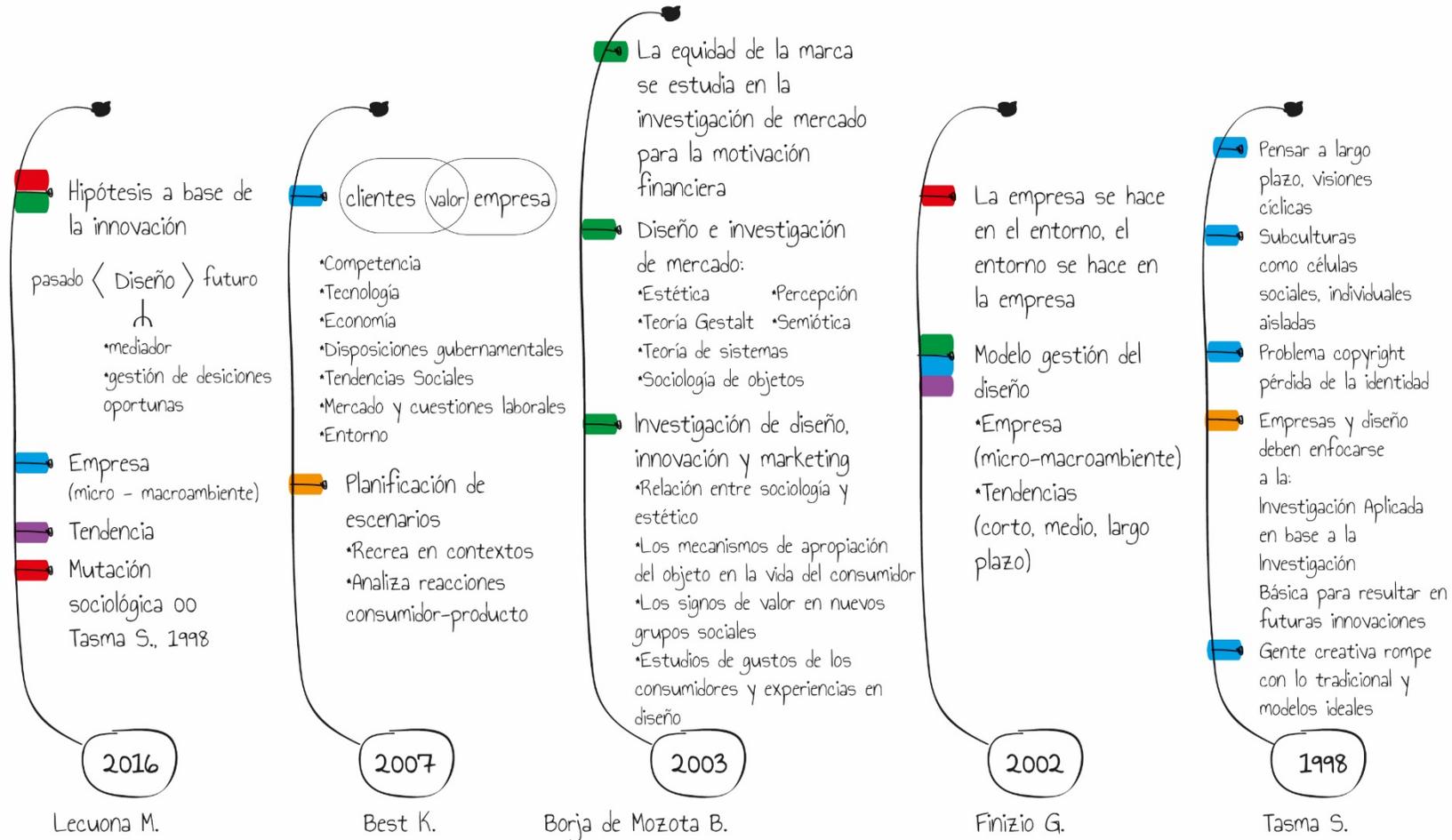
Espacial, acciones, imagen, comunicación

Autores y manuales

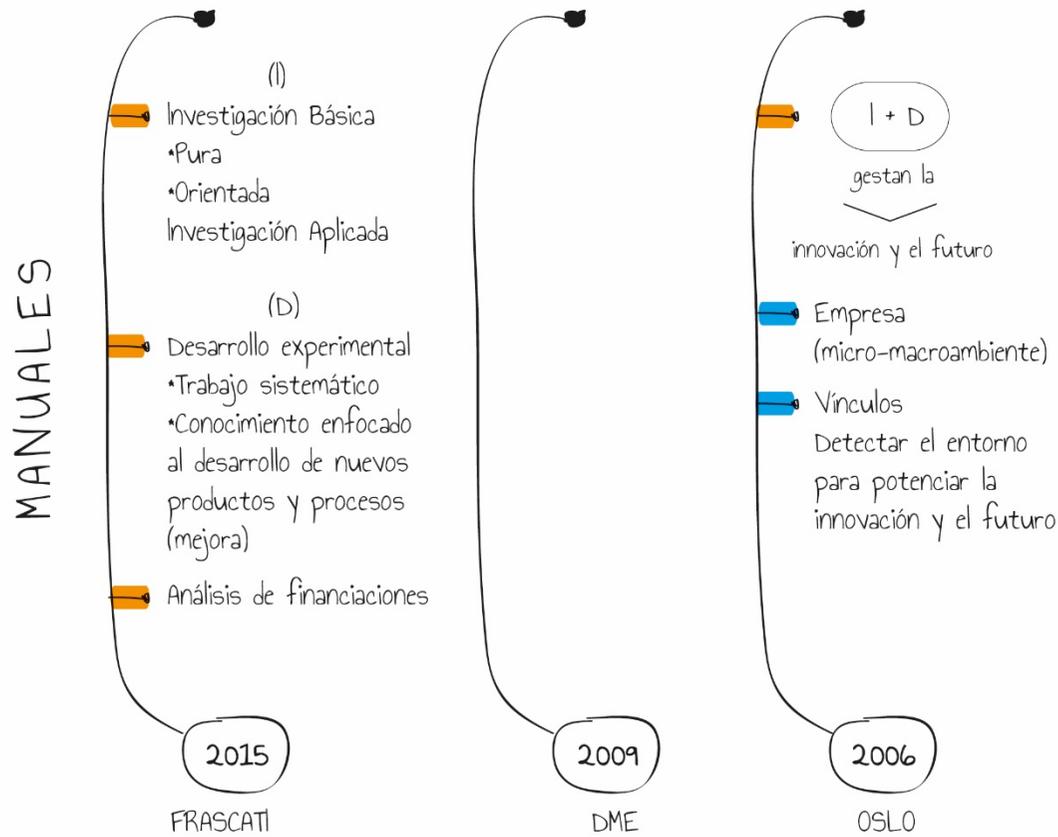


# 10. FUTURIBLES

AUTORES



# 10. FUTURIBLES



## CONCLUSIÓN:

Filosofía

Diseño como mediador

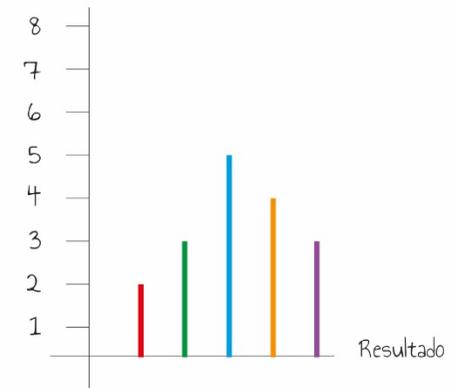
Entorno

Evolución del mercado

I + D = innovación y futuro

Tendencia

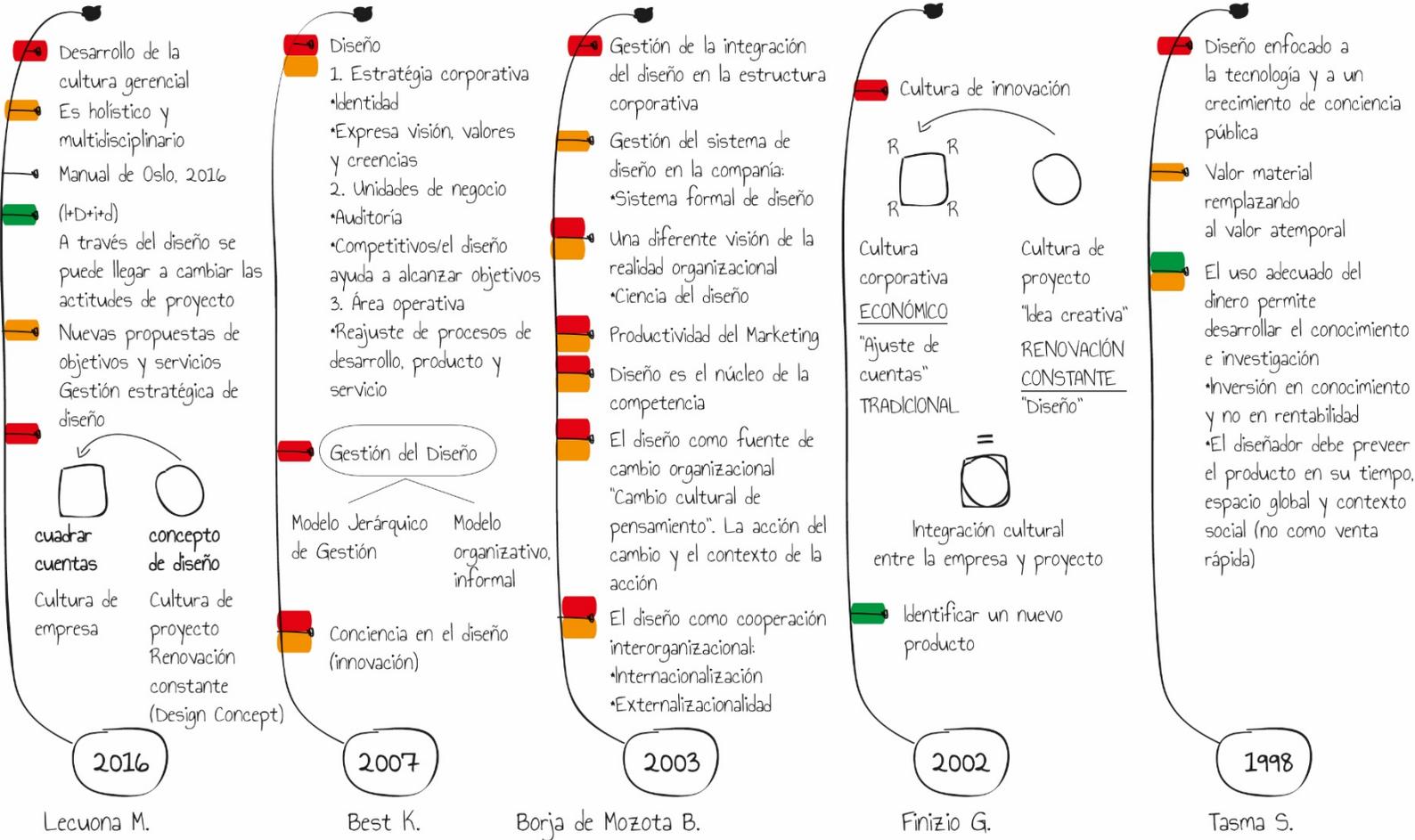
Autores y manuales



# 11. ESTRATEGIA

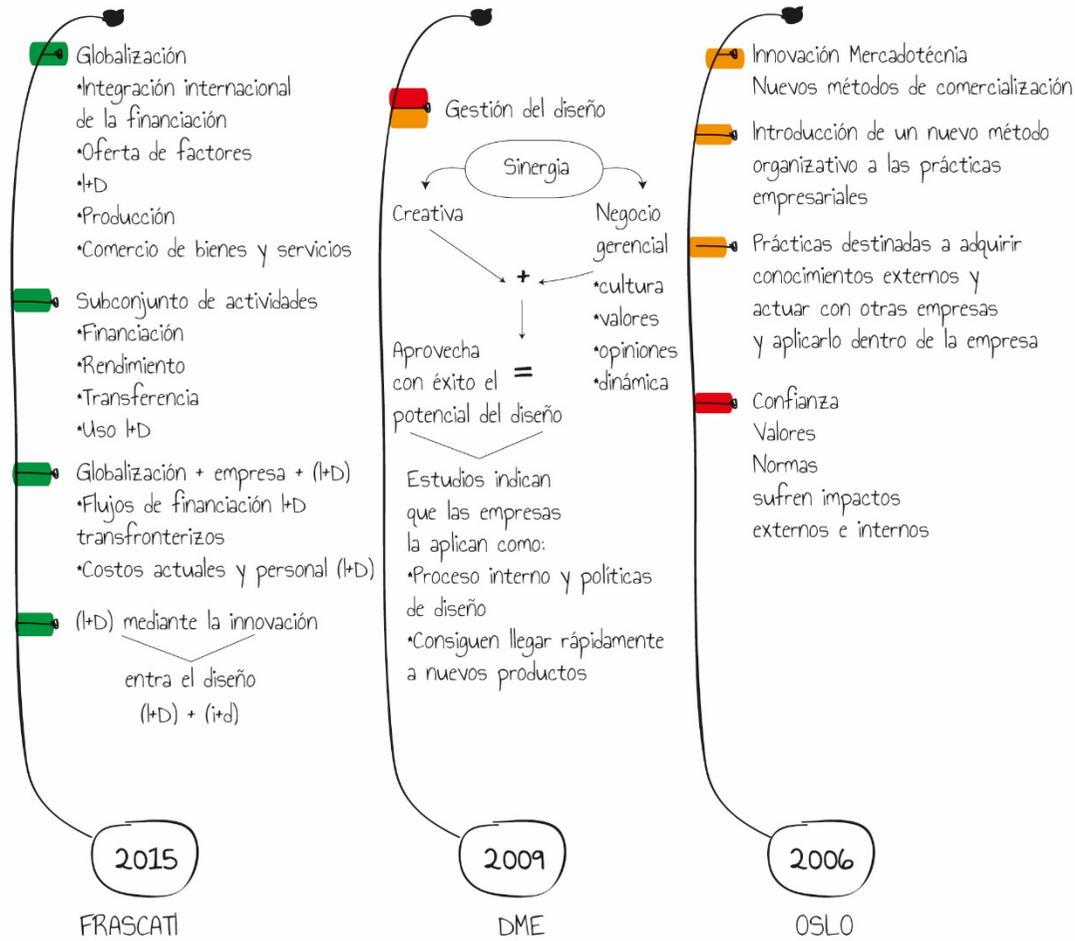
adn del Diseño

AUTORES



# 11. ESTRATEGIA

MANUALES

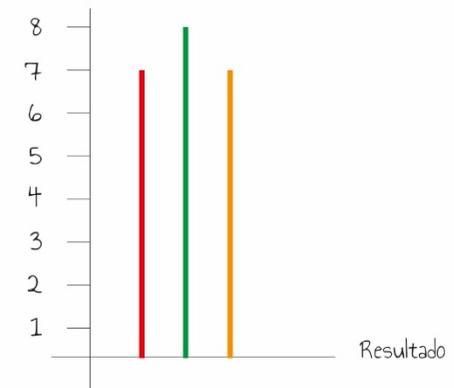


## CONCLUSIÓN:

Cultura de empresa +  
Cultura de proyecto  
 Filosofía, intangible, ruptura de pensamientos  
(I + D + i + d)  
 A través de diseño se llega a cambiar las actividades del proyecto

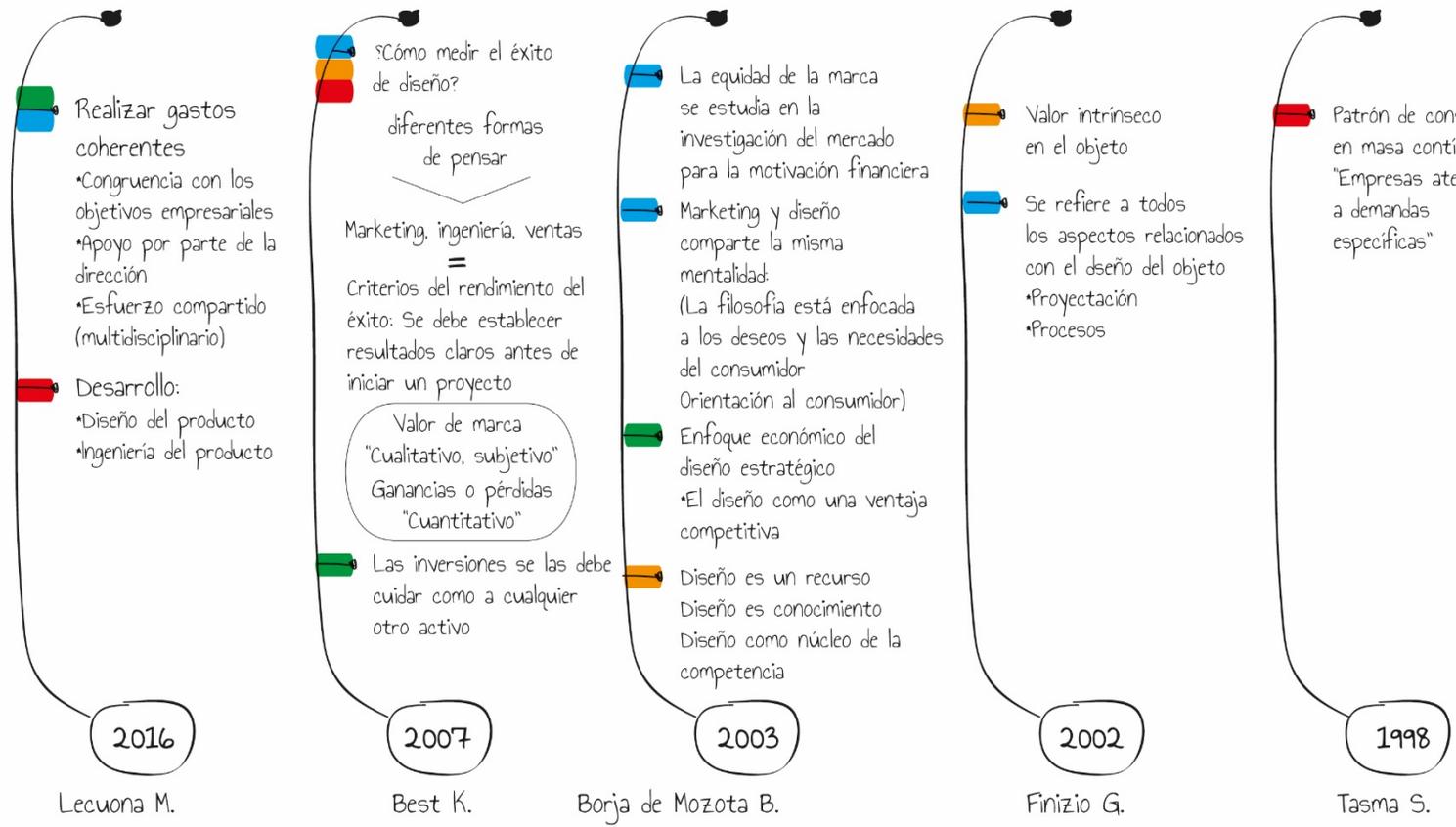
Gestión estratégica  
 Tangible

Autores y manuales



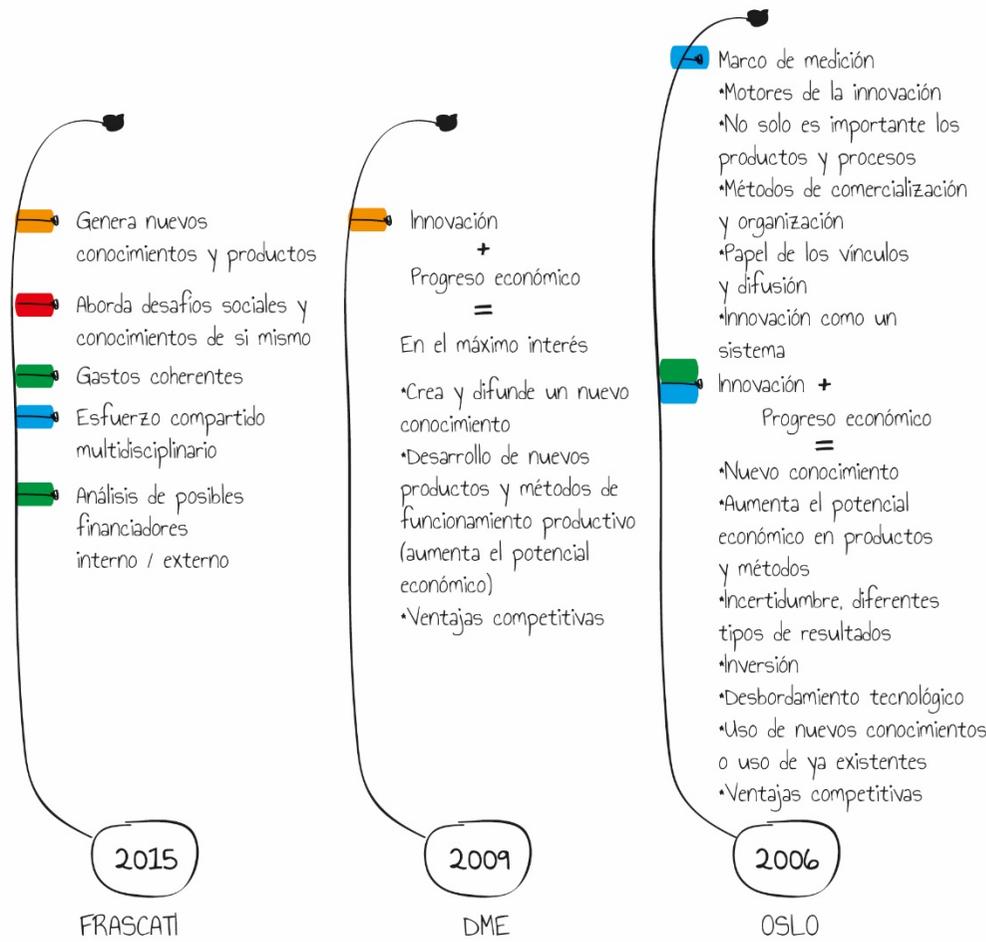
## 12. BENEFICIO

AUTORES



## 12. BENEFICIO

MANUALES



### CONCLUSIÓN:

Coherencia con los objetivos

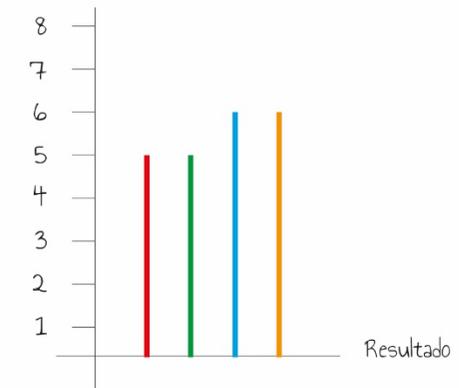
Coherencia en gasto e inversión

Apoyo de la dirección

Esfuerzo compartido

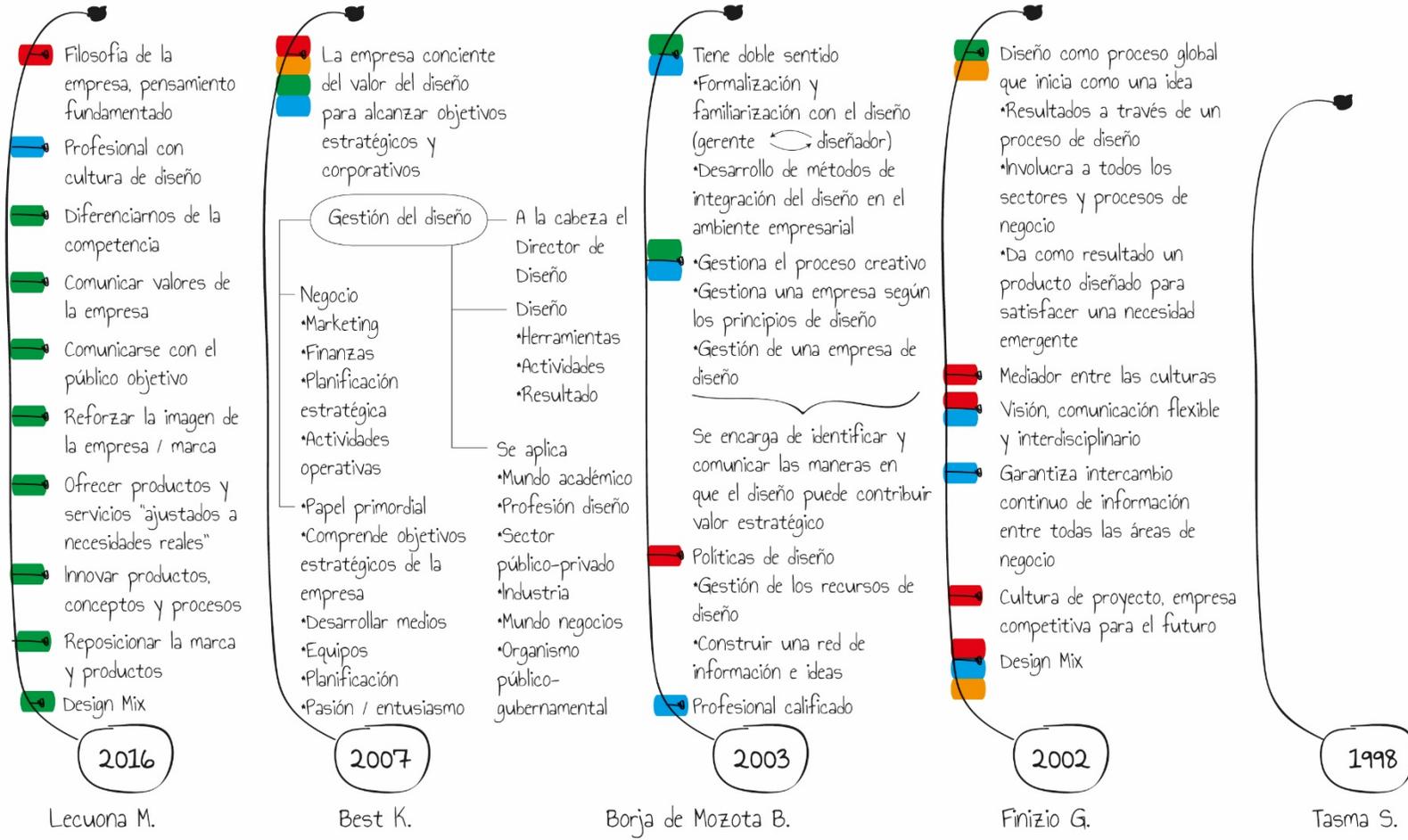
Ventaja competitiva

Autores y manuales

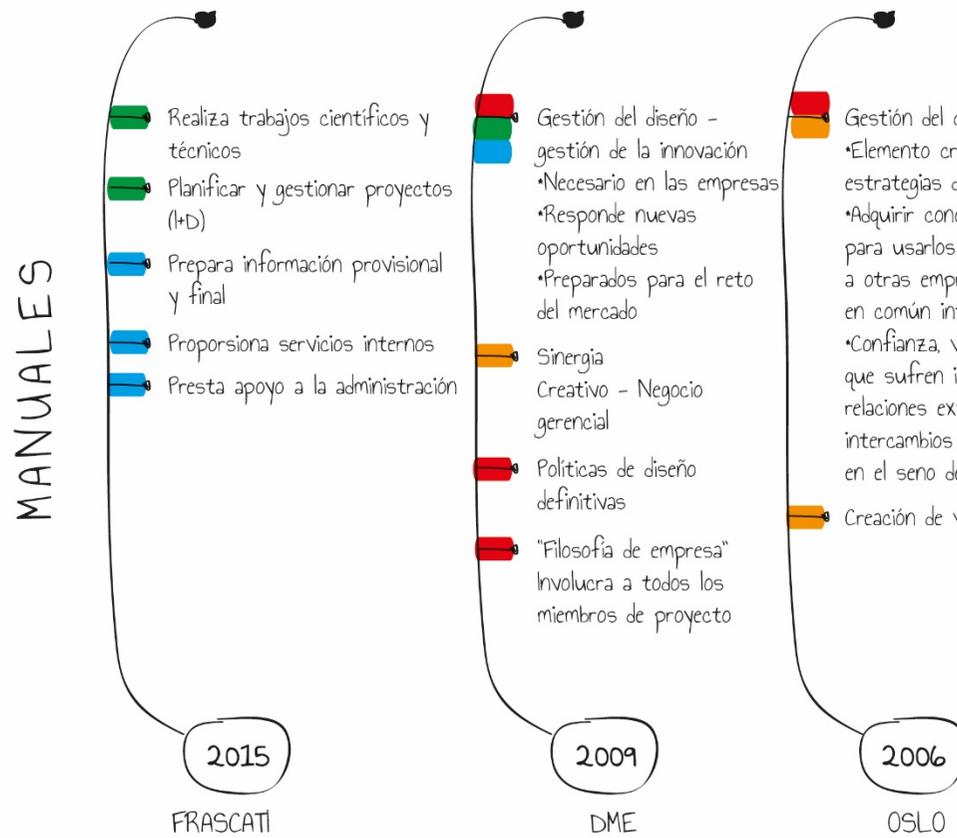


# 13. GESTIÓN EXPERTA

AUTORES



# 13. GESTIÓN EXPERTA



## CONCLUSIÓN:

### Filosofía de la empresa

Conciencia de la empresa sobre el valor de diseño - políticas

### Acciones de la gestión

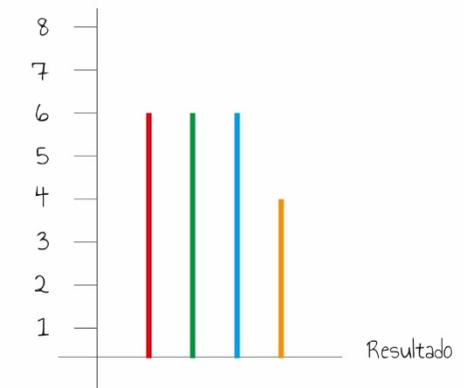
### Profesional con cultura

Organigrama de diseño - capacitado

### Entorno y actores de gestión de diseño

Vínculos

Autores y manuales



#### **4.4. Análisis de resultados**

##### **Tabla 4.47. Concordancias entre autores.**

Nota: ver la siguiente página.

Elaboración propia

# ANÁLISIS DE RESULTADOS

adn del Diseño

## Concordancias entre autores

		Lecuona	Best	Borja de Mozota	Finizio	Tasma	Frascati	DME	Oslo	T.
Forma	1	X	X	X	X	X	X		X	7
	2	X	X			X			X	4
	3	X	X		X	X				4
	4	X	X	X	X	X			X	6
Función	5	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	6	X		X					X	3
Proceso	7	X		X	X			X		4
	8	X	X	X	X			X	X	6
	9						X	X	X	3
Tecnología	10	X	X					X		3
	11	X	X					X		3
	12			X	X	X				3
	13				X	X	X	X	X	5
Áreas	14	X	X	X	X	X		X		6
	15		X	X	X		X		X	5
Innovación	16	X	X	X	X			X		5
	17	X	X	X		X		X	X	6
	18	X	X	X	X		X	X	X	7
	19	X	X	X	X		X		X	6
Diseño como sistema	20	X	X		X		X		X	5
	21	X	X				X			3
	22	X	X		X		X		X	5
	23	X		X				X		3
	24		X				X		X	3
Identidad de Marca	25	X	X	X	X		X	X	X	7
	26	X	X	X	X				X	5
	27	X	X	X				X	X	5
	28		X	X	X			X	X	5
Beneficio	29	X	X	X		X	X			5
	30	X	X	X			X		X	5
	31	X	X	X	X				X	5
	32			X	X		X	X		4
Experiencias	33	X	X	X	X				X	5
	34	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	35			X	X		X		X	3
Futuribles	36	X			X	X			X	4
	37	X	X	X	X					4
	38	X	X		X	X			X	5
	39		X		X	X	X		X	5
	40	X			X	X				3
Estrategias	41	X	X	X	X	X		X	X	7
	42	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	43	X	X	X		X	X		X	6
Gestión de experta	44	X	X	X	X			X	X	6
	45	X	X	X	X		X	X		6
	46	X	X	X	X	X	X	X		7
	47		X		X			X	X	4

Forma:

- 1.- Físico (Visual - tangible)
- 2.- Transformación (evolución)
- 3.- Experiencia (Historia - contexto)
- 4.- Significado (Comunicación visual)

Función:

- 5.- Principio funcionalista
- 6.- Variables (Adaptación en el entorno)

Proceso

- 7.- Solución (problemas reales)
- 8.- Metodología del proyecto (Proceso creativo y marketing mix)
- 9.- Organización productiva (procesos de producción)

Tecnología

- 10.- Intelectual (Profesionales)
- 11.- Instrumentales (Hardware + Software)
- 12.- Ciclo – estrategia tecnológica (constante evolución y renovación)
- 13.- Áreas de aplicación tecnológica (Tecnología para la creación, producción uso)

Áreas

- 14.- Familia de profesiones (diversificación y flexibilidad)
- 15.- Co-working (Interacción interna-externa)

Innovación

- 16.- Acciones desde el diseño (Procesos de diseño para la innovación)
- 17.- Pensamiento desde el diseño (Filosofía)
- 18.- Tipos de innovación (Producto, procesos, mercado y organización)
- 19.- Organigrama (Integración de diseño)

Diseño como sistema

- 20.- Comprensión (Conocimiento previo por parte de la empresa)
- 21.- Organización de procesos (Estructura para la sistematización)
- 22.- Categorías (Elementos clave para el sistema)
- 23.- Programa formal de actividades (Políticas, relación con gerencia, acciones específicas, co-working)

24.- Resultados (Productos y aprendizaje)

Identidad de Marca

25.- Promesa de Marca (Experiencia de consumidor, atractivos empresariales viables, objetivos estratégicos)

26.- Marca (identidad – imagen, Producto, mercado, consumidor)

27.- Filosofía corporativa (Cultura corporativa)

28.- Áreas (Espacial, acciones, imagen, comunicación)

Beneficio

29.- Coherencia con los objetivos

30.- Coherencia en gasto e inversión

31.- Apoyo de la dirección

32.- Ventaja competitiva

Experiencias

33.- Emocional (Experiencia de marca, prestigio, cara al cliente, memorias positivas, territorio emocional del usuario)

34.- Cultura de diseño (Empresa, generar experiencias)

35.- Vínculos (Relación externa de la empresa)

Futuribles

36.- Filosofía (Pensar no solo en el ahora, pensar en el futuro)

37.- Diseño como mediador (Anticipación, previsión, construir el camino hacia el futuro)

38.- Entorno (Evolución del mercado)

39.- I + D = innovación y futuro (Innovación como catalizador)

40.- Tendencia (Posibles caminos hacia el futuro)

Estrategias

41.- Cultura de empresa + Cultura de proyecto (Filosofía, intangible, ruptura de pensamientos)

42.- I + D + i + d (I+D dan paso a la innovación a través del diseño)

43.- Gestión estratégica (Tangible: acciones y productos)

Gestión de experta

44.- Filosofía de la empresa (Conciencia de la empresa sobre el valor de diseño - políticas)

45.- Acciones de la gestión (Funciones del gestor)

46.- Profesional con cultura (Organigrama de diseño - capacitado)

47.- Entorno y actores en la gestión de diseño (Vínculos)

Para la elaboración de análisis de concordancias entre autores e instituciones de divulgación que tratan temas en común como: la gestión de diseño, políticas de diseño, el vínculo entre diseño e innovación y la integración del diseño en la empresa, se parte de los elementos del ADN del diseño planteados.

Para el elemento Forma los participantes concuerdan en su mayoría que lo visual, tangible y el significado que evoque un determinado producto es vital para captar la atención del usuario; la evolución y su contexto es otro factor que a través del producto se manifiesta su procedencia y rasgos diferenciadores.

Para el elemento Función es un hecho que el producto debe partir del principio funcionalista que busca adaptar los elementos a su entorno y uso.

Para el elemento Proceso la mayoría de los participantes concuerdan que la intervención de las herramientas que porta el método proyectual en la empresa aporta significativamente en la identificación de las necesidades emergentes; además diseño debe estar consiente de los procesos de la empresa debido a que las soluciones deben ser integrales y no solo enfocadas a diseño, ya que el desarrollo de un producto es una cadena continua de actividades multidisciplinarias.

Para el elemento Tecnología los participantes concuerdan que la tecnología es importante en el desarrollo de nuevos productos y se encuentra inmersa en varias áreas que influyen en la empresa, además es un factor importante en el avance y desarrollo de nuevos productos, para ello es necesario contar con herramientas intelectuales (profesionales) e instrumentales (hardware-software) para poder relacionarse interna y externamente a la empresa generando vínculos e intercambio de conocimientos, además es importante el ciclo de renovación y evolución constante para una empresa con visión a futuro.

Para el elemento Áreas los autores concuerda que en una empresa con visión a futuro (ruptura de pensamiento) debe integrar en su estructura un departamento de diseño el cual se encuentra capacitado en herramientas y métodos aplicados, como cabecera se posiciona un profesional gestor de diseño, con pensamiento y perfil multidisciplinario, apto para dirigir objetivos empresariales con una visión innovadora y creativa quién garantiza una comunicación constante y fluida entre los departamentos y gerencia.

Para el elemento Innovación los participantes concuerdan que la innovación en producto, proceso, organización y mercadotecnia son aquellas que introducen o adoptan productos, procesos y métodos nuevos a sus actividades. Con respecto al diseño, se plantea la introducción del método proyectual que se deriva de un pensamiento filosófico de cambio, donde el diseño se integre en la empresa para lograr mejoras e innovación. El diseño trae consigo competitividad, creatividad y nuevos conceptos; esto contribuye a la posibilidad de mejoras radicales, donde el diseño se posiciona como impulsor de la innovación.

---

#### 4.5. ADN del diseño - códigos genéticos (bases del diseño global)

Se toma en cuenta que, bajo las necesidades de cada empresa, la mentalidad de cada empresa, los recursos tangibles e intangibles, factores de fuerza mayor (macro y micro-entorno) la implementación y resultados de la estructura variará.

En base a los resultados obtenidos se detecta elementos que tratan temas similares y surge la necesidad de agruparlos para la ejecución de los procedimientos, los cuales se categorizan para encaminar el correcto tratamiento del diseño en las actividades empresariales, dependiendo del caso (proyecto) en el que se lo desee aplicar.

Se inicia categorizando los elementos que se enfocan en el ámbito proyectual, creativo y funcional: Forma, Función, Procesos y Tecnología; estos elementos son básicos en la creación de todo producto; la segunda categoría se enfoca en los territorios que opera el diseño: Área, Innovación y Diseño como Sistema; en la estructura empresarial se aloja el departamento de diseño que es dirigida por un profesional gestor de diseño quien se encarga de ser el intermediador (holístico multidisciplinario) y principal dinamizador de la comunicación entre todos los involucrados de determinados proyectos y los altos mandos, además estructura y formaliza los procedimientos de diseño bajo una correcta coordinación con gerencia, también destaca las actividades de diseño como un motor impulsor de la innovación. La tercera categoría trata sobre la evolución del pensamiento empresarial con un enfoque al diseño en su ascenso (valor cualitativo) a un nivel de percepción global de su entorno, y una comprensión clara de que es la empresa, su papel y posibilidades: Experiencia, Identidad de Marca, Futuribles y Estrategias; la empresa se involucra con conceptos de innovación, entiende la importancia de una fuerte identidad de marca; además, de la participación del diseño en todos los ámbitos empresariales (producción, comunicación, capacitación, experiencia) bajo las herramientas y métodos proyectuales para el análisis de competencias, diseño contribuye en la creación de vínculos de conocimiento continuo y retroalimentación estimulando la participación en eventos externos e internacionales manteniendo un constante enlace con el entorno; y, la cuarta categoría trata sobre los beneficios que surgen de la correcta integración de la cultura de proyecto en la cultura corporativa y de la participación del método proyectual como herramienta de estrategia: Beneficio y Gestión experta.

Nota: Ver la siguiente página

**Figura 4.47. bases del diseño global**

## adn del Diseño / Código genético

---



1

FORMAL  
CREATIVO  
PROYECTUAL

1. Forma
2. Función
3. Proceso
4. Tecnología

2

TERRITORIO

5. Áreas
6. Innovación
7. Diseño como Sistema

3

CAMBIOS  
FILOSOFÍA  
ABSTRACTO  
MENTALIDAD

8. Experiencia
9. Identidad de Marca
10. Futuribles
11. Estrategia

4

RETORNO  
BENEFICIO PRAGMÁTICO  
REQUISITO OPERATIVO

12. Beneficio
13. Gestión Experta



# Capítulo 5

## Modelo de ADN

### 5.1. Introducción.

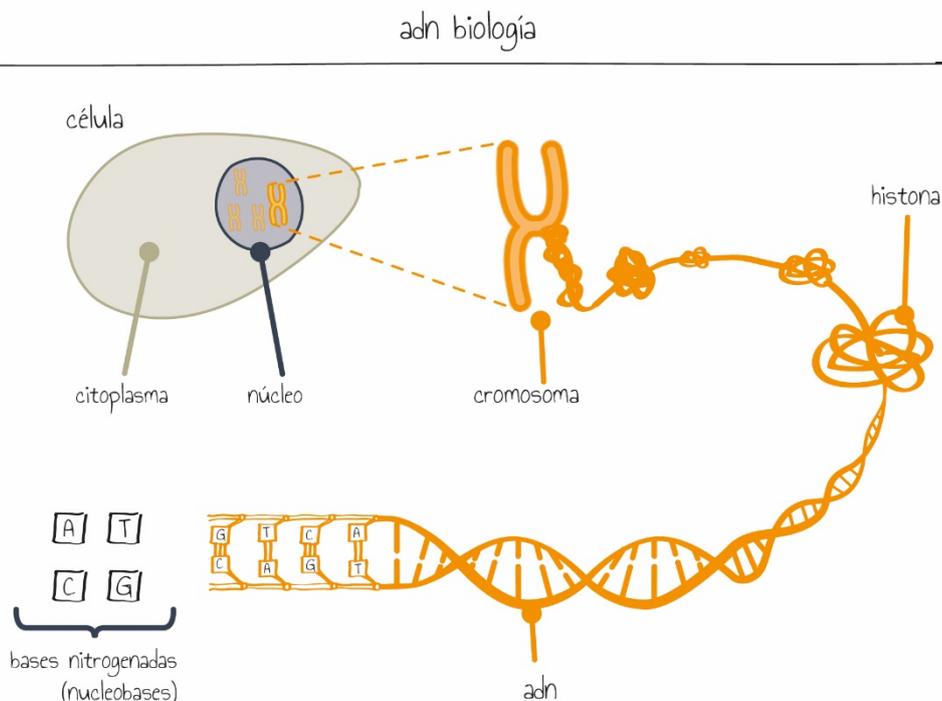
El ADN son siglas del ácido desoxirribonucleico, quien se encarga de portar las instrucciones genéticas de generación en generación, determinando el desarrollo y funcionamiento de todos los seres vivos y algunos virus, a esta información genética se la denomina genes; el ADN es un plano molecular con instrucciones específicas para formar un ser vivo, su función principal es la de almacenar información a largo plazo para construir otros componentes celulares y moléculas de ARN.

El ADN es un polímero de nucleótidos, es decir, un polinucleótido quien está formado por varios átomos conectados entre sí, cada nucleótido, a su vez, está formado por un azúcar (la desoxirribosa), una base nitrogenada (que puede ser adenina→A, timina→T, citosina→C o guanina→G) y un grupo fosfato que conecta a cada nucleótido con el siguiente; para reconocer el código del ADN se debe observar la secuencia de sus bases. En los organismos vivos el ADN se presenta como una escalera de doble hélice en espiral conformado por nucleótidos, en donde la consecución de las cuatro bases nitrogenadas a lo largo de la escalera codifica la información genética, dicha escalera se encuentra conectada entre sí por puentes de hidrógeno.

Los códigos genéticos contenidos en el ADN deben ser utilizados por la maquinaria celular (ribosoma) para ello el ADN debe pasar por un proceso denominado transcripción quien realiza una copia exacta de sus códigos resultando en un tamaño más corto llamado ARN, después, de que el núcleo termina con este proceso celular, el ARN puede salir al citoplasma para su posterior utilización como la guía o manual de procesos que darán

lugar a proteínas (productos). En el núcleo de la célula, el ADN está organizado por cromosomas estructuradas por histonas que, durante el ciclo celular se duplican antes de que la célula se divida.

La reproducción del ADN se hace con extrema certeza, esta perfecta armonía de procesos y un correcto funcionamiento determina la naturalidad de un ser vivo, un solo fallo en la construcción elemental de una base nitrogenada, el resultado puede generar diversas mutaciones, entre ellas el ser vivo puede pertenecer a un distinto entorno hasta deformaciones fisiológicas; la estructura de este proceso inspira a la presente propuesta a realizar una analogía del ADN y su biología.



**Figura 5.48. ADN – Biología**

Diseño es el ADN del producto, por tanto cada producto posee un código genético mediante el cual se puede detectar varios elementos y factores que lo definen, tangibles (físico) e intangibles (procedencia), la presente analogía aporta de manera clara, directa y dinámica a entender la naturaleza del diseño global y el marketing estratégico hablando de temas que tratan no solo de la forma y función de un producto sino desde la identificación de la idea, la conceptualización hasta la justificación de la producción.

## 5.2. ADN del diseño - Códigos genéticos

El ADN del Diseño se encuentra compuesto por cuatro códigos genéticos quienes a su vez portan una serie de átomos que determinan la naturalidad de un producto o proceso. Código 1: Formal, creativo, proyectual; Código 2: Territorio; Código 3: Filosofía, abstracto, mentalidad, cambios; Código 4: Retorno, beneficio pragmático, requisito operativo.

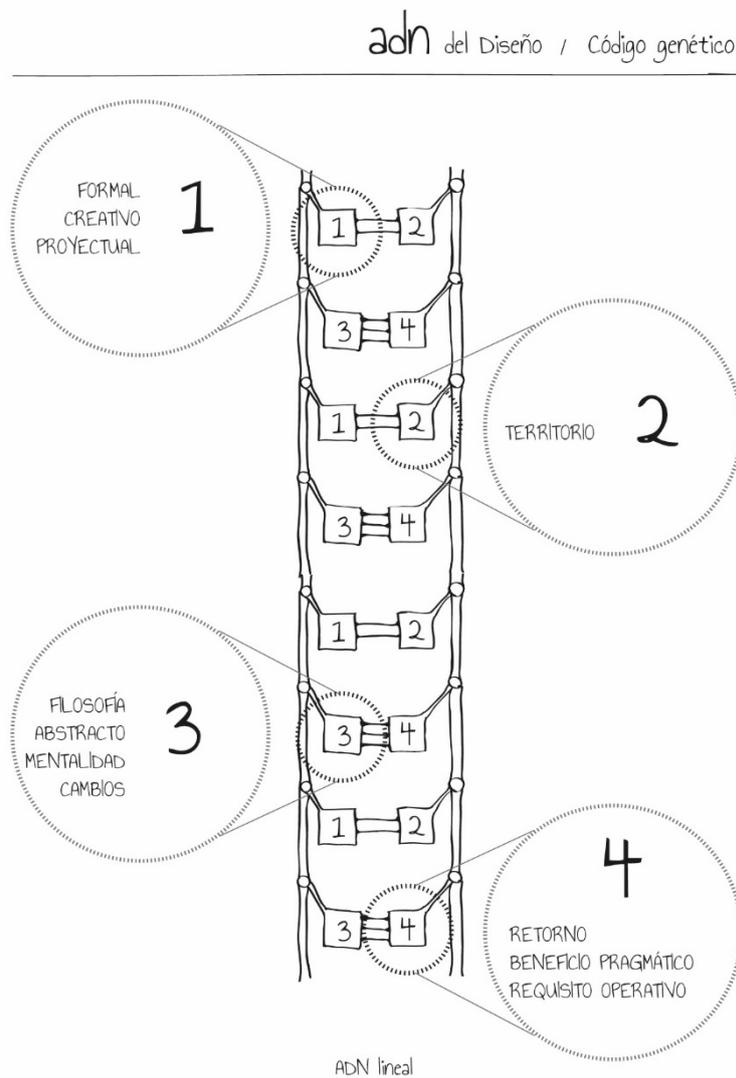
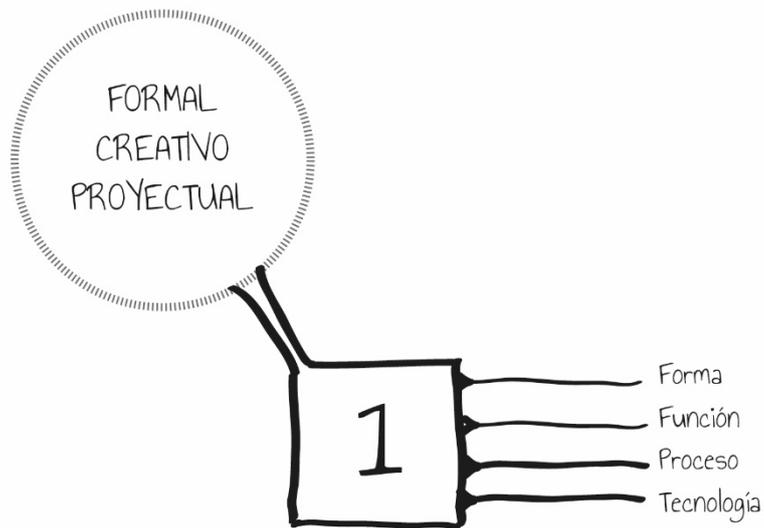
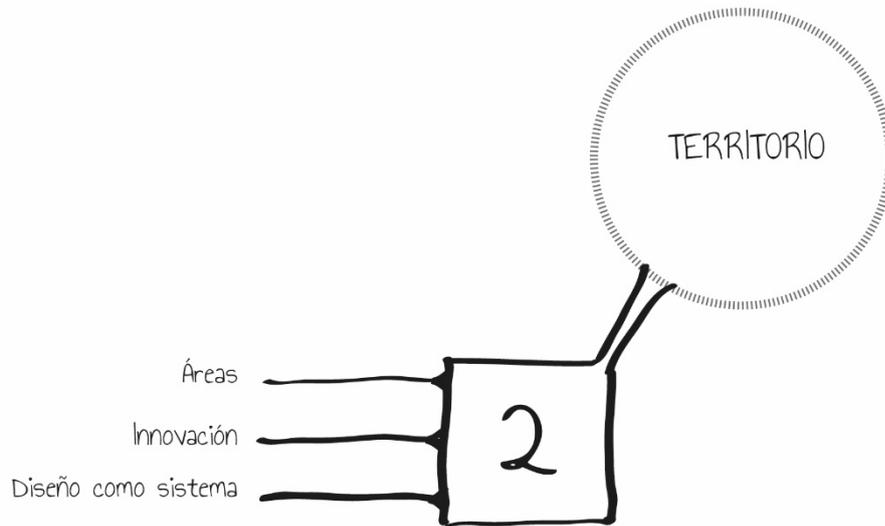


Figura 5.49. ADN del Diseño – Bases genéticas



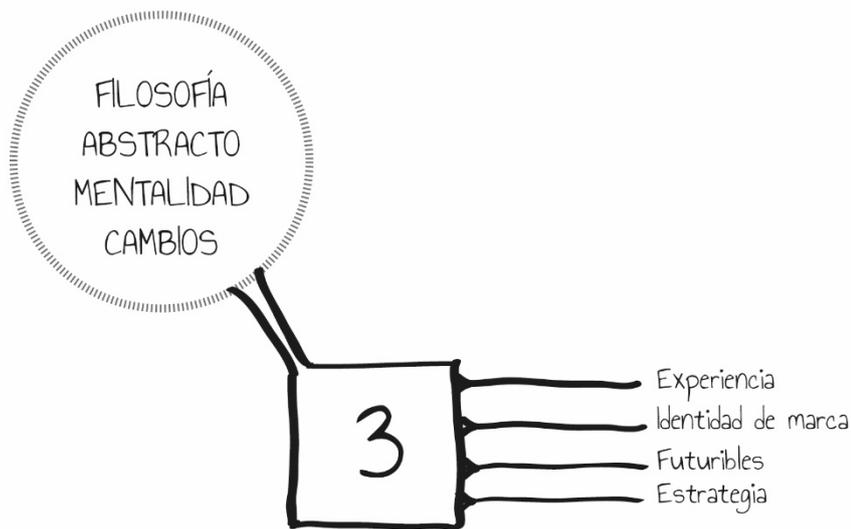
**Figura 5.50. Gen 1 (Formal, Creativo y Projectual)**

El primer código planteado trata de la parte esencial y básica en la creación de un producto, es decir, la base proyectual; en el diseño, lo funcional y estético de un producto es un hecho; entonces, el diseño contemporáneo tiene que involucrarse con el usuario y su entorno para satisfacer necesidades emergentes; para que la empresa pueda acercarse a la realidad de su entorno, obtener una concepción y análisis de la realidad, se aplica el método proyectual como herramienta base dando lugar al design mix, maximizando el valor del producto como resultado de sus procesos productivos y su apreciación en el mercado; con los mercados en constante evolución la empresa debe poseer entre sus colaboradores a profesionales de diseño capacitados en temas específicos para aportar con ideas creativas y la conexión con nuevos conocimientos e investigación tecnológica.



**Figura 5.51. Gen 2 (Territorio)**

La empresa en su transición de evolución de pensamiento, en el organigrama consta un departamento de diseño multidisciplinario capacitado con herramientas y métodos aplicados, a la cabeza se posiciona un profesional gestor de diseño creativo, visionario quien cuenta con el apoyo de los altos mandos y direcciona la relación entre las áreas de diseño con las diferentes áreas involucradas en determinado proyecto según las necesidades; el gestor de diseño establece un nuevo método de estructuración de responsabilidades, poderes de decisión entre empleados, integración de áreas que deriva en una clara y flexible comunicación y las funciones adecuadas para el trabajo de diseño respaldado por la coordinación y planificación de los procesos de diseño, está encargado de enca-minar actividades creativas y formales en unidad de criterios para conseguir propuestas viables; con la correcta aplicación y función de diseño en la empresa bajo el respaldo empresarial y la planificación de los procesos de diseño, la empresa se torna competi-tiva, creativa, generadora de nuevos conceptos de producto; se debe tomar en cuenta que el diseño es impulsor de la innovación, misma que interviene en los procesos, la mercadotecnia, producto, organización, tecnología, investigación y todos los aspectos de formulación del concepto de producto.



**Figura 5.52. Gen 3 (Filosofía, Abstracto, Mentalidad y Cambios)**

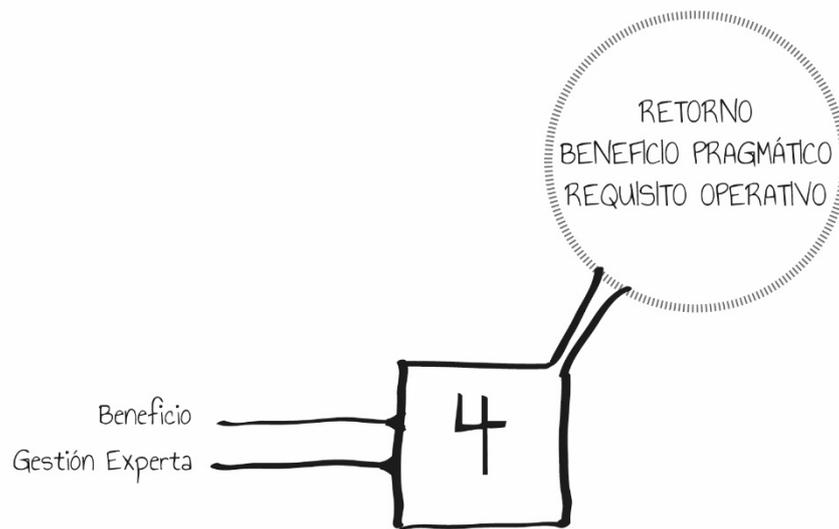
La evolución constante de mercado da paso a nuevas necesidades, nuevos estilos de vida, nuevos modos de consumo, exigiendo a las empresas plantearse la evolución de métodos de análisis y predicción empresarial; las empresas que han realizado un análisis consensuado y detecten la necesidad de evolucionar deben investigar y relacionarse con conceptos que generen innovación, la filosofía empresarial debe enfocarse en consolidar una poderosa identidad de marca, además de la generación de experiencias a través del valor de la promesa de marca plasmado en los productos, todo esto en base a estrategias y una sólida cultura organizacional y de proyecto.

Se debe lograr un enfoque estratégico necesario para la implantación del diseño que surge de una visión a futuro y busca adelantarse en el tiempo y proponer soluciones efectivas y creativas. Las estrategias de diseño cubren todas las actividades de la empresa, y es necesario entender su importancia y participación en la decisión de estrategias a nivel gerencial, para poder establecer con claridad las funciones del diseño a todo nivel empresarial.

El gestor de diseño debe estar sumergido en los antecedentes, metas planteadas y el entorno de la empresa, que, bajo herramientas y métodos proyectuales, traza las mejores soluciones para el desarrollo de un problema determinado; el gestor de diseño se preocupa por formar vínculos para intercambiar información continua, tener un

con-tacto constante con el entorno, el consumidor y el mercado; el gestor de diseño esti-mula los sentidos para generar las experiencias de uso, calidad en servicios y comuni-cación efectiva de la empresa por medio de la ideación de conceptos traducidos y co-municados; dichas acciones generan experiencias tanto en público interno como ex-terno de la empresa.

La vinculación del I+D con el diseño permite el desarrollo de nuevos productos inno-vadores, generar una nueva visión en la empresa y concienciar sobre su importancia como recursos para la innovación. Las estrategias serán tangibles en el momento de ver su rendimiento en propuestas funcionales y la retroalimentación, las áreas produc-tivas, de generación de ideas y de mercadotecnia son entornos donde el diseño actúa estratégicamente en conjunto con los profesionales de cada área.



**Figura 5.53. Gen 4 (Retorno, Beneficio Pragmático y Requisito Operativo)**

El beneficio es visto como la ganancia que la empresa obtiene al apostar de forma constante y a largo plazo por el diseño en sus procesos de creación, producción, co-comercialización e investigación; en los criterios de rendimiento del éxito se debe establecer resultados claros antes de iniciar un proyecto, se debe tomar en cuenta aspectos que influyen en el beneficio y rendimiento del éxito de diseño mismo que depende desde el punto de vista que se lo analice, también de los objetivos empresariales y los objetivos del proyecto planteados.

Diseño trabaja comprometido con la filosofía empresarial y es parte integral de las políticas establecidas, mismas que deben respaldar y apoyar las actividades de diseño; quien está al mando del departamento proyectual es un gestor con cultura de diseño, se encarga de organizar y jerarquizar actividades entre recursos humanos y proyectos, realizar una planificación, ejecución, seguimiento y rendición de cuentas de los proyectos planteados bajo los lineamientos estratégicos de la empresa, en aspectos sociales, medioambientales, de investigación y de mercado. El gestor de diseño debe lograr una comunicación efectiva entre áreas de la empresa para coordinar el desarrollo de proyectos y el proceso productivo; así también, debe identificar y captar posibles oportunidades de ideas, entre sus actividades se encuentra capacitar constantemente sobre la participación de diseño, actividades, responsabilidades y resultados al personal

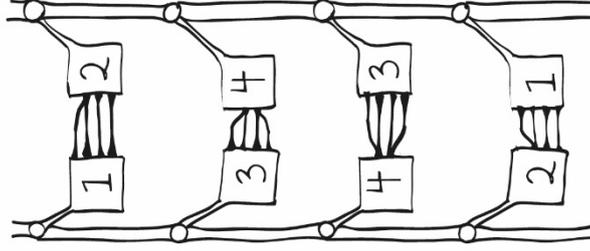
interno y externo que intervenga con la empresa; otra de las decisiones acertadas del gestor de diseño es el seguimiento y retroalimentación, tanto de los productos como de la información captada por los públicos para generar conocimientos y detectar fallos, mismos que serán de gran utilidad en la evolución empresarial

Para explotar al máximo los beneficios de diseño y ser una empresa con visión a futuro capacitada y competente para un mercado de cambio constante, se debe contar con una diagnosis la cual será dirigida por un perito en la cultura proyectual, quien estará encargado de analizar los procesos productivos, pasando por las políticas establecidas, la disposición de la estructura del organigrama, la relación entre trabajadores y en general todos los avances y las actividades que se han realizado; en base a los resultados obtenidos el gestor de diseño junto a la empresa debe preocuparse por el control de procesos en base a la retroalimentación, misma que generará nuevos conocimientos los cuales serán utilizados para una mejora continua.

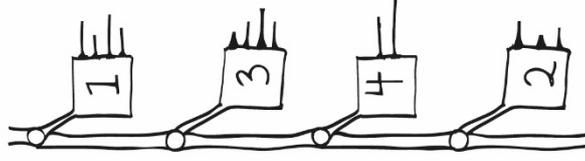
# adn del Diseño (Etapas del proceso)

---

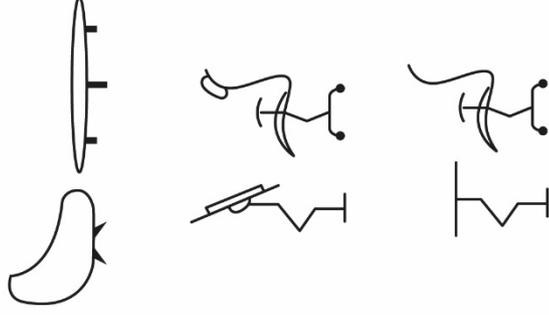
adn del diseño  
Elementos caracterizadores  
del diseño en la empresa



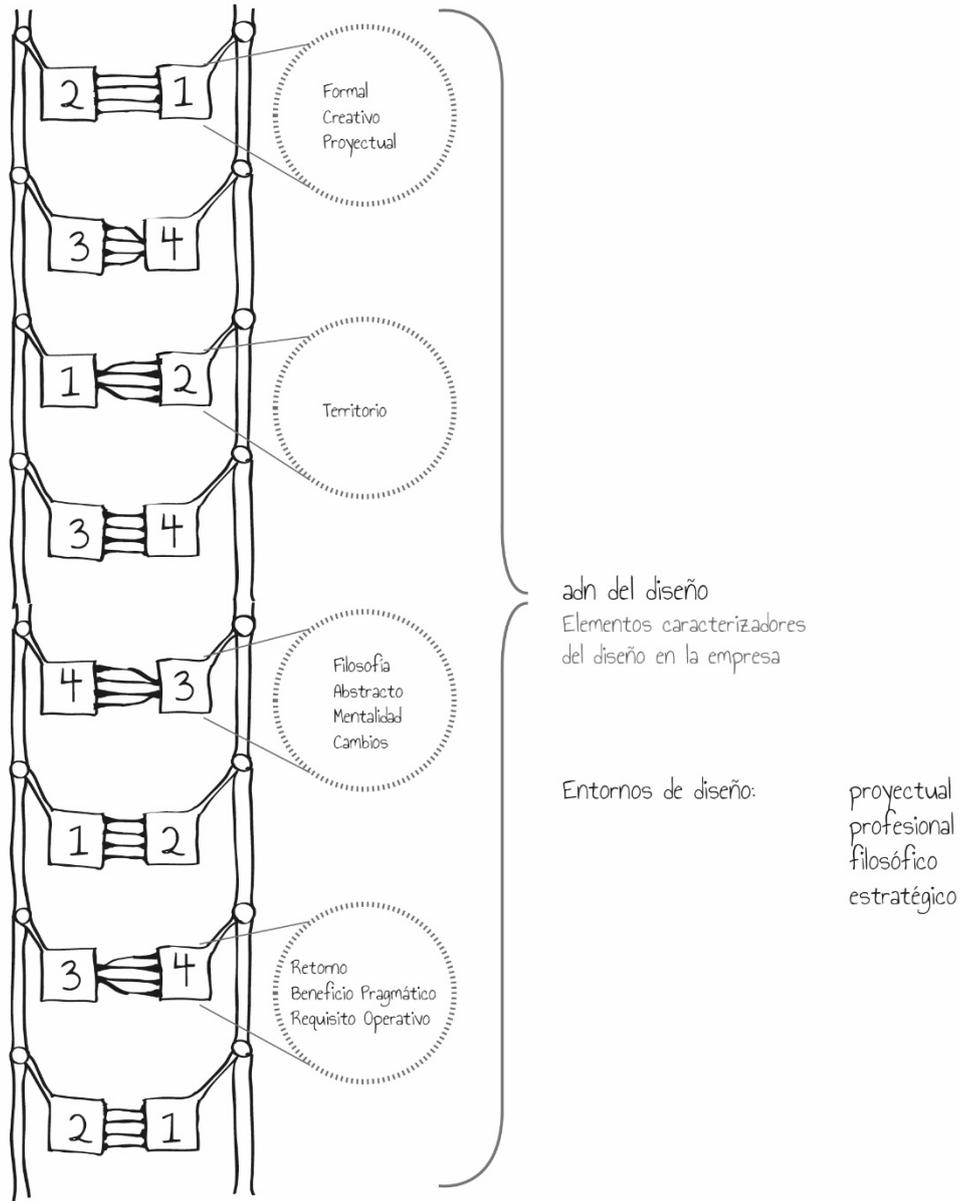
pedido de diseño  
interacción con la empresa



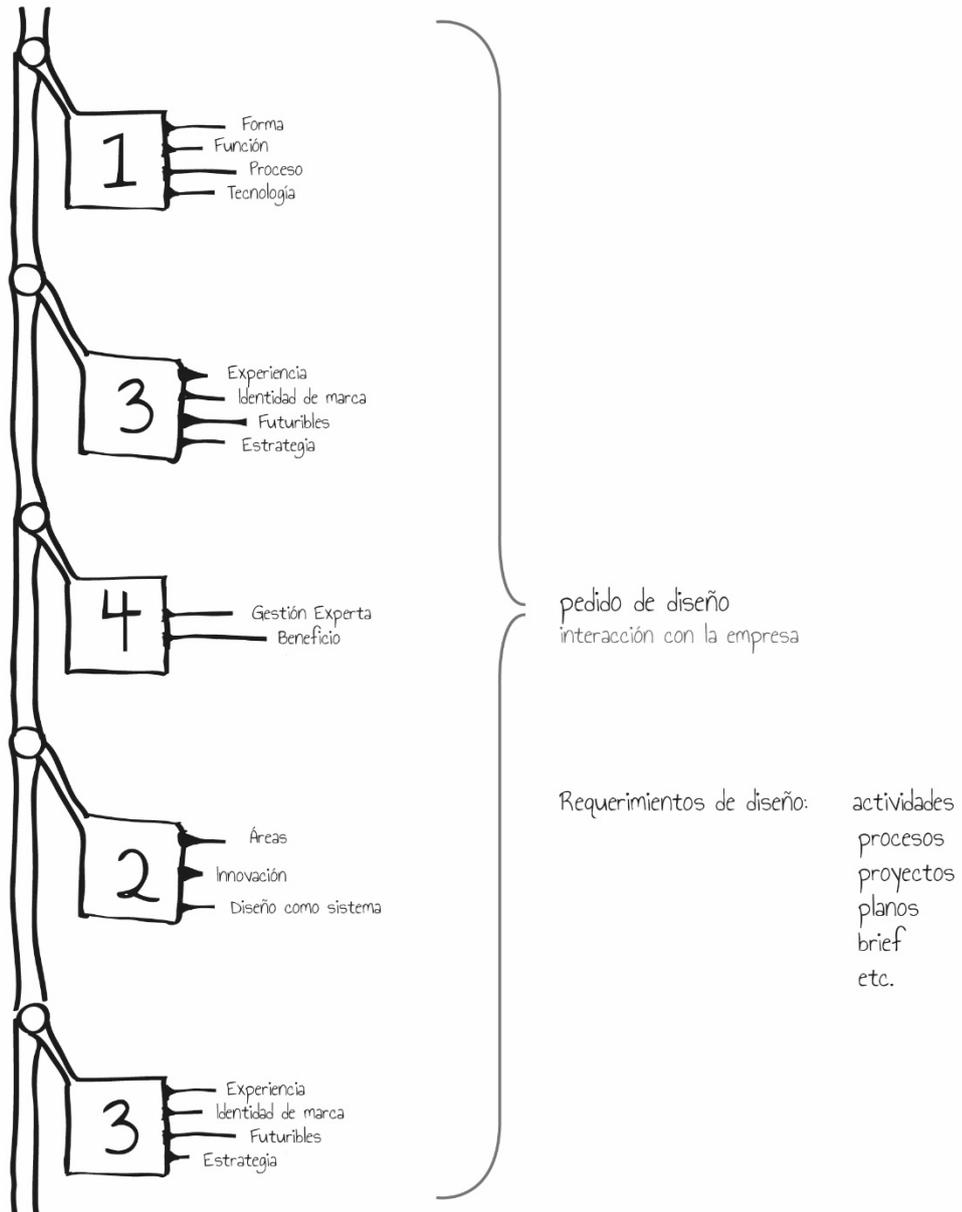
producto  
Bienes y servicios



# adn elementos base del Diseño

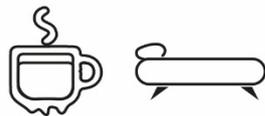
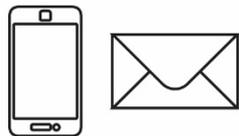
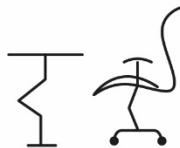


# arn requerimientos del Diseño



# producto bienes y servicios resultantes del Diseño

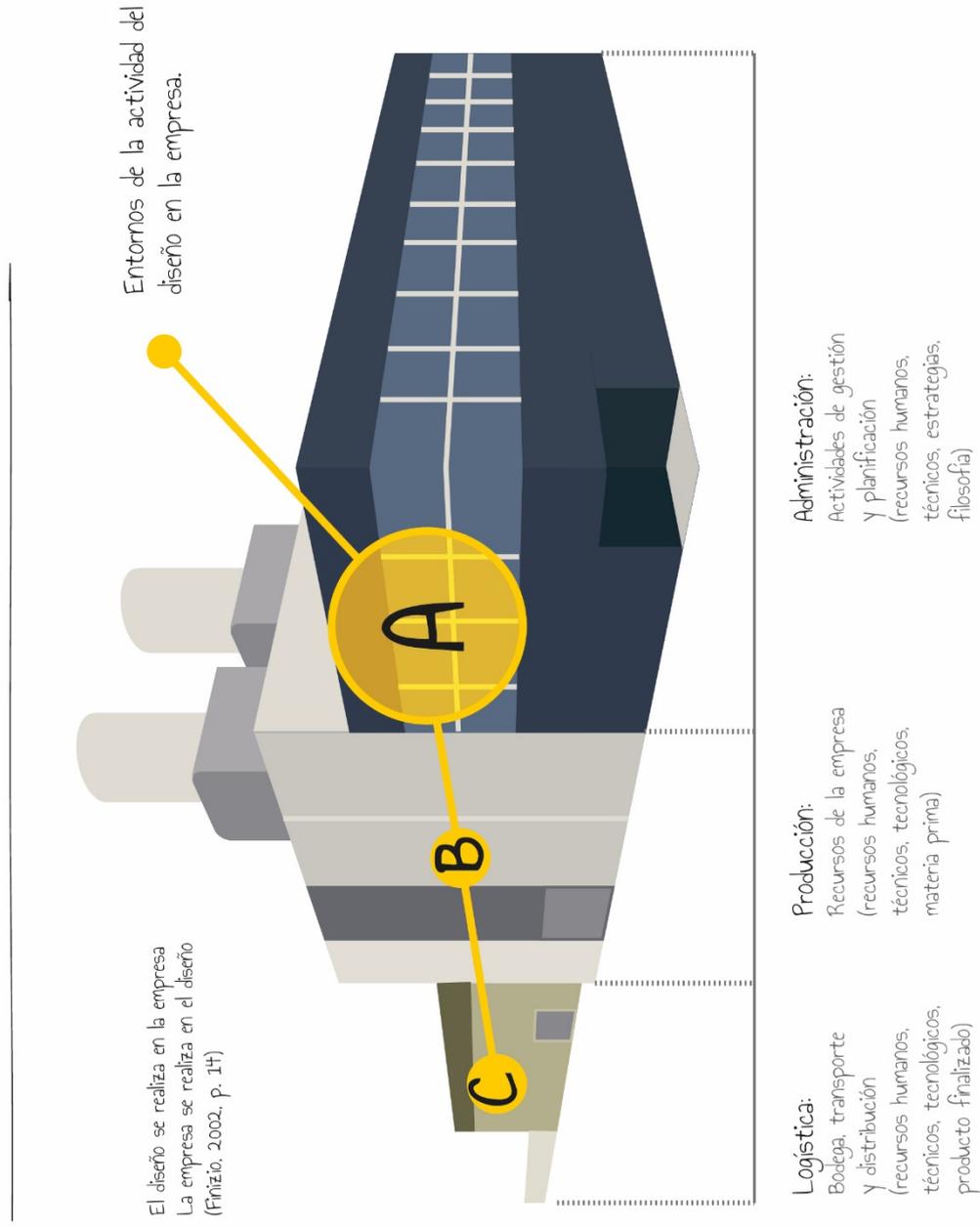
---



producto  
Bienes y servicios

Sectores productivos y de servicios:  
mueble  
alimentos  
salud  
moda  
comunicación  
transporte  
etc.

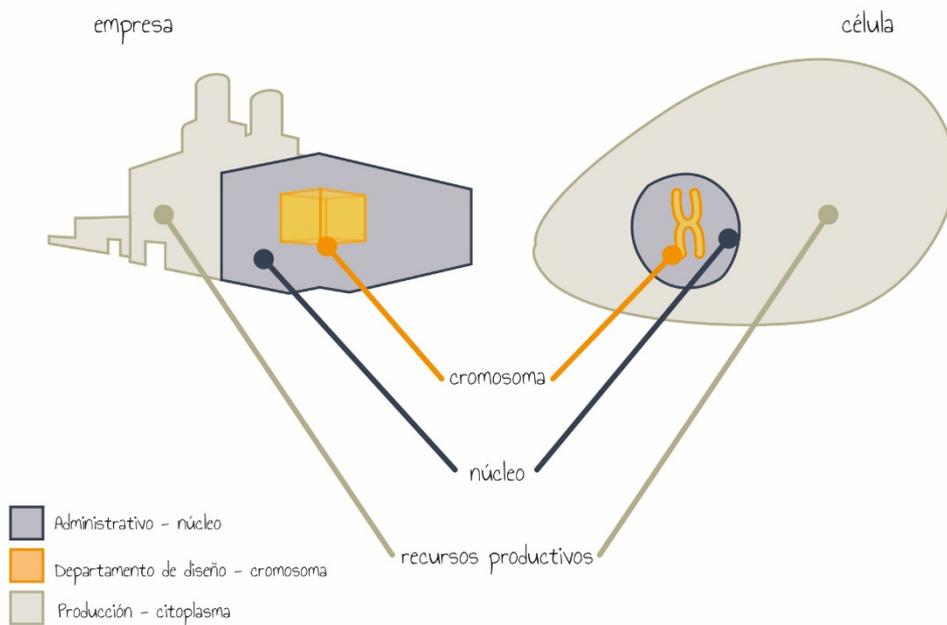
### 5.3. La empresa que integra el Diseño.



## adn del Diseño (Empresa que integra el diseño)

- A** En el sector administrativo el departamento de diseño se ha integrado formalmente bajo los lineamientos de la empresa, el gestor de diseño a la cabeza organiza, planifica, vincula y ejecuta desde su capacidad holística y multidisciplinaria; además, se encarga de la retroalimentación de información que resulta de las experiencias de trabajo y vínculos para la pronta corrección de fallos y constante capacitación de conocimientos.
- B** En el sector de producción se encuentra trabajando las capacidades de diseño instrumental e intelectual, transformando la información desde el departamento de diseño en coordinación con los involucrados de cada proyecto para su realización.
- C** En el sector de logística, en el alcance del gestor de diseño se encarga de aspectos como la distribución, comercialización, la optimización de transporte, manutención y almacenaje de productos agilizando los procesos de manera eficiente.

### Comparativa de unidades productivas (analogía)



# adn del Diseño (Empresa que integra el diseño)

## Nomenclatura y definiciones básicas del adn de diseño



cromosoma

diseño en la empresa



funciones - acciones que el diseñador realiza



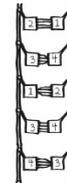
histona

conceptos



adn

adn de diseño



A T  
C G

bases nitrogenadas (nucleobases)

bases del diseño global

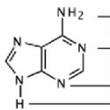


FORMAL, CREATIVO Y PROYECTUAL

TERRITORIO

FILOSOFÍA ABSTRACTO, MENTALIDAD Y CAMBIOS

RETORNO, BENEFICIO PRAGMÁTICO, REQUISITO OPERATIVO



átomos

La partícula más pequeña en que un elemento puede ser dividido sin perder sus propiedades químicas.

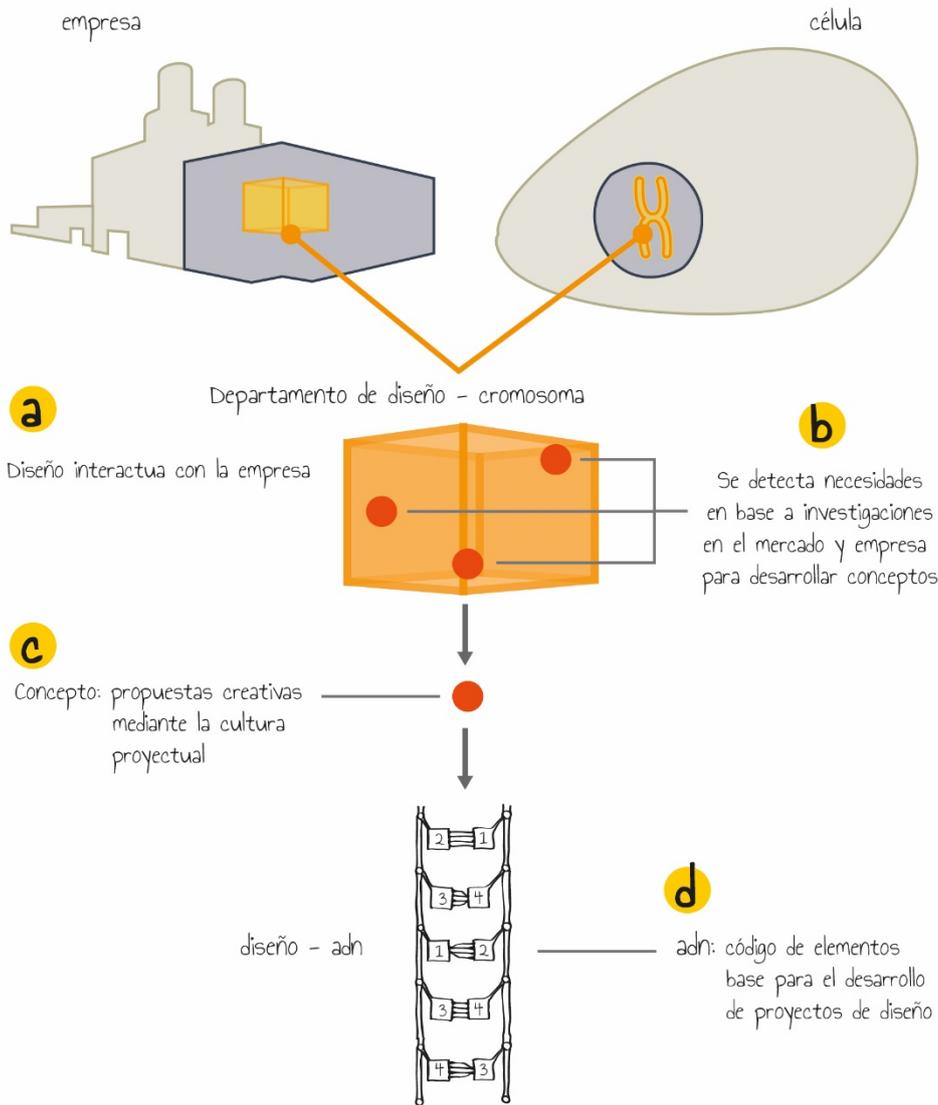
unidades básicas de la gestión de diseño

Conceptos básicos.

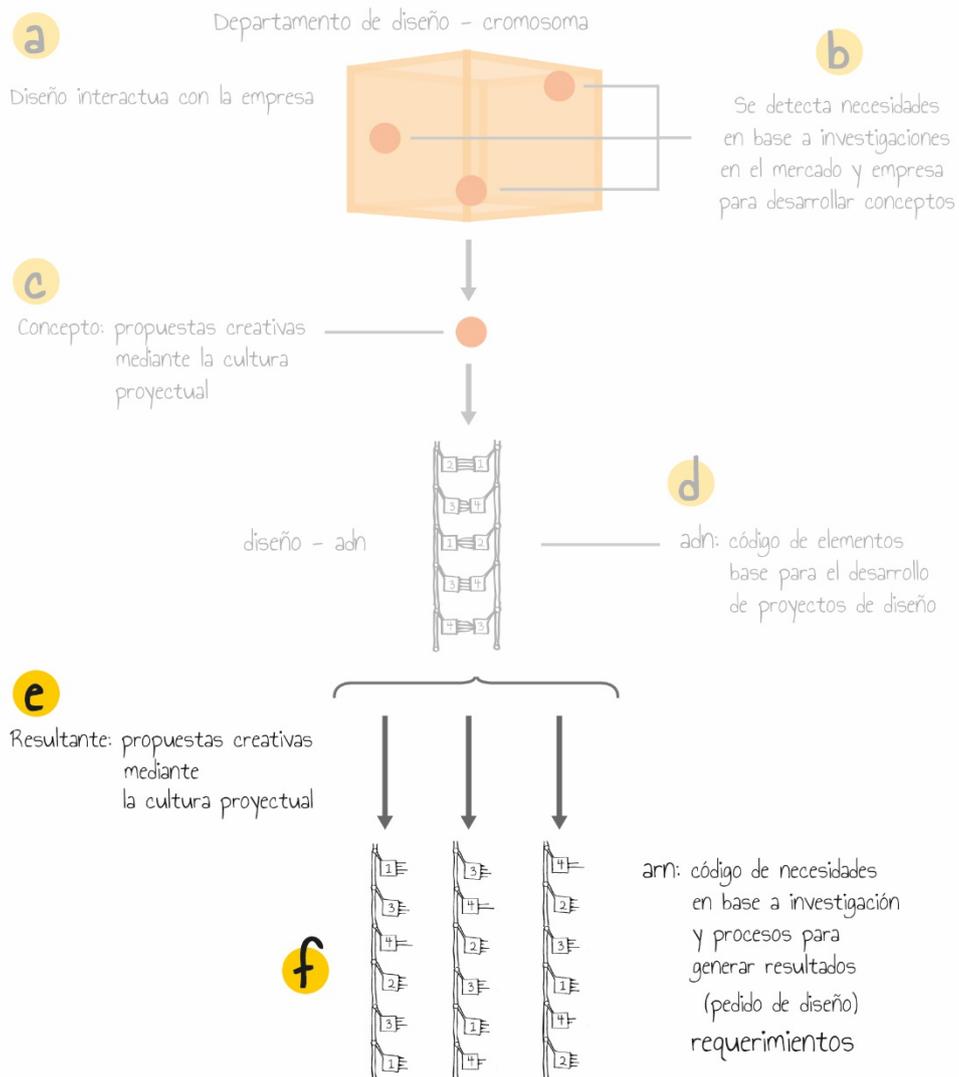
- Forma
- Función
- Proceso
- Tecnología
- Áreas
- Innovación
- Diseño como sistema
- Experiencia
- Identidad de marca
- Futuribles
- Estrategia
- Beneficio
- Gestión Experta

# adn del Diseño (Proceso creativo-productivo a través del diseño)

## Función del adn y arn (analogía)



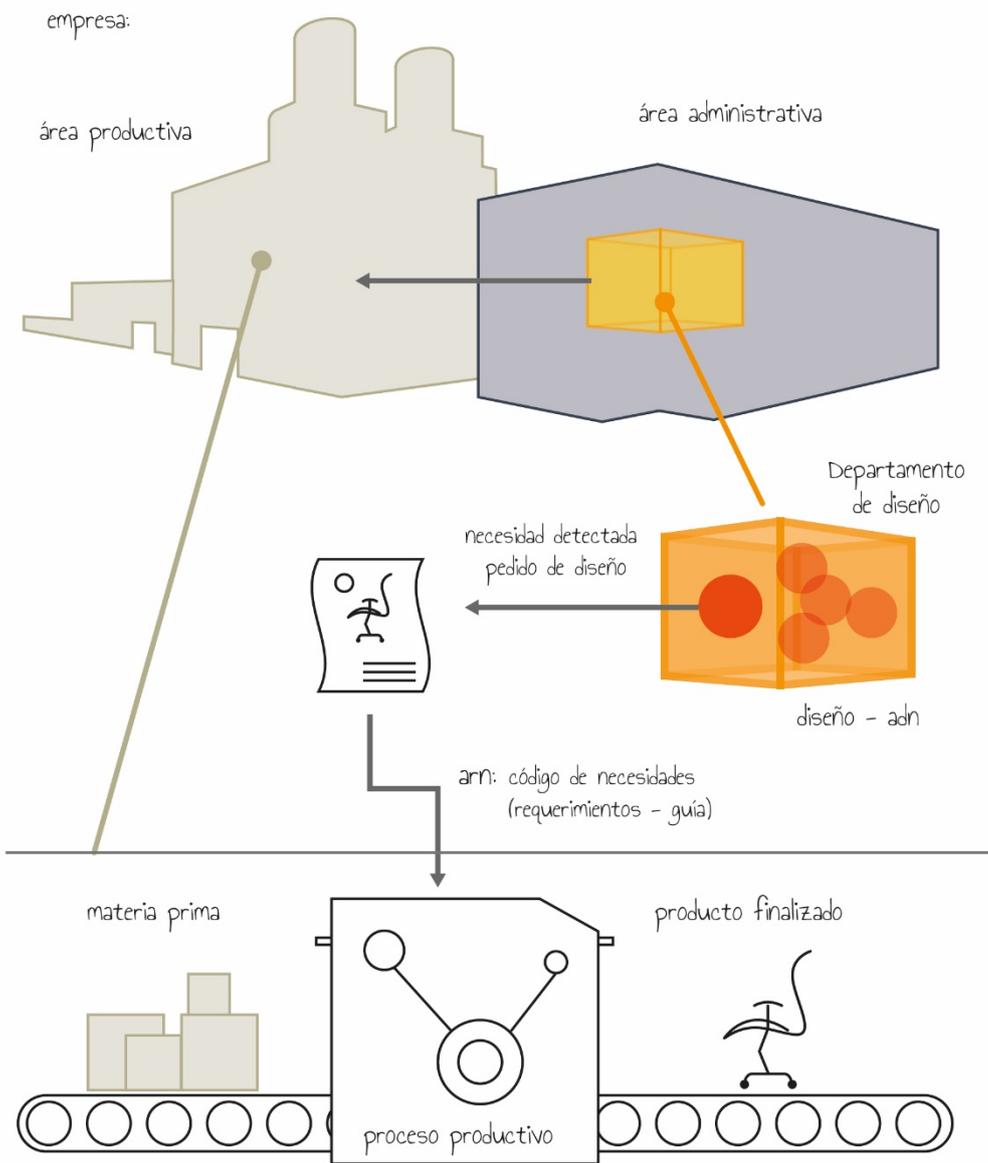
# adn del Diseño Visualización global desde diseño

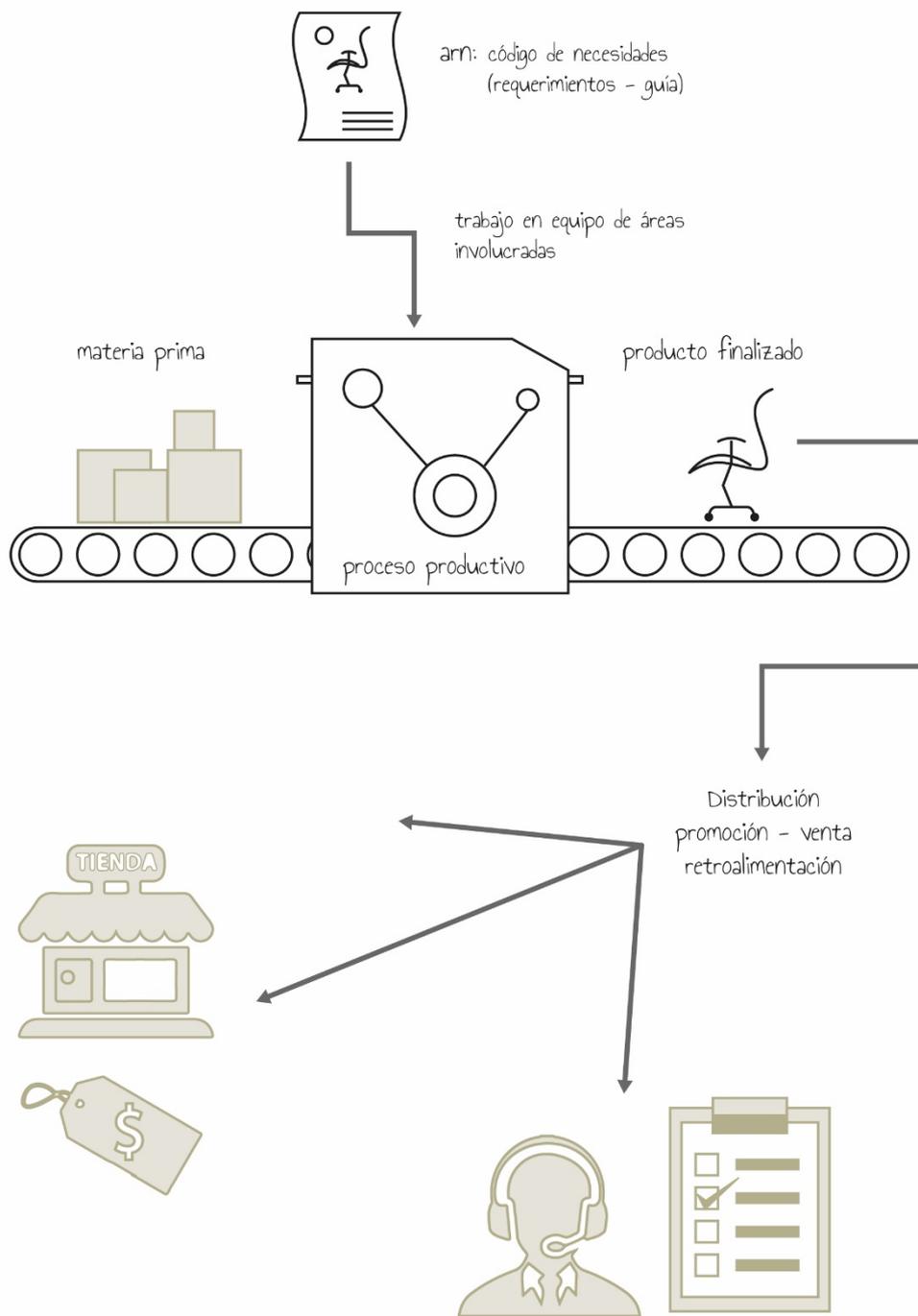


**g** El código de necesidades son los requerimientos para generar proyectos. Se traduce en planos, briefing, prototipos, bocetos, conceptos, guías, etc.

# adn del Diseño Visualización global desde diseño

## Función del adn y arn (analogía)





La integración del Diseño en la empresa en una analogía con la célula parte desde la concepción del departamento de diseño como el cromosoma que da paso al nacimiento de toda actividad relacionadas con la gestión del Diseño en la empresa; este espacio creativo, proyectual y de gestión de procesos es quien maneja el ADN de Diseño para la generación de proyectos. El área de diseño que puede ser interna o externa a la empresa debe posicionarse en el área administrativa (núcleo de la empresa) y, tener nexos y canales directos con los entornos productivos, comerciales y demás áreas administrativas de la empresa; también, el área de diseño cumple un rol de vínculo entre el entorno interno de la empresa y los macro y microentornos de la misma.

El proceso inicia cuando el diseño interactúa con la empresa detectando necesidades y problemas que solucionar, esto, desde acciones de investigación y análisis de mercados, tendencias, novedades externas y de la propia empresa; las ideas surgidas provenientes de la retroalimentación con el usuario y actores multidisciplinarios que aportan a la comprensión de la problemática por parte del diseño.

La generación de conceptos que den paso a planes y proyectos deben ser guiados mediante los elementos constitutivos del ADN, los cuales serán efectivos según las necesidades detectadas y las soluciones propuestas, sean estas a nivel proyectual, de los territorios de acción del diseño, la filosofía, el retorno o los requisitos operativos; según cada proyecto, las bases del ADN se agruparán y darán paso a productos, estrategias, procesos, innovación y demás acciones derivadas de la guía o base que representa el ADN.

Una vez definido el proyecto y planteadas las guías formales, se traducen estas en planos, manuales, maquetas, lineamientos estratégicos, briefing, planes, etc., que se identifican como los requerimientos para la generación de acciones. Con los requerimientos claramente definidos, del área de diseño nuevamente interactúa con los actores internos o externos de la empresa, inicia los procesos para la producción, comunicación, contratación e implementación de los elementos que conforman el proyecto.

El paso del pedido de diseño a las acciones que deriven en resultados constituye otro punto de interacción del diseñador con los actores, entornos y actividades productivas; el diseñador da seguimiento de los procesos y mantienen una retroalimentación; por otro lado, los encargados de llevar a cabo los procesos deben guiarse con el pedido de diseño (ARN: requerimientos), para ejecutar las acciones necesarias, que, en el caso de la empresa partan desde el ingreso de la materia prima, su procesamiento, la obtención del producto finalizado, su promoción y comercialización; siendo el mismo proceso o similar en cualquier actividad derivada del ADN del diseño, sea dentro o fuera de la empresa.

El paso final es la acción de retroalimentación, donde nuevamente el diseñador entra en acción recogiendo información de consumidores, entorno productivo, mercado, profesionales y la empresa para cerrar el ciclo y dar paso a otro nuevo, evolucionado y enfocado a la optimización y mejora continua.

Nota: Ver en la página siguiente.

**Figura 5.54. Actividades internas y externas del diseño en la empresa**

Actividades internas

EMPRESA

Actividades externas

necesidades detectadas  
(pedido de diseño)

producto finalizado

packaging

Políticas de diseño

Desarrollo de nuevos productos

Innovación  
H+D+I+D

Gestión de proyectos de diseño

Toma de decisiones de diseño

Estrategias de diseño

Comunicación interna

Marca

Identidad corporativa

Diseño de soportes físicos  
de comunicación y publicidad

Campaña de publicidad

Estrategias de posicionamiento

Sitio web - Apps

Diseño de espacios y puntos de venta  
Entornos de hábitat de la empresa

Uniformes de personal administrativo y de ventas

Componentes específicos para productos

Producción de soportes físicos  
de comunicación y publicidad

Actividades internas de diseño y gestión

Actividades internas / externas a la empresa

Contratación externas de proyectos

# Capítulo 6

## Discusión y conclusiones

### 6.1. Discusión.

La nueva fenomenología que se presenta en los mercados globales (actitudes, estilo de vida y necesidades del consumidor) resultan en nuevos retos para las empresas, exigiendo soluciones y la necesidad de ser competitivos para poder enfrentar el futuro, quedando en la obsolescencia las acciones conocidas en el mundo empresarial, para un acercamiento al actual consumidor las herramientas aplicadas por el método proyectual se aproximan con mayor exactitud al objetivo, una empresa enfocada al diseño debe presentar una actitud empresarial dispuesta a una evolución filosófica, la comprensión de la actuación del diseño en la empresa, un renovado interés en la innovación, interesarse en la auto diagnosis y entender cuál es su verdadera razón de producción.

Con la necesidad de alcanzar las nuevas metas trazadas en el actual mercado se parte de la estructura: El Diseño es el ADN del producto propuesto por el Dr. Manuel Lecuona, que es una base fundamental y genera pautas sólidas confirmadas a través de la investigación bajo la metodología de análisis de contenido de autores que tratan aspectos referentes al tema en cuestión; la estructura del ADN del diseño propuesto va un paso más adelante con la inclusión de nuevos elementos que amplían los conocimientos de la base original. En la estructura se genera un mapa de elementos claves y sus derivaciones que permite la correcta gestión del diseño en la empresa. Los cambios permiten establecer mejores relaciones entre elementos para agruparlos.

Con esta estructura se busca organizar y distribuir los elementos de forma clara, dinámica, flexible y funcional; que permita a una determinada empresa poder aplicarlo como un auto diagnóstico y sea capaz de tipificar el diseño que se desarrolla en la empresa, detectando posibles fallos según las necesidades planteadas, motivando la inquietud de relacionarse aún más con el diseño.

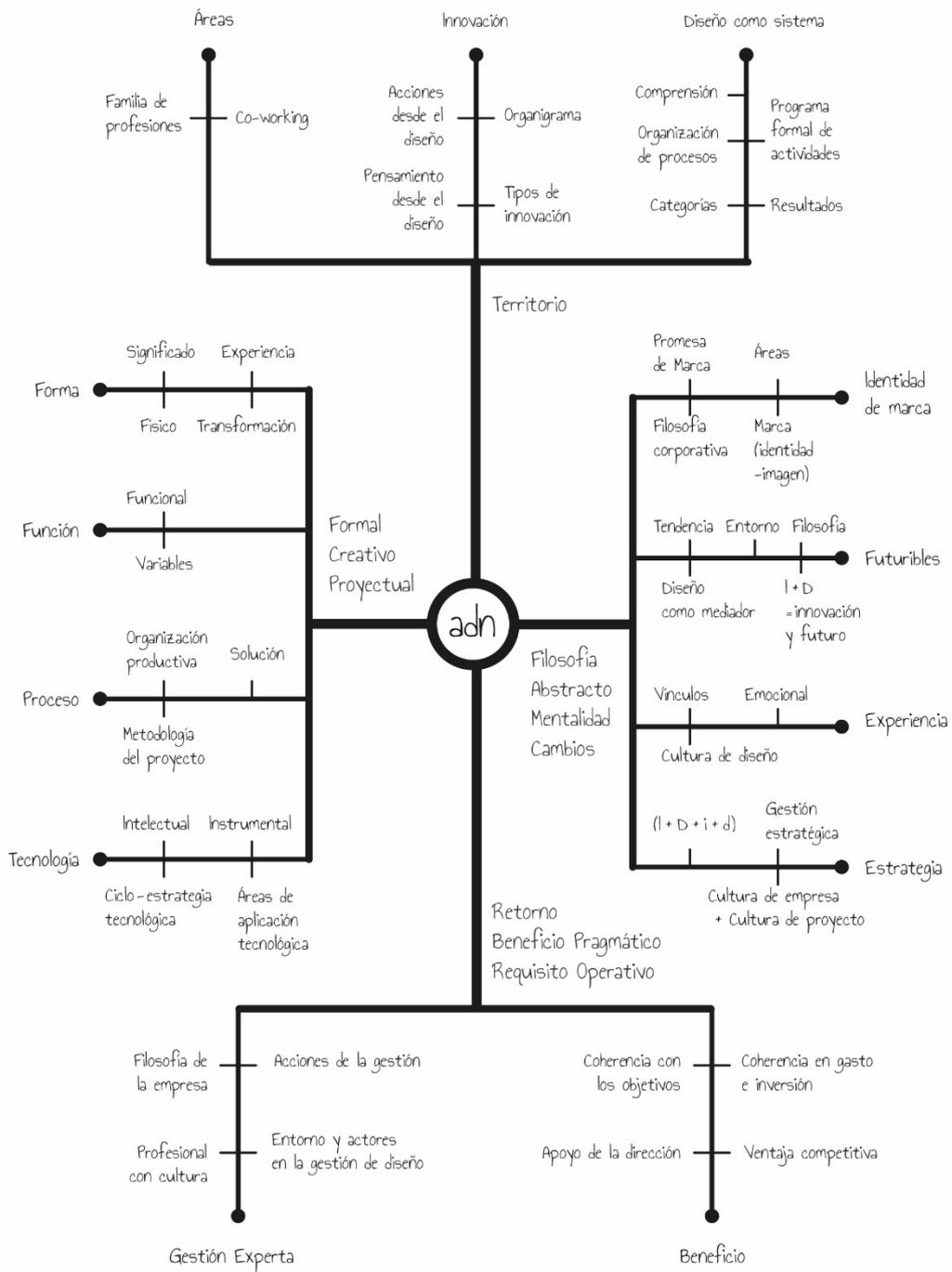
El ADN del Diseño debe adaptarse a los procesos de la empresa y la empresa debe adaptarse al ADN del Diseño.

La visualización esquemática del ADN se representa como una estructura o mapa de relaciones representando como núcleo el ADN del Diseño y sus cuatro ramificaciones representando las bases conceptuales del diseño global quien contiene los conceptos básicos de la gestión del diseño.

El esquema (Figura 6.55) recoge todos los hipotéticos ADN del Diseño de cada tipo de empresa mismo que servirá para que en cada caso se pueda visualizar en las determinadas ramificaciones. Se debe entender que no hay una única forma de estructurar el ADN del Diseño y cada empresa es quien decide que es lo que quiere incorporar y cómo potenciar en el ámbito de diseño.

Nota: Ver en la página siguiente.

**Figura 6.55. Mapa esquemático del ADN del Diseño**



## **6.2. Conclusiones**

Se eligió un grupo de expertos que han generado concordancia en temas relacionados a la gestión del diseño, políticas de diseño, la integración del diseño y el diseño como impulsor de la innovación entre otros temas relacionados.

Se ha encontrado nexos temáticos que han dado paso a una esquematización y organización de contenidos que apoyan y dan soporte al modelo básico inicial.

Los resultados dieron paso a la confirmación de elementos del modelo básico y la integración de nuevos que en conjunto representan el sistema de procesos esenciales que una empresa puede aplicar para una correcta gestión de diseño y sus procesos derivados.

Se ha logrado una estructura que busca la eficiencia en cualquier tipo de empresa si ésta se enfoca en el diseño.

Se ha cumplido poder abarcar los ámbitos que engloban los aspectos de las funciones de la empresa, del profesional del diseño, las actividades y procesos productivos y proyectuales; además, de aspectos del entorno la innovación y demás factores donde el diseño interactúa, posibilita y se nutre en la actividad proyectual, de gestión y de desarrollo de proyectos; se plantea una propuesta que parte desde un pensamiento ideológico institucional y que busca que se expanda tanto a la sociedad como al estado, quien debe preocuparse a través de políticas y estrategias que apoyen al diseño como un impulsor de la innovación y el desarrollo productivo. A nivel de empresa el diseño se posiciona a través del ADN como un eje y nexo entre los actores asociados a la actividad productiva y la cultura proyectual dando paso a entornos de sinergias y flujos de creatividad, ideas, estrategias y conceptos.

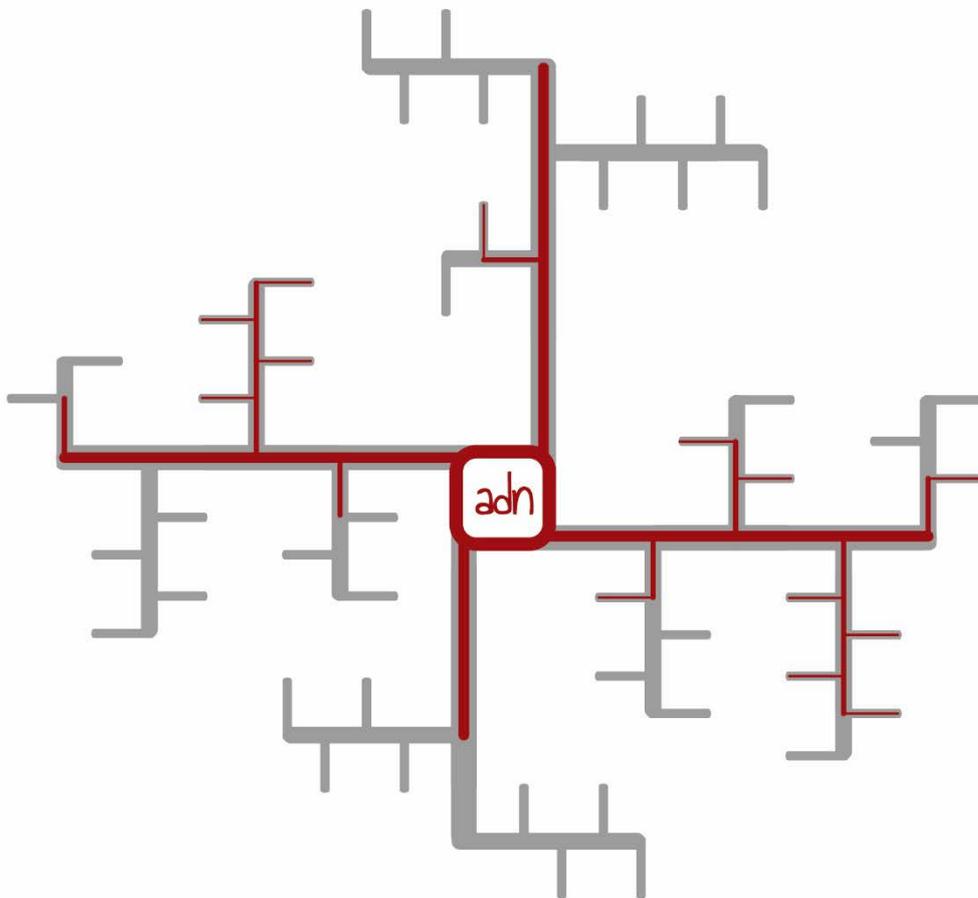
## **6.3. Futuras líneas de investigación**

- Con el presente proyecto se plantea una hipótesis a futuro para dar paso a una investigación a nivel doctoral en donde se genere y valide una herramienta de evaluación mediante los elementos del ADN del Diseño propuestos.
- Definir tipologías de empresa acorde a los elementos del ADN del diseño según su avance e implementación.
- Integración del diseño a todo nivel a través de estrategias y políticas derivadas del ADN del diseño.

## adh esquema de elementos del adh del Diseño

---

Elementos caracterizadores  
del diseño en la empresa



**Figura 6.56. Esquema de ADN del Diseño para la creación de herramienta de evaluación.**

# Capítulo 7

## Bibliografía

- Argan, G. (2006). *Walter Gropius y la Bauhaus* (Traducido y editado por Juan Baraja & Juan Calatrava). Madrid: Abada Editores
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad Líquida* (3a. ed.). (Traducido por Mirta Rosenberg). Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Bernsen, J. (1990). *Twelve Principles of Design Management*. en Oakley, M. (Ed.) *Design Management: A Handbook of Issues and Methods*. Basil: Blackwell Pub.
- Best, K. (2009). *Management del diseño*. Barcelona, España: Parramón Ediciones.
- Bonsiepe, G. (2012). *Diseño y crisis*. Valencia, España: Campgràfic.
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management*. New York, USA: Allworth Press.
- Finizio, G. (2002). *Design & Management*. Milano: Skira.
- Francesco, M. (1996). *Metatendenze*. Italia: Sperling & Kupfer
- Gómez-González, C., Lecuona López, M., & Hernandez, M. C. (2017a). *Análisis comparativo de políticas de diseño en Europa: clasificación y visualización de estrategias*. KEPES.
- Julier, G. (2010). *La Cultura del Diseño*. (Trad. M. Musleras). Barcelona: Gustavo Gili. (Original en inglés, 2008)
- Kootstra, G. (2009). *The incorporation of design management in today's business practices*. Rotterdam: INHOLLAND. [http://www.bcd.es/site/unit-Files/2585/DME\\_Survey09-darrera%20versi%C3%B3.pdf](http://www.bcd.es/site/unit-Files/2585/DME_Survey09-darrera%20versi%C3%B3.pdf)

- Lecuona, M. (2007). Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados. Barcelona: BCD, Barcelona Centro de Diseño.
- Lecuona, M. (2010). DISEÑO ESTRATÉGICO. Guía Metodológica. Asturias. Fundación Prodintec. [http://www.prodintec.es/attachments/article/273/fichero\\_16\\_4747.pdf](http://www.prodintec.es/attachments/article/273/fichero_16_4747.pdf)
- Manzini, E. (2015). Cuando todos diseñan: Una introducción al diseño para la innovación social. Madrid: Gráficas Muriel
- Morace (1996). Metatendenze. Percorsi, prodotti e progetti per il terzo millennio, Milano: Sperling & Kupfer.
- OECD (2015). Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris: OECD Publishing. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en>
- OCDE Y Eurostat (2006). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3ra. Ed.). Madrid: Grupo TRAGSA
- Pérez, G. (1994). Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. II Técnicas y Análisis de Datos. Madrid: Editorial La Muralla.
- Tasma, S. y Loeb, F. (1998). Et si on Remettait les ordinateurs à zéro? Hypothèses pour des futurs probables. Paris: VIA
- Whicher, A. (2014). Design Policy Monitor 2014. Reviewing Innovation and Design Policies across Europe. SEE Platform Bulletin. Issue 11. Cardiff. Recuperado de [https://www.academia.edu/10085387/Design\\_Policy\\_Monitor\\_2014](https://www.academia.edu/10085387/Design_Policy_Monitor_2014)