

La gestión del diseño: valor y retorno de las inversiones

Manuel Lecuona

Catedrático de Universidad
en Gestión del Diseño - UPV



Introducción

Peter Gorb explica que las personas en puestos de gerencia están rodeadas de artefactos, pero muy pocas aceptan el hecho de que los objetos dominan su mundo e inspiran su modo de pensar. Este desprecio por los objetos se origina en nuestra cultura occidental del siglo XIX y en el sistema educativo que la respalda. Se nos enseña a valorar las ideas por encima de la acción, las cosas espirituales por encima de las cosas materiales, lo conceptual por encima de lo pragmático y la lógica por encima de la intuición. En consecuencia, las personas en posiciones de liderazgo a menudo son incapaces de apreciar la importancia de las "cosas" y ven el diseño como talento misterioso o capacidad compensatoria para los individuos analfabetos. (Borja de Monzota & Wolff, 2019, pág. 6)

A medida que las mediciones del valor del diseño se validan, perfeccionan y forman parte de los marcos de evaluación de las empresas por parte de quienes invierten, habrá una mayor apreciación del valor del diseño. Esto conducirá a mayores inversiones en diseño y generará mayores retornos para quienes invierten. Mientras tanto, estos perfiles deben buscar empresas que hayan integrado el diseño en sus equipos de gestión estratégica. (Zec & Burkhard, 2010)

Uno de los principales objetivos de esta plataforma es incrementar la cultura del diseño en las organizaciones tanto públicas como privadas. Para ello, deben ser identificadas y comprendidas las diferentes herramientas que participan en las actividades de la Gestión del Diseño, tanto en su valor operativo como en el estratégico. Trabajando en estos dos contextos se podrá incrementar el valor y relevancia de actividades como el *brief*, la identificación y selección de profesionales, el encargo y su contratación dentro de las distintas estrategias de innovación de las organizaciones.

Al respecto, las mentalidades han cambiado o están cambiando en el entorno de la Unión Europea, y como comenta Buchanan (2004), se orientan a que el entorno del diseño reconozca la importancia de la contabilidad, las finanzas, la gestión de recursos humanos, la planificación estratégica y la construcción de la visión de un diseño útil. Lo que corrobora Turner cuando plantea que el papel de la persona elegida para la Gestión del Diseño es ofrecer soluciones efectivas, de modo eficiente y a costes adecuados (Turner, 2004), así como Borja de Monzota en su reciente investigación sobre la revisión de la historia de la Gestión del Diseño en la ciencia del diseño y viceversa (Borja de Monzota & Wolff, 2019, pág. 7).

Una de las causas de la deficitaria cultura en diseño se encuentra en la falta de interés y rechazo por parte de profesionales del diseño en cuantificar el coste (inversión) y recuperación del mismo (rentabilidad) en las empresas que lo incorporan con diferentes intensidades. Desde estos colectivos y diferentes organismos de las administraciones públicas se han realizado esfuerzos reseñables en medir la relevancia de la actividad económica del diseño en regiones económicas, entornos de país, o economías locales, midiendo su peso en el PIB de las mismas (ddi, 2005) (Design Coucil, 2007) (Rutten, Manshanden, Blanken, Bruin, & Koops, 2005) (Barcelona Centro de Diseño BCD, 2009) (Observatorio Español del Diseño, 2012)



(Design Council, 2015) (Aparisi, y otros, 2018)... Siendo esto trascendental para justificar su incorporación como dinamizador de las economías e innovaciones, y como comparativa de valor respecto de otras actividades que fundamentan actualmente la innovación, lo es en mayor medida para las políticas de incorporación del diseño al tejido económico. Para la Gestión del Diseño en las empresas es imprescindible su medición en coste y rentabilidad.¹²³⁴

Peter Zec y Burkhard Jacob creen que ya no es posible tener éxito a largo plazo sin diseño. Proponen que el desarrollo de la estrategia en diseño se mueve entre dos extremos: identidad (continuidad del diseño) y diferenciación (fuerza del diseño). Red Dot Design Promotion Agency utiliza una fórmula para calcular el valor de diseño de una empresa sugerida por ambos autores para rastrear el valor de diseño de las empresas alrededor el mundo (Zec & Burkhard, 2010).

Valor del diseño = Ingresos de diseño x (Fuerza del diseño + Continuidad del diseño) + Activos de diseño

Pero la amplia literatura disponible en los catálogos de las editoriales sobre diseño y en los estantes de librerías está representada por publicaciones que solo muestran modelos o formatos de herramientas o aplicaciones de identificación y selección de servicios de diseño, redacción del *brief*, realización del encargo y modos de contratación con los que poder superar algunas de las cuestiones para estimar el valor del diseño, sin incidir en su valía estratégica para las distintas corporaciones.

En la literatura de las instituciones públicas la ausencia del valor del diseño dentro del fomento de la innovación es amplia y concurrente, por ejemplo, la *Guía de Gestión de la Innovación* (Terre, 2020), donde no hay ninguna referencia, al igual que en la *Guía para la gestión de la innovación* (CIDEM, 2003). En el caso de la guía *Innovació en el desenvolupament de nous productes* (Veefkind, Alberti, Masip, Mejía, & Ayneto, 2009), únicamente señalan el ciclo de vida, los estudios de públicos, las listas de necesidades y múltiples herramientas de comunicación no verbal... En ningún caso enumeran ni la creación del *brief*, la selección de profesionales del diseño y su contratación. En algunos casos se establecen fronteras



entre agentes con alguna implicación en la utilización y valor de estas herramientas, como en la *Guide du designer indépendant* (Maison du Design, 2010), no abordando el *brief* por considerar que quien lo redacta o presenta es la empresa, recalcando por el contrario la necesidad de diversos análisis de mercado por parte del equipo de diseño para tener contextualizada a la empresa dentro de los mismos. Paradójicamente incide en la concreción del valor (tasas-precio) del servicio de diseño en sus diferentes modalidades.

Del lado de la asesoría en diseño y de profesionales del diseño, observando esta problemática desde la propia práctica, acontece algo similar a lo comentado con anterioridad, así el *Manual del diseñador freelance: no empieces a trabajar sin él* (Fishel, 2011), se centra en cómo negociar las complicadas cuestiones legales y contables (como establecer tarifas, manejar el flujo de caja, redactar contratos proteger el copyright, etc.), sin abordar el valor estratégico de estas actividades o herramientas. Proliferan los documentos orientados hacia el marketing de la empresa o estudio de diseño más que la gestión operativa y estratégica del diseño en las empresas, como en el manual *Tu carrera como freelance* (Fleishman, 2004), donde se tratan los aspectos comerciales a fin de organizar un portfolio carpeta, cómo efectuar las relaciones con la parte contratante, sea agencia o marca, cómo realizar un plan de finanzas..., más bien un plan de marketing para la empresa de diseño. La concurrencia en el cálculo de precios, cómo valorar los presupuestos y cómo gestionar estos en los proyectos, parecen ser tres constantes en este amplio espectro de publicaciones para la profesión del diseño, valga como ejemplo *La guía del diseñador gráfico sobre tarifas, estimaciones y presupuestos* (Stephan, 2005).

¹economiadissey.com/introduccion/

El diseño es un motor de innovación y competencia, crecimiento y desarrollo, eficiencia y prosperidad. El diseño es un agente para soluciones sostenibles creadas para las personas y para apoyar al planeta del que dependemos. El diseño expresa cultura. El diseño agrega valor a la tecnología. El diseño facilita el cambio. El diseño introduce inteligencia en las ciudades como base para mejores comunicaciones, mejores entornos, mejor calidad de vida y comunidades locales más prósperas. El diseño aborda la capacidad de recuperación y gestiona los riesgos. El diseño fomenta el desarrollo de las PYME en general y las industrias creativas en particular.

²designaholic.mx/sin-categoria/la-declaracion-diseno-montreal-nuestra-responsabilidad-mundo/

³ Disponible en worlddesignsummit.com/wp-content/uploads/2019/04/20171004_WDSM2017_livret-40pages_declaration_65X9_AN-1.pdf

⁴www.easdvalecia.com/escuela/manifiestos/



Indicadores del valor del diseño a través de herramientas de la gestión del diseño

Como indicamos anteriormente, una de las causas de la deficitaria cultura en diseño en la empresa se encuentra en que el interés en medir el valor de esta actividad por parte de los equipos de diseño e instituciones es quizás demasiado reciente. Y recalamos que para existir y ser tangible la Gestión del Diseño en el marco de la empresa es imprescindible su medición. En la práctica, los equipos de diseño tienden a desconfiar del exclusivo poder de los números y a criticar los negocios vistos solo como la búsqueda de ganancias a corto plazo, ya que entienden que otros factores deberían tenerse en cuenta a la hora de planificar negocios, como la sostenibilidad, la mejora de la calidad de vida o la inclusión.

Tom Peters⁵ aconsejó a los equipos de diseño que dejaran de quejarse e inventaran una herramienta de medición, como única forma de dejar que el diseño entrara en las reuniones de las juntas de las empresas, y sugirió medir la percepción (Peters, 1989). Esto posteriormente fue ratificado por las investigaciones econométricas de Peter Phillips cuando planteó que los equipos de diseño tendrían que traducir sus objetivos en hechos y cifras en los procesos de toma de decisiones al señalar: "Diseñar cómo dar forma a las percepciones" (Phillips, Lütkepohl, & Krätzig, 2004). Actualmente las investigaciones sobre la gestión del diseño han desarrollado modelos e indicadores disponibles para profesionales del diseño (Borja de Mozota, 2006, 2011; Westcott et al, 2013) (Borja de Mozota & Wolff, 2019).

EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN DISEÑO: POR QUÉ MEDIRSE ⁶

En los últimos veinte años ha existido mayor deseo por demostrar el valor comercial del diseño, al objeto de demostrar a las empresas que su inversión valía la pena. Esto acontece tras la recesión de la década de 1990, cuando la revalorización del peso específico del diseño en los presupuestos mermados de las empresas, lo ubicaron por encima de la publicidad ante la búsqueda de otras vías para lograr un retorno de las inversiones más allá del marketing. Esto provocó una revalorización del diseño como sector empresarial de servicios, como herramienta comercial y no sólo como ejercicio de embellecimiento.

Para las empresas, la comprensión de cómo las diferentes inversiones se convierten en beneficio es una ayuda evidente para la planificación y la asignación de importes más eficaces. Una garantía empírica del Retorno de la inversión (Return on investment ROI) es ayudar a respon-

⁵Cuando Tom Peters defiende el diseño como un recurso empresarial, transmite su mensaje con ingenio, claridad y una gran cantidad de ejemplos prácticos. En el campo de los productos, elogia la percepción como "todo lo que hay" y observa cómo el diseño da forma a la percepción. Con respecto a estar cerca de la clientela, ya sean personas o empresas, empleadas o proveedoras, incluso el público final, el diseño se cita como un puente hacia estos grupos. En el ámbito de la gestión organizacional, el diseño se celebra como un liderazgo receptivo, como amoroso al cambio y como apasionado por la calidad y el detalle.

⁶Disponible en designcouncil.org.uk/about-design/measuring-design/#/



sables de las finanzas a asumir los riesgos y el coste de la utilización del diseño. Esto ocurre al establecer y entender al diseño como función empresarial creíble, al igual que los equipos jurídicos, de marketing o de publicidad. Aunque sea difícil de lograr, obtener un cierto grado de retorno de la inversión en diseño es de valor para consultorías en diseño y empresas, ya que crea un marco fructífero de apoyo mutuo. Desde el punto de vista de la empresa, el diseño es sólo una de las muchas áreas en las que pueden invertir su dinero, por lo que el colectivo de profesionales del diseño debe demostrar su valor. Quienes contratan no pueden permitirse el lujo de no hacer las cosas bien (Blandford, pág. 277), y como respuesta a ello es bastante habitual en la práctica profesional del diseño dar por hecho que el diseño es la única solución, sin pensar que, para las empresas el diseño es una posible solución, por lo que el objetivo del aumento de los ingresos es uno de los muchos enfoques para lograr dicha meta (Merholz & Skinner, 2016).

La medición del retorno de la inversión en el diseño no es fácil y puede ser una acción imperfecta, dado que el diseño no es el único factor, ni los honorarios de diseño la única inversión que una empresa tiene que hacer para llevar un proyecto a buen término. El proyecto de un producto, por ejemplo, puede generar un gasto en nuevos materiales, procesos de fabricación, logística de distribución y así sucesivamente. Además, existen otros canales como comunicación, marketing, etc., con cuantías económicas a detracer de los presupuestos generales, por lo que necesitan influir también en el resultado del proyecto. Esto nos lleva a dos cuestiones importantes: en primer lugar, lo que es "retorno" y, en segundo lugar, ¿qué es "inversión"? Definirlos desde el principio es un paso importante para obtener una imagen de que los cambios operados en un producto o servicio a través del diseño han sido mediante unos objetivos marcados.

El retorno puede ser definido mediante medidas precisadas como "duras", como las ventas, cuotas de mercado..., pero también pueden ser medidas "suaves" como el conocimiento de la marca, la percepción pública, cambio de percepción del producto, la ética de la empresa, materiales más sostenibles, innovación o de investigación conceptual..., el proyecto de diseño a menudo será una combinación de ambos tipos de medidas.

La inversión se puede definir de diferentes maneras, pues sufragar las cuotas de una empresa de diseño





El crecimiento empresarial logrado a través del diseño puede generar ingresos al conseguir márgenes más altos y al aumentar el valor, lo que tiene un impacto directo en el resultado final.

es sólo una parte del costo de un proyecto de diseño. El costo inevitable en la mayoría de los proyectos e inversión global incluye factores como: el coste de materiales/bienes, los cambios en los procesos de fabricación y de utillaje, los costes de ingeniería y de distribuciones, el marketing y las actividades promocionales... La práctica contable tradicional de registrar los gastos incurridos en el diseño como costes en contraposición a las inversiones, hace que rara vez se realice seguimientos de los rendimientos de las inversiones realizadas en diseño, lo que lleva a las empresas a minimizar los costos de diseño en lugar de esforzarse por medir el rendimiento de una mayor inversión en diseño a través de un mejor beneficio comercial (Zec & Burkhard, 2010).

Considerar al diseño como inversión ayudará a liberar a las empresas de seguir el camino de la reducción de costos para aumentar las ventas y, por lo tanto, comprometer la calidad y las ganancias. El crecimiento empresarial logrado a través del diseño puede generar ingresos al conseguir márgenes más altos y al aumentar el valor, lo que tiene un impacto directo en el resultado final.

Clarificar los objetivos del negocio desde el inicio es crucial para triangular la inversión y el retorno de las metas planteadas. Lograr esta definición es responsabilidad tanto de profesionales del diseño como empresas. Estas necesitan dialogar con los equipos de diseño acerca de objetivos definidos y enfoques, pero estos equipos deben esforzarse en adoptar actitud y léxico empresarial al hablar con sus clientes, porque no solo son contratados para hacer las cosas bonitas, sino para crear valor (Jon Davies, 2005)⁷.

Desde la consultora Group Hart D'Lacey se afirma que las empresas quieren vislumbrar el retorno de su inversión en diseño, no como malgastar recursos, por lo que en la etapa de definición de la estrategia de un proyecto debe indagarse por qué se está haciendo lo que se está haciendo (D'Lacey, 2017). El retorno de la inversión en el diseño puede dibujarse claramente a través de herramientas como el *brief*, donde se definen los objetivos y se fijan imperativos comerciales en el diseño del proyecto, como beneficio mutuo de profesionales del diseño y empresas.

Por tanto, el concepto del valor del diseño tiene implicaciones de gran alcance para comprender el propio valor del diseño como competencia empresarial estratégica. Valga constatar cómo el concepto de activos de diseño y los derechos de autoría y derechos de uso de productos que ya están en el mercado son otras dimensiones del valor de diseño introducidas por algunos asesores estratégicos (Zec & Burkhard, 2010).

⁷ Disponible en butterflycannon.com



Las herramientas de la gestión del diseño para ampliar su valor

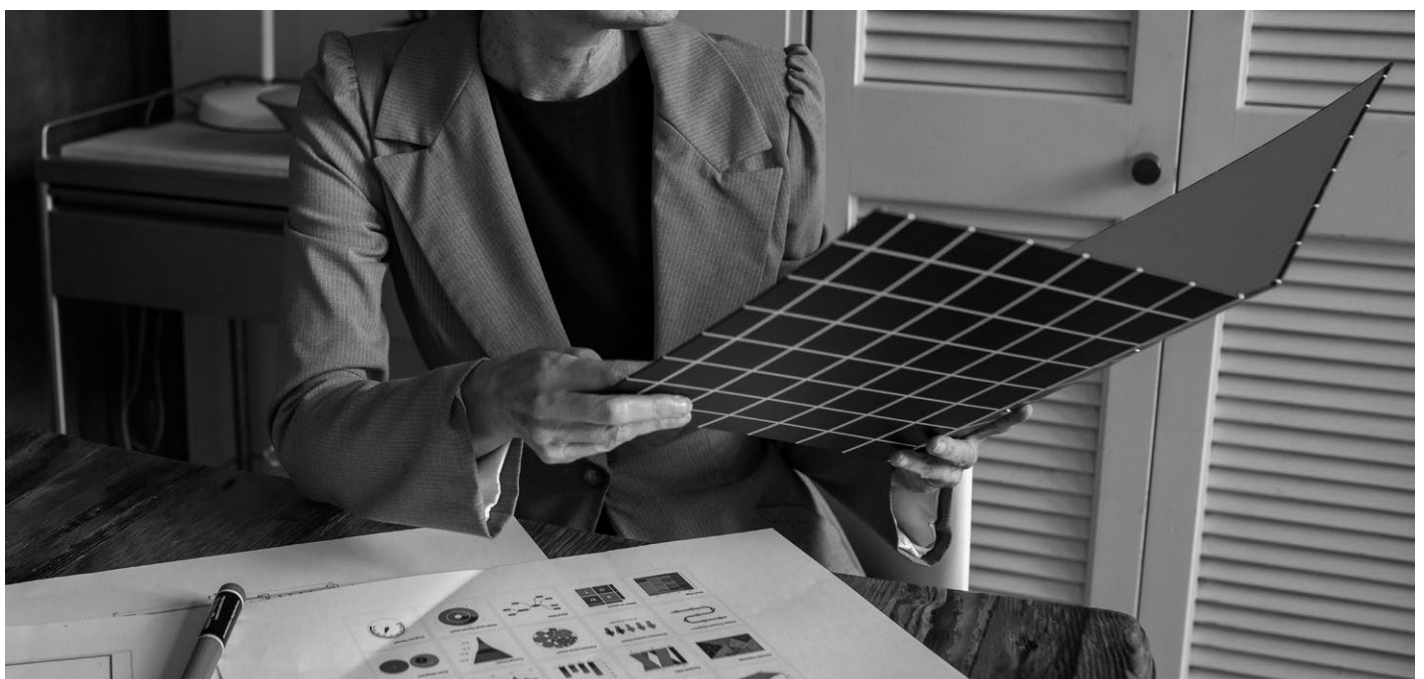
Para desarrollar todo su potencial en las empresas, el diseño debe operar tanto en los niveles de gestión como en los de liderazgo: facilitar los procesos de cambio, describir cómo tiene que ser el futuro y elegir la dirección para llegar él. Esto es, básicamente, lo que hace el diseño. Sin liderazgo mediante el Diseño Estratégico nadie sabe hacia dónde va; sin la Gestión del Diseño, nadie sabe cómo llegar allí. El primer paso es un trampolín hacia el segundo. Ambos son de crítica importancia para todo tipo de empresas y sectores, y ambos son necesarios para conseguir el máximo valor del diseño, existiendo diferencias fundamentales entre las capacidades necesarias para abordar los dos ámbitos.

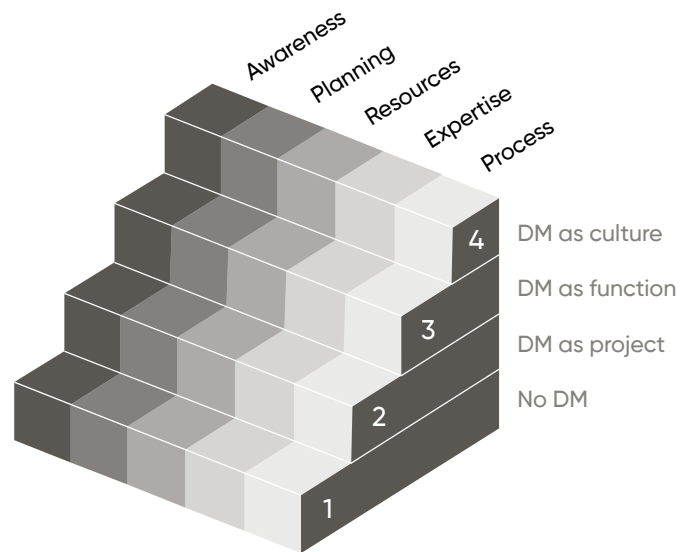
Gestionar el diseño es ofrecer soluciones efectivas de diseño, de un modo eficiente y a costes adecuados, mediante la utilización de una amplia gama de capacidades. Para la gestión eficaz del diseño se requieren capacidades básicas como: gestionar a las personas implicadas en el diseño; gestionar los presupuestos de diseño; gestionar los tiempos de diseño; gestionar el trabajo de diseño; gestionar la organización del diseño. La gestión del diseño es compleja y el papel de sus responsables es cada vez más difícil

porque, a menudo, también deben asumir el liderazgo (Finzio, 2002).

El liderazgo en diseño conlleva generar escenarios empresariales tangibles y aclarar las implicaciones que tienen para la empresa. Una vez que esa dirección ha sido fijada, los equipos de diseño formulan las estrategias y los programas de diseño para convertir en realidad esas visiones de futuro, ayudando a la empresa a precisar hacia dónde quieren dirigirse, definir futuros deseados, demostrar cómo podrían ser esos elementos deseados, desarrollar estrategias de diseño que les ayuden a conseguirlo y convertir el futuro deseado en realidad (Lecuona, 2010).

Como también señala Turner (2013), tanto la gestión como el liderazgo en diseño son funciones imprescindibles en el comercio, porque permiten a una empresa diferenciarse de otras, crear y sostener ventajas competitivas, así como evolucionar para convertirse en un referente en el escenario internacional. Esto no será posible si el diseño no se convierte en una parte del ADN de la empresa. La gestión y el liderazgo en diseño hacen que esto pueda ser realidad (Turner, 2013).





"Fig. I". Kootstra, G. (2009). *The incorporation of design management in today's business practices*. Hague: DME Survey - Design Management Europe. Pag. 12

EL MÉTODO DE LAS 'TRES ESCALERAS' DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO

En 2009, a partir de los trabajos de auditorías en diseño en el marco de diferentes proyectos de integración del diseño financiados por la Unión Europea en España e Iberoamérica, para diversos tejidos empresariales, en el seno del Grupo de Investigación y Gestión del Diseño IGD de la UPV, se desarrolla el método de las 'Tres Escaleras', como herramienta dinámica de evaluación y autoevaluación para las empresas participantes en los distintos proyectos (Lecuona, 2009).

A partir de la literatura consultada, se elaboró dicho modelo siguiendo el enfoque que utilizó el Danish Design Center para el desarrollo de la Design Ladder (Ramlau & Melender, 2004) y la DME Staircase (Kootstra, 2009), al que se une una tercera, la Strategic Design Ladder (Lecuona, 2009), que al igual que las dos precedentes también es un herramienta de cuatro niveles.

La diferencia del modelo de la 'Tres Escaleras' es asumir la diferencia clave de la DME Staircase y que radicó en que en los cuatro niveles se especifican cinco factores, lo que hacía que las escaleras sobre el valor y gestión de diseño fueran más específicas y detalladas (Kootstra, 2009, pág. 12) (fig. I). La diferencia de este modelo es que se centra en estos tres rasgos: el uso/valor del diseño, la gestión del diseño y el peso/valor del diseño en la estrategia empresarial.

La incorporación por parte de Kootstra (2009) de la especificación de los cinco factores para los cuatro niveles permitía medir la importancia y caracterización del valor y relevancia de las actividades de la identificación y selección de los servicios de diseño, la redacción del brief, realización del encargo y la contratación para las distintas empresas y organismos. Por lo cual, dichas actividades convertidas en herramientas de gestión adquieren un significado más allá de meros procedimientos a implementar, más bien como conocimientos, recursos, destrezas, procesos y planificación para su ejecución. Como decíamos con anterioridad, estas herramientas de la actividad de la Gestión del Diseño serán identificadas, apreciadas y entendidas en su valor tanto operativo como estratégico, lo que incrementará el valor y relevancia de las mismas en las empresas.



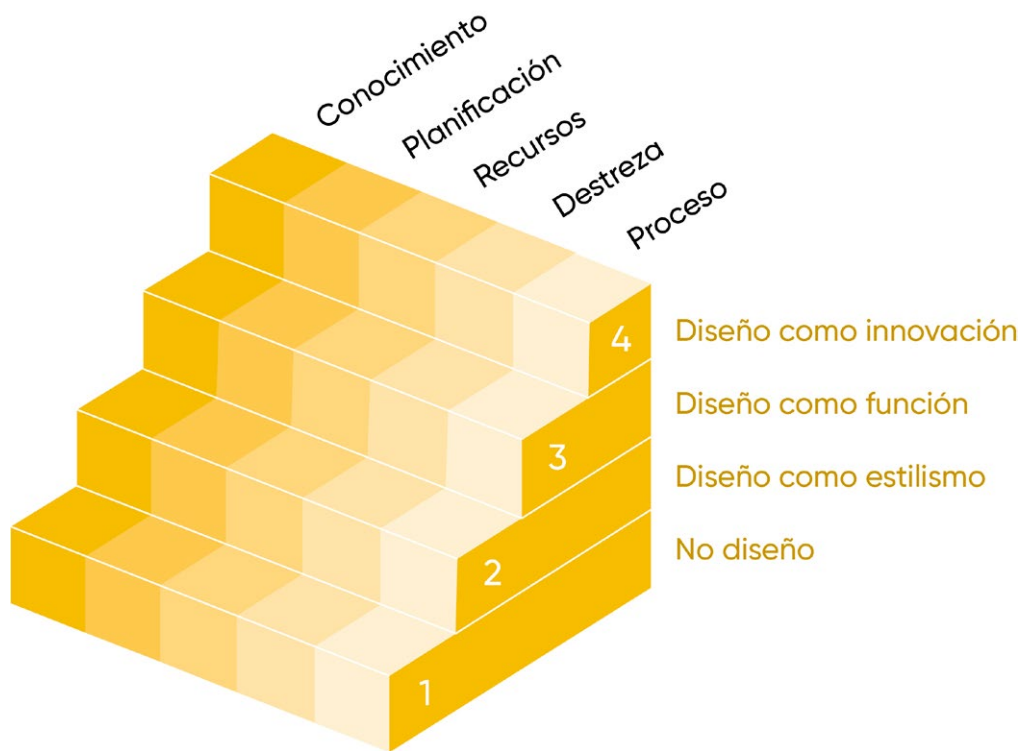
Según la Design Ladder existe vínculo positivo entre mayores ganancias y el énfasis en el uso del diseño en las primeras etapas de desarrollo además de darle una posición estratégica en la empresa.

a) Design Ladder

Desarrollada por el Danish Design Center en 2001 como un modelo comunicativo para ilustrar la variación en el uso del diseño por parte de las empresas. Se basa en la hipótesis de que existe un vínculo positivo entre mayores ganancias, poniendo un mayor énfasis en los métodos de diseño en las primeras etapas de desarrollo y dando al diseño una posición más estratégica en la estrategia comercial general de la empresa. Es un modelo que categoriza los diferentes niveles de influencia o "integración" que el diseño puede tener dentro de una empresa (Kretzschmar & Tamasi, 2003). Como explican Bucolo y Matthews, los programas de intervención en el diseño, como la innovación impulsada por el diseño, tienen como objetivo "permitir a las empresas cambiar su perspectiva sobre el valor del diseño y, por lo tanto, ascender en la escalera con el tiempo, de una atención insignificante al diseño, que el diseño sea fundamental para el éxito de la empresa" (Bucolo & Matthews, 2011, pág. 4). La investigación de Kretzschmar ha indicado que existe una correlación entre el alto desempeño de la empresa y una clasificación más alta en la escala de diseño.

La Design Ladder se compone de cuatro peldaños (figura II):

1. **No diseño:** el diseño juega un papel insignificante en la empresa. Las perspectivas del público o las partes interesadas no influyen en el proceso de desarrollo del producto.
2. **Diseño como estilismo:** considera que una empresa utiliza el diseño como un medio para desarrollar la forma, la usabilidad y la estética de un producto. Los resultados del diseño se pueden medir fácilmente, ya que generalmente son evidentes en nuevos productos o características del producto.
3. **Diseño como función:** se logra cuando las empresas pueden aplicar el diseño como metodología, en lugar de como herramienta, dentro de los proyectos. El proceso de diseño se puede adaptar a la tarea e implica una fuerte consideración de los requisitos de las partes interesadas.
4. **Diseño como innovación:** el diseño juega un papel fundamental en el desarrollo estratégico y la gestión de la empresa. La alta dirección está intrínsecamente involucrada en el proceso de diseño con el fin de crear valor para todos los aspectos y partes interesadas de la empresa.



La Design Ladder se detiene en "el diseño como innovación", pero recientemente Sam Bucoo la adaptó agregando dos peldaños más: "diseño como transformación organizacional" (rediseño de toda la estructura organizacional y modelo de negocio de la empresa) y "diseño como estrategia competitiva nacional" (rol del diseño para transformar sectores enteros para asegurar que una nación siga siendo próspera) (CO-Impetto, 2020).

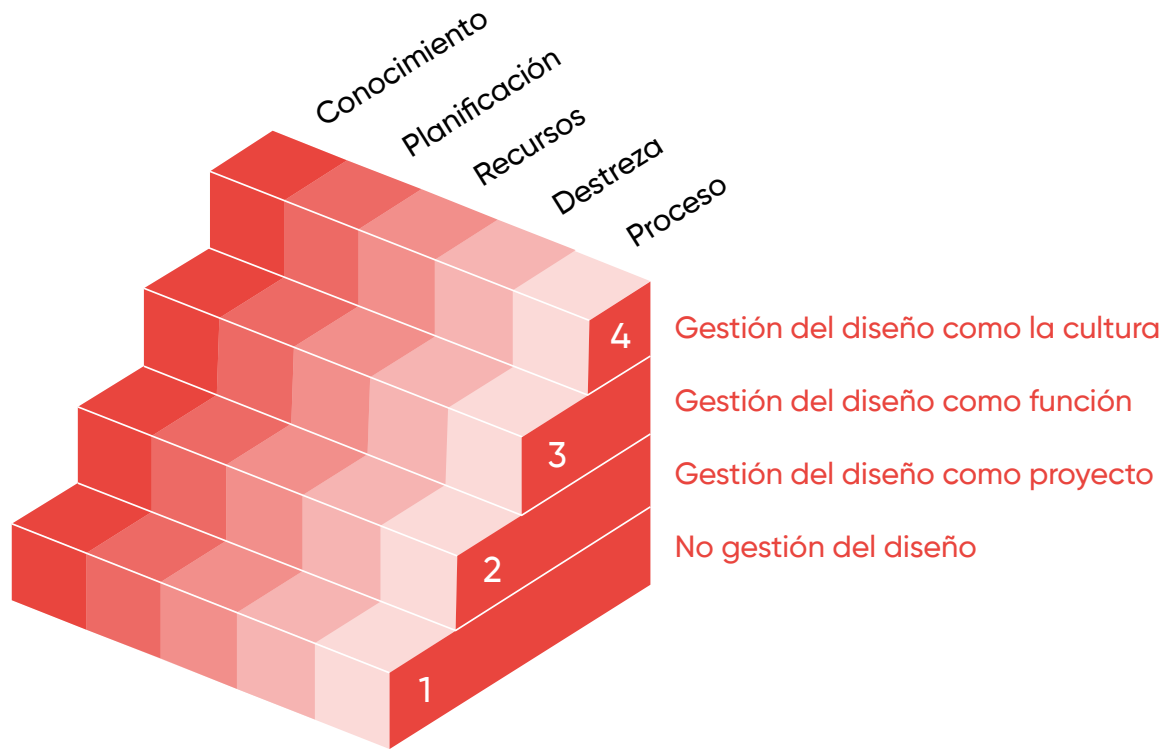


La DME Staircase reconoce que las empresas que buscan ser líderes del mercado a través de la innovación mediante el diseño, lo incorporan como parte de la cultura corporativa.

b) DME Staircase

Para evaluar la capacidad de gestión del diseño dentro de las empresas europeas, el The Design Management Europe (DME) desarrolló un modelo conceptual junto a una herramienta de exploración específica, identificando el comportamiento sobre la gestión del diseño en las empresas en cuatro niveles de madurez. (Best, Kootstra, & Murphy, 2010). La DME Staircase se compone de cuatro peldaños (fig., III):

1. **No Gestión del Diseño** (ninguna o alguna actividad de diseño; no repetida, definida o dirigida). Las empresas de este nivel tienen poco o ningún conocimiento o experiencia para manejar las actividades de diseño. El diseño no desempeña ningún papel o tiene un papel limitado para la empresa en su intento de diferenciarse de sus competidores. La posibilidad de cualquier actividad de diseño será imprevisible y producirá resultados volubles, por la carencia de procesos definidos (Best, Kootstra, & Murphy, 2010, pág. 28).
2. **Gestión del Diseño como proyecto.** El diseño solo satisface necesidades comerciales directas, como cambios de estilo ad hoc, extensiones de línea de productos o mejora de los productos. El diseño se utiliza como toque final en el desarrollo de productos, en lugar de crear valor agregado. Es principalmente una herramienta de marketing que agrega valor a la oferta de productos existente a través de la apariencia del producto, el estilo, el envase, la comunicación de marketing o la identidad visual. Diferentes estudios revelan la poca colaboración entre departamentos y mínima coordinación de las actividades de diseño (Best, Kootstra, & Murphy, 2010, pág. 28).
3. **Gestión del diseño como función** (un rol definido para el diseño). Cuando las empresas vinculan el diseño con la innovación, dejan de centrarse en el producto y se enfocan en el proceso. Las empresas en este enfoque tendrán RRHH o un departamento con la responsabilidad para la gestión total del proceso de diseño en la organización, que actuarán como interfaz entre diferentes especialistas en diseño, departamentos y dirección de la empresa (Best, Kootstra, & Murphy, 2010, pág. 29).
4. **Gestión del diseño como cultura** (gestión estratégica y liderazgo de diseño). Empresas que buscan ser líderes del mercado a través de la innovación mediante el diseño, que puede venir en forma de nuevos productos o servicios, un estilo innovador de comunicación, presentación o tácticas de marketing innovadoras. El diseño se convierte en parte de la cultura corporativa, es el uso más exitoso y más amplio del diseño. En tales casos, el diseño es una forma de vida dentro de la organización (Best, Kootstra, & Murphy, 2010, pág. 29).



Las capacidades relativas a la gestión del diseño se miden a través de una autoevaluación de los siguientes factores: conciencia de los beneficios, planificación del diseño, recursos para el diseño, experiencia en Gestión del Diseño y proceso de la Gestión del Diseño.



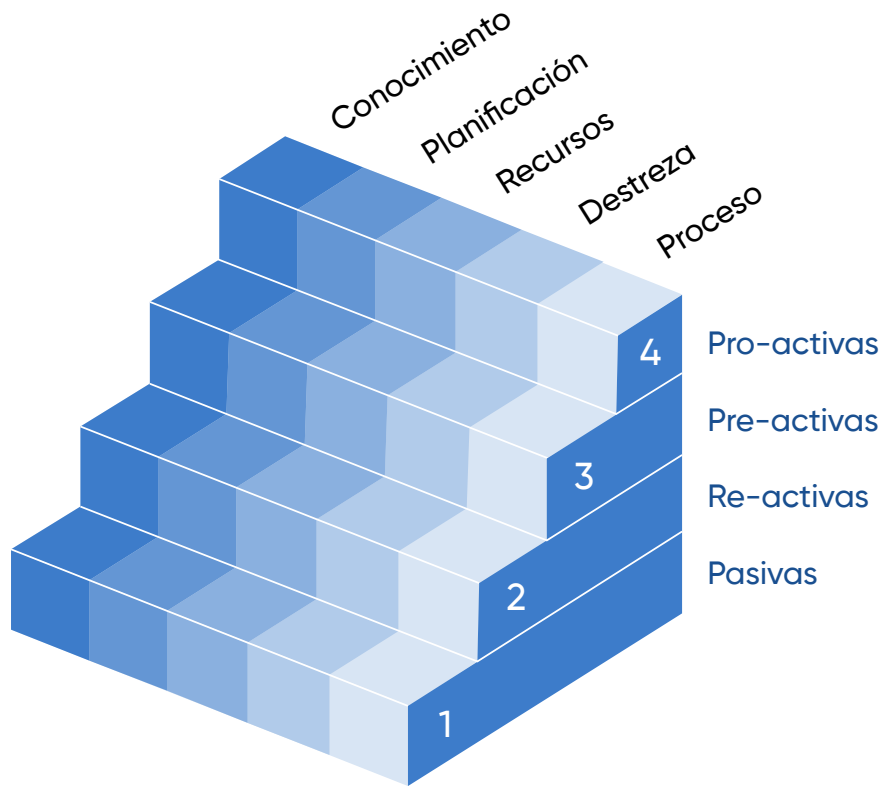
La propuesta de la Strategic Design Ladder se basa en la elaboración y evaluación de opciones estratégicas para que las organizaciones estén preparadas ante los cambios esperados y provoquen los cambios deseables a través de las capacidades del diseño.

c) Strategic Design Ladder

La elaboración y evaluación de opciones estratégicas para prepararse ante los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad) a través de las capacidades del diseño. Para poder controlar los cambios y no sufrirlos, las organizaciones deben no solamente anticipar correctamente los cambios técnicos (ni muy pronto, ni demasiado tarde), sino destacarse en sus actividades e innovar incesantemente (Godet, 1991, pág. 12).

A través del diseño se obtiene una visión global imprescindible para la acción, por la que cada empresa debe comprender el sentido de sus acciones, situándolas en un contexto global. La movilización del diseño es más eficaz cuando se inscribe en el marco de un proyecto explícito, definido y conocido por toda la empresa (Lecuona, 2010). El éxito de los proyectos pasa a través de la reflexión prospectiva realizada mediante el diseño, centrado en las amenazas y oportunidades del entorno, ocupando parte de la estrategia (Godet, 1991, pág. 17).

1. **Estrategias pasivas.** Ninguna o alguna actividad estratégica; pasividad que supone sufrir los cambios.
2. **Estrategias reactivas.** La estrategia solo puede amortiguar los impactos, una vez estos se han producido. En un contexto de crisis, la reactividad prevalece sobre el resto de estrategias (preactividad y proactividad). Empresas conocedoras de su actividad y sector. No se arriesgan orientándose a nuevas actividades. Buscan la eficiencia y la mejora continua de sus trabajos. Las innovaciones se relacionan con el proceso productivo y su gestión.
3. **Estrategias preactivas.** Estrategias que garantizan una preparación frente a los cambios previsibles. En un contexto de crecimiento, es preciso anticipar los cambios por medio de la innovación para prepararse a los cambios esperados. Ofrecen productos diferentes a los de la competencia, centrándose para ello en el producto, en el proceso productivo y gestión del trato con las empresas que contratan diseño. Facilita las innovaciones de producto (diseño) antes que las de proceso o gestión.
4. **Estrategias proactivas.** Provocar los cambios deseados a través del liderazgo y la dirección estratégica. Identificación de futuros posibles a través de elaborar escenarios. Búsqueda continua de nuevas oportunidades, mercados o productos, tratando ser líderes en desarrollar nuevos productos y asumir el riesgo de fracaso en dichas innovaciones. En un contexto de crecimiento, provocan los cambios con la innovación orientada al producto (diseño).



Las capacidades estratégicas del diseño se miden a través de los siguientes factores: conciencia de los beneficios, planificación del diseño, recursos para el diseño, experiencia en Gestión del Diseño y proceso de la Gestión del Diseño.



Formulación de las herramientas de la gestión del diseño

Planteadas las necesidades de medir los ROI del diseño e identificar la amplitud e intensidad de las herramientas de la Gestión del Diseño (identificación/selección de los servicios de diseño, redacción del *brief*, realización del encargo y la contratación de los servicios de diseño), posicionándolas como actividad de buenas prácticas, se fundamentará la cultura del diseño en empresas e instituciones.

La concreción en la realización de estas actividades a través del método de la 'Tres Escaleras' en sus diferentes niveles y a través de las especificaciones en los conocimientos, la planificación, los recursos, las destrezas y procesos necesarios para cada nivel de posicionamiento será una guía altamente delimitadora del formato final de cada una de ellas desde la perspectiva del área de diseño interno de la empresa, o desde la necesidad de la dirección de

la mismas a la hora de realizar la mejor selección de los recursos externos para lograr los objetivos planteados. De igual forma, poder detallar y explicitar el alcance de cada una de estas herramientas con objetivos a lograr, debería posibilitar invertir la percepción del diseño como coste por la de inversión a la hora de valorar el diseño, así como medir el resultado final alcanzado.

Las formulaciones son muchas y amplias, *ad hoc* a las características específicas de cada empresa, determinadas por el nivel estratégico en el que se ubiquen. Para profesionales del diseño y equipos de asesoría en diseño esta visión será estratégica para interactuar de forma eficaz y eficiente con quienes les contraten, quienes quieren modelos explicativos claros y transparentes. Como lo son tres modelos desarrollados en el ámbito nacional:





Modelos explicativos desarrollados en el ámbito nacional que recogen la visión estratégica para interactuar de forma eficaz y eficiente con quienes contratan.

1. **La gestió de disseny per empreses que obren nous mercats** dentro del Pla de Consolidació i Competitivitat de la PIME (2006) Disseny (BCD y CIDEM) (Lecuona, Herramienta de autodiagnos en Gestión del Diseño, 2006). Herramienta informatizada online para la autodiagnos con el objetivo de mejorar la gestión del Diseño Global de las empresas que quieren abrir nuevos mercados (exportar a nuevos países o ampliar sus segmentos de mercados) y conseguir, por tanto, mejorar su competitividad mediante el diseño. Como resultado se obtiene un informe cuantitativo y cualitativo de las diferentes partes del formulario, con una valoración sobre el momento del diseño dentro de la empresa. La herramienta va acompañada de la edición de un manual sobre el valor del diseño (Lecuona, 2006).
2. **Éxito empresarial y diseño** (Montaña & Moll, 2008), publicado por la Federación Española de Entidades de Promoción de Diseño, donde se recogen: un cuestionario que permite una autoevaluación del diseño en la empresa, a manera de autodiagnóstico, la tabulación de los resultados y un guion para una entrevista en profundidad con la empresa. El informe se elabora por el propio encuestado tras la implementación del formulario, siguiendo unas tablas de tabulación, de donde se extraen los resultados. Siendo todo el documento un manual sobre los conceptos del valor del diseño y su integración en la empresa.
3. **D-tool** (Asociación de Diseñadores de la Comunitat Valenciana ADCV, 2019) herramienta online con el objetivo de averiguar el valor del diseño en la empresa y a través del informe final resultante, da pautas para mejorar la integración del diseño, aumentar la productividad, el posicionamiento e incrementar la excelencia. D-Tool es un proyecto de la ADCV con la Agencia Valenciana de la Innovación (AVI), que continúa con el trabajo realizado en el informe 'La economía del diseño en la Comunitat Valenciana' (Aparisi, y otros, Informe sobre la economía del diseño en la Comunidad Valenciana, 2018).



Referencias

AC&G. (2005). Viabilidad para la introducción del diseño y desarrollo de herramientas innovadoras en el sector del mueble. Ministerio de Ciencia y Tecnología - Secretaría de estado de política científica y tecnología, Sectorial. Valencia: FEDREMUEBLE -. Recuperado el 25 de 9 de 2020.

AGD - 2020 ALLIANCE OF GERMAN DESIGNERS EV. (02 de 09 de 2020). DEIN STUNDENSATZ ALS DESIGNER. Obtenido de agd.de/stundensatzrechner

Aparisi, M., Blasco, V., Correcher, K., Fibla, R., Giner, X., & Navarro, M. (2018). Informe sobre la economía del diseño en la Comunidad Valenciana (1 ed., Vol. 1). Valencia: Asociación de Diseñadores de la Comunitat Valenciana. Obtenido de economiadisseny.com

Aparisi, M., Blasco, V., Correcher, K., Fibla, R., Giner, X., & Navarro, M. (2018). Informe sobre la economía del Diseño en la Comunitat Valenciana (Vol. 1). Valencia, Valencia, España: Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana ADCV.

Asociación de diseñadores de la Comunitat Valenciana ADCV. (2019). D-Tool. Obtenido de ADCV web site economiadisseny.com/d-tool

Barcelona Centro de Diseño BCD. (2009). El impacto económico del diseño en las empresas de Cataluña. Barcelona: Barcelona Centro de Diseño BCD.

Best, K., Kootstra, G., & Murphy, D. (2010). Design Management and Business in Europe: A Closer Look. Design Management Institute. Obtenido de researchgate.net/publication/247689818_Design_Management_and_Business_in_Europe_A_Closer_Look

Blandford, K. (2011). The Brief. Designing, developing and assessing cliente briefs. En S. Preddy, How to Run a Successful Design Business (págs. 277 - 282). New York, USA: Routlege.

Borja de Monzota, B., & Wolff, F. (julio de 2019). Forty Years of Research in Design Management: A Review of literature and Directions for the Future. Strategic Design Research Journal, 12(1), 4 - 27. doi:10.4013 / sdrj.2019.121.02

Bucolo, S., & Matthews, J. (enero de 2011). Design Led Innovation : exploring the synthesis of needs, technologies and business models. Proceedings of Participatory Interaction Conference, 1 - 4.

CIDEM. (2003). Guides for managing. Part II: Projet management. Innovation. Barcelona: Centro for Innovation and Busines Developement CIDEM.

CO-Impetto. (14 de diciembre de 2020). CO-Impetto. Obtenido de co-impetto.org/danish-design-ladder

ddi. (2005). Estudio del impacto económico del Diseño en España. Madrid: Sociedad Estatal para el desarrollo del diseño y la innovación.

Design Coucil. (2007). The Value of Degin Factfinder. London: Design Council.



Design Council. (2015). The Design Economy: The value of design to the UK. London: Design Council.

D'Lacey, S. (4 de noviembre de 2017). Hart D'lacey. Obtenido de hart-dlacey.com/contact-us

Doherty, R., Wrigley, C., Matthews, J., & Bucolo, S. (2015). Climbing the Design Ladder. Revista D.: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade,, 7(1), 61 - 82. Recuperado el 25 de 9 de 2020

Finzio, G. (2002). Design & management: gestire l'idea. Milán: Skira.

Fishel, C. (2011). Manual del diseñador freelance: no empieces a trabajar sin él. BarcelonaParramón.

Fleishman, M. (2004). Tu carrera como freelance. Barcelona: Divine EGG Publicaciones.

Godet, M. (1991). Problemes & methodes de prospective: boite a outils. París: Futuribles GERPA.

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

Kretzschmar, W., & Tamasi, S. (2003). Distributional Foundations for a Theory of Language Change. World Englishes(4), 377 - 401.

Lecuona, M. (2006). Herramienta de autodiagnos en Gestión del Diseño. Obtenido de Barcelona Centro de Diseño - Innovación y Empresa - Gestión del Diseño: bcd.cat/es/page.asp?id=5

Lecuona, M. (2006). Manual sobre Gestión del Diseño para empresas que abren nuevos mercados. BCD.

Lecuona, M. (septiembre de 2009). Integración del Diseño: modelo de medición de las 3 escaleras. Gestión del Diseño, 37. (M. Lecuona, Ed.) Valencia, Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.

Lecuona, M. (2010). Diseño estratégico: guía metodológica. Gijón: Prodin-tec.

Lecuona, M., Fernandez, J., López, V., Santacoloma, S., Nieto, S., Gutierrez, B., & Marcos, J. (2006). Diseño Industrial. Guía metodológica PREDICA. Gijón: Fundación PRODINTEC.

Llorens, C. (2002). Mira el diseño con otros ojos. Guía de innovación en Diseño para la Pyme. Madrid: Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.

Maison du Design. (2010). Le guide du designer indépendant. Mons-Belgica: Maison du Desigm.

Merholz, P., & Skinner, K. (2016). Org Design for Design Orgs: Building and Managing In-House Design Teams. O'Reilly Media.

Montaña, J., & Moll, I. (2008). Diseño e Innovación: la Gestión del diseño en la empresa. Madrid: Fundación Cotec.



Montaña, J., & Moll, I. (2008). Éxito empresarial (Vol. 1). Madrid: Federación Española de Entidades de Promoción de Diseño. Obtenido de issuu.com/milrayas/docs/exito_empresarial_diseno

Observatorio Español del Diseño. (2012). El valor económico del diseño. Madrid: Observatorio Español del Diseño.

Pacholczyk, D. (2015). UX Design process & Documentación. Obtenido de UXPIN: uxpin.com/?utm_source=ebook&utm_medium=banner&utm_campaign=

Pérez, D., Otero, S., Adria, C., Albiol, G., Bellón, I., Garcia, I., . . . Zanóm, D. (2010). Guía de buenas prácticas para diseñadores de productos industriales impresos. Paterna: Instituto Tecnológico de Óptica e Imagen - AIDO.

Peters, T. (1989). The Design Challenger. (T. Walton, Ed.) Design Management Journal, 1(1), 8 - 13. Obtenido de onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1948-7169.1989.tb00511.x

Phillips, M. (2006). Como crear el brief de diseño perfecto. Barcelona: Divine EGG Publicaciones - Barcelona Centro de Diseño BCD.

Phillips, P., Lütkepohl, H., & Krätzig, M. (2004). Applied Time Series Econometrics (Vol. 1). Cambridge, England: Cambridge University Press - Business and Economy. Obtenido de books.google.es/books?id=xe7NDY8leWwC&dq=Phillips+Peter,+2004&lr=&source=gbs_navlinks_s

Ramlau, U., & Melender, C. (2004). In Denmark, Design Tops the Agenda. Design Management Journal(15), 48 - 54.

Rutten, P., Manshanden, W., Blanken, M., Bruin, P., & Koops, O. (2005). Design in the creative economy. The Hague: Premsel Foundation.

Serrell, D., Laizé, G., & Bouisson, M. (2010). Guide pratique du Métier de Designer: atatu/propriété/contrat. Paris: Valorisation de l'innovation dans l'ameublement VIA.

Stephan, T. (2005). La guía del diseñador gráfico sobre tarifas, estimaciones y presupuestos. Barcelona: Divine EGG Publicaciones.

Terre, E. (2020). Guía de Gestión de la innovación. Barcelona: Centro de innovación y desarrollo empresarial.

Turner, R. (2004). Herramientas de gestión del diseño y liderazgo empresarial para maximizar su valor. En Sociedad (Ed.), Temas de Diseño en la Europa de hoy (pág. 51). Madrid: Stuart MacDonald - Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.

Turner, R. (2013). Design Leadership: Securing the Strategic Value of Design. Aldershot, United Kingdom: Gower Publishing.

Vallonie Design. (01 de 09 de 2019). DISC - Design Innovación / Support & Collaboration. (C. Doutrewe, R. Lecomte, Editores, FSE, Productor, & FEDRE et Fonds Social Europeen) Obtenido de disc-design.be/#null



Veefkind, M., Alberti, M., Masip, M., Mejía, R., & Ayneto, X. (2009). Innovació en el desenvolupament de nous productes. Barcelona: Centro de innovación y desarrollo empresarial CIDEM-ACC10.

Zec, P., & Burkhard, J. (2010). Design Value: A Strategy for Business Success. (P. Zec, Ed.) Seoul, Corea del Sur: Red Dot Editions.

Modo de citación recomendado por el editor (ADCV)

Lecuona, M. (23 de junio de 2021). La Gestión del Diseño: valor y retorno de las inversiones en diseño. *contratardiseño.es*, 22. (ADCD, Ed.) ADCV-World design capital valencia. Obtenido de contratardiseño.es/wp-content/uploads/2021/06/articulo-manuel-lecuona-1.pdf

 **Contratar
diseño.**

contratardiseño.es