

# Una aproximación al diseño

Nacho Lavernia

Socio Fundador de

Lavernia & Cienfuegos Design



# Introducción

Son muchas las empresas e instituciones públicas o privadas que se enfrentan por primera vez a la necesidad de contratar diseño. Quizá para construir una potente imagen de marca de un nuevo negocio o para dar forma al innovador producto de una *start-up* o para crear una campaña de comunicación atractiva y eficaz o para... Motivos hay muchos, porque la actividad del diseño es amplísima y transversal a todos los sectores económicos, es más, se podría decir que el diseño es el vínculo que une las marcas con el mercado, con la sociedad. El problema, esa primera vez, puede ser cómo encontrar al estudio de diseño adecuado y cómo trabajar con él.

Este texto es una reflexión, guiada por años de experiencia y por lo que aconsejan las buenas prácticas en la contratación de diseño profesional, que trata de aclarar dudas, explicar algunos conceptos básicos del diseño y dotar de herramientas a las empresas e instituciones para que encuentren el perfil más adecuado de profesional del diseño en función de sus necesidades concretas.

Para aquellas empresas o instituciones que ya conocen todo este proceso y lo que buscan ahora es profundizar más en el conocimiento de la gestión de diseño o incorporarlo a su organización como una actividad estratégica, van dirigidos los textos: *La gestión del diseño* y *Diseño rentable*.



**El diseño surge como una nueva manera de pensar respecto a cómo debían ser los objetos del mundo moderno y dio pie a la actividad profesional a principios del S. XX.**

## Origen

El diseño es una disciplina que tiene su origen en la Revolución Industrial, cuando la máquina y los procesos industriales sustituyeron a la artesanía como sistema de producción de utensilios, herramientas y otros objetos que necesitamos en nuestra vida diaria. Esa manera de hacer, continuista, propia de la artesanía y de la tradición oral, fue sustituida por otra, rupturista, que debió replantearse cómo hacer las cosas porque el sistema de producción había variado drásticamente.

En la era preindustrial, el artesano trabajaba el objeto con sus manos. En la era de la máquina esa relación directa se rompe y surge la figura del diseñador que propone la forma del objeto antes de que éste sea producido. Este distanciamiento, provocado por la sustitución de las manos del artesano por la máquina, da lugar a la presencia del proyecto y a que se cuestionen las formas, los materiales, los acabados. Ya no es posible hacer las cosas como se habían hecho siempre, los nuevos procesos exigen nuevos métodos y como consecuencia nace esa actitud, clave para quien diseña, de cuestionarlo todo, de búsqueda de nuevas soluciones, de compromiso con la innovación. El diseño surge, pues, como una nueva manera de pensar respecto a cómo debían ser los objetos del mundo moderno y dio pie a las primeras manifestaciones del diseño como actividad profesional a principios del S. XX.



# Características que lo diferencian

El diseño es, pues, ante todo, un modo de pensar. Una forma de enfocar y resolver los problemas basada en tres pilares:

1. **Creatividad:** una metodología de trabajo enfocada en generar soluciones creativas.
2. **Expresividad:** el dominio de técnicas y habilidades que permiten representar de manera inequívoca cómo es aquello que hemos pensado o diseñado (dibujos, bocetos, planos, maquetas, prototipos, artes finales, etc.).
3. **Y, por último, un enfoque del problema que tiene siempre como fin la relación objeto-público.** La actividad de diseño está al servicio de la relación funcional, emocional y cultural del público con el objeto o con la imagen. Uno de los principales y determinantes fines del diseño es proponer nuevas formas, nuevos modos de uso, adelantándose con mayor o menor acierto a las tendencias del público, imaginando un futuro más o menos inmediato del mercado y de los usos sociales. El campo de acción del diseño es la relación entre las personas y los objetos, sean estos en tres o en dos dimensiones, una silla o una marca, un teléfono móvil o una página web.





**Diseñar no es sólo manejar con mayor o menor pericia unos programas informáticos, es muchísimo más. Hace falta formación, talento y un cierto bagaje profesional.**

## La profesión

Es a principios del S.XX, en el período de entreguerras, cuando comienza a consolidarse el diseño como profesión y empieza a elaborarse un marco teórico basado en la cultura del proyecto que desde el Renacimiento había desarrollado la arquitectura. En aquella época grandes empresas americanas y europeas entienden que en la comunidad del diseño (en muchos casos, profesionales de la arquitectura) están los perfiles adecuados para decidir qué forma final deben tener los objetos. ¿Por qué? Porque tienen la metodología, los conocimientos y el enfoque adecuados. Características, todas juntas, que les hacen diferentes a otros perfiles profesionales.

Diseñar no es sólo manejar con mayor o menor pericia unos programas informáticos, es muchísimo más. Sin ánimo de ser exhaustivo hace falta, al menos, una formación que garantice:

Una buena cultura de la imagen y de la forma y el dominio de su carga semántica, así como el conocimiento de los estilos del pasado y de los lenguajes visuales del momento.

La capacidad de análisis necesaria para enfocar debidamente la búsqueda de la solución (atendiendo a los requerimientos del encargo).

El desarrollo del trabajo de acuerdo con una metodología creativa eficiente y contrastada.

El conocimiento de los sistemas de producción para tener en cuenta los problemas técnicos. Que lo diseñado sea viable, o sea, que se pueda producir al coste y en las condiciones previstas.

El criterio profesional para que todos los elementos en juego que intervienen en el diseño, fotos, ilustraciones, colores, tipografías, etc., tengan las características necesarias para ser reproducidos correctamente.

El bagaje cultural como para que lo diseñado se exprese de la manera más adecuada y eficaz (teniendo en cuenta a la parte emisora y sus objetivos y a la parte receptora y sus códigos, las circunstancias de "lectura" o de uso y sus estímulos de respuesta).

Y, por último, el manejo del *software* de modo tal que permita enseñar al cliente el resultado final en condiciones y generar los documentos necesarios para la producción o reproducción del diseño.

No es, como podemos ver, un asunto de aficionados. Hace falta formación, talento y un cierto bagaje profesional.



## Especialidades

El diseño se ha ido ramificando en muchas disciplinas que tienen como nexo común esas tres cualidades de las que hablamos al principio: creatividad, expresividad y la relación objeto-público como área de trabajo. Son las tres cualidades que identifican y diferencian la actividad profesional del diseño y constituyen un método propio.

Atendiendo a las características generales de las diferentes modalidades, podemos hablar de **diseño industrial o de producto**, **diseño gráfico**, **interiorismo**, **diseño de moda** y **diseño de productos digitales** como son las páginas web, apps, interfaz *UI*, *UX*, etc. Actualmente están consolidándose otros campos profesionales que utilizan el modo de hacer (*design thinking*) del diseño para resolver problemas no objetuales, sino mucho más abstractos, como son el **diseño de servicios** y el **diseño social**.

En este texto vamos a centrarnos, tratando cada materia independientemente, en el diseño gráfico y el diseño de producto, aunque algunas disciplinas, como el diseño de señalización y el *packaging* (diseño de envases), pueden requerir ambas modalidades de diseño para un mismo proyecto.



# DISEÑO GRÁFICO

Podemos decir que el diseño gráfico es el que se desarrolla en dos dimensiones, en papel o pantalla, y tiene una función comunicativa. Bob Gill lo definió de forma muy sintética: "El diseño gráfico es un proceso para resolver problemas de comunicación visual". Como tal, conviene tener en cuenta que está sometido a las leyes y características básicas de la comunicación, en la que hay una parte emisora (la empresa o institución), un mensaje –constituido por un contenido (lo que se quiere comunicar, que es decidido por la parte emisora) y una forma (la que se debe aportar desde el diseño)– y una parte receptora (el público al que se dirige, o *target*).

El diseño gráfico como actividad genérica se entiende que incluye el diseño de marcas gráficas, comunicaciones impresas o digitales (comerciales o promocionales), catálogos, folletos, manuales, libros, memorias, presentaciones, campañas de comunicación institucional, carteles... En fin, casi toda la compleja variedad de necesidades de comunicación visual que precisa cualquier empresa o institución. Pero dentro de lo que conocemos como diseño gráfico hay especialidades, entre las cuales las más destacables son:

## Identidad corporativa

Se trata de dotar a una empresa o institución o, incluso a un producto, de una identidad visual concreta y de establecer las normas, aunque sean mínimas, para su utilización. El diseño de una marca es, en todos los casos, un reto creativo de la máxima exigencia por el trabajo de síntesis a que obliga.

## Diseño editorial

Diseño editorial es el que se especializa en el libro impreso, desde obras literarias a libros de texto, catálogos de exposiciones, memorias, periódicos y revistas, etc.

## Diseño tipográfico

La comunicación escrita es por encima de la imagen la que caracteriza al diseño gráfico. El texto y, por lo tanto, la letra es su elemento básico. De ahí a la importancia de las tipografías que no solo nos sirven para leer el mensaje, sino que a través de su forma y su estilo tienen una capacidad comunicativa importantísima.

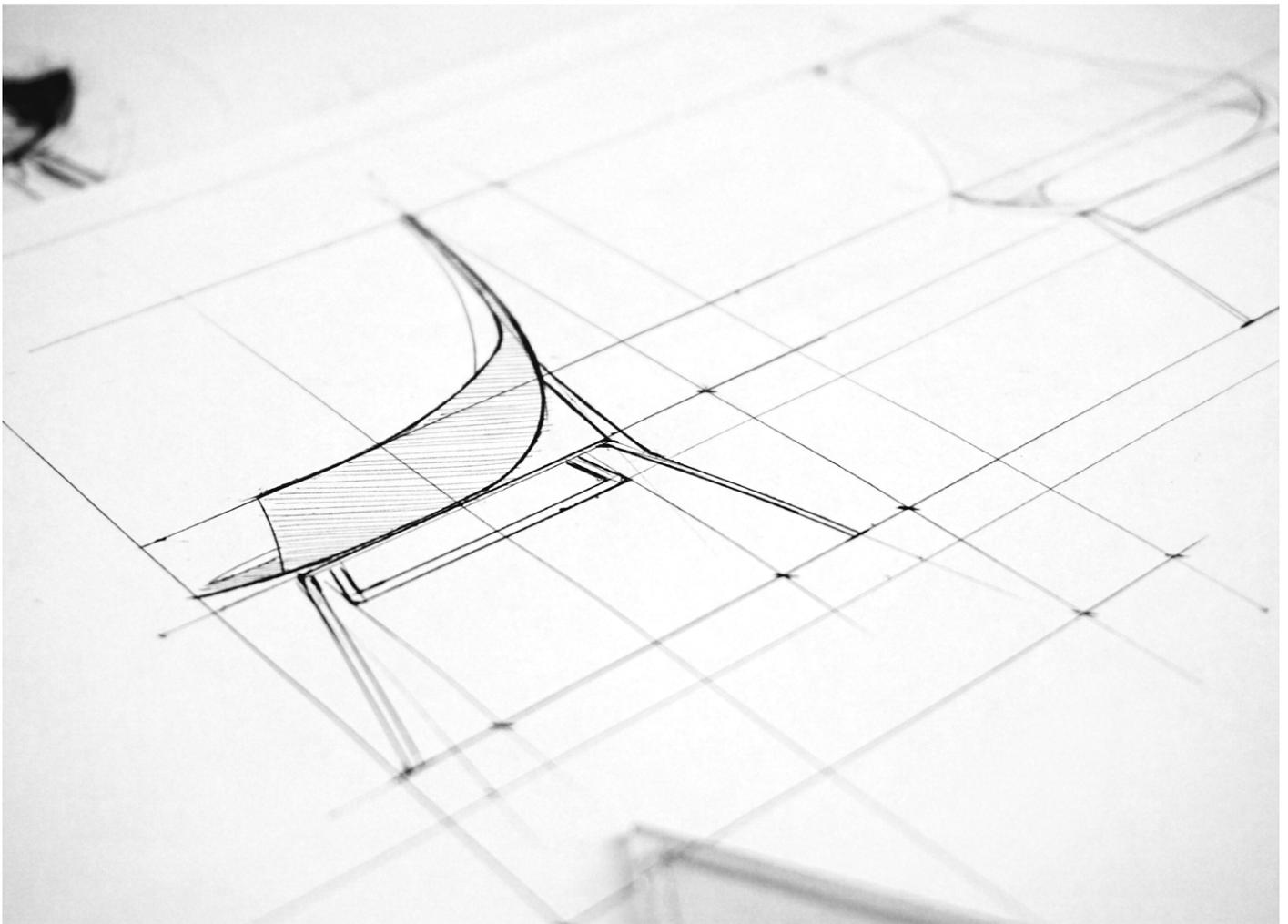
## Diseño de señalización

En este campo, el equipo de diseño gráfico se ocupa de plantear el sistema de señalización en su conjunto (formatos, ubicación, cantidad de señales, etc.), su estilo visual (colores, pictogramas u otro tipo de imágenes, composición, cromatismo) y de dar forma al contenido gráfico de cada señal. Puede utilizar soportes estándar de señalización o puede colaborar con estudios de diseño industrial que creen soportes *expresos*.

## Diseño de *packaging*

También en este caso el cometido del estudio de diseño es dar la solución gráfica (etiqueta, caja, bolsa...) utilizando un envase ya existente. Y también puede colaborar con profesionales de diseño industrial si hay que diseñar un envase nuevo.

Aunque es cierto que casi todos los estudios o agencias se han especializado o tienen mayor experiencia en una actividad concreta, algunas en identidad corporativa (o diseño de marcas), otras en *packaging*, otras en diseño editorial y otras en páginas web o en alguna otra modalidad del mundo digital, lo habitual es que los estudios de diseño gráfico estén en condiciones de ofrecer varios de estos servicios, si no todos.



## DISEÑO DE PRODUCTO

El diseño industrial o de producto es el que se ocupa de la creación de objetos. Hay muchas especialidades, como en el diseño gráfico, aunque en este caso la especialización está muy ligada a los sectores industriales. Hay especialistas en mobiliario, en iluminación, en electrodomésticos, en juguete, en automoción, en envases... Y generalistas con experiencia en distintos sectores, en diferentes procesos industriales y materiales. La diversidad de campos y sectores industriales de los que se ocupan los perfiles especializados en diseño de producto es enorme y exige un razonable conocimiento de los principales

procesos de producción y de los materiales porque lo que diseña debe ser factible. Además, el estudio especializado en diseño de producto debe estar familiarizado con campos como la ergonomía, pues sus diseños generalmente deben ser usados y manipulados, o la sostenibilidad y la circularidad, que hoy ya son una exigencia ineludible. Es importante también que tenga un cierto conocimiento de los mercados sectoriales y de sus mecanismos de funcionamiento, de modo que sepa evaluar un portafolio de producto, las tendencias del mercado y las posibles vías de desarrollo y avance en el sector.



Para entender cómo es el proceso de diseño y cómo se va a estructurar es interesante conocer que los proyectos de diseño tienen tres grandes fases: información, análisis y síntesis.

## Cómo es el proceso de diseño

Los proyectos de diseño tienen tres grandes fases: información, análisis y síntesis. Es conveniente saberlo porque ayuda a entender cómo es el proceso de diseño y cómo se va a estructurar, al menos en el tiempo, la relación contratante-profesional. Con toda seguridad cada estudio de diseño tiene particularidades a la hora de dividir en fases su trabajo y cada encargo tiene un grado de complejidad que simplifica o complica el proceso, pero básicamente las fases son:

1. **Información – Briefing** (que se explica más adelante).
2. **Análisis del briefing y del problema.** (En esta fase suele haber una investigación por parte del equipo de diseño del "estado del arte", es decir, de trabajos similares hechos por otras empresas, sean o no competencia directa, y otros equipos de diseño).
3. **Síntesis.** Primeras ideas. Selección y desarrollo de las más interesantes. Preparación de la presentación a la parte contratante.
4. **Evaluación por parte del cliente de las propuestas y selección de la mejor** (si se ha presentado más de una). Ajustes, por parte del equipo de diseño, y preparación del diseño definitivo.
5. **Recopilación de los contenidos que deba aportar el cliente** (textos, imágenes, etc.) para la preparación de los artes finales o documentos necesarios para la producción o edición (o del manual de uso de la marca en caso de una identidad corporativa).
6. **Seguimiento en imprenta o lugar de producción.** (Esto no siempre se ofrece porque no siempre es necesario y generalmente es la parte contratante la que se hace cargo de los costes de desplazamiento y horas de trabajo).

En este proceso que es el proyecto, las tres primeras fases son las más importantes, porque es en ellas donde se genera la creatividad, donde aparecen los aspectos diferenciales del objeto que se diseña. Es decir, donde se toman las decisiones clave. Lo aconsejable es que se dé más tiempo y un mayor porcentaje del presupuesto para estas tres primeras fases que para el resto del proyecto porque es en ellas donde nos jugamos el éxito del resultado final.



La primera de estas tres fases es básica, se trata del *briefing*, que es donde la parte contratante, además, tiene una participación activa fundamental. El *briefing* es un documento que recoge la información necesaria para abordar el proyecto. Conviene tenerlo por escrito porque es la guía para el diseño (señala los objetivos, los requerimientos, las limitaciones, el contexto) y sirve luego como marco de validación del trabajo realizado. Dependiendo de cuál sea el encargo, la información básica será algo diferente. No es lo mismo el *briefing* para una identidad corporativa que para un catálogo de producto, para una página web o para una gama de envases. Por eso se ha encargado a seis profesionales de distintas especialidades que elaboraran un modelo de *briefing* para su campo de actividad. **Estos modelos se pueden consultar y descargar en la sección "[¿Qué es un briefing?](#)" de la [web contratardiseño.es](#)**

En la elaboración del *briefing* la actitud de la empresa debe ser la de conseguir y ofrecer toda la información pertinente, y la del estudio de diseño es la de pedir o aclarar (*contrabriefing*) todos aquellos puntos que o no están en el documento o no quedan suficientemente claros y que van a necesitar para desarrollar el proyecto. Son, pues, dos posiciones complementarias, necesarias ambas para preparar

un *briefing* completo y útil, de modo que es un documento que comienza la empresa, pero se termina en colaboración. Un documento que se enriquece por contar con dos puntos de vista distintos sobre un mismo problema. En ocasiones, cuando se trata de pequeñas empresas y de proyectos de poca complejidad, el *briefing* se elabora en conversaciones con el cliente. En cualquier caso, es recomendable que el equipo de diseño recoja las conclusiones en un documento escrito para poder compartir con el cliente el marco de desarrollo del proyecto.

Si hay información crítica para la empresa, antes de compartir el *briefing* puede firmarse un acuerdo de confidencialidad.

El plan de trabajo es inseparable del *briefing* y trata de todos los aspectos de funcionamiento en la relación entre la empresa y el equipo de diseño mientras dura el proyecto. Es decir, de plazos, calendario de entregas, equipos de trabajo y otros temas que son necesarios para hacer un correcto control del desarrollo y de los resultados finales del proyecto. En este plan puede concretarse también qué tipo de documentos se entregarán.





Conviene seleccionar al equipo de diseño a partir de un buen conocimiento de sus trabajos anteriores y elegirlo entre varios, de los cuales debería obtener la mayor información posible.

# Contratación de los servicios de diseño

## ELECCIÓN DEL ESTUDIO DE DISEÑO

Si no conoce el mercado de diseño local puede ponerse en contacto con organismos nacionales o autonómicos dedicados a la promoción del diseño o con asociaciones profesionales que le podrán orientar en su búsqueda.

Como cada profesional tiene una manera de hacer, un estilo y un enfoque de su trabajo que responde a determinados intereses profesionales o personales, es importante que la personalidad o el estilo del estudio elegido sea adecuada para el encargo a realizar. Conviene, pues, seleccionar al equipo de diseño a partir de un buen conocimiento de sus trabajos anteriores y elegirlo entre varios, de los cuales debería obtener la mayor información posible.

No hay una receta que garantice el acierto en la elección, pero sí pueden determinarse algunos criterios que conviene tener en cuenta:

1. **La profesionalidad**, evidenciada además de por la calidad de los resultados, por la cartera de empresas y marcas con las que se ha trabajado, la entidad de los trabajos realizados y la experiencia.
2. **La especialización temática y técnica**. No sólo respecto a los campos genéricos de diseño industrial o gráfico (hay equipos de diseño que trabajan en ambos terrenos), sino respecto a especialización sectorial (muebles, iluminación, calzado, juguete,) o a especialización técnica desarrollada a lo largo de toda una trayectoria profesional (*packaging*, identidad corporativa, editorial, páginas web...). Pero no debe olvidar que, a veces, la no especialización puede resultar beneficiosa ya que posibilita una mirada más fresca y desinhibida de los problemas de diseño a resolver y puede generar aportaciones originales e innovadoras.
3. **La compatibilidad estilística**. Todo profesional tiene una manera de hacer las cosas. En el mundo del diseño hay profesionales con un estilo formal muy marcado y otros más camaleónicos, capaces de adaptarse a estilos distintos en función de las características del encargo. Es importantísimo que el estilo que el equipo de diseño manifiesta en sus obras no esté en contradicción con el estilo de la empresa o el que se haya definido (aunque sea a grandes rasgos) para el producto a diseñar.

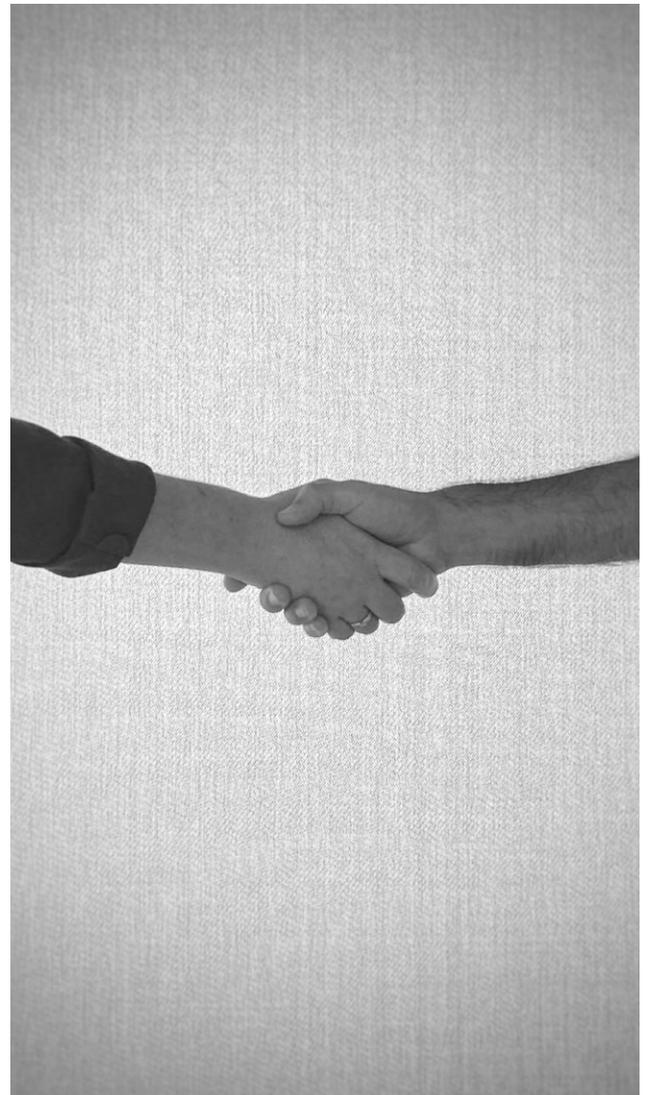


- 4. La capacidad y disponibilidad del equipo de diseño.** Sus recursos técnicos y humanos deben ser los necesarios para llevar a cabo el encargo y dependerá de la entidad del mismo que se requieran más o menos medios.
- 5. El precio, que no debe ser determinante.** Recuerde que el precio lo pone el mercado y no lo hace caprichosamente. En cualquier caso, el coste de los honorarios es mínimo frente al coste de la producción o los medios que se requieren para fabricar y lanzar un nuevo producto o para imprimir y difundir una pieza gráfica.

En el caso de profesionales noveles está claro que no podrá contarse con tanta información. Aquí no se puede valorar ni la cartera de empresas y marcas con las que se ha trabajado, ni la experiencia, ni los recursos. Habrá que valorar otros aspectos: una visión más fresca e innovadora, una creatividad más desinhibida, la posibilidad de obtener grandes resultados con precios menores, la actitud y la entrega de quien empieza... Es importante saber valorar las capacidades de un perfil profesional novel a partir de su portafolio de primeros trabajos y de proyectos de escuela. Sin duda una elección más arriesgada, pero de menor coste.

## Y EL PUNTO FINAL: ELIJA Y CONFÍE

Su empresa ya tiene toda la información de las candidaturas. Ahora sólo queda elegir. Si todos los pasos anteriores han sido bien dados, puede tener la seguridad de hacer una buena elección. Ponga su confianza en el estudio de diseño seleccionado y piense que a partir de ahora forman un equipo. Apóyese y exíjale. El diseño es un trabajo colectivo entre el equipo de diseño y el cliente y se trata de que se consigan cumplir los objetivos propuestos. Ese debe ser el resultado de un buen proyecto.





## ¿Y CUÁNTO CUESTA?

En *Marketing de nuevos productos*\* Jordi Montaña nos da datos sobre el coste del diseño: "Aunque la fase del diseño es muy importante para el éxito de un producto, los costes son relativamente bajos en comparación con otras fases del proceso y en relación con los costes totales de desarrollo de un nuevo producto, apenas llegan a un 3% del coste total".

En el diseño no hay tarifas oficiales. Los precios se establecen según fija el mercado. La oferta y la demanda marcan de manera natural los honorarios, que dependerán de la complejidad y duración del trabajo y del prestigio profesional del equipo de diseño. Dado que los honorarios se presentan en una escala muy variada conviene conocer el mercado de diseño (ya hemos hablado de cómo conseguir la información mínima indispensable al inicio de este texto) y ponderar la relación calidad-precio en función de los intereses y los recursos de la empresa y de las expectativas respecto al trabajo que se vaya a encargar.



### Pago por proyecto

Hay varias formas de retribuir a los equipos de diseño externos. Naturalmente la muy común de acordar un precio fijo por el trabajo. Esta fórmula aconseja estipular con detalle el trabajo que se va a realizar, los documentos (planos o bocetos o maquetas...) que el equipo de diseño se compromete a presentar y los plazos de realización del proyecto, así como de sus fases intermedias si son necesarias. La forma de pago es, generalmente, negociable y es bastante frecuente fraccionar el pago de acuerdo con las fases en que se haya dividido el proyecto, de modo que al término de cada fase se pague el porcentaje correspondiente. No hay que olvidar que la parte más importante del proyecto es la primera, cuando se definen las características decisivas, cuando se genera lo creativo, lo esencial; las otras fases suelen ser más mecánicas y, por lo tanto, a esa primera fase debería corresponder un porcentaje mayor del total del presupuesto. En trabajos largos no es raro acordar un pago previo, como provisión de fondos.



### Pago por royalties

Una fórmula muy utilizada en algunos sectores es la de pago de *royalties* (un porcentaje sobre las ventas). Los porcentajes sobre producto vendido suelen establecerse sobre el precio de venta en fábrica. Conviene que este porcentaje esté correctamente contabilizado en el escandallo del producto, de manera que no interfiera en los descuentos u otros mecanismos comerciales que la empresa pueda utilizar en sus ventas. La liquidación de royalties se lleva a cabo con la periodicidad que se haya acordado y a veces según un escalado de porcentajes variable en fun-

\* Jordi Montaña. Editorial Hispano Europea. Colección ESADE. 1990. pg. 24. El autor añade que "sobre una muestra de 61 empresas industriales españolas que invertían en diseño, el coste del mismo oscilaba entre el 0,25% y el 1,5% de la cifra de ventas anual, cifras elocuentemente bajas".



**En el diseño no hay tarifas oficiales. La oferta y la demanda marcan los honorarios, que dependerán de la complejidad y duración del trabajo y del prestigio profesional del equipo de diseño.**

ción de las cantidades vendidas o el tiempo transcurrido. Debe acordarse el pago de una cantidad a cuenta de *royalties* al inicio del proyecto para compensar, al menos, los costes iniciales.

Este sistema de pago por *royalties* liga de manera directa los honorarios profesionales con el resultado en ventas de lo diseñado, estableciendo una relación unívoca de causa-efecto entre el diseño y el éxito comercial, olvidando que el éxito de un producto en el mercado depende en gran medida de muchos otros factores, tales como el precio, la distribución, la calidad de fabricación, la publicidad, el prestigio de la marca, etc.

Como es obvio, el pago por *royalties* exige una plena confianza del equipo de diseño en la empresa o mecanismos de control de ventas de cierta complejidad y que no todas las empresas están dispuestas a articular, a veces por la transmisión de información confidencial que conlleva.



### **Pago por periodo de tiempo o iguala**

Otra fórmula de pago consiste en establecer una colaboración continua a cambio de una cantidad fija periódica. Es necesario determinar la duración de la colaboración y muy conveniente acordar objetivos concretos o trabajos a realizar (si es posible hacer una planificación) para evitar recelos por ambas partes: que la empresa se sienta insuficientemente atendida o que el equipo de diseño considere que ha hecho demasiado trabajo para la contraprestación que recibe. Por eso es también aconsejable fijar reuniones periódicas en las que se supervise el trabajo realizado y se pondere, por ambas partes, la calidad del servicio prestado hasta el momento, así como los problemas que puedan surgir.

Naturalmente puede haber otras fórmulas (todo contrato presupone negociación) y también acuerdos intermedios entre uno y otro de los modelos aquí comentados. **En [contratardiseño.es](http://contratardiseño.es) se encuentra una sección dedicada a los aspectos clave en la contratación de diseño en el sector privado y en el sector público.**



## Dirección y control de los proyectos

En muchas ocasiones el éxito de un trabajo de diseño depende de cómo se haya dirigido y controlado. Hacer un adecuado seguimiento del desarrollo del proyecto minimiza el riesgo de equívocos y es, sin duda, una manera de evitar gastos innecesarios.

Hay que decir ante todo que deben darse dos condiciones básicas en la parte contratante para que el diseño funcione: el compromiso de la dirección de la empresa con el diseño y la confianza en el estudio de diseño. Si estas condiciones no se dan, no se moleste mucho en controlar el proyecto, sencillamente no lo ponga en marcha. Piense y analice antes si es diseño lo que su empresa necesita.

En caso positivo, he aquí una especie de sumario que, sin ser exhaustivo, puede ayudar a ejercer un correcto control de cualquier proyecto.



**Deben darse dos condiciones básicas para que el diseño funcione: el compromiso de la dirección de la empresa con el diseño y la confianza en el estudio de diseño.**

- 1. Comunicación.** Comunique lo que se pretende obtener. El porqué y el para qué. Antes de iniciar el proyecto, prepare un buen *briefing*. Este documento se usará como guía para controlar el desarrollo del proyecto y poder valorar los resultados finales. La relación con el equipo de diseño debe ser fluida y sincera. Exija la confidencialidad que crea oportuna, pero no oculte información útil para el proyecto.
- 2. Deje trabajar.** El diseño es un trabajo creativo, para el que hace falta un buen análisis de la información y mucha dedicación para encontrar el enfoque adecuado que ha de ser eficaz, original y viable. No es un proceso lineal, sino de avances y retrocesos, de ideas que tras ser desarrolladas y analizadas hay que descartar para volver a empezar. La creatividad requiere un pensamiento abductivo, *out of the box*, y exige tiempo. Pretender tener las cosas de un día para otro lo único que lleva es a peores resultados.
- 3. Controle y decida.** La persona responsable de llevar la dirección y control del proyecto debe tener total capacidad de decisión. El proyecto requiere, en los estadios decisivos del proceso, tomas de decisión que van a influir de forma definitiva en el rumbo del trabajo y, por tanto, en el resultado final. Esto implica que la persona responsable por parte de la empresa de hacer el seguimiento y control del diseño sea la misma que debe dar el visto bueno de cada fase y la aprobación final o, en su defecto, que tenga capacidad de decisión suficiente como para aprobar o corregir el proyecto con la seguridad de que, una vez terminado, la dirección no alterará sus decisiones, porque esto significaría que se ha trabajado inútilmente sin la debida información y control por parte de la empresa, con el consecuente retraso o fracaso no achacable al equipo de diseño.
- 4. Enjuicie con objetividad.** El diseño debe responder a los requerimientos del *briefing* y ese es el ámbito en que hay que juzgarlo, no en función de los gustos personales. Procure objetivar los criterios. Deje los prejuicios fuera. Recuerde que lo que ha encargado es diseño, o lo que es lo mismo, innovación. Estudie con todo cuidado las propuestas novedosas que entren en conflicto con lo que usted pensaba, admita sugerencias, estúdielas... Las mejores ideas pueden a primera vista parecer disparates, pero no descarte ninguna propuesta sin analizarla y recuerde que lo convencional no genera aspectos diferenciales.
- 5. Escuche.** Todas las opiniones son aceptables, pero no todas son buenas. Debe sopesarlas. No sobrevalore las opiniones de la gente de la empresa. La innovación no suele ser muy bien aceptada ni comprendida, sobre todo, por quienes habrán de hacer un esfuerzo adicional para la fabricación o la venta. Si consulta a sus comerciales o a su equipo de producción, discrimine las opiniones válidas de las dictadas por la comodidad o por la falta de visión.



Un adecuado seguimiento del proyecto requiere poder dirigir la comunicación, dejar trabajar, controlar y decidir, tener objetividad, escuchar, planificar, coordinar, prever y analizar.

6. **Planifique.** Según la complejidad del proyecto, acuerde con el equipo de diseño un plan de trabajo que recoja las diferentes fases y, si lo estima oportuno, reuniones de control. A mayor complejidad, más reuniones. Junto al calendario debe convenirse un detalle de todo lo que se va a diseñar y presentar. Bocetos, planos, maquetas...
7. **Coordine.** Cree un buen equipo de trabajo. Facilite el contacto entre el estudio de diseño y su departamento de producción, o su departamento técnico o de comunicación. Puede haber dentro de la empresa cierta prevención o desconfianza ante la llegada de profesionales que vienen de fuera (¿qué sabrá de esto? ¿a mí qué me va a contar?). Sin embargo, los conocimientos de un equipo de diseño, la frescura que tienen sus planteamientos como consecuencia de su alejamiento de los enfoques rutinarios del día a día y el sentido común, que en muchas ocasiones es un arma revolucionaria, pueden constituir una gran aportación, un complemento ideal para el *know how* especializado de responsables internos. Asegúrese de que va a haber total colaboración y una buena actitud para admitir la innovación. Procure que el personal de la empresa acepte y asuma el diseño.
8. **Prevea.** A medida que avanza el proyecto vaya poniendo en marcha las tareas complementarias que van a hacer falta, no sólo para la fabricación, sino para el lanzamiento, la promoción o la distribución. Acuérdesese de registrar marca, nombre de producto, diseños... Y hágalo con tiempo porque estas tareas, que son necesarias, lo requieren. Y si una vez concluido el proyecto descubre que hay que hacer alguna modificación, por pequeña que sea, llame al equipo de diseño. No sólo es un derecho. Es una obligación. Recuerde que la autoría es suya.
9. **Aprenda.** Cuando el proyecto termine haga un análisis de cómo se ha desarrollado. No achaque toda la responsabilidad del éxito o el fracaso al diseño. Estudie qué aspectos han funcionado y cuáles no. Qué errores se han cometido, qué aciertos. Es importante aprovechar la experiencia e interiorizar en la empresa las técnicas o conceptos aportados por el diseño. Esta es la forma en que mejorará su capacidad de dirigir y controlar nuevos proyectos y un modo de obtener beneficios adicionales.

Y terminamos con dos aspectos importantes que están alrededor del diseño: *namings* y patentes, y concursos.



## Nombres y patentes

Además de empresas, hay productos o servicios que funcionan como marca y necesitan un nombre, por ejemplo, una fragancia, una bebida o un restaurante, igual que una *start-up*. El nombre juega un papel decisivo en la comunicación de la marca. Es su identidad verbal, su identidad sonora y escrita. Debe transmitir, o al menos no contradecir, los valores del objeto representado (sea una empresa, un producto o un servicio) y ser coherente con él para facilitar el posicionamiento deseado en la mente del público. La búsqueda y elección del nombre es una tarea complicada que tiene dos fases, una creativa y otra normativa. En la primera fase es imprescindible el dominio del lenguaje (y a veces en varios idiomas); el conocimiento de los mecanismos por los que se produce la comunicación; el uso de métodos de exploración y de técnicas creativas para encontrar el nombre más adecuado. Y en la segunda fase, saber qué pasos seguir para el procedimiento del registro y qué aspectos legales deben tenerse en cuenta.

Hay estudios de diseño que pueden dar también este servicio o subcontratarlo a empresas especializadas en esta disciplina llamada *Naming*. No se debe iniciar un diseño de marca sin tener el registro del nombre o, para acortar plazos, las mínimas garantías de viabilidad, que las agencias especializadas pueden ofrecer, porque los riesgos y los costes asociados a una denegación pueden ser enormes.

Proteger los diseños, sean marcas o productos, es fundamental para evitar que la competencia nos copie o actúe bajo una identidad que pueda confundirse con la nuestra. Además, los registros son parte del activo de la empresa y un paso final, o inicial en el caso del *naming*, en muchos proyectos de diseño. Es muy importante tenerlo en cuenta porque los perjuicios que puede ocasionar estar en el mercado con marcas o productos sin protección pueden ser muy graves. El problema es que es un proceso complejo y lento que puede durar un año o más. Por eso es conveniente ponerlo en marcha cuanto antes y apoyarse en despachos profesionales especializados en la materia.



# Los encargos a través de concursos

Los concursos son a veces utilizados como alternativa al encargo directo de diseño. Empresas y, sobre todo, instituciones deben poner mucho cuidado al realizar una convocatoria de este tipo porque hay que respetar los legítimos intereses de la comunidad de profesionales y porque solo si se formula bien un concurso puede garantizar un resultado de calidad que dé respuesta a los objetivos de quien realiza la convocatoria. Lo que los colectivos profesionales de diseño piden es que se haga correctamente y ofrezcan su colaboración para ello.

Lo primero que hay que decir es que deben evitarse de forma absoluta los concursos abiertos especulativos donde la convocatoria para hacer un trabajo de diseño está libre a cualquiera que desee presentarse (profesional o no) y sólo recibe contraprestación económica quien gana. Son utilizados por quienes manejan dos razones equivocadas: creen que será más barato (craso error en los casos frecuentes en los que el resultado no satisface los objetivos y el problema queda por resolver) y piensan que tendrán más donde elegir (falso en la mayoría de las ocasiones por la baja calidad de lo presentado).

El concurso especulativo está rechazado por todas las asociaciones profesionales y por todas las instituciones de promoción del diseño, que lo consideran injusto porque no se paga el trabajo (salvo quien gane, todos tienen que desarrollar las tres primeras fases del proceso de diseño que, como vimos antes, son las más costosas y decisivas, sin cobrar nada) y porque es un sistema muy poco fiable para quien lo propone ya que suele dar muy malos resultados por varias razones: no suelen (ni deben) presentarse profesionales, con lo que queda en entredicho la calidad de la participación; no hay una buena comunicación

entre la parte contratante y participante ni en el *briefing* ni durante el desarrollo ni en la presentación del proyecto; no hay garantías de que el proyecto elegido no sea una copia (o una coincidencia involuntaria) y, de hecho, es frecuente que sean declarados nulos por falta de originalidad o que una vez finalizados tengan que enfrentarse a litigios por plagio.

Una forma aceptada y habitual de encargar servicios de diseño a profesionales es el, así llamado, concurso de méritos, en el cual quienes responden a la convocatoria tan solo deben presentar su portafolio de trabajos, su experiencia en proyectos similares al propuesto y, si se quiere, un texto que describa cuál sería su enfoque o su método de trabajo. Un comité de valoración de mayoría profesional selecciona, entre todas las opciones, la más adecuada para desarrollar el proyecto. Es un modelo de convocatoria muy razonable y que reúne las condiciones suficientes para hacer una buena elección. En algunas regiones en las que se ha implantado su uso se conoce como **llamada a proyecto**.

Por otro lado, si lo que se desea es recibir propuestas de diseño, bocetos o ideas iniciales, es decir que quienes participan trabajen en el proyecto aportando soluciones, se puede plantear como vía de contratación el **concurso restringido**, mediante el cual se convoca a varios estudios de diseño, a los que se pagarán unos honorarios por presentar sus propuestas o soluciones de diseño y, luego, una cantidad adicional a quien ganó el concurso y que corresponde a la remuneración por el trabajo que queda por desarrollar. Es el sistema que usan, cuando hay razones para no hacer el encargo directo, muchas empresas e instituciones con experiencia en la gestión de diseño.

Quien quiera profundizar en las condiciones que los colectivos profesionales exigen y recomiendan para las convocatorias o concursos de diseño pueden entrar en:

- [adcv.com/contratar-diseno/](http://adcv.com/contratar-diseno/)
- [designread.es/como-seleccionar-a-una-disenadora/](http://designread.es/como-seleccionar-a-una-disenadora/)
- [contratardiseño.es/como-se-contrata/#evita](http://contratardiseño.es/como-se-contrata/#evita)



# Modo de citación recomendado por el editor (ADCV)

Lavernia, N. (23 de junio de 2021). Una aproximación al diseño. Contratar-diseño.es, 20. (ADCV, Ed) ADCV-World design capital valencia. Obtenido de [contratardiseño.es/wp-content/uploads/2021/06/articulo-nacho-lavernia.pdf](https://contratardiseño.es/wp-content/uploads/2021/06/articulo-nacho-lavernia.pdf)

 **Contratar  
diseño.**

[contratardiseño.es](http://contratardiseño.es)