

Diseño rentable: 10 consideraciones a posteriori

Xènia Viladàs

Consultora, especialista en
Business Design y estrategia
empresarial



Introducción

En 2008 publiqué *Diseño Rentable: 10 temas a debate*, a sugerencia del director de la editorial Index Book¹. El texto partía de mi experiencia desde varios frentes: como clienta de diseño, para las campañas de promoción internacional del Consejo Intertextil Español; como profesional, colaborando en un pequeño estudio de diseño; como académica, por mis estudios de gestión del diseño de la mano del Design Management Institute (DMI) y en el MBA de la Universidad de Westminster; y como "jefa", al frente el Barcelona Centre de Disseny (BCD) y más tarde de la Sociedad Estatal para la Desarrollo del Diseño y la Innovación (DDI). Con estos antecedentes, creo que ese texto cumplía de sobra con la advertencia de Kahneman² de no publicar un libro sin haber explorado previamente el tema a fondo.

Basado, pues, en mi experiencia personal, el libro tiene un tono amigable y fresco, inusual en el ámbito de la gestión del diseño de la época, que se tomaba muy en serio. Como me dijo una amiga, catedrática y experta en la materia, hablando de la publicación: "Tienes suerte de haberlo escrito en primera persona", implicando veladamente que a) el libro no daba la talla desde el punto de vista académico, pero que b) me perdaban porque era yo. Esto no parecía ser un buen augurio y, sin embargo, los peros de la academia no parecieron preocupar lo más mínimo a los profesionales del diseño, porque el libro tuvo una trayectoria exitosa donde las haya. No puedo citar el número total de ejemplares vendidos en las dos ediciones que se lanzaron, porque el sistema de liquidación de derechos de autor pasó de no ser fiable a ser inexistente en cuestión de dos años, pero 'Diseño Rentable' me ha dado y me sigue dando muchas satisfacciones: por ejemplo, recibir múltiples mensajes de todo el mundo en los que lectores me dan las gracias por el libro y me explican cómo lo usan, desde el aula hasta la mesilla de noche; saber que genuinamente ha ayudado a muchas personas a tomar decisiones más acertadas, o con más confianza, en su actuación profesional; haber colaborado con Eduardo del Fraile para sacar el libro adelante, que luego pasó a ser cliente y amigo; o, por último, haber obtenido el reconocimiento de la profesión a través de un extraño y efímero Premio San Jordi a la Mejor Pluma sobre Diseño y una mención como finalista en el Premio de Diseño Editorial de la revista 'Visual'.

Por todo ello, decidí hace tiempo subir el texto de 'Diseño Rentable' a la red³ y ponerlo a disposición de quien quiera leerlo y no encuentre ya un ejemplar en papel a un precio razonable.

Ahora, y respondiendo a la amable invitación de ADCV para lanzar una mirada atrás y hablar de 'Diseño Rentable' dentro de la iniciativa de la plataforma [contratardiseño.es](https://www.contratardiseño.es), voy a repasar su contenido *grosso modo* y, siguiendo el juego de los diez temas del libro, organizo este escrito en diez consideraciones. Los comentarios se dirigen a las dos partes que intervienen en la contratación de diseño: las empresas y demás organizaciones que requieren servicios de diseño, por un lado, y los equipos de diseño que ofrecen dichos servicios, por el otro.

¹Sociedad ahora inoperante, hasta donde yo sé.

²Entrevista a Daniel Kahneman en el *Financial Times Weekend* de 9 de mayo de 2021.

³Se puede descargar de mi web: xeniaviladas.today



El equipo de diseño es el responsable de alinear los vectores de visibilidad de la empresa (producto, entorno y comunicación), no solo formalmente sino también conceptualmente, vertebrándolos alrededor de la estrategia corporativa.

⁴Un vector, que se representa visualmente con una flecha, tiene un punto de aplicación, que siempre es la estrategia de la organización, una dirección, un sentido y una magnitud.

⁵Entendiendo que la estrategia corporativa es el paraguas que ampara y vertebra las estrategias de marketing, de finanzas, de organización, etc.

Consideración #1

Sobre principios y definiciones

Algunas de las definiciones que se incluyen en el libro me han servido en muchas ocasiones porque son claras y directas; tal vez un poco simples, pero útiles al fin y al cabo.

Por ejemplo, me sigue pareciendo apropiado lo de que **el diseño identifica, genera y comunica valor**: la relación del diseño con la generación de valor es un clásico, pero lo que interesa subrayar aquí es que no se trata de un acto meramente inspiracional, sino que deriva de un trabajo previo de "identificación de marcadores" propio del diseño y que tiene que ver con el pensamiento abductivo sobre el que volveré más adelante al hablar de *design thinking*.

La generación del valor, por su parte, se materializa en el propio acto de diseñar; aquí veo un cambio respecto a lo que escribí trece años atrás ya que entonces se hablaba sobre todo del valor para el usuario final, mientras que ahora se ha superado esta relación diádica y se piensa en ofrecer valor para un mayor número de *stakeholders*. Comentaré este tema más en detalle también, al hablar de los nuevos modelos de negocio.

La comunicación, por su parte, se concentra en dar forma a lo que llamo en el libro los **vectores de visibilidad** (VVs) de la empresa: el **producto** (en el sentido amplio de la propuesta de valor que se ofrece), el **entorno** en el que la empresa presta sus operaciones, y la **comunicación** que se emite. El término "vector"⁴ me parece especialmente adecuado por la connotación de proactividad que contiene y que contribuye a la comprensión de los retos a los que se enfrenta la empresa y para los cuales solicita la colaboración del equipo de diseño. Éste será el responsable de alinear los VVs, no solo formalmente sino también conceptualmente, vertebrándolos alrededor de la estrategia corporativa, que es la esencia del propósito de la empresa y lo que cohesiona el todo.

Partiendo de estas premisas, quedan claras dos cosas:

1. La parte que contrata tiene que compartir información sobre su estrategia corporativa⁵ a la hora de formalizar el encargo, para que el diseño pueda responder al reto.
2. El equipo de diseño tiene el deber de recabar y analizar esta información, sin la que va a dar palos de ciego.

Esto me lleva a considerar la forma de interacción entre una y otra parte, la empresa y el equipo de diseño: si bien el libro se refiere múltiples veces a un cierto enfrentamiento entre dos culturas y dos formas de pensar distintas, casi antagónicas, creo que hoy en día podemos decir que se aprecia el fruto de tantos años de promoción y de la formación del diseño. Con algo de perspectiva histórica, puede afirmarse que se está haciendo realidad la idea que dio pie al nacimiento de la disciplina de la



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

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

22. Textualmente *design manager* significa "director de diseño" pero en la práctica designa una especialización dentro de las prácticas profesionales relacionadas con el diseño.
23. Ver *Rund Deutscher Graphik-Designer* en Internet.
24. Ver *Design Work en Internet (Salary Survey)*.
25. Tom Kelley, 2001.

gestión del diseño como puente entre estos dos colectivos para poder entenderse y colaborar. Así, se habla de creatividad en las escuelas de negocios y se enseña gestión estratégica en las escuelas de diseño; gracias a esto, el diseño ha dejado de verse como una actividad marginal y prescindible, y los negocios ya no encarnan el mal necesariamente.

¿Que todavía hay muchas excepciones a esto porque el mundo marcha a varias velocidades? Seguro que sí, pero la dirección que hemos tomado es la que permite el diálogo constructivo, dentro del que caben todas las expresiones individuales.



Consideración #2

Sobre los límites de la disciplina

El punto anterior trata de cómo, por fin, se encuentran ambos lados del binomio empresa-equipo de diseño y tejen lazos de entendimiento como algo positivo. Sin embargo, esto no fue siempre así.

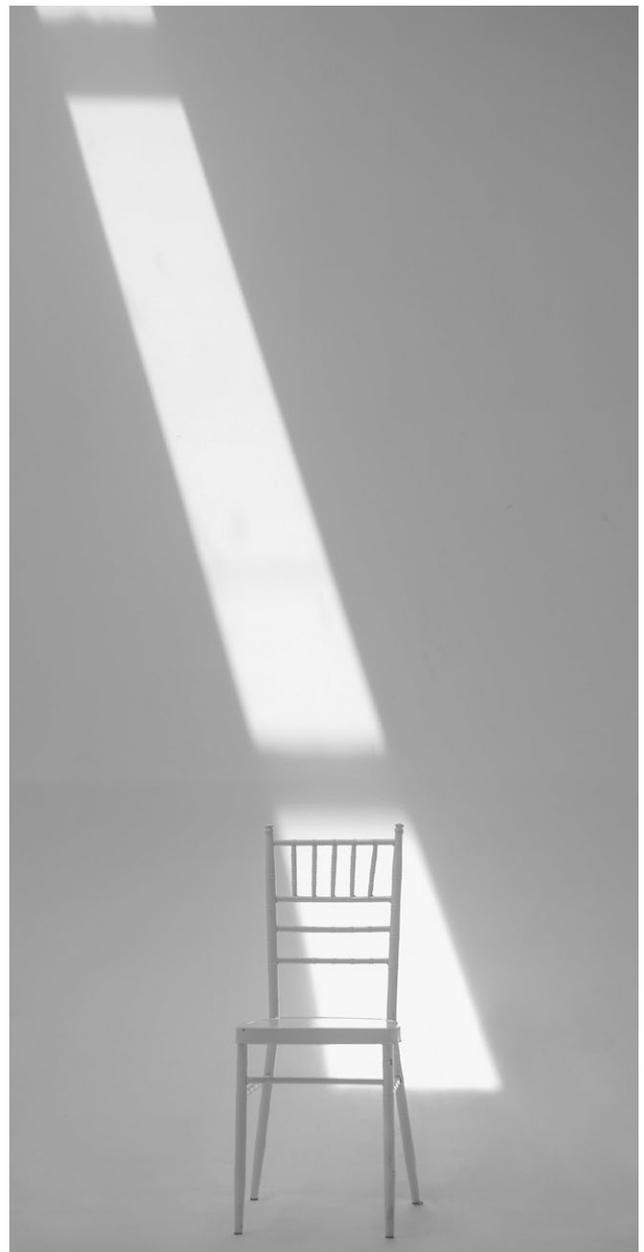
En el momento en el que se popularizaba el conocimiento del diseño en el mundo de la empresa, surgieron muchas voces críticas apelando a la vulgarización de la disciplina y a su posible dilución. Los equipos de diseño se preguntaban cuál sería su papel si "cualquiera puede diseñar".

A este respecto, quiero decir que había una cierta confusión en el mercado porque lo que se transfería al área de la gestión no era tanto el **diseño**, sino la **gestión del diseño**. Ésta se define en mi libro como "la disciplina que desarrolla las herramientas para estructurar la función diseño en la empresa y administrarla para que sirva a sus objetivos corporativos, y para controlar y dosificar el riesgo que está dispuesta asumir [en diseño] en cada momento".

Es una definición muy específica, que no deja lugar a confusiones ni a solapamientos con otras especialidades de diseño. La persona encargada de esta misión va a tener un rol importante dentro de la empresa o desde fuera, como parte consultora, pero no hace falta darle más importancia de la que tiene. Quien gestiona el diseño puede tener una actividad sostenida, si la complejidad de la organización así lo requiere, o realizar un ejercicio puntual para ayudar a definir una política de diseño e irse.

Ni todo el colectivo del diseño hace esta función, ni hace falta ser profesional del diseño para llevarla a cabo, pero sí hay que tener una buena comprensión de lo que ocurre en ambos campos. Si esto es así, las posibilidades de contratación se amplían y yo abogo por que se busquen personas que gestionen el diseño entre las licenciaturas en administración y dirección de empresas que quieran formarse en este campo, que no son pocas. Por lo tanto sí admito un cierto deslizamiento, pero insisto que no en lo que es el diseño propiamente dicho.

En el sector del diseño sigue habiendo mucha confusión entre las diferentes disciplinas: entre gestión del





La metodología del diseño se puede aplicar a múltiples retos y siempre proporciona un marco de comprensión y de resolución de los mismos.

diseño y diseño estratégico; entre diseño estratégico y *business design*, o entre *business design* y diseño de servicios, entre éste y *UX design*, o entre *UX design* y diseño de interacción, etc. Y, para rematarlo, los mismos equipos de diseño intentan abarcar, al menos nominalmente, las últimas tendencias y camuflan las denominaciones tradicionales con nombres complicados pero sonoros y en inglés si puede ser. Esto no se lo pone especialmente fácil a la entidad que quiere contratar diseño, desde luego.

Yo abogo por abrazar esta ambivalencia y dejar de pelearse por los nombres. Para ello, me apoyo en la premisa de que el diseño transita por un *continuum* de áreas de aplicación, como explica Buchanan⁶, que va desde los signos a los sistemas complejos pasando por los objetos, los entornos, los procesos y los servicios. Buchanan defiende que esto es así porque el diseño es un arte liberal y no aplicado, y que, por lo tanto, llega hasta donde sea que lleguen los problemas, como dijo Charles Eames. En efecto, la metodología del diseño se puede aplicar a múltiples retos y siempre proporciona un marco de comprensión y de resolución de los mismos⁷. Por esto el diseño, tras la punta de lanza del famoso *Design Thinking*, ha llegado hasta el mundo de la gestión en los años recientes, como luego se verá.

Con la confusión de denominaciones, amplificada por la creatividad de las escuelas a la hora de bautizar los cursos para denotar exclusividad o reforzar la diferenciación, está claro que no podemos contratar siguiendo las prácticas habituales: titulación y currículum vitae.

Hoy, las prácticas actuales de contratación comprenden varias fases: una vez el departamento de recursos humanos interno (o la agencia de contratación externa) ha revisado las cualificaciones básicas de los candidatos, tiene que ser el mismo departamento de diseño⁸ el que desarrolle una prueba específica (o *challenge*) de diseño, mediante la cual los candidatos revelarán su forma de pensar y la solvencia con la que utilizan su particular conjunto de herramientas al enfocar una cuestión determinada. Particularmente, y por lo que llevo visto, pienso que esta fórmula da buenos resultados.

En cualquier caso, mi recomendación a las empresas es que se fijen más en el potencial de los candidatos que en su experiencia previa y, a los equipos de diseño, que inviertan más tiempo en formarse que en diseñar sus CVs. Al final, todo esto tiene que ver con el hecho de que el diseño es un servicio, como explico a continuación.

⁶Ver xeniaviladas.today/readings/buchanan

⁷Ver jonkalko.com/writingProcess.php

⁸O la misma agencia de contratación, si tiene la capacidad para ello, o bien una figura consultora especializada externa.



Consideración #3

Sobre el diseño como servicio

El diseño es una actividad que se realiza, o se “presta”, en beneficio de otra parte, normalmente una empresa o una institución y, por lo tanto, estamos delante de un servicio. En tanto que actividad, adolece del mismo problema que todos los demás servicios, y es que no podemos conocer su resultado a priori.

En un símil rudimentario, cuando voy a la peluquería nunca sé exactamente cuál será el resultado del servicio; conozco el proceso, las herramientas, hay poca variación en los protocolos, veo ejemplos a mi alrededor, pero no son yo, no es mi cabeza ni mi cabello y, por lo tanto, no sé lo que va a ocurrir a ciencia cierta. Aunque las instrucciones a quien provee el servicio (profesional de la peluquería en este caso) sean: “Hágame lo mismo que la última vez”, y aun en el caso de que lograra replicar su servicio de forma idéntica, el entorno habrá cambiado y mis referencias con él y, por lo tanto, mi percepción será distinta porque una revista recién ojeada, el comentario de un amigo, o un simple cambio de humor condicionan la manera en la que estoy juzgando mi peinado.

Así, no podemos extrañarnos de la dificultad de la venta del diseño, que se basa en una promesa de que “todo irá bien”, y tampoco debe contrariarnos la prevención que muestre el cliente frente a la incertidumbre en el momento de contratar diseño.

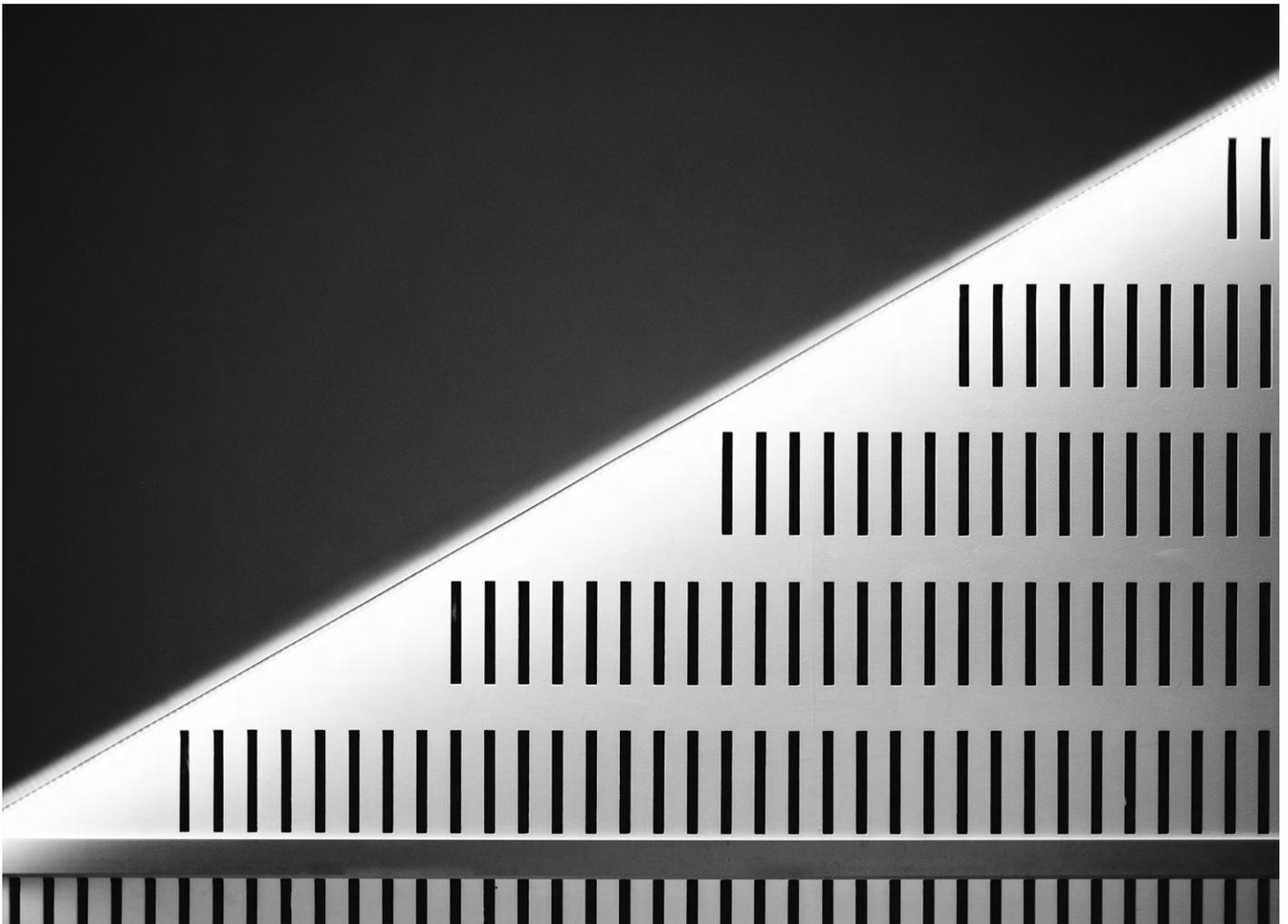
Para resolver este impasse, el equipo o profesional de diseño puede aplicar criterios de gestión de los servicios⁹ y analizar cómo es su prestación de servicios y cómo la vive quien le contrata, desde el momento en el que identifica la necesidad de incorporar el diseño a su actividad hasta el momento en el que el equipo de diseño entrega el proyecto, pasando por la negociación del contrato, la presentación de los entregables, la confección de los prototipos, etc. Con este análisis en la mano, el equipo de diseño dispondrá de información para mejorar cada paso y asegurarse de ofrecer a quien le contrata la mejor experiencia posible, generando confianza a lo largo de todo el proceso. Se trata de entender las dudas que las promesas de un valor futuro pueden generar en la parte contratante hoy, y ponerse en su piel.

Richard Normann¹⁰ acuñó la expresión “*moments of truth*” (momentos de verdad) para designar este punto en que el servicio pasa de ser una promesa a revelarse ante la parte contratante y, para connotar el dramatismo del hecho, lo ilustró con la imagen de un torero (sic).

Sin llegar a ese extremo, las organizaciones que contratan diseño tienen que entender que se trata de un servicio que, al menos de momento, prestan personas y cuyos resultados son, por lo tanto, variables. El contrato tiene que ser una apuesta por la colaboración y no un desafío, y no se trata de juzgar a nadie sino de sacar lo mejor de todas las partes involucradas.

⁹ Escribí ya sobre este tema, aunque de forma un poco ingenua, en 2012: senserifcreativus.wordpress.com/2012/05/01/xenia-viladas-applying-service-design-to-the-design-service-industry/

¹⁰ Normann, Richard, 1984. *Service Management*. Chichester: John Wiley & Sons.



Puedo traer a colación aquí lo que en mi libro llamo “las palancas de la reputación”, esto es, todas las señales que dan fe del valor de la oferta de diseño: los premios son su mejor exponente, pero también valen los testimonios de empresas con las que se haya trabajado, por ejemplo, o la adhesión del público a un estudio, ahora que las redes sociales lo hacen posible. Ello nos permite disminuir la incertidumbre

y no tener que partir de cero al evaluar a diferentes profesionales que nos ofrecen sus servicios.

Una relación entre parte contratante y proveedora que se sostenga en el tiempo permitirá que entre en juego la heurística permitiendo que, con una menor inversión de esfuerzo al inicio del proyecto, los procesos se tornen más rápidos y se logre un resultado más satisfactorio por ambas partes.



Consideración #4 Sobre la posición del diseño en la empresa

Al hilo de lo anterior, vale la pena retomar el tema de la posición del diseño en la empresa que se trataba en el libro, con un enfoque actualizado.

Si bien sigue siendo válida la conclusión genérica a la que llegaba en el sentido de que dicha posición será única y dependerá de cada caso, también es verdad que ahora hacen falta equipos con talentos y *know-hows* diversos y complementarios entre sí, por la complejidad de los retos y el cambio incesante del entorno en el que operan las empresas e instituciones.

Los proyectos deben cubrir varios frentes y todos bien, y no es asumible pensar que una persona sola pueda ser solvente en todos ellos. Por lo tanto, es la hora de los estudios multidisciplinares más que de la figura del diseño estrella. Por otro lado, el mismo concepto de la figura del diseño estrella, que aparecía en el libro de forma recurrente, se va difuminando: lo que explicaba entonces de las escuelas que contrataban a personalidades y que éstos inoculaban su fórmula profesional a sus estudiantes, está remitiendo. Ahora el modelo a replicar es el del estudio de buen tamaño con saberes diversos y complementarios. En paralelo, se consolida la fórmula de las redes de perfiles consultores independientes que se alían temporalmente al hilo de los proyectos que les llegan o de los que deciden emprender por su cuenta. Las empresas grandes tenderán a sentir más afinidad por las agencias grandes, con prácticas de gestión más afines, mientras que las demás seguirán prefiriendo estructuras más modestas.



En el libro se hablaba del modelo consistente en tener un equipo de diseño interno y varios externos, para seguir aprendiendo y mejorando. En muchos casos, se solicita a una agencia externa una idea sobre un tema puntual y se confía en el equipo interno para desarrollarla e implementarla. Si bien es cierto que esto sigue teniendo sentido, también es verdad que es un arreglo difícil en la práctica porque los equipos internos se quejan de que no han participado en la idea del proyecto y critican lo que, a su entender, es falta de conocimientos sobre el producto, la empresa, el sector, etc., mientras que los equipos de diseño externos lamentan perder la oportunidad de desarrollar sus ideas y critican la falta de conocimientos, experiencia o medios.

Personalmente opino que, si algo nos demuestra la realidad, es el valor de la colaboración y que, por lo tanto, ambos equipos deberían de trabajar juntos, repartiendo el peso de la responsabilidad de cada fase de la mejor forma posible en función de la naturaleza del proyecto. Con esto, todos aprenderían y resultaría en un mayor valor para la empresa.

Lo que sigue estando claro es que este tipo de decisiones tienen que ver con la importancia que tiene el diseño para la empresa y el valor que le aporta. Y, si esto es así, ¿por qué seguimos diciendo que el diseño tiene que centrarse en “el usuario”, lo que tácitamente designa al usuario final?



Es de primordial importancia llevar a cabo una sólida investigación antes de lanzarse con el proyecto, y creo que es crítico que esto lo entiendan correctamente ambas partes contratantes.

Consideración #5

El diseño centrado en el usuario... o no

Un par de ideas en este aspecto, aun a riesgo de herir susceptibilidades:

1. Si el diseño es un servicio¹¹, el usuario de dicho servicio es el cliente del equipo de diseño y no el "usuario final" (el cliente del cliente). La consecuencia de esto es que el equipo de diseño tiene que empezar por entender a su cliente a fondo, desde una óptica de empresa y conocer claramente su propósito estratégico para poder dar una respuesta en condiciones.
2. Por otro lado, si el diseño es un servicio, cumple con el axioma número 2 de la Lógica Dominante de Servicios¹² según la cual el valor siempre se cocrea por parte de múltiples *stakeholders*, incluido el beneficiario. Superar el paradigma de la relación diádica parte contratante-proveedora de la creación de valor implica para el diseño una revisión en profundidad de sus creencias más arraigadas y, por ende, un trabajo adicional en la fase de investigación de los proyectos que va a tener que gravitar hacia el ecosistema y no solo sobre el comportamiento de un usuario-persona.

Por todo lo anterior queda claro que es de primordial importancia llevar a cabo una sólida investigación antes de lanzarse con el proyecto, y creo que es crítico que esto lo entiendan correctamente ambas partes contratantes:

3. Cuando la empresa hace un encargo a un equipo o profesional de diseño está planteando una pregunta para la que no tiene respuesta: ¿no está pidiendo que le corroboren su idea! Y el equipo de diseño, (ojo, *spoiler*) tampoco tiene esta respuesta, porque, entre otras cosas, está alejado de la circunstancia específica de quien le contrata y porque, además, las soluciones no crecen en los discos duros de los ordenadores sino que se hacen a medida. Por lo tanto, el equipo de diseño va a tener que indagar y empaparse de los antecedentes del caso, y dicha fase del proyecto es tanto o más importante si cabe que la fase de ideación, porque es la que contiene la clave para acceder a múltiples soluciones.
4. Hacer una buena investigación requiere personal cualificado y tiempo y, por lo tanto, es cara. ¿Qué es lo que la parte contratante saca en limpio cuando niega o regatea el presupuesto o el tiempo de investigación? Pues fragilizar los cimientos del proyecto e incrementar el riesgo, ni más ni menos.
5. Finalmente, cuando los equipos de diseño aceptan una rebaja en la fase de investigación se están pegando un tiro en el pie porque la parte contratante podrá poner en duda todas sus recomendaciones

¹² Ver xeniaviladas.today/readings/vargo



y el equipo de diseño no tendrá cómo sustanciar su razonamiento. ¿Y por qué es importante alejarse de la mera inspiración y armarse de evidencias sólidas? Porque es la forma de dejar atrás el juicio subjetivo sobre el diseño. Si puedo decirle a quien me contrata que este proceso lo he diseñado basándome en la observación de x personas a lo largo de y días, que he revisado casos de estudio y artículos académicos y "literatura gris" sobre el tema, me podrá seguir diciendo que "no le gusta", pero su argumento carece de fuerza frente al mío.

Sin disminuir en absoluto el valor de la inspiración, creo firmemente que, por los tiempos que corren, es necesario armarse de razones para hacer proyectos sólidos de diseño. Y más, cuanto más complejo sea el tema. Por otro lado, ¿cuánto es necesario investigar para tener seguridad en lo que hacemos? Pues depende de cada tipo de proyecto, no hay una fórmula establecida.

En realidad, esta pregunta se responde mejor en clave de *design thinking*.



Consideración #6

Pensando como profesionales del diseño

Reconozco que el capítulo sobre *design thinking* que añadí al libro como décimo tema a debatir me quedaba un poco grande en su momento, y no sé si al final arrojé más sombras que luces sobre el particular. A este propósito, lo que quisiera decir ahora, con la perspectiva de los años, es que el *design thinking* se ha vendido mal y se ha interpretado peor. Aunque quienes crearon a la criatura (léase IDEO) lo han desfigurado hasta convertirlo en una aproximación formuláica y simplista a las grandes preguntas que se hacen hoy las empresas y todo tipo de organizaciones, yo sigo insistiendo en que tiene un gran valor intrínseco, si se entienden correctamente sus principales características:

1. Lo más relevante del pensamiento de diseño es que se puede aplicar a todo, como hemos visto en la Consideración # 2 hablando de Buchanan.
2. La siguiente característica que lo distingue es lo de ser una disciplina proyectual, y que los proyectos tienen un principio y un fin. Aunque el famoso doble diamante del Design Council esté siendo muy contestado por múltiples razones que no vienen al caso, sí es cierto que un proyecto tiene, por definición, un acto final que consiste en la entrega

de unas conclusiones o recomendaciones y el diseño es, en este sentido, disciplinado.

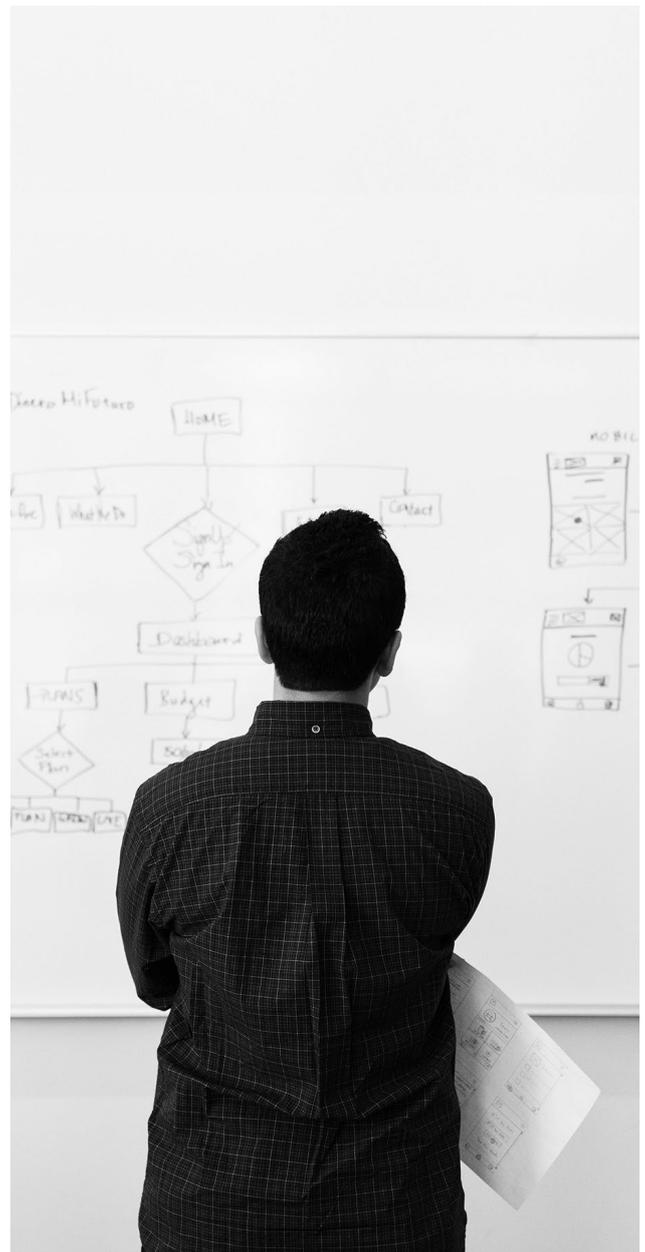
3. Otro tema relacionado con esto es el de la naturaleza de las recomendaciones que formula el equipo de diseño: el diseño combina creatividad y prospectiva, es pura innovación, por definición. Así que las soluciones que proceden del (buen) diseño serán siempre originales y avanzadas, pero difíciles de entender de entrada y, cuanto más originales y avanzadas, más rechazo provocarán, porque es sabido que el valor que aporta la innovación solamente se comprende realmente cuando miramos "por el retrovisor."
4. Y, finalmente, por si éstas no fueran suficientes diferencias con las demás disciplinas que usa la empresa para contribuir a su desarrollo, el diseño se basa en el pensamiento abductivo, esto es, que no utiliza mucha información pero que la que utiliza es relevante.
5. Finalmente, para mitigar el riesgo de este proceso, el diseño llegará a las recomendaciones tras probar múltiples soluciones parciales e iterar sucesivamente.





Todo esto en su conjunto es lo que ha propiciado que el diseño se haya inmiscuido en el campo de la gestión cuando los modelos lineales, basados en el pensamiento de la época de la revolución industrial, empezaron a no responder a las complejidades del entorno. Pensemos, por ejemplo, que el balance de doble entrada, que todavía se utiliza para reflejar el valor de las empresas y que sirve de base para su evaluación en los procesos de compraventa de las mismas, fue publicado por primera vez en 1492, cuando lo que importaba era contar los barriles de especias que entraban y salían de la bodega de un barco y las monedas de oro que entraban o salían de la caja (física). Hoy en día, cuando lo más importante de una organización es su capital intangible, ¡qué anticuado se queda el balance y cuánto trabajo está costando actualizarlo!

Lo mismo ocurre con las pautas de la estrategia corporativa de Porter, los modelos organizativos piramidales, los procesos en cascada, etc., que no se adaptan a las necesidades actuales de la actividad económica. Y, por las mismas, ¡qué oportuna ha sido la aparición del *design thinking* como método conceptual (que no metodología) para comprender los fenómenos ambiguos e inciertos que nos rodean ahora!





Consideración #7

Los nuevos modelos de negocio

Al pensar en la estrategia de crecimiento de la empresa, se acostumbraba a contemplar la diversidad de las operaciones y su magnitud: cuántos nuevos frentes iba a abrir la organización (o cuántas nuevas líneas de negocio, nuevos productos, etc.) y cuánto iban a crecer el volumen de cada uno de ellos. Una de las estrategias principales era la de desarrollar el negocio “en vertical”, remontándose a lo largo de la cadena de suministro e integrando las operaciones bajo un mismo techo para ganar en eficacia mediante las llamadas “economías de escala”.

En 1993, Richard Normann y Rafael Ramírez¹³ identifican y describen el fenómeno de las “constelaciones de empresas”, formadas por redes de unidades independientes que se transforman según evoluciona la situación, poniendo de ejemplo a IKEA que incluye en su constelación desde el proveedor industrial hasta el público que monta el mueble en su casa, pasando por los centros de distribución como escaparate y almacén (y centro de entretenimiento a la vez). Con ello nos ponen sobre aviso de que lo que hagamos tiene que considerarse desde un punto de vista sistémico, en una realidad socioeconómica en el que todo está relacionado con todo lo demás.

Simultáneamente, los modelos de negocios están mutando hacia unas propuestas de valor complejas, que combinan los objetivos económicos particulares con los objetivos de la comunidad y los objetivos aún más amplios del planeta, que pasa a ser un nuevo *stakeholder*.

Estos nuevos contextos requieren nuevas soluciones y las empresas acuden a los equipos de diseño en busca de éstas, y hasta las grandes consultoras de empresas más tradicionales¹⁴ adquieren capacidades de diseño para intentar lograr mejores resultados. Pero en estas circunstancias tan confusas como las que estamos viviendo, ¿quién se atreve a decir que tiene “una solución”? Primero habrá que ver si la idea de verdad pone remedio a algo de manera fiable, pero además habrá que ver si no causa efectos perjudiciales no intencionados en otras partes del sistema. Aquí volveríamos a la investigación de los *stakeholders* de la que hablé antes, para conocerlos lo mejor posible y saber cuándo o no se les puede perjudicar o, al revés, involucrar en la solución.

Y, a este respecto, una gran pregunta: ¿cómo se sabe si realmente hemos hecho mella en el problema? Y una respuesta: midiendo.

¹³ Normann, R., & Ramírez, R. (1993). *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*. *Harvard business review*, 71 4, 65-77.

¹⁴ Como McKinsey, Accenture, BCG, etc.



Cada vez más equipos de diseño consideran que los indicadores son una parte consustancial del diseño. Para que esto funcione hay que consensuarlos entre la empresa y el equipo de diseño.

Consideración #8

Los KPIs

También se ha avanzado bastante desde la fecha de publicación del libro en cuanto a las mediciones del diseño. Entonces introduje dos grandes tipos de indicadores, el Retorno sobre las Expectativas, ROE en su acrónimo inglés, relativamente fácil de obtener, y el ROI, directo e indirecto, éstos más complicados de calcular en la época pero facilitados ahora por la digitalización y los datos. Con esto daba una primera noción de lo que convenía hacer para evaluar el resultado del ejercicio de diseño.

Desde entonces he seguido trabajando sobre el tema y hoy utilizo diferentes tipos de medición según los casos, el tipo de empresa contratante y la naturaleza del proyecto.

Uno de los formatos que empleo es muy simple, basado en las prácticas de diseño de servicios, y va directamente a evaluar las diferencias logradas tras el rediseño de un *touchpoint* o punto de encuentro del servicio. En él, se pueden medir desde la eficiencia de los procesos hasta la satisfacción de los distintos *stakeholders*, internos (personal), externos (público) y mixtos (proveedores). Para cada una de las mediciones que se desea realizar, se utilizan herramientas distintas.

Para proyectos de mayor ámbito, utilizo un modelo inspirado en Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton¹⁵, que integra múltiples ejes estratégicos.

Sea cual sea el método, cada vez más equipos de diseño consideran que los indicadores son una parte consustancial del diseño. Para que esto funcione y tenga sentido y sea útil, hay que consensuar los indicadores entre la empresa y el equipo de diseño, partiendo de los objetivos del proyecto dentro de la estrategia corporativa, más amplia, y que, como he mencionado antes, vertebra todas las actuaciones de la organización.

De no hacerlo, el equipo de diseño, otra vez, puede verse sujeto a una interpretación sesgada de su intervención. Por su parte, la empresa entiende muy bien que, fijando los indicadores en el momento del encargo de diseño, está clarificando la dirección del proyecto.

Quiero pensar que, en el futuro, esto se convertirá en una parte integrante del contrato y que no se verá de forma punitiva sino como un aliciente para hacer mejor las cosas. Cabe recordar, a este respecto, que los indicadores no tienen por qué ser siempre económicos, sino que responden a los objetivos más amplios de los nuevos modelos de negocio discutidos en la Consideración #7 anterior.

¹⁵ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.



Consideración #9

Los escenarios de futuro

En 2008 establecí el *design thinking* como un escenario de futuro para el sector del diseño. Sin desvelar nada nuevo tampoco, creo que el *futures design*, o diseño de futuros, es un campo de expansión natural para el ejercicio del diseño en los próximos años.

Dada la incertidumbre actual en el entorno socioeconómico, todas las disciplinas que tratan de clarificar el futuro son, sin duda, grandes aliadas de quienes toman las decisiones, tanto en el sector público como en el privado.

En general, los perfiles futuristas no tienen puestos de trabajo fijos sino que son más bien figuras de consultoría externa que intervienen de manera puntual. La demanda en este campo no hará sino aumentar en los próximos años, y los equipos de diseño tienen aquí una oportunidad, porque el diseño se siente cómodo en la ambigüedad y su trabajo siempre anticipa el mañana. ¡No se diseña hacia atrás!

Una advertencia que nos hace Sandjar Kozubae¹⁶ sobre las tensiones que experimenta un equipo de diseño de futuros: "Por un lado, el objetivo de un futurista es cuestionar las narrativas dominantes sobre el futuro desde dentro y desde fuera de la organización, haciendo que dichas narrativas sean más claras (fáciles de entender o interpretar) y ayudando a generar nuevas narrativas; pero, por otro lado, los futuristas tienen la tarea de producir *insights* que se puedan utilizar de forma inmediata, lo que a menudo quiere decir que su trabajo se ve conminado a reforzar el *status quo*".

Estas confusiones son propias de una profesión de reciente creación, de la que todavía desconocemos los límites y tenemos que aprender a integrar en nuestras prácticas de gestión.

El diseño de futuros utiliza nuevas herramientas y parte de nuevos *inputs* para ejercer. Por un lado, están los datos como nueva materia prima sobre la que trabajar. Hasta la fecha, la producción de datos ha crecido sin parar y sin tener una dirección muy clara; muchas voces críticas¹⁷ señalan las grandes compañías de Internet como artífices de vastos "lagos de datos" que se han recolectado sin una finalidad clara, simplemente porque se puede. Habrá que ver qué pasa con esto frente al creciente malestar de quienes usan Internet con las cookies, por ejemplo, que está poniendo en jaque a la industria de los datos, lo que obliga a revisar servicios como Google Analytics y similares.

Como complemento de los datos está el tema de la inteligencia artificial, que va a pasar ser una herramienta cotidiana en el ejercicio de nuestra profesión¹⁸, que nos hará más capaces y hábiles.

Un ejemplo de este escenario futuro que sí veo claro, por mi experiencia en diseño de servicios, es que las herramientas de representación visual

¹⁶ interactions.acm.org/archive/view/march-april-2018/futures-as-design, traducción propia.

¹⁷ Tristan Harris, por ejemplo. Escuchar Your Undivided Attention, podcast.

¹⁸ Kevin Kelly, 2016, *The Inevitable*, Penguin Random House.



de sistemas que utilizamos hoy, como el *blueprint* o los mapas de ecosistemas, se conectarán en tiempo real a fuentes de datos de manera que se actualizarán automáticamente y de forma constante. Pero esto no deja de ser anecdótico.

Yo no tengo formación de futurista y, además, puesto que el cambio no es lineal y se retroalimenta a sí mismo, la adaptación al cambio no se puede basar en conocimiento previo, con lo cual me guardaré bien de intentar vaticinar cómo se va a desarrollar este campo exactamente, pero sí me atrevo a decir que el diseño tiene que acercarse a estas nuevas ciencias y colaborar con ellas para no quedar obsoleto.

En este sentido, creo que tiene que ocurrir como lo que pasó con la gestión del diseño en su momento, que se establezca un puente que conecte ambas disciplinas para que podamos sacar el máximo provecho de la colaboración. No sé si son los de *UI design* los que están llamados a hacer este papel o si todavía hay algo por llegar, como *science design*, por ejemplo. Para lograr estar a la altura en este sentido, la educación del diseño tiene que transformarse también y volverse más compleja, híbrida y fluida, si es que estos adjetivos se pueden aplicar a la educación, que no lo sé y no soy quién para decirlo.



La unidad de medida para el equipo de diseño son las horas pero no parece lógico que el producto de su trabajo se mida de manera uniforme, ya que la naturaleza de los proyectos es muy diversa.

Consideración #10

El precio del diseño

En el libro se hablaba de precios, y hasta de tarifas, y de formas de cobrar.

A mi entender, no se ha progresado mucho desde entonces y seguimos aplicando el modelo clásico de la formación del precio¹⁹, que considera que hay tres mediciones clave para determinar nuestro precio:

1. El número que resulta de dividir el importe de mis gastos totales, en euros, por el número de horas que quiero trabajar: así obtengo una tarifa (euros/hora) personal que permite cubrir las necesidades básicas para mantenerme en el mercado.
2. El segundo punto a tener en cuenta es el precio de mercado: esto es difícil de obtener porque el mercado es imperfecto y carece totalmente de referencias²⁰. Aunque cueste, esto se averigua investigando y preguntando a las distintas partes interesadas (empresas y competencia).
3. La tercera cifra es mi precio de posicionamiento, que se refiere a cómo quiero aparecer ante mis colegas de profesión: más barato, o más caro. Esto puede responder a una estrategia de captura de mercado para iniciar las operaciones, por ejemplo, o, a la inversa, un sobreprecio para denotar *seniority* o exclusividad.

Es cierto que la unidad de medida para el equipo de diseño son las horas, como cualquier otro rol consultor, pero no parece lógico que el producto de su trabajo se mida de manera uniforme, ya que la naturaleza de los proyectos es muy diversa. La teoría del precio basado en el valor se está abriendo paso en las industrias creativas, y está por ver cómo puede aplicarse.

Si se trata de cobrar según el valor percibido del trabajo, la gestión de la reputación del equipo de diseño tendrá mucho que ver. Pero si se trata de implicar el valor intrínseco, entonces hay que estudiar las fórmulas que permiten ir a riesgo, esto es, que parte del pago esté vinculado al éxito del proyecto en su implementación. Aquí volvemos a los tradicionales *royalties*, válidos en ciertas especialidades del diseño, o a las fórmulas que algunos equipos de diseño utilizan con las *start-ups*, para ayudarles a arrancar.

En esta fórmula, si no hay un número de unidades que se puedan contar para saber qué corresponde cobrar, habrá que establecer una serie de KPIs al inicio del proyecto, cuidando de que sean medibles, y hacer el seguimiento de los mismos.

Una fórmula que no goza de mucha popularidad pero que yo personalmente reivindicó es la tarifa plana, esto es, cobrar lo mismo por el mismo proyecto sea quien sea la empresa, grande o pequeña, latosa o expeditiva, o el abono que ya se comentaba en el libro.

¹⁹En Wirtz, Jochen & Lovelock, Christian, 2016, *Services Marketing*, World Scientific, por ejemplo.

²⁰Las famosas tarifas que se habían publicado en diferentes sitios al principio de los 00s están prohibidas hoy porque se considera una práctica restrictiva de la competencia.



Conclusión

El entorno es cada vez más confuso y es más difícil tomar decisiones. La respuesta está en la hibridación de saberes y el trabajo en colaboración.

En mi caso, sí puedo decir que cada vez combino más la mirada de gestión del diseño con la pura gestión de empresas, el diseño de servicios y el diseño para la transformación; si hago esto no es porque lo piense conscientemente para poner las cosas más difíciles, sino que, al contrario, creo honestamente que los retos que las organizaciones me lanzan hoy, desde ambos lados del diseño (parte contratante y proveedora), no se resuelven utilizando puntos de vista unívocos.

El próximo paso, para mí, consiste en abrazar esta complejidad e hibridación, combinando el diseño estratégico con el diseño de servicios²¹. Con ello, espero cristalizar lo que he aprendido en estos últimos años y, ojalá, seguir contribuyendo al debate.

²¹Xènia Viladàs, 2022 (esperado), *Diseño Estratégico de Servicios*. En preparación.



Modo de citación recomendado por el editor (ADCV)

Viladàs, X. (23 de junio de 2021). Diseño rentable: 10 consideraciones a posteriori. *Contratardiseño.es*, 20. (ADCV, Ed) ADCV-World design capital valencia. Obtenido de contratardiseño.es/wp-content/uploads/2021/06/articulo-xenia-viladas-3.pdf

 **Contratar
diseño.**

contratardiseño.es