

La gestión del diseño en la creación de marcas

Jordi Montaña montana@esade.edu

Jordi Montaña es profesor ordinario de Esade y catedrático de la Universitat Ramon Llull. Es el director de la Cátedra Esade de Gestión del Diseño y director del curso Dirección Estratégica de la Marca que se imparte en Esade-Madrid.

PALABRAS CLAVE Marca, Diseño, Gestión del diseño, Estrategia corporativa, Marketing, Comunicación, Packaging

La marca es el activo más importante de la empresa junto con los clientes y el capital humano poseedor del conocimiento. La marca se crea a partir de una serie de elementos que son intrínsecos y extrínsecos al producto, la mayor parte de los cuales son objeto de la actividad del diseño, bien se trate de diseño de producto, diseño gráfico y de la comunicación o diseño del entorno. La creación de marcas fuertes, con impacto en el consumidor, sólo puede conseguirse con la coherencia y coordinación de todos los mensajes emitidos. Ello supone una adecuada gestión de todas las actividades de diseño en la empresa.

¿Marcas o productos?

El producto, o en su caso el servicio, es el origen de todas las empresas. Cualquier organización empresarial tiene su centro en el producto: cómo se define el concepto de producto y se diseña éste, cómo se produce, cómo se distribuye, cómo se vende y cómo se comunican sus virtudes y su existencia. Las empresas fabrican y comercializan productos pero, sin embargo, los consumidores no compran productos, los consumidores compran marcas que intuyen pueden satisfacer sus necesidades.

La distinción entre producto y marca no es una moda actual. Diversos autores han destacado el papel de la marca hasta el punto de afirmar que lo que hace triunfar a las empresas no son los productos sino las marcas¹. Una de las diferencias entre el producto y la marca es el con-

junto de valores que pueden añadirse para conseguir una imagen que trasciende a la identidad del producto aislado y que en ocasiones ni tienen relación con el producto en sí. Cuando en recientes manifestaciones contra la guerra de los Estados Unidos contra Irak se derramaba Coca Cola en la calle no se iba en contra del producto sino contra el símbolo que representaba. En aquel momento Coca Cola no representaba una marca de refrescos sino que era el símbolo de los Estados Unidos de América.

Aunque una buena marca siempre se basará en un buen producto o un buen servicio y en sus valores funcionales, hay otros valores que son percibidos por el consumidor y que dan al producto un valor que está por encima de sus funciones. Hay valores psicológicos que subyacen en los valores funcionales y que precisamente constituyen

¹ KING, S. (1973) *Developing New Brands*. Pitman Publishing. London.

el valor añadido del producto y, en definitiva, el valor de la marca. La marca sería así un conjunto de significados para el consumidor, de los cuales algunos podrían ser permanentes y otros adaptarse a distintas circunstancias del entorno del consumidor. Tomando como ejemplo Coca Cola, una empresa que gestiona su marca desde hace muchos años y que no en vano es la marca más valorada del mundo², puede observarse que la marca tiene un gran abanico de significados: representa el estilo de vida americano, es el refresco por excelencia, es la fórmula original, se asocia con el deporte, es "la alegría de vivir", es la "chispa de la vida" y últimamente representa la globalización, es un producto para todos. Esta capacidad de mantener significados a través del tiempo y al mismo tiempo adaptar la marca a las nuevas tendencias de los consumidores es la esencia de la gestión de las marcas.

Gestionar una marca tendrá como objetivo incrementar su valor. La gestión de las marcas consiste en el desarrollo y mantenimiento de conjuntos de atributos y valores que son coherentes, apropiados, distintivos, protegibles y atractivos para los consumidores³.

Una posible fuente de valor es la diferenciación. La diferenciación de productos es una ventaja competitiva⁴. Los productos pueden diferenciarse destacando sus valores intrínsecos⁵, que están referidos al producto físico; o sus valores extrínsecos referidos a otros valores físicos, como el packaging; o a valores no físicos, como el nombre de la marca o el precio. Los valores intrínsecos son aquellos que si se modifican resulta un cambio físico del producto. Por ejemplo un cambio en la composición de las levaduras

de una cerveza tendría como consecuencia un nuevo y distinto sabor. La modificación de los valores extrínsecos no altera el producto físico pero si la percepción que pueda tener de él un consumidor. Así un cambio de envase puede ser percibido como una mejora del producto aunque sus características físicas no hayan variado.

Los valores intrínsecos se identifican de forma racional, están en el terreno cognoscitivo. Por el contrario, los valores extrínsecos tocan el terreno afectivo, emocional. De aquí que pueda usarse la comunicación de forma muy eficaz para aumentar los valores extrínsecos.

Si bien ambos conjuntos de valores deben ir juntos y ser coherentes, potenciar los valores extrínsecos presenta ventajas. Una es que los valores extrínsecos son más difíciles de copiar. Es más fácil imitar el sabor de un producto que la forma de su envase, o el nombre de la marca, para citar dos elementos extrínsecos. Otra ventaja es que se consigue involucrar más a los consumidores. Una mayor implicación de los consumidores con una marca tiene como consecuencia una mayor lealtad o fidelidad a la misma y normalmente se consigue creando vínculos afectivos con el producto, vínculos que se desarrollarán a través de la creación y desarrollo de valores extrínsecos.

Tanto los valores intrínsecos como los valores extrínsecos deben comunicarse. Los consumidores atribuyen cierto valor a las marcas debido fundamentalmente a la comunicación de los valores intrínsecos y extrínsecos. Además de la publicidad, son vehículos eficaces de comunicación

² INTERBRAND publica anualmente un ranking de las marcas más valoradas. En el año 2002 el valor atribuido a Coca Cola fue cercano a los cuarenta mil millones de dólares.

³ MURPHY, J.M. (1992) "What is branding?" En: MURPHY, J.M. (ed.) *Branding a key marketing tool*. Mac Millan Academic and professional LTD. London.

⁴ PORTER, M. (1985) *Competitive Advantage. (Creating and sustaining superior performance)*. The Free Press, New York.

⁵ RIEZEBOS, H.J. (1994) *Brand-added value*. Eburon Publishers. Delft.

el propio producto, el packaging y la identidad corporativa. Producto, packaging e identidad corporativa son los sujetos del diseño industrial: del diseño de productos, del diseño del envase y del diseño gráfico. Como puede verse, el diseño interviene directamente para mejorar la eficiencia y la eficacia de la comunicación de todos los valores de la marca: intrínsecos y extrínsecos.

Los instrumentos usados para gestionar marcas

La marca, el valor de la marca, puede gestionarse usando una gran variedad de instrumentos que pueden afectar a sus factores intrínsecos y extrínsecos. Algunos de estos instrumentos están relacionados con la estrategia de diseño, otros con la estrategia de marketing y algunos con la estrategia general de la empresa.

Instrumentos usados en la gestión de las marcas relacionados en mayor o menor medida con la actividad de diseño y de los diseñadores son los siguientes:

- Un nombre distintivo: el nombre de la marca
- Un símbolo, logotipo y sus aplicaciones (en la papelería, medios de transporte, uniformes, etc.), diseño de la identidad corporativa
- El diseño del producto
- El diseño del packaging del producto
- La protección legal
- La comunicación
- Edificios
- Interiores, oficinas, puntos de venta propios, etc.
- Stands, arquitectura efímera
- Eventos, manifestaciones, patrocinios, etc.

Hay otros elementos que influyen en el valor de las marcas y que son consecuencia de la estrategia de marketing: el precio, la distribución, el merchandising, etc. Aunque en ellos el diseño no interviene directamente como lo hace en los puntos anteriores si puede intervenir indirectamente, por ejemplo, diseñando los productos para adaptarlos a

la distribución, diseñando elementos de merchandising adecuados, etc.

Ciertamente la imagen de marca y su valor para los consumidores estará relacionada con la estrategia general de la empresa, que en definitiva orientará la estrategia de marketing. Los valores de la empresa, su misión y su visión, las estrategias básicas deben traducirse en los signos de identidad de la empresa que a su vez se reflejarán en las marcas de forma distinta según la estructura y arquitectura de marcas. Incluso estrategias financieras, productivas y de recursos humanos tendrán un impacto en la opinión pública y en consecuencia un impacto sobre las marcas. En definitiva, la gestión de las marcas afecta a toda la empresa y comporta decisiones que están al máximo nivel de responsabilidad de la organización.

Para conseguir marcas potentes es necesario que los mensajes emitidos por toda la empresa sean homogéneos y relacionados entre sí. La consistencia es la clave. Ligar todos los elementos que intervienen en la formación de la imagen de marca, desarrollar un conjunto armónico de señales que vayan en la misma dirección es una condición necesaria para dar eficacia a la comunicación de los valores de la marca. La armonía de la marca es el resultado de un esfuerzo integrado de numerosas personas de distintas disciplinas trabajando en la expresión visual común de la marca. Hay que hacer notar que cada uno de los instrumentos para la creación y gestión de marcas es diseñado por profesionales distintos, en muchas ocasiones profesionales externos a la empresa. La gestión del diseño es clave para la gestión de las marcas.

La gestión del diseño y de los diseñadores

Las especiales características de los diseñadores, situados entre el marketing y la ingeniería de producto, entre el marketing y la comunicación, entre el usuario y el productor, entre el emisor y el receptor de los mensajes, les convierten en unas figuras esenciales para la optimización

del proceso de desarrollo de productos y de la creación de marcas fuertes.

En un mundo complejo tecnológicamente y con unas exigencias de mercado que difícilmente pueden hacerse explícitas de forma simple se hace necesaria una organización muy flexible y muy creativa. La propia interdisciplina o más bien pluridisciplina que representa el diseño puede muy bien servir para liderar grupos de trabajo creativos, capaces de solventar problemas complejos. Charles Eames, un excelente diseñador, cuando se le preguntaba sobre los límites del diseño solía responder con otra pregunta: ¿cuáles son los límites de su problema? No hay límites definidos para los problemas que plantea el complejo mundo industrial de nuestros días y de la misma forma no debe haber fronteras en las atribuciones y en las funciones de quienes deben resolverlos⁶.

Considerando que el diseño puede ser la función que actúa entre las diferentes funciones involucradas en el proceso de creación de marcas, para que realmente se produzca una sinergia, alguien debe orquestar este proceso. Esta podría ser la función de la gestión del diseño. El área clave en la gestión del proceso de diseño es crear la relación correcta entre el diseño y las otras áreas de la organización.

Un aspecto principal de la gestión del diseño ha de ser formalizar un proceso a menudo falsamente considerado por su creatividad como algo informal y poco estructurado. El proceso de diseño ha de ser programado para que permita a su vez la interacción con otras áreas de la empresa.

El director⁷ de diseño ha de hacer que su actividad esté presente en todas las funciones de la empresa, desde la

planificación estratégica hasta los departamentos de marketing, producción, ingeniería e investigación y desarrollo.

Una definición de la gestión de diseño podría ser la siguiente: la gestión de diseño consiste en la implantación del diseño como un programa formal de actividad dentro de la organización, poniendo de manifiesto la importancia del diseño en los objetivos corporativos a largo plazo y coordinando la intervención de los recursos de diseño a todos los niveles de la actividad empresarial para alcanzar los objetivos de la corporación.

De esta manera el director de diseño tiene un doble papel. En primer lugar, trasladar la importancia del diseño al más alto nivel de la empresa, es decir, tratar el diseño como una herramienta estratégica de primer orden no sólo para el desarrollo del producto y de las marcas, sino también para comunicar una determinada identidad de empresa. En segundo lugar, gestionar el día a día de un departamento complejo, que tendrá personas dentro y fuera de la organización, y que está en constante relación con otros departamentos.

Esta definición de gestión del diseño implicará que ésta abarque la gestión de todos los elementos visuales de la empresa, es decir, la gestión de la formalización de los productos, de la comunicación, de los espacios visibles de la empresa e incluso en algunos aspectos de su personal.

El director de diseño ha de conocer no sólo los fundamentos habituales en cualquier tarea de dirección, como son la gestión de los recursos humanos y conocimientos de administración y control, sino además los relativos a su propia función, diseño, y a las funciones relacionadas, marketing, comunicación, producción, ingeniería e inves-

⁶ BLAICH, R.,(1993) *Product design and corporate strategy: managing the connection for competitive advantage*. McGraw-Hill Inc. USA

⁷ Se habla aquí de director de diseño como del responsable de la función de diseño en la organización. No tiene, obviamente, que existir este título en el organigrama de la empresa.

tigación y desarrollo. Y no sólo esto, sino además en su papel de transmisor de la importancia del diseño en la estrategia corporativa debe tener la capacidad y la relevancia en el organigrama de la compañía para poder influir en las decisiones. En las empresas pequeñas y medianas la gestión del diseño debe estar en manos del máximo responsable de la empresa.

Las funciones de la gestión del diseño pueden resumirse en las siguientes⁸:

1. Contribuir a la consecución de los objetivos corporativos
2. Participar en la identificación de las necesidades de los consumidores
3. Gestionar los recursos de diseño
4. Gestionar el proceso de diseño
5. Crear la red de información y de generación de ideas

1. Contribución a la consecución de los objetivos corporativos

La empresa puede tener o no una estrategia basada en el diseño. En cualquiera de los dos casos es importante el director de diseño, el gestor de diseño. Hay empresas que han hecho del diseño uno de los ejes centrales de su estrategia. Hay muchas empresas grandes, como Camper o Roca, y medianas, como Santa & Cole, Punt Mobles o Mobles 114, e incluso empresas comerciales, como Vinçon, que son ejemplos de empresas que han basado su desarrollo y su competitividad en el diseño, sin que importe su tamaño o el sector en el que operan. En estos casos en los que el diseño forma parte de la misión de la empresa, de su propia razón de ser, la idea de la necesidad del diseño

y de su obligada integración en todos los niveles de la empresa está en la mente de la alta dirección y la labor del director de diseño, si existe, a la contribución de los objetivos corporativos, no requiere de mayores esfuerzos que la obligada coordinación de todos los niveles de la empresa para fijar los parámetros de la identidad corporativa.

En los casos en los que el diseño no es pieza fundamental de la política de la empresa, el gestor del diseño tendrá una tarea adicional: convencer a todos los niveles de gestión de su empresa de que el diseño sirve.

Es necesario insistir en que, independientemente de la existencia o no de un director formal de diseño, las funciones de la gestión del diseño deberían existir en la empresa. En las empresas se diseña, conscientemente o no, con atribuciones formales a un diseñador o no. Pero toda empresa industrial tiene su producto y toda organización tiene unos signos de identidad que en algún momento de su existencia fueron diseñados por alguien y son el fundamento de sus marcas. Por esta razón se apuntaba que la primera tarea de la gestión del diseño es analizar hasta qué punto el diseño está contribuyendo a la consecución de los objetivos corporativos y, más concretamente, a la definición de la imagen corporativa.

En este sentido sería positivo para la organización iniciar el proceso de gestión del diseño con una auditoría o diagnóstico⁹ de la política de diseño en la empresa. En dicha auditoría debería estar presente la alta dirección, ya que muchas decisiones de la empresa en las áreas de diseño e identidad corporativa se toman en los niveles de dirección general o consejo de administración.

⁸ BLAICH, R. *Op.cit.*

⁹ MONTAÑA, J., MOLL, I. (2003), *Guies de gestió de la innovació. Desenvolupament de producte: la gestió del disseny*. Generalitat de Catalunya. CIDEM. Barcelona.

Aunque la ejecución de muchas de las decisiones depende de otros departamentos (desarrollo, oficina técnica, producción y marketing) en general las políticas de diseño se toman en la mayoría de las empresas fuera de las direcciones departamentales. Esto es un hecho que diluye muchas de las responsabilidades en materia de diseño, dejando en ocasiones las decisiones en este campo puramente al criterio del gusto o de la mera opinión de los consejeros, algo que ciertamente no se hace con la política fiscal o de endeudamiento de la empresa, por poner un ejemplo, en que, por otra parte, suelen ser más expertos.

2. Participación en la identificación de las necesidades de los consumidores

Además de esta contribución a los objetivos de la empresa, los diseñadores son particularmente importantes para identificar necesidades de los consumidores. Una definición, ya clásica, del marketing es la identificación, anticipación y satisfacción de las necesidades de los consumidores. Sin embargo, gran parte del personal, digamos de marketing de las empresas o adscritos a los departamentos de marketing de las empresas, tiene normalmente labores comerciales en las que lo importante es vender lo que ya se tiene diseñado, más que diseñar lo que en un futuro se tiene que vender.

En la mayor parte de las empresas la responsabilidad de la identificación de necesidades y la creación de productos nuevos depende de marketing o del departamento técnico. Los departamentos de producción están más preocupados en cómo y con qué coste producir los objetos, que en los objetos en sí mismo. Por tanto es necesario contar con la participación activa de los diseñadores, sobre todo para la anticipación de las necesidades futuras, ya que ellos están más inmersos en las relaciones del objeto con los usuarios potenciales.

3. Gestionar los recursos de diseño

Esta función podría dividirse en varias. La primera obviamente sería seleccionar a diseñadores para formar un equipo interno, si es necesario. Otra relacionada con ésta sería conocer y mantener relaciones con diseñadores *free-lance*. Posiblemente sea deseable una combinación de ambas.

Esto supone ser bastante activo en el mundo del diseño, supone estar presente en las actividades que se realizan periódicamente, congresos, encuentros, entregas de premios. No es ciertamente una pérdida de tiempo asistir a la entrega de los Premios Nacionales de Diseño, a la Nit del Disseny, a los Encuentros Internacionales de Diseño de Alicante o seguir las actividades de la Primavera del Disseny, o este año a los diversos actos de l'Any del Disseny. Estar presente en estos actos supone conocer a los diseñadores existentes y que pueden colaborar en la empresa.

La pertenencia a alguna asociación de diseñadores permite conocer los recursos de diseño de la zona, ya que normalmente las asociaciones tienen un ámbito relativo a la Comunidad Autónoma. No obstante, hay asociaciones de diseñadores con una cobertura geográfica mayor, como la Asociación de Diseñadores Profesionales (ADP), la Agrupación de Diseño Industrial del Fomento de las Artes Decorativas (ADI-FAD) y la Agrupación de Diseño Gráfico del Fomento de las Artes Decorativas (ADG-FAD) También el seguimiento de las diferentes publicaciones especializadas (On, Experimenta, etc.) da una buena idea de lo que pasa en el mundo del diseño y permite evaluar los recursos existentes.

La relación con los centros de promoción del diseño, como la Fundación BCD en Barcelona, el DDI en Madrid, el CADi en Zaragoza o el DZ en Bilbao, puede suministrar información valiosa sobre los recursos actuales de diseño, mientras que la relación con las buenas escuelas de diseño permite la captación de futuros recursos de diseño, algo que un buen gestor debería tener presente.

Esta actividad debe ampliarse mediante la formación continua de los diseñadores del equipo, bien sea mediante la asistencia a cursos, seminarios o congresos; bien mediante la circulación de revistas y libros; bien mediante la creación de archivos que permitan la puesta al día regular de los recursos existentes.

Por último, la constante adaptación a las nuevas tecnologías de diseño es una de las principales funciones del director para la potenciación de sus recursos. La formación de los diseñadores y la utilización de herramientas de CAD, la difusión de las más recientes teorías del diseño, la aparición de nuevos materiales, la información sobre los cambios de hábitos de los consumidores y las más avanzadas técnicas de marketing y de posicionamiento, las mejoras de comunicación por Internet, la mejora de los métodos de trabajo como la ingeniería concurrente, el TQM o el *benchmarking* son un largo camino que debe recorrer el director para la excelencia de su equipo de diseño.

Resumiendo, la responsabilidad de que el diseño sea correcto es del director de diseño y por esta razón debe conseguir que los recursos de su departamento, bien sean externos o internos, sean los mejores. En consecuencia debe estar enterado de los diseñadores *free-lance* idóneos para su trabajo así como de los principales avances y tendencias para la formación continua de su equipo interno. Además deberá procurar el perfecto ajuste entre ambos. A esta tarea se refiere la cuarta función del gestor de diseño.

4. La gestión del proceso de diseño

El proceso de diseño de un producto varía de empresa a empresa y depende también del tipo de producto, pero hay tres puntos a tener en cuenta¹⁰:

- A. Definir la estrategia de producto.
- B. Planificar convenientemente el proceso de diseño.
- C. Hacer participar en el mismo a diferentes departamentos.

La presión para generar nuevos productos o mejorar los existentes proviene generalmente del entorno: las fuerzas que impulsan el diseño y desarrollo de productos provienen del exterior de la organización. La competencia, los cambios de hábitos de los consumidores, los cambios culturales y demográficos, las innovaciones tecnológicas y las invenciones, el propio ciclo de vida de los productos y hasta las propias regulaciones de los gobiernos son los principales factores que mueven a la mayoría de las empresas a introducir cambios en sus productos.

Ello hace necesario definir en la organización la estrategia que debe seguirse para el desarrollo de productos, estrategia que obviamente afectará al diseño y que su director debe no sólo conocer, sino participar activamente en ella.

Simplificando mucho, dos son las grandes alternativas estratégicas para el desarrollo de nuevos productos: ser los generadores de los cambios, en definitiva, ser los primeros; o bien estar atentos y reaccionar a tiempo, cuando los cambios se producen, a costa de ser los segundos. A las primeras las llamaremos estrategias proactivas y a las segundas estrategias reactivas. Si bien las estrategias proactivas suelen producir mayores beneficios por la ventaja competitiva que supone el liderazgo, también es cierto que presentan mayores riesgos y sólo son posibles en determinadas circunstancias, sectores y organizaciones. Las estrategias reactivas pueden ser extraordinariamente rentables si se reacciona a tiempo y se es capaz de ofrecer

¹⁰ MONTAÑA, J., MOLL, I.,(2001) *Diseño: rentabilidad social y rentabilidad económica*. Ministerio de Ciencia y Tecnología y Fundación BCD. Madrid-Barcelona.

diferencias perceptibles y apreciables para el consumidor.

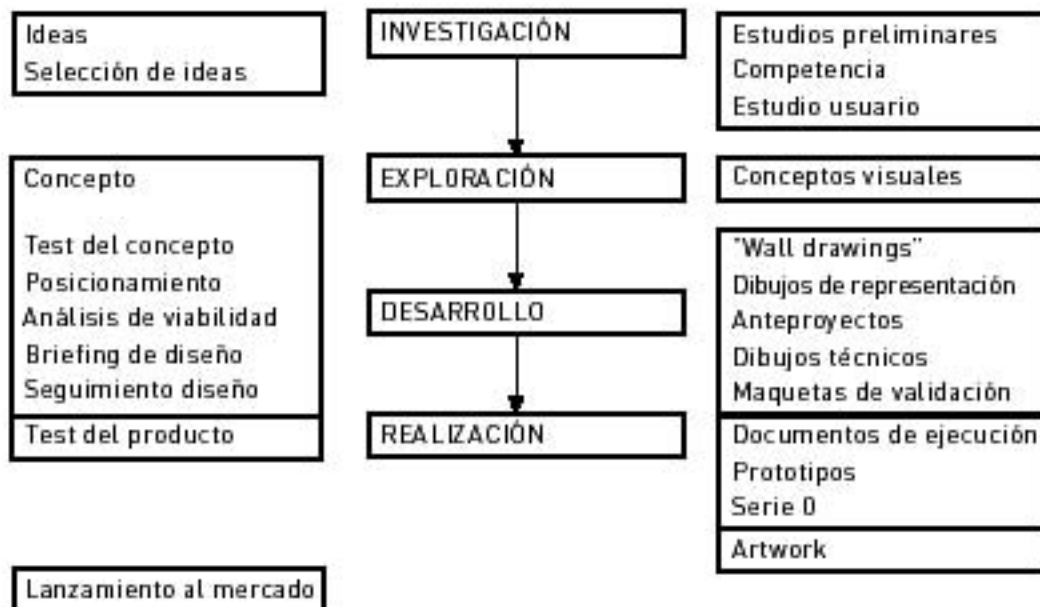
En líneas generales las estrategias reactivas son apropiadas para sectores fragmentados, con pocas barreras de entrada, mercados reducidos y muy segmentados, con productos que permiten poca protección y pueden ser copiados y mejorados con facilidad y cuando las organizaciones tienen poco poder en la cadena de distribución y frente a sus proveedores.

Ni que decir tiene que el diseño tiene un importante papel en la definición y en la ejecución de la estrategia de nuevos productos, tanto en una estrategia proactiva como en una estrategia reactiva y quizá, en cierto sentido, incluso sea más determinante en esta última ya que las ventajas del producto

no están en la novedad de su concepto, sino en mejoras de uso, funcionales, formales y estéticas, áreas más propias del diseño industrial que de investigación y desarrollo.

El éxito de un producto, que aparece en un mercado maduro siguiendo un concepto ya existente que otro ya ha desarrollado previamente, debe apoyarse en la aportación de beneficios tanto reales como percibidos que sólo el diseño puede darle.

Para reducir el riesgo y hasta cierto punto también el coste en el desarrollo de nuevos productos es preciso, además de una estrategia bien definida, un proceso ordenado. El resultado de diversas investigaciones y la experiencia han llevado a procesos aplicados con éxito.



¹¹Esquema de desarrollo de un proyecto de diseño de un nuevo producto: actividades de marketing y outputs visuales. Adaptados de J. Montaña, *Marketing de nuevos productos*, Editorial Hispano Europea, 1990; y de B. Borja de Mozota, *Design&Management*, Les Editions d'organisation, Paris, 1990.

El proceso debe constar de cuatro partes diferenciadas: generación de ideas y selección, diseño (que va desde la definición del concepto de producto hasta la definición del plan de marketing), test de producto y de mercado, y lanzamiento.

El responsable del diseño debe seguir todas las fases, aunque alguna de ellas sea desarrollada por el departamento de marketing. La coordinación y comunicación entre distintos departamentos es la clave del éxito, así como la consideración de que un proceso de diseño y desarrollo de productos no es nunca un proceso secuencial, sino un proceso cíclico, reiterativo con continuas revisiones, vueltas adelante y atrás, con un permanente *feed-back*.

La flexibilidad necesaria para que el diseño tenga éxito se consigue mediante la creación y dirección de equipos multidisciplinares. Esta es la gran función del gestor de diseño: ser capaz de interrelacionar a diferentes personas sobre las cuales no ejerce una autoridad formal para conseguir el mejor producto.

5. La creación y desarrollo de una red de información

Si bien la información es necesaria en cualquier puesto directivo, para un director de diseño el tener una continua fuente de ideas es absolutamente imprescindible. Por tanto, debe ser capaz de crear una red que le suministre información, que pueda contrastar tendencias, que le mantenga un constante vivero de ideas.

Un gestor de diseño debe mantener contactos con diseñadores de su área, de otras áreas y de otros países. Pero también debe tener contactos con especialistas de otras áreas de la empresa, debe estar al día en técnicas. En una palabra un buen director de diseño debe ser curioso y debe saciar su permanente curiosidad en diversas fuentes. Un buen director de diseño debe tener las características de un "technological gatekeeper": estar abierto al exterior y captar toda clase de mensaje que se pueda relacionar con

sus objetivos a corto y largo plazo y comunicar y transmitir las ideas que recibe a su equipo y a los que le rodean.

Es importante estar al día en publicaciones, congresos, actos, premios, nuevos productos, nuevas tendencias, nuevos estilos, etc. Pero no hay para ello una fuente única, porque los datos a recibir van desde cambios culturales y sociales hasta nuevas tecnologías, pasando por la emergencia de nuevos diseñadores. Es más un estado de ánimo, una predisposición casi innata más en el sentido que daba Picasso cuando respondía a cómo buscaba su inspiración: "No busco, encuentro".

Razones que la justifican la gestión de diseño

¿Porqué es necesario hablar de gestión del diseño? ¿Es la gestión del diseño diferente a la gestión de cualquier otra actividad? Para responder a estas preguntas es importante recordar las diferentes clases de diseño que existen en una empresa y que normalmente son desarrolladas por diferentes profesionales: el diseño de producto, el diseño de la comunicación y el diseño del entorno.

El producto es el centro de la actividad de la empresa, es su razón de ser y, aunque en ocasiones se descuide, debería ser el centro de atención de la dirección. Los empresarios deberían dedicar más recursos a lo que se debe hacer (el producto) que a cómo hacerlo (la producción).

El diseño del producto consiste en la planificación y concepción del mismo; es definir el concepto de producto, es decir, el significado que debe tener para el consumidor, y definir sus prestaciones, su forma, sus funciones, su uso, su construcción.

En el proceso de diseño del producto se crea su valor, esa relación consciente o inconsciente que tiene el consumidor entre las funciones físicas o psicológicas que aporta el producto y el coste también real o percibido que supone.

La competitividad del producto se define en este momento, ya que el consumidor decidirá entre dos productos aquel que le aporte mayor valor percibido, es decir, más funciones por menor coste. Es claramente una mayor dedicación al diseño y una mejor calidad del mismo lo que puede incrementar realmente las funciones y disminuir el coste. Dar la imagen de ambos efectos, es decir, que así lo perciba el consumidor con relación a otros productos, no es en absoluto despreciable.

El diseño del producto pone en contacto la producción y el marketing, de la misma forma que pone en contacto este mundo real de funciones y costes con el mundo percibido. Hace que un producto sirva para lo que fue concebido y al mismo tiempo signifique algo para el usuario, del mismo modo que tiene un precio, coste real, pero supone para el consumidor un coste aparente que se refleja en aspectos como la seguridad en la compra o la presunta garantía que inspira el producto. Es importante este puente entre producción y marketing, ya que las funciones de ambos departamentos tienden a centrarse como polos opuestos uno en el mundo real, producción; y otro, marketing, en el mundo percibido, en el mundo de la imagen. Conseguir la coordinación, la síntesis de ambos, es un papel del diseño de productos. Este papel de coordinación, que no supone estar por encima ni por debajo de las funciones de producción y de marketing, ya justifica por sí sólo una forma de gestión específica para diseño.

En lo que respecta al producto la rentabilidad del diseño se puede demostrar numéricamente¹². Mayores recursos en diseño aumentan considerablemente las probabilidades de éxito del producto, de forma que el beneficio esperado es mayor. Al mismo tiempo mayores recursos en la

fase de diseño evitan errores y cambios en las fases de producción y lanzamiento, lo que incide en un menor coste precisamente en las fases que comparativamente requieren menor inversión. Debe tenerse en cuenta que entre el setenta y el ochenta por ciento de la inversión en un nuevo producto se realiza en la fase de preparación de la producción y en el lanzamiento; y que posiblemente sólo entre el cinco y el diez por ciento se dedica al diseño.

Otro aspecto que justifica la gestión del diseño es la diferencia del diseño industrial con la ingeniería de producto. A menudo se confunden ambas funciones, ya que es cierto que no presentan, en ocasiones, fronteras claramente definidas, aunque representan procesos de trabajo diferentes. Casi todos los productos incluyendo motores eléctricos o turbinas y ciertamente las máquinas herramienta necesitarían la intervención de un diseñador industrial además del ingeniero.

También la dirección de todo el diseño de la empresa, no sólo el diseño de producto, tiene efectos de rentabilidad inmediata: una mejor imagen pública se traduce en ventajas en la contratación de personal, en las relaciones con clientes y proveedores, en el valor de las acciones. Pero también una mejor imagen de empresa se transmite a la imagen de los productos y servicios en forma de mayor calidad, que permite precios mayores. Aparte de la aportación inmediata de la aplicación del diseño a la creación de marcas, el apalancamiento que se consigue en una marca por la imagen favorable de la empresa es muy notable.

Hay más razones que justifican una mayor atención a la gestión del diseño de forma específica. Considérese, por ejemplo, el caso del diseño de la comunicación. El diseño

¹² MONTAÑA, J. (1989) *Diseño y marketing de nuevos productos. La gestión del diseño en la empresa industrial*. Tesis doctoral Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona.

gráfico no es sólo un apoyo al producto. Es cierto que ciertas actividades de packaging, e incluso la estricta comunicación en forma de publicidad y promoción de ventas giran exclusivamente alrededor del producto, pero hay otras como la identidad corporativa que van algo más allá y sirven para crear una imagen de la organización, que, sin duda, apoyará al producto, pero que interesa a públicos más extensos que el puro mercado real o potencial de la empresa.

La empresa como agente social interesa a toda la sociedad en la que está inmersa; como elemento productivo interesa a sus trabajadores y a sus accionistas, del mismo modo que a sus proveedores y a entidades financieras. Si bien hay una parte del diseño de comunicación, la más directamente ligada al producto, que es claramente una responsabilidad que depende funcionalmente del departamento de marketing; hay otra, más general, que consiste en transmitir una imagen y crear una opinión pública, que depende directamente de la dirección general. La gestión del diseño de comunicación necesita también de unos métodos de gestión específicos.

Pero además, la empresa emite unos mensajes que no sólo se transmiten a través de comunicados gráficos. Los edificios de la compañía crean un estado de ánimo en los empleados y dan una imagen a clientes y proveedores, los stands en una feria comercial dan una idea de la empresa a clientes y distribuidores y los puntos de venta influyen directamente en los consumidores y compradores, para no hablar de las empresas de servicios en las que el lugar en el que se presta el servicio forma parte inseparable del mismo, constituye, para así decirlo, el auténtico producto. Todo ello forma parte del diseño del entorno y está claro que también requiere una gestión aparte que está a caballo de la producción de los servicios, del marketing y de la política general de la empresa.

Si por la propia especificidad de las disciplinas, el diseño de producto, el diseño de la comunicación y el diseño

del entorno requieren una forma de gestión diferente, ésta queda más que justificada cuando además se tiene en cuenta que la metodología de trabajo e incluso, en la mayor parte de las veces, los propios profesionales también son diferentes.

Otra razón que justifica la gestión del diseño es la repercusión de éste en la imagen de la empresa. La imagen de la empresa se crea a través de numerosos factores. Estos factores vienen definidos simultáneamente mediante el diseño de producto, el diseño gráfico y el diseño del entorno.

Sin coherencia entre estos factores no hay creación de imagen; si los mensajes que se comunican a través del producto, de los símbolos gráficos y de los entornos físicos de la empresa son diferentes, la imagen resultante es difusa y ciertamente no transmite los valores necesarios para apoyar al producto, no se crearán marcas fuerte. Y esto se traduce en una conclusión: el diseño en la empresa debe ser dirigido.

Esto, aparentemente tan lógico, no se sigue en la mayoría de las empresas. Los responsables del diseño del producto, los responsables del diseño de la comunicación y los responsables del diseño del entorno no tienen relación entre sí y, por tanto, la coherencia existente es pura coincidencia.

Pero incluso en cada una de las áreas no hay coherencia. Los proyectos de diseño tienden a verse de forma puntual y un día se contrata a un diseñador y otro día a otro, suponiendo que la tarea de diseño se delegue en un profesional, lo que no siempre ocurre. La idea simple de que todas las expresiones de diseño deben estar coordinadas no está presente en las empresas.

Teniendo en cuenta que en cada uno de los procesos se necesitan personas con una formación diferente, que probablemente proceden de entornos culturales distintos y que además ocupan niveles distintos en la organización,

se puede constatar lo difícil que es llegar a esta coherencia de forma natural. En realidad nada de lo que sucede en la empresa de forma natural tiene que converger en un objetivo predeterminado, es la gestión, la dirección de las personas y de los recursos que llevan a la organización hasta unas metas.

La mayor parte de las veces los diferentes responsables, ingenieros de producción y del departamento técnico o de I+D responsables del producto, la gente de marketing, relaciones públicas o publicidad responsable de las diferentes formas de comunicación y quienquiera que sea el responsable del diseño del entorno no se coordinan. Y si alguna vez lo hacen probablemente será como antagonistas, para defender sus presupuestos y sus ideas.

La idea de que producto, comunicación y entorno forman parte de una estrategia corporativa y, por tanto, deben ser coherentes, que la coherencia entre todas estas manifestaciones en las cuales interviene el diseño es necesaria para crear y transmitir una imagen corporativa uniforme, sin distorsiones y por tanto eficaz, no está presente en la dirección de las empresas, no ocupa un lugar relevante en la gestión de las compañías. Ni tan sólo en los departamentos de marketing, en los cuales, por pura consecuencia de la propia definición de marketing, deberían considerar el producto al servicio del consumidor y no al revés.

Y ello es así por dos razones: una mala, por puro desconocimiento, simplemente no se ha pensado; otra peor, porque se cree que no es posible dirigir el diseño. En este sentido, basta observar a las empresas que han hecho del diseño un recurso estratégico. Se puede constatar que, además de la calidad de los productos o servicios que ofrecen, existe una coordinación de todos los elementos susceptibles de ser diseñados como son los mismos productos, las oficinas, los puntos de venta, los edificios, sus sistemas de comunicación, cartas, folletos, impresos, material publicitario, webs, packaging, etc.

¿Qué consiguen con la coordinación de todos estos elementos? Pues varias cosas a la vez. Una primera es que todos los mensajes que transmiten, cada uno de estos elementos que han sido diseñados por diferentes personas con diferentes objetivos y diferente formación, son mensajes similares en términos de comunicación. Transmiten la misma idea de lo que es y quiere ser la empresa porque han sido dirigidos en esta dirección. Crean una imagen coherente y, por tanto, más eficaz de la personalidad de la empresa y de las marcas.

En segundo lugar, la coherencia del diseño de estas empresas las distingue de sus competidores. Los rasgos de identidad bien comunicados hacen que se perciban con mayor claridad las ventajas competitivas que ofrecen las diferentes marcas y la propia empresa.

Por último, la coherencia en el diseño de todos los elementos transmite una imagen de armonía, de atención, de calidad, que hace que los productos se perciban como mejores a otros de similares características.

En definitiva, una coordinación y dirección de todos los ámbitos de la empresa susceptibles de ser diseñados tienen como consecuencia inmediata una cierta sinergia, de forma que la imagen del conjunto mejora la imagen individual del producto o servicio ofrecido. Esto se traduce en un incremento de su valor añadido, lo que quiere decir que el diseño es rentable, no solamente en lo que respecta al diseño de producto, sino también a nivel de diseño de todos los otros elementos de la empresa para crear marcas fuertes.

Principios de la dirección del diseño

La idea de que “un buen diseño es un buen negocio” está asumida por muchos empresarios. Sin embargo, el buen diseño no se compra a kilos. Conseguir un buen diseño es una cuestión de gestión empresarial. Un buen diseño implica una buena gestión.

Para conseguir la coherencia necesaria en todos los ámbitos del diseño es precisa una estructura de dirección. Un diseñador¹³ con una gran experiencia en programas corporativos establece lo que denomina los siete mandamientos de la dirección del diseño:

Primero, debe existir en el consejo de administración de la compañía un consejero responsable del diseño que actúe como defensor y denuncie cualquier tipo de incoherencia.

Segundo, el resto del consejo debe estar convencido de la unidad de diseño y prestar respaldo de forma continuada.

Tercero, en un segundo nivel de la empresa debe existir una persona responsable de la dirección operativa del diseño actuando sobre las diferentes unidades.

Cuarto, debe haber una serie de equipos de trabajo para realizar el diseño de los diferentes ámbitos: producto, comunicación, entorno, etc. No es necesario que estos equipos estén formados íntegramente por personal de la empresa, pueden ser equipos de *free lancers*.

Quinto, debe haber algún tipo de manual que codifique los más importantes aspectos del diseño de la compañía.

Sexto, debe haber un programa continuado con objetivos, responsables y tiempos de realización de modo que se pueda controlar y eventualmente modificar.

Séptimo, debe haber un compromiso de dedicación de recursos financieros para el diseño.

En resumen, la política de diseño de la empresa es precisamente esto, una política empresarial y en consecuencia debe estar fijada por los órganos competentes en fijar las políticas de la empresa, es decir, la más alta instancia, el consejo de administración y la alta dirección. La política de diseño ha de venir dada desde arriba o no será efectiva.

En cuanto al director de diseño ha de tener una posición en la organización que le permita hacer efectiva la política establecida. El diseño interviene en muchos departamentos claramente definidos en esta función desde ingeniería, investigación y desarrollo, producción, marketing hasta otros menos claros. Seguro que muchas decisiones que afectarán a la política de diseño de la empresa se tomarán en lugares diversos: el departamento de compras decidirá elementos clave de mobiliario, relaciones públicas contratará un *stand* en una feria, administración de personal comprará unos uniformes o decidirá prescindir de los antiguos, nadie se ocupará del mensaje que transmitan las personas encargadas del teléfono, mantenimiento cambiará las papeleras de los pasillos y las nuevas oficinas las encargará el director general a un arquitecto sin acordarse que esto formaba parte de la política de imagen y por tanto de diseño de la empresa. Coordinar todas estas acciones no es tarea fácil.

Los principios de gestión del diseño¹⁴ pueden enmarcarse dentro de estas sentencias:

¹³ OLLINS, W. (1990) *Corporate identity: making business strategy visible through design*. Harvard Business School. Boston.

¹⁴ BERNSEN, J. (1987) *Design Management*. Danish Design Center. Copenhagen.

1. La búsqueda de la perfección mediante el diseño no es un proceso democrático, aunque sí es un proceso que involucra a toda la empresa.
2. La integración de un buen diseño en todo lo que constituye la empresa es un juego entre imagen e identidad y requiere la participación de toda la empresa.
3. El arte de la dirección del diseño consiste en crear una interacción positiva entre imagen e identidad. Y perseguir el nivel ideal de calidad a través del diseño, como un medio de llevar lo que está más cerca a lo que queremos que sea. Y una vez conseguido este objetivo buscar otro superior en busca de la excelencia.

Bibliografía

- BERNSEN, J., *Design Management*. Danish Design Center. Copenhagen (1987).
- BLAICH, R., *Product design and corporate strategy: managing the connection for competitive advantage*. McGraw-Hill Inc. USA (1993).
- BORJA DE MOZOTA, B., *Design & Management*, Les Editions d'organisation, París (1990).
- KING, S., *Developing New Brands*. Pitman Publishing. London (1973).
- MONTAÑA, J., *Diseño y marketing de nuevos productos. La gestión del diseño en la empresa industrial*. Tesis doctoral Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona (1989).
- MONTAÑA, J., *Marketing de nuevos productos*, Editorial Hispano Europea (1990).
- MONTAÑA, J., MOLL, I., *Diseño: rentabilidad social y rentabilidad económica*. Ministerio de Ciencia y Tecnología y Fundación BCD. Madrid-Barcelona (2001).
- MONTAÑA, J., MOLL, I., *Guies de gestió de la innovació. Desenvolupament de producte: la gestió del disseny*. Generalitat de Catalunya. CIDEM. Barcelona (2003).
- MURPHY, J.M., "What is branding?" En: MURPHY, J.M. (ed.) *Branding a key marketing tool*. Mac Millan Academic and professional LTD. London (1992).
- OLLINS, W., *Corporate identity: making business strategy visible through design*. Harvard Business School. Boston (1990).
- PORTER, M., *Competitive Advantage. (Creating and sustaining superior performance)*. The Free Press, New York (1985).
- RIEZEBOS, H.J., *Brand-added value*. Eburon Publishers. Delft (1994).