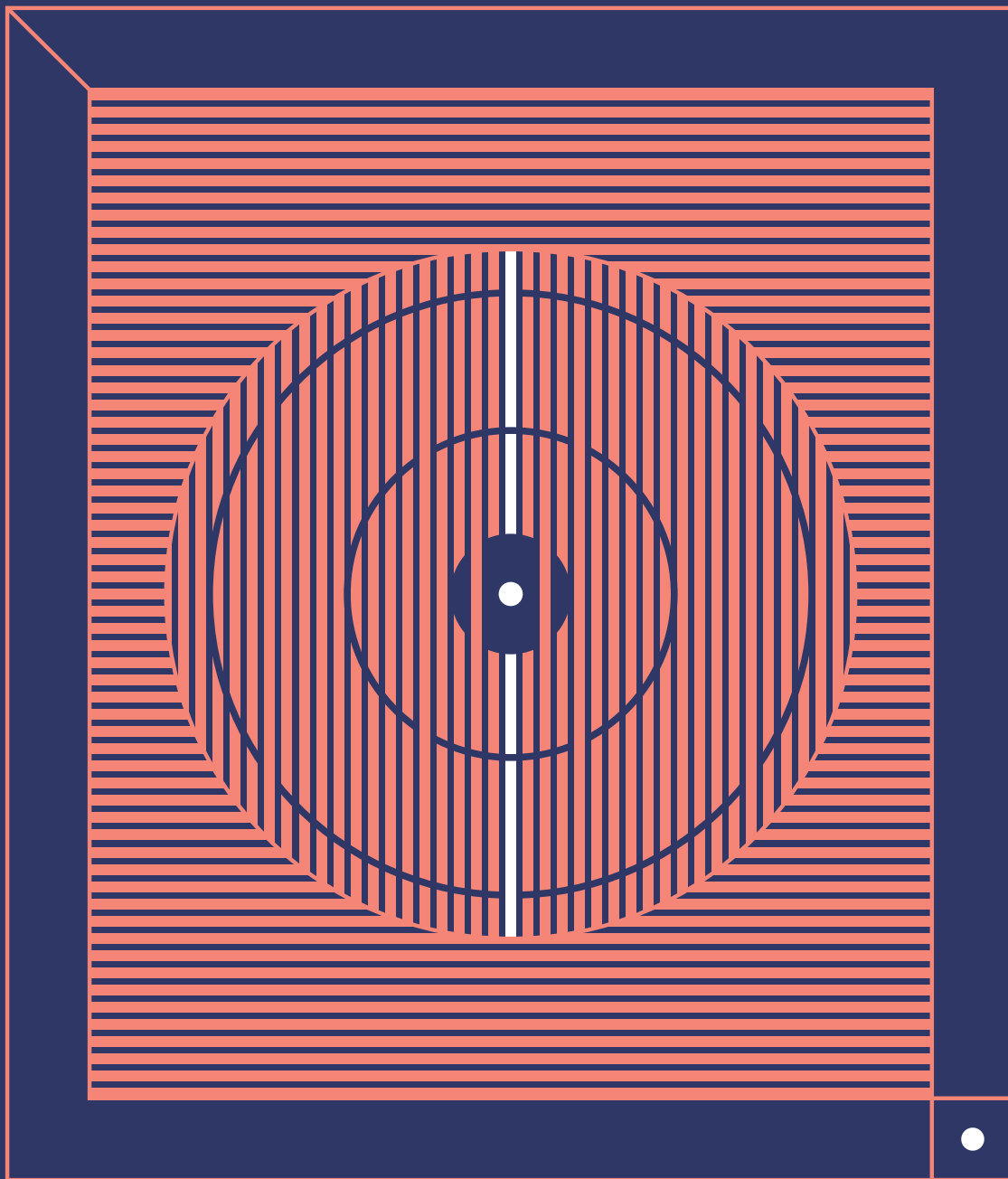


Diseño Estratégico y Diseño de Servicios: Enfoques estratégicos del diseño

ANA URQUILLA



CONSEJO DE DIRECTORES

Dirección General: Teresa Palacios de Chávez

Dirección Académica: Federico Harrison

Dirección Administrativa: Hermann W. Bruch

CONSEJO EDITORIAL

Dirección y coordinación de publicación: Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico

Cuidado de la edición: Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico

Diagramación, diseño de portada y diseño de gráficos: Luis Arias

Plataforma: Adobe Illustrator CC

Tipografía: Avenir LT Std.

El contenido de este artículo es de exclusiva responsabilidad de la autora.

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas por la ley de propiedad intelectual, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía (fotocopia) y el tratamiento informático.

Hecho el depósito que manda la ley.

© 2017, Escuela de Comunicación Mónica Herrera.

Av. Manuel Gallardo #3-3, Santa Tecla, Depto. De La Libertad, El Salvador.

monicaherrera.edu.sv



MÓNICA HERRERA
EDICIONES



Diseño Estratégico y Diseño de Servicios: Enfoques estratégicos del diseño

Ana Urquilla es Coordinadora de Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico y Directora Académica de la Certificación en Diseño Estratégico: Competitividad Empresarial a través de la Innovación Sostenible, ambos programas de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, El Salvador.

Resumen

Esta investigación analiza y sintetiza escritos de numerosos expertos internacionales para construir, a partir de sus puntos de vista, nuevas definiciones y descripciones detalladas de dos de las principales ramas estratégicas de la disciplina del diseño: (1) Diseño Estratégico y (2) Diseño de Servicios. Explica lo que conlleva el campo estratégico del diseño para luego presentar una definición operativa de cada rama y los atributos principales que caracterizan a cada uno de estas especializaciones. Concluye con recomendaciones prácticas para adoptar estas ramas dentro de la organización. El objetivo de este escrito es aportar breves introducciones sobre las dos ramas disciplinarias a públicos interesados, contribuyendo a aplacar la escasez tangible de material académico en español sobre estas áreas de conocimiento y su aplicación como herramienta de transformación organizacional.

Palabras clave: Diseño Estratégico, Diseño de Servicios, Innovación

Abstract

This research paper synthesizes numerous writings by international experts to build upon their foundation new definitions and detailed descriptions of two of the main strategic fields of design: (1) Strategic Design and (2) Service Design. It explains the strategic dimension of design, and presents a working definition of each field along with its main attributes. The article concludes with practical recommendations to help organizations adopt these visions. This brief introduction aims to ameliorate the lack of academic material written in Spanish about these knowledge areas to help inform interested publics and to highlight their application as tools capable of transforming organizations.

Keywords: Strategic Design, Service Design, innovation

La globalización, la inestabilidad económica y los constantes cambios tecnológicos generan un entorno altamente cambiante e inestable para los negocios (Fraser, 2007; Goktan & Miles, 2011; Morris, 2011; Nwagbara & Reid, 2013). Hoy en día, las empresas deben sobrevivir en mercados caracterizados por hiper competencia (Rebernik & Sirec, 2007), cambios continuos en las necesidades y deseos de los usuarios (Goktan & Miles, 2011), baja lealtad de los consumidores y clientes (Morris, 2011), continua demanda por productos y servicios a menor precio (Goktan & Miles, 2011) y tiempos más cortos para desarrollar nuevas soluciones (Nwagbara & Reid, 2013; Rebernik & Sirec, 2007). Estas condiciones fuerzan a las organizaciones a buscar diferenciarse de su competencia por medio de ventajas competitivas sostenibles¹. Sin embargo, las mismas condiciones ambientales en las que se opera hace que estas ventajas competitivas sostenibles se vuelvan cada vez más difíciles de encontrar y mantener (Goktan & Miles, 2011). Los activos tangibles de las empresas ya no son suficiente para sobresalir, por lo que la innovación se vuelve imprescindible (Steinberg, 2013); ésta permite a las organizaciones adaptarse y modificar sus ventajas competitivas en respuesta a los cambios del entorno (Crossan & Apaydin, 2010; Rebernik & Sirec, 2007).

La innovación es la capacidad de transformar y explotar nuevas ideas en valor comercial (Cox, 2005; Creative Advantage, Inc., 2011). Para que una organización logre innovar, ésta debe explorar qué nuevas oportunidades y recursos existen (Crossan & Apaydin, 2010) para descubrir cómo generar nuevos beneficios para sus usuarios², consumidores³, clientes⁴ y públicos de interés⁵ (Business Dictionary, 2012). Entre los beneficios que la innovación puede aportar, se encuentran menores tiempos de producción, distribución, mercadeo o venta (Business Dictionary, 2012; Creative Advantage, Inc., 2011); nuevos o mejores herramientas, productos, servicios, procesos, sistemas (Kuczmarski, 2003) o modelos de negocio⁶ (Crossan & Apaydin, 2010; Osterwalder, 2012); un uso más eficiente de los recursos (Tello & Yoon, 2008) y mayor eficacia y rendimiento operacional (Nwagbara & Reid, 2013). Por ende, la innovación se convierte en una fuente de transformación que permite a las empresas aprovechar nuevas oportunidades de negocios (Rebernik & Sirec, 2007), generar nuevos canales de ingresos y obtener un mayor margen de ganancia (Kuczmarski, 2003).

Para innovar, una organización debe estar comprometida continuamente con lo nuevo, lo que implica buscar y aceptar tomar riesgos (Kuczmarski, 2003). Para muchos, la toma de riesgos es intimidante, dado que no es fácil aprender a navegar la incertidumbre de lo desconocido. Sobrepasar este miedo requiere que las empresas generen una cultura de innovación y desarrollen competencias específicas en los integrantes de sus equipos (Ayuso, Rodríguez,

¹ 'Ventaja competitiva sostenible' se refiere a un aspecto diferenciador único de una organización que no es imitable por sus competidores, por lo que le genera valor a la institución por más tiempo (Rivas, 2014).

² 'Usuario' se refiere a quien utiliza un diseño. Este usuario no siempre paga por hacer uso del diseño.

³ 'Consumidor' se refiere a quien paga por obtener acceso al diseño.

⁴ 'Cliente' se refiere a quien paga por la creación de un diseño.

⁵ 'Públicos de interés' se refiere a grupos de actores que se ven o verán afectados por las decisiones y acciones de la organización. Estos pueden pertenecer a la institución o ser externos a ésta (Ayuso, Rodríguez, García-Castro, & Ariño, 2011; Tello & Yoon, 2008).

⁶ Un modelo de negocio se alinea con los objetivos estratégicos de una organización y define cómo ésta logrará producir una oferta de valor para sus distintos públicos de interés. Establece cómo se obtendrán utilidades, los recursos clave que se necesitan para generar el valor, los procesos claves que se utilizarán y las interacciones entre éstos para lograr sostener esta propuesta de valor. Además, identifica las consecuencias que estas selecciones potencialmente producirán (Osterwalder, 2012; Rivas, 2014; Tarziján, 2013).

García-Castro, & Ariño, 2011; Crossan & Apaydin, 2010; Kuczmariski, 2003) para que éstos puedan desarrollar procesos contextualizados de innovación⁷ que respondan a las características de su entorno social y de negocios (Ortt & Van der Duin, 2008). Las ramas estratégicas de la disciplina del diseño como el Diseño Estratégico y el Diseño de Servicios surgen a partir de esta necesidad por afrontar los retos que conlleva el innovar.

1. El campo estratégico del diseño

El diseño convierte las nuevas ideas en resultados funcionales y atractivos que satisfacen las necesidades de los usuarios y consumidores (Cox, 2005; Design Council, 2011) y producen un mayor bienestar para la sociedad (Lecuona, 2010). Como disciplina, el diseño aprovecha el poder de las ideas para catalizarlas en innovaciones (Best, 2011; 2012; Design Council, 2011) que generan algún tipo de valor comercial (Cox, 2005; Creative Advantage, Inc., 2011). Estas innovaciones buscan producir un beneficio económico (Euchner, 2012) y un valor para el negocio (Holston, 2011) mientras satisfacen las necesidades y deseos de personas reales a quienes sirve la organización (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012).

Como se muestra en la Figura 1, la disciplina del diseño se puede subdividir en dos según las competencias del diseñador que más se enfatizan en la búsqueda por los resultados finales: (a) un campo ejecutivo y (b) un campo estratégico (Jensen, 2009).

⁷ Un proceso de diseño o innovación contextualizado es aquel que responde a las características del entorno social y de negocios en el que se utilizará (Ortt & Van der Duin, 2008).

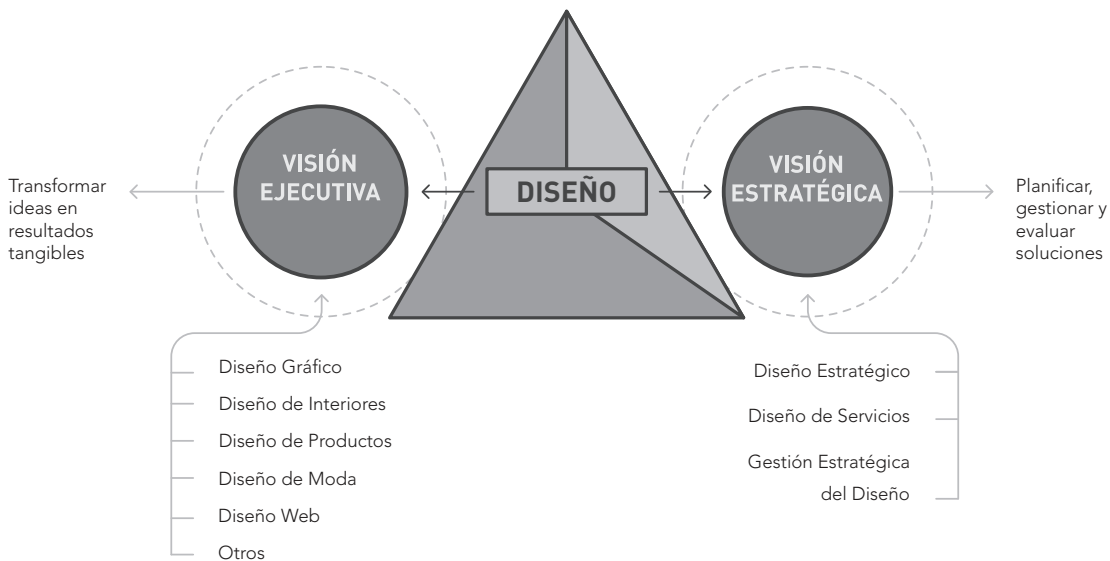


Figura 1 Subdivisiones de la disciplina del diseño: campo ejecutivo y campo estratégico.

El campo ejecutivo del diseño se enfoca en ejecutar ideas para transformarlas en resultados tangibles que cumplan con una función específica que satisfaga una necesidad o deseo específico. Esta esfera de la disciplina comprende las ramas tradicionales del diseño como diseño gráfico, diseño industrial, diseño de moda y diseño de interiores (Jensen, 2009). Vale la pena recalcar que estas ramas, aparte de generar productos tangibles como desenlace de su proceso, también buscan crear y moldear las experiencias de los usuarios y consumidores (resultados intangibles) a partir de su interacción con los artefactos (Buchanan, 1992).

En contraste, el campo estratégico del diseño se concentra en resolver problemas y planificar y gestionar los recursos necesarios para idear⁸, ejecutar, implementar y evaluar las soluciones que se produzcan (Jensen, 2009). Este tipo de diseño busca producir nuevas o mejores versiones de lo que ya existe para mejorar la calidad de vida de la gente (Design Council, 2011). Parte de identificar desafíos que permiten detectar oportunidades de mejora (Lockwood, 2010), a las cuales el diseño responde con soluciones que cumplen una función específica (Euchner, 2012) y son gratificantes y significativas para quienes las usan (Swann, 2012). Busca soluciones motivadas por necesidades, deseos, preferencias y gustos humanos (Brown, 2008), pero arraigadas en posibilidades reales (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012). Para que un diseño logre su cometido, éste debe ser útil⁹, usable¹⁰ y deseable¹¹ para el usuario o consumidor, como vendible y distribuible para que el público al que se dirige logre obtenerlo (Eckersley, 2003). Como resultado del proceso de diseño, se obtienen tanto resultados tangibles como intangibles, los cuales trabajan en unísono para cumplir con su función (Best, 2011; 2012; Folkmann, 2007; 2009; Jensen, 2009).

Practicar los campos ejecutivos y estratégicos del diseño requiere de distintas competencias, por lo que no se espera que un mismo individuo practique ambos tipos de diseño sino que se colabore con otros para obtener resultados óptimos que combinen ambas miradas (Jensen, 2009).

En las últimas décadas, el diseño ha experimentado una intensa evolución que ha ampliado su alcance, de un enfoque ejecutivo a uno estratégico. Ya no se le percibe sólo como estilización sino como visión y proceso de innovación. Esta renovación de visión disciplinar ha permitido que el diseño se introduzca en estrategias, procesos, experiencias y servicios como campos especializados (Mager & Sung, 2011). Dentro de esta transformación surgen las ramas disciplinarias del Diseño Estratégico y Diseño de Servicios.

⁸ La fase de ideación de los procesos de las ramas estratégicas de diseño busca producir la mayor cantidad y variedad de ideas posibles para responder a la situación problemática que se aborda con el proceso de diseño.

⁹ 'Utilidad' se refiere a la funcionalidad de un diseño (Clatworthy, 2011a).

¹⁰ 'Usabilidad' se refiere a la facilidad de interacción con el diseño para aprovechar su valor (Clatworthy, 2011a).

¹¹ 'Deseabilidad' se refiere a la cualidad de un diseño para detonar el deseo del consumidor o usuario. Trabaja en la emoción (Clatworthy, 2011a).

2. El Diseño Estratégico

El Diseño Estratégico utiliza el diseño en forma estratégica y no táctica al aplicar intencionalmente el pensamiento, procesos y herramientas del diseño a actividades de negocios (Best, 2011; Gillespie, 2010; Lockwood, 2010; Steinberg, 2013a). Mueve el enfoque característico del diseño de productos tangibles a la gestión de innovación, tratando problemas de la organización que produzcan transformaciones centradas en las personas¹² (Cooper, Junginger, & Lockwood, 2009). Promueve un trabajo interdisciplinario¹³ dentro de la empresa que flexibiliza el pensamiento y facilita aplicar la visión y procesos de diseño en todos los niveles de la organización para crear un sistema sostenible para la innovación que se alinee con la estrategia institucional y los procesos operativos (Cooper, Junginger, & Lockwood, 2009; Design Council, 2007b; Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011), ayudando a convertir las nuevas ideas en resultados prácticos y atractivos que generen valor para la organización como para todos los públicos de interés involucrados (Best, 2011; Cox, 2005; Design Council, 2011; Fraser, 2011; Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011). Su fin último es convertirse en una ventaja competitiva sostenible que ayude a las organizaciones a prevalecer y distinguirse, no sólo sobrevivir, en el mercado hiper competitivo de hoy (Fraser, 2007; Lecuona, 2010).

Como campo de pensamiento y acción, cuenta con siete atributos clave:

2.1 Cuenta con un trasfondo multidisciplinario¹⁴

Como se presenta en la Figura 2, el Diseño Estratégico conecta el punto de vista y prácticas del diseño, la visión estratégica de los negocios y el enfoque de investigación de las ciencias sociales (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012) para construir una disciplina integradora de conocimiento (Buchanan, 1992).

¹² El diseño centrado en el usuario/humano/personas es una filosofía que posiciona para quienes se diseña como centro del proceso de diseño (Friess, 2010; Zoltowski, Oakes & Cardella, 2012). Busca satisfacer las necesidades, deseos, gustos y preferencias de estos individuos para permitirles usar el diseño como se debe y producir conexiones emocionales entre ellos y el diseño (Abrams, Maloney-Krichmar, & Preece, 2004; Ambrose & Harris, 2010; Brown & Wyatt, 2010).

¹³ 'Interdisciplinariedad' se refiere a integrar miradas, teorías y métodos de diversas disciplinas enfocadas en generar una visión y práctica común para enfrentar un problema complejo (Sherren, 2008).

¹⁴ 'Multidisciplinariedad' se refiere a analizar y resolver un problema a partir de múltiples visiones disciplinarias sin conectar éstas en una visión o método común (Sherren, 2008).

DISEÑO

- + Enfoque en usuario
- + Procesos
- + Intuición
- + Toma de riesgos
- + Pensamiento abductivo
- + Experimentación
- + Capacidad de visualización



NEGOCIOS

- + Enfoque en organización
- + Énfasis en públicos de interés
- + Atención a objetivos
- + Gestión de proyectos
- + Pensamiento inductivo
- + Pensamiento deductivo

CIENCIAS SOCIALES

- + Empatía
- + Búsqueda por comprensión profunda
- + Detección problemas clave
- + Entendimiento de conexiones e interrelaciones

Figura 2 Fusión interdisciplinaria que compone al Diseño Estratégico.

Del diseño, adopta la visión centrada en el usuario (Best, 2011) y los procesos estructurados que conducen hacia la innovación (Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011). Acoge su confianza en la intuición¹⁵ (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012), el sentirse cómodo con la incertidumbre y la toma de riesgos (Best, 2012; Boyer, Cook, & Steinberg, 2012) y su fomento del pensamiento abductivo, el cual visualiza soluciones que aún no existen (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Fraser, 2007; Jensen, 2009; Steinberg, 2013; Stevens, 2009). Celebra la naturaleza experimentadora de los diseñadores, quienes aprenden continuamente de sus errores y reiteraciones (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Brown, 2008; Walters, 2011) y su capacidad de transformar las ideas en representaciones tangibles (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Steinberg, 2013; Stevens, 2009).

De los negocios, asume su deseo por generarle valor a la organización (Brown, 2008; Euchner, 2012; Lockwood, 2010) y el énfasis por conocer, aprender y conectar con los distintos públicos de interés (Best, 2011). Toma su enfoque en objetivos y metas (Martin, 2007; Van Bergen, Gokgoz, Singh, Martin, Ferreira de Sá, & Melgarejo, 2012) y su

¹⁵ 'Intuición' se refiere al conocimiento subconsciente con el que cuenta un individuo, el cual se acumula de forma automática a través de todas sus experiencias vividas. Este conocimiento inconsciente facilita tomar decisiones en situaciones de incertidumbre.

capacidad de gestionar, organizar, implementar y evaluar proyectos (Holston, 2011). Apropia su entusiasmo por el pensamiento inductivo y deductivo que permite aprender de patrones del pasado (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Euchner, 2012).

De la investigación cualitativa promovida por las ciencias sociales, obtiene el interés por empatizar (Brown, 2008), lo cual permite conocer a profundidad los diversos públicos de interés y su contexto (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Euchner, 2012). Conserva la perseverancia por detectar los problemas clave a resolver (Lockwood, 2010) y la ambición por conocer cómo los distintos aspectos de una problemática se conectan (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012).

Dado que muchos de los desafíos de hoy provienen de redes complejas de problemáticas interconectadas (Steinberg, 2013), esta mezcla disciplinaria permite analizar las situaciones desde una mayor cantidad de ópticas, aumentando las posibilidades de encontrar respuestas más viables y sostenibles a las interrogantes (Best, 2011; Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Brown, 2008; Euchner 2012; Fraser, 2007; Steinberg, 2013).

2.2 Está centrado en el usuario

El Diseño Estratégico ofrece una visión centrada en el usuario y un proceso que permite responder al nuevo perfil de estos usuarios para encontrar nuevas oportunidades de negocios en sus necesidades y deseos que aún no están siendo satisfechos por la oferta actual (Fraser, 2007; 2011; Steinberg, 2013). Este nuevo usuario está mejor informado y busca productos, servicios y experiencias más individualizadas, pero a menor precio, que mejoren su calidad de vida (Fraser, 2007; Lecuona, 2010). El proceso centrado en el usuario que sigue esta rama disciplinaria busca entender a la empresa desde el punto de vista del usuario; ve al usuario como un ser integral que hace, piensa y siente alrededor de la actividad de interés; analiza las acciones que toman lugar alrededor del producto o servicio que se ofrece para comprender mejor el comportamiento y las aspiraciones de los usuarios y utiliza lo aprendido para detectar nuevas oportunidades estratégicas de innovación y para producir soluciones de alto valor (Fraser, 2007). Este entendimiento profundo del usuario facilita comprender que se debe responder a una variedad de usuarios, ayudando a diversificar los productos y servicios que se ofrecen, a abrir nuevas categorías de productos y servicios, a crear nuevos nichos de mercado y a diferenciarse de la competencia. Los resultados creados pensados en los usuarios generan mayor satisfacción al exceder las expectativas de éstos, lo que mejora su percepción de la marca¹⁶ y motiva a que consuman de nuevo y fomenten la marca a otros (Design Council, 2007; 2007b).

¹⁶ 'Marca' se refiere a la identidad que unifica los comportamientos, acciones y comunicación de una organización. Es intrínseca a la cultura de una organización y permite que el consumidor reconozca inmediatamente todos sus productos y servicios, diferenciándolos de los de la competencia. No se limita al logotipo (Wheeler, 2013).

2.3 Sigue un proceso estructurado y sistemático

Los procesos de Diseño Estratégico están compuestos por las etapas de investigación¹⁷, ideación, construcción de prototipos¹⁸, implementación y evaluación de resultados. Su naturaleza es flexible, moldeable e iterativa para que las etapas se puedan seguir en el orden que mejor responda al desafío, adaptar a la naturaleza de la organización y de los distintos contextos donde se utiliza y repetir tantas veces como sea necesario para obtener los mejores resultados (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Lockwood, 2010). La Figura 3 refleja como su estructura no lineal y calidad iterativa enmarcan el problema y sus potenciales soluciones dentro de un circuito continuo de reiteraciones que se nutre de retroalimentación constante para facilitar el aprendizaje dentro de cada fase con intención de informar y mejorar la siguiente repetición del proceso (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012). Cada etapa brinda una mayor comprensión del fenómeno en estudio; permite aprender de y colaborar con los distintos públicos de interés; expande las posibilidades de solución; ayuda a depurar y seleccionar entre las potenciales soluciones; y reduce los potenciales riesgos de falla (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Gillespie, 2010; Ruckenstein, Suikkanen, & Tamminen, 2011; Stevens, 2009). De esta manera, se logran percibir los problemas como desafíos continuos y no como frustraciones (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012). Al igual, los procesos ayudan a transformar los conceptos en visualizaciones concretas que ayudan a establecer una visión compartida, aumentando la credibilidad de las propuestas y facilitando la venta de las ideas dentro y afuera de la organización (Design Council, 2011; Ruckenstein, Suikkanen, & Tamminen, 2011; Stevens, 2009).

¹⁷ La fase de investigación combina técnicas de investigación cualitativa con técnicas de investigación cuantitativa para comprender a profundidad la situación problemática, los actores involucrados con ésta y el contexto adonde operan éstos para definir un desafío de diseño a abordar.

¹⁸ La fase de construcción de prototipos permite al equipo de diseño crear representaciones tangibles de las mejores ideas para contar con artefactos que sirvan como detonantes de discusión. Se discute con representantes de los distintos públicos de interés para aprender de forma rápida y barata cómo satisfacer mejor sus necesidades y deseos.

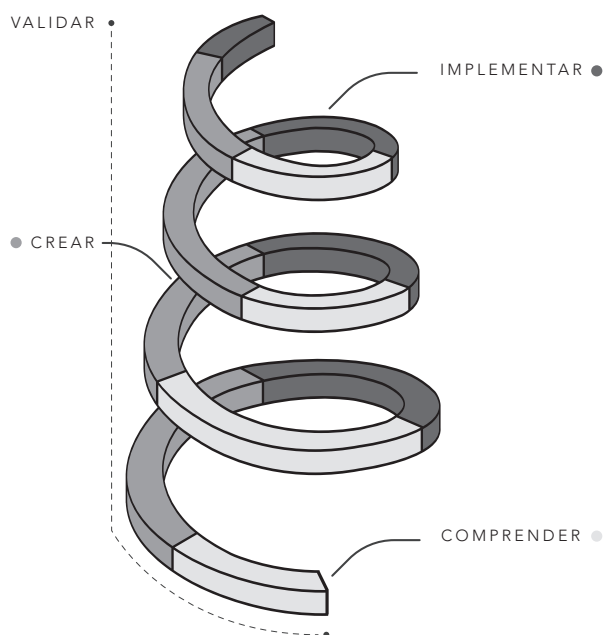


Figura 3 Representación visual del proceso de Diseño Estratégico.

Estos procesos detonan la creatividad y el pensamiento para lograr despuntes más rápido y ayudar a transformar esas nuevas ideas en resultados prácticos, atractivos y de valor (Best, 2011; Cox, 2005; Design Council, 2011; Fraser, 2011; Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011). Brindan un modelo estructurado y sistemático a través del cual se pueden llegar a conocer las necesidades y deseos de los distintos públicos de interés para transformar éstos en nuevas oportunidades de negocio (Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011; Van Bergen et al., 2012). En lugar de seguir procesos seleccionados al azar, estos procesos ofrecen modelos que se pueden repetir y adaptar a las características de la situación que se afronta para promover la innovación de forma intencionada y permanente en la organización (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Lockwood, 2010; Brown, 2008; Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011).

2.4 Utiliza el pensamiento integrador

Al combinar el pensamiento analítico que tradicionalmente se enfatiza en los negocios con el pensamiento intuitivo que se estima en el diseño se produce un pensamiento integrador que facilita imaginar futuros que se alimentan de lo aprendido de los patrones del pasado, pero que son distintos al presente (Best, 2011; Brown, 2008; Euchner 2012). Esta complementariedad de enfoques empuja a crear procesos de innovación más disciplinados que persiguen proyectos viables y de valor que se logran a través de planes de desarrollo e implementación cuidadosamente contruidos y ejecutados (Fraser, 2007). Los procesos que se conciben son mejor pensados y más rigurosos, puesto que éstos deben responder tanto a la confiabilidad¹⁹ que demanda la disciplina de los negocios como al énfasis a la validez²⁰ que desean los diseñadores (Martin, 2007).

Esta unión entre lo analítico y lo intuitivo fuerza a pensar en propuestas que se atrean a tomar riesgos, pero cuya ejecución e implementación se pueda fragmentar como mecanismo para comprobar sus resultados e ir haciendo cambios necesarios en las siguientes etapas (Martin, 2007). Esta nueva mirada busca producir innovaciones rentables que maximizan los recursos tangibles e intangibles existentes (Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011) para fomentar la transformación organizacional a través del fortalecimiento de estrategias ya existentes; la creación de nuevas estrategias o modelos de negocios; el desarrollo de productos, servicios y experiencias que generan mayor satisfacción y valor para los actores involucrados; y el rediseño de procesos y sistemas para que éstos obtengan mayor eficacia operacional (Fraser, 2007). Estos beneficios del pensamiento integrador son visualizados en la Figura 4.

¹⁹ 'Confiabilidad de los procesos' se refiere a obtener los mismos resultados si se sigue la misma fórmula. Para lograrlo, se debe reducir la cantidad de variables al mínimo y utilizar métodos cuantitativos para evaluar resultados de forma imparcial (Martin, 2007).

²⁰ 'Validez de los procesos' se refiere en seguir un proceso que logra el resultado deseado. Requiere tomar en cuenta la mayor cantidad de variables cualitativas para responder de forma más efectiva a las características de los usuarios y sus contextos y utilizar métodos de medición cualitativos (Martin, 2007).

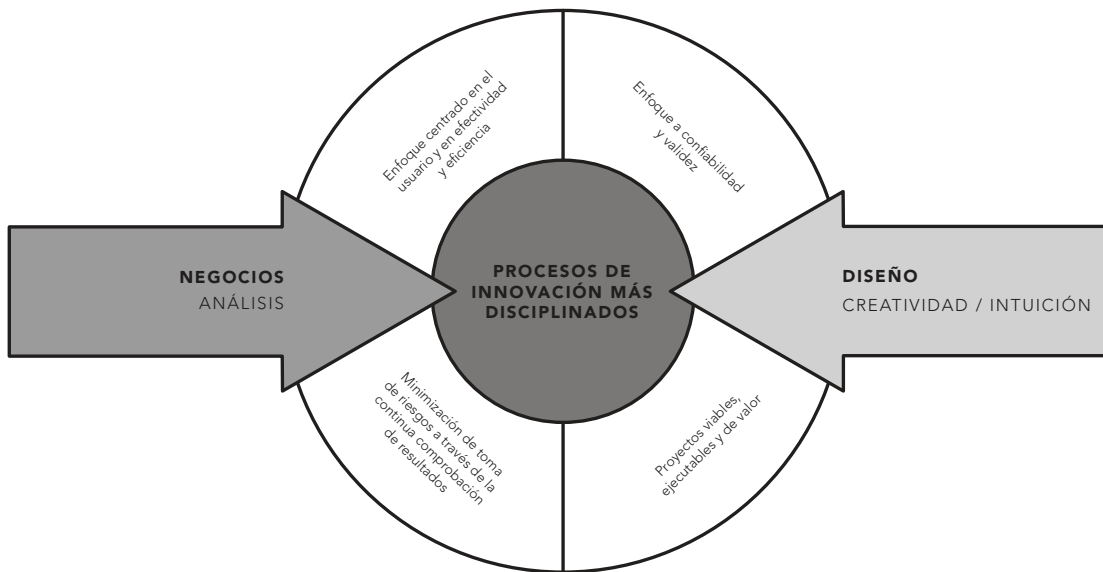


Figura 4 Resultados de combinar el pensamiento de negocios con el pensamiento de diseño.

2.5 Busca tener una función vertical en la organización

El Diseño Estratégico transforma el diseño de una cuestión de estilo y estética a un motor de innovación, transformación y cambio cultural (Best, 2011; 2012; Lockwood, 2010) al utilizarlo de forma estratégica y no táctica (Gillespie, 2010). Usualmente, el diseño se ha considerado una acción táctica al final del proceso de desarrollo de una idea que se preocupa por hacer más atractivo el resultado final para hacerlo más deseable a los usuarios y consumidores (Brown, 2008). Sin embargo, el Diseño Estratégico busca incorporarse, desde el inicio, en todas las etapas clave de un proyecto para facilitar un cuestionamiento más crítico e integral que ayude a definir el problema raíz que se debe resolver y para motivar una experimentación y visualización constante de las ideas, reduciendo riesgos y aumentando la viabilidad y funcionalidad de las soluciones (Sitra, Finnish Innovation Fund, 2010). El Diseño Estratégico se propone como una forma de pensar y un proceso dirigido a crear innovaciones que respondan tanto a los objetivos estratégicos, recursos y capacidades de la organización como a las prioridades del mercado (Gillespie, 2010; Lecuona, 2010) y a las necesidades y deseos de los públicos de interés (Brown, 2008). Intenta eliminar la preconcepción del diseño como un recurso externo que se subcontrata o se deja como el último eslabón a una visión que es esencial e intrínseca para toda la organización (Bünemann, 2012; Jensen, 2009).

Esta evolución de la función del diseño dentro de la organización se representa en la Figura 5.

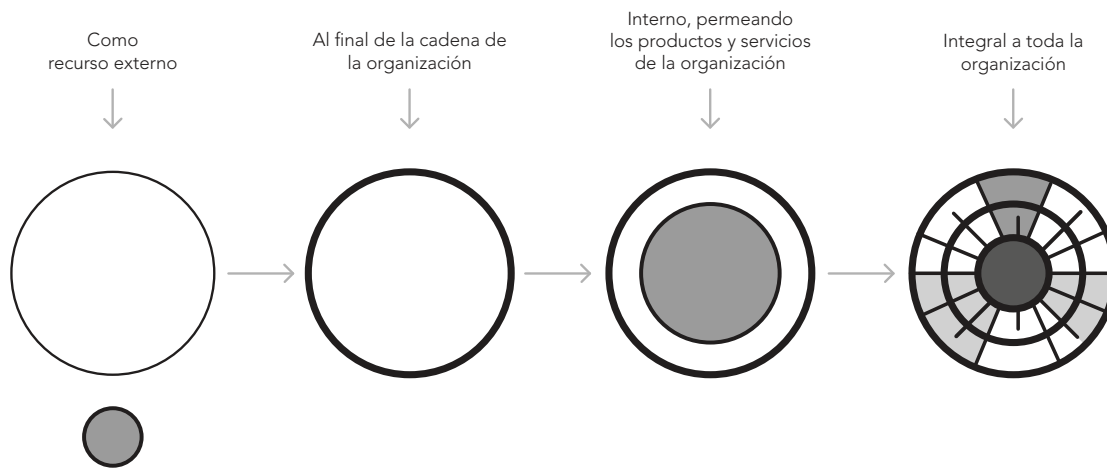


Figura 5 Cambio de la concepción del rol del diseño en la organización de una herramienta táctica a una estratégica.

El Diseño Estratégico se enfoca por igual en la solución que se genera como en los contextos donde éstas se producen e implementan, por lo que se busca permear todos los niveles de la empresa con diseño (Folkmann, 2007). La meta es hacer que el pensamiento y procesos de diseño se integren a toda la organización y se promuevan desde arriba para que éstos se utilicen para resolver todo tipo de problema organizacional, con intención que todo resultado que se produzca esté claramente vinculado a los objetivos estratégicos²¹ (Bünemann, 2012; Design Council, 2007b; Lockwood, 2010; Swann, 2012) y beneficien a los actores involucrados (Steinberg, 2013a).

Integrar el Diseño Estratégico en todos los niveles de la organización permite crear un sistema sostenible para la innovación que se alinea con la estrategia institucional y los procesos operativos para empujar a la empresa ir más allá de sus límites. Los modelos que ofrece habilita a la organización a innovar de forma continua y deliberada para dar respuesta rápida a las evoluciones del entorno y a las demandas cambiantes del mercado (Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011). Al fomentar que el diseño influya a toda la organización, se motiva desarrollar capacidades de diseño en todos los departamentos e individuos y crear un proceso de diseño contextualizado, ayudando a que el diseño deje de tener una función horizontal, que se limita a afectar ciertos puntos de contacto del proceso de transacción comercial²², para adoptar una función vertical que informa todas las tomas de decisiones y actividades de la empresa (Design Council, 2007b). De esta forma, se aumentan las posibilidades de aprovechar los recursos y capacidades estratégicas de la organización y de asegurar que las partes y procesos de la empresa estén integrados para crear propuestas de valor²³ para la organización y sus públicos de

²¹ Los objetivos estratégicos responden a los enfoques principales que conforman la estrategia de una organización y establecen la dirección que debe seguir ésta al definir propósitos específicos que se deben alcanzar en el período determinado para la estrategia. A partir de estos objetivos, se establecen indicadores clave de desempeño, metas de logro e iniciativas que permitirán alcanzar estas metas (Kovacevic, 2013; Kovacevic & Reynoso, 2014; Rivas, 2014).

²² Los puntos de contacto del proceso de transacción comercial son todos aquellos momentos en que interactúa el consumidor con la institución. Estos incluyen productos, servicios, ambientes, comunicaciones y todos sus salidas como tiendas (Gillespie, 2010).

²³ Una propuesta de valor busca satisfacer una necesidad de un segmento de público específico de forma distinta o mejor a la que ofrece el resto de la oferta actual a un precio que sea accesible para ese segmento y que le permite ganar a la organización. La promesa que ofrece debe poder materializarse (Rivas, 2014).

interés (Fraser, 2007). Esto permite que se pueda innovar en los cuatro grandes ámbitos de la organización: (1) Finanzas, (2) Procesos, (3) Oferta y (4) Entrega²⁴ (Tavares de Moura & Krumholdz Adler, 2011).

2.6 Aborda problemas complejos y perversos

La visión sistémica del Diseño Estratégico hace que su función no se reduzca a resolver problemas simples²⁵ sino que busque resolver problemas complejos (Lockwood, 2010) y problemas perversos (conocidos como *wicked problems* en Inglés) (Cooper, Junginger, & Lockwood, 2009; Steinberg, 2013a). Los problemas complejos son los que se definen claramente, pero no existe consenso sobre cuál es la mejor solución para resolverlos (Roberts, 2000). Los problemas perversos son aquellos problemas sociales/culturales únicos, usualmente de gran escala (Kolko, 2011), que surgen de múltiples situaciones interrelacionadas, y que no cuentan con una solución definitiva (Buchanan, 1992; Luckey & Schultz, 2001; Rittel & Webber, 1973; Roberts, 2000; Tomkinson, 2011). Como se muestra en la Figura 6, su naturaleza sistémica hace que cualquier solución que se les aplique tenga tanto consecuencias positivas como negativas en los distintos elementos que los componen, por lo cual no existen ni soluciones correctas o incorrectas para resolverlos (Luckey & Schultz, 2001; Tomkinson, 2011).



Figura 6 Proceso de resolución de los problemas perversos.

²⁴ Las áreas específicas a innovar dentro de estas cuatro grandes categorías incluyen: (1) Finanzas: (a) modelos de negocios y (b) redes y alianzas; (2) Procesos: (a) procesos de facilitación y (b) procesos centrales; (3) Oferta: (a) desempeño de los productos, (b) sistemas de los productos y (c) servicios; y (4) Entrega: (a) canales, (b) marca y (c) experiencia del consumidor (Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011, p. 113).

²⁵ Según Roberts (2000), hay tres grandes categorías de problemas: (1) Problemas simples, (2) Problemas complejos y (3) Problemas perversos. Los problemas simples se definen claramente y tienen una solución evidente.

Para definir estos problemas perversos con mayor exactitud, se debe seguir un proceso continuo de prueba y error que permita conocer a mayor profundidad las situaciones que los generan y las vinculaciones que existen entre éstas (Luckey & Schultz, 2001; Roberts, 2000). Por lo tanto, éstos no se pueden resolver utilizando métodos lineales (Buchanan, 1992; Luckey & Schultz, 2001; Roberts, 2000); su proceso de resolución termina no cuando se ha encontrado la solución correcta, sino cuando se agotan los recursos con los que se cuenta (Luckey & Schultz, 2001). Este tipo de problemas involucra un gran número de públicos de interés, lo cual fuerza a que su resolución sea un proceso altamente social y que su período de resolución se pueda extender en el tiempo, durante el cual las restricciones de las soluciones (ej. Recursos disponibles, legislaciones a las que se debe responder, entre otras) pueden variar (Conklin y Weil según Luckey & Schultz, 2001).

Para afrontar los problemas perversos, el Diseño Estratégico debe entender la relación que existe entre el problema y el sistema al que pertenece (Best, 2011; Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Steinberg, 2013). Cada problema se comprende como una parte de un total más grande, la cual tiene tanto la capacidad de afectar al resto de los componentes del todo como de ser afectada por cada uno de estos otros elementos (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith, 1994). Dado que los problemas perversos parten de múltiples causas, se deben entender las relaciones, conexiones y dependencias que existen

entre cada una de las partes del sistema para obtener un entendimiento holístico del problema que se busca resolver (Best, 2011), detectar las preguntas clave que se debe intentar responder (Steinberg, 2013a), visualizar qué consecuencias podrían tener las decisiones y acciones que se tomen (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Steinberg 2013b) y determinar prioridades con criterio. Al final, se busca innovar en todo el sistema y no sólo en una parte aislada, puesto que un cambio en un elemento suele no ser suficiente para afrontar este tipo de problemáticas (Steinberg, 2013).

2.7 Promueve la práctica colaborativa

Como se muestra en la Figura 7, a consecuencia del tipo de problemas que intenta resolver, el Diseño Estratégico cambia la orientación individualista del diseño por una práctica colaborativa multidisciplinaria o interdisciplinaria (Lockwood, 2010; Lecuona, 2010). Aunque la disciplina en sí tiene un trasfondo multidisciplinario, éste no es suficiente para comprender de forma sistémica los desafíos, por lo que un diseñador estratégico debe colaborar con individuos de otros campos de conocimiento y con otro tipo de experiencias para lograr evaluar y criticar los problemas desde la mayor cantidad de ópticas posibles y acercarse a entender su todo (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Steinberg, 2013a). Estos equipos deben incluir la mayor diversidad posible de talentos, habilidades y conocimiento para fusionar sus competencias y desarrollar un todo que sea mayor que la

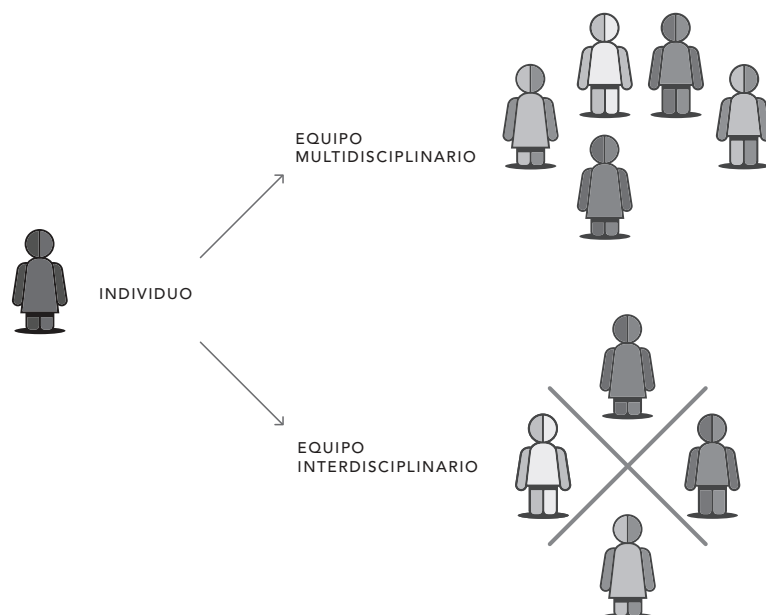


Figura 7 Adopción de modalidad colaborativa en el Diseño Estratégico.

suma de sus partes. Estas colaboraciones ayudan a unir individuos capaces de liderar, coordinar y desarrollar las distintas etapas de los procesos de diseño estratégico, ya que no es común encontrar personas capaces de ejecutar exitosamente todas las fases (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012).

Aparte de los representantes de las organizaciones que buscan innovar, estos equipos pueden involucrar a potenciales representantes de los distintos públicos de interés para obtener retroalimentación continua de aquellos quienes conocen a profundidad las necesidades que se buscan resolver y el contexto donde éstas se implementarán (Best, 2011; Bünemann, 2012; Fraser, 2011). De esta manera, se logra entender, anticipar y responder a los cambios continuos del entorno con soluciones frescas con más posibilidades de éxito (Ayuso et al., 2011; Fraser, 2011). El colaborar con otros para analizar y resolver problemas aumenta las posibilidades de flexibilizar el pensamiento para cuestionar los paradigmas y métodos establecidos de la organización (Walters, 2011), entender el sistema a mayor profundidad para encontrar los patrones y preguntas clave de forma rápida (Steinberg, 2013a), aumentar el control de riesgos y acelerar los tiempos de producción para entrar con celeridad al mercado (Acklin, 2010).

Al igual que el Diseño Estratégico, el Diseño de Servicios es una rama altamente especializada del diseño que busca eliminar paradigmas dominantes dentro de la tradición organizacional para potenciar la innovación dentro de las organizaciones.

3. El Diseño de Servicios

Polaine, Lovlie y Reason (2013) definen a un servicio como el “proceso de una experiencia vivida a través del tiempo”²⁶ (pág. 86). Son procesos dinámicos que buscan crear valor y beneficiar a los usuarios y consumidores al cumplir su propósito de forma eficiente y hacer sentirlos bien para que los usen frecuentemente y los recomienden a otros (Lovelock & Wright, 2002; Polaine, Lovlie, & Reason, 2013; Stickdorn & Schneider, 2011). Los servicios procuran crear experiencias positivas que cumplen o exceden las expectativas de los usuarios o consumidores para aumentar las posibilidades de obtener su fidelidad (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013).

El Diseño de Servicios es un campo interdisciplinario de desempeño profesional que integra negocios, diseño, gestión del cambio y economía de los servicios (Saco & Goncalves, 2008; Stickdorn & Schneider, 2011). Utiliza un proceso dinámico²⁷, iterativo y colaborativo (Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, 2013; Stickdorn & Schneider, 2011) para crear “servicios útiles, usables y deseables para el usuario y eficientes, efectivos y diferentes para el proveedor”²⁸ (Mager & Sung, 2011, p. 1). Es una forma estratégica de

²⁶ Cita original en inglés: “Process of a time-based experience”.

²⁷ El proceso es dinámico porque se modifica según el contexto, el tipo de proyecto y las características de los integrantes del equipo que lo utilizarán (Stickdorn & Schneider, 2011).

²⁸ Cita original en inglés: “Service design aims at designing services that are useful, usable and desirable from the user perspective, and efficient, effective and different from the provider perspective”.

comprender holísticamente los servicios como redes complejas de relaciones entre actores humanos, artefactos tangibles, procesos y tecnología (Kimbell, 2009; 2010; Polaine, Lovlie, & Reason, 2013) para promover la importancia de diseñar cuidadosamente las interacciones entre todos estos elementos con intención de crear experiencias coherentes, positivas y gratificantes (Mager & Sung, 2011; Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, 2013; Stickdorn & Schneider, 2011).

Es un área que está en acelerada evolución, por lo que todavía no hay una conceptualización consensuada sobre qué es en sí el diseño de servicios (Stickdorn & Schneider, 2011). Varios autores opinan que esta variada interpretación no ha permitido generar un marco integrador que permita a los interesados hablar un mismo idioma sobre el diseño de servicios (Saco & Goncalves, 2008; Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, 2013; Stickdorn & Schneider, 2011; Valterri Nisula, 2012). No obstante, Stickdorn (2011a) expone cinco principios base, también discutidos por múltiples otros autores:

3.1 Está centrado en el usuario y consumidor

El Diseño de Servicios cambia la mirada centrada en la organización por una que desea generarle verdadero valor al usuario y consumidor (Clatworthy, 2011b). Esto no sólo requiere entender los datos demográficos y estadísticos de los usuarios y consumidores del servicio sino también comprender a profundidad sus necesidades, hábitos, expectativas, motivaciones, cultura y contexto social para generar un servicio que los satisfaga. Como un mismo servicio puede responder a múltiples segmentos de usuarios y consumidores, es importante analizar la experiencia individual de cada uno con el servicio y el contexto más amplio en el que lo utilizan (Stickdorn, 2011). Esto evidencia la necesidad de investigar cuantitativa y cualitativamente a usuarios, consumidores y agentes de la organización²⁹ que proveen el servicio para obtener retroalimentación acerca de todo el servicio. Sólo así se identifican áreas de mejora y cambios internos para realizar las modificaciones necesarias (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013); sólo así se entiende cómo se coproduce significado y valor entre los grupos de actores involucrados³⁰ (Kimbell, 2010). Así, se diseñan servicios placenteros para quien los entrega y para quien los recibe y se encuentran soluciones que conecten con las vidas de los actores y hagan sentido con sus realidades (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013) tal cual se comunica en la Figura 8. Al tomar en cuenta a quien entrega el servicio se responde a la necesidad de una visión interna, de acuerdo a las posibilidades y limitaciones de la organización (Edvardsson & Olsson, 1996).

²⁹ En el Diseño de Servicios, los agentes o empleados de la organización se perciben como clientes internos que usan parte de los procesos y recursos del servicio para realizar sus actividades y ofrecer el servicio a los usuarios externos (Polaine, Lovlie y Reason, 2013).

³⁰ Un servicio sólo genera valor cuando los usuarios y consumidores lo utilizan porque ellos son quienes reciben y evalúan el resultado del proceso y lo premian con la repetición del mismo (Edvardsson & Olson, 1996; Polaine, Lovlie, & Reason, 2013).

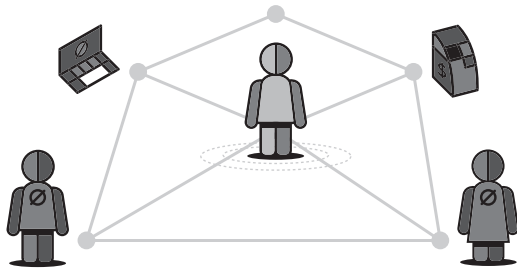


Figura 8 Visión centrada en el usuario que fomenta construir un servicio funcional y deseable.

3.2 Utiliza la co-creación

El Diseño de Servicios intenta involucrar, por medio de su participación activa, a todos los públicos de interés del servicio como a expertos³¹ en el proceso de desarrollo, construcción de prototipos, prueba, implementación, evaluación y mejora continua para integrar su conocimiento y co-crear el valor del servicio. Esto se representa en la Figura 9. Dentro de estos públicos de interés, se encuentran los usuarios y consumidores, los agentes de la organización que tienen contacto directo con los consumidores, los agentes que trabajan tras bambalinas para generar los prerrequisitos necesarios del servicio, los proveedores de la organización y más (Mager & Sung, 2011; Stickdorn, 2011). Colaborar con los usuarios y consumidores ayuda a comprender mejor qué características debe tener un servicio para que sea funcional y placentero (Clatworthy, 2011b). Incluir al personal de la organización es obtener el aporte de verdaderos expertos porque son ellos quienes dan y viven el servicio día a día. Si ellos se sienten tomados en cuenta y comprenden mejor la complejidad del sistema del servicio, se sienten más motivados a dar una mejor experiencia (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013). Al involucrar a los distintos actores para producir el servicio, se aumenta su sentido de pertenencia e incrementa su lealtad y esta satisfacción aumenta su deseo de interactuar con éste a más largo plazo (Stickdorn, 2011).

³¹ El proceso de co-creación puede incluir expertos en diseño de servicios y expertos en especialidades específicas al servicio que se está creando.

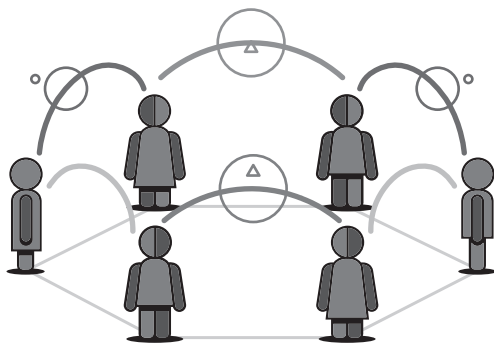


Figura 9 Involucramiento de públicos de interés en todas las fases del proceso.

3.3 Busca generar una experiencia secuenciada

La experiencia de un servicio se compone de las interacciones que tienen los usuarios y consumidores en múltiples puntos de contacto, por lo que la calidad del servicio se define por qué tan bien se conectan estos puntos (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013). Un punto de contacto es cualquier momento en el que el usuario o consumidor interactúa con un canal de la marca de la organización que provee el servicio. El usuario o consumidor puede interactuar con diversos puntos de contacto en un mismo canal o a través de múltiples canales. Los puntos de contacto incluyen acciones recíprocas de humano a humano, de humano a máquina, de máquina a máquina o contacto indirecto por medio de terceros como publicaciones (Richardson, 2010; Risdon, 2011). No todos los actores experimentan los mismos puntos de contacto porque pueden existir múltiples rutas y métodos que se pueden seguir para coproducir valor dentro de un mismo servicio (Shostack, 1984).

Cuando los puntos de contacto se diseñan con coherencia, el consumidor y usuario logra obtener una mejor experiencia, más armónica, gratificante y significativa (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013). Como refleja la Figura 10, el Diseño de Servicios visualiza al servicio como una secuencia de fases³² conectadas e interrelacionadas que deben estar cuidadosamente orquestadas para producir una narrativa coherente que le permita al usuario y consumidor tener una experiencia placentera (Shostack, 1984). Las fases deben estar diseñadas para que tengan transiciones fluidas, progreso climático, ritmo placentero (Stickdorn, 2011) y un mismo nivel de calidad. Comprender todas las acciones que constituyen un servicio permite establecer marcos de tiempo que cumplan con las expectativas del usuario y consumidor y permitan generar ganancias a la organización (Shostack, 1984).

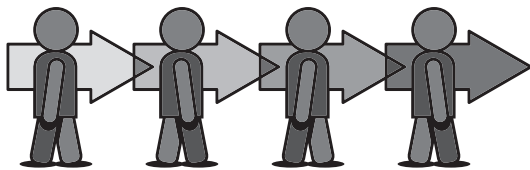


Figura 10 Concepción de un servicio coherente y armónico.

3.4 Debe evidenciar lo invisible

Como los servicios son impalpables, no corporales y efímeros (Kimbell, 2009; Shostack, 1984), el Diseño de Servicios utiliza elementos tangibles para hacer visible lo intangible del servicio y evitar que aspectos específicos pasen inadvertidos. La evidencia que experimenta el usuario y consumidor incluye diferentes aspectos, como la infraestructura donde tiene lugar el servicio, los implementos físicos que se utilizan para ofrecerlo y otros elementos que se

³² Según Stickdorn (2011a), todo servicio se da en tres grandes etapas: el pre servicio -los momentos en el que el consumidor se percata de su necesidad por el servicio conoce del servicio y entra en contacto con éste-, el servicio -todo el trayecto en el que el consumidor está en contacto con el servicio- ; y el post servicio -todos los pasos que experimenta el consumidor después de completar el uso del servicio-.

intercambian, como correos, brochures y productos, tal cual se presenta en la Figura 11 (Stickdorn, 2011). Esta evidencia debe demostrar que la organización se esmera en garantizar la calidad del servicio (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013) y sirve como recordatorio permanente, después de finalizado el servicio, como detonante de buenas rememoraciones. Se facilita así la consolidación de un fuerte vínculo emocional entre el usuario o consumidor y el servicio, prolongando la experiencia y reforzando su percepción positiva. Los elementos que se entregan deben ser estratégicos para que el usuario o consumidor los desee y su entrega no se vuelva molesta. Es esencial recordar que aunque el servicio es primordialmente intangible, se percibe por todos los sentidos (Stickdorn, 2011).

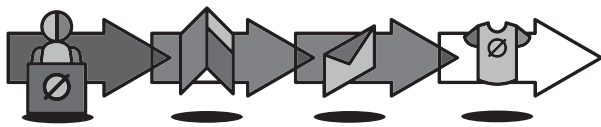


Figura 11 Utilización de elementos tangibles para hacer visible lo intangible del servicio.

3.5 Tiene una mirada holística

El sistema del servicio incluye los actores humanos y elementos no humanos que conforman al servicio como la estructura y cultura de las organizaciones que lo proveen (Stickdorn, 2011). Como muestra la Figura 12, el Diseño de Servicios debe vislumbrar el sistema completo del servicio para entender las relaciones existentes entre sus elementos con intención de producir los valores proyectados en el tiempo y el espacio (Kimbell, 2010). Comprender la imagen completa del servicio dentro de la organización requiere conectar íntimamente las unidades de negocio para que laboren unificadamente³³, con la clara intención de producir un servicio perfectamente consolidado y coherente en todos los puntos de contacto. Tener en mente el sistema integral del servicio ayuda a la organización a detectar oportunidades y dificultades para tomar decisiones estratégicas de qué, cuándo y cómo hacer cambios según la disponibilidad de recursos (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013). Si se contemplan todos los puntos de contacto, es más fácil detectar los puntos clave en los que se debe invertir más para asegurar que el servicio ofrezca una experiencia eficiente y gratificante (Clatworthy, 2011b; Stickdorn, 2011).

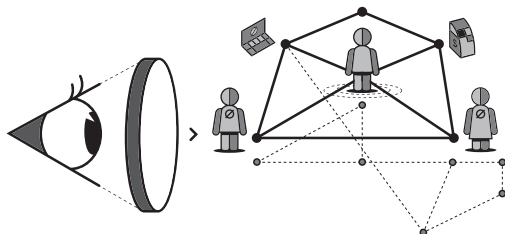


Figura 12 Reconocimiento del sistema completo del servicio y de las relaciones entre sus elementos.

³³ Tradicionalmente, las organizaciones han interpretado los servicios como interacciones aisladas que vive el consumidor y es común que cada interacción sea diseñada por una distinta unidad. Aunque estén bien diseñadas, el consumidor no las percibe dentro del servicio como una experiencia coherente, sino como una fragmentada en partes aisladas. Lo que intenta el Diseño de Servicios es que se comience a concebir el servicio como un todo integrado que produce una experiencia vinculada, lógica y constante (Clatworthy, 2011b; Kimbell, 2009; Polaine, Lovlie, & Reason, 2013).

4. Recomendaciones para la adopción del Diseño Estratégico y el Diseño de Servicios

Incorporar el Diseño Estratégico y el Diseño de Servicios dentro de la organización implica adoptar nuevos esquemas de trabajo que significan cambios significativos en las visiones y procesos dominantes. Ambas ramas promueven el trabajo colaborativo multidisciplinario, la flexibilización del pensamiento y la interiorización de procesos de diseño con intención de construir, adaptar, reestructurar o eliminar competencias y recursos para crear un ambiente propicio para la innovación.

En mis funciones de Directora Académica de la *Certificación en Diseño Estratégico: Competitividad Empresarial a través de la Innovación Sostenible*, en la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, El Salvador, he preparado una selección de recomendaciones para facilitar la adopción de estos nuevos esquemas de trabajo. En los últimos cinco años he guiado el desarrollo de proyectos de innovación con equipos multidisciplinarios de profesionales, procedentes de empresas salvadoreñas destacadas en su rubro. Resultado importante del trabajo del equipo de asesoría del que soy parte, es la generación de vínculos estrechos con varias de esas organizaciones y muchos de los proyectos resultantes de este proceso de formación han sido implementados con éxito.

Sugerencias:

4.1 Formar equipos de innovación

Asimilar la visión y los procesos de diseño no resulta intuitivo para muchos profesionales educados en otros campos de acción, por lo que es necesario que las empresas

- a. seleccionen cuidadosamente a los profesionales que formarán parte de sus equipos de innovación; y
- b. inviertan en actualizarlos profesionalmente para adquirir las nuevas competencias.

Las personas seleccionadas deben contar con el apoyo y confianza de la alta gerencia, tener un entendimiento profundo de la organización, tener poder de decisión, estar dispuestos a cuestionar y desaprender sus paradigmas y ser proactivos y creer en el valor de la colaboración.

Las organizaciones deben evaluar la oferta de programas existentes en su entorno para determinar cuál es el que mejor responde a sus necesidades en cuanto a tiempo, temas de formación, prácticas pedagógicas, entre otros. Los equipos que se formen deben mostrar resultados a lo largo del proceso como una cierta rendición de cuentas con intención de aumentar su compromiso y sentido de responsabilidad con este nuevo aprendizaje y su implementación. De igual forma, la organización debe celebrar y compartir los logros de estas personas para motivarlos a continuar aprendiendo.

4.2 Promover la cultura de asunción de riesgos

Una de las principales preocupaciones de los profesionales a quienes asesoro es el miedo a sufrir represalias por equivocarse. La innovación depende de asumir riesgos, por lo que las empresas deben promover que sus agentes estén dispuestos a cuestionar sus formas tradicionales de actuar como herramienta para detectar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

Innovar requiere de mucho trabajo, tiempo, pruebas y errores y aprendizaje. En vez de limitarse a castigar los errores, las empresas deben aprovecharlos como fuentes de reflexión y aprendizaje.

Para hacerlo sin temor a pérdidas significativas, es conveniente diseñar procesos que minimicen el riesgo de fragmentar por etapas el desarrollo de los proyectos. Esto permite a los involucrados detenerse en cada etapa para evaluar resultados y definir si deben continuar o modificar la ruta de acción. Las etapas tempranas deben promover que los equipos se equivoquen lo más rápido posible, para dar tiempo a correcciones y que los desaciertos no involucren grandes pérdidas de tiempo o dinero.

4.3 Compartir procesos y resultados de los proyectos de innovación

Dado que las visiones de diseño son nuevas y disruptivas, la mejor forma de venderlas es evidenciando los resultados que se pueden obtener con su aplicación. Para hacerlo, es imprescindible que los equipos documenten sus procesos y los logros que obtienen en cada etapa.

Compartir abiertamente esta documentación en la empresa permite que se eduquen otros miembros del personal, motivándolos a experimentar estas metodologías. La documentación sirve, además, para detectar mejores prácticas, puntos comunes de fallas y oportunidades de mejora en el quehacer de los equipos. Esta información puede convertirse en la base de conocimiento necesaria para sistematizar y establecer procesos internos que mejoren el desempeño de todo el personal interesado en innovar.

4.4 Integrar la organización como sistema

En nuestro contexto es frecuente que las unidades dentro de las empresas operen en forma aislada, por lo que no se complementan esfuerzos para lograr un fin común. Así, varias unidades abordan la misma oportunidad sin saberlo, desaprovechando conocimiento y recursos y duplicando esfuerzos. Formar equipos multidisciplinarios con individuos provenientes de distintos departamentos fomenta que se comprendan las contingencias desde múltiples ópticas, ampliando

la experticia de los involucrados y visualizando diversos esfuerzos conectándose e interrelacionándose.

Fomentar el diálogo entre unidades ayuda a

- a. descubrir cómo vincular las ideas en desarrollo; y
- b. detectar los puntos de dolor³⁴ de los públicos de interés que aún no se están abordando.

En esta forma, se hace un uso más eficiente de los recursos y se promueve la creación de proyectos suplementarios que terminen de potenciar los esfuerzos existentes.

4.5 Conocer a profundidad los actores involucrados

Las ramas estratégicas del diseño requieren de un conocimiento profundo de los profesionales que ejecutarán las propuestas y de las personas que se beneficiarán con su uso. Con frecuencia, las empresas asumen conocer a estas personas, pero su conocimiento se reduce a supuestos o se basa exclusivamente en estudios de mercado obsoletos o puramente cuantitativos. Es esencial que los proyectos de innovación se basen en investigaciones recientes que brinden objetivos y lineamientos claros y concretos a seguir. Por lo tanto, las empresas se beneficiarían más si dedicaran parte del tiempo y presupuesto de sus proyectos en estudios para conocer las necesidades, deseos, gustos, preferencias, aspiraciones y motivaciones de sus distintos públicos.

4.6 Estrategia ganar-ganar

Los campos estratégicos del diseño promueven una visión centrada en el usuario complementaria el enfoque tradicional de los proyectos centrados en satisfacer los intereses de la empresa. Para lograrlo, los equipos de innovación deben conocer en detalle la estrategia organizacional y tácticas de acción encaminadas a que todos los esfuerzos estén alineados a este propósito. De esa manera se evitará invertir recursos en proyectos que no aportan a la razón de ser de la empresa y cuyos resultados contribuirán directamente a cumplir con los indicadores de éxito establecidos para las unidades.

Combinar estas dos perspectivas permitirá responder a públicos de interés específicos mientras se continúa produciendo valor para la empresa.

Aunque adoptar los campos estratégicos del diseño requiere desarraigar creencias y prácticas, es palpable el beneficio que produce su interiorización y aplicación. Su uso permite que las empresas respondan en forma efectiva a sus públicos de interés, optimicen sus recursos; y construyan ventajas competitivas sostenibles que no sean fácilmente replicables por la competencia.

³⁴ 'Puntos de dolor' se refiere a momentos del recorrido que presentan desafíos u obstáculos para los actores.

Referencias

- Abras, C., Maloney-Krichmar, D., & Preece, J. (2004). User-centered design. In Bainbridge, W. (Eds.) *Encyclopedia of human-computer interaction*. Thousand Oakes: Sage Publications.
- Acklin, C. (2010). Design-driven innovation process model. *The Design Management Institute*, 50-60. doi: 10.1111/j.1948-7177.2010.00013.x
- Ambrose, G., & Harris, P. (2010). *Design thinking: The act or practice of using your mind to consider design*. Lausanne, Switzerland: AVA Publishing SA.
- Ayuso, S., Rodríguez, M. A., García Castro, R., & Ariño, M. A. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management & Data Systems*, 111(9), 1399-1417. doi: 10.1108/02635571111182764
- Best, K. (2011, Enero). *What can design bring to strategy? Designing thinking as a tool for innovation and change*. Publicación que acompañaba el discurso inaugural del Centre for Applied Research in Brand, Reputation and Design Management de Inholland University of Applied Sciences en Rotterdam, Netherlands. Obtenido de http://nedcon.dnnetwerk.nl/_files/Best_CBRD_Inauguration_Book.pdf
- Best, K. (2012). Design as an enabler of change. *DMI News & Views*. Obtenido de http://www.dmi.org/dmi/html/publications/news/viewpoints/nv_vp_kb.htm
- Boyer, B., Cook, J. W., & Steinberg, M. (2012). *In studio: Recipes for systemic change*. Sitra, Helsinki Design Lab. Obtenido de http://www.helsinkidesignlab.org/peoplepods/themes/hdl/downloads/In_Studio-Recipes_for_Systemic_Change.pdf
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 84-92. Obtenido de <http://www.ideo.com/by-ideo/design-thinking-in-harvard-business-review>
- Brown, T. & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 25, 30-35. Obtenido de <http://www.ideo.com/news/archive/2009/11/>
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/1511637>
- Bünemann, H. (2012). Design as innovation facilitator. *Mind Design*, 45. Obtenido de <http://www.dcdr.dk/uk/material/mind-design/no-45/md45-designasinnovationfacilitator.pdf>
- BusinessDictionary. (2012). Innovation. *Business Dictionary.com*. Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>
- Clatworthy, S. (2011a). CH 3.4: Interaction design: Services are a series of interactions. En Stickdorn, M., & Schneider, J. (Eds.), *This is service design thinking: Basics - Tools – Cases* (pags. 80-88). John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey.
- Clatworthy, S. (2011b). CH 4.3: AT-ONE: Becoming AT-ONE with your customers. En Stickdorn, M., & Schneider, J. (Eds.), *This is service design thinking: Basics - Tools – Cases* (pags. 136-143). John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey.
- Cox, G. (2005). *Cox review of creativity in business: Building on the UK's strengths*. Obtenido de http://grips-public.mediactive.fr/knowledge_base/view/349/cox-review-of-creativity-in-business-building-on-the-uk-s-strengths/
- Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (2009). Design thinking and design management: A research and practice perspective. *The Design Management Institute*, 46-55. doi: 10.1111/j.1948-7169.2009.00007.x
- Creative Advantage, Inc. (2011). What is innovation? *Creative Advantage*. Obtenido de www.creativeadvantage.com/innovation-definition.aspx
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x
- Design Council. (2007). Managing for design excellence. En Design Council (Eds.), *Eleven lessons: Managing design in eleven global brands*. Obtenido de <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/Managing-Design/Managing-in-design/>
- Design Council. (2007b). Meeting business challenges. En Design Council (Eds.), *Eleven lessons: Managing design in eleven global brands*. Obtenido de <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/Managing-Design/Meetings-business-challenges/>

- Design Council. (2011). *Design for innovation: Facts, figures and practical plans for growth*. Ensayo publicado para acompañar el English Government's Innovation and Research Strategy for Growth. Obtenido de http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/OurWork/Insight/DesignForInnovation/DesignForInnovation_Dec2011.pdf
- Eckersley, M. (2003). Integrated design strategy management: Challenges and opportunities. In *Viewpoints, EBulletin*. Obtenido de http://www.firstmedia.com.sg/firstcampus/First_Campus_for_FM_website/Design_Business_Reference/Design%20Strategy%20Mgt.pdf
- Edvardsson, B., & Olsson, J. (1996). Key concepts for new service development. *The Services Industries Journal*, 16(2), 140 -164
- Euchner, J. (2012). Design thinking: An interview with Roger Martin. *Research Technology Management*, 55(3), 10-14. doi: 10.5437/08956308X5503003
- Folkmann, M. N. (2007). The design landscape: A new way of talking about design. *Mind Design*, 3. Obtenido de <http://www.dcdr.dk/uk/menu/update/webzine/articles/the-design-landscape-a-new-way-of-talking-about-design>
- Folkmann, M. N. (2009). Strategic design tools. *Mind Design*, 18. Obtenido de <http://www.dcdr.dk/uk/menu/update/webzine/articles/strategic-design-tools>
- Fraser, H.M.A. (2007). The practice of breakthrough strategies by design. *Journal of Business Strategy*, 28(4), 66-74. doi: 10.1108/02756660710760962
- Fraser, H. (2011). Business design: Becoming a bilateral thinker. *Rotman Magazine*, 71-76. Obtenido de <http://www.ideo.com/images/uploads/news/pdfs/BusinessDesign.pdf>
- Friess, E. (2010). The sword of data: Does human-centered design fulfill its rhetorical responsibility. *Design Issues*, 26(3), 40-50. doi:10.1162
- Gillespie, B. (2010). Business impact through strategic design. *Molecular*. Obtenido de http://www.mitx.org/files/Business_Impact_Through_Strategic_Design.pdf
- Goktan, A. B., & Miles, G. (2011). Innovation speed and radicalness: Are they inversely related? *Management Decision*, 49(4), 533-547. doi: 10.1108/00251741111126477
- Holston, D. (2011). *The strategic designer: Tools and techniques for managing the design process*. Cincinnati, Ohio: HOW Books.
- Jensen, A. K. (2009). Strategic design: Achieving utopian goals. *Mind Design*, 16. Obtenido de <http://www.dcdr.dk/uk/menu/update/webzine/articles/strategic-design-achieving-utopian-goals>
- Kimbell, L. (2009). The turn to service design. En Julier, G. & Moor, L. (Eds.), *Design and creativity: Policy management and practice*. Oxford: Berg, págs. 157-173.
- Kimbell, L. (2010). *From user-centred design to designing for services*. Ensayo presentado en el Design Management Conference de Londres, Inglaterra. Obtenido de https://www.academia.edu/3278360/From_user-centred_design_to_designing_for_service
- Kolko, J. (2011). Wicked problems. En R. Roumeliotis (Eds.), *Thoughts on interaction design* (págs. 96-111). doi: 10.1016/B978-0-12-380930-8.50007-3
- Kovacevic, A. (2013, Noviembre). Implementación de la estrategia. *Diplomado de actualización en dirección estratégica*. Discusión de clase en la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, La Libertad, El Salvador.
- Kovacevic, A. & Reynoso, A. (2014). *El diamante de la excelencia organizacional: Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia* (2nda ed). México, D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Kuczmariski, T. D. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it? *Journal of Consumer Marketing*, 20(6), 536-541. doi: 10.1108/07363760310499110
- Lecuona, M. (2010). *Diseño estratégico: Guía metodológica*. Asturias, España: Fundación Prointec. Obtenido de http://www.prointec.es/catalogo/ficheros/aplicaciones/fichero_16_4747.pdf

- Lockwood, T. (2010). Transition: How to become a more design-minded organization. *DMI News & Views*, 21(2), 29-37. Obtenido de http://www.dmi.org/dmi/html/publications/journal/fullabstract_d.jsp?itemID=09203LOC28
- Lovelock, C. & Wright, L. (2002). *Principles of service marketing and management* (2nd ed.). Prentice Hall: Pearson Education, Inc.
- Luckey, D.S. & Schultz, K.P. (2001). *Defining and coping with wicked problems: The case of Fort Ord Building Removal* (Tesis de posgrado). Naval Postgraduate School, Monterey, California, Estados Unidos de América. Obtenido de www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA391566
- Mager, B., & Sung, T. J. (2011). Special issue editorial: Designing for services. *International Journal of Design*, 5(2), 1-3. www.ijdesign.org
- Martin, R. (2007). Design and business: Why can't we be friends? *Journal of Business Strategy*, 28(4), 6-12. doi: 10.1108/02756660710760890
- Morris, L. (2011). How to innovate: The innovation process. *Innovation Management*. Obtenido de <http://www.innovationmanagement.se/2011/09/16/how-to-innovate-the-innovation-process/>
- Nwagbara, U., & Reid, P. (2013). Corporate social responsibility (CSR) and management trends: Changing times and changing strategies. *Economic Insights – Trends and Challenges*, 2, 12-19. Obtenido de http://www.upg-bulletin-se.ro/archive_en.html
- Ortt, J. R., & Van der Duin, P. A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 522-538. doi: 10.1108/14601060810911147
- Osterwalder, A. (2012). *How to design, test and build business models* [Video]. Obtenido de <http://www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw>
- Polaine, A., Lovlie, L., & Reason, B. (2013). *Service design from insight to implementation*. Rosenfeld Media: Nueva York.
- Rebernik, M., & Sirec, K. (2007). Fostering innovation by unlearning tacit knowledge. *Kybernetes*, 36(3/4), 406-419. doi: 10.1108/03684920710747039
- Richardson, A. (2010). Touchpoints bring the customer experience to life. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2010/12/touchpoints-bringing-the-customer>
- Risdon, C. (2011). *Mapping the experience*. Presentación creada para IA Summit 2012. Obtenida de http://www.slideshare.net/livebysatellite/ia-summit-2012-mapping-the-experience/5-Shorterexperience_mapcustomer_journey_mapactually_1
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=16620094&site=ehost-live>
- Rivas, J. (2014, Enero). Revisando la esencia de la estrategia y algunos temas de hoy. *Diplomado de actualización en dirección estratégica*. Discusión de clase en la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, La Libertad, El Salvador.
- Roberts, N. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review*, 1(1). Obtenido de [http://www3.imp.unisg.ch/org/idt/ipmr.nsf/0/1f3bcd88f16e7c6c1256c76004be2c4/\\$FILE/IPMR_1_1_WICHED.pdf](http://www3.imp.unisg.ch/org/idt/ipmr.nsf/0/1f3bcd88f16e7c6c1256c76004be2c4/$FILE/IPMR_1_1_WICHED.pdf)
- Ruckenstein, M., Suikkanen, J., & Tamminen, S. (2011). Chapter 6: Ten lessons in innovation for enterprises. En Sitra, the Finnish Innovation Fund (Eds.), *Forget innovation: Focus on value creation* (págs., 133-139). Helsinki, Finlandia: Edita Publishing Oy. Obtenido de www.sitra.fi/julkaisut/sitra293.pdf
- Saco, R. M., & Goncalves, A. P. (2008). Service design: An appraisal. *Design Management Review*, 10-19. Obtenido de <http://www.dmi.org/?page=Review>
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Estados Unidos de América: Random House, Inc.
- Sharing Experience Europe Policy Innovation Design (SEE). (26 de agosto de 2013). *An overview of service design for the private and public sectors*. Policy Booklet 7 creado con apoyo de la Comisión Europea. Obtenido de <http://www.seeplatform.eu/docs/SEE%20Platform%20policy%20booklet%207.pdf>
- Sherren, K. (2008). A history of the future of higher education for sustainable development. *Environmental Education Research*, 14(3), 238-256. doi:10.1080/13504620802148873

- Shostack, G. L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133-139. Obtenido de <https://hbr.org/>
- Sitra, Finnish Innovation Fund. (2010). *About Helsinki Design Lab*. Charla para HDL Global 2010 en Helsinki, Finlandia [Video]. Obtenido de <http://vimeo.com/14534042>
- Steinberg, M. (2013). *Innovating government: Losing the straightforward path?* Charla para Fabrica, Centro de Investigación en Treviso, Italia [Video]. Obtenido de <http://vimeo.com/70851494>
- Steinberg, M. (2013a). *Strategic design*. Charla impartida en el Simposio RE: Look Design – Core Competencies in Transition en Konstfack, Stockholm [Video]. Obtenido de <http://vimeo.com/67372899>
- Stevens, J. S. (2009). *Design as a strategic resource: Design's contributions to competitive advantage aligned with strategy models* (Tesis doctoral). University of Cambridge, Cambridge, Inglaterra. Obtenido de <https://www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/244052>
- Stickdorn, M. (2011). CH 2.2: 5 principles of service design thinking: A dynamic language for a dynamic approach. En Stickdorn, M., & Schneider, J. (Eds.), *This is service design thinking: Basics - Tools – Cases*. John Wiley & Sons (pags. 34-46). Inc.: Hoboken, New Jersey.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *This is service design thinking: Basics - Tools – Cases*. John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey.
- Swann, A. (2012). Welcome to the era of design. *BrandVoice.Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com/sites/gyro/2012/05/03/welcome-to-the-era-of-design/>
- Tarziján, J. (2013, Diciembre). Estrategia corporativa y la innovación en modelos de negocios. *Diplomado de actualización en dirección estratégica*. Discusión de clase en la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, La Libertad, El Salvador.
- Tavares de Moura, H. & Krumholz Adler, I. (2011). The ecology of innovation and the role of strategic design. *Strategic Design Research Journal*, 4(3), 112-117. doi: 10.4013/sdrj.2011.43.01
- Tello, S. F., & Yoon, E. (2008). Examining drivers of sustainable innovation. *International Journal of Business Strategy*, 8(3), 164-169. Obtenido de <http://www.iabe.org/domains/iabeX/journal.aspx?journalid=7>
- Tomkinson, B. (2011). Education to face the wicked challenges of sustainability. *Journal of Social Sciences*, 7(1), 1-5. Obtenido de <http://scientificworld.net/scipub/journals.php>
- Valterri Nisula, J. (2012). *Searching for definitions for service design – What do we mean with service design?* Conferencia impartida en ServDes.2012 Third Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. Obtenido de <http://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2012/02/Searching-for-Definitions-for-Service-Design-%E2%80%93-What-do-we-mean-with-Service-Design.pdf>
- Van Bergen, E., Gokgoz, E., Singh, G., Martin, J. D., Ferreira de Sá, M., & Melgarejo, M. (2012). *Design the new business* [Video]. Obtenido de <http://www.designthenewbusiness.com>
- Walters, H. (2011). The seven deadly sins that choke out innovation. *Fast Company Co.Design*. Obtenido de <http://www.fastcodesign.com/1663192/the-seven-deadly-sins-that-choke-out-innovation>
- Wheeler, A. (2013). *Designing brand identity: An essential guide for the whole branding team* (4ta ed.). John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey.
- Zoltowski, C.B., Oakes, W.C., & Cardella, M.E. (2012). Students' ways of experiencing human-centered design. *Journal of Engineering Education*, 101(1), 28-59. Obtenido de <http://www.jee.org>

