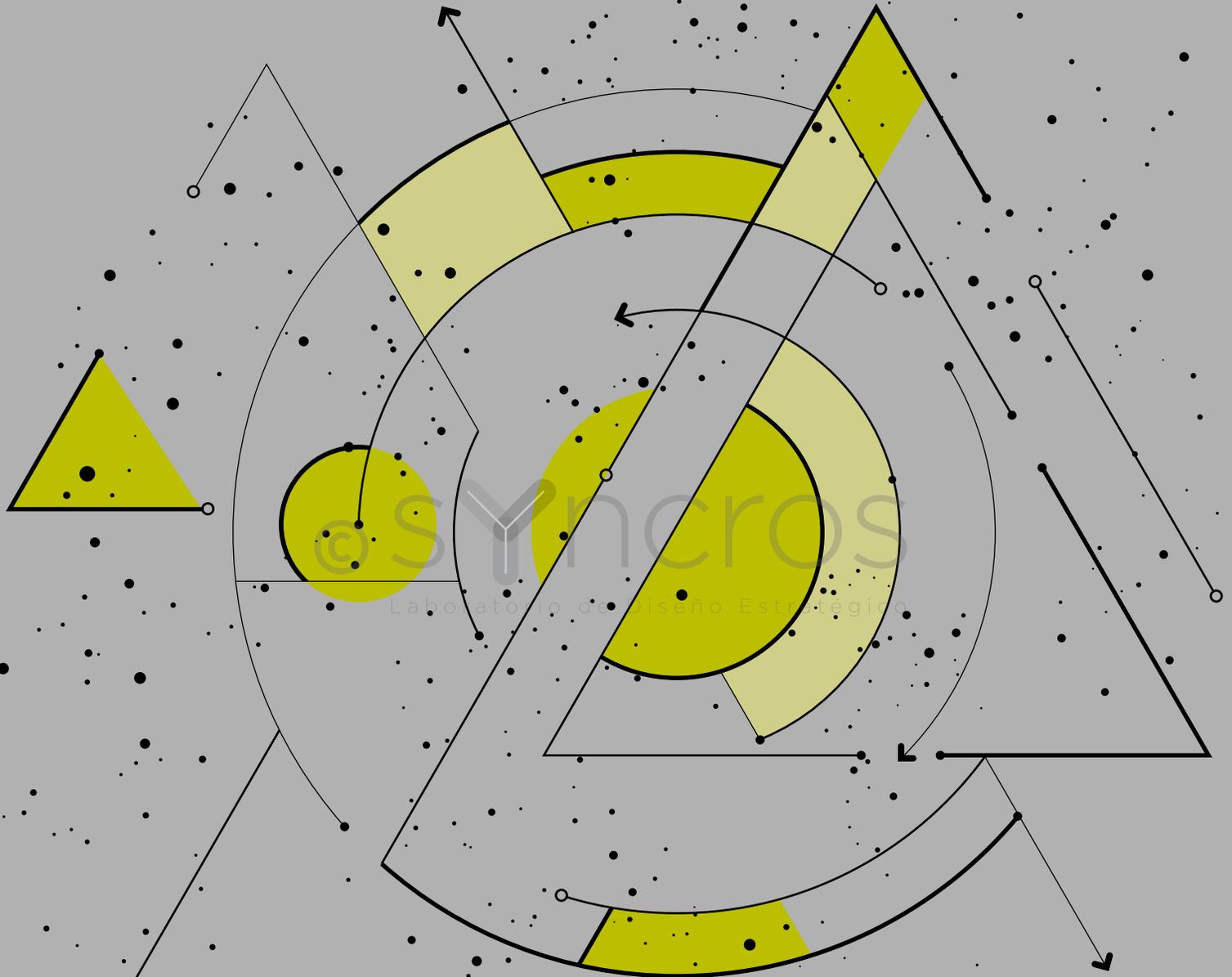
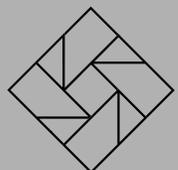


DISEÑO ESTRATÉGICO:

MOTOR DE INNOVACIÓN Y
TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL



@Syneros
Laboratorio de Diseño Estratégico





© SYncros
Laboratorio de Diseño Estratégico

Diseño Estratégico: Motor de innovación y transformación organizacional

ANA URQUILLA ALVARADO

© sYncros
Laboratorio de Diseño Estratégico

sYncros
Laboratorio de
Diseño Estratégico



ESCUELA DE COMUNICACIÓN
MÓNICA HERRERA



MÓNICA HERRERA
EDICIONES

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: Ana Urquilla Alvarado

Cuidado de la edición: Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico

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

Plataforma: Adobe Indesign

Tipografía: DinPro Family



El contenido del artículo es de exclusiva responsabilidad del autor.

Este artículo aparece originalmente en la publicación *Abierta* • Número 7 • Año 2013 de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera.

C R É D I T O S

Para citar este artículo:

Urquilla Alvarado, A. (2013). Diseño Estratégico: Motor de innovación y transformación organizacional. *Abierta*, 7, 9 -31.

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.

© 2014, Escuela de Comunicación Mónica Herrera.
Av. Manuel Gallardo #3-3, Santa Tecla, Depto. De La Libertad, El Salvador.
monicaherrera.com

© SYncros
Laboratorio de Diseño Estratégico

ÍNDICE



Laboratorio de Diseño Estratégico

1. Introducción
2. ¿Por qué surge el Diseño Estratégico
3. ¿Qué es Diseño Estratégico?
 - a. Términos base
 - i. ¿Qué es Diseño?
 - ii. ¿Qué es Estrategia?
 - b. ¿Qué es Diseño Estratégico?
4. ¿Qué aporta el Diseño Estratégico a la organización/empresa?
5. Conclusión
6. Referencias

© SYncros
Laboratorio de Diseño Estratégico

Diseño Estratégico: Motor de innovación y transformación organizacional

ANA URQUILLA ALVARADO



Laboratorio de Diseño Estratégico

Resumen

El Diseño Estratégico utiliza el diseño de forma estratégica y no táctica al aplicar intencionalmente el pensamiento, procesos y herramientas del diseño a actividades de negocios. 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, ayudando a transformar las nuevas ideas en resultados prácticos y atractivos que generan valor para la organización como para el usuario y sus diversos *stakeholders*.

Esta investigación analiza y sintetiza los puntos de vista de múltiples expertos para responder a tres grandes interrogantes: (1) ¿Por qué surge el Diseño Estratégico?, (2) ¿Qué es el Diseño Estratégico? y (3) ¿Qué aporta el Diseño Estratégico a los negocios? Este artículo tiene como objetivo explicar y difundir la disciplina del Diseño Estratégico, con intención de aplacar la escasez tangible de material académico en español que explora esta rama disciplinaria.

↖ *El Diseño Estratégico es una visión renovada del diseño que saca a la disciplina de sus campos tradicionales de acción para aplicarla a ámbitos que buscan responder a los problemas complejos del presente.* ↘

El Diseño Estratégico es una visión renovada del diseño que saca a la disciplina de sus campos tradicionales de acción para aplicarla a ámbitos que buscan responder a los problemas complejos del presente, ya que ocupar el mismo tipo de pensamiento que se utilizó para generar las estructuras y modelos existentes de nuestra sociedad no permitirá encontrar respuestas integrales y sostenibles a los nuevos desafíos de hoy (Brown, 2008; Cooper, Junginger, & Lockwood, 2009; Viladás, 2010). Mueve el enfoque característico del diseño de productos tangibles a la gestión de innovación que busca tratar problemas de la organización para producir transformaciones que se centran en las personas. Las situaciones que afronta no necesariamente requieren crear un producto para la venta (Cooper, Junginger, & Lockwood, 2009) sino producir cambios que le generan valor a todos los *stakeholders*¹ involucrados. Su fin último es convertirse en una ventaja competitiva sostenible² que ayuda a las organizaciones a prevalecer y distinguirse, no sólo sobrevivir, en el mercado híper competitivo de hoy (Fraser, 2007; Viladás, 2010).

Aunque en varios contextos se está implementado el Diseño Estratégico de forma activa, existe una escasez tangible de material académico que explore la rama disciplinaria (Folkman, 2009; Jensen, 2009) y aún una mayor carencia de este tipo de recursos en el idioma español. Para nosotros, los docentes e impulsores del Diseño Estratégico en Latino América, esta insuficiencia dificulta el proceso de enseñanza y divulgación del tópico, ya que nos prohíbe presentarles a los públicos interesados variados puntos de vista sobre la materia que ayuden a construir un conocimiento teórico profundo y común sobre el tema. Como resultado, esta investigación sintetiza las perspectivas de múltiples expertos para producir un material académico que ayude a explicar y difundir la disciplina del Diseño Estratégico.

Este ensayo examina tres grandes interrogantes: (1) ¿Por qué surge el Diseño Estratégico?, (2) ¿Qué es el Diseño Estratégico? y (3) ¿Qué aporta el Diseño Estratégico a los negocios? Como respuesta a estas preguntas, el ensayo está dividido en tres secciones principales. En el primer apartado, se establece la necesidad que da pauta a la creación de esta disciplina. En la segunda parte, se describen las dos grandes áreas disciplinarias que conforman al Diseño Estratégico, Diseño y Estrategia, y se describen las características principales de la disciplina en estudio. En la tercera sección, se explican los cuatro principales aportes que los expertos consideran brinda el Diseño Estratégico a las organizaciones que lo incorporan y

¹ Stakeholders: Públicos de interés 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).

² 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).

utilizan. Finalmente, como conclusión, se presentan ideas para futuras investigaciones que podrían abonar a una mayor comprensión de esta disciplina.

¿Por qué surge el Diseño Estratégico?

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 hipercompetencia (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 sostenibles. 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 usuarios³, consumidores⁴, clientes⁵ y *stakeholders* (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 productos, herramientas, prácticas, procesos, sistemas (Kuczmariski, 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

↖ *Los activos tangibles de las empresas ya no son suficiente para sobresalir, por lo que la innovación se vuelve imprescindible; ésta permite a las organizaciones adaptarse y modificar sus ventajas competitivas en respuesta a los cambios del entorno.* ↘

³ Usuario: Quien utiliza un diseño.

⁴ Consumidor: Quien compra un diseño.

⁵ Cliente: Quien paga un diseño.

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 stakeholders. 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; Tarzuján, 2013).

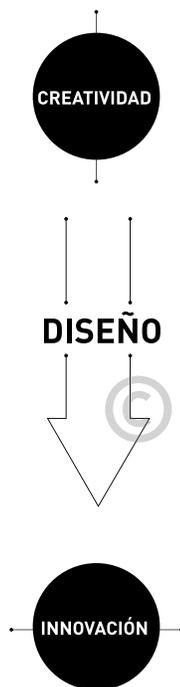


Fig. 1 Relación entre creatividad e innovación.

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 (Kuczarski, 2003).

Para innovar, una organización debe estar comprometida continuamente con lo nuevo, lo que implica buscar y aceptar tomar riesgos (Kuczarski, 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, García-Castro, & Ariño, 2011; Crossan & Apaydin, 2010; Kuczarski, 2003) para que éstos puedan desarrollar procesos contextualizados de innovación que respondan a las características de su entorno social y de negocios (Ortt & Van der Duin, 2008). El Diseño Estratégico, como disciplina, surge a partir de esta necesidad por afrontar los retos que conlleva el innovar.

¿Qué es Diseño Estratégico?

Términos base

Para definir qué es Diseño Estratégico, se debe comenzar por explicar qué es 'diseño' y qué es 'estrategia'. Hay un sinnúmero de descripciones disponibles para ambos términos, algunas complementarias y otras contrastantes, por lo que para crear las siguientes definiciones se ha evaluado qué aspectos son los más relevantes y útiles para fundamentar el concepto del Diseño Estratégico.

¿Qué es Diseño?

Como concepto, el término 'diseño' se refiere tanto al proceso de diseñar como al resultado final que se obtiene de ese proceso (Best, 2011; 2012; Brown, 2008). Como proceso, el diseño fomenta la creatividad, facilita la toma de decisiones y la resolución de problemas, ayuda a visualizar ideas y orienta los esfuerzos hacia la innovación (Ainamo, 2008; Best, 2012; Lockwood, 2010). Este proceso es mental, emocional y físico, ya que aprovecha los conocimientos y habilidades mentales de quien lo practica, se nutre de sus emociones y requiere de esfuerzos físicos para obtener los resultados deseados (Lockwood, 2010; Van Bergen, Gokgoz, Singh, Martin, Ferreira de Sá, & Melgarejo, 2012). En el proceso de diseño, el pensamiento está informado

por el hacer y el hacer por el pensamiento (Cooper, Junginger, & Lockwood, 2009).

A nivel de resultados, la disciplina puede concluir en (a) comunicación simbólica y visual, (b) objetos tangibles, (c) planificación y gestión de actividades y servicios organizados⁷ y (d) desarrollo e integración de sistemas complejos o ambientes para vivir, trabajar, jugar o aprender⁸ (Buchanan, 1992, págs. 9-10). Estas cuatro grandes áreas de resultados requieren tanto de soluciones tangibles⁹, palpables al tacto, como de soluciones intangibles, experimentadas a través de los otros sentidos (Best 2011; 2012) para responder de forma integral a los usuarios (Buchanan, 1992). Las soluciones tangibles pueden ser productos de todo tipo mientras que los resultados intangibles incluyen procesos, servicios, experiencias y sistemas. El diseño, entonces, convierte las nuevas ideas en resultados funcionales y atractivos que satisfacen las necesidades de los usuarios (Cox, 2005; Design Council, 2011) y producen un mayor bienestar para la sociedad (Viladás, 2010).

Como disciplina, el diseño se puede subdividir en dos grandes tipos según las competencias del diseñador que más se enfatizan en la búsqueda por los resultados finales: (a) un lado ejecutivo y (b) un lado estratégico (Jensen, 2009). El lado 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 del campo 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 (resultados intangibles) a partir de su interacción con los artefactos (Buchanan, 1992).

En contraste, el lado estratégico del diseño se concentra en resolver problemas y planificar y gestionar los recursos necesarios para idear, ejecutar, implementar y evaluar las soluciones que se produzcan (Jensen, 2009). Como resultado del proceso de diseño, se obtienen tanto resultados tangibles como intangibles, los cuales trabajan en unísono para cumplir con su función. Este extremo del diseño incluye ramas más contemporáneas como el Diseño Estratégico y la gestión estratégica del diseño¹⁰ (Best, 2011; 2012; Folkmann, 2007; 2009; Jensen, 2009;). Practicar los lados ejecutivos y estratégicos del diseño requiere de distintas competencias, por lo que no se

↖ *En contraste, el lado estratégico del diseño se concentra en resolver problemas y planificar y gestionar los recursos necesarios para idear, ejecutar, implementar y evaluar las soluciones que se produzcan.* ↘

⁷ El enfoque de actividades y servicios organizados involucra la logística, toma de decisiones y planificación estratégica para producir experiencias más significativas y placenteras (Buchanan, 1992).

⁸ El enfoque del desarrollo e integración de sistemas complejos o ambientes para vivir, trabajar, jugar o aprender busca facilitar la integración de los usuarios a espacios y sistemas ecológicos y culturales por medio de la ingeniería de sistemas, la arquitectura y la planificación urbana (Buchanan, 1992).

⁹ La infraestructura de una solución intangible incluye tanto componentes invisibles que se ofrecen en intercambio por un período de tiempo determinado como artefactos tangibles que facilitan alcanzar el objetivo que busca alcanzar (Kolko, 2011).

¹⁰ La gestión estratégica del diseño, conocida como Design Management en inglés, involucra el liderazgo y la gestión continua de la visión, recursos, procesos y resultados de diseño dentro de una institución. Requiere establecer los valores y roles del diseño en la organización, comunicar éstos tanto interna como externamente y asegurar que éstos cumplan su función en toda la estructura organizacional (Acklin, 2010; Best, 2011; Cooper, Junginger, & Lockwood, 2009; Viladás, 2010).

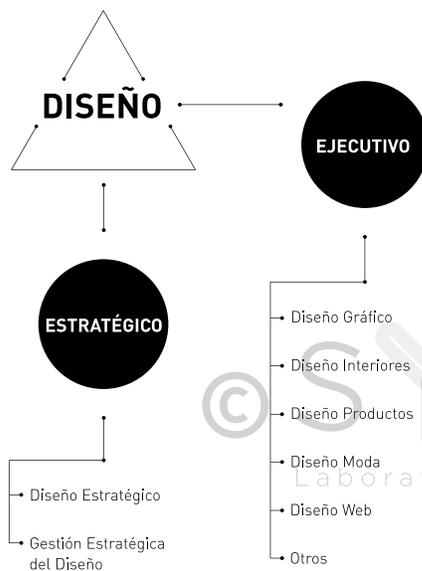


Fig. 2 Ramas del diseño.

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).

El diseño busca producir nuevas o mejores versiones de lo que ya existe para mejorar la calidad de vida de la gente (Design Council, 2011). Surge 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 sean gratificantes y significativas para los usuarios y consumidores (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 útil y deseable para el usuario, consumidor y cliente, como vendible y distribuible para que el público al que se dirige logre obtenerlo (Eckersley, 2003).

En la práctica, la disciplina del diseño busca transformar la creatividad en innovación (Cox, 2005). Aunque 'creatividad' e 'innovación' se utilizan comúnmente de forma intercambiable, estas nociones son distintas. La creatividad es tanto una actitud como una habilidad y un proceso. Es la actitud de aceptar el cambio para visualizar nuevas posibilidades que mejoren lo que ya existe, la habilidad de saber manejar el caos para imaginar algo nuevo y el proceso de trabajar arduamente para mejorar las ideas ya existentes o generar nuevas ideas (Harris, 2010). Creatividad se refiere específicamente a visualizar y producir algo nuevo mientras que la innovación busca implementar y explotar ese pensamiento fresco en un cambio que aumente o produzca un valor agregado que se puede aprovechar comercialmente (Nwagbara & Reid, 2013). Por lo tanto, el diseño como disciplina aprovecha el poder de las ideas para catalizarlas en innovaciones (Best, 2011; 2012; Design Council, 2011). Estas innovaciones generan un beneficio económico (Euchner, 2012) y un valor para el negocio (Holston, 2011) mientras responden a las necesidades y deseos de personas reales (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012).

¿Qué es Estrategia?

Al igual que el diseño, la estrategia persigue convertirse en una herramienta de innovación que le permita a las organizaciones mantener su posición competitiva por más tiempo (Carrión Maroto, 2007). La estrategia delimita el camino que una organización debe seguir para pasar de su situación actual a una

situación deseada (Kovacevic, 2013). La estrategia es la forma cómo una organización decide y planea diferenciarse de la competencia para aumentar sus posibilidades de obtener la posición que busca alcanzar en un mercado específico (Gallego, 2004; Porter, 2012). Ésta incluye qué focos¹¹ y objetivos estratégicos¹² quiere alcanzar la empresa a mediano y/o largo plazo, cuál será la forma única con la que competirá en el mercado y qué proyectos, acciones y actividades llevará a cabo para lograr competir para ganar (Kovacevic, 2013; Porter, 2006; Tarziján, 2009).

A través de la estrategia, se comprende al negocio como un sistema conformado por partes que se interrelacionan e interconectan, por lo que, al tomar decisiones sobre un área (unidad, estructura, proceso, producto, entre otros), no sólo contempla esta área como un componente aislado sino también como una pieza que afecta al todo por medio de las interacciones que tiene con el resto de los elementos (Tarziján, 2013). El plantear una estrategia pretende explotar las oportunidades de negocios y minimizar las amenazas que presenta su entorno para obtener resultados superiores (Carrión Maroto, 2007; Porter, 2006; Tarziján, 2009). Estos resultados pueden experimentarse como mayor retorno financiero, mayor participación en el mercado, mejores productos y servicios, nuevas o fortalecidas habilidades organizacionales o una mejor reputación (Tarziján, 2009). Una buena estrategia le permite a la organización una mayor rentabilidad al implementar mejores controles sobre los riesgos del negocio que reduce sus costos y aumenta la calidad de sus resultados mientras logra producir una oferta única que genere una mejor percepción de la marca en los *stakeholders* y aumente su disposición a pagar (Rivas, 2014).

Para que una estrategia obtenga los resultados superiores que busca, ésta debe ir acompañada por la eficacia operacional de la empresa (Best, 2011; Walters, 2011). La eficacia operacional conlleva seguir las mejores prácticas disponibles para reducir los costos al mínimo posible y asegurar que los productos y servicios que se ofrecen tengan la mejor calidad que puedan tener (Porter, 2012). La estrategia y la eficacia operacional son mutuamente dependientes, ya que sin la optimización de los recursos, una estrategia no le permitirá a una organización desempeñarse mejor que la competencia y sin una estrategia que permita alcanzar una posición única y diferenciada, la eficacia operacional no bastará para ofrecer un valor superior al mercado (Best, 2011; Porter, 2012; Walters, 2011). El formular una estrategia fuerza a la empresa a escoger

¹¹ Los focos estratégicos determinan los pilares o enfoques principales que conforman la estrategia de una organización. Estos determinan hacia qué grandes desafíos se invertirán los esfuerzos, recursos y capacidades con los que se cuenta la empresa para brindarle valor a todos los stakeholders (Kovacevic, 2013; Kovacevic & Reynoso, 2014).

¹² Los objetivos estratégicos responden a los focos estratégicos y establecen la dirección que debe seguir la organización 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).

cómo enfocar sus esfuerzos para obtener la mayor ventaja competitiva¹³ y aumentar sus probabilidades de éxito (Kovacevic, 2013). Proyectar la estrategia requiere que las organizaciones contemplen sus dos aspectos: estrategia corporativa y estrategia competitiva. La estrategia corporativa marca el rumbo de una empresa y está alineada a la misión de la empresa (Kovacevic, 2013). Define cómo va a competir un negocio: En qué negocios participará, qué productos y servicios venderá, en qué mercados entrará y cómo organizará sus recursos y actividades para alcanzar sus objetivos (Carrión Maroto, 2007; Tarziján, 2009). La estrategia competitiva establece la forma en que competirá la empresa: Cómo alcanzará una posición sobresaliente y diferente a la de su competencia en el mercado (Carrión Maroto, 2007) y cómo competirá con los recursos y capacidades estratégicas¹⁴ que tiene dentro de una industria y un entorno con características específicas (Tarziján, 2009). Las decisiones que se tomen en relación a estos dos tipos de estrategias obligan a las organizaciones a hacer concesiones, ayudando a aprovechar y alinear sus recursos y capacidades para generar una propuesta de valor¹⁵ (Carrión Maroto, 2007; Porter, 2006; Tarziján, 2009).



Una estrategia debe ser consistente interna como externamente para que ésta produzca una ventaja competitiva sostenible (Gallego, 2004; Carrión Maroto, 2007). Los objetivos estratégicos que se planteen deben tomar en cuenta los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, considerando sus actividades clave (Gallego, 2004; Tarziján, 2013), mientras que los procesos que se ejecuten en el día al día y las estructuras y tecnologías que se utilicen dentro de la organización deben abonar a los objetivos que se buscan alcanzar (Kovacevic, 2013). De igual forma, los objetivos estratégicos que se formulen deben responder a los lineamientos regulatorios e institucionales del entorno, las particularidades de la industria en la que opera, los mercados en que vende y las características de los stakeholders a quienes se busca atender (Gallego, 2004). Las ventajas competitivas que se busquen alcanzar con este tipo de alineaciones deben ser únicas para que éstas no sean imitables por los competidores y puedan generarle valor a la empresa por más tiempo (Porter, 2006; Tarziján, 2009).

Sin embargo, en un mundo con cambios sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ambientales persistentes y esenciales que afectan a toda organización; la estrategia por sí sola no basta para generar ventajas competitivas sostenibles. Los procesos puramente analíticos que tienden a regir la

¹³ Una ventaja competitiva es un atributo diferenciador con el que cuenta una organización que hará que el cliente, consumidor o usuario prefiera pagar por su oferta. Estas propiedades deben satisfacer las necesidades de estos grupos de forma distinta o mejor y ser experimentadas efectivamente por ellos para lograr que sean valorados y deseados por estos públicos (Rivas, 2014).

¹⁴ Recursos y capacidades estratégicos son bienes tangibles e intangibles que domina una organización, los cuales utiliza para materializar su estrategia. Para considerarse estratégicos, éstos deben ser únicos a la organización y difíciles de adquirir, imitar o desarrollar por la competencia (Prahalad & Hamel, 1990; Rivas, 2014).

¹⁵ 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).

formulación de estrategias muchas veces las reducen a una simple planificación que replica patrones y mantiene a la organización dentro de su zona de confort, reduciendo las posibilidades que la organización genere un valor único que le permita competir dentro de un entorno impredecible y mutable (Martin, 2014; Mintzberg & Waters, 1985). Encontrar y explotar nuevas oportunidades dentro de los desafíos de hoy requiere una actitud de experimentación y visiones más holísticas que permitan descubrir los problemas raíz que se deben resolver y las formas cómo aprovechar los distintos elementos del sistema dentro del cual se opera (Best, 2011; Sitra, Finnish Innovation Fund, 2010; Steinberg, 2013). Saber cómo detectar y aprovechar esas nuevas oportunidades de negocio requiere que las organizaciones sepan cómo desarrollar, cambiar o rejuvenecer sus competencias y recursos (Goktan & Miles, 2011; McElroy, 2003). El Diseño Estratégico brinda una vía para que las instituciones aprendan cómo reconfigurar sus recursos tangibles e intangibles en relación a los cambios y demandas del entorno para potenciar la innovación (Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011).

¿Qué es Diseño Estratégico?

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).

1. Del diseño, adopta la visión centrada en el usuario/consumidor (Best, 2011) y los procesos estructurados que conducen hacia la innovación (Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011). Acoge su confianza en la intuición¹⁶ (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).
2. De los negocios, asume su deseo por generarle valor a la organización (Brown, 2008; Euchner,

↖ *Encontrar y explotar nuevas oportunidades dentro de los desafíos de hoy requiere una actitud de experimentación y visiones más holísticas que permitan descubrir los problemas raíz que se deben resolver y las formas cómo aprovechar los distintos elementos del sistema dentro del cual se opera.* ↘

¹⁶ 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.



Fig.3 Naturaleza multidisciplinaria del Diseño Estratégico.

2012; Lockwood, 2010) y el énfasis por conocer, aprender y conectar con los distintos *stakeholders* (Best, 2011). Toma su enfoque en objetivos y metas (Martin, 2007; Van Bergen et al., 2012) y su 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 (Brown, 2008), obtiene el interés por empatizar (Brown, 2008), lo cual permite conocer a profundidad al usuario/consumidor 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).

El aplicar intencionalmente el pensamiento, procesos y herramientas del diseño a actividades de negocios (Gillespie, 2010) convierte éstos en herramientas estratégicas (Best, 2011; Lockwood, 2010; Steinberg, 2013b) que generen valor para ambos el consumidor/ usuario como para la empresa (Viladás, 2010). Los procesos de diseño estratégico están compuestos por las etapas de investigación, ideación, generación de prototipos, 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). A través de su estímulo a la creatividad, perspectiva centrada en el usuario y enfoque a reducir riesgos por medio de pruebas continuas, ofrecen nuevas formas de construir capital económico y humano (Fraser, 2007; Stevens, 2009). Brindan un modelo estructurado y sistemático a través del cual se pueden llegar a conocer las necesidades y deseos de los usuarios/consumidores para transformar éstos en nuevas oportunidades de

negocio (Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011; Van Bergen et al., 2012).

La fusión interdisciplinaria del Diseño Estratégico logra crear procesos de toma de decisiones que van más allá del enfoque en efectividad y eficiencia a uno que busca generar diseños más enfocados al usuario/consumidor y a mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado (Acklin, 2010). 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 confiabilidad¹⁷ que demanda la disciplina de los negocios como al énfasis a la validez¹⁸ que desean los diseñadores.

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)¹⁹. 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 el consumidor/ usuario; y el rediseño de procesos y sistemas para que éstos obtengan mayor eficacia operacional (Fraser, 2007).

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 consumidores (Brown, 2008). Sin embargo, el Diseño Estratégico busca incorporarse, desde el inicio,

↖ *El Diseño Estratégico transforma el diseño de una cuestión de estilo y estética a un motor de innovación, transformación y cambio cultural al utilizarlo de forma estratégica y no táctica.* ↘

¹⁷ 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).

¹⁸ 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).

¹⁹ Para leer más sobre la importancia de equilibrar las visiones cuantitativas y cualitativas para la investigación y evaluación de proyectos de Diseño Estratégico, refiérase a Martin, R. (2007). Design and business: Why can't we be friends? *Journal of Business Strategy*, 28(4), 6-12. doi: 10.1108/02756660710760890.

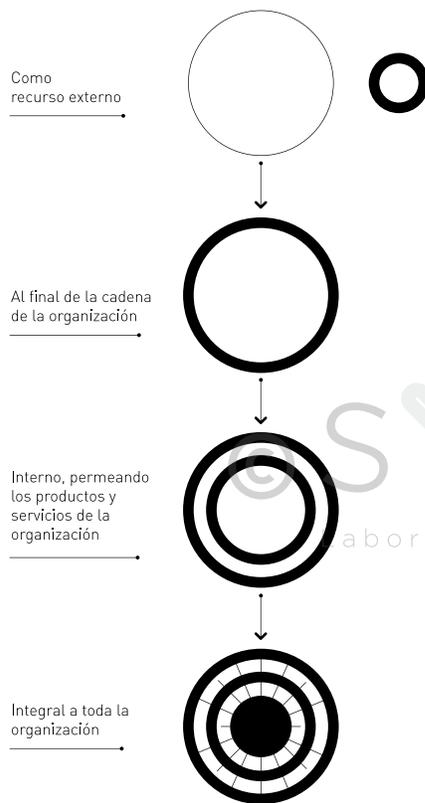


Fig. 4 Cambio en posicionamiento del diseño en la organización que propone el Diseño Estratégico. Revalorización del concepto y diagrama de Bünemann (2012).

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; Viladás, 2010) y a las necesidades y deseos de los usuarios/consumidores (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).

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 permeare todos los niveles de la empresa con diseño (Folkman, 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 estratégicos (Bünemann, 2012; Design Council, 2007b; Lockwood, 2010; Swann, 2012) y beneficien al usuario/consumidor (Steinberg, 2013b). Esta visión sistémica hace que la función del diseño estratégico no se reduzca a resolver problemas simples²⁰ (Lockwood, 2010).

El Diseño Estratégico busca resolver problemas complejos (Lockwood, 2010) y problemas perversos (conocidos como *wicked problems* en Inglés) (Cooper, Junginger, & Lockwood, 2009; Steinberg, 2013b). 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). 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).

²⁰ 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 *stakeholders*, 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, 2013b), visualizar qué consecuencias podrían tener las decisiones y acciones que se tomen (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Steinberg, 2013b) y determinar prioridades con criterio (Steinberg, 2013). 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).

A consecuencia del tipo de problemas que intenta resolver, el Diseño Estratégico cambia la orientación individualista del diseño por una práctica colaborativa²¹ multidisciplinaria²² o interdisciplinaria (Lockwood, 2010; Viladés, 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



²¹ Multidisciplinaria 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).

²² Interdisciplinaria se refiere a sintetizar miradas, teorías y métodos de diversas disciplinas para generar una visión y práctica integradora que ayude a enfrentar un problema de forma más integral (Sherren, 2008).

↖ *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.* ↘

problemas desde la mayor cantidad de ópticas posibles y acercarse a entender su todo (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Steinberg, 2013b). 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 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 toda las fases (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012).

Aparte de los representantes de las organizaciones que buscan innovar, estos equipos pueden involucrar a potenciales usuarios/consumidores y a representantes de los distintos grupos de *stakeholders* 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, 2013b), aumentar el control de riesgos y acelerar los tiempos de producción para entrar con celeridad al mercado (Acklin, 2010).

¿Qué aporta el Diseño Estratégico a la organización/empresa?

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 contextualizado²³, ayudando a que el diseño deje de tener una función horizontal, que se limita a afectar ciertos puntos de contacto del proceso de transacción comercial²⁴, 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 valor para la organización, sus usuarios, consumidores, clientes y *stakeholders* (Fraser, 2007). Esto permite que se pueda innovar en los cuatro grandes ámbitos de la organización: (1) Finanzas, (2) Procesos, (3) Oferta y (4) Entrega²⁵ (Tavares de Moura & Krumholdz Adler, 2011).

La base de conocimiento y prácticas de la disciplina ayudan a adaptar la estructura, estrategia y modelo del negocio a los cambios externos para que éstos continúen siendo competitivos (Fraser, 2007). Ya que el contexto, mercado y usuarios/consumidores cambian de forma tan acelerada, las organizaciones necesitan auto interpretarse como sistemas vivos que deben evolucionar permanentemente para lograr desarrollar, cambiar o rejuvenecer sus sistemas y procesos internos (Goktan & Miles, 2011). Al integrar las actividades de diseño con el resto de los procesos de la empresa, se promueve un trabajo interdisciplinario dentro de la empresa que flexibiliza el pensamiento y facilita aplicar la visión y procesos de diseño a la estrategia y transformación del negocio (Cooper, Junginger, & Lockwood, 2009; Design Council, 2007b; Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011). Esto ayuda a aumentar la habilidad creativa de una organización (Cox, 2005) y su capacidad de construir, adaptar, reestructurar o eliminar competencias y recursos para proveer el apoyo necesario para los procesos de innovación y mantener sus ventajas competitivas (Crossan & Apaydin, 2010; Goktan & Miles, 2011). La intención es crear un modelo que permita promover la innovación (Ainamo, 2008) y sea sostenible para que no sea fácil de replicar en el corto tiempo por los competidores (Fraser, 2007).

Los procesos estructurados y sistemáticos del Diseño Estratégico 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). 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



Fig. 5 Aportes del Diseño Estratégico a la organización.

²³ Un proceso de diseño contextualizado es aquel que responde a las características del entorno social y de negocios en el que se utilizará (Ortt & Van der Duin, 2008).

²⁴ 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).

²⁵ 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).

↖ *El proceso centrado en el usuario que sigue esta disciplina 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.* ↘

de forma intencionada y permanente en la organización (Boyer, Cook, & Steinberg, 2012; Lockwood, 2010; Brown, 2008; Tavares de Moura & Krumholz Adler, 2011). La estructura no lineal y la naturaleza iterativa de estos procesos 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 usuarios, consumidores, clientes o *stakeholders*; 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).

El Diseño Estratégico ofrece una visión centrada en el usuario y un proceso que permite responder al nuevo perfil del usuario/consumidor y 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/consumidor está mejor informado y busca productos, servicios y experiencias más individualizadas, pero a menor precio, que mejoren su calidad de vida (Fraser, 2007; Viladás, 2010). El proceso centrado en el usuario que sigue esta disciplina 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 pensando en los usuarios generan mayor satisfacción al exceder las expectativas de éstos, lo que mejora su percepción de la marca y motiva a que consuman de nuevo y fomenten la marca a otros (Design Council, 2007; 2007b).

Conclusión

Como se ha expuesto a lo largo de este artículo, el Diseño Estratégico es una disciplina integradora que fusiona las miradas y puntos de vista del diseño, la estrategia y la investigación de las ciencias sociales para ayudar a las organizaciones a abordar problemas complejos y perversos. Su búsqueda por el pensamiento integrador y por la comprensión sistémica de los problemas ofrece a las organizaciones un nuevo camino para promover y potenciar la innovación. Su visión centrada en el usuario y sus procesos flexibles e iterativos ayudan a producir resultados prácticos y atractivos que le generan valor tanto al usuario/consumidor como a la empresa y a sus *stakeholders*.

Aunque, a lo largo de este artículo, se ha destacado el fin comercial del Diseño Estratégico dado que las fuentes literarias analizadas para esta investigación claramente enfatizan los aportes que la disciplina puede brindar a la empresa, considero que la visión y las prácticas de este campo también se pueden y deben utilizar para que instituciones públicas y organizaciones sin fines de lucro generen propuestas de valor y potencien cambios sociales significativos. Como plantea Best (2011), los métodos del diseño podrían ayudar a rediseñar los diversos sistemas de nuestra sociedad (sociales, políticos, económicos, entre otros) para mejorar la calidad de vida de todos aquellos quienes los utilizan de forma directa como indirecta. De la misma forma, Porter (2012), al hablar de estrategia, reitera que las organizaciones sin fines de lucro podrían producir más oportunidades para generar valor social y podrían ofrecer un valor social más considerable si utilizaran la estrategia como herramienta para alinear sus esfuerzos y procesos. Poco a poco, se comienzan a detectar esfuerzos hechos por organizaciones vanguardistas por transformar su entorno, a nivel social, a través de procesos conectados al Diseño Estratégico, lo que demuestra que aunque hay poca documentación académica de la disciplina como instrumento de innovación y transformación social, ésta tiene un potencial aún por descubrir en ese tipo de contextos. Esto presenta una gran oportunidad para futuras investigaciones que podrían aportar a un mayor entendimiento sobre el campo del

↖ *Su búsqueda por el pensamiento integrador y por la comprensión sistémica de los problemas ofrece a las organizaciones un nuevo camino para promover y potenciar la innovación.* ↘

Diseño Estratégico.

Al igual, la generalidad de las fuentes consultadas provienen de países desarrollados, cuya realidad es radicalmente distinta a la que vivimos en países Latinoamericanos emergentes. Esto podría dar a entender que la mayor experimentación con la visión y procesos del Diseño Estratégico está tomando lugar en países con más y mejores recursos. Sin embargo, para nuestros países que contienen una extensiva gama de oportunidades de mejora, esta disciplina presenta ventajas disímiles, revelando otro gran vacío en la investigación académica. ¿Cómo y dónde se está implementando el Diseño Estratégico en países emergentes y qué tipo de resultados se están forjando?

Aún falta mucho trecho por recorrer para terminar de comprender la disciplina del Diseño Estratégico y sus fortalezas y debilidades. Invito a los académicos a continuar investigando y contribuyendo al entendimiento de este campo, pues mi experiencia con la materia me ha demostrado que la perspectiva y praxis del Diseño Estratégico pueden transformar de forma positiva y relevante una multiplicidad de entornos.



Referencias

- Acklin, C. (2010). Design-driven innovation process model. The Design Management Institute, 50-60. doi: 10.1111/j.1948-7177.2010.00013.x
- Ainamo, A. (2008, Abril). Strategic design and innovation – Rules of the game, pathways to success. Ensayo presentado en el International DMI Education Conference “Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations” en Paris La Défense, Francia. Obtenido de <http://www.dmi.org/dmi/html/conference/academic08/papers/Ainamo/dmiSTRADI20080328.pdf>
- Ayuso, S., Rodríguez, M. A., García Castro, R., & Ariño, M. A. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management & Data Systems*, 11(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.dmneterk.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
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 84-92. Obtenido de <http://www.ideo.com/by-ideo/design-thinking-in-harvard-business-review>
- 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
- 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>
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción*, 2da ed. Madrid, España: ESIC Business & Marketing School.
- 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
- Cox, G. (2005). *Cox review of creativity in business: Building on the UK's strengths*. Obtenido de http://grips-public.mediaactive.fr/knowledge_base/view/349/cox-review-of-creativity-in-business-building-on-the-uk-s-strengths/
- 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
- 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 tolos. *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>
- Gallego, F. (2004). *El pensamiento estratégico*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- 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
- Harris, R. (2010). Introduction to creative thinking. *Virtual Salt*. Obtenido de <http://www.virtualsalt.com/crebook1.htm>
- 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>

- 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.
- Kuczmarski, 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
- 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
- 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
- Martin, R. (2007). Design and business: *Why can't we be friends?* *Journal of Business Strategy*, 28(4), 6-12. doi: 10.1108/02756660710760890
- Martin, R. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*, 78-84. Obtenido de <http://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning/ar/pr>
- McElroy, M. W. (2003). Managing for sustainable innovation. In *The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation* (133-143). Obtenido de <http://www.macroinnovation.com/images/SustainInnovatn.3.pdf>
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <http://www.jstor.org/stable/2486186>
- 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=RzkJiax6Tww>
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2012, Noviembre). *What is strategy?* Presentación en línea como ponente invitado para la materia Intro to Entrepreneurship de la University of North Carolina Chapel Hill, Estados Unidos [Video]. Obtenido de <http://www.youtube.com/watch?v=KvYwKM5bY0s>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. Obtenido de <http://www1.ximb.ac.in>

- Rebernik, M., & Sirec, K. (2007). Fostering innovation by unlearning tacit knowledge. *Kybernetes*, 36(3/4), 406-419. doi: 10.1108/03684920710747039
- 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/0/1f3b6c1256c76004be2c4/\\$FILE/IPMR_1_1_WICHED.pdf](http://www3.imp.unisg.ch/org/idt/ipmr.nsf/0/1f3b6c1256c76004be2c4/$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
- 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.
- 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
- 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. (2013b). *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>
- 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. (2009). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago, Chile: Ediciones UC.
- 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



Laboratorio de Diseño Estratégico

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>

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>

Viladás, X. (2010). *Diseño estratégico: Guía metodológica*. Asturias, España: Fundación Prodintec. Obtenido de www.prodintec.es/catalogo/.../fichero_16_4747.pdf

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>



Es Coordinadora de Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico y Coordinadora Académica de la Certificación en Diseño Estratégico: Competitividad empresarial a través de la innovación sostenible, ambos proyectos de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera (ECMH). Cuenta con dos licenciaturas en bellas artes del Maryland Institute College of Art y del University of New Mexico, un certificado de Enseñanza para Adultos y Comunidades del University of Calgary, una maestría en Liderazgo y Mejora Académica para Instituciones de Educación Superior del University of Alberta y un diplomado de Actualización en Dirección Estratégica de la ECMH. Desde el 2005, es docente universitaria especializada en procesos creativos y métodos de diseño centrados en el usuario. Colabora con equipos interdisciplinarios para diseñar programas educativos; entre los que destacan *Syncros* (2012); la malla curricular de la carrera de Diseño Estratégico de la ECMH (2011); y el *Módulo 8 de Especialización Docente en lenguaje para primero y segundo ciclos de educación básica*, programa experimental de inclusión de artes en el lenguaje para el Plan 20-21 del Ministerio de Educación (2008). Investiga sobre diseño estratégico e innovación sostenible para producir nuevas formas de enseñar diseño que respondan de forma más directa a las necesidades del contexto salvadoreño.



MÓNICA HERRERA
EDICIONES