

El diseño como factor diferencial en los emprendimientos peruanos basados en la innovación

Andrea Lazarte

El diseño como factor diferencial en los emprendimientos peruanos basados en la innovación



Universidad de Ciencias
y Artes de América Latina

BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ
Dirección de Gestión de las Colecciones

658.5752
L32

Lazarte, Andrea, 1989-

El diseño como factor diferencial en los emprendimientos peruanos basados en la innovación / Andrea Lazarte.- 1a ed.- Lima : Universidad de Ciencias y Artes de América Latina, 2019 (Lima : Tarea Asociación Gráfica Educativa).

155 p. : il. ; 24 cm.

Bibliografía: p. 147-154.

D.L. 2019-05663

ISBN 978-612-47441-7-4

1. Diseño de producto - Perú 2. Productos nuevos 3. Aptitud creadora en los negocios 4. Capacidad empresarial - Perú I. Universidad de Ciencias y Artes de América Latina II. Título

BNP: 2019-067

© Andrea Lazarte, 2019

© Universidad de Ciencias y Artes de América Latina – UCAL

Av. La Molina 3755, Sol de La Molina, Lima-Perú

www.ucal.edu.pe

publicacionesucal@ucal.edu.pe

Primera edición

Lima, mayo de 2019

Tiraje: 500 ejemplares

**Hecho el Depósito Legal en la
Biblioteca Nacional del Perú N° 2019-05663**

Comité Editorial UCAL

Carla Olivieri, María del Carmen Llontop, Mario Gutiérrez,
Oscar Mas, Rudolf Giese y Marco Vidal

Edición y corrección de estilo

Mirella Rico

Diseño de cubierta e interiores

Christian Ayuni

Diagramación

Gonzalo Nieto Degregori

Figuras

Diego Sotelo y Andrea Lazarte

Impresión

Tarea Asociación Gráfica Educativa
Pasaje María Auxiliadora 156, Breña
Lima, Perú

Publicado en mayo de 2019

Impreso en el Perú / Printed in Peru

*A Diego, amor de mi vida,
por siempre estar a mi lado.
A Ada y Juan, mis pilares.
A Ximena y Carla, por su incondicional apoyo.
A Dios, por todo y tanto.*

ÍNDICE

Agradecimientos	11
Prólogo	13
Introducción	15

Parte I

Capítulo 1

Definiciones y atributos del diseño	21
Diseño de un producto	31
Diseño de la imagen corporativa (<i>branding</i>)	37
Diseño como proceso de comunicación mediada	39
Diseño estratégico	41

Capítulo 2

El emprendimiento: un primer acercamiento	49
Emprendimiento y actividad emprendedora	51
Ecosistema emprendedor	56
Perfil del emprendedor	59
Emprendimiento innovador	62

Capítulo 3

Fundamentos de la innovación	67
Cultura innovadora	69
Tipos de innovación y no innovación	70
Diseño y generación de ideas innovadoras	72

Desarrollo de innovaciones en países emergentes	76
Rol de la innovación en emprendimientos exitosos	77

Capítulo 4

El diseño y el ecosistema emprendedor e innovador en el Perú	81
Ecosistema emprendedor e innovador	83
Emprendimiento innovador	87
Diseño en los emprendimientos peruanos	89

PARTE II

Casos de estudio. Análisis de los emprendimientos innovadores y los agentes del ecosistema innovador	99
Descripción de los casos de estudio	103
Innovación y ecosistema emprendedor en el Perú	117
Emprendimiento y sus ámbitos de soporte	130

Conclusiones y mensaje final	143
-------------------------------------	-----

Fuentes de información	147
-------------------------------	-----

Agradecimientos

A Oscar Mas, por darme la oportunidad de realizar este estudio. A María del Carmen Llontop, por guiarme y apoyarme durante el proceso. A Juan Pablo Pérez, Paulo Valdiviezo, José Zegarra, Arturo Coral, Gwendolyn Sánchez y Delia Barriga, por su valiosa contribución y excelente disposición para la realización de las entrevistas. A Mariana Görbitz y Regina Revilla, por su apoyo en la difusión. A todos los estudiantes de UCAL y otras universidades, que con sus experiencias y su capacidad de compartir durante nuestras asesorías, me inspiraron a elaborar este proyecto. Y a mi esposo, Diego Sotelo, por su incansable ayuda: sin ti, esto no hubiese podido ser realidad.

Prólogo

El diseño es proceso y resultado a la vez; es acción y objeto concreto.

Cualquier emprendimiento nace con el propósito de identificar una necesidad no satisfecha. El diseño como tal tiene la capacidad de concretar, evolucionar, mejorar y transformar a partir del entendimiento profundo, continuo y sincero de esa necesidad humana, siempre ofreciendo un resultado distinto a la vez.

Una disciplina que ha acompañado y acompaña la evolución del mundo. Me remonto a 1830, cuando el diseño era visto como arte; posteriormente, al año 1900 cuando aparece la primera Revolución Industrial, donde el diseño evoluciona hacia procesos de producción masiva y todo se fabricaba igual (coches, radios, mesas, sillas, etc.). En 1950 la disciplina evoluciona a diseño como estilo, quedándose por muchas décadas en ese paradigma. En 1990, con el nacimiento de Internet, la profesión vuelve a evolucionar hacia el diseño como interfaz de usuario, y con el florecimiento de las computadoras de escritorio, ordenadores portátiles, teléfonos inteligentes, tabletas digitales y sus respectivas aplicaciones móviles, a partir del 2005 vuelve a evolucionar hacia el diseño de experiencias, donde hoy día nos encontramos.

Es necesario entender la historia evolutiva del diseño para descubrir por qué este es tan importante como factor diferenciador en el mundo de los negocios y emprendimientos. Tanto es así que muchas escuelas de negocio y universidades se han apropiado del proceso y pensamiento de diseño para mejorar sus propias disciplinas, lo cual está muy bien; sin embargo, llevar un curso o taller no convierte a los participantes en diseñadores, pues, así como los pilotos, necesitan mucha práctica y miles horas de vuelo.

El estudio de Andrea Lazarte resulta útil para orientar y educar al emprendedor en el reconocimiento de la importancia de los aspectos estratégicos y diferenciadores del diseño, y no dejarlo o abandonarlo a una mera estética, como en la década del cincuenta.

Un profesional del diseño con las habilidades que formamos en la universidad se convierte hoy en un potencial catalizador de innovación en las orga-

nizaciones. Introducirlo en la cultura de las empresas es vital para mantener su vigencia y coexistencia, además de contribuir con ellas en el buen diseño.

Buckminster Fuller definía en 1956 así al diseñador:

«Es una síntesis emergente de artista, inventor, mecánico, economista objetivo y estrategia evolutivo».

Para gestionar la complejidad de un mundo saturado de *small data*, *big data*, información, percepciones, etc., usamos al diseño como proceso y resultado con la finalidad de dar solución a oportunidades o problemas de las personas. Si sumamos la interacción con otras disciplinas, usando el proceso de diseño, estaremos enfrentando con mejores argumentos cualquier reto o desafío que tengamos al frente.

Esto sucede no solo por saber usar la herramienta (proceso de diseño), sino que pasa también por cambiar nuestra mente de paradigmas o formas con las cuales estábamos acostumbrados a solucionar las cosas. El mundo hoy no funciona así.

Por lo tanto, necesitamos estar siempre con una mente ágil y despierta, muy flexible, dispuesta a evolucionar según la naturaleza del contexto que enfrentemos. Y un profesional del diseño de hoy debe ser consciente de la importancia y rol que juega en la sociedad. Otro rol clave es el de educar a los emprendedores y profesionales de los negocios en el valor que un diseñador de estas características puede aportar en sus equipos de trabajo, por ser un elemento que continuamente busca retar lo establecido, moviendo el pensamiento de los colegas de trabajo y la manera en que la empresa entrega valor a sus clientes, todo esto en un entorno colaborativo.

Es por eso que, en la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina, UCAL, nuestras carreras de Diseño orientan a los futuros diseñadores en esa línea de desarrollo humano y formativo.

Oscar Mas

Vicerrector de Innovación y
director de las carreras de Diseño
UCAL

Introducción

En un contexto en el que la aplicación de metodologías de innovación y procesos disruptivos está diversificada en la mayoría de ámbitos de desempeño humano –desde la enseñanza básica y superior hasta los sectores productivos del Perú–, el diseño como ingrediente diferenciador y contribuyente de innovación aún se encuentra en un desarrollo temprano.

Tan solo en los últimos 10 años, el surgimiento de emprendimientos de diversa índole ha respondido a la combinación de un incremento exponencial de ideas innovadoras y de creadores motivados por marcar una diferencia en la sociedad. Como respuesta a este movimiento innovador, el Estado y la empresa privada, como Fundación Telefónica, lanzaron diferentes concursos y fondos para incentivar aún más el pensamiento y la ejecución creativa en el Perú. No obstante, a lo largo del libro veremos que la mayoría de proyectos de innovación, muchos de ellos ganadores de fondos para su ejecución, no han sido diseñados de manera apropiada para servir a sus diversos públicos objetivos, ni su difusión responde a un plan de *marketing* y comunicaciones acertado, primando, por lo contrario, la funcionalidad técnica.

En este entorno existen diversas aceleradoras pertenecientes a universidades públicas y privadas de nuestro país que ofrecen inversión y mentoría a emprendimientos propios (de la misma universidad) y a otros que postulan a los concursos que ofrecen. Esto supone que equipos ya formados, con una idea conceptual, se presenten y desarrollen en estos espacios sus ideas de negocio y sus prototipos funcionales. El mayor grupo de estos emprendimientos ha sido desarrollado por jóvenes estudiantes de pre y postgrado, o por universitarios recién graduados. Así, confiando en su entusiasmo, espíritu emprendedor y creciente nivel de innovación, estamos en la posición de lograr que, en nuestro país, al igual que en otros muchos, el diseño esté a la par del factor económico del desarrollo de un producto, contribuyendo así a su éxito.

Sin embargo, ante esta situación es necesario preguntarse ¿por qué en el Perú existen emprendimientos con excesos técnicos –y, para muchos, com-

plicados– y faltan, por lo contrario, aquellos que se destaquen por el diseño orientado al usuario? La respuesta tal vez parezca obvia, pero es probable que hayan razones subyacentes que aún no han sido abordadas, entre ellas, la falta de reconocimiento de la importancia de los aspectos estratégicos y diferenciadores del diseño, y el que no existan herramientas ni espacios o ámbitos convenientes para formar sinergias entre los diseñadores que intentan sacar adelante un emprendimiento “no orientado exclusivamente al diseño” y aquellos ingenieros o técnicos que desean hacer más que prototipos funcionales pero “nada amigables visualmente”.

La visión del estudio es investigar, proponer y definir la creación de herramientas y espacios necesarios para que los innovadores tanto ingenieriles como diseñadores se junten, compartan sus ideas y, eventualmente, formen sinergias. Para ello, determinamos los aspectos diferenciadores del diseño en los emprendimientos peruanos basados en innovación. Asimismo, los espacios permitirían la interacción entre especialistas del diseño, del *marketing* y de la comunicación con ingenieros de diversas ramas con el fin identificar potenciales intereses en determinados proyectos, compartir ideas y crear equipos innovadores que les permitan seguir con el desarrollo de sus ideas.

El impacto sería radical al introducir un concepto no antes visto en el país ni en otras universidades que animan a equipos de emprendedores a presentarse para ser asesorados con miras a un premio monetario para desarrollar su idea innovadora; además, reunir a especialistas del diseño con profesionales altamente técnicos, ayudarlos a entender que el diseño es una pieza clave y esencial en toda creación orientada al público y, por último, brindarles el espacio perfecto para formar alianzas, beneficiará el desarrollo emprendedor en el Perú.

En suma, el estudio que presentamos en este libro propone descubrir cómo el diseño es un factor diferenciador en los emprendimientos peruanos innovadores en relación con sus especificaciones orientadas al público objetivo o a las estrategias más adecuadas para llegar a este.

Parte I

Definiciones y atributos del diseño

Muchos especialistas del diseño vienen definiéndolo desde sus inicios, adaptándose a las nuevas tendencias y a la evolución que atraviesa este campo de estudio. Sin duda, hablar de diseño supone un amplio entendimiento del entorno y de su magnitud, no limitándose a un único ámbito o área en particular. En ese sentido, Campbell (2018) define al diseño como el desarrollo de un plan o proceso para alcanzar o crear algo; ese algo incluye desde objetos, eventos, elementos del día a día hasta cualquier cosa que sea creada por el ser humano. También sostiene que el diseño exitoso debe ser atractivo para su público objetivo, por su apariencia y utilidad. Si tomamos como referencia esta definición general del diseño, proyectándonos a sus múltiples atributos, podemos inferir que este abarca mucho más que la mera creación de productos (bienes y servicios), sino que su relevancia recae desde la planificación del proyecto, cuyo fin es crear algo.

Con la modernización inició la dominación de la lógica mecánica y la producción de conocimiento ligado a ambientes naturales y organismos vivos. No obstante, estos cambios condujeron a una evolución significativa en el campo del diseño: como ya no tiene sentido pensar en términos de máquinas, tampoco lo tiene pensar en problemas que son resueltos como parte de un sistema. Para ello, surgió el diseño estratégico como área de conocimiento que debe adaptarse, partiendo desde un solucionador de problemas a un proceso integrado en distintos ámbitos del desempeño humano. Como proceso creativo, el diseño es capaz de alentar el desarrollo de relaciones entre diferentes actores en un ecosistema de innovación; en consecuencia, puede transformar la inteligencia colectiva en institucional (De Mello, 2017). Entonces, es evidente que, tratándose de cualquier rama del diseño, siempre debe primar la intervención de públicos, que pueden ser usuarios, actores externos, proveedores, entre otros.

Por su parte, Gillo Dorfles (1968) define que la idea de diseño está asociada a tres factores: la iteración del producto, que implica que debe poder ser reproducido indefinidamente a partir de un prototipo; la fabricación exclusivamente mecánica, que impide cualquier posibilidad de variación individual,

y la cualidad estética que el diseñador propone en relación con la intervención manual propia de la artesanía. Como consecuencia de estas y otras influencias que relacionan el diseño con lo estético, los productos del diseño se presentan como un fenómeno sociocultural. Es así que el diseño, como instrumento de la vida cultural, ofrece sus productos al servicio de las necesidades y deseos de los seres humanos, facilitando el intercambio de información e ideas esenciales. A partir de esta definición, el diseño centrado en el hombre permite ejecutar una búsqueda constante de lo que puede ser construido para impulsar la dignidad de los principios humanos (Palacios, 2017). En suma, «el diseño es un producto cultural, hijo del arte y de la técnica, de la creatividad e inventiva del ser humano. A la vez los productos diseñados son bienes culturales» (Gómez, 2010, p. 177).

Campbell (2018) destaca que mientras los primeros diseños se lograban a través de prueba y error, debido a que las personas solo usaban lo que tenían a la mano o adaptaban algo para que funcione mejor, mayores esfuerzos y experiencia fueron requeridos para el diseño moderno. Asimismo, menciona que el diseño comienza con una necesidad y con el deseo de satisfacerla; por ello, los diseñadores requieren *expertise* suficiente para saber cómo definir un problema y alcanzar una meta deseada sobre este. Por ejemplo, alguien diseñando el interior de un auto debe considerar la ubicación de instrumentos tanto desde la perspectiva estética como desde la práctica; asimismo, mientras el conductor sea capaz de ver el podómetro con facilidad, el diseñador podría escoger fuentes u otros elementos que hagan la visualización más satisfactoria. Esta situación permite evidenciar de manera clara la influencia que tienen los diseñadores en (casi) todas las cosas que utilizamos o con las que interactuamos día a día. Es precisamente por estos atributos que el diseño debe considerarse y valorarse en las tareas cotidianas, como en el uso de los dispositivos móviles que facilitan nuestra vida o en la elaboración del plan para un proyecto en el que estemos trabajando.

De lo anterior surge una gran interrogante: si bien se ha establecido que el diseño es más que la sola creación de algo visual ¿qué tipo de diseño es aquel que crea y muestra visualmente algo? Este concepto recae en el diseño gráfico o de comunicación visual, como lo definió Jorge Frascara en el año 1996, el cual se caracteriza por ser descriptivo e incluir tres elementos necesarios para discernir entre campos de actividad: un método, diseño; un objetivo, comunicación; y un medio, la visión. En esa misma línea, es pertinente precisar que las imágenes que conocemos como gráficas cumplen la función de comunicar enunciados icónico-verbales a un público determinado, induciéndolo a adoptar ciertas conductas o acciones programadas bajo un plan comunicacional diseñado. Estas imágenes encarnan las estrategias de *marketing* de empresas, organizaciones e instituciones gubernamentales, haciendo del diseño gráfico una disciplina social y humanística (Palacios, 2017).

De igual forma, Alejandro Tapia (2014), en su ensayo titulado *Hacia una definición del diseño gráfico*, indica que el diseño gráfico es el arte de deliberar sobre técnicas, métodos o teorías determinadas, así como sobre la innovación, para crear escenarios donde la producción de imágenes incide sobre la vida humana, las conductas de consumo, los hábitos de lectura y las necesidades de información.

Diversos autores coinciden en que la capacidad de diseñar es inherente al ser humano y al desarrollo de su creatividad; es así que la capacidad de diseñar está relacionada con la manera de pensar y actuar de los individuos, siendo posible solucionar problemas de un modo creativo. Asimismo, cuando el ser humano diseña “algo para” darle determinada utilidad, le está dando sentido a ese algo; es decir, lo está destinando a un fin. Esa destinación planificada y proyectada se constituye en la esencia del diseño (Gómez, 2010).

Del mismo modo, Schnarch (2013) sostiene lo siguiente:

La creatividad se relaciona con la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de ideas que satisfagan necesidades reales y sentidas del mercado; la innovación se refiere a la aplicación y desarrollo de productos y empresas; y el *marketing* no solo ayuda a la identificación de dichos requerimientos, sino que aporta al diseño, comercialización e introducción de esas innovaciones a la validación (p. 64).

Finalmente, Oberto (2007, citado por Perozo & Villalobos, 2014) resalta que una idea creativa solo se convierte en una innovación cuando se utiliza para cubrir una necesidad concreta.

En resumen, de la combinación de las tres definiciones es posible inferir que la capacidad de diseñar no solo está relacionada con la resolución de problemas y el fomento de la creatividad, sino que también permite la búsqueda de oportunidades de desarrollo y aplicación de productos, bienes y servicios innovadores basados en necesidades reales de usuarios, los cuales deben apoyarse del diseño para validarlos y comercializarlos en el mercado. En esta definición aplicada del diseño se fundamenta nuestro estudio.

Campos de acción del diseño

Sin duda, el diseño agrega valor a los productos, los servicios y las empresas que deciden tenerlo en cuenta para sintonizar su demanda con las expectativas de los usuarios; y es una disciplina altamente relevante tanto para las actividades innovadoras como para las que no lo son. Para Ramírez y Ariza (2012) «diseñar es generar la información para que un determinado producto o servicio se materialice. Involucra un conjunto amplio de dimensiones que exceden lo puramente estético: la ergonomía, la interfaz entre el

producto y el usuario, la funcionalidad, el uso eficiente de los materiales, entre otros» (p. 18).

Es importante destacar que, si bien se habla de producto final como resultado de los procesos de diseño, en estricto, un producto puede referirse o incluir a un servicio, razón por la que añadimos el término en este estudio. Asimismo, al hablar de organizaciones incluimos aquellas empresas establecidas, en crecimiento incremental (*startups*) y en nacimiento o crecimiento sostenido (emprendimientos), asociándolas a diversos niveles de incorporación (deseable) del diseño en ellas. Detallaremos esta relación más adelante.

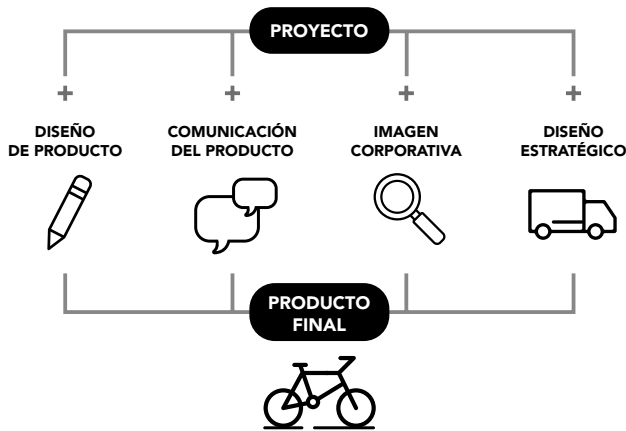
Los cuatro grandes campos de acción del diseño establecidos por Ramírez y Ariza (2012) se resumen en la Tabla 1 y Figura 1.

Tabla 1. Descripción de los campos de acción del diseño

Campo de acción	Descripción
Diseño del producto	Definición de aspectos formales, utilitarios, semánticos y demás características del producto que estará en contacto con el usuario. Para ello se trabaja en la comprensión de la experiencia de uso, la percepción sensorial, los conocimientos técnicos y los procesos de fabricación.
Diseño de la imagen corporativa	Construcción de la representación que tiene el público (usuarios, clientes, etc.) con la empresa, compuesta de acciones puntuales de comunicación y relaciones tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización.
Comunicación del producto	Conjunto de soportes gráficos (marca, web, catálogos, folletería, <i>stands</i> , puntos de venta, manuales, embalaje o <i>packaging</i> y otros elementos auxiliares) que permiten identificar y reconocer al producto, manteniendo la coherencia entre este y la imagen que la organización desea proyectar.
Diseño estratégico	Engloba las tres categorías anteriores en una dimensión integradora que articula los intangibles que dan forma al producto ampliado, combinando bienes, servicios y experiencias. En su concepción más avanzada, el diseño se convierte en una forma de pensar para innovar de manera global y continua.

Fuente: Adaptado de Ramírez y Ariza, 2012, p. 20.

Figura 1. Campos de acción del diseño



Fuente: Adaptado de Ramírez y Ariza, 2012, p.21.

Retomando el tema de la importancia del diseño en las organizaciones, este, en sus diferentes campos de acción, puede aportar de múltiples formas, dependiendo de condicionantes internos y externos a la organización. Es así que, según Ramírez y Ariza (2012), el diseño puede ayudar a las organizaciones a anticiparse y adaptarse a los cambios que surgen en los usuarios y consumidores, los movimientos de la competencia, la aparición de nuevas tecnologías, mercados, proveedores, canales de comunicación, etcétera. Sin embargo, puesto que las empresas son distintas, así como los recursos, los compromisos y las actividades que manejan, no es posible integrar al diseño a una unidad productiva. De acuerdo con esta categorización, los autores diferencian la necesidad del diseño en las organizaciones en función de sus actividades y del nivel de integración:

Figura 2. Nivel de incorporación del diseño en las organizaciones

Filosofía del diseño	Visión dominante
Pensamiento estratégico	Factor de peso
Sinónimo de innovación	
Proceso de diseño	Importancia media
El diseño como estilo	Relevancia acotada
Acercamiento intuitivo	Incorporación nula
Desconocimiento absoluto	

Fuente: Adaptado de Ramírez y Ariza, 2012, p.22.

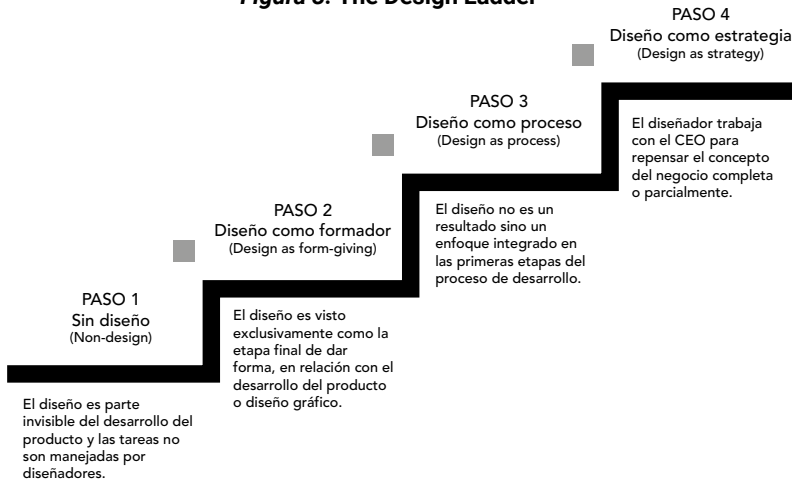
De acuerdo con la figura anterior, el pensamiento estratégico enfocado en el diseño abarca aquellos aspectos de las organizaciones que aplican en sus productos, en la comunicación de estos y en su imagen corporativa de forma integral. Por su parte, el diseño como sinónimo de innovación es adoptado por aquellas organizaciones que buscan que este aspecto sea un factor en la toma de decisiones, ya sea integrando el diseño al nivel de política empresarial, con objetivos y guías concretas, para formar una fuerte vinculación de la dirección con los responsables de diseño.

El proceso de diseño se evidencia en el método de trabajo en una organización; debe ser sistematizado, con fases y objetivos, destinando para ello mayores recursos. Asimismo, el diseño entendido como estilo (dimensión estética) se aplica al producto final, ya sea en un diseño o rediseño, permitiendo que, en el corto plazo, se mejore algún aspecto de los productos actuales. Finalmente, el acercamiento intuitivo es ejecutado por organizaciones que en algún momento tuvieron experiencias puntuales con el diseño, en su mayoría ligadas a la resolución de piezas gráficas realizadas por externos no siempre profesionales; sin embargo, para tener una mayor integración de diseño, es necesario que las empresas inicien con actividades puntuales, acotadas y razonables en términos de factibilidad, costos y tiempo de realización.

Por último, de forma similar, de acuerdo con el Centro de Diseño Danés (Danish Design Centre), se desarrolló un modelo comunicativo para ilustrar el uso variado del diseño en distintas compañías. Este permite demostrar la hipótesis de que existe un vínculo positivo entre mayores ganancias, mayor énfasis en los métodos de diseño en las etapas iniciales del desarrollo y en dar al diseño una posición indispensable en la estrategia general de la compañía (*The Design Ladder: design use*, 2015). La Figura 3 muestra el detalle de cada uno de los escalones de esta escalera, desde el no diseño hasta el diseño como estrategia.

En el primer escalón, no diseño, la solución es conducida por las ideas sobre buen funcionamiento y estética de los participantes involucrados; la perspectiva del usuario juega un rol mínimo o nulo en el proceso. En el segundo escalón, los diseñadores usan el término 'estilo' para referirse al proceso; las tareas son desempeñadas por profesionales y el proceso es manejado por personas con otro historial profesional. En el tercer escalón, la solución es conducida por el problema y los usuarios y requiere el involucramiento en términos de habilidades y capacidades como técnicos de materiales, expertos de *marketing* y equipo administrativo. Por último, el cuarto escalón tiene su foco clave en el proceso de diseño en relación con la visión de la compañía, las deseadas áreas de negocios y el futuro rol en la cadena de valor.

Figura 3. The Design Ladder



Fuente: Adaptado de Danish Design Centre (2015).

Rol del diseñador

De acuerdo con lo visto, el diseño puede identificarse en distintos ámbitos de nuestra vida, desde la parte gráfica hasta en la forma y la apariencia de lo que usamos a diario. Es así que el diseñador se vuelve una persona esencial en el mundo: la «pieza clave para innovar en nuevos servicios y/o productos, brindando nuevas experiencias» (Albín, 2017, p.13). Asimismo, Gómez (2010) visualiza al diseñador como un agente creador de productos dentro de la cultura de diseño que toda empresa debe tener, con la capacidad de producir nuevos conceptos, mensajes y signos en respuesta a las necesidades reales de la sociedad y a sus problemas cotidianos; de esta forma, el diseño se acerca a la vida común, haciendo posible que las personas participen en la visión a futuro y las transformaciones del presente.

Los diseñadores son profesionales versátiles con formación técnica y perspectiva creativa para la resolución de problemas, siendo su campo de acción muy amplio. Sin embargo, se caracterizan por tener un perfil ideal para el trabajo multi e interdisciplinario, pues son capaces de interpretar los deseos y las necesidades de los usuarios con lo que la organización (empresa, *startup* o emprendimiento) es capaz de producir y vender (Ramírez & Ariza, 2012). Es síntesis, en general, el diseñador debe poder desempeñar los roles propios del diseño, además de los estratégicos, comunicacionales y estéticos vinculados a lo que está creando.

De acuerdo con la especialista Samantha Da Silva, el diseñador gráfico es aquel profesional que combina eficientemente técnicas de la comunicación

audiovisual, propias del diseño gráfico, con las estrategias del *marketing* y la publicidad. En particular, el diseñador gráfico publicitario, que es la rama más demandada en el mundo del diseño, tiene el potencial de explorar un amplio margen de opciones; por ejemplo, identidad de empresas, productos, diseño de publicidad propiamente dicha, personajes animados, *packaging*, aplicaciones móviles, interfaces, productos interactivos, entre otros (Noriega, 2018). Veremos en detalle todas estas competencias o roles del diseñador más adelante.

Por otro lado, Jorge Frascara (1996, citado por Palacios, 2017) sostiene que el término *diseñador gráfico* ha contribuido con «oscurecer la naturaleza de la profesión porque enfatiza en lo gráfico, en lo físico y omite otros aspectos más esenciales de la profesión, cuyo objetivo principal no es la creación de formas, sino la creación de comunicaciones eficaces que obtienen resultados perseguidos» (p. 13). Asimismo, el diseñador de comunicación visual, o gráfico, tiene como principal misión interpretar, ordenar y presentar visualmente los mensajes; por lo tanto, la sensibilidad necesaria para la forma debe ir acompañada también con sensibilidad para el contenido. Este trabajo tiene que ver con la planificación y la estructuración de las comunicaciones, con su producción y con su evaluación (Palacios, 2017).

El diseñador planea y desarrolla un evento o un acto donde el público interactúa con un producto creado por él mismo, produciéndose la comunicación; por tanto, el diseñador tiene como objetivo el diseño de situaciones comunicacionales a través de la interacción público-mensaje, habiendo resuelto previamente la interacción de los elementos visuales entre sí (Palacios, 2017). El diseñador gráfico debe poder acercarse a los públicos con tan solo un apunte con ideas, como bocetos, que luego serán traducidos a ilustraciones, fotografías, animaciones, composiciones o videos (Noriega, 2018). Esta es la esencia y éxito del diseñador: poder combinar mensajes con imágenes visualmente efectivas para transmitir dichos mensajes.

En esencia, el rol del diseñador actual no tiene únicamente que ver con los productos que puede obtener de su interacción con la computadora, abarca también aquellas destrezas que le permitirán investigar, pensar creativamente, generar y desafiar conceptos, trabajar interdisciplinariamente y, desde el punto de vista marquetero, saber vender ideas, para lo que la integración con la comunicación es fundamental. De acuerdo con Oscar Mas, vicerrector de Innovación y director de la Facultad de Diseño de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL), el nuevo diseñador debe estar capacitado «para transformar la realidad de las organizaciones, empresas y sociedad con la finalidad de descomoditizarlas, generando innovación en cada uno de sus puntos de contacto internos y externos, y cumpliendo un rol de refuerzo y optimización constante para hacerlas cada vez más competitivas» (Mas, 2014, p. 2).

Principios básicos del diseño

Al respecto del rol del diseñador, es preciso incidir que este se complementa con el manejo de ciertos principios básicos inherentes al diseño. Desde esa perspectiva, Williams (2015), en su libro *The Non-Designer's Design Book*, señala que son cuatro principios –contraste, repetición, alineamiento y proximidad– que, coincidentemente, tienen relación con los negocios y su éxito, y destaca que las compañías orientadas al diseño crecen 299 % en un mismo periodo a diferencia de las que no. A su vez, Gómez (2016) considera dos principios adicionales que recaen en el balance y el espacio. De acuerdo con los autores, cada principio y su relación con los negocios pueden ser explicados de la siguiente manera:

1. *Contraste*. Se refiere a la diferencia que debe existir entre dos elementos y que permite separarlos del fondo, aplicándose a los colores, la forma, la dirección, etc. Aplicado a los negocios, el contraste indica que todo producto o servicio debe diferenciarse del competidor más cercano.
2. *Repetición*. Refuerza la relación y la consistencia entre elementos. En el ámbito de los negocios se refiere a entregar el mismo producto o servicio en el marco de una experiencia, una y otra vez, para generar valor.
3. *Alineamiento*. Permite crear orden, o desorden, a través de conexiones visuales de elementos. Aplicado a los negocios, debe enfocar internamente a toda la empresa para entregar su propuesta única.
4. *Proximidad*. Crea relaciones entre dos o más elementos; sin embargo, esta situación no siempre se cumplirá porque los otros principios y elementos como el color pueden modificar la percepción. En relación con los negocios, indica que la propuesta debe estar siempre cerca de sus clientes.
5. *Balance*. Se refiere al equilibrio o a la compensación entre dos elementos, creando una relación de fuerza entre ambos, bien para compensar o descompensar la composición.
6. *Espacio*. Permite provocar la sensación de distancia e incluso de velocidad al aplicarse con el principio de repetición.

En suma, el diseño es un factor que puede generar valor –en forma de ingresos, crecimiento y expansión, nuevos clientes, fidelización de antiguos clientes, etc.– para organizaciones y empresas, haciendo más felices a sus usuarios. Más adelante veremos de qué manera un usuario es más feliz cuando el diseño se tiene en cuenta para mostrar productos estéticos, que evoquen emociones, que fidelicen al cliente, entre otros.

Es necesario enfatizar que este valor, en las diferentes formas presentadas, es una consecuencia de concebir un producto o servicio cercano a través de un

diálogo constante entre una marca y sus usuarios (principio de proximidad), al entregar de forma permanente el mismo servicio o producto (principio de repetición), con toda la empresa enfocada en el cumplimiento de la promesa (principio de alineamiento), y diferenciado al brindar soluciones alineadas, por empatía, a las necesidades del usuario, permitiendo estar siempre un paso adelante (principio de contraste) (Mas, 2014). En conclusión, este valor responde a un análisis de las necesidades reales de los clientes, a la búsqueda de formas de solucionar problemas, al proceso efectuado para lograr la propuesta indicada; es decir, al diseño de toda esta experiencia.

El buen diseño en el Perú

De acuerdo con el especialista en diseño e innovación, Mitchell Sipus (2017):

Un buen diseño no consiste en un proceso profundo o mágico, sino que requiere que el profesional del diseño se acerque mucho a la comunidad usuaria para realizar un estudio etnográfico y que luego, rápidamente, construya prototipos de bajo coste y baja calidad para testarlos con las partes inmediatamente interesadas” (pp. 65-66).

Asimismo, señala que mientras un profesional del diseño sabe que para resolver un problema complejo se necesitan muchos estudios y mucha planificación, así como proponer prototipos que deben ser probados, testados y modificados una y otra vez, un buen diseñador repetirá este proceso numerosas veces hasta que encuentre una solución que satisfaga las necesidades de las partes interesadas (Sipus, 2017).

Un buen diseño nunca se basará en el traslado de una solución de un grupo de usuarios a otro, aun cuando el problema que busque atacar sea similar o idéntico a este. ¿Por qué? por el simple hecho de que las necesidades propias de distintos grupos de usuarios o clientes nunca serán del todo iguales, pues están influenciadas por las características inherentes a dichos grupos. Por ejemplo, para desarrollar una aplicación móvil que permita que las personas adultas reserven citas en determinado centro de rehabilitación es necesario conocer las necesidades dentro del grupo de adultos: unos podrán optar por usar la aplicación tal cual porque les facilita la posibilidad de hacer la reserva sin tener que llamar o ir al establecimiento (por ejemplo, los adultos de hasta 60 años), mientras que otros podrían experimentar problemas de interacción y uso, considerando que tengan dificultades para leer o usar dispositivos móviles (por ejemplo, los adultos mayores de más de 60 años, que probablemente sea el grupo mayor de usuarios del servicio médico). Es aquí precisamente donde el buen diseño, la validación y la usabilidad distintiva se convierten en esenciales.

Por otro lado, se sabe que en el Perú y el mundo de hoy es posible identificar tendencias de todo tipo, muchas relacionadas con el desarrollo de tecnología y la creación innovadora aplicada a productos, bienes y servicios. Si bien en el mundo se reconocieron mucho antes que en nuestro país, en los últimos años es común hablar de *startup*, emprendimiento, financiamiento, mentorías, ángeles inversionistas, entre otros términos nacidos del ecosistema emprendedor innovador. En ese sentido, siendo el Perú un país rico en materia prima, preguntémosnos por qué no serlo en productos o servicios con valor agregado, destinados a usuarios nacionales e internacionales. La respuesta es que ya lo hemos logrado con ciertos emprendimientos innovadores que discutiremos más adelante, pero la visión es convertirnos en un país diferente e ir a la par de las naciones más industrializadas. Según Mas (2014), los peruanos llevan la capacidad creativa en la sangre y tienen el potencial de desarrollar buenos diseños como ventaja competitiva que combinan la interacción compleja y la experiencia gratificante de un producto o servicio de calidad que haga más felices a sus usuarios (Mas, 2014).

Diseño de un producto

Como señala Gómez (2010), el diseño y la capacidad de diseñar creativamente están relacionados con la manera de pensar y actuar de los individuos, siendo posible solucionar problemas a través de un *algo para* destinado a un fin. Este tipo de diseño, orientado a la capacidad de crear algo a manera de productos, bienes y servicios, se denomina diseño industrial.

Su definición ha cambiado con el tiempo; en 1963, Maldonado concebía el diseño industrial de la siguiente manera:

Una actividad proyectual que consiste en determinar las propiedades formales de los objetos producidos industrialmente. Por propiedades formales no hay que entender tan solo las características exteriores, sino, sobre todo, las relaciones funcionales y estructurales que hacen que un objeto tenga una unidad coherente tanto desde el punto de vista del productor como del usuario... (citado por Gómez, 2010, p. 113).

Por su parte, según el manifiesto de diseño industrial del Consejo Internacional de Sociedades del Diseño industrial (ICSID por sus siglas en inglés), ahora Organización Mundial del Diseño, de Seúl del año 2001, el diseño industrial es:

Una actividad creativa cuyo fin es establecer las multifacéticas cualidades de los objetos, procesos, servicios, y sus sistemas en todos sus ciclos de vida. El diseño

es el factor central de la innovadora humanización de las tecnologías y un factor crucial de intercambio cultural y económico (citado por Gómez, 2010, p. 114).

No obstante, la Organización Mundial del Diseño actualizó su definición en el año 2015, incluyendo el atributo de proceso estratégico de resolución de problemas que dirige la innovación, contribuye al éxito empresarial y guía a una mejor calidad de vida a través de productos, sistemas, servicios y experiencias innovadoras. El aspecto central de este tipo de diseño es fomentar la transdisciplinariedad para el cultivo de la creatividad en la resolución de problemas y para cocrear soluciones con la intención de hacer un mejor producto, sistema, servicio, experiencia o negocio. En resumen, provee una manera optimista de mirar el futuro al reformular problemas como oportunidades, uniendo innovación, tecnología, investigación, negocios y clientes para ofrecer nuevo valor y ventaja competitiva a través de las esferas económicas, sociales y ambientales (World Design Organization, 2017).

Desarrollo y diseño de productos con base en usuarios

La introducción de nuevas tecnologías y la aceleración de tendencias en la Internet han permitido avanzar en términos de la conexión entre las empresas –a través de productos, bienes o servicios– y los consumidores/usuarios, así como reorientar las acciones de las decisiones estratégicas a nivel organizacional, lo que hace posible encontrar nuevos usuarios más informados y conectados. Sin embargo, a pesar del crecimiento de nuevas plataformas tecnológicas y de otras formas de comunicar las virtudes de los productos a los consumidores, resulta esencial el uso de mensajes adecuados y efectivos que permitan saciar su deseo de experiencias al entrar en contacto con el producto o servicio (González, Ortuño & Rosales, 2012). A partir de esta tendencia, se crea el diseño centrado en el usuario-consumidor.

Según el Manual de la Asociación Nacional de Escuelas de Diseño, el diseño de producto permite crear y desarrollar conceptos y especificaciones que optimicen la función, el valor y la estética de productos, ambientes, sistemas y servicios en beneficio del usuario, la industria y la sociedad. Para ello, combina disciplinas de las artes visuales, ciencias y tecnología, requiriendo además habilidades de comunicación y resolución de problemas (World Design Organization, 2017). En ese sentido, la denominación de diseño centrado en el usuario nace como respuesta a la industria de producción en masa de las grandes empresas cuando identifican su logro y excelencia en procesos, pero pobreza en atender las nuevas demandas del público, que cambian constantemente (Rodríguez & Sotelo, s.f.).

Es necesario enfatizar que para muchos críticos el diseño tiene una deuda sin saldar con el medioambiente, pues su progreso ha llevado a sacrificar muchos de sus atributos. Por esta razón, los diseñadores se plantean un nuevo reto:

proponer nuevas alternativas de creación, gestión y realización de productos, bienes y servicios, así como de relaciones con los proveedores, productores y distribuidores involucrados, en consideración a la sostenibilidad (Gómez, 2010).

Definición de experiencia del usuario

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) define la experiencia del usuario (conocida como UX, por sus siglas en inglés) como «percepciones y respuestas de una persona como resultado del uso y/o uso anticipado de un producto, sistema o servicio». Para asegurar la presencia de UX, los usuarios deben probar el desempeño funcional de un producto a fin de identificar necesidades cognitivas y afectivas, así como requerimientos satisfechos de manera inesperada. La creación de productos hediónicos o satisfactorios de larga duración recae en la capacidad del diseñador de empatizar con la parte experiencial de las interacciones entre los usuarios y los productos, lo cual permitirá entender la UX potencial e implementar el diseño para la experiencia (Zheng, Yu, Wang, Zong & Xu, 2017).

De acuerdo con el libro *Diseño*, de Tom Peters (2005), fundador de la Tom Peters Company, empresa global de formación y consultoría que asesora a grandes clientes como Rolls-Royce, Starbucks, Bank of America, Continental Airlines e Intel, el nuevo valor añadido, ya sea en productos o servicios, se deriva cada vez menos de la calidad de dicho producto o servicio y cada vez más de experiencias, política de marca o el diseño que estos proporcionan y poseen. La mayor parte de las personas consideran el diseño como algo superficial, algo que embellece y maquilla, pero en el mundo de Apple, Sony y Nokia el diseño es la antítesis de todo esto. El diseño trata del «alma», el diseño es lo primero, aquel que dirige y define la empresa y su proposición de valor fundamental.

Estas experiencias orientadas al usuario se basan en los conceptos de usabilidad. La definición de usabilidad es la práctica de diseñar «algo» –ya sean propuestas o productos/servicios– pensado en el usuario final, tomando como punto de partida su punto de vista e incorporando criterios base que permiten lograr un equilibrio entre lo funcional y lo estético. Por su parte, la denominación de experiencia del usuario hace referencia a lo que el usuario experimenta antes, durante y después de la interacción con el producto o servicio, siendo una práctica con pasos ordenados que sirven para validar la experiencia a lo largo del desarrollo de un proyecto y el diseño centrado en el usuario (Rodríguez & Sotelo, s.f). Entre los beneficios de aplicar UX se pueden mencionar los siguientes: confirmar que el diseño final sea 100 % funcional y entendible por el usuario final; reducir brechas de cambios funcionales al culminar un proyecto, evitando así costos fantasmas, y ganar usuarios y clientes satisfechos, que se reflejan en las medidas de desempeño planificadas al inicio del proyecto.

A su vez, Hassan (2017) indica que la función de los especialistas en UX es hacer esta tecnología amigable, satisfactoria, fácil de usar y, por tanto, realmente útil. Asimismo, reconoce que, si el *marketing* tradicional se basaba en promesas, la UX se basa en hechos que demuestren la capacidad de un producto o servicio de resolver necesidades y objetivos de forma eficiente y fluida. Solo este atributo determinará la aceptación social y la diferenciación entre competidores.

En suma, una de las principales consecuencias de un producto basado en la experiencia del usuario es, según Moldovan, Goldenberg y Chattopadhyay (2011), la comunicación boca a boca que puede ser gestionada y controlada utilizando esta dimensión clave junto con la originalidad del diseño de nuevos productos. Como veremos, la UX juega un rol significativo en el proceso de desarrollo de productos, bienes y servicios, que no solo afecta la efectividad de proceso de cocreación si no que influye en el éxito del producto final.

Diseño de interfaces del usuario

Si bien el término de usabilidad se utiliza en su mayoría al referirse a plataformas digitales, aplicativos y, en general, a productos de todo tipo orientados a un público específico, es preciso decir que a menudo encontraremos el término asociado a otro: interfaz. Una interfaz es aquel espacio que ocupa visualmente el diseño de cada página que compone una plataforma o aplicativo digital dentro de la pantalla del dispositivo empleado por el usuario (Rodríguez & Sotelo, s.f.). Esta asociación de interfaz y usabilidad radica en el uso que actualmente se le da a la herramienta de UX, en especial en plataformas digitales que contienen interfaces, pero no se ha generalizado en todos los aspectos que involucra el diseño orientado al usuario.

En relación con los atributos de una buena interfaz, Jakob Nielsen (citado por Finelli, 2011) identifica diez reglas heurísticas de usabilidad aplicada a las interfaces orientadas al usuario:

1. Visibilidad del estado del sistema: el sistema debe mantener informados a los usuarios de lo que está ocurriendo siempre, a través de retroalimentación apropiada dentro de un tiempo razonable.
2. Relación entre el sistema y el mundo real: el sistema debería hablar el lenguaje de los usuarios mediante palabras, frases y conceptos que les sean familiares más que con términos relacionados con el sistema. Debe seguir las convenciones del mundo real, haciendo que la información aparezca en un orden natural y lógico.
3. Control y libertad del usuario: en ocasiones, los usuarios elegirán las funciones del sistema por error y necesitarán una “salida de emergencia” claramente identificada para abandonar el estado no deseado al

que accedieron sin tener que pasar por una serie de pasos. Para ello, se deben apoyar las funciones de deshacer y rehacer.

4. Consistencia y estándares: los usuarios no deberían cuestionarse si acciones, situaciones o palabras diferentes significan en realidad la misma cosa; deben poder entender de manera directa y rápida cada parte del sistema.
5. Prevención de errores: mejor que un diseño de mensajes de error es realizar un diseño cuidadoso que prevenga la ocurrencia de problemas.
6. Reconocimiento antes que recuerdo: se deben hacer visibles los objetos, acciones y opciones a fin de que el usuario no tenga que recordar la información que se le da en una parte del proceso para seguir adelante. Las instrucciones para el uso del sistema deben estar a la vista o ser fácilmente recuperables cuando sea necesario.
7. Flexibilidad y eficiencia de uso: la presencia de aceleradores, que no son vistos por los usuarios novatos, puede ofrecer una interacción más rápida a los usuarios expertos que la que el sistema puede proveer a los usuarios de todo tipo. Se debe permitir que los usuarios adapten el sistema para usos frecuentes.
8. Estética y diseño minimalista: los diálogos no deben contener información irrelevante o poco usada. Cada unidad extra de información en un diálogo compite con las unidades de información relevante y disminuye su visibilidad relativa.
9. Ayudar a los usuarios a reconocer, diagnosticar y recuperarse de errores: los mensajes de error se deben entregar en un lenguaje claro y simple, indicando en forma precisa el problema y sugerir una solución constructiva al problema.
10. Ayuda y documentación: incluso si el sistema puede ser usado sin documentación, debe ofrecer ayuda y orientación concisa, fácil de buscar y enfocada en las tareas del usuario.

Los mandatos referidos a la usabilidad, en especial de interfaces, permiten reconocer que no solo es necesario considerar el diseño centrado en el usuario sino considerar aquellos aspectos, fuera de la estética y funcionalidad, que contribuirán con hacer felices a los consumidores. Para ello, es necesario reconocer que la felicidad o satisfacción no se presentan únicamente en forma de objetos o cumplimiento de tareas, también abarca aquellos aspectos intangibles como «el buen funcionamiento de algo», el que «esté pensado para esto y no aquello», el que «prediga lo que buscaba sin tener que indagar mucho», pero sobre todo el que «me solucione algo y al mismo tiempo no me demande mucho tiempo, esfuerzo ni recursos». Todos estos atributos se deben considerar cuando se diseña y crea un producto o servicio, una plataforma digital, un aplicativo, entre otros.

Finalmente, Kalimullah y Sushmitha (2017) resaltan que los cambios en

elementos de diseño de interfaces del usuario no resultan en cambios significativos de usabilidad como sí sucede cuando los cambios son hechos considerando grupos de usuarios (por ejemplo, adultos mayores versus jóvenes). En estos casos, puede llegar a observarse un aumento en la usabilidad de cierto grupo de usuarios en comparación con la situación anterior a dichos cambios.

Recomendaciones para el diseño y proceso de evaluación de interfaces del usuario

Resulta tal vez muy fácil afirmar que el diseño debe satisfacer las necesidades del usuario, ser utilizado para crear productos, bienes y servicios y reflejarse en interfaces compatibles y utilizables por los públicos objetivos. Sin embargo, esta gran recomendación sobre el diseño sigue siendo un ideal para muchas empresas, pasando incluso a segundo plano en el proceso de creación.

Esta hipótesis fue estudiada por Baudrillard en 1995, quien concluyó que, en efecto, los objetos son, además de meros utensilios, términos y evidencia del proceso social del valor que resulta del diseño. Para el autor «bajo el signo de los objetos, bajo el sello de la propiedad privada, lo que hay es siempre un proceso continuo de valor [...] El diseño es la práctica que pertenece a la economía política del signo, es decir, que generaliza el sistema de cambio/signo» (Gómez, 2010, p. 117). Son precisamente estos signos que tienen una gran incidencia en la vida de las personas, ya sea en el acto de comprar, de consumir, de elegir y de validar, los usuarios, además de adquirir un producto están creando identidad, están permeándose de otras culturas y, de alguna manera, satisfaciendo deseos que se han convertido en demandas.

De acuerdo con Hui y See (2015), el diseño personalizable de interfaces del usuario no solo beneficia al cliente y al desarrollador, sino que permite que el primero cree una plataforma que se ajusta a sus necesidades, mientras que el segundo podrá ofrecerla a un amplio rango de clientes. No obstante, estas interfaces deben cumplir con dos prerequisites relacionados con su diseño para que sean percibidas como fáciles de usar: deben ser claras, coherentes y mostrar un sentido de control al usuario. Ejemplos como Dropbox™ y Google Drive™ muestran un gran nivel de claridad de las interfaces del usuario, así como niveles altos de eficiencia usuaria, en los que recae el éxito que mantienen hasta el día de hoy.

Por estas razones, estas demandas deben ser satisfechas a través de procesos de evaluación del diseño y de las interfaces que involucra, en especial, aquellas orientadas a la interacción directa con los usuarios. Kalimullah y Sushmitha (2017) plantean, por ejemplo, que para medir la usabilidad de aplicaciones móviles se deben considerar métricas como la tasa de éxito de las tareas/acciones o el tiempo tomado para ejecutarlas; sin embargo, una tasa de éxito indiscutible se mide considerando si el usuario ha completado

la acción o no, no habiendo consideraciones parciales. De igual manera, De Barros, Leitão y Ribeiro (2013), a partir de su estudio sobre el diseño y evaluación de interfaces del usuario en adultos mayores, concluyeron que los tests de usabilidad aplicados para evaluar la interacción de su grupo de usuarios con un aplicativo móvil (navegación, aspectos visuales de diseño, etc.) no fueron suficientes para confirmar hallazgos o evaluar alternativas de elementos.

Las diversas investigaciones relacionadas con la evaluación de interfaces y su interacción con los usuarios permiten inferir que, dependiendo del producto diseñado basado en usabilidad, la manera de evaluación será distinta y, en muchos casos, podrá necesitar más de un método para obtener resultados significativos. Por esta razón, se recomienda que, si bien todos los productos que involucren interfaces se diseñen considerando aspectos de usabilidad, es indispensable tener en cuenta su proceso de evaluación antes de lanzarlos al mercado.

Diseño de la imagen corporativa (*branding*)

El diseño en la imagen corporativa ha cobrado más importancia en los últimos años; sin embargo, es preciso capacitar y educar a profesionales ajenos al diseño en cómo este juega un papel crucial en la concepción de una marca y cómo puede agregar valor a una empresa y a sus productos o servicios. Esta instrucción no solo les servirá para entender y comprender la relevancia de este aspecto del diseño, sino también para involucrarse en el proceso de toma de decisiones y en la construcción de la identidad de proyectos actuales y futuros.

El diseño genera valor en beneficio de los ingresos de las empresas siempre y cuando aplique adecuadamente sus principios básicos. De acuerdo con Mas (2014), las personas suelen enfocarse en lo que las marcas tratan de comunicar o evocar en ellas porque es el medio que las empresas encuentran más atractivo y que prefieren para fidelizar a sus clientes o usuarios; sin embargo, es el método que menos perdura. Por esta razón, es vital que tanto los productos como los servicios que se relacionan a través de sus marcas con sus audiencias se rediseñen constantemente y se revisen a fin de brindar experiencias cada vez más felices a sus usuarios.

El diseño es una parte fundamental en el proceso de construcción de una imagen corporativa sólida, cualquiera sea el negocio o la industria. Así, deben considerarse elementos gráficos imprescindibles que permitan comunicar promesas y compromisos y evocar sensaciones, emociones y sentimientos, conceptos que deben estar alineados a la propuesta de valor de dicha marca que representa un producto o servicio en el mercado (Mas, 2012). Estos elementos o canales, que tienen relación directa con la conciencia humana, son:

- El canal visual, que registra colores, formas, texturas, fotografías o imágenes.
- El canal auditivo, que registra palabras, conceptos, sonidos.
- El canal emotivo, que registra sentimientos, emociones, trato, gestos y tacto.

Todo ser humano se relaciona a través de estos tres canales; por tanto, un profesional creativo del diseño debe ser capaz de identificar los puntos relevantes del cliente o usuario y encontrar el *match* con respecto a la propuesta de valor que la organización (marca) está dispuesta a cumplir. De esta forma, el desarrollo de una imagen corporativa potente se da por un conjunto de elementos que, gestionados de manera eficiente y eficaz, logran una conexión especial con los clientes o usuarios a través de los diversos medios o puntos de contacto (Mas, 2012). Este vínculo de las marcas con diferentes puntos de contacto se obtiene mediante la creación de contenido significativo para las personas, generando una experiencia integral, completa y orientada a brindar soluciones más que meras características o atributos (Mas, 2017).

En esta combinación de elementos, sensaciones y canales de comunicación recae el éxito de muchas marcas de productos o servicios. Por ejemplo, cuando vemos el logo de Zara, inmediatamente lo asociamos con ropa moderna, en tendencia, exclusiva y muy bien confeccionada; sin embargo, cuando vemos el logo de H&M la mente registra asociaciones con ropa accesible, en tendencia y de mediana calidad. Esto precisamente se busca con la imagen corporativa de grupos de productos o servicios: provocar en la mente del usuario, consumidor o cliente sensaciones u opiniones directamente relacionadas con la propuesta de valor.

Branding, contexto del diseño orientado al consumidor

De acuerdo con Mas (2017), las marcas ya no se definen por su logotipo, papelería (folletos, tarjetas de presentación, etc.), *spot* televisivo o página web, se definen por el valor de su marca y lo que significa o evoca en la mente de sus usuarios o clientes. Desde esa perspectiva, los soportes gráficos se engloban en el campo de acción comunicacional del diseño, que revisaremos más adelante.

Para Seth Godin (1999, citado por Mas, 2017) el *brand* (la marca) «es una serie de expectativas, memorias, historias y relaciones que, cuando se unen, se les atribuye la decisión del consumidor a escoger un producto sobre otro» (p.14). Por su parte, Ramírez y Ariza (2012) definen a la marca como un sistema que representa a la empresa y sintetiza el sector en el que se desenvuelve, el estilo, la jerarquía, los valores, entre otros, siendo más que solo su expresión gráfica. Esta marca debe estar compuesta por un signo verbal (asociado a la palabra o expresión) y uno visual (asociado al logotipo o nombre en letras, isotipo o símbolo y color).

De acuerdo con González, Ortuño y Rosales (2012), el *branding* es un componente esencial dentro de los agentes que interactúan en el espacio de la co-

municación multidimensional, cuyo principal objetivo es causar impresiones duraderas e impactar a los cinco sentidos a través de los tres canales de comunicación, tanto en relación con productos como con servicios. En el marco del diseño orientado al consumidor, el *branding* puede incidir en la participación de usuarios-consumidores, miembros claves en la generación de valor, a través de la cocreación (*co-branding*); sin embargo, esta práctica recién está siendo utilizada en las organizaciones.

En el estudio de Rossi (2011) se demostró que en el codesarrollo virtual de productos, los estímulos intrínsecos y emotivos, relacionados con el sentido de apego hacia la marca, resultaron ser más relevantes para motivar a los participantes que los propios incentivos monetarios. Es así que, una vez más, se destaca un aspecto del diseño orientado al consumidor basado en la interacción entre las organizaciones y el consumidor, así como por la importancia de los procesos y la naturaleza de la comunicación que media entre ambos actores.

El valor del diseño corporativo en las empresas

En 1998, Lash y Urry afirmaron que «el componente de diseño forma una proporción cada vez más grande del valor de los bienes. El proceso específico de la fuerza de trabajo pierde importancia en el aporte al valor agregado, y la adquiere, en cambio, el “valor del diseño”» (p. 32). Asimismo, Gómez (2010) resalta el valor del diseño como el centro de la relación entre la economía y la cultura, debido a que produce signos y símbolos que se intercambian comercialmente y que se consumen por el valor que adquieren en la sociedad.

Este valor, orientado al diseño de la identidad en las empresas, permite que estas se diferencien entre sí, que se posicionen en el mercado a través de la fidelización de los públicos objetivos y que, sobre todo, contribuyan al éxito, en diferentes proporciones, de los negocios, productos o servicios que representan.

Por su parte, según el estudio de Rangel y Tinto (2014), la literatura en la actualidad muestra que poner al cliente como el centro dentro de una organización influye en el éxito organizacional, entendiéndose que su satisfacción es una ventaja competitiva. Sin embargo, se identifican dos aspectos altamente relacionados con la satisfacción del cliente y el consecuente éxito de las organizaciones: la calidad que se percibe de los productos, bienes o servicios y la lealtad de marca, aspecto que contribuye a mantener la continuidad de las empresas en el tiempo.

Diseño como proceso de comunicación mediada

De acuerdo con diversos especialistas, el diseño es un proceso de comunicación mediada, debido a que genera productos que se convierten en un medio de soporte para la comunicación, el conocimiento y, en general, para el desarrollo

(Bedolla & Gil, 2004; Crilly, Good, Matravers & Clarkson, 2008). Esto se genera a raíz de sus aspectos utilitario-funcionales y comunicativo-emocionales, que, ante la naturaleza perceptiva del ser humano, evoca relaciones sensoriales que se acuñan mediante la interacción con ellos. Asimismo, en función del volumen relativo a los productos y el número de consumidores potenciales a los que pueden ir dirigidos, el diseño puede ser considerado no solo como un proceso de comunicación mediada sino como una forma de *mass media*.

Con la marca gráfica o *branding* resuelta verbal y visualmente es necesario definir sus atributos al desarrollo del sistema visual; es decir, a las piezas que conformarán las herramientas de comunicación de la empresa. Como vimos antes, como campo de acción del diseño, la comunicación del producto abarca un conjunto de soportes gráficos –marca, web, catálogos, folletería, *stands*, puntos de venta, manuales, embalaje o *packaging* y otros elementos auxiliares– que permiten identificar y reconocerlo, manteniendo la coherencia entre este y la imagen que la organización desea proyectar.

Con respecto a la folletería o papelería, Ramírez y Ariza (2012) destacan las constantes formales a tener en cuenta, como la tipografía, los colores, el tipo de imágenes, así como las características de la papelería comercial y de todas aquellas piezas que se hayan pautado como indispensables (por ejemplo, web, catálogos, etc.), no siendo necesario diseñarlas todas si no solo aquellas que delinearán el sistema y representen la coherencia gráfica. En este caso, es particularmente sensible hablar, por ejemplo, de la cantidad de colores que se aplicarán en cada pieza, pues esto involucra un estudio de quién la recibirá, en qué contexto y en qué cantidad, para luego estimar el costo. También es fundamental determinar el formato, pues también implica un análisis de los recursos necesarios y los costos. Finalmente, tener en cuenta los recursos técnicos con los que se cuenta, en general, para llevar a cabo esta actividad de diseño y producción.

En relación con el *packaging*, a diferencia de lo que comúnmente se piensa, Ramírez y Ariza (2012) resaltan que no se trata de un mero envoltorio, sino que trasciende como parte integrante y fundamental del producto. Esto incide en la necesidad de contemplar diferentes variables y factores que intervienen en el empaquetamiento o embalaje, los cuales dependen en gran medida del entorno del producto y del momento de aplicación (por ejemplo, *packaging* para cosmética, maquinarias, agroquímicos, productos alimenticios, etc.). Ya sea que se hable de un envase (dirigido al consumidor final) o embalaje (orientado a la cadena de distribución), el *packaging* es necesario para crear una relación entre el producto y su entorno, logrando así el impacto esperado.

La experiencia de compra de un producto puede ser agradable, enriquecedora, memorable, deseable y esperada; sin embargo, también puede ser aburrida, irritante y desmotivadora, convirtiéndose en todo lo opuesto a lo que la orga-

nización buscó en un inicio. Para no caer en la segunda situación, Ramírez y Ariza (2012) ponen énfasis en la importancia de planificar estratégicamente las experiencias a través del diseño, asegurando de esta forma que hagan vivir a los usuarios algo único con un producto, servicio, marca o espacio comercial. En este aspecto, la interface o relación entre la marca y el consumidor se presenta como el espacio o punto de venta, como el marco de vinculación estratégica para la construcción de valor de la marca. Estos locales comerciales, *stands*, *showrooms* y demás puntos de venta utilizados por las organizaciones para llegar de manera directa a sus consumidores deben poder resolver de manera adecuada cinco puntos clave: letrero, fachada, vidriera, entrada y ubicación. Estos elementos deben tener coherencia con el sistema de comunicación de la empresa para transmitir un mensaje único, claro y conciso.

La publicidad –entendida como el conjunto de todos los recursos visuales y sensoriales expuestos sobre un producto o servicio– constituye un aspecto relevante de su comunicación, siempre y cuando los mensajes utilizados sean coherentes con los diferentes elementos gráficos. Se confunde, a menudo, este término con el *marketing*; sin embargo, ambos se complementan: el *marketing* aporta aspectos estratégicos al diseño, a la comercialización y a la introducción de innovaciones en productos o servicios, contribuyendo a su validación en el mercado.

Diseño estratégico

El diseño estratégico es un enfoque integral para pronosticar cambios en los mercados, en los requerimientos asociados a clientes y en las capacidades técnicas, así como para idear artefactos que se adapten a estos cambios de manera eficiente y eficaz (González *et al.*, 2012). El diseño en su rol estratégico permite el desenvolvimiento en escenarios complejos y la anticipación de tendencias, de modo que es posible capitalizar su facilidad para visualizar conceptos y comunicarlos claramente (Ramírez & Ariza, 2012). Este tipo de diseño se asocia, al igual que los cambios y transformaciones del medio, con el pensamiento a largo plazo, con los valores de productos, bienes y servicios y con el contexto empresa-usuario.

Según Montaña (2007, citado por Gómez, 2010), las empresas que integran el diseño desde el uso estratégico deben tener una estrategia de diseño directamente vinculada con la corporativa, la cual pueda contribuir con sus objetivos. En particular, debe responder a las siguientes preguntas: ¿cuál es la estrategia de desarrollo de nuevos productos?, ¿cuál es la estrategia de la marca?, ¿cómo interviene el diseño en los diferentes instrumentos para la creación de la marca? y ¿cómo se planifica el proceso de diseño? En suma, esta estrategia tiene que definir los recursos que hay que asignar, el posicionamiento de los productos a través de su diseño y el de la marca, las colaboraciones con especialistas ex-

ternos y de diferentes áreas, el aseguramiento de los objetivos de la estrategia corporativa, entre otros que redundan en diversos aspectos concernientes a la totalidad de la oferta de valor de la empresa.

En términos de cómo puede adoptarse el diseño como estrategia corporativa, Peters (2005) señaló 17 principios que las empresas orientadas al diseño aplican, entre los que destacan los siguientes:

- Las empresas que usan el diseño estratégicamente utilizan el lenguaje emotivo del diseño, hablan abiertamente de la concienciación por el diseño en sus culturas corporativas y trabajan, de manera sistemática y programada, para asegurar que se incentiva.
- El diseñador jefe es miembro del consejo directivo o, al menos, miembro del comité ejecutivo (el rango no importa).
- El diseño está presente en todas sus instalaciones y actividades internas y externas, bajo el lema «El diseño es parte de nuestra personalidad».
- Realizan una auditoría del diseño cada año o cada dos y publican los resultados en la memoria o informe anual de la empresa.

El diseño estratégico combina los principales atributos del diseño –lo estético, a través de las características físicas y de personalización; lo emocional, a través de las experiencias, y los valores de la marca, a través del *branding*– con el objetivo de ofrecer productos que resuelvan problemas y satisfagan necesidades reales de los usuarios. Para lograr estos fines, los diseñadores de diversas áreas, como artistas, administradores, investigadores, emprendedores, etc., necesitan ser *storytellers*, es decir, deben poder contar y disfrutar de contenidos y sus relaciones de manera intuitiva, simple, relevante y estimulante a fin de brindar experiencias únicas, memorables e inspiradoras que dirijan la innovación y los procesos de diseño (Maldonado, Moreira, Teixeira, Ferrão, Ermida & Passos, 2015).

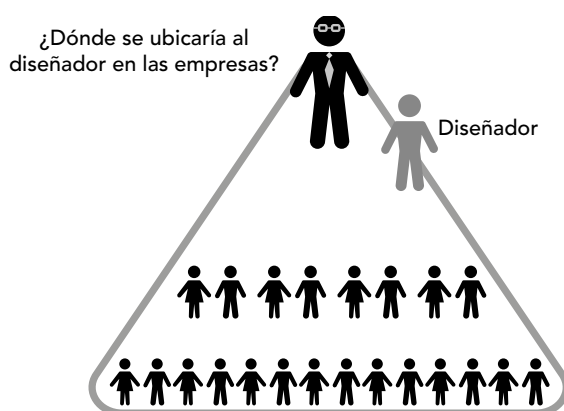
Si bien la vinculación del diseño estratégico dentro de las empresas puede resultar difícil para aquellas que recién inician sus actividades o son pequeñas, diferentes autores y expertos plantean que de todas maneras se incluya este enfoque, ya sea mediante consultoría de diseñadores con perfil en gestión o mediante la conformación de un área organizada de diseño (sea nueva o reducida), permitiendo así que se articulen los objetivos corporativos con los de diseño.

Diseño estratégico como factor de innovación

Las empresas siguen enfrentándose al desafío de alcanzar altos niveles de competitividad en sus respectivas industrias y economías. Para hacer frente a las tendencias cambiantes en los mercados nacionales e internacionales han buscado estrategias que las diferencien de sus competidores, donde el valor y

la innovación son los principales actores. En ese sentido, Gómez (2010) refiere que «el diseño usado como factor estratégico fomenta la generación de valor y de innovación» (p. 109). En el mundo, aquellas empresas que han logrado destacarse y ser un punto de referencia tanto para sus clientes como para sus competidores son precisamente aquellas que han considerado el diseño dentro de sus actividades. González *et al.* (2012) plantea que para hacerlo es necesario aplicar prácticas alternativas como la cocreación, la innovación abierta y el trabajo en red por su relación con el diseño estratégico, mientras que Albín (2017) precisa que se debe incluir en el organigrama empresarial, como empresario, a un diseñador. Así, toma la propuesta de Rodríguez (2009), como se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Gestión diseño en la empresa el diseño como factor de innovación



Fuente: Adaptado de Albín, 2017, p. 15.

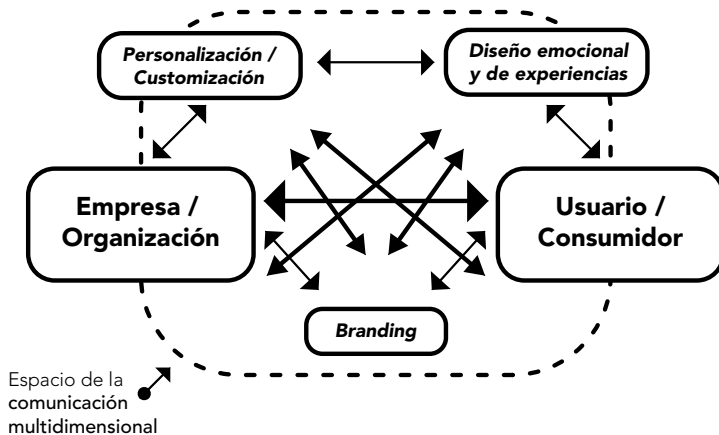
Por otro lado, Albín (2017) sostiene que, con relación al diseño como factor de innovación en las empresas, es preciso aclarar que una experiencia –algo que todo producto o servicio pretende ofrecer– tiene tres momentos: antes, durante y después, en los cuales el usuario cuenta una historia a sus clientes, una «experiencia». Es así que el diseño debe ir de la mano con la gestión, con las relaciones y con el entorno; entonces, es un error centrarse simplemente en el aspecto visual, comunicacional o gráfico. Esta nueva tendencia ha sido adoptada por diversos gobiernos que tradicionalmente promovían políticas económicas para subsidiar e impulsar el diseño en las empresas para tener un liderazgo competitivo más allá de los límites de su industria o sector económico.

No obstante, más allá de la incorporación del diseño en empresas y su uso estratégico, se requiere todo un cambio cultural al interior de las organizaciones, en principio, que se acepte al diseño como parte integral de su cultura (Gómez, 2010). Finalmente, si bien las empresas que recién emergen no tienen mucha

experiencia aún en sus mercados finales, deben aprovechar el tomar ventaja de lo que ya se conoce, de aquellos atributos que deben tener sus empresas, productos, bienes o servicios para tener el éxito esperado. Es en este campo que el diseño estratégico cobra una vital relevancia.

Capaldo y Messeni Petruzzelli (2011) indican que, en la era de las alianzas, las asociaciones y la economía en red, además de poseer competencias claves, se necesita emplear la de otros para la creación y la apropiación de valor, constituyéndose en consecuencia en dos grandes pilares en los que se basa la gestión estratégica de la innovación. En la misma línea, González *et al.* (2012) plantean que la creación de valor a partir del diseño orientado al consumidor debe explorar tres factores potencialmente relacionados con oportunidades de gestionar la innovación en el ámbito de la comunicación multidimensional empresa-organización y usuario-consumidor; estas son la personalización/customización; el diseño emocional y de experiencias y el *branding*, valores de marca, cuya importancia radica en su interacción con los componentes de la organización y el usuario/consumidor, como se observa en la Figura 5.

Figura 5. Convergencia aspectos en la interface de la innovación y la creación de valor



Fuente: Adaptado de González *et al.*, 2012, p. 39.

Desde la consideración de la innovación y la creación de valor, la personalización o customización –basada en la tendencia del cliente conectado– impulsa el diseño y la creación de productos hechos a medida y servicios individualizados. Sin embargo, es conveniente decir que este enfoque no genera diseños finales sino posibilidades de diseño para que los consumidores valoren y elijan. Este concepto se complementa con el diseño emocional o de experiencias, en el

cual se consideran aspectos relevantes para el usuario (vivencias, sentimientos y sensaciones memorables) para hacer del diseño un medio de diferenciación funcional y, a la vez, un vehículo de creación de valor emocional. Finalmente, el *branding* representa aquel componente esencial dentro del espacio de comunicación entre la empresa/organización y el usuario/consumidor; es decir, la marca de un producto o servicio debe permanecer no solo en la mente de los usuarios sino impactar sus cinco sentidos. En síntesis, el valor de la marca debe reflejarse en la respuesta del mercado, llámese en ventas, beneficios y alcance (González *et al.*, 2012).

Por su parte, en el ámbito del diseño orientado al consumidor, la cocreación convierte los *inputs* de los clientes –incluyendo sus esfuerzos, conocimientos, gastos, etc.– en una nueva capacidad para la organización, que resulta en un producto hecho por los usuarios para los usuarios que, además, ha pasado por diferentes y múltiples etapas de validación (González *et al.*, 2012). El proceso de cocreación puede ser visto como innovación de dos tipos: i) proceso de innovación utilitaria que empatiza en la generación de uso (por ejemplo, *airbags* para autos) y ii) proceso de innovación hedónica enfocada en la entrega de significado específico (por ejemplo, apariencia) (Zheng *et al.*, 2017).

No obstante, según Zajac y Olsen (1993), las organizaciones no acuden únicamente a los usuarios para crear productos o servicios, sino que también solicitan apoyo a otras organizaciones o aliados. Es así que en estas dinámicas de cocreación y de valor, los equipos interdisciplinarios colaborativos son más propensos a crear soluciones innovadoras que los grupos enfocados de personas afines. En este estudio, esta observación se convierte en una premisa importante.

Si bien esta situación podría darse con facilidad, en muchos contextos –particularmente en el Perú–, priman los celos y el miedo por ser copiados o, aún peor, robados, y se tiene instalado que el conocimiento y el logro es mejor si es individual y no colectivo. Esto se evidencia en las numerosas postulaciones a financiamientos de emprendimientos innovadores que pertenecen a «equipos» de uno, dos y tres personas, que incluso comparten la misma profesión. Desde ese punto de vista, Van de Vrande, De Jong, Vanhaverbeke y De Rochemont (2009) afirman que las empresas no pueden darse el lujo de tratar de innovar por su cuenta, debido al conocimiento abundante y muy disperso y a la existencia de prácticas alternativas de innovación, entre ellas, la colaborativa.

Por otro lado, la innovación se genera a partir del conocimiento adquirido por el área de investigación y desarrollo (I+D) y por el conocimiento existente, lo que resulta en el éxito empresarial. Este éxito puede ser interno, propio o relativo al *know-how* y al capital intelectual de la empresa, pero tiende cada vez más a incluir al conocimiento por medio de alianzas y procesos de cocreación.

Diseño como proceso y pensamiento proyectual

Las tendencias a seguir, impulsadas por las grandes empresas de diseño, vienen desde el siglo pasado y muchas de ellas se mantienen vigentes; algunas consideran ciertos aspectos del diseño, mientras que otras van más allá. Mas (2012) destaca las siguientes tendencias asociadas al diseño:

- *Proceso.* Tener un proceso creativo de diseño conduce a un cambio o a la transformación de un entorno, agregando valor.
- *Colaboración.* El trabajo interdisciplinario es importante para llegar a soluciones eficaces, pues varias mentes creativas y diseñadoras conducen a otras en pro del resultado.
- *Flexibilidad mental.* La disposición es indispensable para lograr los objetivos de cualquier proyecto de diseño.
- *Curiosidad y exploración.* Llegar al proceso con ningún prejuicio y en un estado de apertura mental que permita probar y sobre todo preguntar: ¿por qué?
- *Aprendizaje continuo.* ¿Qué se ha aprendido de la experiencia? ¿Cómo se puede mejorar el proceso?

En particular, es posible identificar que estas tendencias no se centran en un determinado aspecto del diseño, sino que lo conceptualiza como un proceso, un grupo de actividades y procedimientos que permiten llegar a un resultado, el cual debe poder ser evaluado, involucrar una colaboración interdisciplinaria para llegar a cierto grado de éxito, considerar la resiliencia de los colaboradores para alcanzar los objetivos trazados y, sobre todo, permitir cuestionamientos en todo momento. Estas tendencias guían los procesos de diseño actuales y son ampliamente usadas por empresas, emprendedores y profesionales que buscan crear, innovar y solucionar problemas.

De igual forma, Sipus (2017) afirma que el uso de metodologías como Lean startup como técnica organizativa permiten identificar –en cuestión de semanas en vez de meses– qué soluciones técnicas funcionan y cuáles no, utilizando ciclos cortos de experimentación de productos en vez de emplear estrategias multifase a largo plazo. Estas han ayudado a que muchas organizaciones adopten un principio de diseño común para aumentar y modificar los proyectos mediante la iteración, entendiéndose como un proceso de investigación iterativa y de rápido prototipado.

Con base en estas tendencias, Shawn (s.f., citado por Mas, 2014) señala que el diseño es proceso y el proceso es un concepto, una manera de hacer diseño y de hacer negocios. El proceso es entonces un lenguaje de los negocios y también el lenguaje del diseño. Asimismo, Mas (2012) afirma que el diseño implica un

proceso sistémico y creativo a la vez que conjuga el análisis racional (lógico) con el análisis intuitivo (imaginativo), a través del cual se construye desde un producto o servicio hasta una marca, publicidad o campaña que nace con un objetivo de negocio específico. Es así que el diseño entendido como proceso involucra que no solo se considere al diseñador sino a otros profesionales que aportan de forma colaborativa en el producto final.

Por su parte, Brown (2009, citado por Vicens & Grullon, 2011) refiere lo siguiente:

El pensamiento de diseño, aplicado en la Universidad de Stanford y popularizado por la empresa de diseño IDEO, se basa en principios que pueden ser enseñados y empleados por personas de diferentes niveles de escolarización. El pensamiento de diseño se puede describir como una disciplina que compatibiliza la sensibilidad del diseñador y los métodos para satisfacer las necesidades de la gente con lo que es tecnológicamente factible y lo que una estrategia de negocio viable puede convertir en valor para el cliente, aprovechando las oportunidades del mercado (p. 7).

De esta forma, el diseñador como gestor estratégico y agente dinamizador de sinergia, entre otros agentes locales, debe considerar su rol como desarrollador de actividades de formación y comunicación del valor estratégico del diseño y desarrollo de proyectos (Gómez, 2010). Esto quiere decir que el diseñador juega un papel importante como promotor del pensamiento de diseño, comunicador del diseño y desarrollador de proyectos, apoyando el aspecto del diseño como actividad y pensamiento proyectual.

Finalmente, si bien se pretende formar a diversos profesionales en las habilidades y capacidades del pensamiento de diseño como herramienta para ejecutar proyectos, emprendimientos e ideas de negocio, muchas iniciativas se traducen en talleres con poca noción del valor de las metodologías impartidas, como es el caso del Design Thinking, tal vez el más difundido para enseñar el pensamiento de diseño. Este aspecto del diseño, si bien se destaca como facilitador para la creación y el diseño de ideas, necesita de herramientas complementarias para ser efectivo.

Resumen de la sección

El diseño está asociado a la resolución de problemas y al fomento de la creatividad; a su vez, permite la búsqueda de oportunidades de desarrollo y aplicación de productos innovadores, basados en necesidades reales de usuarios, los cuales deben apoyarse del diseño para validarlos y comercializarlos en el mercado. Estos ofrecimientos deben tener valor, el cual responde justamente al análisis

de las necesidades reales de los clientes, de la búsqueda de nuevas formas de solucionar problemas, del proceso efectuado para lograr a la propuesta indicada; es decir, al diseño de toda esta experiencia.

Para ello es necesario reconocer que la felicidad o satisfacción no se presentan únicamente en forma de objetos o de cumplimiento de tareas, también abarca aquellos aspectos intangibles como «el buen funcionamiento de algo», el que «esté pensado para esto y no aquello», el que «prediga lo que buscaba sin tener que indagar mucho», pero sobre todo el que «me solucione algo y al mismo tiempo no me demande mucho tiempo, esfuerzo ni recursos». Hay que considerar todos estos atributos cuando se diseña y crea un producto o servicio, una plataforma digital, un aplicativo, entre otros.

Por esa razón, «un buen diseño no consiste en un proceso profundo o mágico, sino que requiere que el profesional del diseño se acerque mucho a la comunidad usuaria para realizar un estudio etnográfico y que luego, rápidamente, construya prototipos de bajo coste y baja calidad para testarlos con las partes inmediatamente interesadas» (Sipus, 2017, pp. 65-66). Asimismo, mientras un profesional del diseño sabe que para resolver un problema complejo se necesitan muchos estudios y mucha planificación, así como proponer soluciones, como prototipos que deben ser probados, testados y modificados una y otra vez, un buen diseñador repetirá este proceso muchas veces hasta que encuentre una solución que satisfaga las necesidades de las partes interesadas.

Vale insistir en que el diseño estratégico combina los principales atributos del diseño –lo estético, a través de las características físicas y de personalización; lo emocional, a través de las experiencias, y los valores de la marca, a través del *branding*– a fin de ofrecer productos, bienes y servicios que resuelvan problemas y satisfagan necesidades reales de los usuarios. Para ello, se necesitan equipos interdisciplinarios colaborativos, más propensos a crear soluciones innovadoras que los grupos enfocados de personas afines, siendo esta una de las premisas guían este estudio.

En suma, el diseño es un término que abarca diferentes aspectos creativos, desde la solución de problemas a partir de la atención de las necesidades reales de usuarios (diseño como proceso), pasando por el diseño estratégico usado en las empresas para crear valor, hasta la concepción de una marca e identidad de empresas y sus productos (diseño gráfico publicitario). Asimismo, se identifican aspectos relacionados, como la usabilidad, la experiencia del usuario, el diseño/prototipado de productos, la comunicación a través de publicidad, entre otros; estos son complementarios y, de igual forma, decisivos para el éxito de cualquier propuesta cuyo principal fin sea proporcionar valor. En particular, la experiencia del usuario juega un rol significativo en el proceso de desarrollo de productos que no solo afecta la efectividad del proceso de cocreación sino que influye en el éxito del producto final.