



➔ LA GESTIÓN DEL DISEÑO
EN LA EMPRESA

✍ José María Iváñez Gimeno
◆ McGraw-Hill
◆ Madrid 2000

190

La invención, según la definición de la OCDE, «aparece cuando la posibilidad de realizar un producto nuevo, de utilizar un procedimiento de fabricación original, está admitida o demostrada». El plasmar esta invención en un producto que sale al mercado es función del diseño industrial y, en este sentido, el diseño industrial es una innovación incremental que aumenta el valor del producto y que permite su fabricación en serie y su comercialización.

El diseño es, en una frase no muy afortunada pero sí muy expresiva y de un realismo machacón, «la innovación tecnológica de los pobres, el arma de los países que sin estar a la cabeza de la innovación tecnológica mundial, basada en la investigación aplicada de procesos y productos, es capaz de lanzar al mercado una sucesión de nuevos productos que, por su adaptación a las necesidades fun-

cionales, formales y simbólicas de los consumidores son éxitos de mercado y garantía de crecimiento económico y de progreso social».

En el triángulo estratégico, que José María Iváñez Gimeno define en su libro, formado por empresa, producto y mercado, siempre en equilibrio inestable por las fuerzas de la feroz competencia que domina el mercado globalizado, la garantía de competitividad y de éxito empresarial se produce cuando los tres elementos han logrado coordinarse, cuando el producto es el adecuado para el mercado y cuando la empresa reúne las condiciones técnicas óptimas para producirlo.

En este triángulo, el diseño es el elemento coordinador y el instrumento básico para alcanzar la competitividad, ya que permite restablecer los equilibrios competitivos mediante la creación de productos

adaptados a la demanda de los diferentes segmentos del mercado y porque permite adaptar el producto, diseñado para la fabricación, a las capacidades tecnológicas y productivas de la empresa. Es, en un ciclo continuado y vertiginoso de nuevos productos que sustituyen a los no competitivos por haber agotado su ciclo de vida, el elemento clave de la empresa orientada al mercado.

**LA GESTIÓN DEL DISEÑO
EN LA LITERATURA**

La gestión del diseño en la empresa, al igual que la gestión de los instrumentos que influyen directamente en la competitividad de la empresa, requiere de técnicas de gestión y de dirección que permitan su aplicación óptima a la empresa, y de la formación de estos profesio-

nales de la empresa, gestores del diseño o directivos de empresa que, entre sus habilidades, deben conocer la gestión del diseño dentro de su formación pluridisciplinar, es escasa, por no decir que prácticamente inexistente. Los escasos libros que sobre diseño industrial, diseño de producto, diseño de imagen corporativa y diseño de envase y embalajes existen en el panorama editorial en español han sido realizados desde el punto de vista de la formación del diseñador o del de las Administraciones Públicas, conscientes de la necesidad de sensibilizar al empresario sobre los efectos del diseño industrial en la competitividad de las empresas y del país.

El antecedente de este libro en la literatura técnica en castellano es *El diseño en la empresa*, de Oriol Pibernat, publicado en 1986 por el Instituto de Fomento a la Exportación (INFE), que recoge artículos publicados en la revista del instituto y que son el primer intento de realizar un manual dirigido al empresario para sintetizar los conocimientos necesarios y poder gestionar el diseño en sus empresas.

A este primer intento sistematizador de Pibernat debe mucho el actual libro que se comenta, ya que resulta imposible no seguir el método y la sistematización realizada por este autor, en una aproximación que quiere ser integral al mundo de la gestión del diseño. Publicado con posterioridad, y con una orientación más práctica que teórica, es el libro de DZ Centro de diseño en 1995, *Manual de gestión del diseño*.

José María Iváñez ha sido un profesor universitario pionero en las enseñanzas de la gestión del diseño en la Universidad Politécnica de Madrid, en su Escuela de Negocios, CEPADE, y conjuga el rigor univer-



sitario y el análisis exhaustivo de la bibliografía española sobre diseño industrial con un sentido práctico, fruto de sus largos años de contacto con diseñadores y empresarios, como funcionario público pionero en la definición y aplicación de las políticas de promoción en España del diseño de moda, primero, e industrial, después.

Por ello, se está ante un libro que, sin abandonar el rigor universitario, es práctico; dirigido a dotar a empresarios y gestores de diseño de los conocimientos e instrumentos necesarios para gestionar el diseño en sus empresas como instrumento y así aumentar su competitividad.

DISEÑO Y FABRICACIÓN

El libro comienza con un capítulo introductorio en el que se repasa el concepto de diseño industrial, su contenido y sus relaciones con la calidad de vida y el mundo del consumo de masas. Aborda la integración del diseño industrial en la estrategia de la empresa, su con-

cepción como innovación tecnológica incremental y las estrategias aplicables a la innovación, sin olvidar que el diseño permite conseguir los tipos de competitividad definidos por Michael Porter en su clásico *Estrategia competitiva*.

La influencia del diseño en el proceso productivo, con el diseño del producto pensando en su fabricación, permite incrementar la productividad de la empresa al facilitar la fabricabilidad del nuevo producto disminuyendo el número de piezas y el coste de materiales, la fabricación y el montaje. En definitiva, aumentando la productividad y reduciendo los costes de fabricación sin por ello disminuir los estándares de calidad ni olvidar la orientación al mercado del nuevo producto ni la aplicación de las nuevas técnicas de fabricación, como son la ingeniería simultánea o el análisis del valor.

La capacidad del diseño industrial de adaptar los productos a los deseos y características de los consumidores, su influencia en la formación del *marketing mix* de la empresa, su capacidad para crear nuevos productos que mejoren los anteriores o que simplemente los hagan estética o simbólicamente más adecuados a las necesidades del mercado, es el objetivo del siguiente capítulo, que también analiza el rediseño y el *styling* de productos como método para lanzar nuevos productos al mercado sin modificar sus características técnicas esenciales.

DISEÑO E IMAGEN

Finaliza esta primera parte del texto examinando la inclusión del diseño industrial en la innovación tecnológica, que al tiempo que

transforma el mundo, el diseño industrial debe adaptarse a las nuevas tecnologías y a las nuevas condiciones del mercado, fruto del progreso tecnológico y de la globalización de los mercados.

Punto y aparte es el ecodiseño, diseño respetuoso con el medio ambiente e impulsor del desarrollo sostenible. Analiza las repercusiones medioambientales del consumo en un mundo globalizado y cómo el diseño de los nuevos productos debe realizarse previendo su repercusión en el medio ambiente, cómo los nuevos productos son consumidores de recursos escasos, cómo generan residuos a lo largo de su vida útil, que hay que minimizar, o cómo producen desechos cuando son sustituidos por nuevos productos sin, ni siquiera, haber terminado su vida útil.

En una segunda parte del libro se analizan las formas que adopta el diseño industrial, el diseño de producto en el que se analiza el proceso de creación de nuevos productos, estudiando las cuatro fases que atraviesa todo producto desde su definición hasta su introducción en el mercado, o cómo se gestiona su ciclo de vida, deteniéndose en el desarrollo de técnicas como es el análisis del valor.

Hay un capítulo especial dedicado al diseño de modas, en el que se resalta la importancia de la promoción como factor de éxito de las empresas y productos de moda, sin olvidar el proceso de creación de las colecciones y sus características técnicas.

IMAGEN Y DISEÑO CORPORATIVOS

Dedica dos capítulos a la imagen corporativa, a la importancia y componentes de la misma, a la identidad de la empresa, a la marca como identidad de la empresa, para finalizar con la elaboración de un plan de diseño corporativo, de sus componentes y de su implantación en las empresas. Concluye esta segunda parte con el diseño de envases y embalajes, analizando sus funciones en la empresa, su proceso y la problemática que rodea su gestión en la vida corporativa desde el punto de vista legal y económico. Se preocupa por los efectos de los envases en el medio ambiente, su capacidad contaminante y su posibilidad de reciclado si son correctamente diseñados.

En la tercera y última parte se estudia la gestión empresarial del diseño, cuál es su función dentro de las actividades empresariales, cómo se programa y se incorpora a la empresa, deteniéndose en las características y formación de los protagonistas y de esta actividad empresarial, los diseñadores y los gestores del mismo.

Contempla los modelos de implantación del diseño en la empresa, que dependen de la consideración que éste tenga en su plan estratégico. Delimita la polémica diseño interno-diseño externo, el realizado por profesionales que trabajan en la propia empresa o el desarrollado por diseñadores independientes que contratan sus servicios

puntuales, deteniéndose en las modalidades de contratación de los mismos y en los requisitos contractuales que ligán a empresa y diseñador. Se ocupa, finalmente, de las repercusiones que la implantación del diseño produce en la estructura organizativa de la empresa.

LOS ASPECTOS LEGALES

Analiza, por último, los aspectos legales del diseño, la protección jurídica, la protección de los productos y de los diseños, y toda la problemática de la promoción del diseño como instrumento de competitividad, objetivo e instrumento en las políticas públicas de promoción de la empresa. La claridad de los conceptos expuestos y lo ameno de la lectura se ven acompañados y apoyados por ejemplos prácticos en cada uno de los capítulos que ilustran los conceptos teóricos y que han sido obtenidos gracias a la colaboración de la revista especializada en diseño, *ON Diseño*.

En definitiva, un libro interesante que no debe faltar en una biblioteca profesional y, lo que es más importante, en la agenda de conocimientos de los empresarios y gestores que trabajan en campos de actividad en los que el diseño de los productos o la imagen de la empresa son factores claves para la competitividad.

■ Ramón Alonso Sebastián