



Mondragon
Unibertsitatea

Escuela Politécnica
Superior



Gipuzkoako
Foru Aldundia
Ekonomia Sustapeneke,
Landa Inguruneke eta
Lurralde Oreekako Departamentuek



Diputación Foral
de Gipuzkoa
Departamento de Promoción
Económica, Medio Rural
y Equilibrio Territorial

Elkardesign

Fundamentos, modelo y casos de éxito para
integrar el Diseño Estratégico



Diseinu Berrikuntza Zentroa (DBZ)

Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea (MU-EPS)

Loramendi, 4

20500 Arrasate-Mondragón / Gipuzkoa / España

Tlfn.: +34 943 794700

info.mgep@mondragon.edu

dbz.mondragon.edu

DBZ Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, 2020



La guía ELKARDESIGN ha sido desarrollada por:



**Mondragon
Unibertsitatea**

**Escuela Politécnica
Superior**



Con el apoyo del Programa para promover el fortalecimiento competitivo, la sostenibilidad y la colaboración del tejido empresarial de Gipuzkoa:

**Gipuzkoako
Foru Aldundia**
Ekonomia Sustapeneko,
Landa Ingurumeko eta
Lurralde Orokako Departamentua



**Diputación Foral
de Gipuzkoa**
Departamento de Promoción
Económica, Medio Rural
y Equilibrio Territorial

ELKARDESIGN es una guía para asistir a las organizaciones en la integración del Diseño Estratégico.

Esta guía es uno de los resultados del proyecto ELKARDESIGN, que tiene como objetivo la generación de modelos para la integración del Diseño Estratégico que puedan ser replicados por empresas de Gipuzkoa. El proyecto ha supuesto un trabajo de ocho meses de investigación y experimentaciones prácticas. Con esta guía tratamos de plasmar los conocimientos adquiridos en el proyecto para que otras organizaciones puedan aprovechar los beneficios del Diseño Estratégico.

Queremos agradecer al Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación de Gipuzkoa por hacer posible este proyecto. También queremos agradecer a las empresas Logikaline y Ausolan por haber participado y, en especial, a las personas que han trabajado codo con codo con el equipo del DBZ.

Introducción

A menudo, el Diseño se ha entendido como un proceso creativo en el que los y las diseñadoras utilizan una serie de técnicas con las que dan solución a un retos específicos de formas novedosas. El conocimiento de las necesidades de las personas usuarias, la representación de ideas mediante bocetos y la creación de prototipos para evaluar las propuestas son algunas de las técnicas que se han utilizado en el Diseño tradicionalmente para dar respuesta a esos retos.

Las empresas también afrontan retos de manera constante. Las necesidades del mercado son fluidas y las empresas necesitan construir competencias para adaptarse ellas. En este contexto, cada vez son más las organizaciones que han descubierto que el Diseño puede facilitar la toma de decisiones y la adaptación a los nuevos requerimientos del mercado de manera eficaz. Los y las diseñadoras han evolucionado sus técnicas artesanales para utilizarlas en la toma de decisiones estratégicas. Por ejemplo, colaboran con personas usuarias para capturar las necesidades del mercado, utilizan herramientas gráficas para visualizar sistemas de agentes y dinamizar la toma de decisiones, y minimizan los riesgos prototipando los cambios en proyectos controlados. En definitiva, el Diseño Estratégico consiste en utilizar el Diseño en los procesos estratégicos de las organizaciones. Concretamente:

“El uso de los principios y prácticas del Diseño para liderar el desarrollo e implementación de estrategias hacia resultados innovadores que benefician a las personas y a las organizaciones.”

Calabretta, Gemser y Karpen¹

¿A quién va dirigida esta guía?

Tanto a personas con puestos directivos como con mandos intermedios de todo tipo de organizaciones. Cualquiera con cierta visión transversal de la organización puede impulsar la integración del Diseño Estratégico. Además, existen casos de éxito con el Diseño Estratégico en todo tipo de sectores: producción, servicios, administración pública, etc.

¿Qué voy a encontrar en esta guía?

Este documento es una guía práctica para que tu empresa y muchas otras puedan beneficiarse del Diseño Estratégico. Encontrarás que la guía está dividida en tres secciones:

I. Modelo de integración del Diseño en la Organización

En la primera sección, presentamos un modelo completo para la integración del Diseño Estratégico en la empresa. Incluye los fundamentos básicos, la explicación detallada del proceso de integración y una herramienta para gestionarlo. El modelo está fundamentado en dos casos de éxito de empresas de Gipuzkoa, así como en el conocimiento generado en el DBZ-MU en su trabajo de investigación y colaboración con muchas otras empresas.

II. Casos de éxito

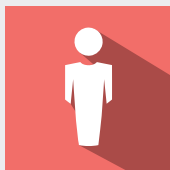
En la segunda sección, presentamos los casos de éxito de las dos empresas de Gipuzkoa que han servido de inspiración para crear el modelo: Logikaline, prestadora de servicios de comunicación con clientes; y Ausolan, empresa de restauración, limpieza y eventos para colectividades.

III. Autodiagnóstico

Por último, hemos incluido la herramienta de medición del impacto del Diseño Estratégico en la organización para ayudarte a gestionar su integración. La herramienta está didacticada para que puedas utilizarla por tus propios medios.

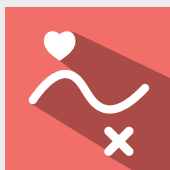
Principios del Diseño Estratégico

El Diseño Estratégico puede contribuir a los objetivos estratégicos de las organizaciones de diferentes formas. Puede contribuir a la formulación de estrategias gracias a un mayor conocimiento de las necesidades del mercado, puede mejorar la calidad de la innovación y la creación de valor para los clientes, y puede mejorar las alianzas con agentes clave gracias a su carácter colaborativo. Independientemente de la tipología de la organización (industria, servicios, admón. pública, etc.) y sea cual sea el propósito de utilizar el Diseño Estratégico, siempre se fundamenta en los principios que explicamos a continuación.



Centrado en las Personas

Entender la problemática desde un punto de vista humano y capturar las necesidades de las personas que intervienen en dicha problemática es el origen de la toma de decisiones. Las estrategias, productos o servicios se diseñan de forma que cumplan con esas necesidades, sin perder la perspectiva del objetivo del proyecto.



Visualizar emociones y experiencias

Los y las diseñadoras trabajan conceptos abstractos como las necesidades y las experiencias de las personas. Para ello, utilizan herramientas específicas que permiten visualizar las emociones vividas con determinados productos o servicios. Estas herramientas facilitan la identificación de necesidades y el diseño de experiencias.



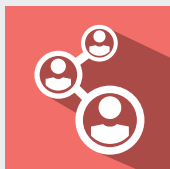
Prototipar productos y servicios

La creación de prototipos permite evaluar la validez de las ideas antes de realizar grandes esfuerzos para su implementación. Los prototipos pueden tomar muchas formas: los más básicos son dibujos y esquemas, los más complejos simulan casos reales. Los servicios también son prototipados mediante técnicas como el 'role playing'.



Fallar pronto, aprender rápido

El Diseño Estratégico abraza la incertidumbre y los fracasos controlados. Cuanto antes se detecten los errores, menos costará realizar las mejoras pertinentes. Las ideas se evalúan en contextos de uso reales desde el inicio de los proyectos. Al principio se utilizan prototipos rápidos, e irán ganando complejidad a medida que avance el proyecto.



Involucrar a todas las personas

El Diseño Estratégico es colaborativo. La implicación activa de personas usuarias y otros colaboradores de la cadena de valor contribuye a la captura de necesidades, la creatividad y la evaluación de las ideas. Permite integrar las perspectivas de todas las personas que se verán afectadas y evitar 'fleclos sueltos' en los diseños.



Modelo para Integrar el Diseño en la Organización

En esta primera sección explicamos un modelo replicable para que puedas integrar el Diseño Estratégico en tu empresa. El modelo está fundamentado en los casos recientes de dos empresas de Gipuzkoa, así como en nuestra experiencia en la investigación y en las colaboraciones con otras empresas del territorio.

Un modelo es un conjunto de directrices para entender y gestionar realidades complejas. Ten en cuenta que la integración del Diseño Estratégico es un proceso largo y complejo. Tendrás que entender cómo el modelo se adapta a las particularidades únicas de tu organización y su entorno.

Para ayudarte a entender los aspectos más importantes sobre cómo integrar el Diseño Estratégico en tu organización, hemos dividido el modelo en tres partes. Primero, presentamos las tres claves que te permitirán integrar el Diseño con éxito y potenciar los beneficios adquiridos. En segundo lugar, detallamos un proceso en cinco fases para que puedas planificar y dirigir la integración del Diseño en tu organización. Finalmente, te ofrecemos una herramienta con la que medir el impacto del Diseño en tu organización en diferentes niveles para ayudarte a gestionar el proceso, identificar los beneficios del Diseño Estratégico y establecer un plan de acciones.

Las claves

Antes de embarcarte en este proceso, deberás comprender las claves para la integración del Diseño Estratégico en la organización: las personas, los resultados y las alianzas.

Personas

La integración del Diseño en la empresa trata al 99% sobre las personas. La plantilla tendrá que aprender nuevas herramientas y adoptar nuevos hábitos, tendrás que forjar nuevas relaciones con tus clientes, tendrás que conseguir el respaldo de tus compañeros y compañeras, y del equipo directivo. Ten presente que normalmente las personas nos asustamos ante los cambios. Sé positivo, transparente y comunicativo con las personas que te rodean.



Resultados

Reflexionar sobre qué esperas obtener del Diseño Estratégico te ayudará a enfocar tus esfuerzos hacia objetivos concretos. Después, monitoriza los resultados. Si pierdes el foco de los resultados, corres el peligro de gastar fuerzas en tareas no esenciales y de perder credibilidad. Cuidado, los resultados económicos son casi siempre los más importantes, pero no desperdices la ocasión de obtener otros beneficios: mejores relaciones con los clientes, soluciones más creativas, minimizar los riesgos en la toma de decisiones, etc.

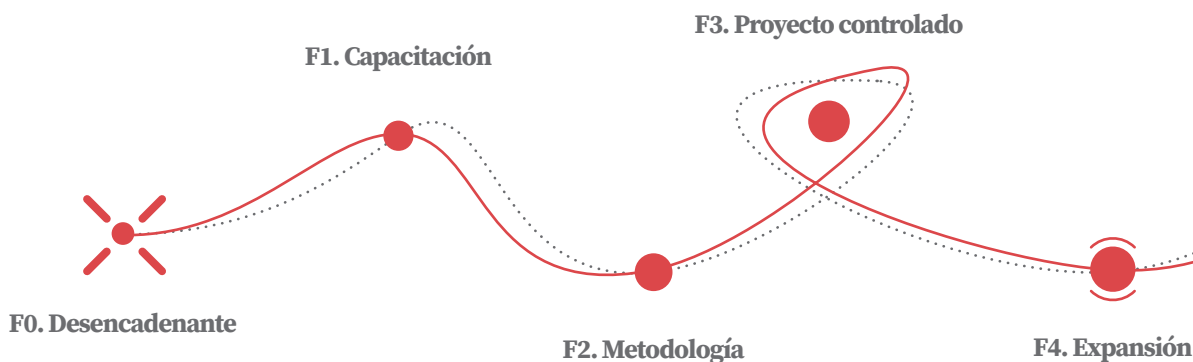
Alianzas

Si intentas llevar a cabo este proceso tú solo, fracasará. Busca aquellas personas dentro de la organización que compartan tu visión. También puedes buscar ayuda experta fuera de la organización para generar las competencias necesarias. Esto ayudará a experimentar con el Diseño y a legitimar tu visión dentro de la compañía. Además, encontrar clientes de confianza puede ser clave para el éxito del Diseño Estratégico en tu organización, ya que tendrás *feedback* directo del mercado y te permitirán experimentar con proyectos reales antes de asumir riesgos mayores.

Proceso de integración del Diseño Estratégico

Te presentamos un proceso para la integración del Diseño Estratégico que esperamos que pueda servir de guía para tu organización. El proceso nunca se desarrolla exactamente de la misma forma, por lo que trata de entender de qué manera se puede adaptar al caso particular de tu organización. Recuerda mantener el foco en la obtención de resultados desde una perspectiva humana y con especial énfasis en las alianzas estratégicas.

Un desencadenante da comienzo al proceso, dividido en cinco fases: capacitación, metodología, proyecto controlado, expansión y optimización. Este es el patrón que han seguido Logikaline y Ausolan, las empresas que han inspirado este modelo. Algunos ejemplos encontrados en la literatura internacional también presentan rasgos muy parecidos en el proceso^{2,3}.



El Desencadenante

El proceso comienza tras un evento clave en el que una persona de la organización entiende el valor que el Diseño Estratégico puede aportar a su organización. El desencadenante puede surgir en una conferencia, durante una visita a un cliente, por un movimiento de la competencia o incluso tras una lectura como la de esta guía. El objetivo tampoco es siempre el mismo: algunas personas encuentran valor en la colaboración con el cliente para la captura de necesidades del mercado, otras buscan 'humanizar' sus procesos de innovación, sistematizar los procesos de innovación, servitización, etc.

F5. Optimización



Iterativo

Hemos representado el proceso de integración del Diseño Estratégico de forma lineal. Sin embargo, descubrirás que esto no se acerca a la realidad. A veces darás pasos hacia delante, otras veces los darás hacia atrás: lanzarás proyectos piloto sin tener la metodología plenamente desarrollada, el Diseño comenzará a expandirse a otras áreas y verás la necesidad de generar capacidades de nuevo, entre otras cosas. Esto es parte del proceso y debes entenderlo como una oportunidad. Mejora la metodología con cada proyecto, no desaproveches la oportunidad de involucrar a otras áreas en el Diseño para conseguir apoyos y experimenta con nuevas formas de trabajo para generar competencias constantemente. Esto te ayudará a no estancarte en una de las fases y a avanzar con la integración del Diseño Estratégico con mayor rapidez.

Top-down y Bottom-up

El cambio organizativo ocurre en dos direcciones: de arriba a abajo y de abajo a arriba. Necesitarás tanto el apoyo de la dirección para dedicar recursos al cambio, como un equipo dispuesto a cuestionar sus hábitos, sacrificar la comodidad de las rutinas y aprender nuevas formas de hacer su trabajo. Para convencer a la dirección, lo más práctico es comenzar con proyectos sencillos y medir los resultados para demostrar el valor del Diseño Estratégico utilizando su propio 'lenguaje'. Para motivar a tu equipo, trata de que experimenten con el Diseño de primera mano, por ejemplo, llevándolos a una formación o creando unas 'jornadas de innovación'.

Longitudinal

Deberás tener paciencia con el proceso. Si se gestiona el cambio debidamente, en pocos meses verás avances significativos en los procesos internos y la relación con los clientes. Ahora bien, el aumento de ingresos o la captación de una mayor cuota de mercado no suelen ser resultados inmediatos. Tampoco es necesario que el Diseño esté plenamente integrado en la organización para obtener beneficios, sino que lo hace de manera incremental. El proceso hasta que el Diseño esté optimizado durará años, por lo que es recomendable comenzar con proyectos sencillos para evitar fracasos primerizos que desmotiven a continuar con él.

Fase 1

Capacitación

Una vez que hayáis decidido abrazar el Diseño Estratégico en la organización, enseguida te verás en la necesidad de aprender a utilizar una serie de nuevas técnicas, a enfocar los problemas siguiendo ciertos principios, a seguir un proceso determinado en los proyectos y a utilizar un nuevo lenguaje para poder exprimir los potenciales beneficios del diseño. No debes desanimarte, la capacitación será continua a lo largo del proceso y lo harás practicando en los proyectos. Pero es probable que necesites generar algunas competencias básicas para poner en marcha el proyecto. A continuación, te proponemos algunas pistas.

Identifica las personas clave dentro de la organización

No gastes esfuerzos en convencer a las personas que parezcan más reacias al cambio. Identifica a los y las compañeras que puedan compartir tu visión y vayan a apoyarte en el uso del Diseño Estratégico. Busca personas abiertas al cambio, comunicativas y positivas. A medida que se consigan resultados, cada vez más personas entenderán el valor que el Diseño Estratégico aporta a la compañía y estarán dispuestas a aprender y a utilizar las nuevas técnicas.

Contrata diseñadores/as

Una forma de inyectar de manera inmediata las capacidades básicas para comenzar a experimentar con el Diseño Estratégico es sencillamente contratar diseñadores y diseñadoras. Por ejemplo, los casos de éxito que presentamos han captado diseñadoras noveles en fases muy tempranas de este proceso. Estas han sido las personas encargadas de liderar los procesos de Diseño a lo largo de la empresa y han demostrado tener capacidades transformadoras.

El 'Legado' del Diseño⁴

El Diseño está más presente en las empresas de lo que parece. A menudo puede verse como algo ajeno porque utiliza unos métodos y un lenguaje particulares, diferentes a los habituales en las empresas. Sin embargo, la mayoría de herramientas del Diseño provienen de otras disciplinas como la ingeniería, ciencias sociales, marketing, operaciones, gestión de negocio y la gestión de personas. La realidad es que las empresas tienen incorporadas muchas de las capacidades empleadas por los y las diseñadoras: la colaboración con clientes, la captura de necesidades del mercado, el uso de herramientas de visualización como diagramas de flujo y matrices de decisión, el prototipado de productos, etc. **La virtud del Diseño es orquestar esas capacidades y dirigirlos hacia retos de carácter estratégico** como la innovación de productos y servicios. No debes abordar la integración del Diseño como un proyecto que parte desde cero, sino integrar los principios del Diseño Estratégico en las capacidades existentes.

Establece alianzas con entidades expertas

Encontrar apoyo fuera de la organización también puede ser una solución para dar los primeros pasos con éxito. Busca agentes que no solo sean capaces de implementar el Diseño Estratégico, sino que también tengan como objetivo la transferencia de conocimiento para asegurar que tu organización será capaz de replicar los métodos en el futuro.

Recibe formación

Una forma directa para generar competencias es recibir formación. En función de la audiencia, podrá estar enfocada a entender el Diseño desde una perspectiva amplia, o en el empleo de técnicas específicas. La formación también puede servir para generar interés en el Diseño Estratégico o para aprender a gestionarlo. Trata de que las formaciones tengan una parte práctica significativa, ya que experimentar con el Diseño facilitará que las personas lo utilicen cuando vuelvan a sus rutinas.

Establece un equipo motor

Forma un equipo con aquellas personas dispuestas a utilizar el Diseño Estratégico. Este equipo será el encargado de aprender del Diseño Estratégico y a ponerlo en práctica en los proyectos. De igual manera, también será responsable de involucrar de forma incremental a otras personas de la organización, diseminando los aprendizajes y expandiendo el Diseño Estratégico a lo largo de la empresa. Busca personas carismáticas y con capacidad de influir en las decisiones organizativas.

¿Qué capacidades debemos desarrollar?

No se trata tanto de generar capacidades radicalmente novedosas, sino de aprender una serie de técnicas 'centradas en las personas' que ayudarán a tu organización a sacar más partido de sus actuales capacidades. Brevemente, mencionamos las principales capacidades para el Diseño Estratégico y algunas de las técnicas que se emplean habitualmente:

Investigación de personas usuarias
Entrevistas, observaciones, service safari, etc.

Visualización de experiencias
Customer Journey Map, Personas, Mapa de empatía, etc.

Prototipado de productos y servicios
Narrativas, role playing, desktop walkthrough, etc.

Test
Evaluaciones heurísticas, test de interacción, de percepción, etc.

Gestión del cambio
Herramientas para planificar nuevos lanzamientos.

Fase 2

Metodología

Una vez hayas encontrado apoyo, hayáis formado un equipo y os hayáis familiarizado con el Diseño Estratégico, deberéis diseñar vuestra propia metodología para adaptar el Diseño a la organización. Agentes expertos ajenos a la compañía pueden asesoraros en este punto. La fase se divide en tres pasos: desarrollar la metodología, crear las herramientas y comunicar la metodología. No gastes más energía de la necesaria en esta fase; ¡ponla en práctica cuanto antes y la metodología irá evolucionando con la experiencia!

Desarrolla una metodología propia

Disponer de una metodología dará estructura a tus proyectos y a la toma de decisiones. Destina tiempo a la captura de necesidades de las personas, a la ideación y al prototipado. Establece cuáles son los principios de la metodología. Aprovecha las tareas que ya realiza la organización e intégralas en la metodología. No todo debe ser novedoso o suponer un gran cambio; se trata más bien de dar estructura a los procesos de innovación e integrar la centricidad en las personas.

Crea tus propias herramientas

De igual manera que debes adaptar el Diseño Estratégico a la organización, también es recomendable crear tus propias herramientas. Crear plantillas que cualquier componente de la organización pueda descargar fomentará el uso de los mismos métodos y dará solidez a la cultura del Diseño.

Comunica la metodología

No olvides comunicar la nueva metodología a lo largo de la organización. Documentala bien y ponla a disposición de toda la organización. Convoca reuniones y formaciones dentro de la empresa para generar mayor interés. Cuando tu equipo presente los resultados de un proyecto, no olvidéis explicar cómo ha sido todo el proceso para conectar el Diseño Estratégico con los resultados obtenidos.

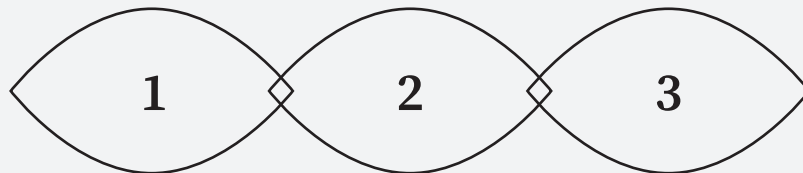
Metodología DBZ-MU

En el DBZ tratamos de hacer lo que predicamos, por lo que también hemos creado nuestra propia metodología. Es la que utilizamos con las empresas y enseñamos a nuestro alumnado de grado y máster. Es una metodología para personas expertas dividida en seis etapas que incorpora todo el proceso de Diseño, desde la búsqueda estratégica, hasta el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

Para más información, visita este enlace:

dbz.mondragon.edu/es/proyecto-inbedi

Design the right thing



Búsqueda Estratégica

Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios.

Exploración

Definir especificaciones en base a las necesidades de las personas.

Ideación

Generar nuevos conceptos de productos y servicios.

Fase 3

Proyecto controlado

El equipo y la metodología están preparados. Es hora de ponerlos a funcionar. Para ello, selecciona un proyecto controlado con probabilidad de éxito alta. Después mide y comunica los resultados.

Selecciona el proyecto piloto

Seleccionar el proyecto adecuado es fundamental. Busca retos sencillos donde puedas centrarte en implementar el Diseño correctamente. El proyecto no debe suponer riesgos importantes para la organización. Si es posible, es aconsejable implementarlo en varios proyectos en paralelo, por si alguno no consigue los resultados esperados. Un fracaso primerizo podría desincentivar el apoyo de la dirección y desmotivar al equipo.

Ten en cuenta que dependiendo de la actividad de tu organización no será posible lanzar un proyecto nuevo en cualquier momento. Por lo tanto, planifica el proyecto (o los proyectos) con anterioridad para poder experimentar con el Diseño Estratégico lo antes posible.

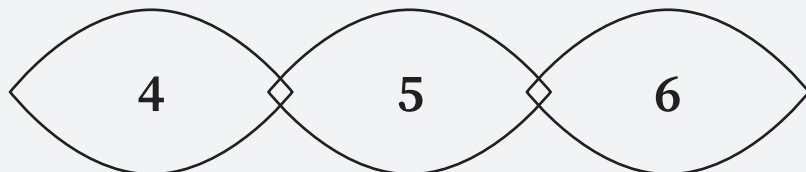
Mide los resultados

La mejor evidencia del éxito del proyecto es verificar que se han obtenido los resultados esperados. Mide los resultados económicos del proyecto y refuézalos con otro tipo de indicadores como la satisfacción de los clientes, coste de los procesos internos, calidad de los resultados, etc.

Comunica los resultados

Una vez conseguidas las evidencias del valor que aporta el Diseño Estratégico a la organización, será más sencillo conseguir apoyos en otros departamentos, así como en el equipo directivo. Genera un discurso coherente que relacione los métodos empleados y los éxitos obtenidos. Es hora de pasar a la siguiente fase y de expandir las nuevas prácticas a lo largo de la organización.

Design the thing right



Desarrollo

Terminar de desarrollar los conceptos y crear prototipos.

Implementación

Industrialización de prototipos y lanzamiento comercial.

Lanzamiento

Insertar el producto o servicio en el mercado o identificar mejoras.

Los principios de la metodología DBZ-MU son similares a la mayoría de metodologías de Diseño. Las primeras etapas se centran en alcanzar una comprensión profunda sobre la problemática dada para encontrar oportunidades de negocio y definir la necesidad a la que debe dar respuesta el futuro producto o servicio: 'Design the right thing'.

Las siguientes etapas se centran en desarrollar los conceptos en productos y servicios que conecten con esa necesidad y aseguren que todo su valor es percibido por las personas usuarias: 'Design the thing right'.

Fase 4

Expansión

Uno de los retos más importantes en la integración del Diseño Estratégico es escalarlo a las diferentes áreas de la organización. No quiere decir que todas las personas deban utilizar el Diseño en sus tareas ordinarias, sino que se trata de que adopten los principios del Diseño para que la organización se torne más centrada en la persona, creativa, abierta al cambio y comunicativa.

Consolida el equipo de Diseño

Ahora que el Diseño Estratégico va a expandirse a otras áreas de la organización, es necesario tener un equipo experto en continua formación que sirva de referencia para aquellas personas no habituadas a los métodos del Diseño. En algunas ocasiones, este equipo no solo lidera los procesos de Diseño, sino también forma a otras personas para que utilicen (en mayor o menor grado) el Diseño en sus áreas de especialidad.

Genera nuevas estructuras

La creación de equipos y puestos específicos para el Diseño Estratégico *per se* conlleva la generación de nuevas estructuras. No obstante, el Diseño no debe quedar aislado de los procesos establecidos en la organización como el máketing, I+D, ventas, producción, etc. Por esa razón, podría ser necesario realizar cambios en otras áreas que fomenten la colaboración de los departamentos tanto con el equipo de Diseño como entre ellos mismos. Asimismo, es interesante cuestionar los procesos habituales y estudiar cómo algunos aspectos del Diseño pueden contribuir al máketing, la dirección, gestión de personas, etc.

Adapta la metodología

Llegados a este punto, ya habrás experimentado con el Diseño Estratégico en uno o varios proyectos, y habrás identificado qué ha resultado mejor y peor de lo planificado. Habrás echado en falta alguna herramienta, habrás sentido la necesidad de recibir más formación en ciertos aspectos y te habrás sorprendido a ti mismo en otros. Aprovecha todo ese conocimiento que has generado (y el que ha generado el resto de tu equipo) y mejora la metodología para sacarle provecho en proyectos futuros.

Dedica espacios físicos al Diseño

Ahora que el Diseño ha conseguido legitimidad, te será más fácil reclamar un espacio específico para llevar a cabo procesos creativos. Te habrás dado cuenta de que necesitas espacios amplios donde llevar a cabo sesiones participativas, paredes lisas donde colocar las herramientas de visualización, crear prototipos o representar servicios.

Lanza nuevos proyectos

Volvemos a repetir que la mejor forma de aprender a utilizar el Diseño Estratégico es practicar con él. Lanza nuevos proyectos e involucra a nuevas personas en cada uno de ellos. Conseguirás así que todas las áreas hayan experimentado con el Diseño y vayan interiorizando sus principios de manera progresiva.

Fase 5

Optimización

El Diseño Estratégico se ha normalizado dentro de la organización e influye en la toma de decisiones estratégicas. El Diseño es un recurso estratégico plenamente diluido en la cultura organizativa. El objetivo de esta fase es optimizar el rendimiento obtenido por los procesos de Diseño y sostener los cambios para evitar volver a las rutinas anteriores.

Gestiona el Diseño Estratégico

Deben establecerse objetivos específicos y medibles para el Diseño Estratégico que aseguren la calidad sostenida de su implementación y sus resultados.

Busca nuevas oportunidades

Utiliza los procesos de captura de necesidades de las personas para descubrir nuevas oportunidades de negocio. Implementa el Diseño en proyectos exploratorios y afronta retos cada vez mayores; el Diseño ya es parte de la empresa y el fracaso controlado no se entiende como una amenaza sino como un aprendizaje.

Forja alianzas

El Diseño es una disciplina en constante evolución y que con certeza seguirá adaptándose a los retos socio-económicos, tecnológicos y de sostenibilidad del futuro. Las alianzas con los agentes externos que te han ayudado a integrar el Diseño podrían ser valiosas para seguir mejorando tus procesos.

Establece procesos de mejora continua

Sistematiza la mejora continua del Diseño Estratégico. Si no lo haces, la organización corre el riesgo de quedarse atrás. Llegado el momento, los cambios serán más grandes y costosos.

Design Champion⁵

El 'design champion' es una persona a la que oficialmente se le ha otorgado la responsabilidad de abogar por el Diseño dentro de la organización. Las empresas suelen elegir a personas carismáticas y convencidas con el Diseño (puede que incluso apasionadas) para que busquen formas de potenciarlo en los diferentes equipos.

Considera nombrar un design champion en tu organización para hacerse cargo de este proceso. Oficializar la posición del design champion permitirá a la plantilla asumir el cambio más rápidamente.

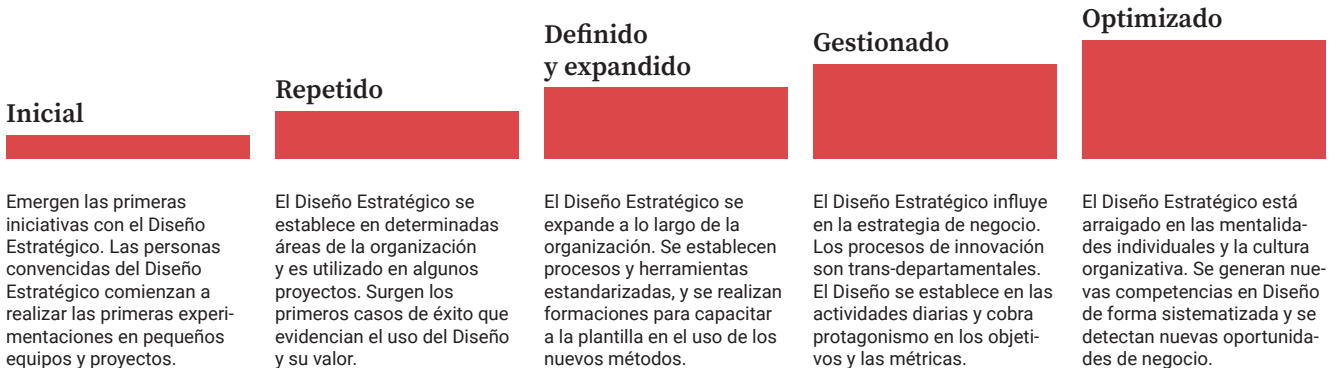
Gestión del Diseño

Hay tres aspectos fundamentales para una correcta gestión del Diseño Estratégico: **definir objetivos concretos para el Diseño, establecer y monitorizar indicadores, y definir acciones de mejora.**

En el momento de definir los objetivos e indicadores para el Diseño, debes considerar todos los niveles en los que el Diseño impacta en la organización. Los resultados de negocio (los perseguidos de forma habitual, a menudo económico-financieros y cuantificables) tan solo proporcionan una imagen parcial del impacto del Diseño. El Diseño también impacta en otros niveles más difíciles de detectar por su carácter cualitativo⁶: la manera en que se percibe la organización, los procesos organizativos y la cultura organizativa. Identificar el impacto en estos niveles es de gran utilidad para explicar los resultados de negocio. Por ejemplo, un indicador de negocio puede mostrar un incremento en la facturación, pero no explica el porqué de tal incremento. Sin embargo, sí que lo hacen una mayor satisfacción de los clientes, una mayor calidad de las ideas, o un mayor grado de colaboración interna. Combinado indicadores cuantitativos y cualitativos, se construye el relato sobre los aspectos que están beneficiando o perjudicando a la organización y facilita significativamente la elaboración de un plan de mejora.

A la derecha, presentamos un modelo para ayudarte a gestionar el Diseño Estratégico en la organización considerando los cuatro niveles de impacto. Cada nivel contiene algunas preguntas clave que buscan reflexionar sobre el valor que el Diseño puede proporcionar a la organización. También te proponemos algunos ejemplos de métricas que puedes utilizar en cada nivel. Para ayudarte a gestionar la cultura organizativa (el nivel más abstracto), abajo te presentamos una escala de madurez del Diseño Estratégico inspirada en los modelos del Design Management Institute⁷ y Corsten & Prick⁸.

Escala de madurez del Diseño Estratégico



Modelo para la medición del impacto del Diseño Estratégico

Niveles de impacto:

Ejemplos:

Nivel 1. Resultados del Diseño

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Objetivos para el Diseño: ¿Cuáles son los objetivos de la empresa para el Diseño?• Indicadores del Diseño: ¿Con qué indicadores cuantitativos se podrían medir los objetivos establecidos? | <p>Incrementar ventas, aumentar cartera de clientes, fomentar la innovación, etc.</p> <p>Facturación, nº de clientes, nº de productos lanzados anualmente, etc.</p> |
|---|---|

Nivel 2. Percepción del Diseño

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Percepción externa: ¿Cómo nos perciben los clientes y demás agentes ajenos a la organización?• Percepción interna: ¿Cómo perciben el Diseño las personas desde dentro de la organización? | <p>Probabilidad de recomendación (NPS), nº de premios obtenidos, etc.</p> <p>Cuestionarios de satisfacción, actividades de formación en Diseño impartidas, etc.</p> |
|--|---|

Nivel 3. Procesos de Diseño

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Uso del Diseño: ¿Cuántas personas y de qué manera utilizan el Diseño dentro de la organización?• Gestión del Diseño: ¿Hasta qué punto se establecen objetivos e indicadores específicos para los procesos de Diseño?• Principios del Diseño: ¿En qué medida se ponen en práctica los principios de diseño? | <p>Nº de personas utilizando el Diseño, multidisciplinaridad, personas con formación avanzada, etc.</p> <p>Se establecen objetivos sí/no, se utilizan indicadores sí/no, etc.</p> <p>Ver los principios del Diseño Estratégico en la introducción de esta guía.</p> |
|---|---|

Nivel 4. Cultura del Diseño

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Madurez del Diseño: ¿En qué nivel de madurez respecto al Diseño se encuentra la organización?• Plan de acciones: ¿Qué acciones deberíamos llevar a cabo para avanzar en la integración del Diseño en la organización? | <p>Inicial, Repetido, Definido y Expandido, Gestionado, u Optimizado (ver escala de madurez).</p> <p>Buscar agentes expertos, desarrollar una metodología de trabajo, crear un equipo de Diseño, etc.</p> |
|--|---|



Logikaline

Logikaline es una organización guipuzcoana líder en el territorio en servicios de atención al cliente. Los buenos resultados de los últimos años han permitido que la organización crezca sustancialmente y a día de hoy cuenta con alrededor de 200 personas en plantilla. Entre los servicios que ofrece actualmente destacan las soluciones de contact center 24h, atención al cliente, contact center multilingüe, gestión de e-commerce, servicios de asistencia técnica y servicios de atención a las personas ciudadanas.

Detonante

Logikaline identificó la oportunidad de incorporar capacidades para el Diseño Estratégico cuando un cliente le

mostró una conceptualización de servicio digital de carácter innovador para el sector realizado por el alumnado del máster de Diseño Estratégico de Productos y Servicios de Mondragon Unibertsitatea. Fruto de esta reflexión comenzó la relación entre ambas instituciones que ha conducido a la integración del Diseño Estratégico en la empresa

En la actualidad, gracias a las competencias en Diseño Estratégico desarrolladas, Logikaline consigue capturar las necesidades de sus clientes y las personas usuarias con mayor profundidad y precisión. De esta manera, no solo tiene la capacidad de ejecutar los servicios de contact center que ofrece, sino que colabora y asesora a sus clientes diseñando servicios a medida de sus necesidades particulares.

Fase 1. Capacitación

Como primer acercamiento al Diseño Estratégico, Logikaline se puso en contacto con el DBZ para contratar una formación. En dicha formación, en la que se involucraron personas de diferentes áreas de la empresa, Logikaline interiorizó nuevos conocimientos sobre la captura de necesidades de las personas, la visualización de la experiencia de usuario, el desarrollo de interacciones digitales centradas en las personas, y el desarrollo y evaluación de prototipos. La empresa consideró que esos conocimientos eran valiosos tanto para mejorar los procesos internos como para entregar una mejor experiencia a los clientes, por lo que decidió seguir capacitándose en Diseño Estratégico.

En consecuencia, Logikaline decidió lanzar un proyecto para reinterpretar sus procedimientos internos, integrando los principios del Diseño Estratégico. Sin embargo, la empresa no contaba aún con los conocimientos suficientes para utilizar óptimamente el Diseño de forma autónoma, por lo que volvió a buscar apoyo en el DBZ. Además, para asegurarse de poder

implementar los cambios y utilizar las técnicas del Diseño debidamente, contrató a dos diseñadoras noveles. Bajo la supervisión de personal experto del DBZ, las diseñadoras serían las encargadas de desarrollar la nueva metodología de trabajo, liderar e implementar los procesos de Diseño, y comunicar los logros alcanzados.

El Diseño llegó a Logikaline en un momento en el que requería implementar algunos cambios para adaptar la estructura organizativa a la dimensión que estaba adquiriendo la compañía. El Diseño no solo se integró perfectamente con otros enfoques, sino que actuó como facilitador del cambio. La empresa utilizó el Diseño para evaluar los procedimientos internos y capturar las necesidades de su propia plantilla, identificando oportunidades de mejora. La empresa continúa en un aprendizaje constante en el que el Diseño juega un papel fundamental para establecer estrategias y crear herramientas que ayuden a la plantilla a realizar sus tareas eficientemente.



Fase 2. Metodología

Logikaline aprovechó su crecimiento para cuestionar y reconsiderar sus procesos internos. En consecuencia, generó una nueva metodología combinando sus virtudes (servicio cercano al cliente, experiencia en el sector, equipos de trabajo formados, soluciones integrales, etc.) con los principios del Diseño Estratégico. La nueva metodología se centra en conocer las necesidades de las personas con un mayor grado de profundidad y en proponer soluciones que potencien la experiencia de usuario.

Además, la empresa asegura que la creación de la metodología es por sí misma un buen resultado para la empresa. El Diseño Estratégico ha contribuido a la sistematización de los procesos, lo que supone realizar las tareas de manera más eficiente y evitar un número significativo de errores en los desarrollos. Además, el Diseño también ha permitido la generación de herramientas que integran la centricidad en las personas y la experiencia de usuario desde el lanzamiento de los proyectos hasta su puesta en marcha.

Fase 3. Proyectos controlados

Inmediatamente después de haber desarrollado la nueva metodología, la empresa la implementó en algunos proyectos para evaluarla. Logikaline escogió un proyecto no demasiado grande para que no conllevara retos difíciles más allá de la propia aplicación de la nueva metodología de trabajo. Se consideró un proyecto manejable y de corta duración, en el que no habría que utilizar todas las nuevas herramientas, pero sí daría resultados rápidamente. En paralelo, el equipo de Diseño también puso en práctica la nueva metodología en un proyecto interno, lo que le facilitó evaluar algunas otras herramientas en situaciones reales.

Ambos proyectos fueron exitosos y, por lo tanto, sirvieron para verificar la utilidad de la nueva metodología. Se identificaron oportunidades de mejora en algunas de las herramientas. El equipo de Diseño fue el encargado de implementar la nueva metodología pero, como en esta intervienen diversos agentes, también sirvió como aprendizaje para otros miembros de la empresa.

F0. Desencadenante

Un cliente muestra el valor del Diseño Estratégico con un proyecto realizado por el alumnado de MU.

F1. Capacitación

- Se contrata una formación.
- Proyecto con el DBZ.
- Se contratan dos diseñadoras noveles.

F2. Metodología

Logikaline crea su propia metodología de trabajo que optimiza sus procesos de desarrollo y genera valor al cliente.



Fase 4. Expansión

Tras el éxito de las primeras experiencias, Logikaline ha continuado aplicando el Diseño en otros proyectos. Con cada proyecto, la cultura del Diseño está progresando y creciendo a lo largo de toda la empresa. Se ha consolidado el equipo de Diseño (al que han bautizado como “Equipo de UX” o experiencia e usuario), el cual cada vez tiene una mayor influencia en la organización. El Diseño se está normalizando en la empresa; los procesos de Diseño forman parte de las rutinas ordinarias y la participación de otras áreas en estos procesos (ej. realizando observaciones y entrevistas, o llevando a cabo evaluaciones de prototipos) es cada vez más habitual.

No obstante, Logikaline entiende que aún quedan oportunidades para incrementar los beneficios que obtienen del Diseño Estratégico. Aseguran que pueden expresar más el potencial creativo del Diseño para identificar nuevas oportunidades de negocio y de conceptualizar experiencias de usuario innovadoras y diferenciadoras.

Próximos pasos

Logikaline tiene claros cuáles deben ser los pasos a seguir. Por un lado, la empresa quiere comenzar a monitorizar los procesos de Diseño con indicadores cuantitativos y cualitativos para detectar oportunidades de mejorar sus procesos de manera progresiva. La mejora y eficiencia de los procesos internos es una constante para la empresa.

Por otro lado, Logikaline desearía abordar proyectos más ambiciosos en el futuro para exponer el Diseño ante retos más ambiciosos y comprobar hasta qué grado puede aportar valor añadido y diferenciación a la empresa.

F3. Proyecto controlado

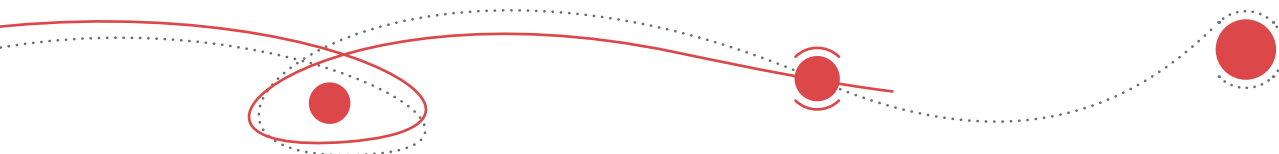
Prueba partes de la metodología en varios proyectos paralelos. Adopta las nuevas prácticas de manera progresiva.

F4. Expansión

- Se reconfiguran procesos y se consolida el equipo de Diseño.
- Se adaptan algunas herramientas de la metodología.
- Se involucra a más personas.

Próximos pasos

- Establecer indicadores para el Diseño Estratégico.
- Aplicar el Diseño en otras tipologías de proyectos (más grandes, retadores y creativos).



El impacto del Diseño en Logikaline

Recientemente, Logikaline ha utilizado el 'Modelo para la medición del impacto del Diseño Estratégico' explicado en la sección anterior para evaluar hasta qué punto el Diseño ha impactado en la empresa. Estos son las conclusiones principales:

1. Resultados del Diseño

La integración del Diseño en Logikaline es reciente. Por esa razón, la empresa no ha conseguido aún identificar resultados económicos directamente del Diseño, aunque sí prevé que contribuirá a un aumento en la facturación en el futuro basándose en la buena acogida que ha tenido en el mercado. En cambio, los tiempos de desarrollo como en el número de incidencias se ha visto reducido, lo que influirá en los costes internos y en la calidad de la experiencia del cliente.

Mercado: *Se prevé que los resultados económicos del Diseño se den en el largo plazo.*

Procesos internos: *Se han mejorado los tiempos de desarrollo y se ha reducido el número de incidencias.*

2. Percepción del Diseño

La nueva metodología de trabajo en Logikaline ha tenido una buena acogida dentro y fuera de la empresa. Los clientes dicen estar "impresionados con el método de trabajo", asegura la Directora de Proyectos y Tecnología. Si bien Logikaline se caracteriza por tener una buena relación con sus clientes, su percepción hacia la empresa se ha visto reforzada.

El Diseño también ha sido acogido positivamente entre los y las trabajadoras de Logikaline. La plantilla entiende que el Diseño les aporta herramientas que les facilita su trabajo y que mejoran la experiencia del cliente. Además, desde un inicio Logikaline ha integrado a personas de distintas áreas en las formaciones en Diseño, lo que ha resultado en una visión altamente compartida en toda la empresa.

Satisfacción del cliente: *ha aumentado, dicen estar "impresionados con el método de trabajo".*

Motivación interna: *los y las trabajadoras perciben positivamente la contribución del Diseño a la empresa.*

3. Procesos de Diseño

Al haber creado e implantado una nueva metodología para los procesos de desarrollo de la empresa, el impacto del Diseño en Logikaline en este nivel es más que evidente. El Diseño ha aportado estructura al trabajo de distintas áreas y ha estandarizado procesos para lograr ser más eficientes. Además, ha proporcionado nuevas herramientas que fomentan la centricidad en las personas.

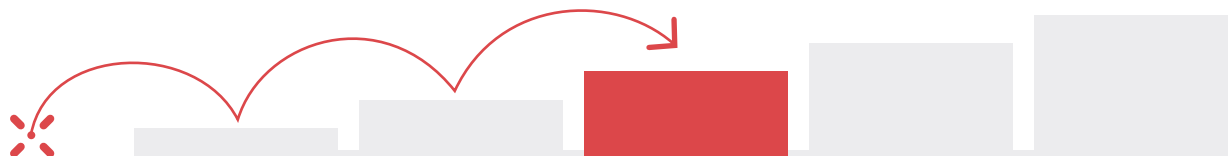
Metodología: *el Diseño ha aportado estructura y estandarización a los procesos de desarrollo.*

Capacidades: *se han generado capacidades avanzadas en la captura de necesidades de las personas y la evaluación de la experiencia de usuario.*

4. Cultura del Diseño

Siguiendo la escala de madurez del Diseño Estratégico que hemos presentado en la sección anterior, la cultura del Diseño en Logikaline se encuentra definida y expandida. El equipo de Diseño involucra a diferentes áreas en sus procesos de desarrollo y disemina las buenas prácticas y los logros conseguidos en los proyectos. No obstante, la integración del Diseño es reciente y la empresa espera poder optimizarlo y sacar mayor beneficio en el futuro.

Definido y expandido: *El equipo de Diseño involucra a diferentes áreas en sus procesos de desarrollo y disemina las buenas prácticas y los logros conseguidos en los proyectos.*



Progreso de Logikaline en la cultura del Diseño.



Ausolan

Ausolan es la empresa líder nacional en servicios de restauración, limpieza y eventos para colectividades. Con sede en Arrasate-Mondragón, cuenta en total con 17 oficinas y 16 cocinas centrales repartidas entre España, Francia y Chile. A día de hoy la empresa emplea a más de 13.000 personas y recibe más de 260.000 comensales al día. Entre los servicios que ofrece actualmente destacan los servicios de restauración para colectividades y limpieza en centros educativos, hospitales, residencias y empresas; servicios de catering gourmet y la organización de eventos.

Detonante

El interés de Ausolan por experimentar con el Diseño Estratégico nace cuando un competidor de menor tamaño irrumpe en el mercado con un nuevo servicio de diseño de centros escolares mediante la participación de las personas en el proceso de desarrollo y la aplicación de los principios

del Diseño. La empresa identificó que aplicar ese enfoque en sus proyectos de restauración en centros educativos suponía una oportunidad para generar mayor valor a sus clientes y decidió poner en marcha un proyecto para desarrollar las capacidades necesarias.

Anteriormente, Ausolan había asistido a ponencias del DBZ y relacionó la nueva propuesta del competidor con lo oído en una ellas. Por ello, pidió a la universidad asistencia para desarrollar una propuesta similar e incorporó a una diseñadora novel para desarrollar un nuevo servicio que integrase el carácter participativo y los principios del Diseño Estratégico.

Este proyecto dio como resultado el nuevo 'Método Borbor': un servicio en el que se integran las voces de las personas usuarias (alumnado, familias, personal de cocina, profesorado y dirección del centro) en el diseño de experiencias de comedor a medida de cada centro educativo.

Fase 1. Capacitación

Un pequeño equipo en la unidad de restauración en centros educativos decide emprender un proyecto para desarrollar un nuevo servicio de diseño de experiencias de comedor. Ausolan era consciente de que carecía de competencias para poner en práctica procesos participativos para la captura de necesidades de las personas y el co-diseño con los clientes. Por esa razón, busca asesoramiento experto fuera de la empresa y decide llamar al DBZ. Tras algunas conversaciones, se formó un equipo compuesto por mandos intermedios de Ausolan e investigadores del DBZ.

Además, Ausolan contrató a una diseñadora novel que sería la encargada de generar las nuevas herramientas y de implementar los procesos participativos para co-diseñar las experiencias de comedor con personas usuarias. De esta manera, Ausolan consiguió disponer rápidamente de capacidades para poner en marcha el Diseño Estratégico.

Nada más empezar el proyecto, comenzaron las visitas a los clientes y las entrevistas al alumnado, familia y personal de los centros educativos para explorar las oportunidades del nuevo servicio. Integrantes de Ausolan pudieron ver a los y las diseñadoras utilizando sus capacidades para capturar las necesidades de las personas y co-diseñar con ellas. En ese momento entendieron que no solo era importante el resultado del proyecto, sino que la propia metodología de Diseño aportaba valor a la empresa y a sus clientes. La colaboración con el cliente y las personas usuarias aumentaba el grado de satisfacción de todos los agentes y permitía diseñar mejores soluciones porque respondían a necesidades concretas. En conclusión, Ausolan decidió desarrollar su propia metodología para ofrecerla como un servicio avanzado a sus clientes y para asegurarse de que el Diseño quedara integrado en la empresa una vez finalizado el proyecto.



Fase 2. Metodología

Como primer resultado del proyecto, Ausolan creó su propia metodología a la que otorgó una identidad e imagen propias: el Método Borbor. La metodología contempla que todas las personas usuarias participen en el diseño de la experiencia de comedor de su centro educativo. Para ello, Ausolan diseñó sesiones participativas específicas para cada uno de los perfiles principales: alumnado, familias, monitorado y personal de cocina, y profesorado y personal del centro educativo. Además, la metodología también contempla observaciones y entrevistas con diferentes personas.

La cantidad de información que Ausolan consigue mediante estos métodos es muy elevada. Por lo tanto, también ha desarrollado herramientas específicas para la anotación y tratamiento de dicha información.

Esa captura detallada de las necesidades de las personas usuarias y la capacidad de colaborar los diferentes agentes permite a Ausolan diseñar servicios de comedor a medida de las necesidades de cada centro educativo. Además, involucrar en los procesos de Diseño a las personas que van a disfrutar el servicio fomenta notablemente el nivel de satisfacción de los mismos.

Fase 3. Proyectos controlados

Una vez creada la metodología, Ausolan la ha implementado en algunos de sus clientes actuales. Si bien la empresa se adelantó probando algunas de las herramientas participativas en centros educativos para prototipar el servicio, la propia naturaleza del mercado hizo que se retrasase el lanzamiento del primer proyecto (la decisión de reformar un comedor no se toma inmediatamente). Esto era un inconveniente, ya que el equipo sabía que con la falta de resultados el Diseño Estratégico y el método Borbor podrían verse cuestionados.

No obstante, la dirección respaldó en todo momento al equipo y finalmente llegaron los primeros proyectos. Ausolan ha implementado el método Borbor en centros educativos con los que ya mantenía una relación previa, lo que ha facilitado que los procesos participativos se llevaran a cabo con naturalidad.

La respuesta de los clientes ha sido la deseada, ya que ha permitido estrechar la colaboración con ellos. Además, en uno de los proyectos se ha generado un vídeo promocional del servicio, mostrando diferentes técnicas que se han utilizado en la colaboración con las personas usuarias.

F0. Desencadenante

Un competidor disrupte el mercado con un servicio participativo y Ausolan identifica una oportunidad.

F1. Capacitación

- Se establece un equipo motor.
- Proyecto con el DBZ.
- Se contrata una diseñadora novel.

F2. Metodología

- Creación de metodología y herramientas propias.
- La metodología se convierte en un servicio con identidad propia.



Fase 4. Expansión

Ausolan no ha concluido aún sus proyectos piloto. Ha llevado a cabo las fases de captura de necesidades y colaboración con las personas usuarias, pero los cambios en los centros aún están pendientes de implementación. Estos proyectos han ofrecido una buena imagen del Diseño Estratégico dentro y fuera de la organización. Nuevas iniciativas para utilizar el Diseño han surgido en otras áreas de la organización en consecuencia, aunque aún son incipientes.

Gran parte del conocimiento en Diseño Estratégico en Ausolan reside en la diseñadora. Se ha generado un nuevo puesto para ella y es la responsable de implementar Borbor y llevar a cabo los procesos participativos. La diseñadora también ha redefinido pequeñas partes de la metodología y las herramientas para mejorar ineficiencias y entregar mayor valor al cliente. Además, involucra progresivamente a más miembros de la plantilla para que la acompañen en la implementación de las técnicas del Diseño. Aun así, expandir el Diseño a lo largo de la organización es un reto difícil debido al gran tamaño de la empresa.

Próximos pasos

El Diseño Estratégico tiene un largo camino por recorrer en Ausolan. Al tratarse de una empresa grande con varias unidades de negocio, las aplicaciones del diseño se multiplican. El Diseño también podría integrarse en los procesos de innovación, influyendo de manera transversal a toda la organización. Además, la empresa quiere comprobar si el Diseño facilita la identificación de oportunidades de negocio creativas y novedosas.

No obstante, el primer paso para legitimar el uso del Diseño en nuevos proyectos es obtener los primeros casos de éxito de la aplicación del método Borbor. En el momento que esto ocurriera, el siguiente paso sería continuar generando competencias en el Diseño Estratégico, ya que estas están demasiado localizadas en una única figura. A pesar de que la integración del Diseño en Ausolan no esté completa, es evidente que ha tenido un impacto significativo en la empresa y los pasos que ha tomado parecen adecuados para conseguir aprovechar todo el potencial del Diseño Estratégico en un futuro.

F3. Proyecto controlado

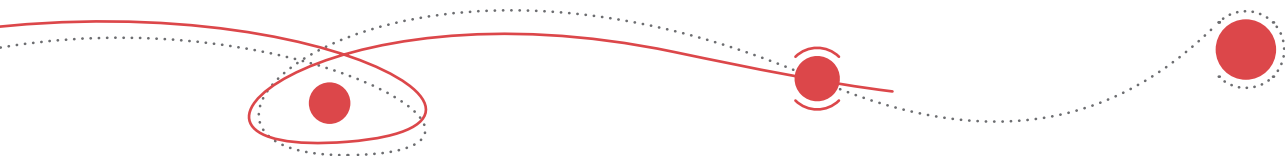
- Se prototipa el servicio en varios centros educativos.
- Se consigue feedback positivo del mercado.
- Se comunican los resultados interna y externamente.

F4. Expansión

- Emergen nuevos proyectos que utilizan el Diseño.
- Se consolida el puesto de diseñadora.
- Se adaptan algunas herramientas de la metodología.

Próximos pasos

- Monitorizar los resultados para legitimar el Diseño.
- Fortalecer el Diseño en otros procesos (innovación, otras unidades de negocio, etc.).



El impacto del Diseño en Ausolan

A continuación, estos son los resultados principales de la autoevaluación de Ausolan utilizando el 'Modelo para la medición del impacto del Diseño Estratégico'.

1. Resultados del Diseño

Como se ha explicado anteriormente, aún no se ha implementado completamente el nuevo servicio. Por lo tanto, es demasiado pronto para evaluar el impacto que este pueda tener en los ingresos o en la cuota de mercado, por ejemplo. No obstante, se considera que en aquellos clientes en los que se ha utilizado el método Borbor ha aumentado su grado de fidelidad, ya que en el mercado en el que opera Ausolan estas decisiones se toman buscando relaciones a largo plazo. Por otro lado, a pesar del esfuerzo que supone llevar a cabo la investigación de las necesidades de las diferentes personas usuarias, Ausolan asegura que los tiempos de desarrollo no se han visto afectados significativamente.

Resultados económicos: *los resultados económicos del Diseño no son inmediatos.*

Retención de clientes: *la implementación del nuevo servicio ha permitido la fidelización de algunos clientes.*

2. Percepción del Diseño

El nuevo método Borbor es percibido de forma positiva dentro y fuera de la empresa. Los indicadores que utiliza Ausolan para evaluar la satisfacción de sus clientes muestran un aumento. La empresa también ha recibido un feedback positivo cuando ha visitado clientes para mostrarles su nuevo servicio. Además, Ausolan ha sido invitada en varias ocasiones a presentar la experiencia con el método Borbor como caso de éxito en eventos sobre innovación pese a la incipiente del servicio.

Satisfacción del cliente: *indicadores cuantitativos muestran que ha aumentado.*

Reconocimiento: *Ausolan ha sido invitada a presentar la experiencia con el método Borbor como caso de éxito.*

3. Procesos de Diseño

Los procesos de desarrollo en Ausolan han mejorado gracias al Diseño, al menos en la unidad de restauración para centros educativos donde se aplica el método Borbor. El Diseño ha traído método, herramientas y capacidades para la captura de necesidades de las personas y el codiseño con clientes y personas usuarias. Además, se ha generado un puesto nuevo de diseñadora para liderar los procesos de Diseño.

Metodología: *el Diseño ha traído nuevo método, herramientas y capacidades.*

Estructura: *nuevo puesto de diseñadora para liderar los procesos de Diseño Estratégico.*

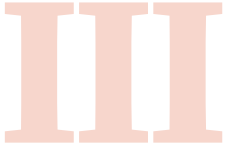
4. Cultura del Diseño

Según la escala de madurez del Diseño Estratégico presentada en la sección anterior, el Diseño en Ausolan se encuentra 'Repetido'. La empresa cuenta con una metodología propia para implementar el Diseño, que lo ha puesto en marcha en algunos proyectos piloto. Sin embargo, el conocimiento y las capacidades para utilizar el Diseño siguen localizados en una área específica de la organización.

Repetido: *Ausolan cuenta con una metodología para implementar el Diseño, pero el conocimiento sigue localizado en una área concreta de la empresa.*



Progreso de Ausolan en la cultura del Diseño.



Autodiagnóstico

En esta última sección, queremos invitarte a que reflexiones sobre la situación actual del Diseño Estratégico en tu organización. El objetivo es que identifiques formas en las que el Diseño pueda generar valor a tu empresa y establezcas un plan de acciones para gestionar su integración.

Para ello, hemos creado una herramienta de autodiagnóstico basada en el Modelo para la medición del impacto del Diseño Estratégico que hemos presentado en la primera sección y que hemos utilizado para identificar el impacto del Diseño en los dos casos de éxito. Te proponemos realizar el autodiagnóstico en cuatro pasos:

En primer lugar, identifica cuál es tu punto de partida, es decir, en qué punto de integración del Diseño se encuentra tu empresa. Para ello, puedes utilizar como referencia el proceso de integración del Diseño Estratégico que hemos explicado en esta guía.

En segundo lugar, dentro del primer nivel de impacto, define cuáles deben ser los objetivos para el Diseño en tu organización. Si ya los tiene, dedica un momento a reflexionar sobre si los objetivos que se le han otorgado son adecuados.

En tercer lugar, completa los cuatro niveles de impacto del diagnóstico, respondiendo a las preguntas que te planteamos. Verás que te proponemos una combinación de mediciones cuantitativas y cualitativas. El objetivo no es que respondas absolutamente a todas las preguntas, sino que las propias preguntas te inviten a reflexionar sobre las diferentes formas en las que el Diseño Estratégico impacta o podría impactar en tu organización.

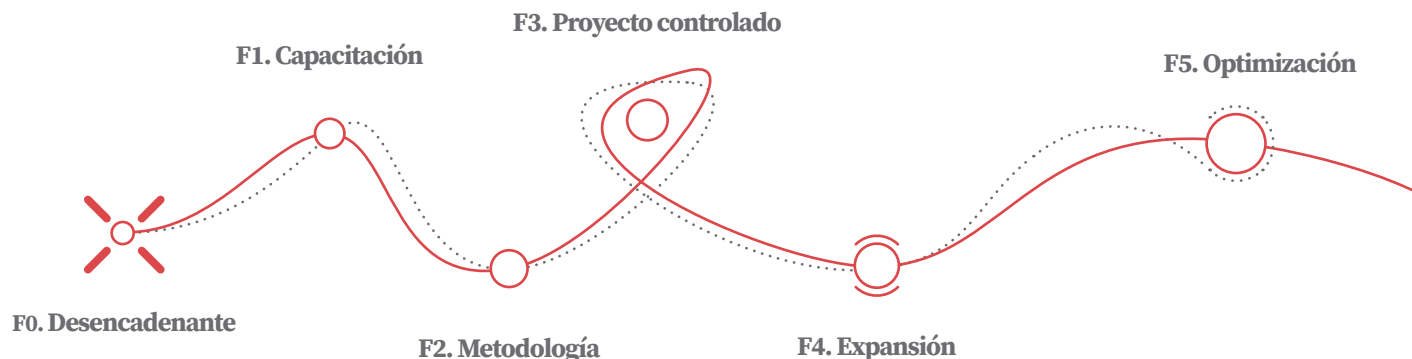
Finalmente, puedes utilizar esta reflexión para elaborar un plan de acciones para la integración del Diseño Estratégico en tu organización.

Adicionalmente, si utilizas este autodiagnóstico de forma reiterada, te ayudará a identificar los cambios que el Diseño ha provocado en tu empresa a lo largo del tiempo. De esta manera, podrás utilizarla como una herramienta para gestionar el cambio. Además, la herramienta puede darte algunas ideas sobre indicadores que puedes utilizar para monitorizar la consecución de objetivos, más allá de los indicadores habituales de negocio.

Identifica el punto de partida

Si tu organización está familiarizada con el Diseño, no te costará mucho identificarla entre alguna de las cinco fases del proceso de integración del Diseño Estratégico. En cambio, si el Diseño, entendido como un proceso centrado en las personas para abordar retos, es novedoso para tu organización puede que la encuentres aún en una 'fase cero'.

Una de las razones de identificar el punto de partida de la organización es que es una forma rápida de tener una primera noción de cuáles podrían ser los siguientes pasos a tomar. En líneas generales, bastaría con fijarte en la siguiente fase para identificar algunas potenciales acciones de mejora. Además, también te ayudará a establecer los objetivos para el Diseño y a entender las conclusiones obtenidas con el autodiagnóstico.



Nivel 1. Resultados del Diseño

En las siguientes páginas encontrarás una herramienta que te ayudará a identificar el impacto del Diseño en tu organización. Al completarla, habrás establecido objetivos específicos para el Diseño; habrás identificado el impacto de Diseño en los resultados, en la percepción, en los procesos y en la cultura organizativa; y habrás establecido un plan de acciones para obtener un mayor rendimiento del Diseño. La herramienta no te dará un número cuando lo hayas completado, esa no es su finalidad. Su propósito es que reflexiones sobre cómo aprovechar el Diseño para alcanzar objetivos estratégicos.

Si quieres que el Diseño adquiera un rol importante en la organización, debes darle la misma entidad que al resto de disciplinas como la innovación, marketing o ventas. Esto quiere decir que el Diseño debe tener objetivos específicos para su actividad que deben ser monitorizados y evaluados recurrentemente. Estos objetivos deberán estar a su vez alineados con los objetivos generales de la organización.

1.1. Objetivos para el Diseño

Reflexiona sobre todo lo que el diseño puede aportar a la organización y establece objetivos concretos. Recuerda que los objetivos deben ser específicos, medibles, asignables, retadores y alcanzables (método SMART⁹). Los objetivos pueden ser económico-financieros, de mercado, de procesos internos o de aprendizaje¹⁰. Te ayudamos con algunos ejemplos:

Objetivo: Ej. Incrementar la cuota de mercado un 5%

Objetivo: Ej. Que los clientes perciban nuestro servicio como 'excelente'

Objetivo: Ej. Reducir a la mitad las incidencias en los procesos de desarrollo

Objetivo:

Objetivo:

Objetivo:

Objetivo:

Objetivo:

1.2. Indicadores

Para evaluar el progreso de los objetivos debes establecer indicadores cuantitativos. Cada objetivo deberá tener al menos un indicador asignado. Algunos indicadores no te darán mucha formación con una única medición, sino que deben ser evaluados periódicamente para entender si tienen un progreso positivo o negativo.

Indicador: Ej. Cuota de mercado **Valor:** 23%

Indicador: Ej. Cuestionario de satisfacción **Valor:** 6/10

Indicador: Ej. N° de incidencias **Valor:** 7/proyecto

Indicador: **Valor:**

Indicador: **Valor:**

Indicador: **Valor:**

Indicador: **Valor:**

Indicador: **Valor:**

Nivel 2. La percepción del Diseño

Cómo nos perciben los clientes tiene un impacto significativo en los resultados de negocio. La percepción interna también influye en la motivación y el compromiso de la plantilla hacia la consecución de los objetivos corporativos, lo que termina por repercutir en los resultados de negocio. El Diseño impacta en cómo las personas perciben la organización desde dentro y fuera de la organización. Por ejemplo: colaborar con clientes en los procesos de innovación puede aumentar su grado de fidelidad, o una organización más participativa puede aumentar el sentimiento de pertenencia de la plantilla.

A continuación, te proponemos algunas preguntas para que reflexiones sobre la percepción externa e interna, y cómo el Diseño puede contribuir a mejorar ambas. Responde a las preguntas indicando un valor del 1 ('muy poco') al 5 ('mucho'). Además, puedes complementar las preguntas con evidencias o resultados de mediciones que realice la organización. Si utilizas la herramienta periódicamente, podrás ver el progreso de los indicadores.

2.1. Percepción externa

Satisfacción: ¿Cuál es el grado de satisfacción de nuestros clientes? ¿Utilizamos encuestas de satisfacción y, si lo hacemos, qué indican?

Dicen estar 'sorprendidos' con nuestro método.

..... 1 2 3 4 5

Relación: Valora el tipo de relación de la empresa con los clientes ¿Puede el Diseño ayudarnos a mejorar la relación con los clientes?

..... 1 2 3 4 5

Fidelidad: Valora el grado de fidelidad de los clientes ¿Utiliza la organización indicadores para evaluar la fidelidad como el NPS? ¿Qué indican?

..... 1 2 3 4 5

Marca: ¿Cómo percibe el mercado nuestra marca? ¿Qué valor tiene? ¿Puede el Diseño aumentar el valor de nuestra marca?

..... 1 2 3 4 5

Reconocimiento: ¿Ha recibido la organización premios, reconocimientos, menciones, etc. fruto de sus procesos de Diseño u otros motivos? ¿Cuáles?

..... 1 2 3 4 5

2.2. Percepción interna

Colaboración: ¿Cuál es el grado de colaboración en los equipos? ¿Cómo influye el Diseño en la colaboración interna? ¿Es fluida la comunicación entre departamentos?

Hemos formado equipos multidisciplinares.

..... 1 2 3 4 5

Participación: ¿Hasta qué punto la plantilla participa en la toma de decisiones y propone ideas de mejora? ¿Cómo influye el Diseño en este aspecto?

..... 1 2 3 4 5

Motivación: ¿Cuál es el grado de motivación de nuestra plantilla? ¿Utilizamos cuestionarios para medirlo y, si lo hacemos, qué indican?

..... 1 2 3 4 5

Conocimiento: ¿Hasta qué punto la plantilla conoce el Diseño y las formas en la que puede generar valor a la organización?

..... 1 2 3 4 5

Influencia: ¿Hasta qué punto el Diseño tiene un papel importante en la organización? ¿Hasta qué punto el Diseño tiene influencia en el equipo directivo?

..... 1 2 3 4 5

Nivel 3. Los procesos de Diseño

Los resultados del Diseño son fruto de los procesos internos de la organización. Cambiando la manera de trabajar se consigue influir en los resultados. Un estudio de la consultora estratégica McKinsey revela que los procesos del Diseño que tienen mayor correlación con la mejora de los resultados financieros son: integrar la centricidad en las personas en todas las áreas de la organización, el uso de métricas para la gestión del diseño, utilizar métodos acordes con los principios del diseño, y establecer procesos de innovación trans-departamentales¹¹.

En este tercer nivel, te proponemos algunas preguntas para que reflexiones sobre cómo se utiliza el Diseño en la organización. Concretamente, las preguntas tratan del uso del Diseño, de la gestión del Diseño y si se incorporan los principios del Diseño Estratégico. Tras completar las preguntas, dedica un tiempo a pensar cuáles son las prácticas aportan valor a la organización y qué nuevos hábitos podrían contribuir a una mejora de los procesos internos.

3.1. Uso del Diseño

¿Cuántas personas utilizan el Diseño en sus tareas ordinarias?

¿Cuántas personas han recibido algún tipo de formación en Diseño?

¿Cuántas personas tienen capacidades avanzadas en Diseño?

¿Disponemos de un equipo específico que lidera los procesos de Diseño disemina los conocimientos adquiridos al resto de la organización? Sí No

¿Disponemos de espacios específicos para llevar a cabo los procesos de Diseño adecuadamente? (ej. sesiones participativas, herramientas de visualización, prototipado, etc.) Sí No

3.2. Gestión del Diseño

¿Hemos establecido objetivos concretos para el Diseño? Sí No

¿Hemos definido una metodología y herramientas específicas para utilizar el Diseño? Sí No

¿Utilizamos indicadores para gestionar y mejorar los procesos de Diseño? Sí No

¿Hemos definido un plan para continuar desarrollando capacidades en Diseño? Sí No

A mantener

Tras haber completado este nivel, reflexiona sobre cuáles son las prácticas de Diseño que mejor se aplican en la organización y de qué manera estos impactan en los resultados de negocio:

¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y cómo benefician a nuestra organización?

.....

3.3. Principios del Diseño Estratégico

Centrado en las Personas

¿Hasta qué punto la generación de propuestas de valor está fundamentada en la identificación de las necesidades de las personas usuarias?

Evidencias: . . . *Ej. Realizamos observaciones y entrevistas a personas usuarias sistemáticamente*



Visualizar emociones y experiencias

¿Hasta qué punto utilizamos herramientas de visualización a lo largo de todo el proceso? (ej. Personas, Customer Journey Map, Service BWblueprint)

Evidencias:



Prototipar productos y servicios

¿Hasta qué punto utilizamos prototipos para evaluar diferentes ideas y estrategias?

Evidencias:



Fallar pronto, aprender rápido

¿Hasta qué punto nuestros procesos son iterativos y abrazamos la incertidumbre y los riesgos controlados?

Evidencias:



Involucrar a todas las personas

¿Hasta qué punto integramos las diferentes áreas de la organización en equipos multidisciplinares?

Evidencias:



¿Hasta qué punto integramos a las personas usuarias y otros agentes en los procesos de desarrollo?

Evidencias:



A mejorar

Después, reflexiona sobre qué prácticas se dan de manera menos frecuente y cómo podrían contribuir a alcanzar los objetivos para el Diseño:

¿Cuáles son nuestros puntos débiles o en qué podemos mejorar para obtener mayores beneficios del Diseño?

.....

Nivel 4. La cultura del Diseño

El impacto del Diseño en este último nivel es el más abstracto de todos, lo que no quiere decir que tenga un impacto menor en la organización. Para facilitar el diagnóstico, hemos preparado un cuestionario utilizando la estructura de la Escala de madurez del Diseño Estratégico presentada en la primera sección de esta guía. Cada uno de los niveles contiene una serie de afirmaciones que deberás determinar si se cumplen o no en tu organización. Una vez rellenado el cuestionario, podrás comprobar en qué nivel se acumulan más afirmaciones, lo que te ayudará a determinar el nivel de madurez del Diseño. Además, las respuestas negativas te darán pistas sobre cuáles pueden ser los siguientes pasos para progresar en la integración del Diseño. Finalmente, te proponemos que aproveches las reflexiones de todo el diagnóstico para establecer acciones de mejora.

4.1. Inicial

- Entusiastas del Diseño individuales, autodidactas, que van por libre para tratar de practicarlo. Sí No
- No existen recursos económicos ni tiempos de dedicación oficiales para el Diseño. Sí No
- Poca fluidez en la comunicación entre departamentos. Sí No
- No hay asignadas responsabilidades en el Diseño y la experiencia de usuario. Sí No

4.2. Repetido

- Se forma el primer equipo de proyecto por unos pocos entusiastas para aplicar los métodos de Diseño. Sí No
- Se experimenta por primera vez con herramientas de Diseño como el customer journey map. Sí No
- Hay pocos recursos para implementar el Diseño adecuadamente. Sí No
- La dirección no impulsa el uso del Diseño, aunque tampoco se opone. Sí No
- Se tiende a contratar capacidades para el Diseño a entidades externas. Sí No
- No se han establecido aún métricas centradas en las personas ni para la medición de los resultados del diseño. Sí No

Plan de Acciones

Con el plan de acciones, trata de identificar qué acciones han de realizarse para que el Diseño Estratégico prospere en la organización. Para ello, identifica y reflexiona sobre el nivel de madurez del Diseño en la empresa evaluando los resultados del cuestionario y de los anteriores niveles de impacto. A continuación, te proporcionamos algunas preguntas que te pueden ayudar a realizar esta reflexión:

- ¿Qué actividades debemos consolidar para aprovechar nuestras actuales competencias en Diseño?
- ¿Qué nuevos hábitos relacionados con el Diseño podrían generar valor tanto a nuestra empresa, como a nuestros clientes?
- ¿Qué acciones debemos implementar para alcanzar el siguiente nivel de madurez?
- ¿Qué métricas pueden ayudar a gestionar la implementación de esos cambios y a dirigir mis procesos de Diseño hacia objetivos estratégicos?

4.3. Definido y expandido

- Se involucran más personas en los procesos de Diseño; las capacidades de diseño son compartidas entre más personas. Sí No
- Se destinan recursos al Diseño. Sí No
- Se transforman algunos espacios para promover el uso del Diseño. Sí No
- Se crea el departamento de Diseño y se crean puestos de especialistas en Diseño. Sí No
- Las fricciones entre la nueva forma de hacer y la estructura por departamentos de la organización se hacen evidentes. Sí No
- Se utilizan indicadores centrados en las personas para evaluar el rendimiento del departamento de Diseño. Sí No

4.4. Gestionado

- La mayoría de las personas están involucradas con el Diseño. Sí No
- Se crean metodologías y herramientas de Diseño estándar para unificar su uso a lo largo de la organización. Sí No
- El lenguaje del Diseño y la centricidad en las personas es evidente a lo largo de la organización. Sí No
- La comunicación entre departamentos comienza a ser fluida y los procesos de innovación son transdepartamentales. Sí No
- Se generaliza el uso de indicadores centrados en las personas a lo largo de la organización. Sí No

4.5. Optimizado

- Toda la organización está involucrada con el Diseño. Sí No
- La metodología se vuelve flexible y se impulsa la experimentación con nuevas herramientas, lo que da pie al aprendizaje continuo y la adaptación de los métodos a nuevas necesidades. Sí No
- La estructura organizativa fomenta la co-creación de experiencias de servicio en equipos multidisciplinarios. Sí No
- Todas las iniciativas están atadas a indicadores y entregables centrados en las personas. Sí No

Resultado:

Acción:

Acción:

Acción:

Acción:

Referencias

1. Calabretta, G., Gemser, G., & Karpen, I. (2016). *Strategic Design. Eight essential practices every strategic designer must master*. Amsterdam: BIS Publishers.
2. Martinkenaite, I., Breunig, K. J., & Fjuk, A. (2017). Capable Design or Designing Capabilities? An Exploration of Service Design as An Emerging Organizational Capability in Telenor. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(1), 69–87.
3. Bailey, S. G. (2012). Embedding service design: the long and the short of it. En *ServDes.2012 Third Nordic Conference on Service Design and Service Innovation*. (pp. 31–41). Espoo.
4. Junginger, S. (2015). Organizational design legacies and service design. *The Design Journal*, 18(2), 209–226.
5. Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (Eds.). (2011). *The Handbook of Design Management*. Londres: Bloomsbury Academic.
6. Liedtka, J., King, A., & Bennett, K. (2013). *Solving Problems with Design Thinking: Ten Stories of What Works*. Nueva York: Columbia University Press.
7. Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., & Hardin, D. (2014). The DMI Design Value Scorecard: A new Design Measurement and Management Model. *Design Management Institute Journal*, 24(4), 10–16.
8. Corsten, N., & Prick, J. (2019). The Service Design Maturity Model. Touchpoint. *The Service Design Journal*, 10(3), 72–77.
9. Doran, T. G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35–36.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting The Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 70.
11. McKinsey (2018). The Business Value of Design. *McKinsey Quarterly*.

Los iconos han sido diseñados usando imágenes de Freepik.com



**Mondragon
Unibertsitatea**

**Escuela Politécnica
Superior**



**Gipuzkoako
Foru Aldundia**
Ekonomia Sustapeneko,
Landa Ingaruneako eta
Luralde Oreekako Departamentua



**Diputación Foral
de Gipuzkoa**
Departamento de Promoción
Económica, Medio Rural
y Equilibrio Territorial