



Presentación de Premio de la Bienal Iberoamericana de Diseño 2010  
LH2O. Pedrita/Pedro Ferreira e Rita Joao. Portugal

## **La Gestión del Diseño según la Guía metodológica PREDICA**

Bernardo Antonio Candela Sanjuán<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ingeniero Técnico Industrial por la Universidad Politécnica de Valencia y máster en Diseño y Fabricación por la Universitat Jaume I de Castellón de la Plana. Actualmente cursa el máster Interuniversitario de Innovación en Diseño para el Sector Turístico en la Universidad de La Laguna (Tenerife). bernicandela@hotmail.com

**Abstract:**

The text, subject of a critical review, is *PREDICA: methodological guide*,<sup>2</sup> whose main theme is design management. This guide was developed by Pro dintec Foundation<sup>3</sup> with the consulting support of Mr. Manuel Lecuona. The project *PREDICA* consisted in editing a simple methods with the aim of promoting design and promoting its implementation within the business strategy of SMEs.<sup>4</sup> This text seeks to address the concept of design management as a business strategy and value the presentation that makes *PREDICA* guide on design management for entrepreneurs.

**Keywords:** design management, strategic design.

## Introducción

Por todos es bien conocido que el diseño es una herramienta imprescindible para la competitividad y diferenciación de las empresas en el mercado global actual. Numerosos estudios han vinculado el éxito económico de las empresas a la calidad y al uso que éstas han dado a sus recursos de diseño. Como ejemplo valga la cita de sólo dos de ellos.

Uno de estos estudios fue el realizado por el Design Council en 2004; *The Impact of Design on Stock Market Performance. An Analysis of Quoted Companies 1994-2003*.<sup>5</sup> En él se analizaba el comportamiento de los valores en bolsa de 63 empresas del Reino Unido de diversos sectores durante un período de 10 años. Se contemplaban las siguientes categorías de diseño: producto, innovación, marca, venta al por menor y diseño integral; y se utilizaba como variable de selección el concepto de “buen diseño”. Para tratar de conferir objetividad al término “buen diseño” se recurrió a la opinión de expertos en diseño y se observó la nominación a premios relacionados con diseño. Los premios considerados eran: Design Effectiveness Awards (Design Business Association), DyAD Awards (DyAD), Interbrand (Interbrand), Millennium Products (Design Council), Panel Nominations (Design Council). El estudio demostró que existía una correlación positiva entre valor bursátil y calidad de diseño.<sup>6</sup>

Otro estudio fue el llevado a cabo por Hertenstein, Platt y Veryzer en el año 2005 en Estados Unidos. Se analizaron 93 empresas de 9 sectores industriales diferentes para examinar la relación entre efectividad en diseño y los resultados financieros. Para clasificar a las empresas según su efectividad en diseño industrial se recurrió a un panel de 138 expertos en diseño industrial. Como medida de los resultados empresariales se utilizó información financiera auditada desde 1995 hasta 2001. La investigación destacaba que las empresas clasificadas por su ‘mejor’ diseño eran más potentes en

---

<sup>2</sup> FERNÁNDEZ GARCÍA, J. *et alt. Diseño Industrial: guía metodológica*, Pro dintec, Madrid 2006, pp. 108.

<sup>3</sup> Fundación Pro dintec (*Pro dintec Foundation*)-Centro Tecnológico para el Diseño y la Producción Industrial en Asturias.

<sup>4</sup> SME (Small and medium-sized enterprise)-PYME (Pequeña y mediana empresa).

<sup>5</sup> El impacto del diseño en los resultados en el mercado de valores. Un análisis de las empresas cotizadas en Bolsa entre los años 1994-2003. Realizado por el Design Council en el año 2004.

<sup>6</sup> MONTAÑA, J./MOLL, I. *Éxito empresarial y diseño*, FEEPD, Madrid 2008, p. 21

todos los parámetros financieros, excepto en los ratios de crecimiento (Hertenstein *et al.* 2005).<sup>7</sup>

Estos son sólo dos ejemplos de los numerosos estudios que relacionan el éxito económico de algunas empresas a la calidad y al uso que estas empresas hacen de sus recursos de diseño. Este conocimiento sobre la relación entre éxito empresarial y la utilización del diseño lleva a plantearnos una cuestión: ¿Sabían las empresas sacarle el máximo provecho a los recursos de diseño?

## Sobre Gestión del Diseño en España

La Gestión del Diseño (*Design Management*) es una disciplina relativamente nueva y bastante desconocida en nuestro país. Aunque ya en los años noventa gente como Jordi Montaña<sup>8</sup> o Manuel Lecuona<sup>9</sup> ya se dedicaran al estudio de esta disciplina, se está observando un auge en los últimos años. Son pocas las personas que se dedican al estudio de la gestión del diseño en España. Casi toda la bibliografía escrita por españoles que se maneja viene de la mano de Jordi Montaña, Manuel Lecuona y Xènia Viladàs.<sup>10</sup> Para dar a conocer los beneficios del diseño y potenciar su aplicación en las PYMES españolas se han realizado diversas publicaciones sobre gestión del diseño, todas ellas, dirigidas a empresarios.

Algunos ejemplos de estas publicaciones son la *Guía metodológica PREDICA*,<sup>11</sup> editada por la Fundación Prodiotec en el año 2006 (de la cual se va a realizar una valoración crítica posteriormente); *Diseño e Innovación. La gestión del diseño en la empresa*,<sup>12</sup> publicada por la Fundación Cotec en el año 2008; el estudio *Éxito empresarial y Diseño*<sup>13</sup> editado por FEEPD<sup>14</sup> en el año 2009; el *Manual sobre Gestión de Diseño para empresas*

---

<sup>7</sup> *Ibidem.* pp. 21-22.

<sup>8</sup> Jordi Montaña: Director de la Cátedra de Gestión del Diseño de la ESADE. La ESADE es una institución académica universitaria independiente, sin ánimo de lucro, creada en 1958, en Barcelona, por un grupo de empresarios y de la compañía de Jesús. Desde 1995, forma parte de la Universidad Ramón Llull.

<sup>9</sup> Manuel Lecuona: Catedrático en Gestión del Diseño en la UPV (Universidad Politécnica de Valencia).

<sup>10</sup> Xènia Viladàs: Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona y MBA [*design management*] por la Universidad de Westminster.

<sup>11</sup> FERNÁNDEZ GARCÍA, J. *op. cit.*

<sup>12</sup> FUNDACIÓN COTEC, *Diseño e Innovación. La gestión del diseño en la empresa*, COTEC, Madrid 2008, pp. 170

<sup>13</sup> MONTAÑA, J./MOLL, I. *Éxito empresarial y diseño*, FEEPD, Madrid 2008, p. 373.

<sup>14</sup> Federación Española de Entidades de Promoción de Diseño.

que abren nuevos mercados<sup>15</sup> editado por el BCD<sup>16</sup> en el año 2009 o el libro *Diseño Rentable*<sup>17</sup> editado por Index Book.

## La guía metodológica PREDICA

Esta guía<sup>18</sup> fue una de las primeras sobre gestión del diseño publicada en España. Financiada por el DDI<sup>19</sup> y editada por la Fundación Prointec,<sup>20</sup> tuvo como socios a la Fundación Centro Tecnológico de Componentes (CTC), el Instituto Tecnológico de Castilla y León (ITCL), el Centro de Innovación y Servicios, Diseño y Tecnología (CIS-D&T), con la cooperación de sus respectivas Agencias de Desarrollo, Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria (SODERCAN), Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León (ADE) e Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE). El equipo de proyecto y redacción de la guía está formado por Jesús Fernández García,<sup>21</sup> Víctor López García<sup>22</sup> y Sonia Santacoloma<sup>23</sup> de la Fundación Prointec, contando con el asesoramiento de D. Manuel Lecuona.

El objetivo del proyecto PREDICA es dar a conocer los beneficios del diseño y potenciar su aplicación en las PYMES. Con este fin, desarrolla una metodología sencilla y comprensible para la aplicación del diseño dentro de la estrategia empresarial, a partir de la convicción de que el diseño y su gestión son accesibles y susceptibles de aplicación en cualquier tipo de empresa. De esta manera, la incorporación del diseño se convierte en una oportunidad para ser más competitivo en un mercado cada día más exigente. Esta metodología está destinada a los empresarios de pequeñas y medianas empresas.

La *Guía PREDICA* expone que existen tres grandes ámbitos de actuación en los que se inscriben las actividades de diseño: diseño industrial o de producto, diseño de comunicación de producto y diseño de imagen corporativa. Esta guía se ha centrado, exclusivamente, en la actividad del diseño industrial. Aunque se destaca que la gestión del diseño abarca la globalidad de la estrategia de la empresa.

La incorporación del diseño a través de cualquiera de las actividades de sus áreas (producto, comunicación, espacios, etc.) debe realizarse de forma gradual, atendiendo

---

<sup>15</sup> LECUONA, M. *Manual sobre Gestión del Diseño para empresas que abren nuevos mercados*, BCD, Barcelona 2009, pp. 51.

<sup>16</sup> BCD (Barcelona Centro de Diseño).

<sup>17</sup> VILADÀS, X. *Diseño Rentable*, Index Book, Barcelona 2010, pp.224.

<sup>18</sup> PREDICA (Promoción y estudio para un diseño industrial competitivo en Asturias y otras comunidades autónomas).

<sup>19</sup> Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.

<sup>20</sup> Fundación Prointec (Centro Tecnológico del Principado de Asturias).

<sup>21</sup> Director gerente de la Fundación Prointec.

<sup>22</sup> Coordinador del área de Diseño Industrial de la Fundación Prointec.

<sup>23</sup> Perteneciente al equipo de la Fundación Prointec.

a los recursos e interés que la empresa persigue en su estrategia. Para la incorporación del diseño en la empresa debe trazarse una planificación. Existe un modelo basado en diferentes niveles en función de la toma de decisiones respecto a las actividades de diseño para facilitar que la integración pueda ser entendida y asumida. Los autores de la guía PREDICA exponen estos cinco niveles de incorporación del diseño en la empresa:

\_Nivel 1: Proyectos de Diseño; En este nivel se realizan ocasionalmente actividades de diseño en distintos proyectos.

\_Nivel 2: Programas de Diseño; En este nivel se generan planes estructurados con fases y objetivos. Se desarrollan gamas de producto y programas de imagen corporativa por medio de un gestor interno de diseño que combina varios departamentos de la empresa.

\_Nivel 3: Política de Diseño; Se definen los medios con los que poner en práctica estrategias basadas en el diseño, a través de recursos humanos propios, externos o mixtos. Además se identifican los recursos económicos necesarios para hacer frente a estas actividades.

\_Nivel 4: Estrategia de Diseño; Estrategia competitiva empresarial basada en la aplicación del diseño en los 3 ámbitos (producto, comunicación de producto e imagen corporativa).

\_Nivel 5: Filosofía de Diseño; El diseño se integra plenamente en los valores de la empresa. Es el diseño el que rige y regula las actividades de la empresa.<sup>24</sup>

A mi modo de ver, con la exposición que se le realiza al empresario de los tres campos de acción empresarial donde se pueden inscribir las actividades de diseño (producto, comunicación de producto e imagen corporativa), se está encasillando al diseño en las competencias tradicionales existentes entre la relación empresa-diseño. En mi opinión, con esta exposición se consigue la integración del diseño en la empresa a un cuarto nivel: Estrategia de Diseño. Pero la metodología de gestión descrita en la *Guía PREDICA* sólo se basa en el proceso de diseño industrial. Sólo realizando actividades de diseño industrial se puede conseguir una integración del diseño a un segundo nivel (Programa de Diseño). En la empresa no sólo intervienen el diseño industrial o de producto, sino que también intervienen otras disciplinas de diseño como el diseño gráfico, el diseño de envase y embalaje, el diseño de imagen corporativa e incluso el diseño de entorno (diseño de interiores y arquitectura). Esta concepción del término diseño como diseño industrial se remonta a los orígenes de la profesión del diseño, que había servido para definir todo el trabajo realizado por los diseñadores al servicio de la industria. Pero actualmente esto no sucede así, los diseñadores se han especializado en múltiples ámbitos, y las empresas deben aprovechar esa especialización del diseño para conseguir ser más competitivas.

En la guía PREDICA no se presenta el diseño como eje estratégico empresarial, como un proceso estratégico ligado a la estrategia de innovación de la empresa. Los autores del texto se olvidan del potencial estratégico del diseño por su saber proyectivo.<sup>25</sup> Se olvidan de profundizar y explicar las bondades del diseño como estrategia empresarial; de la relación estrecha que debe tener el diseño en los objetivos y actividades de la

---

<sup>24</sup> FERNÁNDEZ GARCÍA, J. *et alt. op.cit.* pp.14-15.

<sup>25</sup> FERNÁNDEZ GARCIA, J. *et alt. Diseño Estratégico. Guía metodológica*, Prodintec, Gijón 2009, p. 26.

empresa por medio de la dirección. Esta guía está destinada a empresarios propietarios de PYMEs y, por ello, es a ellos a los que se debe explicar la relación tan estrecha que debe tener el diseño y la dirección de la empresa para mantener estrategias de diseño o, incluso, filosofía de diseño en la empresa. De esta manera, mediante la metodología presentada (basada en el proceso de diseño industrial) se limita al empresario a incorporar diseño a un nivel más alto que el de Programas de Diseño (Nivel 2). En este documento, tal como lo presentan, no existe diferencia alguna entre la metodología del proyecto de diseño y la gestión del diseño. Según Jesús Fernández; “la Gestión del Diseño (*Design Management*) es el proceso de planificar de forma integrada estas disciplinas y representa un enfoque estratégico del diseño como recurso empresarial”.<sup>26</sup>

En la segunda parte del documento *PREDICA*, se explica al empresario el proceso integral del diseño industrial. El empresario debe conocer el proceso de diseño y saber qué funciones puede desempeñar la figura del diseñador industrial. En este apartado, en mi opinión, faltaría contar que el proceso integral del diseño industrial es conocido y estudiado por el diseñador industrial. Se debe conocer y reconocer que, en España, hay profesionales en este campo y que están a la disposición de las PYMEs para trabajar de una forma eficiente y eficaz. Debería realizarse la figura del diseñador industrial, explicando los conocimientos que tiene éste, tanto en investigación de nuevos productos, como en la conceptualización e ingeniería del mismo. Explicando el proceso integral utilizado por el diseño industrial no se enseña nada nuevo a la figura del diseñador industrial o del ingeniero técnico en diseño. Pienso que esta parte es poco ambiciosa al sólo tratar la gestión del diseño industrial y no la de otros campos del diseño ni de potenciar el diseño como estrategia empresarial. Según esta publicación, tal como lo presentan, se extrae el pensamiento de que no existe diferencia alguna entre el proyecto de diseño y la gestión del diseño. El objetivo de la *guía PREDICA* es dar a conocer los beneficios del diseño pero sólo se limita a explicar el proceso de diseño industrial. El documento de la *guía PREDICA*, a pesar de tratar sobre la Gestión del Diseño, toca “a pies puntillas” la Gestión del Diseño como estrategia empresarial: “...debemos destacar que la gestión del diseño abarca la globalidad de la estrategia de la empresa.”<sup>27</sup>

Esto no ocurre en otro documento posteriormente publicado por la Fundación Pro dintec, que cuenta con los mismos autores y lleva como título *Diseño Estratégico: guía metodológica*. En ella, también aparece como consultor a D. Manuel Lecuona y realiza la presentación Xènia Viladàs.<sup>28</sup> Esta publicación se centra en explicar el diseño como proceso de gestión y de estrategia dentro de la empresa. También va dirigida a las PYMEs y en ella sí que se fomenta al empresario a incorporar el diseño en su empresa. Pero no en los niveles de integración más bajos (como ocurría en la *guía PREDICA*) sino que se fomenta integrar el diseño en los niveles más altos. Se insta al empresario a crear una estrategia de diseño, a crear una filosofía de diseño en la empresa. En su utilización más tradicional, el diseño se encarga de ámbitos (producto,

---

<sup>26</sup> *ibidem*. p. 20.

<sup>27</sup> *ibidem*. p.13.

<sup>28</sup> *ibidem*. pp.160.

comunicación y espacio) donde llevar a cabo sus actividades. En este contexto el diseño es el responsable de realizar una coherencia en todas las manifestaciones de la empresa en su proposición estratégica. Desde una perspectiva más avanzada, el diseño no tiene ni categorías ni etiquetas, es global. Transciende el objeto y conquista territorios intangibles, como son la interacción, los servicios o la experiencia, todo aquello que envuelve, cualifica, diferencia y posiciona un producto avanzado.<sup>29</sup>

En el libro *Management del diseño; Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño*, Kathryn Best comenta que: “El objeto principal de la Gestión Estratégica del Diseño dentro de las Pymes es el conjunto integrado por productos, servicios y comunicaciones que constituyen la oferta de la empresa. La Gestión Estratégica del Diseño asume los planteamientos de base de la Gestión del Diseño, es decir, se concentra en pensar en la estrategia organizativa desde el punto de vista del diseño, identificando las oportunidades de diseño, interpretando las necesidades de la empresa y sus clientes, y analizando la forma en que el diseño puede contribuir al negocio globalmente.”<sup>30</sup>

El diseño es una actividad de resolución de problemas, creativa, sistemática y de coordinación. El diseño interviene, en mayor o menor medida, en todas las actividades básicas del proceso de innovación. El diseño es un proceso, o mejor dicho, un conjunto de procesos. Y como tal, puede y debe gestionarse.<sup>31</sup>

Por último, el documento *PREDICA* explica la importancia del diseño industrial, el por qué y cómo medir el diseño. Comenta que: ...medir el valor del diseño es muy complicado porque en ocasiones se está hablando de valores intangibles.”<sup>32</sup>

En esta ocasión trata el diseño como un valor intangible difícil de medir. Pero durante toda la guía sólo se ha dedicado a describir el proceso de diseño y no a explicar el diseño como valor para las empresas.

En general, el documento *PREDICA* no consigue su objetivo de dar a conocer los beneficios del diseño y potenciar su aplicación en las PYMEs. Propone una metodología sencilla y comprensible para la incorporación del diseño dentro de la estrategia empresarial. Pero esta metodología se basa en el proceso de diseño industrial, es una metodología tan sencilla que no aporta nada nuevo que el empresario no pueda conocer mediante la contratación de un diseñador industrial para su empresa. A la *Guía PREDICA* le falta una concepción de la gestión del diseño más ambiciosa. En la guía posterior sobre Gestión del Diseño, *Diseño Estratégico: guía metodológica*, realizada por los mismos autores y editada por la Fundación Prodintec se subsanan las materias que no se habían abordado en la *guía PREDICA*. En esta nueva guía sobre diseño estratégico sí que

---

<sup>29</sup> VILADÀS, X. *Diseño Estratégico. Guía metodológica*, Prodintec, Gijón 2010, p.10.

<sup>30</sup> BEST, K. *Management del diseño; Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño*, Parramon Ediciones, Barcelona 2007, p. 27.

<sup>31</sup> MONTAÑA, J./MOLL, I. *et alt. op.cit.* p. 23.

<sup>32</sup> FERNÁNDEZ GARCIA, J. *et alt. op.cit.* p. 58.

presenta el diseño como estrategia de gestión empresarial. Recomiendo la lectura de la guía metodológica: Gestión del Diseño porque aporta una visión más ambiciosa sobre el nivel de integración del diseño en la empresa; y este hecho, sí que da a conocer los beneficios del diseño y potencia su aplicación en la PYMEs para que las empresas tengan una estrategia de filosofía de diseño.