

DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO A LA GESTIÓN DEL DISEÑO Y LA INNOVACIÓN DE PRODUCTO"

Elizabeth Urrutia, Directora de DIARA Design, España

¿Qué aspecto relativo al proceso de diseño y de innovación de producto nos están preocupando en este momento? ¿Cuáles son nuestras inquietudes? ¿Cuál es el camino en que nosotros estamos enfocando nuestra creatividad?

Bajo el lema la innovación como estrategias de diseño, nosotros hemos dado hablar sobre la gestión del diseño y de qué manera ha avanzado la gestión del diseño a la gestión del diseño y la innovación del producto. La visión que voy a proponer quizás sea metodológicamente sistemática y racional.

Para hablar de innovación y de qué manera nosotros estamos evolucionando de la gestión del diseño y la innovación, primero me ha parecido oportuno presentar quiénes somos. Somos un equipo de diseño de un grupo industrial. Pero quizá creo que es importante que sitúen cuál es nuestro perfil, quiénes somos y sobre todo a quién representamos. Después voy a presentar a lo que nosotros hemos llamado Plan Innovar, que es en resumen de esa reflexión en el ámbito de la innovación.

Somos una firma de diseño. El modelo de gabinete, quizá no sea la palabra más adecuada para expresar lo que realmente nosotros somos. Somos 19 personas haciendo diseño de producto y nacemos en el año 86. Con lo cual llevamos 20 años haciendo diseño de producto. Nacemos en España y estamos muy enfocados en el país Vasco. Nuestra marca más emblemática sea hoy en día la ciudad de Bilbao. Además nacemos dentro de lo que es el grupo industrial Corporación Mondragón.

Lo importante es decir que somos un equipo de personas. Todas las actividades de servicio, y fundamentalmente aquellas que requieren de la creatividad de las personas, se basan en ello. La mejor forma de presentar qué somos, es que somos un equipo de personas. Estamos agrupados bajo una fórmula que es novedosa, que es el sistema cooperativo. Todos los trabajadores somos socios, es decir, propietarios, responsables de nuestra actividad. No es un modelo exclusivamente de nuestro negocio, sino de todo el grupo.

En este mundo del negocio, la segunda foto en la que uno define qué es, es el volumen. El volumen de ventas y el volumen de la actividad. DIARA, como negocio, somos 19 personas, y en cifras somos 1.200.000 euros. Somos un negocio dentro de una estructura más amplia, es una empresa, que se dedica a proyecto, compartimos la cultura del proyecto en el ámbito más amplio, en la arquitectura, de la ingeniería, de la obra civil, de la urbanística. Por ponerle cifras, somos 300 personas, con un volumen de 24.000.000 de euros. Todos estamos inmersos en la Corporación MCC, que somos 70.000 personas, fundamentalmente en el país Vasco, lo cual supone que somos el primer grupo del país Vasco y el décimo en España.

¿Cuál es nuestra filosofía de trabajo?

De hecho, el nacimiento que les he definido quizá les parezca diferenciado a otras fórmulas, como pueden ser el equipo de diseño de un arquitecto, el modelo. De manera que nuestro objetivo dentro de nuestra actividad busca la integración del diseño en nuestro entorno industrial. Lo digo porque fue nuestro grupo del que de alguna manera, propició y promovió nuestra actividad y toda la actividad del diseño y la innovación va dirigida a la integración del mismo en nuestro entorno industrial. Como he dicho, apostamos por un modelo novedoso y tenemos un gran compromiso con la producción, la tecnología y la innovación.

En cuanto a **actividades**, las tenemos establecidas en **cuatro grandes bloques**.

Lo que llamamos **consultoría estratégica**, que vincula todas las fases de definición del producto. Básicamente del **diseño industrial**, que quizá sea la más conocida pero no por eso la más crítica para nosotros. Nos hemos especializado de una manera importante en el área de la **ingeniería**, de diseño, no tanto de producto global. Luego desarrollamos aspectos de **branding**. Tenemos más de mil proyectos realizados. Son productos que están en las calles y los usan millones de personas.

Hemos estructurado nuestra actividad en **sectores**.

Trabajamos mucho en el **sector de la electrónica**.

Trabajamos en el **sector de transporte**, de la mano de una empresa muy próxima a nosotros, que es CAF, Construcciones Auxiliares del Ferrocarril, que es una de las grandes firmas a nivel mundial. Trabajamos en proyectos para el metro de Hongkong, México, Seattle.

Un **ámbito de diseño** muy importante es el vinculado a las **herramientas, ferretería**, y de hecho, hay muchas empresas de nuestro entorno que quizá ya incorporadas en grupos multinacionales como puede ser en este caso Palmera, pero siguen diseñando y trabajando en el ámbito de la herramienta.

El **sector mobiliario**, es el sector más conocido por la aportación del diseño.

Luego todo tipo de aparatos que llamamos de **instalación**.

Del **sector agrícola** tenemos máquina herramienta. El aporte del diseño en este ámbito de proyecto no es el concepto del producto como puede ser en ferretería o en electrodomésticos, sino básicamente el aporte en lo que es la carrocería. En máquina herramienta nosotros trabajamos en lo que es el ámbito del desarrollo del carenado, y de algún tipo de economía y demás.

Todos los proyectos de **productos de consumo deportivo** los estamos diseñando en Mondragón, pero su fabricación ya está en China.

Luego proyectos de **imagen corporativa o branding**.

El objeto de mi presentación era enmarcar qué somos, quiénes somos, qué hacemos y presentar la reflexión que estamos llevando a cabo nosotros internamente en relación a la innovación. El **Plan Innovar** nace de una reflexión interna, de una necesidad que hemos sentido dentro de nuestro equipo.

¿De qué manera nos incorporamos desde el diseño a esta nueva palabra mágica de innovar?

Definimos una hipótesis de trabajo que es lo que se mantiene latente dentro del plan y de alguna manera, el proyecto, las entrevistas han ido a reforzar esa hipótesis de trabajo. En este momento estamos en una fase de compartir estas ideas, inquietudes que nosotros tenemos para avanzar en el desarrollo del diseño con otros agentes. Los agentes son entidades de la administración nuestra, es decir, centros como el DDI, Centro de Desarrollo y Diseño de España, a partir de este contacto que me anima a venir a aquí, a compartir nuestras ideas y reflexiones en el ámbito del diseño y cómo lo vinculamos con la innovación.

El Plan nace como una reflexión interna.

Porque empieza a identificarse la innovación como factor clave de éxito en las empresas. No hay publicación empresarial, no hay reunión tanto de la administración pública como privada que hable que la innovación es un factor clave de éxito. Las empresas están inmersas en la planificación en sistemas de innovación. La innovación, al estar de moda, empieza a no tener auténtico contenido significado. Nosotros teníamos que explorar y conocer cuál era el significado que le deberíamos dar a la palabra y al contenido sobre la innovación. Creo que estamos oyendo que la innovación es todo, como en los años 80 y 90 todo se diseñaba, pues ahora todo se innova. Si hablamos de la gestión innovadora, hablamos de la innovación tecnológica, de liderazgo innovador, la organización innovadora, la innovación en productos y en procesos, todo pasa por el filtro de la innovación. Para nosotros, desde el diseño, uno de los aspectos importantes de la innovación de producto es si nos aporta éxito.

Tenemos un interés fundamental, el conocer cuáles son los factores de éxito de un producto. Si como diseñadores, como participantes en el desarrollo y diseño de un producto, conseguimos identificar cuáles son los factores de éxito, esos son los que vamos a implementar en los proyectos de innovación. Nos hemos dado cuenta que en cualquier caso hablamos de factores que ya no son sólo de carácter tecnológico, hablamos de factores que pertenecen al mundo de la percepción, que pertenecen al mundo del aspecto social, cultural, emocional cuando son aspectos que no están dentro del lenguaje empresarial. Con lo cual, les lanzo la hipótesis de trabajo, en una empresa fabricante o comercializadora de producto de consumo, la gestión de la innovación de producto es el factor clave de la innovación de la empresa, situando al usuario y la identificación de sus necesidades como un factor crítico de vigilancia.

En este momento cuando hablamos de productos maduros y muchos productos de consumo, como pueden ser productos electrodomésticos productos de mobiliarios, no sólo van a evolucionar con factores de carácter tecnológico. Creemos que deben orientarse a factores de innovación de producto vinculados al usuario. Para eso tenemos que establecer herramientas y sistemas de vigilancia del usuario que no son sólo de carácter tecnológico, que evidentemente otros agentes de la innovación van a perseguir. Esta es la hipótesis de trabajo y es lo que fundamentalmente apporto como novedad.

Para que este tipo de hipótesis tenga una validez, una capacidad de transmisión me he visto obligada a avanzar sobre cuál es el estado del arte. En relación a la innovación, cuál es la bibliografía que existe, de qué manera se está implantando la innovación en este entorno. Todos conocemos muchas publicaciones, fundamentalmente la innovación viene desde la consultoría

estratégica. Sin embargo, hay varias entidades que están planificando la innovación para integrarla a las empresas.

¿Qué es la innovación? ¿Qué es la innovación de producto? ¿Qué elementos son claves para la innovación? ¿Qué herramientas de apoyo para la innovación?

El primer elemento que aparece como una distinción entre lo que es invención e innovación. Si invención es la creación de una idea potencialmente generadora de beneficios comerciales, la innovación consiste en la aplicación comercial de una idea. Innovar es convertir ideas en productos, procesos o servicios mejorados que el mercado valora. Se trata fundamentalmente de un hecho económico. Incrementa la capacidad de creación de riqueza en la empresa y además tiene fuertes implicaciones sociales.

Creo que hoy hemos sido todos testigos de una gran capacidad inventiva, de una fuerza creadora impresionante, pero yo me atrevo a decir que para toda esa serie de grandes y buenísimas ideas sean innovaciones deben de estar engarzadas en una estructura económica. Tienen que ser productos que se fabriquen, que se comercialicen.

Todos los planes de innovación y lo que nosotros estamos intentando estructurar o sistematizar intentan avanzar en ese sentido. No es suficiente tener personas creativas, por su puesto que es imprescindible, pero hace falta organizaciones y países que estructuren y den valor a toda esa creatividad. Aunque los planes y toda la sistemática y metodología, en algunos casos, pueden llegar a frenar la creatividad, la libre creatividad. Lo que sí es cierto es que generan un tejido y una cultura innovadora con más raíces, con más peso.

Viendo lo que todo el mundo ve y leyendo lo que todo el mundo lee y oyendo lo que todo el mundo oye, innovar es realizar lo que nadie ha imaginado todavía. Hoy hemos visto un ejemplo muy grande es ese sentido.

La innovación en la empresa consiste en la utilización de nuevos conocimientos e incorpora un elemento más, ofrecer los productos y servicios nuevos que desean los consumidores. Ese es el elemento fundamental de búsqueda que nosotros debemos de perseguir. El éxito va a estar en que el consumidor, que no es tonto, porque la gente es muy sabia a la hora de elegir qué productos quiere consumir, debemos de ofrecer eso.

La vigilancia tecnológica a través de las patentes.

Hay más elementos de vigilancia. Focalizar la mirada hacia un elemento determinado. Como cuando uno va a cazar, uno puede tirar muchas flechas pero lo importante es dirigir una, focalizar hacia un elemento que estimamos que pueda tener éxito.

Capacitar supone dotar de recursos económicos y de personas para que los proyectos salgan. Implantar supone incorporar dentro de los procesos de gestión de la empresa, en un ciclo de aprendizaje, corresponde a cualquier sistemática o metodología habitual.

En cuanto a herramientas de gestión, hay muchas, desde los análisis de mercado, la perspectiva, el desmarkin, y de alguna manera todas ellas tienen algunos aspectos de lo que hemos definido como elementos importantes dentro del plan de innovación.

¿Quiénes son los agentes en el tema de la innovación?

Tenemos a las consultorías, a las de gestión empresarial, que están avanzando de una forma decidida a planificar la gestión de la innovación de las empresas. Se encuentran los centros tecnológicos, vinculados, en muchos casos, a la universidad y de alguna manera las propias empresas desde la gestión interna, desde las áreas de calidad, producción están avanzando en la implantación de los sistemas de producción. En ningún caso, los diseñadores somos agentes reconocidos en los temas de información. Uno de los problemas que yo me he encontrado cuando he intentado adentrar en un análisis externo, es decir, empresas, clientes nuestros con los que trabajamos desde hace años cómo están trabajando y cómo quieren planificar la innovación. Me he encontrado que sorprendentemente no entendían que un diseñador, el que hasta ahora les hacía un tipo de proyectos, les iba a preguntar en ese sentido. Otro aspecto es que las empresas son muy reacias a dar información, sobre todo cuando en muchos casos no la tiene bien estructurada, con lo cual el imputo de información que yo obtuve en relación a la innovación de las empresas clientes nuestras fue más a través de entrevistas que de una información formal.

¿Cómo hace nuestro cliente principal que hace electrodomésticos para planificar la innovación?

El último proyecto que hicimos para Fagor, un frigorífico, es la rama Innova que está de moda, Innova innova todo, es la gama Innova. En el último modelo le diseñamos todo el producto. Cuando digo todo es porque abordamos una nueva plataforma que supone las inversiones más importantes de un proyecto. A partir de ahí vamos a desarrollar varias familias y gamas. Esta es aspecto exterior, los anaqueles, todo el proyecto. Nosotros trabajamos en muchos niveles en electrodomésticos, desde desarrollos completos, toda la gama Innova, es decir, frigoríficos, lavadoras, lavavajillas, con aspectos de ingeniería de producto, es decir todo el desarrollo 3D de sistema de piezas. Hemos trabajado en otras empresas, no muchas, fuera del grupo Fagor, en México. Unas estufas que están fabricando. Teníamos que analizar bien la competencia brasileña. Hasta desarrollos de ingeniería. Trabajamos todos desarrollos 3D hasta prototipos de los paneles. No entramos en los sistemas funcionales, del frío o la lavadora, pero sí en todos los aspectos del diseño. Hay otro nivel de proyectos que trabajamos con Fagor en este caso, que no son proyectos globales, sino que son pequeñas entradas. En muchos casos son actuaciones en diseño gráfico. Este sector se mueve mucho con grandes inversores en plataformas estructurales pero gran diversidad de marcas para el mercado. En este momento el grupo Fagor ha adquirido un grupo francés, convirtiéndose ya en el quinto grupo europeo de electrodomésticos y ha de gestionar determinadas marcas, no sólo en claves de proyecto producto productivo sino en mercado. Trabajar en términos de diseño gráfico y de apariencia.

En algunos casos hemos participado en proyectos a medio y largo plazo. De alguna manera son proyectos incluso de investigación tipológica, porque en electrodomésticos creo que estamos viviendo una evolución del tipo de producto europeo, tipo de producto asiático, en una confluencia de tipologías mixtas, en la que ya la lavadora americana con la lavadora europea, no están muy claro los nuevos tipos que empiezan a aparecer. Todo ese tipo de proyectos no tiene un lanzamiento inmediato de nueva gama, sino que tienen que tener una visión de cuatro, cinco o diez años. Menos de cuatro años es muy difícil de planificar. Quiero decirles con este tema, incluso proyectos de mini doméstico, que en este caso todos estos se fabrican ya en China.

Cuando yo me acerco a Fagor y le pregunto cómo está planificando la información tenemos ya una relación y un conocimiento en relación a su producto bastante importante. Conocemos bien cómo están diseñando y lanzando sus nuevos productos.

También me acerco a otra empresa que es fabricante de herramientas y el último proyecto que hemos hecho para ellos es todo el desarrollo de una serie de elemento para la madera. En este caso todos son de fabricación del este de Europa, hablamos de Polonia, Rumania y de Chequia. Esta empresa que está muy cerca de Mondragón tampoco tiene la fabricación de estos. Lo que sí ha abordado es el diseño y la comercialización. Quería saber cómo tenían sistematizado sus planes de innovación. Una empresa del grupo Mondragón que hace mobiliario de hogar, tiene el segmento de producto más de diseño. La competencia es la italiana.

Para conocer cómo están abordando la innovación me he acercado a nuestros clientes. He querido hacer una cuña viendo imágenes de las empresas. Conclusiones que he obtenido en relación a cómo están planificando la información. Me han dicho que hay una necesidad de planificar y de sistematizar la innovación de producto. Es una realidad que refuerza mi hipótesis inicial. Me confirman que existe una falta de significados concretos del término de innovación. Yo no sé si este tipo de conclusiones son similares aquí, pero probablemente sí. Existe un reconocimiento creciente de la necesidad de crear nuevas ideas y que son el factor clave del éxito y por tanto de la innovación. Existe un reconocimiento de que esta creatividad es una característica y es potencial de las personas. Las organizaciones no crean, no innovan, son las personas, somos las personas las que creamos e innovamos. Es necesario diseñar mecanismos para la activación y para el aprovechamiento de esa creatividad. Si una persona es muy creativa pero no está inmersa en una cultura, en un tejido empresarial que favorezca, facilite y que articule esa creatividad, es muy difícil que ese progrese. Al contrario, las empresas perfectamente estructuradas, definidas en algunos casos mata la creatividad de las personas. Los planes de innovación van a intentar volver a aunar esa creatividad individual con esa creatividad organizacional. Es importante estructurar sistemas que canalicen el aporte de ideas de todas las personas de la organización, y próximas a la organización. Los diseñadores en muchos casos, somos esas personas que sin pertenecer a las estructuras fijas de la empresa, somos colaboradores habituales.

Tenemos una visión, en algunos casos, bastante diferente y que puede sumar. Me confirman la necesidad de definir y priorizar líneas de vigilancia. En algunos momentos me comentaban que "nos vemos abrumados ante toda la información que nos llega, en esta sociedad de la información de la que a través de Internet accedemos a todo tipo de información". Establecer un proceso de selección de dirigir la mirada hacia aquellos elementos que tiene interés de observación es un elemento complicado.

Nosotros provenimos y de hecho se nos reconoce que partimos de una empresa demasiado técnico – productiva. Estamos viviéndolo en los aspectos de innovación interno. Hay mucha energía puesta en los aspectos técnicos productivos. Hemos sido maestros expertos en fabricar. Lo que ocurre es que nuestro modelo empresarial se está transformando y todas las habilidades de las personas orientadas a la fabricación empiezan a no ser tan críticas. Se están desplazando a países, a culturas que lo están haciendo a un precio mucho más competitivo. Todos los esfuerzos de nuestra gente actualmente deben ir orientados mucho más al aspecto de proyecto y al aspecto de mercado. Eso cuesta, nos está costando.

Es interminable el poder y el valor de la marca. Es muy duro para un diseñador que ha trabajado mucho en un proyecto y que sabe el aporte que él da al producto, darse cuenta de que en función

si la marca es una u otra. Cada vez debemos ser más conscientes de que el producto debe de estar orientado a reforzar el valor de una marca, porque muchos compradores, muchos consumidores no compran producto, consumen marcas y los valores y los atributos de las marcas. Lo siento por todos los creativos que tienen ideas, porque si no están puestas por las marcas líderes probablemente nunca lleguen al mercado.

Hay una necesidad de revisar los procesos de lanzamiento de productos, que los sistemas de análisis de mercado, de desarrollo que hemos trabajado mucho, deben de acelerarse y actualizarse.

En general se reconoce poca sensibilidad en relación a toda la información que nos venga del usuario y del mercado. Creemos que en ese sentido que hay que avanzar.

Tampoco existe una auténtica cultura investigadora. Veo que hay unos esfuerzos auténticos por entrar a toda la dinámica de patentar, de entrar en los círculos de protección. En España hemos de reconocer que el nivel de patentes es bastante inferior a lo que en este momento está trabajando los americanos. Además las grandes patentes no van por el mundo industrial sino por a biogenética. Ahí es donde va a estar todo el dinero. En Europa son los alemanes los que tienen la sistemática. En España somos muy creativos pero tampoco somos tan investigadores en ese sentido. Es importante reforzar una cultura investigadora. Hemos identificado oportunidades, que es el refuerzo de la hipótesis inicial que yo planteaba. Creemos que debemos de participar en nuevos procesos de definición en el lanzamiento de producto. Tenemos que generar nuevos modelos en los que el usuario está más presente. Debemos de crear nuevas herramientas que no sean estudios típicos de mercado sino que empiecen a tratar en la medida que queremos llevar al usuario, aspectos mucho más emocionales. Ya empieza a haber herramientas que bajo la denominación de ingeniería empiezan a darle un carácter más racional a la emoción.

Otras herramientas que hasta ahora no están muy asimiladas en la empresa. Creemos y es un poco la tesis que he venido a proponer hoy que el diseño como acción integradora y el papel del diseñador pueden ser agentes muy activos en ese sentido.

Podemos avanzar que como responsables y protagonistas de la gestión del diseño podemos avanzar hacia la gestión del diseño y la innovación de producto, como una oportunidad de colaborar con nuestras empresas.

Para DIARA la innovación la definimos como el proceso de búsqueda sistemática de oportunidades para crear nuevos productos, nuevos servicios que aporten valor a nuestros clientes y nuestra propia organización. Hemos definido todos los elementos, qué significa vigilar, competir y sobre todo creemos que tenemos que establecer nuevos sistemas de vigilancia y de generación de ideas, que intenten estructurar de qué manera se nos está desarrollando nuestro entorno, cuáles son las tendencias, no sólo nacionales sino mundiales de los consumidores. Debemos de estructurar el sistema de vigilancia de manera que nuestros clientes en términos de marcas.

Vigilancia de los consumidores, y no me atrevo a desvincular el concepto usuario, Porque quizá es muy tópico, a mí me gustaría trabajar para el usuario pero no voy a negar, trabajo para el consumidor. Hagamos ese mix. No podemos negar que debemos estructurar sistemas de vigilancia para nuestra competencia actual y la potencial. Siempre utilizando y estructurando las técnicas de creatividad.

Para cumplir uno de los compromisos de todos los que estamos en el mundo del diseño estamos comprometidos, es la búsqueda de productos satisfactorios para las personas y otro compromiso social que tenemos, es que sean medioambientalmente sostenibles.

Quizá la palabra el " producto es con alma " tenga un gusto religioso pero espero que no se entienda así, sino que hace un religioso en el sentido humano de la palabra. Todos los que participamos en el compromiso de hacer productos, creo, que tenemos que hacer productos éticos, con alma.