

10-004

### **DESIGN AS AN ENABLER OF CHANGE: A MODEL FOR MEASURING THE IMPACT OF DESIGN IN SERVICE ORGANIZATIONS.**

Legarda Gabiria, Iker <sup>(1)</sup>; Iriarte Azpiazu, Ion <sup>(1)</sup>; Olarte, Raquel <sup>(1)</sup>; Uranga, Maitane <sup>(1)</sup>; Justel Lozano, Daniel <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Mondragon Unibertsitatea, Escuela Politécnica Superior, Centro de Innovación en Diseño

Design is a human centred creative approach that transforms and improves organizational capabilities for innovation and strategic decision-making. The aim of this research is to identify the impact of design, in particular in service organizations that have embedded design capabilities. For that purpose, semi structured interviews were conducted with representatives of four service organizations operating in the banking, foodservice, contact centre and industrial property sectors, and that had recently developed design capabilities. The interviews followed a model for measuring the impact of design based on the four impact levels identified by Liedtka, King and Bennett (2013): results, perception, processes and culture. The findings show that design transformed the perception, processes and culture of the case organizations remarkably and immediately, yet its impact on business results was insignificant in the short term. Nevertheless, the interviewees asserted design had strengthened the organizational capabilities for innovation, differentiation and reaction against the increasing market demands. The article suggests using the measurement model in future studies to identify the long-term impact of design in organizations.

Keywords: Service design; strategic design; design management; design measurement; design impact; design capability.

### **DISEÑO COMO HABILITADOR PARA EL CAMBIO: MODELO PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL DISEÑO EN EMPRESAS DE SERVICIOS.**

El diseño es una disciplina creativa centrada en las personas que transforma y mejora las capacidades para la innovación y toma de decisiones estratégicas de las empresas. Este estudio tiene como objetivo identificar a través de un modelo de medición validado el impacto de la integración del diseño en las organizaciones y, en particular, en las empresas de servicios que están desarrollando capacidades de diseño. Con ese fin, se han analizado cuatro empresas de servicios de los sectores de banca, restauración colectiva, contact-centre y propiedad industrial, que están inmersos en un proceso de integración del diseño. Las entrevistas a las empresas han sido guiadas por el modelo de medición fundamentado en cuatro niveles: resultado, percepción, proceso y cultura del diseño. Los resultados del estudio muestran que el diseño ha transformado la percepción, los procesos internos y cultura de las empresas participantes de forma notable y rápida, mientras que su impacto en los resultados de negocio no es aún significativo. Se demuestra así la efectividad del modelo para identificar el impacto del diseño en los casos de estudio y se propone que futuras investigaciones validen la aplicación del modelo en empresas con mayor grado de madurez del diseño.

Palabras claves: Diseño de servicios; diseño estratégico; gestión del diseño; medición del diseño; impacto del diseño; capacidad de diseño.

Correspondencia: Iker Legarda Gabiria ilegarda@mondragon.edu

Agradecimientos: al Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación de Gipuzkoa por haber financiado este proyecto mediante el "Programa para promover la generación de oportunidades, el valor diferencial y la sostenibilidad del tejido empresarial de Gipuzkoa". También queremos mostrar nuestro agradecimiento a las empresas que han colaborado en esta investigación, en especial a las personas que han participado en las experimentaciones.



## 1. Introducción

El diseño centrado en las personas es un enfoque de innovación que sitúa a las personas en el centro y se fundamenta en la transformación y mejora de las capacidades para la toma de decisiones estratégicas en las empresas (Gloppen et al., 2017; Kimbell, 2011). Las empresas buscan constantemente maneras en las que mantener su ventaja competitiva, siendo cada vez mayor el interés de las mismas por el diseño, ya que ven en esta disciplina una nueva fuente de diferenciación y competitividad (Wetter-Edman et al., 2018). No obstante, cuando la integración del diseño en una organización no se gestiona adecuadamente, la empresa tiende a volver a sus antiguas rutinas (Aricò, 2018). Para visibilizar el valor del diseño y asistir a dichos procesos de integración y adquisición de las capacidades de diseño, resulta indispensable obtener evidencias del impacto que el diseño genera en los distintos niveles de la organización (Legarda et al., 2020).

Así, esta investigación pretende aportar un modelo para gestionar el avance de la integración del diseño a través de la medición de su impacto en las empresas. Para ello, el modelo se ha aplicado y validado en cuatro empresas del sector de servicios que han emprendido procesos de integración del diseño. Este artículo es la evolución de un primer estudio realizado anteriormente, en el cual se presentó el modelo para identificar el impacto del diseño en una organización y se produjeron mediciones a dos empresas del sector servicios (Legarda et al., 2020). En el presente artículo, y siguiendo la senda emprendida, la medición se extiende a cuatro empresas.

En la primera parte de la investigación publicada en el 2020 por Legarda et al. se utilizó el modelo de medición en dos casos de los sectores de la restauración colectiva y *contact-centre*, en los cuales el modelo de medición demostró ser útil y flexible, adaptándose a dos empresas de diferente sector y tamaño. Asimismo, el modelo permitió visibilizar el impacto y mejoras generadas hasta el momento por el diseño en dichas empresas, identificar la posición actual de las empresas analizadas en relación a la integración del diseño y definir qué próximos pasos podrían seguir las empresas para generar más impacto a través del diseño y, por consiguiente, obtener más beneficios.

De este modo, durante la primera fase del estudio la utilidad del modelo quedó validada en el caso de las dos empresas estudiadas. También se comprobó que el modelo permitía obtener resultados de carácter cualitativo en aspectos como la percepción o la cultura de las empresas antes de que estos resultados se viesan reflejados en indicadores de negocio. No obstante, se señaló la necesidad de evaluar el modelo con un mayor número de empresas para demostrar su validez en empresas de diversas características, descontextualizar y generalizar su utilidad y los resultados que pudiesen desprenderse del modelo.

Por lo tanto, esta segunda fase del estudio persigue utilizar el mismo modelo para identificar el impacto del diseño en un total de cuatro organizaciones de servicio diferentes cuyas actividades se enmarcan en los siguientes sectores: *contact-centre*, restauración colectiva, propiedad industrial y banca. De esta manera, se busca comparar los resultados obtenidos en las cuatro empresas, identificando las similitudes y diferencias dadas en el proceso. Asimismo, las mediciones en los dos nuevos casos de estudio suponen una nueva iteración en la evaluación de la validez del propio modelo de medición. Con este trabajo se pretende aportar un modelo de medición para visibilizar y tangibilizar el impacto del diseño en la empresa, de tal forma que el modelo pueda ser utilizado por las empresas para evaluar la idoneidad de los pasos que están dando en relación a la integración del diseño.

Para ello, el artículo se compone de los siguientes apartados. En primer lugar, se revisa la literatura sobre la que se construye el modelo empleado para medir la integración del diseño en las organizaciones. Posteriormente, se presenta en detalle dicho modelo y se explica la metodología empleada para aplicarlo en el caso de las cuatro empresas. Después, se

muestran los resultados de los casos de estudio en los que se han llevado a cabo las mediciones, en base a los cuatro niveles del modelo: resultado, percepción, proceso y cultura.

## 2. Literatura previa

Existen varios casos donde la integración del diseño en la organización ha resultado exitosa, siendo ejemplo de ello grandes multinacionales que han apostado por el diseño a nivel estratégico (Kolko, 2015). A esto se le suma que cada vez son más las empresas que apuestan por el diseño más allá del rol que ha ocupado tradicionalmente (Liedtka, 2017). De esta manera, estas compañías han pasado de entender el diseño como un recurso para crear productos y servicios deseables para la sociedad, a comprender el diseño como un proceso metodológico que permite mejorar las relaciones con los clientes, agilizar los procesos de innovación, minimizar la incertidumbre, y por lo tanto el riesgo que conllevan los nuevos lanzamientos, así como ayudar en la toma de decisiones estratégicas.

En base a esta visión, Liedtka, King y Bennett (2013) presentan un modelo que divide el impacto del diseño en varios niveles. Cada nivel hace referencia a cambios que se dan debido al diseño en: (i) los resultados de la compañía, los cuales son directamente identificables y medibles; (ii) la percepción hacia la empresa; (iii) conversaciones dentro de la organización y (iv) mentalidad de los trabajadores, los cuales son de carácter intangible y etéreo, por lo que resultan difíciles de medir.

Este modelo argumenta que tanto la mentalidad de las personas empleadas como las conversaciones que estas tienen y la percepción que generan, influyen directamente en los resultados de la compañía. Asimismo, pone de relieve el reto y dificultad que supone para las organizaciones la medición del impacto del diseño, aspecto esencial si se pretende llevar a cabo la integración del diseño con éxito.

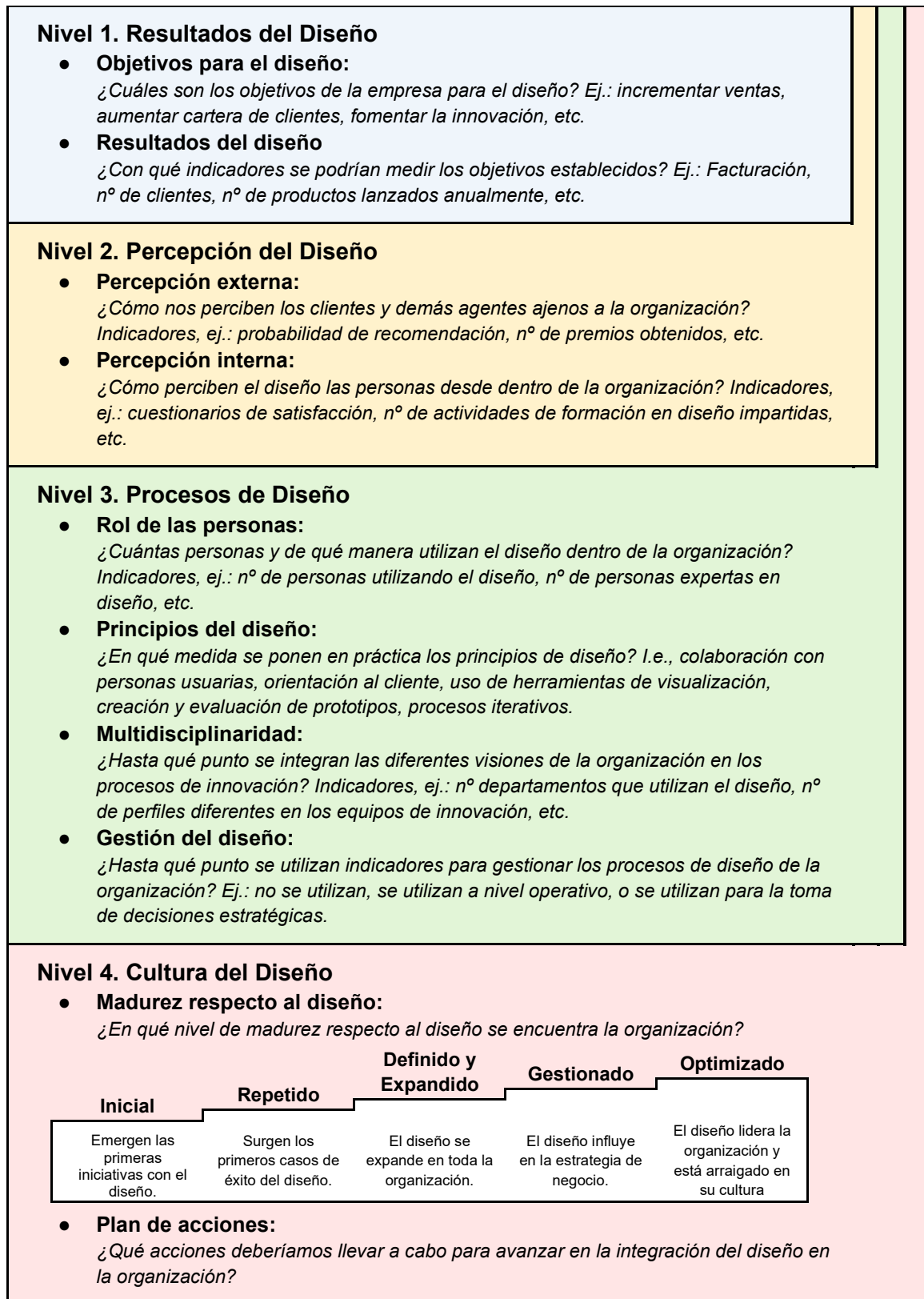
De esta forma, en la primera parte de esta investigación (Legarda et al., 2020) presentaron un modelo para la medición del impacto del diseño en la organización (Figura 1) inspirado en los cuatro niveles definidos por Liedtka, King y Bennett (2013). El modelo en cuestión anima a reflexionar sobre los diferentes niveles o formas en las que impacta la integración del diseño en la compañía, ayudando a identificar, medir y comparar evidencias de tal impacto en base a indicadores.

En resumen, en el primer nivel, el modelo busca identificar los resultados tangibles del diseño en la organización. Para ello, primero se establecen los objetivos que la organización atribuye al diseño. De esta manera, posteriormente se pueden establecer indicadores que puedan medir si el diseño está cumpliendo los objetivos de la organización eficazmente.

El segundo nivel, la percepción del diseño, se divide en dos apartados. Por un lado, se establecen y evalúan indicadores acerca de cómo agentes externos perciben la organización (*ej.*: probabilidad de recomendación o número de premios obtenidos por nuevos productos y servicios). Por otro lado, se hace lo propio con la percepción interna de la organización (*ej.*: cuestionarios de satisfacción, nº de actividades de formación en diseño impartidas). Los impactos del diseño en este nivel ayudan a entender impactos en los resultados del diseño. Por ejemplo, una mayor satisfacción de los clientes debida al diseño de una experiencia de servicio mejorada podría contribuir al aumento de la facturación.

El tercer nivel se centra en evaluar los procesos de diseño. Aquí Legarda et al. aprecian una modificación respecto al modelo de Liedtka, King y Bennett (2013), el cual habla del 'cambio en las conversaciones'. El objetivo de esta modificación es simplificar el lenguaje del modelo para que sea más sencillo de comprender y utilizar. El modelo evalúa los procesos de diseño mediante los roles que los trabajadores adoptan con el diseño, los principios de diseño integra-

Figura 1. Modelo para identificar el impacto del diseño en la organización (Legarda et al., 2020).



dos en los procesos de innovación, el grado de colaboración interna y el nivel de gestión del diseño en la organización. Los cambios en la manera de trabajar en la organización integrados en los procesos de innovación, el grado de colaboración interna y el nivel de gestión del diseño en la organización. Los cambios en la manera de trabajar en la organización pueden impactar tanto en la manera en la que es percibida como en los resultados, *ej.*: mediante una mejor toma de decisiones o el diseño de productos y servicios más deseables para los clientes.

Por último, el cuarto nivel está dedicado a la cultura del diseño. Como se ha explicado anteriormente, la integración del diseño en la organización requiere un cambio en la cultura organizacional (Elsbach & Stigliani, 2018; Knight et al., 2020). Para medir el progreso hacia una cultura más adecuada para el aprovechamiento de las virtudes del diseño, el modelo propone una escala basada en anteriores publicaciones como Westcott et al. (2014) y Corsten y Prick (2019), y contempla los siguientes grados de madurez del diseño en la organización: inicial, repetido, definido y expandido, gestionado, y optimizado. Se ha utilizado esta escala porque es auto-explicativa y sencilla. El propósito en este nivel es que la organización sea capaz de identificar su grado de madurez respecto al diseño, pero también poder establecer una visión y proponer acciones para alcanzar ese estado deseado.

### 3. Metodología

Como se ha indicado anteriormente, este estudio tiene como objetivo identificar el impacto del diseño en cuatro organizaciones de servicios pertenecientes a los sectores de *contact-centre*, restauración, propiedad industrial y banca, con el fin de aportar un modelo para gestionar el avance de la integración del diseño a través de la medición de su impacto en las empresas. Para ello, se ha utilizado el modelo para la medición del impacto del diseño definido en la primera parte del estudio por Legarda et al., (2020) y el cual se ha descrito en la sección anterior. A través de entrevistas semi-estructuradas, las personas participantes de cada organización han reflexionado acerca de los cambios realizados en los (i) resultados, (ii) percepción, (iii) procesos y (iv) cultura a través del diseño.

La Tabla 1 recoge las empresas protagonistas del caso: Contcen y FoodColective, empresas participantes en la primera parte del estudio; y Bankop y Propind (cuyos nombres también han sido modificados para preservar el anonimato), empresas participantes en esta segunda parte.

Contcen es una empresa cuya actividad se centra en ofrecer soluciones de *contact-centre*. Su acercamiento al diseño centrado en las personas se da a través de uno de sus clientes. Una colaboración entre un centro de investigación en diseño y uno de los clientes de Contcen hace que este muestre interés acerca de la capacidad de diseñar propuestas de valor diferenciales. De esta manera, la empresa descubre en el diseño el potencial para entender las necesidades de sus clientes y decide comenzar a integrar el diseño en sus procesos internos. Fruto de estos cambios, se da la colaboración en la primera parte de este estudio, donde la empresa es una de las dos compañías protagonistas a la hora de evaluar el potencial del modelo.

FoodColective es una empresa líder en restauración para colectividades a nivel nacional. Con una plantilla superior a 11.000 personas, su experiencia con el diseño se enfoca únicamente en la división de restauración para centros educativos en el norte de España. A raíz de una propuesta de valor diferencial de uno de sus competidores locales, FoodColective decide utilizar el diseño para desarrollar un nuevo servicio basado en la participación de las personas usuarias.

Propind es una organización dedicada a la propiedad industrial e intelectual formada por veinte personas aproximadamente. La empresa apuesta por el desarrollo del territorio local, por lo que la vocación es algo clave. La madurez del diseño es muy incipiente en la empresa ya que su primera aproximación ha sido la participación en este proyecto junto con la contratación de una persona especializada en el diseño estratégico. La motivación del proyecto de transforma-

**Tabla 1. Comparación entre los casos de estudio.**

<b>Empresa</b>	<b>Contcen</b>	<b>FoodColective</b>	<b>Propind</b>	<b>Bankop</b>
Sector	Servicios de <i>contact-centre</i> y atención al cliente	Restauración para colectividades	Propiedad industrial e intelectual	Banca
Tamaño de la empresa	Media (~200 personas)	Grande (+11.000 personas)	Pequeña (~20 personas)	Media (~200 personas)
Participantes en la entrevista	Directora de Proyectos e Innovación 2 Responsables de Diseño Coordinadora de equipo Responsable de proyectos	Directora de Innovación y Calidad Corporativa Responsable Comercial	Director general Responsable del área de Transferencia de tecnología	Líder de la disciplina de experiencia de cliente 2 técnicos de experiencia de cliente
Experiencia con el diseño.	La integración del diseño es reciente. La empresa ha redefinido y optimizado sus procesos y servicios basándose en métodos propios del diseño. Ofrece el diseño como un valor añadido de sus servicios.	La integración del diseño es reciente. La empresa ha lanzado un nuevo servicio para el sector escolar basándose en la investigación de personas usuarias y los procesos participativos propios del diseño.	La integración del diseño es reciente. La empresa está redefiniendo su servicio de propiedad intelectual e industrial a través de su participación en el proyecto.	La madurez del diseño es incipiente. Han creado un equipo dedicado a la experiencia de cliente para comenzar su trayectoria en la disciplina.

ción de la organización desde la perspectiva del diseño viene dada por una necesidad identificada por la propia Propind. La empresa identifica un cambio de paradigma en la sociedad donde ven necesario acompañar y asistir a las empresas del territorio cercano en lo que a la propiedad industrial se refiere. Inspirada por empresas cercanas que han hecho una apuesta similar, Propind ha descubierto con el diseño una forma de ofrecer un servicio acorde a las necesidades de sus clientes aportando el mayor valor posible.

Bankop es una entidad financiera que cuenta aproximadamente con 200 personas trabajadoras. Si bien la empresa lleva años trabajando la experiencia de cliente, siempre la considerado algo periférico y no ha tenido suficiente dedicación. Debido a la demanda del mercado y tras analizar tanto la competencia como otro tipo de empresas que llegan a sus clientes finales, la empresa decide incorporar la experiencia de cliente en su nuevo plan estratégico. Esto lleva a la empresa a desarrollar una metodología propia fundamentada en los principios y herramientas del diseño para el desarrollo de servicios centrados en la experiencia de cliente. Así, la empresa incorpora el diseño para responder a las necesidades actuales de la sociedad. Para ello, han creado un equipo de tres personas dedicadas a esta línea estratégica, quienes se están formando en temas relacionados con el diseño centrado en las personas. Asimismo, cuentan desde hace casi tres años con una persona de perfil junior con conocimientos específicos en este campo.

Las cuatro empresas están volcadas en un proceso de integración del diseño acompañado por el equipo de investigadores. Esto ha permitido que los investigadores puedan conocer cada caso de primera mano y así comprender mejor el contexto. Las entrevistas semi-estructuradas se han realizado en grupo con los participantes listados en la Tabla 1.

#### 4. Resultados

El primer estudio realizado por Legarda et al. (2020) recoge los diagnósticos de dos de las cuatro empresas en cuanto al impacto que ha tenido la integración del diseño en sus compañías (Contcen y FoodColective). Estos casos se utilizaron para evaluar el modelo de medición, viendo la necesidad de testar el modelo con más empresas. Esta nueva parte del estudio amplía con dos casos más (Propind y Bankop) en los que se vuelve a utilizar el modelo para medir el impacto del diseño en las compañías, y de esta forma validar su utilidad a través de la aplicación en empresas de diferente tamaño y sector.

A continuación, se recoge una comparación de los diagnósticos, resultados y conclusiones obtenidas tras haber realizado los cuatro casos de estudio. La comparación se presenta en base a los cuatro niveles del modelo propuesto por Legarda et al. (2020) y que se muestra anteriormente en este artículo: Resultados del diseño, Percepción del diseño, Procesos de diseño y Cultura del diseño. Posteriormente, se realiza una nueva evaluación del modelo y se valora su utilidad en cuanto a la medición del impacto del diseño en las organizaciones a corto y largo plazo.

##### 4.1. Resultados del diseño

A través del diagnóstico realizado en los cuatro casos, se observa que el diseño no ha tenido aún un impacto inmediato en los resultados de negocio. Las cuatro empresas han realizado cambios internos en la estructura de la compañía y han diseñado o rediseñado algún servicio específico de su oferta. Sin embargo, debido a la corta trayectoria de los proyectos, estos cambios no llegan de forma inmediata a sus clientes por lo que todavía no han percibido cambios significativos de carácter externo. *“Juntando la labor de muchos, eso es lo que va a llegar a impactar en resultados”* comenta uno de los participantes de Bankop.

En el caso de Propind, pese a no visualizar resultados todavía, los participantes creen haber adquirido el marco mental necesario para abordar futuros retos desde el diseño; *“no tanto el manejo de las herramientas, pero sí el marco mental”* comenta una de las personas entrevistadas. De esta manera, tienen claros los objetivos del cambio, y creen que el resultado de ofrecer un servicio con valor añadido y centrado en las necesidades de sus clientes va a verse traducido en la fidelización de los clientes actuales y en el incremento de nuevos clientes.

En relación a la fidelización de los clientes, desde FoodColective apuntan que el nuevo servicio que ofrecen fruto de la primera experiencia de la empresa con el diseño, les está ayudando a fidelizar clientes y que la acogida ha sido buena, por lo que esperan obtener beneficios económicos significativos *“en uno o dos años”*. De manera paralela, en Bankop aseguran estar en disposición de datos que demuestran que los clientes más satisfechos son más fieles y están más vinculados, lo cual les hace creer que la mejora de la experiencia de cliente puede suponer menor tasa de abandono por parte de los clientes, así como un aumento en la contratación de productos de la entidad, e incluso una mayor disposición del cliente a pagar más por dichos productos.

En lo referente a los resultados económicos, las empresas coinciden en que prevén mejoras a medio plazo debidas al diseño. En Contcen aseguran que la agilidad que han ganado en los tiempos de ejecución pronto devolverá una mayor rentabilidad por proyecto y podrán capturar una mayor cuota de mercado. Además, apuntan que como ahora la empresa es proactiva a

la hora de configurar las ofertas, desvela a los clientes sus propias necesidades mediante un diagnóstico previo, y por ello es capaz de prescribir servicios más completos que suponen una mayor facturación para la compañía. El Responsable Comercial de FoodColective, por su parte, señala que, debido a la naturaleza de su mercado, *“ahora estamos invirtiendo para recoger los frutos más adelante”*.

Para finalizar, en el caso de Bankop la empresa está trabajando en la implantación de diversos cambios surgidos a través de la integración del diseño en la compañía. No obstante, todavía no existen datos que permitan medir el impacto que han tenido estos en el negocio. Aun así, las personas entrevistadas remarcan que sí se perciben resultados positivos internamente ya que esta transformación ha despertado interés en todas las áreas. *“Si la gente se implica es porque la gente sí considera que esto a la larga va a tener un impacto económico y es importante”*, explica una de las personas entrevistadas.

#### **4.2. Percepción del Diseño**

La integración del diseño dentro de la empresa hace que las estructuras internas se vean afectadas. Todas las empresas cuentan con equipos dedicados al cambio. Sin embargo, las cuatro empresas coinciden en que no toda la organización es consciente del mismo. De la misma forma, creen en la importancia de que todas las personas trabajadoras se comprometan con las necesidades de los clientes tanto como con las necesidades de la propia organización. Es por ello que prevén realizar acciones de difusión e incluso de formación en el futuro con el objetivo de transformar a todo el equipo y así llegar a realizar cambios de mayor dimensión.

En este sentido, de los cuatro casos de estudio se extraen finalmente dos claves. Por un lado, las empresas relacionan la integración de capacidades de diseño con la satisfacción de los clientes. El hecho de que las empresas hayan empezado a trabajar el diseño de servicios con un enfoque de diseño centrado en las personas mejora la percepción que los clientes tienen de sus compañías. Por otro lado, la percepción del diseño a nivel interno es positiva en los cuatro casos, fomentando así la continuidad de las actividades relacionadas con este ámbito.

Analizando cada caso más en detalle, las personas entrevistadas de Propind comentan haber tenido históricamente una relación muy buena con sus clientes. Aun así, creen que todo cliente agradece siempre que piensen en él. Además, explican que no solo buscan mejorar la satisfacción de los actuales clientes, sino que van más allá y buscan que la sociedad les perciba como una empresa referente. Para ello, entienden que tienen que seguir trabajando internamente para que todo el equipo involucrado en la prestación del servicio tenga al cliente en mente en todo su ciclo.

La Directora de Proyectos e Innovación de Contcen indica que desde el principio han percibido un incremento en la satisfacción de los clientes, que dicen estar *“impresionados”* con la nueva forma de trabajo. La empresa asegura que la fidelización de los clientes ha aumentado, y que las horas que pasan con ellos han incrementado notablemente. Internamente, también ha aumentado la participación y la colaboración entre personas, ya que *“el propio método hace que se participe más”*.

En FoodColective, el lanzamiento del nuevo servicio ha contribuido en la percepción de los clientes respecto a la empresa, señalan, a pesar de no tener los últimos resultados de los indicadores NPS (posibilidad de recomendación) o de fidelización que recogen anualmente. El nuevo servicio refleja un método de trabajo más vanguardista y fomenta una colaboración más estrecha con el cliente y las personas usuarias. También apuntan que la colaboración con la universidad de autor para desarrollar el nuevo servicio ha respaldado la imagen del propio servicio. Por otro lado, aseguran que las personas que trabajan en FoodColective también están motivadas con este nuevo enfoque.



En el caso de Bankop, explican que parten de un nivel muy alto en cuanto a la satisfacción del cliente. Por ello creen que deben trabajar en la mejora de múltiples experiencias para que sea el conjunto de estas experiencias inolvidables el factor clave que haga que sus clientes puedan percibir la mejora en general y de esta manera también se llegue a percibir en el negocio. A diferencia de la percepción externa, la empresa sí ha notado cambios internamente. Una de las entrevistadas comenta que la voz de los clientes es un aval muy importante para que el resto de departamentos crea en el potencial de la disciplina. *“Hablar de realidades hace que los demás también lo crean”* comenta una de las técnicas de experiencia de cliente.

### 4.3. Procesos de Diseño

En los cuatro casos de estudio se observa que se han incorporado profesionales del diseño en la organización. Bankop actualmente cuenta con una persona experta en diseño y un equipo de tres personas que han recibido formación al respecto y utilizan el diseño en sus tareas habituales. La empresa Contcen ha contratado dos personas para formar un equipo de diseño. Estas dos personas lideran los procesos de diseño, pero otras 11 personas han recibido formación específica de experiencia de usuario y cada vez se están involucrando más personas en proyectos en los que se utilizan los nuevos métodos. En lo que respecta a los procesos de diseño de FoodColective, la empresa ha contratado una diseñadora, ya que las habilidades necesarias para ofrecer el nuevo servicio son novedosas para la organización. Otras personas participan puntualmente en los procesos de diseño, pero no han recibido formación específica. Propind a su vez, ha incorporado recientemente una persona experta en el ámbito del diseño.

Todas las organizaciones declaran utilizar herramientas para la recogida de información de sus clientes y personas usuarias, además de involucrarlos en sus procesos de diseño con el fin de obtener mejores servicios.

En Bankop, las personas entrevistadas comentan que existen departamentos dentro de la entidad que utilizan herramientas como *Buyer Personas* o *Customer Journey Map*. La empresa se encuentra en una fase de exploración en la cual está conociendo la metodología y valorando su aplicabilidad dentro de la organización, por lo que no cuenta por el momento con objetivos específicos al respecto. *“Cuando se haya decidido la intensidad con la que vamos a trabajar este ámbito, es así donde se tendrá que definir y cuantificar.”* comenta el líder del equipo de experiencia de cliente. Asimismo, remarcan la importancia de seguir expandiendo el uso de herramientas de diseño ya que creen que es la forma correcta de avanzar.

Desde Contcen reconocen que *“ahora se recoge mucha más información”*, en referencia a la captura de necesidades de los clientes. También han avanzado en el uso de prototipos digitales para agilizar sus procesos y minimizar los errores en el desarrollo. A su vez, apuntan que están trabajando en la mejora continua de sus métodos de trabajo, y están planteando un mayor uso de herramientas de visualización y una integración más activa de las personas usuarias en los procesos de diseño. Sin embargo, el equipo de diseño aún no tiene asignados objetivos específicos ni indicadores de rendimiento, sino que dependen del departamento de Proyectos.

FoodColective también asegura que las personas usuarias colaboran de una forma más activa que anteriormente en los procesos de innovación. La manera de trabajar en torno al nuevo servicio también ha mejorado respecto al uso de herramientas de visualización y el lanzamiento de servicios piloto. No obstante, cabe mencionar que la actividad de diseño en FoodColective permanece sin ser gestionada y está localizada únicamente en el área encargada del nuevo servicio.

En cuanto a la empresa Propind, se encuentra por el momento en un punto más temprano que las otras tres empresas, lo cual hace que todavía no se vea claramente cuáles van a ser sus procesos de diseño. La participación de cinco personas de la empresa acompañadas por la nueva diseñadora contratada en el proceso de cambio ha sido la primera aproximación hacia el diseño. Aun así, cabe destacar que todos y todas las participantes de la empresa creen en el valor motivacional, emocional e intangible a la hora de tomar decisiones, y por ello ven que herramientas como las entrevistas en profundidad son clave para conocer a sus clientes, y, por consiguiente, sus necesidades reales. Además, opinan que el diseño les puede ayudar a aterrizar aspectos de la propiedad industrial que a día de hoy son muy abstractos.

#### 4.4. Cultura del Diseño

El estado de madurez del diseño varía dependiendo de cada empresa dentro de los tres primeros niveles: inicial, repetido, definido y expandido. Es decir, ninguna de las cuatro empresas cuenta con una cultura de diseño optimizada todavía. Esta variación está directamente relacionada con el tiempo que llevan las empresas trabajando el diseño, siendo las empresas que más tiempo llevan en el proceso las empresas que mejor asentada tienen la cultura en la organización. No obstante, las cuatro empresas coinciden en que actualmente la cultura del diseño no está consolidada en el conjunto de sus organizaciones.

Con el objetivo de avanzar en este proceso, las cuatro empresas han apostado por incorporar talento especializado en el ámbito del diseño estratégico; en concreto, las cuatro empresas cuentan con personas con formación avanzada en el diseño centrado en las personas. Asimismo, las cuatro empresas cuentan con el apoyo de altos cargos en la organización para impulsar el cambio. *“Si nosotros estamos aquí es porque el equipo de dirección ha apostado por ello”* comenta una de las participantes de Bankop.

Tal y como se ha comentado, la apuesta por la integración del diseño en la empresa requiere de dedicación y una buena gestión para que la empresa no vuelva a sus rutinas anteriores (Aricò, 2018). Por esta razón, además de contar con personas especializadas en el ámbito, las cuatro organizaciones cuentan con personas trabajadoras dedicadas parcial o totalmente al proyecto de cambio. Esta dedicación se ve traducida de diferente forma en cada una de las empresas: formación específica, rediseño de servicios actuales y/o creación de nuevos servicios. De esta manera, tal y como explican Price et al. (2018), se percibe que el conocimiento del diseño se desarrolla a través del cúmulo de acciones enfocadas al ámbito concreto y acompañadas por colaboradores expertos.

Tras revisar cada caso en base a los cuatro niveles anteriores, se percibe que el modelo ayuda a la definición y verificación de objetivos concretos para poder continuar avanzando en el proceso, y cada empresa los traduce en acciones concretas de cara a los próximos pasos. En lo relativo a la cultura del diseño, se ha visto que dos de las empresas analizadas (Contcen y FoodColective) han apostado por el diseño de un nuevo servicio que parte de una oportunidad identificada, mientras que las otras dos organizaciones (Propind y Bankop) han optado por el rediseño de uno de sus servicios actuales. Este matiz hace que las empresas que han apostado por el diseño de un nuevo servicio no existente hasta el momento, sean capaces de definir objetivos concretos a alcanzar mediante el diseño, mientras que, a las que han optado por el rediseño de uno de sus servicios actuales les resulta más complicada la definición de objetivos medibles y alcanzables ya que los indicadores están ya predefinidos provenientes de las formas de hacer ya establecidas.

Dicho esto, se muestran las acciones definidas por Contcen y FoodColective (empresas que han apostado por el diseño de un nuevo servicio), y a continuación las reflexiones y compromisos tomados por Propind y Bankop (empresas que han optado por comenzar rediseñando uno de sus servicios actuales).

Contcen ha desarrollado la capacidad de asesorar y colaborar en el diseño de servicios a medida de cada uno de sus clientes. Así, ahora define tres áreas de mejora prioritarias: la comunicación interna, la integración de usuarios finales, y el rediseño de ciertos entregables gracias al aprendizaje en los proyectos en los que han aplicado la nueva metodología.

FoodColective, empresa que ha comenzado su andadura en el diseño a través del desarrollo de un nuevo servicio basado en la investigación de personas usuarias y procesos participativos, cree que el siguiente paso requiere escalar el diseño dentro de la organización. Para ello, los participantes en el diagnóstico visualizan diferentes alternativas: contratar o formar a otras personas para liderar procesos de diseño, utilizar el diseño en otros proyectos y establecer procesos de diseño a nivel organizacional. La organización destaca la necesidad de tener éxito en los proyectos existentes para conseguir el respaldo de la dirección y dedicar mayor esfuerzo y recursos a la actividad del diseño en la empresa.

Propind, por su parte, tiene un posicionamiento claro al respecto y opina que, por la razón de ser de la organización (una consultoría), y por la tipología de clientes que tiene (empresas industriales con procesos de innovación potentes), son sus clientes quienes tienen que innovar constantemente, siendo tarea de Propind acompañarles en todo momento.

El objetivo establecido de Bankop es continuar experimentando y generando nuevos casos de rediseños de servicios actuales, avanzando hacia un modelo de empresa más 'centrado en el cliente'. Para ello, como próximo paso, buscan comenzar a trabajar de la mano de diferentes departamentos para divulgar en diversas áreas de la organización, de modo que cada área pueda integrar mejor esta visión en futuros proyectos.

## 5. Conclusiones y líneas futuras

Se contempla que las cuatro empresas de este estudio han apostado por incorporar el diseño estratégico en sus organizaciones. El punto de partida cambia dependiendo de la empresa y la actividad a la que se dedica, pero existe un objetivo común que es acompañar y responder a las necesidades de sus clientes. Las cuatro empresas coinciden en que el uso de metodologías del diseño que sitúan a las personas en el centro les va a permitir ofrecer servicios con mayor valor añadido.

Las cuatro empresas han encontrado beneficioso realizar una reflexión guiada por cuatro niveles diferentes. Cada uno de los niveles ha permitido que las personas participantes por parte de las cuatro empresas reflexionen acerca de los objetivos, percepción, procesos y cultura de diseño.

Durante esta reflexión se ha visto que el modelo no sólo es capaz de identificar las acciones que las empresas han realizado y los pasos previstos, sino que también visibiliza actividades de diseño llevadas a cabo por personas no diseñadoras y que generalmente no se relacionan con la disciplina. Partiendo de la base de que todavía existe una percepción acerca del diseño ligada a la imagen de marca o al *styling* de producto, el uso del modelo empuja a que las empresas sean conscientes de que hoy en día comienzan a realizar prácticas relacionadas con el diseño que generan valor en distintos niveles. Ejemplo de estas actividades son los prototipos digitales que realiza Contcen, los mapas de experiencia que realizan ciertos equipos dentro de FoodColective y los indicadores como el NPS que conducen a empresas como Bankop a mantener la orientación al cliente en todo momento.

En cuanto a la aplicación del modelo de medición del impacto del diseño, el modelo también ha mostrado ser fácilmente aplicable en las cuatro empresas de carácter y tamaño distinto, lo que evidencia su utilidad y potencial capacidad de extensión.

De la misma forma, cabe mencionar que no se ha podido evaluar el potencial del modelo en cuanto a la medición del diseño a largo plazo, puesto que los cuatro casos de estudio por el

momento cuentan con una trayectoria limitada. Por ello, y para poder generalizar los resultados, se ve necesario seguir utilizando el modelo en estos mismos casos extendiendo el tiempo del estudio y observando su evolución. Asimismo, se cree interesante contar con la participación de nuevas empresas para generalizar el modelo, en especial sumando empresas con una madurez del diseño mayor, para comprobar si efectivamente el modelo también se adapta a estos contextos.

## 6. Referencias

- Aricò, M. (2018). *Service Design as a Transformative Force: Introduction and Adoption in an Organizational Context*. Copenhagen Business School.
- Corsten, N., & Prick, J. (2019). The Service Design Maturity Model. *Touchpoint. The Service Design Journal*, 10(3), 72–77.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Gloppen, J., Fjuk, A., & Clatworthy, S. (2017). The role of service design leadership in creating added customer value. In M. Lüders, T. W. Andreassen, S. Clatworthy, & T. Hillestad (Eds.), *Innovating for Trust* (pp. 230–244). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785369483.00024>
- Kimbell, L. (2011). Designing for service as one way of designing services. *International Journal of Design*, 5(2), 41–52.
- Knight, E., Daymond, J., & Paroutis, S. (2020). Design-Led Strategy: How To Bring Design Thinking Into The Art of Strategic Management. *California Management Review*, 62(2), 30–52. <https://doi.org/10.1177/0008125619897594>
- Kolko, J. (2015). Design thinking comes of age. *Harvard Business Review*, 93(9), 66–71.
- Legarda, I., Iriarte, I., Hoveskog, M., & Justel, D. (2019). *El caso de dos empresas vascas en busca de capacidades para el diseño de servicios: razones clave*.
- Liedtka, J. (2017). Evaluating the impact of design thinking in action. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.177>
- Liedtka, J., King, A., & Bennett, K. (2013). *Solving Problems with Design Thinking: Ten Stories of What Works*. Columbia University Press.
- Price, R., Wrigley, C., & Matthews, J. (2018). Action researcher to design innovation catalyst: Building design capability from within. *Action Research*. <https://doi.org/10.1177/1476750318781221>
- 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.
- Wetter-Edman, K., Vink, J., & Blomkvist, J. (2018). Staging aesthetic disruption through design methods for service innovation. *Design Studies*, 55, 5–26. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2017.11.007>

**Comunicación alineada con los  
Objetivos de Desarrollo Sostenible**

