El diseño de los negocios

Por Rique Nitzsche

El diseño ya no es más una estética que se aplica al final de un proceso. Ahora el diseño es el proceso.

> «Un buen diseño es un buen negocio».
> Thomas J. Watson Jr., en una conferencia en 1973 en la Universidad de Pensilvania.[1]

Habitante del territorio de los negocios, Watson Jr. se dio cuenta desde temprano del valor del diseño. A inicios de la década del 50, entró en un *showroom* de Olivetti en Nueva York. Quedó impactado y seducido por el ambiente, por los productos y por la experiencia. Entendió la diferente entre Olivetti e IBM, empresa que estaba heredando de su padre, Thomas J. Watson, el ejecutivo conservador que la consolidó. Watson Jr. entendió que había encontrado una herramienta para el cambio. Así, buscó hacer del diseño una diferencia estratégica y la consiguió. «Yo hubiera podido poner mi sello en IBM a través de un diseño moderno». Él fue el presidente y director ejecutivo de la IBM durante su periodo de mayor crecimiento, cuando la empresa pasó de las tabulaciones mecánicas y máquinas de escribir a la era del computador. Watson Jr. fue un ejecutivo destacado de la economía tradicional a quien Fortune Magazine una vez refirió como «el mayor capitalista que jamás haya vivido».

> «El método del diseño es cómo organizas equipos multidisciplinarios, cómo exploras la tecnología o qué prácticas y procesos puedes aplicar. Esas cosas, tan naturales como la respiración para un diseñador, no son usados habitualmente en los negocios».
> Nick Leon, 2007[2]

El autor de esta frase había sido nombrado responsable del programa Design London, donde aceptaría a estudiantes de posgraduación de arte del Royal College of Art, de ingeniería del Imperial College y de administración en negocios de Tanaka Business School. Leon deseaba mostrar el poder de transformación de la combinación del diseño con la ingeniería, la tecnología y los negocios. En el 2007, su intención era introducir el Método del Diseño directamente en los negocios. Leon, ingeniero y diseñador, trabajó 30 años en IBM y se convirtió en un evangelista del poder transformador del diseño. Él escogió a IBM para trabajar porque esa organización era una de las pocas comprometidas con diseño. Sin embargo, en los primero 5 años él se sentía como un «peluquero para dar un corte rápido y un cepillado» sobre un producto generado por la ingeniería. O sea, agregando un «brillo» o «valor agregado» a los «artefactos» de ingeniería.

Leon fue nombrado director de desarrollo de negocios para la división de servicios globales de IBM en Europa y asistió a la dificultad de la organización para reaccionar al agresivo

crecimiento de Dell. Las computadoras Dell no eran mejores que las de IBM, ni tenían una cadena de distribución o asistencia técnica mejores, pero Dell ofrecía una mejor experiencia de compra a los usuarios. Eso fue suficiente para avalar seriamente el negocio de IBM. Leon se dio cuenta de que las preguntas estratégicas de la empresa estaban desorientadas. En lugar de preguntar «¿cómo vamos a vender este material?», la pregunta correcta debería ser «¿cómo nuestros clientes desean comprarnos?». En definitiva, Leon estaba entendiendo que el diseño de artefactos no debía estar aislado del diseño de experiencias humanas. El foco en el producto debía fundirse con el foco en las personas.

En el 2007, Leon era consciente de que para lograr el éxito de esta postura en la enseñanza de diseño, era necesario que los profesionales de McKinsey o de Accenture se volvieran socios estratégicos para llevar ese programa de enseñanza y modificar sus propios modelos de negocio. Desde su punto de vista, las consultoras están involucradas en proyectar las fases iniciales de los negocios de los clientes. «Si conseguimos una gran inyección del Método del Diseño en las grandes consultoras, podremos alcanzar no solo a las empresas del Fortune 500, sino también a organizaciones de todos los tamaños. Cuando las empresas sean innovadoras, harán todo mejor. Cuando las ciudades tengan mejores sistemas de innovación, prosperarán». Helen Walters, autora en la materia de Business Week, terminaba diciendo que el objetivo de León era cambiar el mundo de los negocios.

Desde 2011, Nick Leon es Head of Service Design del Royal College of Art. Respecto a su visión de 2007, algunas cosas pasaron desde entonces. Las grandes consultoras están comprando empresas de diseño para incorporarlas a sus negocios. En 2013, Accenture compró dos: Acquity Group, la segunda agencia más grande de marketing digital de Estados Unidos y Fjord, empresa inglesa de diseño de servicios con 15 agencias distribuidas por el planeta.[3] También en 2013, Deloitte incorpora a Doblin, consultoría de diseño estratégico con agencias en Chicago, NY y Londres, como unidad de innovación.[4] En 2015, McKinsey compró la agencia de diseño Lunar que mantendrá su nombre y continuará operando a partir de sus agencias en San Francisco, Chicago, Munique y Hong Kong. La principal diferencia es que ahora Lunar tomará proyectos de los clientes de McKinsey, participará de las prácticas consultivas y ayudará a los clientes comunes a construir sus propias prácticas de diseño.[5]

> «Ellos están esperando llevar el diseño al frente de la estrategia, porque es una herramienta esencial para crear ventaja competitiva hoy en día».
> John Edson, presidente de Lunar (2015)

Un design thinker brasileño, Tiago Justino, acaba de ser contratado por Ernst & Young que, en 2014, adquirió a Bedrock, de diseño estratégico. Su función será desarrollar modelos de negocios que puedan ser implantados dentro de la propia E&Y, creando «una estructura de diseño estratégico dentro de un grupo de estrategia».[6]

Este aumento del interés de las consultoras en el diseño estratégico no es un fenómeno único. Capital One, un holding bancario, compró en 2014 a Adaptive Path, una agencia basada en San Franciso y especializada en diseño de experiencias y servicios.[7] La empresa inglesa Barclays, proveedora global de servicios financieros, es ahora la mayor empleadora de diseñadores en Londres. Singtel, empresa de telecomunicaciones de Asia, construyó un piso

para su equipo de diseño en Singapur.[8]

Pero nadie fue más agresivo en llevar el diseño al centro de su negocio que la propia IBM, que aumentó su equipo de diseñadores a 1000 profesionales, convirtiéndose en la mayor empresa de diseño del mundo. Toodd Simmons fue uno de contratados en 2014, y se convirtió el Vice Presidente de Brand Experience y Diseño de IBM. Simmons fue durante 10 años el director de creación de la famosa Wolff Olins, donde dirigió proyectos como el de las Olimpiadas de Londres. La propia Wolff Olins reconoce su trabajo como «inesperadamente disonante». IBM desea transformar su entrega a sus clientes, y se arriesga en ser disonante.

En síntesis, el mundo de los grandes negocios está absorbiendo intensamente el diseño estratégico. La frase de 2007 de Leon comienza a quedar allá en la historia del diseño.

Como diseñador con experiencia en trabajar de forma colaborativa, con equipos estratégicos transdisciplinares, no me asusto por las transformaciones en marcha. Ni deseo reclamar límites territoriales, aunque hay profesionales que se preocupan con la contratación de diseñadores por las grandes corporaciones. Alegan que la profesión del diseñador está amenazada por la rápida absorción de los negocios algorítmicos tradicionales. Al contrario, entiendo que el comportamiento heurístico está entrando en los territorios exclusivos de los algoritmos. Me acuerdo cuando, hace más de 20 años, una respetable amiga reclamaba sobre la «invasión» de los territorios del marketing y la publicidad sobre el territorio del diseño. Mi sensación era opuesta. Creía que estábamos «invadiendo» pacíficamente otros territorios.

O sea, un buen diseño estratégico siempre es un buen negocio.

Publicado el 05/07/2016

---

1. Esa frase viene siendo tan usada como referencia de la conexión del diseño con los negocios, que IBM la publicó en su página. «El foco de IBM en el diseño tiene sus raíces en un paseo de Thomas J. Watson Jr. por la Quinta Avenida de Nueva York, en los inicios de los 50. Él se paró en una tienda de Olivetti, donde máquinas de escribir se exponían en la vereda para que los transeúntes la probaran. Las máquinas tenía diseños elegantes y una variedad de colores. En el interior, la tienda era clara y moderna. En contrapartida, las áreas de exposición de las agencias de IBM eran mal iluminadas y sus computadores eran insípidas y cuadradotas. El lobby de la sede en la Madison Avenue había sido proyectado para agradar la estética del inicio del siglo XX de Thomas Watson (su padre). Pocos años más tarde, el hijo escribía que el ambiente parecía como un 'salón de primera clase en un trasatlántico'. Watson Jr. estaba preparándose para asumir el cargo de presidente ejecutivo de IBM, y decidió: 'Yo podría poner mi sello en IBM a través de un diseño moderno'». *Good Design is Good Business*.

2. Nick de Leon, citado por Helen Walters, en la matería *Stirring Design Into Business*, el 04 de octubre de 2007, en el sitio web de Business Week, actual Bloomberg Business, página de Innovation & Design. Leon es PhD en Smart Cities por Imperial College London. En esa época, Helen Walters era la editora de Inovación de BusinessWeek.com y Design Channel.

3. El mercado tomó conocimiento a través de diversas noticias divulgadas por los medios. Dejo dos referencias: *Post-Acquisition, Acquity Group Talks Digital Transformation Challenges* y *Accenture Completes Acquisition of Fjord, Expanding Digital and Marketing Capabilities*.

4. Doblin.

5. TheConsultantLounge, en la materia *McKinsey Acquires Lunar Design*, en el sitio web theconsultantlounge.com, el 17 de maio de 2015.

6. Información adquirida en conversaciones particulares sobre el mercado norteamericano.

7. *Design Firm Adaptive Path Acquired By Capital One*.

8. Robert Fabricant, en la materia *The Rapidly Disappearing Business of Design*, en el sitio web wired.com, el 29 de diciembre de 2014.

FOROALFA

ISSN 1851-5606
https://foroalfa.org/articulos/el-diseno-de-los-negocios