



DISEÑO / DESIGN

EL DISEÑO COMO CATALIZADOR DE LA INNOVACIÓN: DEL PUSH AL PULL DESIGN AS CATALYST OF INNOVATION: FROM PUSH TO PULL

Por Gonzalo Castillo L.

Diseñador / Designer

El diseño en Chile puede aspirar, como está ocurriendo en el mundo desarrollado hace ya tiempo, a ser cada vez más reconocido y a ir ampliando su ámbito de influencia en la agenda de innovación.

Prueba de este encantamiento con el diseño es la enorme e insospechada influencia alcanzada por algunos profesionales como el diseñador Peter Schreyer en Corea, nombrado en 2013 CEO de KIA Motors; o Mark Parker, quien se inició como diseñador de calzado deportivo en Nike, transformándose más tarde en su Presidente y CEO de la compañía; o el célebre Jonathan Ive, VP de Diseño de Apple.

Sin embargo, debemos admitirlo, la realidad por estos lados es, todavía, muy distinta y requiere propuestas y estrategias adaptadas a nuestro contexto. Y es que frente a los tímidos progresos que exhibe nuestro país en materia de innovación, el diseño debe jugarse “el todo por el todo” y dejar de presentarse como un aliado estratégico más, planteándose como un verdadero e imprescindible catalizador de procesos de innovación en todos los sectores productivos.

Esta ambiciosa ubicuidad a la que aspira el diseño se fundamenta en el hecho de que este oficio, como bien lo estableció el teórico alemán Gui Bonsiepe, “ocurre en la industria”. Es aquí donde el diseño encuentra su identidad y su rol en la sociedad: no tanto en las galerías de arte y las páginas de decoración y tendencias (nada contra ellas, por cierto), sino más cerca de los foros de negocios y las agendas de desarrollo, emprendimiento e innovación, porque es la industria la que ha alimentado la fuerza evolutiva del diseño, desde los albores de la revolución industrial hasta nuestros días.

Es importante consignar que el desafío actual es aún mayor, pues el mundo afronta un escenario de cambios sociales de tal magnitud que, para muchos, supera las gigantescas transformaciones sociales y económicas iniciadas hace más de 200 años por la Revolución Industrial.

En lo personal, me parece plausible establecer una comparación entre estos dos momentos de la historia de la humanidad y concluir que, cuando menos, asistimos a transformaciones de un impacto y una profundidad muy similares.

Design in Chile can aspire, as is happening in the developed world for a long time, to be more recognized and to gradually increase its sphere of influence in the innovation agenda.

Proof of this enchantment with design is the enormous and unexpected influence achieved by some professionals, as the designer Peter Schreyer in Korea, appointed CEO of KIA Motors in 2013; or Mark Parker, who started as designer for Nike Sport Shoes, becoming later its President and CEO; or the famous Jonathan Ive, Apple's VP of Design.

However, we must admit that reality around here is still very different and requires strategic proposals, adapted to our context. Because facing the limited progress our country shows in terms of innovation, design must play the “all out” and stop appearing as yet another strategic ally, but appearing as a real and essential catalyst of innovation processes in all productive sectors.

This ambitious omnipresence to which design aspires, is based on the fact, well established by the German theorist Gui Bonsiepe, “the crafts occurs in the industry”. Here is where design finds its identity and role in the society: not so much in art galleries or pages of trends and decoration (nothing against them, certainly), but closer to business forums and development, entrepreneurship and innovation agendas, because it is the industry which has fed evolutionary force of design, from the dawn of the industrial revolution to our days.

It is important to state that this challenge is even greater, as the world faces a scenario of such amount of social changes that, these huge social and economic changes are even bigger than those initiated by the Industrial Revolution 200 years ago.

From my point of view, it seems plausible to make a comparison between these two moments in the history of mankind and conclude that at least, we are witnessing transformations of a very similar impact and depth.

Then the questions that almost naturally arise are: How is design in charge of this today? Are we aware of the responsibilities and opportunities open to us, as William Morris, Henry Cole and John Ruskin, with different degrees of assertiveness, were two centuries ago? How far does a cultivated design make sense, today, as a job based on competences from the applied arts, crafts, architecture and visual arts?

In my opinion, the answer begins by recognizing and understanding the industry's evolution itself and the society in which we live,

GONZALO CASTILLO L.

Diseñador de la Pontificia Universidad Católica de Chile, socio fundador y director ejecutivo de Procorp. Su trayectoria ha estado focalizada en branding, diseño corporativo y, en los últimos años, impulsando y liderando en Chile el diseño de experiencias y servicios. Ha sido profesor de Taller de Diseño en la Universidad Católica de Chile y Diego Portales y, actualmente, en el Master de Comunicación Estratégica de la Universidad Adolfo Ibáñez. Socio fundador y presidente de la Asociación Chilena de Empresas de Diseño por dos períodos. Fundador del premio Chile Diseño y presidente del mismo en dos oportunidades. Ha publicado decenas de artículos en distintos medios y ha dictado diversas charlas y seminarios en distintos países sobre temas de diseño, branding, eco branding y diseño de servicios, destacando su participación en los congresos 2009 y 2012 de Innovación y 2011 de Marketing de ICARE. El equipo que dirige ha recibido numerosos premios de diseño incluyendo el premio Chile Diseño en cuatro oportunidades y un bronce en el Wave Festival de Río de Janeiro, en 2012. Sus trabajos han sido publicados en diversos medios especializados tanto en Chile como en otros países de la región.

Designer, studied at Pontificia Universidad Católica de Chile, founder and CEO of Procorp. His career has been focused on Branding, Corporate Design and, in recent years, in promoting and leading in Chile Experience and Services Design. He has been professor of Design Studio at Universidad Católica de Chile and Universidad Diego Portales and currently in the Master of Strategic Communication at Universidad Adolfo Ibáñez. Founder and President of the Chilean Design Association for two periods. Founder and twice President of Chile Diseño award. He has published dozens of articles in various media and has given several talks and seminars in different countries on issues of design, branding, eco branding and service design, where stands up his participation in 2009 and 2012 Innovation Congress versions, and in the 2011 ICARE Marketing Forum. The team that he leads has received numerous design awards, including four times the Chile Design Award and a bronze in the Wave Festival in Rio de Janeiro in 2012. His work have been published in various specialized publications in Chile as well as in several other countries of the South American region.

Las preguntas que surgen casi espontáneamente son, entonces: ¿de qué manera el diseño se hace hoy cargo de esto?, ¿estamos conscientes de las responsabilidades y las oportunidades que se abren, como sí lo hicieron William Morris, Henry Cole o John Ruskin, con mayor o menor asertividad, hace dos siglos?, ¿hasta dónde tiene sentido, hoy, el diseño cultivado como oficio basado en competencias provenientes de las artes aplicadas, el artesanado, la arquitectura y las artes visuales?

En mi opinión, la respuesta comienza reconociendo y comprendiendo la propia evolución de la industria y de la sociedad en la que vivimos y demostrando una capacidad adaptativa intensiva del diseño frente a dos factores fundamentales: las nuevas demandas y expectativas de las personas y la acelerada evolución de los recursos competitivos que despliegan empresas e instituciones, a lo largo de la historia moderna para responder exitosamente al punto anterior.

El énfasis estaría entonces puesto en evitar primero, a toda costa, desentenderse o desalinearse de la dinámica de cambio de las fuentes de competitividad (tema aún muy ajeno para muchos diseñadores). Y, luego aportar recursos, argumentos, indicadores y todo lo que sirva para instalar al diseño como una (o “la”) herramienta de mayor efectividad en términos de costo-beneficio para competir y agregar valor en la llamada “Era del Cliente”.

EL ASUNTO DE “ETHOS”

Podríamos decir que el “ethos” del diseño, entendido tanto como el conjunto de rasgos y particularidades que lo definen como también por el lugar que habita y donde construye su visión y valores, está íntimamente ligado al modelo de desarrollo imperante.

Así por ejemplo, una sociedad que apuesta por un modelo de desarrollo basado en la explotación de recursos naturales y la comercialización de commodities, no reconocerá en el diseño

and, demonstrating an intensive adaptive ability of design facing two main factors: the new demands and expectations of people and the accelerated evolution of the competitive resources showed by businesses and institutions, through all modern history, in order to answer successfully to the former point.

Then, emphasis should be not to ignore or be misaligned from the exchange dynamics of the competitiveness sources (topic still very foreign to many designers). And then, to provide resources, arguments, indicators and everything that serves to set design as a (or “the”) most effective tool in terms of cost-benefit to compete and add value on this so called Customer Era.

THE ISSUE OF “ETHOS”

We could say that the “ethos” of design, understood as the set of traits and characteristics that define it as well as the place where they live and build his vision and values, is closely linked to the prevailing development model.

For example, a company focused on a development model based on the exploitation of natural resources and commodities trade, will not recognize in design more than a sumptuary offer, reduced to a purely aesthetic and ornamental contribution. It is within this space that design, deeply confined and undervalued, atrophies and degrades, becomes invisible and depreciated. Design moves away from the decision making areas and its presence in the development process is delayed, its contribution ends up being just cosmetic and superfluous.

Instead, an economy based on the growth and competitiveness in promoting the ability to develop innovative products and services, with high added value, will find in design a fundamental ally.

It is at this point, where the true meaning of design as a strategic tool, arises. By its capacity, extensively tested, to establish objective, meaningful and noticeable differentiations in the value proposition of a product or service, covering the three dimensions in which we

ERA DE LA MANUFACTURA · 1900 / 1960



Ford, RCA, GE, Boeing, P&G, Sony

ERA DE LA DISTRIBUCIÓN · 1960 / 1990



Walmart, Toyota, UPS, FedEx

ERA DE LA INFORMACIÓN · 1990 / 2010



Amazon.com, Google, MBNA

ERA DEL CLIENTE · 2010 / ?



Facebook, Starbucks, Apple

Fuente: Out Side In, Manning & Bodline Forrester Research

más que una oferta de carácter suntuario, reducida a un aporte puramente estético y ornamental. En este espacio, el diseño, profundamente subvalorado y confinado, se atrofia y se degrada, se invisibiliza y se deprecia. Se aleja de los espacios de decisión y su aparición en el proceso de desarrollo de nuevos productos se retarda, y su aporte termina siendo cosmético y superfluo.

En cambio, una economía que basa el crecimiento y la competitividad en el fomento de la capacidad de desarrollar productos y servicios innovadores, con alto valor agregado, encontrará en el diseño un aliado fundamental.

Es aquí donde surge y cobra verdadero sentido la noción de diseño como herramienta estratégica. Por su capacidad, ampliamente probada, de establecer diferenciaciones objetivas, significativas y perceptibles en la propuesta de valor de un producto o servicio, abarcando las tres dimensiones en las que nos vinculamos e interactuamos con ellos.

Extrapolando la célebre tríada Lacaniana, estas son: la dimensión real, el producto o servicio propiamente tal, con sus aspectos funcionales tangibles y medibles; la dimensión simbólica expresada en la identidad, sus significados, sus componentes culturales; y su dimensión imaginaria, asociada al posicionamiento, a la percepción, las experiencias y el espacio que ocupan en nuestra memoria.

Cuando Steve Jobs fue convocado de vuelta a la compañía que había cofundado años antes, para rescatarla de la compleja situación que vivía tras la pérdida sostenida de su competitividad, lo que hizo fue sacar desde el ADN original de la empresa una visión que permitiera realinear estos tres registros fundacionales de la marca Apple: su universo simbólico-cultural, su invitación a ser y pensar diferente, y su oferta de productos concebidos en total sintonía con tal invitación. En ese momento el diseño fue convocado a la mesa estratégica. Y no salió más de allí.

Como el propio Tom Peters, autor de bestsellers y gurú de la gestión de negocios, quien en su libro superventas “Re-Imagina!” ya anticipaba que: “... en la era actual el diseño se transformará en el alma de la nueva empresa...”

Peters no estaba solo en esto. Se cumplen ya diez años desde que la influyente revista BusinessWeek dedicara su portada y artículo central a dos desconocidos personajes que dirigían “una pequeña firma llamada IDEO” en la costa oeste de EE.UU.

Se trataba de Tim Brown y David Kelley, cofundadores de la ya mítica consultora de diseño e innovación, que no solo ha inspirado a cientos de estudios de diseño en todo el mundo, sino que también ha contribuido a ampliar significativamente el ámbito de influencia del diseño conectándolo con otras disciplinas instalándolo en las más altas esferas del mundo de los negocios.

En el artículo, fuente fundamental para entender el antes y después del auge del diseño y el Design Thinking más allá de las esferas de la propia disciplina, se establecían las bases sobre las que el diseño se reposicionaría en la llamada Economía de la Experiencia (Pine y Gilmore).

Nuestro país parece no estar comprendiendo la urgencia de adoptar la innovación como parte de las estrategias empresariales y de desarrollo económico. Los resultados de un estudio publicado en 2012 por Diario Financiero y Deloitte, ilustran muy bien el escenario que enfrentamos. En él se revela que en Chile el 99% de las empresas dicen reconocer en la innovación un tema relevante en el desarrollo de sus negocios. Sin embargo, el 60% de ellas no tiene una estructura definida para gestionar innovación; solo el 13% cuenta con un área especializada en el tema y el 78% de los encuestados señala que sus políticas de innovación están orientadas tanto a buscar nuevos negocios, como a mejorar procesos y hacer más eficiente la gestión.

relate and interact with them (raising the famous Lacanian triad): its real dimension : the product or service itself, with its tangible and measurable functional aspects; expressed in the symbolic dimension of identity, their meanings, cultural components and their imaginary dimension, associated with positioning, perception, experience and the space they occupy in our memory.

When Steve Jobs was called back to the company he had co-founded years earlier, to rescue it from the complex situation lived after the sustained loss of competitiveness, what he did was to rescue from the original DNA of the brand, a vision that would realign these three primary records of the brand Apple: its symbolic and cultural universe, its call to think differently, and its product offer conceived in total harmony with such an invitation. At that time, design was summoned to the strategic table. And it never came out.

As Tom Peters himself, bestselling author and business management guru, who in his super sales book “Re-Imagine!” anticipated :“... in the present age design will become the soul of the new company ...”.

Peters was not alone in this. Ten years before, the influential BusinessWeek magazine dedicated its cover and leading article to two unknown men who ran “a small firm called IDEO” on U.S. West Coast.

They were Tim Brown and David Kelley, cofounders of the now legendary design and innovation consultancy, which has not only inspired hundreds of studios worldwide, but has also contributed to significantly expand the scope of influence of design, connecting it with other disciplines and positioning it in the most higher sphere of the world of business.

In that article, fundamental source to understand the before and after of design rising and Design Thinking beyond the areas of the discipline, there were established the foundations on which design would be repositioned in the Economy of Experiences (Pine and Gilmore).

It seems that our country does not understand the urgency of innovation as part of business strategies and economic development. The results of a study published in 2012 by Diario Financiero and Deloitte illustrated very well the scenario we face. This study revealed that in Chile 99% of companies recognize innovation as an important issue in the development of their businesses. However, 60% of companies do not have a defined structure to manage innovation; only 13% have a specialist in this area and 78% of respondents said that their innovation policies are oriented to seek new business as well as to improve processes and make management more efficient.

Business, processes, management...It seems clear that in Chile the user experience (great opportunity space for design) is not yet present in the concerns of businesses and less in the focus of innovation.

In this context, the incorporation of design seems to have very few chances, unless we renew the speech and “go into the kitchen” in the organizations, providing more than just aesthetic sensibility and glamour.

Design history in the last 20 years has not been marked by the diffusion or the efforts of designers to achieve greater opportunities to influence, but, as we have seen, for a real rescue of this occupation, specifically in its working methods, carried out by actors from other fields, especially engineering and strategic management.

For example, the Design Thinking concept (or design as a way of thinking), which seems to be exhausting our colleagues to soon, is just starting to spread mainly driven by the slow, but progressive, installation of an innovative awareness in different sectors of our economy.

It is about showing to an investor that innovating using a person-centered design, allows precisely from creating products and find new business to improve management and processes, improving efficiency indicators, perceived quality, brand positioning, etc..

In other words, design should move forward its integration strategy, promising this will not only help to add value to the results (the “what”), but, will be capable of transforming organizations strongly innovating in processes and in the way to work (the “how”).

“Una economía que basa el crecimiento y la competitividad en el fomento de la capacidad de desarrollar productos y servicios innovadores, con alto valor agregado, encontrará en el diseño un aliado fundamental”

“An economy based on growth and competitiveness in promoting the ability to develop innovative products and services, with high added value, will find in design a fundamental ally”

Negocios, procesos, gestión... Parece evidente que en Chile la experiencia de usuarios (gran espacio de oportunidades para el diseño) aún no está presente en las preocupaciones de las empresas y mucho menos en los focos de la innovación.

En este contexto, la incorporación del diseño pareciera tener muy pocas oportunidades. A menos que renueve su discurso y se interne “hasta la cocina” en las organizaciones aportando algo más que sensibilidad estética y glamour.

La historia del diseño en los últimos 20 años ha estado marcada no tanto por la difusión o el empeño de los diseñadores por alcanzar mayores espacios de influencia, sino que, como hemos visto, por el verdadero rescate que se ha hecho de este oficio, en particular de sus metodologías de trabajo, por parte de actores provenientes de otros ámbitos, sobre todo de la ingeniería y la gestión estratégica.

Así, por ejemplo, el concepto de Design Thinking (o el diseño como forma de pensamiento), que ya parece estar agotando prematuramente a muchos compañeros de oficio, recién comienza a difundirse empujado fundamentalmente por la lenta, aunque progresiva, instalación de una conciencia innovadora en distintos sectores de nuestra economía.

Se trata de demostrar a un inversionista que innovar utilizando el diseño centrado en las personas permite, precisamente, desde crear productos y encontrar nuevos negocios hasta mejorar la gestión y los procesos, perfeccionando indicadores de eficiencia, calidad percibida, posicionamiento de marca, etc.

From that particular form of addressing the “how” we could say, freely quoting Picasso, that design is about “finding”, not “seeking”.

For this purpose, the work method applied to the design process follows a spiral progress, from the observation of a problem to an hypothesis regarding its solution, from an hypothesis to a quick visualization of the solution in mind and generation of prototypes or test models in order to experiment, assess, correct and then repeat the cycle until the best possible solution is found. The result will not only be an answer to a problem but also, in all likelihood, a unique and original answer which will, optimally, be proprietary.

Another way of visualizing how to activated a design process, unlike other methodologies, is to understand that this begins from the desired, aspired, imagined, and not from the available or known. The starting point of this design process is, in other words, ¿What if....?

Heuristic, abductive thinking, lateral thinking, creative thinking: different ways to define and study a particular way to deal with problems and address their solution by non-traditional way, ie, as alternatives to the logical-algorithmic thinking that prevails in the current models of management. I like to illustrate this point with the image of two chefs: the “algorithmic” chef and “heuristic” chef.

The algorithmic cook is the one that everyday prepares the same menu, strictly following the step by step recipes he has improved all over the years, which have allowed him to keep a relative success over time. Every day, over and over again he repeats the sequence of steps he has almost memorized, and eventually incorporates a few innovations to the process to improve the taste of his meals.

En otras palabras, el diseño debe avanzar en su estrategia de inserción, prometiendo que no solo contribuye a agregar valor a los resultados (el “qué”), sino que es capaz de transformar las organizaciones innovando fuertemente en los procesos y en la forma en que se trabaja (el “cómo”).

Desde esa particular forma de abordar el “cómo” podríamos decir, citando libremente a Picasso, que el diseño es acerca de “encontrar”, no de “buscar”.

Para ello, en su método de trabajo, el proceso de diseño avanza como en una espiral, de la observación de un problema a la conjetura respecto de su solución, de la conjetura a la rápida visualización de la solución imaginada y a la generación de representaciones o modelos de prueba que le permitan experimentar, evaluar, corregir y luego repetir el ciclo hasta alcanzar la mejor solución posible. De ello resultará no solo una respuesta a un problema sino que, con toda probabilidad, una respuesta única, original y, en el mejor de los casos, propietaria.

Otra forma de visualizar la manera en que se activa un proceso de diseño, a diferencia de otras metodologías, es entendiendo que éste parte desde lo deseado, lo aspirado, lo imaginado, no desde lo disponible o lo conocido. El punto de partida del proceso de diseño, en otras palabras, es un ¿qué pasaría si...?

Heurística, pensamiento abductivo, pensamiento lateral, pensamiento creativo: diversas formas de definir y estudiar una particular manera de enfrentar los problemas y abordar su solución por vías no tradicionales, es decir, como alternativas al pensamiento lógico-algorítmico que impera en los actuales modelos de gestión.

Me gusta ilustrar lo anterior con la imagen de dos cocineros: el cocinero “algorítmico” y el cocinero “heurístico”.

El cocinero algorítmico es el que prepara todos los días su menú de siempre siguiendo rigurosamente y paso a paso las recetas perfeccionadas con los años de oficio, que le han permitido sostenerse con relativo éxito en el tiempo. Día a día, repite una y otra vez la secuencia de pasos que ya maneja casi de memoria y, eventualmente, incorpora pequeñas innovaciones al proceso para hacerlo más eficiente o mejorar en algo el sabor de los platillos.

El cocinero heurístico, por su parte, descubre productos, ingredientes y condimentos, imagina formas de preparación, experimenta con sabores y prepara pequeños platos para ir evaluando la calidad de los resultados. Luego los modifica, los mejora y los vuelve a probar hasta que logra el mejor resultado posible o, en su defecto, abandona el proyecto para buscar otro.

Este profesional toma riesgos, es cierto, pero entiende que sus “errores” son parte del proceso y que lo importante es que éstos sean detectados en las fases más tempranas de desarrollo y al menor costo posible. Nuestro cocinero heurístico es un innovador, crea valor donde antes no lo había, aplica pensamiento de diseño y probablemente, más temprano que tarde, será imitado por el cocinero algorítmico cuando llegue a sus manos la receta que, fiel a sí mismo, repetirá una y otra vez con eficiencia y dedicación.

La finalidad del diseño, para quienes se lo quieran tomar en serio, no es mejorar la receta o decorar el platillo. Su contribución puede y debe ser mayor, ya que tiene recursos que ayudan a potenciar, y a incluso catalizar, la innovación.

Hay sin duda, importantes desafíos aquí. Y no menores. Resistencias culturales, paradigmas, políticas y modelos que no son fáciles de cambiar de un día para otro. Recomiendo para ello partir con metas pequeñas, pero pensando siempre en grande. Con modestia, pero con ambición.

On the other hand, the heuristic cook, discovers products, ingredients and seasonings, imagines ways of preparation, experiments with flavour and prepares small dishes to go evaluating the quality of his results. Then, he modifies, improves and try again and again until he gets the best possible result or, failing that, leaves that project for a new one.

This candidate takes risk, that is a fact, but it is understood that these “mistakes” are part of the process and the important thing is that these are detected in the earliest stages of development and at the lowest possible cost. Our heuristic cook is innovative, creates value where none existed before, applies Design Thinking and probably sooner rather than later, will be emulated by the algorithmic cook when he gets the new recipe, and true to himself, will repeat over and again with efficiency and dedication.

The purpose of design, for those who want to take it seriously, is not to improve the recipe or decorating the dish. Its contribution can and must be bigger, as it has resources that help to empower, and even catalyze, innovation.

There are not small challenges here, but very important ones. Cultural resistance, paradigms, politics and models, are not easy to change overnight. I recommend to start-up with small goals, but always thinking big. Humbly, but with ambition.

**“En otras palabras,
el diseño debe
avanzar en su
estrategia de
inserción...”**

**“In other words, design should
move forward its integration
strategy...”**