Estrategia de comunicación desde la Gestión del Diseño para el emprendimiento CONCAVE

Luis Fernando Moreno Rojas

Facultad de Artes y Diseño

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Documento requerido para optar por el título de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL DISEÑO

Director:
Fabio Andrés Téllez, PhD

Noviembre de 2019
Bogotá D.C

“Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito el presente trabajo de grado de Maestría por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este trabajo de grado de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

Luis Fernando Moreno Rojas

Fecha:

“Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad Jorge Tadeo Lozano no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.

Luis Fernando Moreno Rojas

Fecha:

Resumen

Dentro del documento se expone el proceso de diseño de la estrategia de comunicación con sus clientes del emprendimiento CONCAVE. Esta estrategia fue formulada a partir de la gestión del diseño, con la intención de generar valor agregado al emprendimiento en el mercado, optimizar la documentación y la experiencia del equipo de trabajo con sus clientes. La metodología utilizada para abordar el proyecto fue el modelo de doble diamante planteado por el *British Design Council* donde se abordó sus etapas: descubrir, definir, desarrollar y entregar.

En la primera etapa descubrir se hizo el análisis del emprendimiento CONCAVE donde se encontraron los puntos a mejorar con ayuda del árbol de problemas, en la segunda etapa definir se realizó una indagación sobre las posibles líneas de acción decidiéndose por la más apropiada para el proyecto, en etapa tres de desarrollo se hizo el planteamiento de la estratégica de comunicación para CONCAVE y dentro de la última etapa entregar se resaltaron los resultados de las comprobaciones de la estrategia junto con sus correcciones.

Trasversal en el proyecto este fue pensando en 3 pilares para su desarrollo los cuales fueron complementados por el abordaje de autores afines a las áreas de la gestión del diseño, gestión del conocimiento y experiencia del cliente con la intención de generar preguntas y reflexiones en favor de enriquecer el proyecto.

Palabras clave: gestión del diseño, gestión del conocimiento, comunicación, diseño experiencia del cliente (CX Design).

Abstract

The following paper aims to explain the design of the communicative strategy between the company CONCAVE and their clients. The strategy was proposed from the analysis design which wanted to generate value added in the business entrepreneurship, improve the material and documentation and the team work with their customers. The methodology used was posed by the British Design Council called Double diamond which was divided in four stages: discovering, defining, developing and delivering.

Firstly, CONCAVE was analysed in order to discover the issues to fix. Secondly, an investigation was made to find the most appropriate line of action to the proyect. Next, the communicative strategy was outlined. Finally, the results were delivered along with the fixed problems and corrections.

The current proyect was based in three main pillars aside with theoretical support related to the design management, management of knowledge, and costumers experience (question making and reflections towards the improvement of the project).

Key words: design management, management of knowledge, communication, design, customers experience, design in customer experience (CX Design).

Tabla de contenido

Lista de figuras vii

Lista de anexos ix

Capítulo 1: Introducción 1

1.1. Justificación 5

1.2. Objetivo general 6

1.3. Objetivos específicos 6

Capítulo 2: Marco Teórico 6

2.1. Gestión del diseño 7

2.2. Gestión del conocimiento 13

2.3. Experiencia del cliente 18

Capítulo 3: Metodología 20

3.1. Descubrir 21

3.2. Definir 23

3.3. Desarrollar 23

3.4. Entregar 29

Capítulo 4: Resultados 33

4.1. Estrategia de comunicación 33

5. Conclusiones 47

6. Aprendizajes 48

7. Referencias 50

8. Anexos 52

Lista de figuras

Figura 1. Branding para camioneta de Chiquets Di Buu (Fuente: Elaboración propia) 1
Figura 2. Entrega de stand a la marca PRIMIIVE (Fuente: Elaboración propia) 2
Figura 3. Recepción del centro comercial Gran Sans (Fuente: Elaboración propia) 2
Figura 4. Mapa de áreas del conocimiento del proyecto (Fuente: Elaboración propia) 6
Figura 5. Modelo de Gestión del Diseño por Montaña y Moll 2003 (Fuente: Elaboración propia) 10
Figura 6 Modelo de Gestión de Diseño Qian Sun, Alex Williams y Martyn Evans 2011 (Fuente: Elaboración propia) 11
Figura 7. Teoría de las dos dimensiones de la creación del conocimiento por Nonaka y Takeuchi 1995 (Fuente: Elaboración propia) 15
Figura 8. Modelo SECI por Nonaka y Takeuchi 1995 (Fuente: Elaboración propia) 15
Figura 9. Espiral de creación de conocimiento por Nonaka y Takeuchi 1995 (Fuente: Elaboración propia) 17
Figura 10. Modelo Holístico por Collison y Parcell 2004 (Fuente: Elaboración propia) 17
Figura 11. Doble diamante por el British Design Council (Fuente: Elaboración propia) 20
Figura 12. Actividades dentro de la metodología por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 21
Figura 13. Primer modelo de baja resolución por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 26
Figura 14. Ejercicio práctico del primer modelo de baja resolución por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 27
Figura 15. Segundo modelo de baja resolución por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia). 27
Figura 16. Ejercicio con el segundo modelo de baja resolución por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 28
Figura 17. Ejercicio con la profesional odontóloga por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 28
Figura 18. Ejercicio con la profesional odontóloga por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 29
Figura 19. Comprobación Sesión: Análisis del cliente/Investigación de usuario por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 30

Figura 20. Comprobación sesión de co-diseño: Forma y Buildstorming por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 31
Figura 21. Comprobación sesión de co-diseño: Buildstorming por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 31
Figura 22. Comprobación sesión de co-diseño: Detalles por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 32
Figura 23. Comprobación sesión de co-diseño: Previsualización/Entrega final por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 32
Figura 24. Ajustes de la herramienta de Buildstorming por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 33
Figura 25. Fase de diseño de la estrategia de comunicación por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 34
Figura 26. Portada por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 36
Figura 27. Formación de investigación preliminar por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 36
Figura 28 Herramienta mapa de empatía por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 37
Figura 29. Marco AEIOU por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 37
Figura 30. Documento de la Propuesta de diseño por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 38
Figura 31. Herramienta personas por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 38
Figura 32. Herramienta de Journey map por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 39
Figura 33. Herramienta de moodboard por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 39
Figura 34. Elementos complementarios por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 40
Figura 35. Hojas para la bocetación de ideas por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 40
Figura 36. Herramienta moodboard por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 41
Figura 37. Formato de análisis de esquemas por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 41
Figura 38. Formato de visualización por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 42
Figura 39. Guia practica de protocolos por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 43
Figura 40. Sesión: análisis del cliente por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 43
Figura 41. Sesión: investigación de usuarios por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)..... 44
Figura 42. Sesión de co-diseño: detalles por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 44

Figura 43. Sesión de co-diseño: forma por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 45
Figura 44. Sesión de co-diseño: buildstorming por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) . 45
Figura 45. Sesión de co-diseño: previsualización por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 46
Figura 46. Sesión: entrega final por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia) 46

Lista de anexos

Anexo A. Diagrama de mapa de aliados, clientes y roles. 52
Anexo B. Conclusiones de las herramientas de HAGEDI y el Árbol de problemas. 53
Anexo C. Diagrama de comunicación de CONCAVE. 54
Anexo D. Monomito como proceso de diseño. 55
Anexo E. Estructura inicial de la estrategia. 56
Anexo F. Blueprint del proceso de estructuración de la estrategia y su operatividad. 57
Anexo G. Mapa de empatía. 58
Anexo H. Esquema AEIOU 59
Anexo I. Herramienta Personas. 60
Anexo J. Herramienta Journey map 61
Anexo K. Herramienta Moodboard 62
Anexo L. Herramientas primer modelo 63
Anexo M. Herramientas segundo modelo 64
Anexo N. Formulario de viabilidad de la caja de herramientas. 65
Anexo O, Tabla de comprobaciones 66
Anexo P. Formulario de las comprobaciones 67

Capítulo 1: Introducción

CONCAVE es un emprendimiento propio el cual busca aportar a empresas pequeñas y medianas desde el diseño en sus dos unidades estratégicas. La primera es el diseño y la producción de oficinas, ofreciendo espacios a diferentes organizaciones en diferentes dimensiones, estas son desarrolladas a partir del análisis del cliente y su contexto suministrando soluciones medibles desde el diseño. La segunda unidad son los proyectos especiales donde se diseñan y producen stands para eventos y puntos de venta para la distribución de productos, junto con estos se encuentran los proyectos personalizados con requerimientos especiales para los clientes como *branding*, publicidad entre otros.

El equipo esta conformado por 3 diseñadores industriales con diferentes roles y habilidades para desarrollar los proyectos de CONCAVE, entre las habilidades podemos encontrar modelado 3d para hacer acercamientos de la forma en programas de diseño como, *SolidWorks*, *Rhinoceros* y *3dMax*, visualización dentro se realiza la posproducción de renders para poder comunicar las imágenes dentro de las reuniones con clientes, *sketch* digital FIGURA como herramienta para explorar la forma, colores y texturas sobre los proyectos y por último el recurso del conocimiento de diseño aplicado para darle coherencia a los proyectos desde lo que podemos ofrecer.

Entre los proyectos exitosos abordados por CONCAVE se encuentra el trabajo con el jardín infantil “chiquets di bu”, dentro se mejoró la unidad grafica con el diseño de un personaje que fue utilizado para hacer el *branding* del vehículo de servicio de transporte para movilizar a los niños ver la figura 1.

Figura 1. Branding para camioneta de Chiquets Di Buu (Fuente: Elaboración propia)

Otro proyecto fue para la marca "*PRIMITIVE*" que produce y vente por internet sus dos líneas de producto elementos de *croosfit* y elementos de MMA (Artes Marciales Mixtas), para este cliente se desarrollaron dos stands los cuales también servirían como puntos de venta dentro de diferentes gimnasios aliados ver la figura 2.

Figura 2. Entrega de stand a la marca PRIMIIVE (Fuente: Elaboración propia)

El ultimo proyecto fue el diseño la fabricación de la recepción del centro comercial Gran Sans, el equipo de CONCAVE se centró en las actividades y la instalación de elementos eléctricos dentro de la recepción para mejorar las funciones de los trabajadores ubicados en el contexto ver la figura 3.

Figura 3. Recepción del centro comercial Gran Sans (Fuente: Elaboración propia)

Para el seguimiento del mercado se han indagado sobre diferentes organizaciones que ofrecen servicios similares a CONCAVE diseño y fabricación de oficinas, mobiliario y stands, entre la competencia se encuentran los siguientes:

“Integradesign” es una empresa con los servicios de muebles para exhibición, exposiciones feriales y arquitectura comercial, esta competencia es la que actualmente para CONCAVE se mantiene en los primeros puestos en el mercado mercado la cual tomamos de ejemplo para hacer investigaciones sobre marcas grandes que están dispuestas a pagar por estos servicios de diseño.

“FORMAX” la empresa cuenta con 20 años de experiencia y a podida trabajar en las ciudades de Bogotá, Caracas y Panama abordando gran cantidad de clientes con servicios de stands y eventos para diferentes marcas, el seguimiento de esta competencia se debe a su cartera de clientes y la tendencia de stands que ellos manejan reflejado en la internalización de su trabajo.

“Solinoff” es una empresa que trabaja el mobiliario para oficina y su arquitectura con resultados positivos, en CONCAVE estamos buscando acercarnos a la calidad de los acabados de los materiales e instalaciones de esta empresa de manera que se presente su seguimiento de trabajo dentro de proyectos y eventos.

Por último “Proyectil design” trabaja en Bogotá arquitectura, interiorismo y mobiliario para restaurantes y oficinas, la empresa se controla diferentes elementos formales como materiales y redes sociales para comunicar al cliente sus ideas y para poder materializarlas durante el proceso, esta marca maneja un trayecto abierto donde comparte fotografía de la instalación del diseño generando confianza y trasparencia a sus clientes.

Actualmente CONCAVE está enfocado en implementar la Gestión del Diseño dentro de su modo de operar y a partir del resultado de la maestría ofrecer dentro de sus servicios de diseño su busco comunicar los beneficios de involucrar el diseño a las empresas que quieran rediseñar sus puestos de trabajo.

En este proyecto de grado se abordó exclusivamente el servicio de diseño de oficinas, esto se debe a la capacidad del equipo de trabajo y sus recursos como el taller, los aliados estratégicos, el conocimiento y la producción. Definido esto, el servicio tiene como naturaleza diseñar, producir e instalar la propuesta concretada con el cliente, actualmente el equipo está conformado por dos fundadores y diseñadores industriales en el equipo de diseño, dos carpinteros en el equipo de producción y la red de aliados estratégicos que está dividida en proveedores y profesionales.

Los diseñadores trabajan directamente con los clientes para entender sus objetivos y necesidades, su rol dentro de CONCAVE es interpretar la información para diseñar productos viables, factibles y deseables ademas son el medio de comunicación en el proyecto entre las personas involucradas, el equipo de producción tiene como objetivos comprar los materiales, construir, movilizar e instalar los diseños con ayuda de proveedores teniendo en cuenta los debidos tiempos de entrega, y los perfiles de la red de aliados son involucrados en función de los proyectos es decir su complejidad de diseño y producción.

Durante los proyectos de CONCAVE se han encontrado contratiempos en el servicio de diseño y sus negociaciones dando paso a las siguientes preguntas: dentro del servicio de diseño ¿Los clientes por qué no concluyen los proyectos con CONCAVE?, en primer lugar ¿Qué motiva a los clientes a buscar servicios de diseño? y al momento de la prestación del servicio de diseño ¿El proceso de trabajo entre CONCAVE y sus clientes cuenta con alguna dificultad?

En ese orden de ideas los contratiempos se tornaron como protagonistas para entender la dificultad de CONCAVE con sus clientes, analizar su estado fue vital y entender cómo funcionaba el servicio de diseño conformado por los costos, etapas, conocimiento aplicado y tiempos extendidos por razones desconocidas que fueron halladas durante la maestría.

Los clientes que buscan los servicios de CONCAVE son aquellos que quieren adquirir espacios de trabajo y esparcimiento en sus empresas a bajo costo, esto inicialmente era el interés para generar ingresos y experiencia en el mercado del emprendimiento. Hoy en día los objetivos son

diferentes, el emprendimiento quiere aumentar su segmentación de clientes que tengan necesidades de impacto en sus organizaciones ademas de valorizar el trabajo por el proyecto.

Para el proyecto se investigaron la causas y efectos para el estado actual del servicio de diseño de CONCAVE, entre los resultados la inexperiencia en el mercado es un elemento clave para entender su estado. El emprendimiento estuvo activo 6 meses antes de su vinculación dentro de la maestría y los clientes que buscaron sus servicios en el primer año fueron mediante la voz a voz los cuales fueron abordados y la mayoría tuvieron resultados similares.

Para los clientes el servicio de diseño no era una prioridad y su dedicación durante el proceso era mínima con las consecuencias de extender los tiempos del trabajo y en otras ocasiones no le interesaba seguir con el servicio de diseño. En conclusión, para los clientes no es conocido el proceso de diseño y lo que esta implica siendo el punto de partida para el proyecto dentro de la maestría.

Respondiendo a esta situación CONCAVE se percató que su comunicación puede no ser la más adecuada para trabajar con sus clientes, utilizar elementos de apoyo como presentaciones, renders, pitch y cronogramas no eran suficientes al momento de negociar con los clientes precios, tiempos y entregables. Por esta razón se origina el objetivo actual de restructurar la forma en que CONCAVE se comunicaba con sus clientes.

1.1. Justificación

Formular una estrategia de comunicación para CONCAVE puede responder la dificultad sobre los contratiempos de los proyectos con algunos clientes. Esto se debe por el desconocimiento de algunos de los beneficios al vincular el diseño dentro de sus espacios de trabajo y modos de operar. Por eso la pertinencia de visibilizar al cliente procesos de diseño cubriría vacíos sobre la definición del diseño y lo que este implica mejorando el servicio de diseño de CONCAVE a partir de la gestión del diseño.

1.2. Objetivo general

Mejorar la comunicación entre CONCAVE y sus clientes con el desarrollo de una estrategia de comunicación desde la gestión del diseño.

1.3. Objetivos específicos

- Investigar y diagnosticar el emprendimiento CONCAVE para formular el camino a desarrollar durante el proyecto.

- Desarrollo de una estrategia para estructurar la comunicación del equipo de CONCAVE con sus clientes optimizando su servicio de diseño.

- Desarrollo de elementos necesarios para la implementación de la estrategia (protocolos y herramientas).
- Comprobar con usuarios las diferentes sesiones de co-diseño, herramientas y protocolos para ajustarlos dentro de la estrategia.

Capítulo 2: Marco Teórico

Dentro del marco teórico se mencionan las áreas de conocimiento que soportaron el proyecto de grado, este está dividido en tres los cuales son Gestión de Diseño y Gestión del Conocimiento y Experiencia del Cliente como se ve en la figura 4.

Figura 4. Mapa de áreas del conocimiento del proyecto (Fuente: Elaboración propia)

2.1. Gestión del diseño

- Definición de Gestión del Diseño

Para el proyecto de grado es importante explorar diferentes puntos de vista sobre la Gestión del Diseño para su vinculación dentro del proyecto y generar la propia definición dentro de los resultados del proyecto.

Al hablar de la existencia de la Gestión del Diseño inicialmente traigo a colación Laurent Ogel, consultor especializado en Diseño de Negocios y Gestión de Procesos de Negocios, dentro de la EOI Escuela de organización industrial Ogel investiga sobre hoy en día como se aborda la gestión de las organizaciones.

La gestión se vuelve una oportunidad como diferenciador dentro del mercado y allí es donde toma un papel importante el diseño, porque durante los proyectos con los clientes el diseño se torna crítico al desarrollar procesos por toda la organización visualizando así el proceso de diseño y naciendo un concepto de la gestión del diseño (Ogel, 2012).

Otra definición de la gestión del diseño más refinada descrita dentro del libro *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation* sostiene que no es posible definir la gestión del diseño en su totalidad por que dentro del diseño este se conoce como “actividad” o como “producto”. Es decir que la gestión de un proyecto con los siguientes resultados: productos, servicios, construcciones y software son un parte de la gestión del diseño y sus actividades son centradas en la solución de problemas enfocados en el usuario los cuales también deben ser gestionados (Best, 2006).

Al indagar sobre los elementos que se deben tener en cuenta para involucrarlos en la implementación de la gestión del diseño de acuerdo con Best (2006), el papel del gestor dentro de la organización responde a sus estrategias e iniciativas a partir variables que son planteadas por los objetivos de la organización de los cuales podemos encontrar las siguientes:

- Producto: este aborda la producción donde la gestión del diseño se encuentra en función del mercado o producto de cada organización.

- Ambiental: la gestión del diseño interviene directamente en los recursos de la organización y cómo se están distribuyendo.

- Información: la transferencia de información es un elemento clave dentro de una organización y la gestión tiene que mediarlo de manera interna y externa de forma que exista una unidad comunicativa.

La intención del gestor de diseño se mantiene en función de los objetivos estratégicos de la organización y para eso es pertinente tener en cuenta los cambios internos y externos de sí misma para poder estructurar diferentes estrategias (Best, 2006).

Para complementar la definición de gestión del diseño, Manuel Lecuona profesor e investigador de la Universidad de Valencia nos explica su punto vista en el libro, Manual sobre Gestión de diseño para empresas que abren nuevos mercados.

La definición de gestión de diseño de Lecuona (2006) dice:

> La gestión del diseño es una figura profesional relativamente nueva, que se define con mayor claridad desde los años noventa. Nace como figura organizativa de orientación a la "calidad total", para el mejoramiento de la cultura de la empresa, no siempre preparada para la cultura del proyecto. Hoy su rol es estratégico y consiste en "fundar la cultura de empresa y la cultura de proyecto, integrando innovación proveniente del mundo del diseño con la estrategia de la empresa para realizar productos y servicios convincentes para el mercado" (Lecuona, 2006, p. 34).

Para complementar esta información, Lecuona (2006) nos comparte los siguientes elementos para la vinculación de la gestión de diseño que son trasversales dentro de una organización:

El concepto de diseño: se basa en la definición misma de la organización para el abordaje de un proyecto y la información recolectada se usa para generar ideas que respondan a los diferentes objetivos con ayuda de herramientas y modelos.

Condiciones para la integración con el diseño: estas son importantes para su implementación donde el grupo conformado por directores dentro de una organización deben estar comprometidos con la innovación y en sintonía para dar la oportunidad a diseñadores en gestionar la comunicación de la organización entre sus diferentes áreas.

Niveles de integración: se realiza el diagnóstico de la empresa para conocer el estado del diseño dentro de esta y un plan de actividades de diseño para gestionar los recursos existentes con la distribución del personal y el reclutamiento de perfiles que respondan a las necesidades dentro del proceso de diseño según los objetivos de la organización en diferentes niveles de profundidad.

Para contextualizar al lector sobre la definición de un proceso de diseño Ogel (2012) opina lo siguiente, este aborda toda la organización pensando en la estrategia para llevar acabo el producto y posteriormente su desempeño en puntos de venta, siendo el diseño un proceso o un conjunto de procesos vinculándose intuitivamente en toda actividad de innovación dentro de la organización.

- Modelos de Gestión de Diseño.

Se investigó a Jordi Montaña y Moll en su libro Éxito empresarial y diseño donde fue analizado su modelo de Gestión de Diseño el cual fue aplicado en 31 empresas de los sectores comerciales: mobiliario, electrónica y turismo (Montaña y Moll, 2005).

El modelo utilizado se compone de 5 momentos a tener en cuenta para la efectiva ejecución de un modelo de gestión del diseño como se observa en la figura 5.

Figura 5. Modelo de Gestión del Diseño por Montaña y Moll 2003 (Fuente: Elaboración propia)

El modelo de Montaña y Moll contempla los siguientes elementos:

- Cultura Corporativa y orientación al diseño: como primer momento este refiere al compromiso por parte del emprendedor o la dirección de las empresas ya que si no existe la intención de formalizar la gestión del diseño como elemento interno dentro la estrategia de la organización es posible definir el diseño como una actividad esporádica.

- Generación de conceptos: este aborda la definición de los elementos internos de la organización y su valor en relación de los resultados de estos en las diferentes áreas de la empresa.

- Estrategia de diseño: aquí se interpreta el rol de diseño frente a los procesos para llevar a cabo los productos, creación de marca y sus servicios con su debido proceso de desarrollo.

- Recursos: en este momento se busca entender la gestión de los recursos dentro y fuera de equipos de diseño y equipos de trabajos con sus debidos protocolos para generar nuevos conocimientos y su documentación.

- Implementación de resultados: como último paso se busca medir desde el diseño los resultados de la implementación dentro de los procesos, los quipos de trabajo y los productos.

La mención de cada uno de estos momentos tiene relevancia para los procesos de diseño interno y externo dentro de una empresa, ya que al contemplar cada uno de estos se puede implementar la Gestión del Diseño y mejorar ciertos rasgos dentro de una organización. Para Motaña y Moll la importancia del modelo de gestión del diseño dentro de un emprendimiento se da en los siguientes términos:

> El diseño es un proceso o, mejor dicho, un conjunto de procesos dentro del proceso de innovación en la empresa. En consecuencia, el diseño interviene, en mayor o menor grado, en todas las actividades básicas del proceso de innovación: en la generación de nuevos conceptos, en el desarrollo de nuevos productos, en la redefinición de los procesos productivos, en la redefinición de los procesos de comercialización y en la gestión del conocimiento y de la tecnología (Montaña y Moll, 2012, p. 23)

En otro modelo encontrado en el artículo "un marco teórico de la gestión del diseño" publicado en *The Design Journal*, los investigadores Qian Sun, Alex Williams y Martyn Evans (2011), proponen un modelo de gestión del diseño donde se plantea un acercamiento más profundo a la operatividad del gestor de diseño dentro de una organización véase la figura 6.

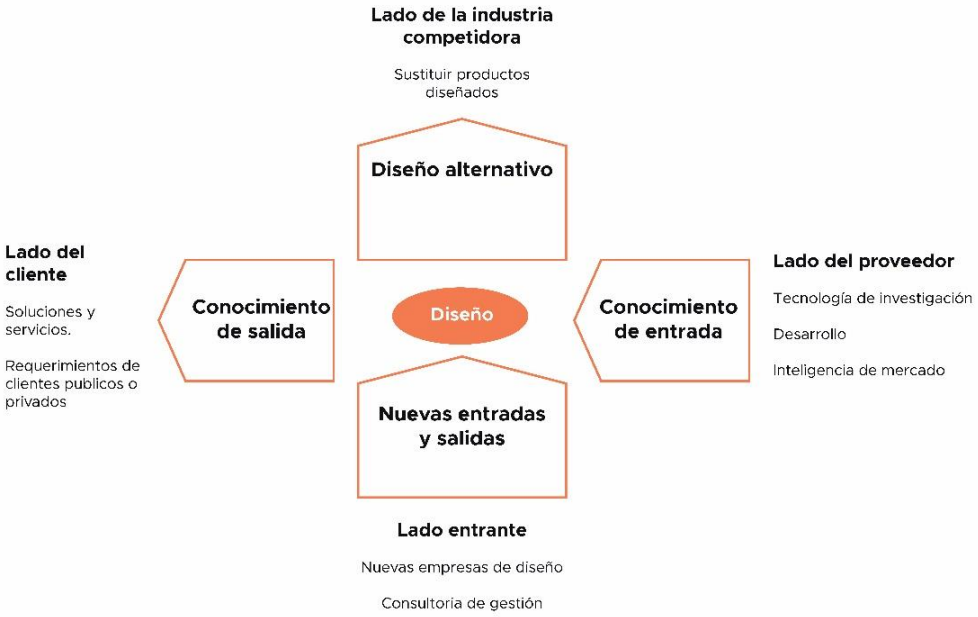


Figura 6 Modelo de Gestión de Diseño Qian Sun, Alex Williams y Martyn Evans 2011 (Fuente: Elaboración propia)

La intención de este modelo es tomar al gestor de diseño en un lugar dentro de la organización para administrar los efectos internos y externos que puedan trasladar conocimiento. El modelo de Sun, Williams y Evans (2011) incluye los siguientes elementos:

- Diseño: lugar que ocupan los diseñadores o los equipos de diseño con la función de entregar los productos solicitados por toda la organización con éxito.

- Conocimiento de entrada: dentro se moviliza gran parte del conocimiento de la organización y esto se debe a sus dos tipos de actividades: aquellas ejecutadas por el grupo encargado de la investigación del mercado junto con diferentes seguimientos tecnológicos y segunda: son aquellas que permiten asegurar el acceso de información a los miembros de la organización para su uso.

- Conocimiento de salida: al salir el conocimiento se necesita que sea acorde a las expectativas del cliente de la mano de políticas, estrategias corporativas entre otras y posteriormente se hará su valoración por otro equipo.

- Diseño alternativo: aquí se encuentran las puertas abiertas para todo lo que compete a nuevos proyectos o sugerencias por los clientes y los proveedores con el fin de realizar estrategias, productos o subproductos para fortalecer las relaciones.

- Nuevas entradas y salidas: como último paso se mantiene un equipo que se encarga de actualizar y demandar a la organización la calidad de los productos según el mercado ademas desarrollar los límites de los productos y los recursos dentro de la organización.

La Gestión del Diseño es un conocimiento de frontera que involucra áreas afines al diseño, administración, talento humano, entre otras y con empatía, detonan dentro de una organización estrategias que involucran la sinergia e innovación dentro de los equipos de trabajo para

responder al mercado con productos o servicios que contengan valor en función de su misión y visión.

2.2. Gestión del conocimiento

Como punto de partida se tomó en cuenta los conceptos básicos que son expuestos por Maria Eugenia Villa Docente investigadora en la Universidad de América, Psicóloga, PhD, autora que evidencia los elementos básicos de la Gestión del conocimiento en su libro Gestión del conocimiento concepto, modelos y aplicaciones.

La autora Villa (2015) entiende la Gestión de Conocimiento como los conocimientos recolectados por todos y cada uno de los integrantes de una organización y estos deben ser comunicados entre ellos tomando la forma de un recurso,

Teniendo en cuenta el nivel de conocimiento en que se encuentra una organización comparándose con las demás, Villa menciona que el punto de partida es hacer un reconocimiento interno para la recolección de información con su debida documentación para poder apoyar estrategias que favorezcan los recursos más importantes dentro de una organización el conocimiento y el personal (Villa, 2015).

Para un mayor entendimiento de la Gestión de Conocimiento se investigó el recurso de conocimiento explícito y tácito dentro del documento Industrias Creativas y Culturales: Estudio desde el Enfoque de la Gestión del conocimiento escrito por Carlos Blanco, César Bernal, Fernando Camacho y Miguel Díaz (2018) donde se encuentran algunas definiciones.

Dentro del documento se menciona el trabajo de Byosiere y Luethege (como se cita por Carlos Blanco et al., 2018, pag 17) con las siguientes definiciones.

> El conocimiento explícito se refiere al conocimiento que puede ser traducido al lenguaje formal y sistemático y como tal, es relativamente fácil de reconocer y transferir. El conocimiento tácito, por el contrario, tiene una cualidad personalizada que hace que sea

> difícil de formalizar, y por lo tanto, está, profundamente arraigado en la acción y el compromiso de las personas en un contexto muy específico, (Byosiere y Luethege como se cita por Carlos Blanco et al., 2018, p. 17).

Es decir, el conocimiento explícito puede ser la construcción literal del conocimiento y por eso su entendimiento es más práctico a nivel individual y colectivo, en cambio el conocimiento tácito son las experiencias, trasfondos culturales, estilo de vida y otros elementos personales son aquellos que dan forma a la manera de operar de una persona siendo los procesos del conocimiento menos transferibles (Von Krogh como se cita por Carlos Blanco et al., 2008).

Dentro de las teorías de Gestión del Conocimiento traigo a colación a Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, autores japoneses que sostienen las ideas de creación de conocimiento a partir de unos conceptos que en su agrupación le de origen a "la teoría de las dos dimensiones de la creación del conocimiento" y el modelo "SECI".

Para mayor entendimiento sobre los resultados de los autores añadiré una última definición de ellos mismos sobre el conocimiento tácito el cual es pensado de forma personal, de naturaleza conceptual y con la dificultad de su comunicación, y el conocimiento explícito que ayuda a trasmitir ese conocimiento a partir de un idioma (Nonaka y Takeuchi 1995).

La teoría de dos dimensiones tiene como objetivo entender primero, el conocimiento existente y en qué forma se encuentra y segundo a que nivel está referido dicho conocimiento. Este está dividido en dos categorías, por un lado la dimensión epistemológica que se refiere a la forma en que se encuentra el conocimiento si es tácito o explicito, por otro lado, la dimensión ontológica se refiere al grupo humano segmentado en diferentes niveles desde el nivel individual hasta el inter-organizacional donde está ubicado dicho conocimiento (Nonaka y Takeuchi 1995) como se observa en la figura 7.

Figura 7. Teoría de las dos dimensiones de la creación del conocimiento por Nonaka y Takeuchi 1995 (Fuente: Elaboración propia)

La teoría al reflejar el estado de conocimiento permite al grupo de directores desarrollar planes o políticas en cada nivel y dimensión del conocimiento en función de los objetivos estratégicos de la organización, para ayuda a estructurar cultura sobre esta y las personas involucradas.

Para complementar esta teoría sus creadores generaron un modelo llamado “SECI” (Socialización, Externalización, Combinación, Interiorización) que se refiere a un proceso iterativo para la creación de conocimiento a partir de 4 categorías véase la figura 8.

Figura 8. Modelo SECI por Nonaka y Takeuchi 1995 (Fuente: Elaboración propia)

El modelo tiene la función de desarrollar el conocimiento de tal forma que pueda permear cualquiera de los niveles de la organización y sus dimensiones, este debe ser mediado por miembros clave en sus categorías para su implementación.

Este modelo se compone de los siguientes elementos:

- Socialización: es compartir el conocimiento de forma directa con otras personas o a partir de experiencias donde normalmente se puede hacer con la observación, imitación, aprendizaje y práctica.

- Externalización: es el momento en que el conocimiento tácito se vuelve explícito gestionándose a partir de analogías, métodos y herramientas.

- Combinación: es la combinación de varios elementos explícitos formalizados en prototipos y su conceptualización.

- Internalización: el conocimiento explicito se torna practico de manera que se vuelve experiencial para la creación de conocimiento individual tácito.

La cantidad de conocimiento construido aumenta a medida que se recorre cada uno de los procesos denominado la “espiral de creación de conocimiento”, esto dentro de las organizaciones generará valor y capital intelectual tornándose como diferenciador para esto véase la figura 9.

Figura 9. Espiral de creación de conocimiento por Nonaka y Takeuchi 1995 (Fuente: Elaboración propia)

Añadiendo a la ruta de la gestión del conocimiento los portes de Collison y Parcell (2005) evidencian en su modelo Holístico la forma del aprendizaje dentro de los equipos de trabajo véase la figura 10.

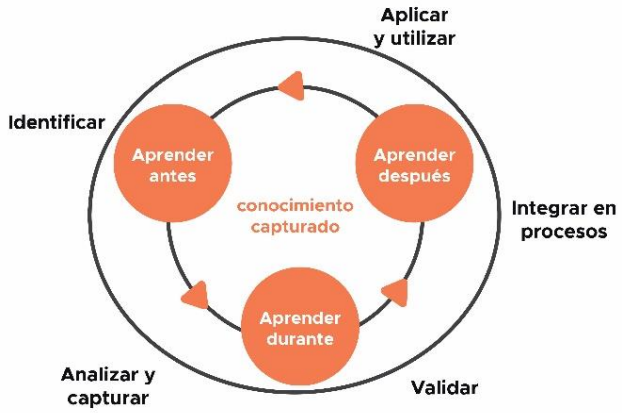


Figura 10. Modelo Holístico por Collison y Parcell 2004 (Fuente: Elaboración propia)

El modelo de Collison y Parcell se compone de las siguientes fases:

- Aprender antes: es el espacio pensado para la contextualización del tema que se va a abordar con la pertinencia en recolectar experiencias previas entre los involucrados.
- Aprender durante: toma la forma de reuniones en su mayoría reflexionando sobre el estado de la actividad del equipo de trabajo donde se toma en cuenta como este conocimiento se desarrolla dentro de las personas y la tecnología o sus roles.

- Aprender después: son recomendaciones sobre el estado real del conocimiento entre los involucrados para la trasmisión del conocimiento.

La gestión de conocimiento permite que la organización tome la forma de una mejor versión de si misma donde sus productos, servicios y procesos internos pueden enriquecerse generando valor en la empresa. Este valor solo puede ser alcanzado si la dirección de la organización esta dispuesta a generar estrategias junto con políticas que busquen fortalecer sus recursos mas importante las personas y el conocimiento.

2.3. Experiencia del cliente

Durante la investigación del CX *customer experience* fue pertinente diferenciarlo del término UX *user experience* para tener mayor entendimiento e importancia de este para el proyecto y aprendizaje propio.

El origen del término UX o *user experience* fue definido por Donald Norman profesor y escritor, en una entrevista en el *Nielsen Norman Group* empresa fundada con su cooperación define el término de la siguiente manera, “todo es la experiencia, es todo lo que tiene que ver con el producto, y puede ocurrir incluso estando lejos del producto” (Norman, 2006).

Para Norman, distinguir el UX dentro de un servicio debe ser visto no solo a nivel operativo también a nivel sensorial ya que solo así se puede entender la experiencia completa del usuario y generar una mejor calidad dentro de un proyecto.

Entre varias definiciones de la *Interaction Design Foundation* la cual tiene contenido abierto sobre diseño de experiencia, menciono aquella definición que se encuentra dentro de su libro *The Basic of User Experiences* que dice lo siguiente, “se trata de diseñar una experiencial ideal de usar un servicio o un producto” (Soegaard, 2018, p. 4).

También definen que el UX puede abordar diferentes industrias como ingeniería, marketing áreas afines al diseño y popularmente el diseño de interfaz. En su conjunto son aplicaciones y plataformas web basadas en una usabilidad simple pero inmersiva para que los usuarios puedan desenvolverse sin problema dentro de estas plataformas pasando por un proceso diseñado según los objetivos de la estrategia, trafico, fidelizar, compras entre otros.

Abordando la experiencia del cliente, esta nos permite generar valor dentro de los servicios y productos de la organización por su papel de entender y facilitar las interacciones de las personas. Dentro de un servicio o producto el usuario debe tener experiencias significativas para recordar los momentos con sus efectos positivos o negativas dando como resultado comprar, alquilar, difundir entre otros (*Interaction Design Foundation* [IDF], nd).

Otra definición se encuentra en el libro The Ten Principles Behind Great Costumer Experiences donde su autor Matt Watkinson comenta lo siguiente “La experiencia del cliente es el aspecto cualitativo de cualquier interacción que un individuo tiene con una empresa, sus productos o servicios, en cualquier punto del tiempo” (Watkinson, 2013, p. 16) al segmentar el argumento se basa en las experiencias las cuales son percibidas de forma sensorial y psicológica siendo algo cualitativo y este no puede ser medido cuantitativamente como precio, tiempo o actividades ya que al final se define en: cómo se hace la experiencia y como eso nos hace sentir frente a un producto o servicio.

Sobre el producto final los clientes en pasadas épocas podían señalar al diseñador como poco profesional e inexperto, hoy en día es todo lo contrario ya que existen técnicas, modelos, academias y herramientas que pone al diseñador en práctica donde la culpa ya no yace en su formación sino en el producto, es decir, la sociedad actualmente ha hecho un recorrido de sensibilización con el diseño y ha experimentado los beneficios de este en muchos campos de acción (Watkinson, 2013, p. 17).

Para continuar con esta declaración Waltkinson trae a colación a Karim Rashid diseñador industrial y figura mundial en el diseño quien dice que durante el día cada persona está en contacto con al menos 600 objetos básicos, esto genera más conciencia en las personas de forma

itinerante, es decir que se están sensibilizando con el diseño y aumentan su concentración al momento de tomar decisiones de compras sobre productos y servicios los cuales deben ser prácticos y no dificulten la calidad de vida ejerciendo el efecto contrario de forma positiva (Watkinson, 2013, p. 33).

CX aborda de forma general y sistémica los elementos que en su conjunto dan forma al servicio o el producto incluyendo los momentos antes, durante y después de su adquisición, dentro se pueden encontrar diferentes elementos mediadores como un punto de venta, plataformas, empleados e incluso personas que comparten la marca y su experiencia mediante el voz a voz, es decir que realmente son muchos los elementos tomados en cuenta con el fin de brindar experiencias positivas para mayor recordación de un producto o un servicio y posteriormente su divulgación para atraer y fidelizar a las personas.

Capítulo 3: Metodología

Para abordar el proyecto se hizo uso del doble diamante propuesto por el *British Design Council* como metodología para el desarrollo del proyecto por cada una de sus fases, estas se dividen en: "Descubrir" momento para la recolección de información, "definir" donde se tomaron decisiones sobre qué elementos son relevantes para la estrategia, "desarrollar" fase en la que se abordó la ideación y desarrollo de la estrategia de comunicación y por último en "entregar" se definieron las conclusiones a partir del análisis de las comprobaciones de la estrategia véase la figura 11.

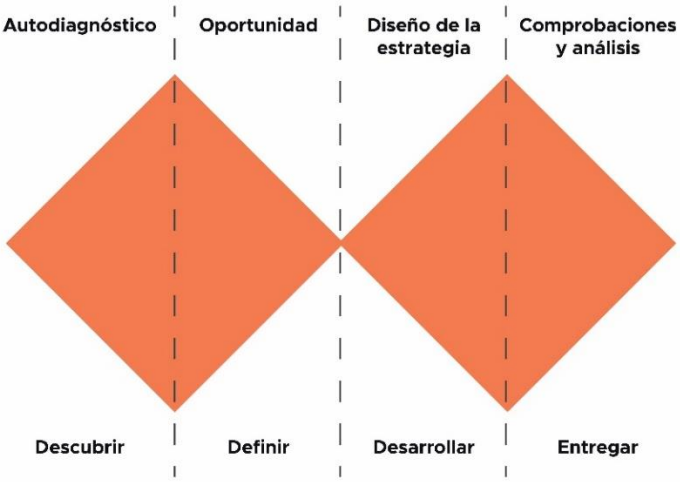


Figura 11. Doble diamante por el British Design Council (Fuente: Elaboración propia)

Durante el desarrollo del proyecto hubo diferentes actividades para la continuidad del proyecto ademas de sus debidos resultados los cuales serán explicados posteriormente en un plan de trabajo véase la figura 12.

Descubrir	Definir	Desarrollar	Entregar
HAGEDI	Diagnóstico	Nivel estratégico	Comprobaciones
Árbol de problemas	Lluvia de ideas	Nivel operativo	Ajustes
		Nivel táctico	Conclusiones

Figura 12. Actividades dentro de la metodología por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

3.1. Descubrir

Dentro de esta fase en el primer momento se utilizó la herramienta HAGEI que permite realizar el autodiagnóstico dentro de una organización para aumentar su ventaja competitiva, esta fue desarrollada por el equipo de gestión del diseño de la Universidad Javeriana la cual es una plataforma que mediante preguntas genera resultados sobre las diferentes categorías desde la Gestión del Diseño (Pontificia Universidad Javeriana, nd).

Esta fue utilizada para hacer el autodiagnóstico del emprendimiento CONCAVE y entender el estado actual del diseño, con esto se quería indagar sobre los factores que estaban afectado los proyectos con sus clientes, en una reunión se hizo uso de la herramienta por los dos miembros diseñadores industriales del equipo de CONCAVE ingresando a la plataforma por un usuario creado con ayuda de un miembro del equipo de gestión de diseño de la Javeriana.

Al usar la herramienta HAGEDI se percató que por el tiempo activo de 6 meses el emprendimiento era muy joven y la cantidad de proyectos realizados no eran suficientes para un

diagnóstico con esta herramienta ya que esta no fue diseñada para un emprendimiento y un equipo de trabajo de las características de CONCAVE.

Posteriormente se utilizó la herramienta del árbol de problemas del marco lógico tomado del libro de “Metodología del marco lógico para la planeación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” escrito por Edgar Ortegón, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto (2005). El árbol de problemas es una herramienta que ayuda a organizar el estado de problemas y las motivaciones de un caso de estudio pasando por el desarrollo de sus cuatro momentos:

- Análisis de los involucrados: se definen los roles y actividades de las personas involucradas en un proyecto.

- Análisis del problema: se concreta el problema a abordar con sus implicaciones positivas y negativas.

- Análisis de objetivos: consiste en plantear unos resultados deseables a partir de los elementos negativos hallados anteriormente.

- Identificación de alternativas de solución al problema: aquí se generan actividades o pasos para llegar al futuro deseable respondiendo problemáticas específicas (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005)

Esta herramienta se aplicó con los cinco estudiantes y dos profesores de la asignatura del Laboratorio III de la Maestría en Gestión de Diseño con quienes se abordó el caso de estudio CONCAVE. Con el uso del tablero y marcadores se realizaron los tres primeros momentos planteados por el árbol de problemas, inicialmente se compartió la experiencia del caso de estudio y sus dificultades, segundo las personas involucradas y los futuros deseables para el emprendimiento (ver Anexo A).

3.2. Definir

Esta fase inicio con el cuarto momento del árbol de Problemas y para esto se realizó una reunión entre los miembros de CONCAVE sobre las rutas de acción (ver Anexo B).

La reunión inició con la contextualización al otro miembro sobre los resultados de los primeros tres momentos del árbol de problemas, posteriormente se hizo la explicación del cuarto momento para poder definir la ruta de mejorar la comunicación entre el emprendimiento CONCAVE y sus clientes.

Posteriormente se utilizó la herramienta lluvia de ideas, esta fue creada por Alex Faickney Osborn en 1939, el publicista se dio cuenta que las personas durante el trabajo individual sus ideas eran similares entre los miembros de su empresa, pero al formar un grupo de personas de diferentes áreas logro detonar ideas nuevas y poco tradicionales. Esta herramienta fue utilizada para generar mejores ideas para su empresa y esta pudo seguir en el mercado, los elementos utilizados para una lluvia de ideas son: proponer en gran cantidad ideas de forma libre para generar un repertorio de oportunidades, no hacer criticas inmediatas o con juicios de valor para no sesgar la cantidad de ideas propuestas y por último combinar las ideas que puedan ser complementarias aumentando la creatividad de las ideas finales.

A partir de un análisis de la comunicación (ver Anexo C), se realizó una lluvia de ideas entre los dos miembros del emprendimiento donde propusieron varias ideas, estas fueron debatidas con los compañeros de la maestría y los profesores de la asignatura del Laboratorio III encontrando diferentes opiniones sobre la comunicación de un producto en diferentes contextos.

3.3. Desarrollar

En la fase del desarrollo investigo sobre referente del monomito de Joseph Cambell (1987), este es una estructura para narrar historias sobre héroes como los que se encuentra en la mitología donde inician un viaje ordinario y se involucran en una aventura. Esta decisión se debe a que esta estructura narrativa a inspirado muchas películas como *Star Wars* y El Señor de los Anillos

comunicando mundos complejos de forma clara y por eso fue tomado como base para trabajar la estrategia de comunicación (ver Anexo D).

Para el desarrollo de la estrategia se hicieron cambios semanales por el trabajo individual y colectivo durante las sesiones de tutoría con el director del proyecto de grado, durante el semestre se hicieron cambios de la estrategia donde el proceso de diseño fue gestionado junto con sus insumos (Ogel, 2012). aquellos procesos fueron adaptados la estrategia definiéndose en tres “fases”: Inicio, desarrollo y conclusión las cuales contenían dos niveles momentos y etapas (ver Anexo E).

El primer nivel fueron los “momentos”, categorías amplias sobre un objetivo puntual con el uso de los siguientes recursos: los conocimientos, el equipo de trabajo, el cliente y sus interacciones.

El segundo nivel fueron las “etapas”, estas son actividades concretas que abordan el trabajo del equipo de diseño, sesiones de recolección de información, análisis de información, sesiones de co–diseño y entrega final. Inicialmente once etapas en total se encontraban en la fase de diseño, catorce en el desarrollo y cuatro en la conclusión.

Para un mejor entendimiento durante el trabajo, las etapas fueron organizadas con ayuda de la herramienta *blueprint*, esta funciona como apoyo visual permitiendo distinguir el orden de las etapas en una línea temporal. Esta herramienta esta divida en *backstages* donde se ubican etapas fuera de la vista del cliente y *frontstage* donde se ubican etapas con relación directa con usuarios y el cliente (ver Anexo F),

El desarrollo del nivel operativo fue basado en el modelo de gestión del conocimiento Nonaka y Takeuchi (1995) interiorización, combinación, exteriorización y socialización del conocimiento tácito y explicito. Este busca hacer una construcción de conocimiento pasando por sus fases recopilando y compartiendo información de forma itinerante para la generar valor organizacional.

Para complementar la estrategia de comunicación se desarrolló una caja de herramientas, esta es un conjunto de elementos como formatos, libretas, herramientas entre otros que ayudan a desarrollar un proyecto o actividad grupal. Está fue conformada por herramientas en función de cada etapa de la estrategia las cuales ayudan a generar y documentar conocimiento el cual es material de trabajo y apoyo para la comunicación entre CONCAVE y el cliente. Las herramientas utilizadas en la estrategia de comunicación son:

- El mapa de empatía: es una herramienta conformado por 6 preguntas (¿qué piensa y siente? ¿qué ve? ¿qué dice y hace? ¿qué oye?) detonadoras donde la audiencia responde libremente ayudando al entrevistador a recolectar información sobre sus emociones. Esta fue definida para la investigación del cliente y el usuario dentro de la estrategia de comunicación (ver Anexo G).

- Protocolo AEIOU: este formato aborda 5 categorías que ayudan a entender el estado de una persona desde las actividades, entornos, escenarios, interacciones, objetos y usuarios. Esta fue definida para indagación profunda del cliente y sus intereses de forma sistémica (ver Anexo H).

- Personas: la herramienta tiene la capacidad de crear perfiles de usuarios a partir de información real de usuarios para representar en categorizar tipos de personas. La herramienta persona dentro de la estrategia define los perfiles de usuario con la información recolectada por el mapa de empatía y el protocolo AEIOU como insumo para la estrategia (ver Anexo I).

- *Jour*ney map: esta herramienta visualiza el recorrido de los clientes dentro de un servicio en sus momentos y puntos de contacto calificándolos a partir de las emociones es decir tristeza, felicidad e indiferente. Dentro de la estrategia la herramienta analiza la información recolectada sobre los usuarios y el cliente para generar una visualización del servicio con ayuda de las categorías de la herramienta personas (ver Anexo J).

- *Moodboard*: esta herramienta es un *collage* conformado de imágenes, texturas y colores

sobre tendencias utilizado dentro de equipo de trabajo para desarrollar proyectos. Se definió la construcción de un modooboard como material de apoyo para trabajar con el cliente durante el servicio de diseño (ver Anexo K).

- Bocetación: es una herramienta de visualización de ideas rápidas usando lápices, esferos y la habilidad de la persona. Se definió dentro de la estrategia esta herramienta para la exploración de forma de las ideas como material de representación y apoyo en la comunicación entre CONCAVE y el cliente.

- *Buildstorming*: esta es una herramienta basada en el método de Lego Serious Play la consiste en construir ideas, descripciones y proyectos de manera dimensional con ayuda de piezas de construcción dentro de equipos de trabajo. Esta se definió dentro de la estrategia para dar una herramienta al cliente y que este se pudiera comunicar mejor con CONCAVE dentro del proceso de diseño.

Durante el desarrollo de la caja de herramientas se realizó su prototipado y para su construcción se hicieron dos prototipos de baja resolución. El primer prototipo fue echo en cartón para poder comunicar la idea dentro de las Asignatura de Laboratorio III véase la figura 13.

Figura 13. Primer modelo de baja resolución por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

Dentro de un ejercicio práctico los compañeros de la maestría y los profesores hicieron uso de esta véase la figura 14, en este primer prototipo se encontraban de forma preliminar: una

pregunta para investigar un rediseño de algún objeto de interés del participante y la herramienta bocetación para la exploración de la forma del diseño (ver Anexo L).

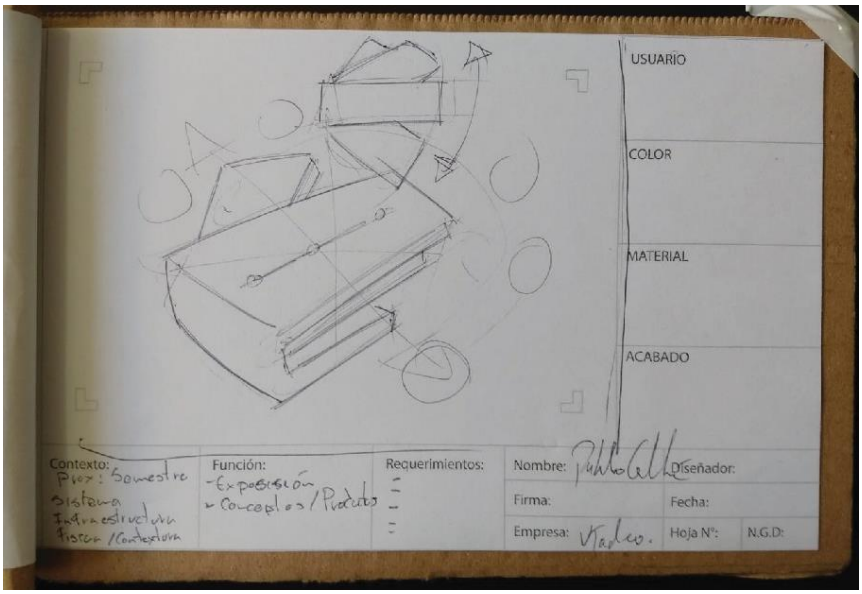


Figura 14. Ejercicio práctico del primer modelo de baja resolución por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

El segundo modelo en corcho nace a partir de este ejercicio y con el desarrollo trasversal de las herramientas y la estrategia conformada por (ver Anexo M): la pregunta de investigación para encontrar un punto de partida (objetos, interacción, servicio, contexto) para diseñar, esquema de oportunidades el cual tenía el papel de concretar las ideas para el desarrollo del diseño, herramienta de bocetación, y hoja de previsualización del render donde se presentaba el diseño final acompañado de un papel mantequilla para hacer anotaciones encima véase la figura 15.

Figura 15. Segundo modelo de baja resolución por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

El segundo modelo fue puesto a prueba por un grupo de 4 personas para su simulación inicial conformado por dos mujeres jóvenes y dos adultas, el orden de la sesión empezó por la pregunta detonadora recolectando información utilizada en el esquema de oportunidades, al definir la ruta de acción se generaron bocetos de las ideas del diseño y los participantes hicieron anotaciones visuales con dibujos y mapas sobre las ideas véase la figura 16.

Figura 16. Ejercicio con el segundo modelo de baja resolución por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

El ejercicio de modelo tuvo la oportunidad de ponerse aprueba con a una posible cliente profesional de la odontología la quería rediseñar su consultorio ubicado en la zona norte de Bogotá.

El ejercicio se dividió en dos sesiones, la primera sesión se hizo en la tarde dentro del consultorio donde se hizo la investigación del proyecto a partir de la pregunta de detonación definiendo la ruta de acción y la segunda sesión se realizo en un café para compartir las ideas para el diseño exploradas con la herramienta de bocetación véase la figura 17.

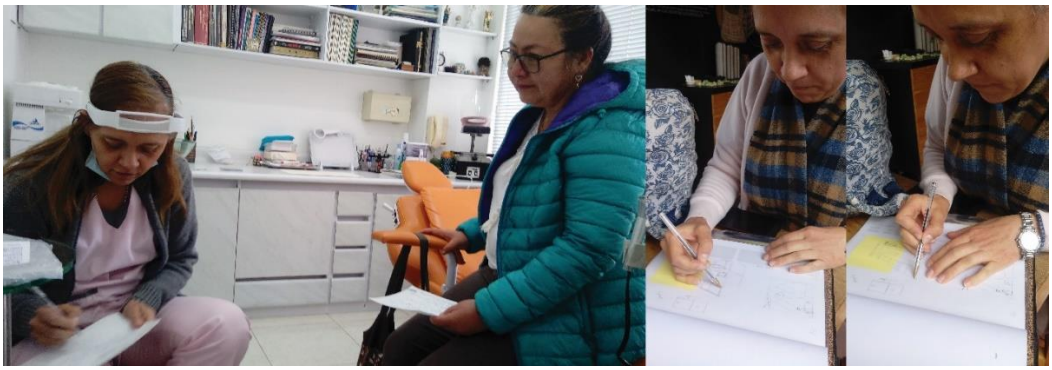


Figura 17. Ejercicio con la profesional odontóloga por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

Ambos ejercicios fueron analizados a partir de un formato para investigar la viabilidad de la herramienta y la inmersión de los participantes (ver Anexo N). estos fueron insumo junto con los comentarios dentro de las sesiones para diseñar y producir el prototipo final denominado info-sketch.

Esta se conformaba con las herramientas mencionadas anteriormente: el mapa de empatía, esquema AEIOU, personas, *jour*ney map, *moodboard*, bocetación *y buildstorming.* Esta cuenta con formatos de portada y de previsualización de renders, post-it y hojas mantequilla para hacer anotación sobre algunas de las herramientas véase la figura 18.

Figura 18. Ejercicio con la profesional odontóloga por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

Posteriormente del diseño de la caja de herramientas se diseñó un uso práctico para que otro diseñador dentro del equipo de CONCAVE pudiera aplicarlo durante los proyectos. Para eso la Info–Sketch fue descrita dentro de una cartilla para su entendimiento en detalle y posteriormente se introdujo el diseño de las sesiones de co–diseño, esto fue apoyado para vincular la gestión de diseño dentro de CONCAVE y los involucrados formando nuevos recursos de conocimiento como menciona Lecuona (2006).

3.4. Entregar

En esta fase se tuvieron en consideración tres personas que se acercaban al modelo de cliente de CONCAVE para realizar las comprobaciones, entre esos estaban un oftalmólogo profesional especializado dentro de su organización en cirugía laser ocular, el chef dueño de un pequeño restaurante peruano y un abogado gerente de un bufete donde ejercen actividades jurídicas. Por los tiempos oportunos para entrega del proyecto solo se pudo hacer una comprobación en el bufete del abogado.

Para las otras comprobaciones se utilizó información simulada con un caso de estudio, perfiles de usuario y roles destinados a los participantes los cuales eran estudiantes o recién graduados de la universidad.

Se realizó una tabla de comprobaciones para organizar las sesiones detallando información sobre: los usuarios involucrados, la programación de dichos encuentros y la sesiones a comprobar (ver Anexo O). Para el análisis de las sesiones se diseñó un formulario el cual era llenado después de cada comprobación por las personas involucradas (ver Anexo P).

En la primera comprobación “Sesión: Análisis del cliente/Investigación de usuario” se realizo dentro del bufete de abogados véase la figura 19, esta dio con la presentación del facilitador dando paso al uso de la herramienta del mapa de empatía donde el profesional respondió a partir del caso de estudio de su bufete mientras el facilitador tomaba nota sobre sus respuestas, después se aplicó la herramienta AEIOU anotando la información recolectada para finalizar con el cierre de la sesión.

Figura 19. Comprobación Sesión: Análisis del cliente/Investigación de usuario por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

En la segunda comprobación “sesión de co-diseño: Forma y *Buildstorming*” se reunieron cuatro estudiantes universitarios dentro de un apartamento, esta inicio la introducción de roles donde cada persona tomo el papel de un usuario del caso de estudio (consultorio odontológico), luego se utilizo la herramienta de bocetación donde los participantes pudieron anotar o hacer cambios sobre la forma la simulación del diseño para consultorio, la siguiente herramienta aplicada el *Buildstormin* donde los usuarios tuvieron la oportunidad de comunicarse entre ellos con ayuda de piezas de construcción sobre las problemáticas del consultorio y por último se dio cierre de la sesión con el análisis de los esquemas encontrados dentro del *Buildstormin* véase la figura 20.

Figura 20. Comprobación sesión de co-diseño: Forma y Buildstorming *por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)*

En la tercera comprobación “sesión de co-diseño: *Buildstorming*” se corrigieron elementos presentados en la anterior sesión, los dos profesionales participantes abordaron la herramienta de *Buildstorming* y posteriormente se realizaron los análisis de los esquemas dentro del caso de estudio (centro odontologico) cerrando así la sesión véase la figura 21.

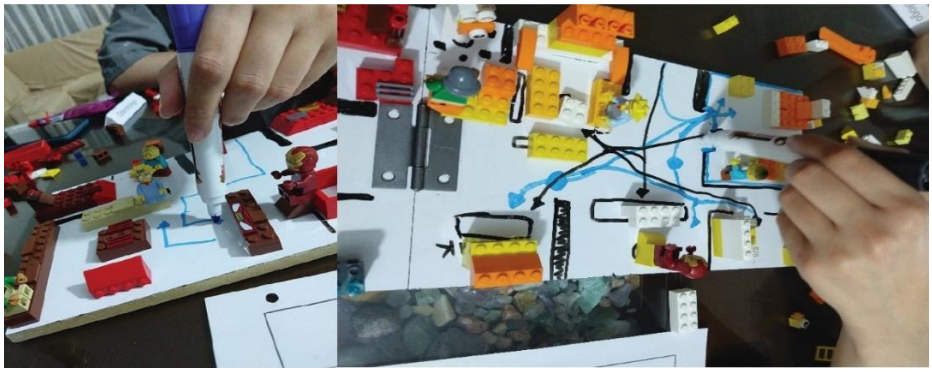


Figura 21. Comprobación sesión de co-diseño: Buildstorming por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

En la cuarta comprobación “sesión de co-diseño: Detalles” se realizó dentro de una oficina de publicidad, dentro ser reunieron dos profesionales de publicidad dando paso a la introducción de roles dentro del caso de estudio (consultorio odontológico) y se utilizó la herramienta *moodboard* para comunicar las ideas de diseño propuestas para el caso de estudio donde posteriormente los participantes definieron los detalles con las herramientas complementarias las formas colores y texturas sobre el diseño figura22.

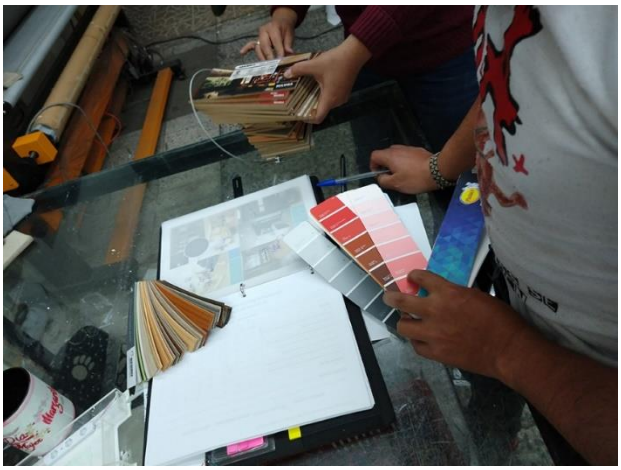


Figura 22. Comprobación sesión de co-diseño: Detalles por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

La última comprobación “sesión de co-diseño: Previsualización/Entrega final” tuvo lugar en un centro comercial, para la sesión se reunieron dos estudiantes universitarios a los que se les introdujeron los roles en función del caso de estudio (consultorio odontológico) continuando la sesión, se comunico el diseño final donde los participantes hicieron anotaciones sobre un papel mantequilla sobre el diseño terminando y se dialogo sobre el diseño finalizando así la sesión figura 23.

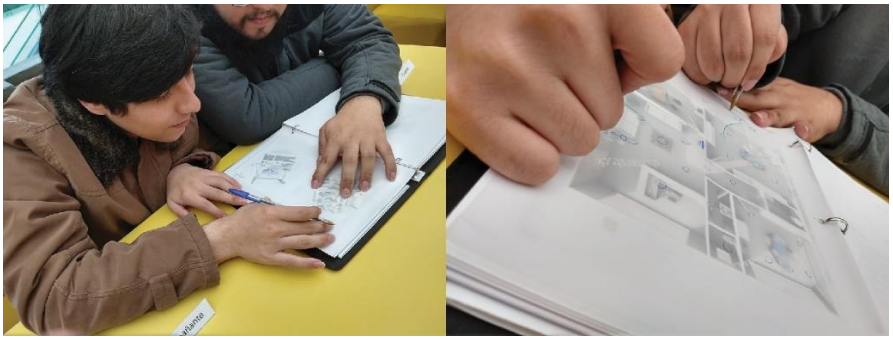


Figura 23. Comprobación sesión de co-diseño: Previsualización/Entrega final por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

Se realizaron los ajustes tomando en cuenta las experiencias de los involucrados en las diferentes sesiones y la información dentro del formato, en función de cada tipo de sesión de co–diseño las herramientas fueron evaluadas desde la vista de los participantes y facilitador. A partir de estos se realizaron los debidos cambios en cuanto a los tiempos planteados para la sesión, el uso de las herramientas, sugerencias y el aprendizaje personal véase la figura 24.

Figura 24. Ajustes de la herramienta de Buildstorming por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

Se realizaron las conclusiones del proyecto en el periodo final de la maestría los cuales mencionan al diseño de la estrategia de comunicación, la Info-Sketch y la guia de protocolos para darle la culminación del trabajo junto con el aprendizaje personal.

Capítulo 4: Resultados

Dentro de este capítulo se presentan los resultados del trabajo de grado junto con las decisiones sobre el diseño del producto final, la estrategia de comunicación y los productos complementarios como, la herramienta Info-Sketch y la guia práctica de protocolos.

4.1. Estrategia de comunicación

A través del diseño metodológico se logró identificar elementos que debían ser ajustados para el desarrollo de la estrategia y en función de los tiempos. Para la conclusión de la maestría, se

desarrolló con mayor detalle la fase de diseño esto se debe a que, entre las tres fases esta se enfoca en mayor medida en el contacto directo con el cliente.

La estrategia de comunicación está compuesta de “momentos y etapas” los cuales fueron expuestos dentro de la metodología, estos son gestionados a partir de herramientas y desarrollan el conocimiento durante toda la estrategia.

- Fase de diseño

En esta se indagará el proyecto del cliente para el desarrollo del plan de trabajo para realizar el diseño, posteriormente se utilizarían herramientas para recolectar información y herramientas de análisis de información con el fin obtener los insumos necesarios para comunicar la toma de decisiones sobre el diseño mediante sesiones de co-diseño entre el equipo de diseño con el cliente, esta cuenta con 5 momentos y 14 etapas descritas a continuación, véase la figura 25:

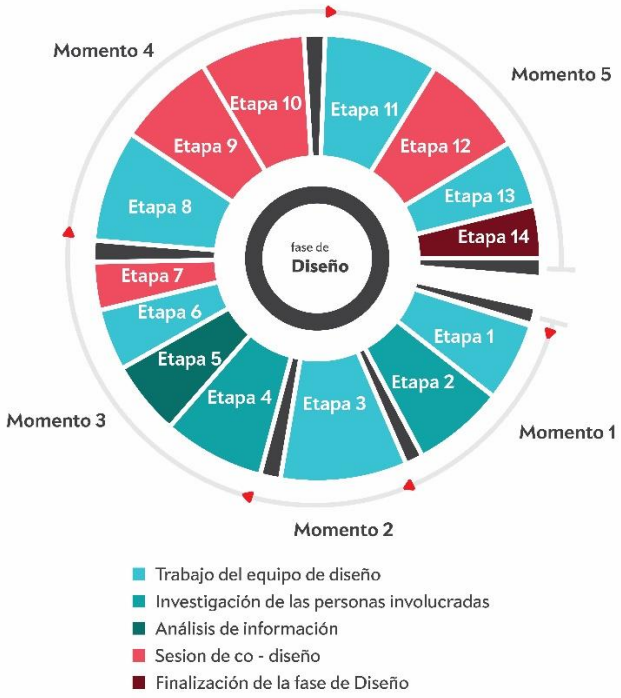


Figura 25. Fase de diseño de la estrategia de comunicación por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

- Momentos

El primer momento es la “Inmersión del cliente”, se planteó como el primer acercamiento al cliente, a su organización, donde la función de CONCAVE es realizar un análisis inicial sobre el proyecto. Para el segundo momento “Plan de trabajo de diseño” con la información recolectada se modificará el documento de la propuesta de diseño, este implica antecedentes, recomendaciones y cronograma de actividades el cual solo aborda el desarrollo del diseño, no la producción del proyecto y esta deberá ser aprobada junto con el cliente para empezar el tercer momento, la “Construcción del *Brief* de Diseño”, dentro se iniciará el trabajo de investigación y análisis de datos con los usuarios del cliente para crear el *brief* de diseño y a partir de sesiones del equipo de diseño con el cliente se definirán los detalles formales para el diseño. En el cuarto momento de “Exploración de forma y esquemas”, se definen las formas del diseño con sus debidos conceptos que lo soportan, estos serán representados en diferentes técnicas por el equipo de diseño y en las sesiones de co-diseño con el cliente, ademas se harán cambios según la cantidad de correcciones definidas en el documento, en función de cada sesión y en el último momento de la “Visualización y entre final”, el equipo de CONCAVE realizará los renders del diseño para el cliente, el cual puede ser modificado antes de su entrega final.

- Categorías

La primera categoría de “Trabajo del equipo de diseño” es utilizada para diferenciar, en la estrategia de comunicación, las etapas donde se desarrollan insumos para para la comunicación con el cliente por el equipo de diseño. En la categoría de “Investigación de las personas involucradas” se abordan aquellas etapas que recolectan información del cliente y sus usuarios como insumo para el trabajo de diseño. La categoría de “Análisis de información” involucra a las etapas donde se realiza la síntesis de la información recolectada por las sesiones de investigación. En la categoría de “Sesión de co-diseño”, aborda las sesiones de diseño colaborativo entre el equipo de diseño y el cliente para construir las ideas del diseño y en la última categoría “Finalización de la fase de diseño” se encuentran la etapa de entrega del diseño final.

- Etapas

La etapa 1 “estudio preliminar del mercado” consiste en una indagación básica sobre el estado del mercado del cliente y su competencia. Este será realizado por el equipo de diseño para informarse sobre el proyecto antes de la primera reunión con el cliente. Para el ejercicio se plantearon dos formatos, portada y análisis de mercado, el primero tiene la función de portada del proyecto y de visibilizar los datos del cliente incluyendo la organización que está representando los cuales deberán ser llenados véase la figura 26.

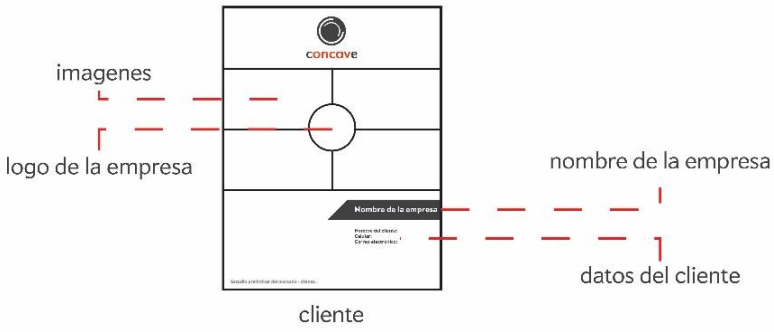


Figura 26. Portada por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

El segundo formato, análisis de mercado, se encuentra dividido en tres cuadros los cuales serán llenados con imágenes sobre el producto, los usuarios y los puntos de contacto entre el cliente y la empresa analizada. Esta misma información se completará para uno de los competidores de la empresa con fines de comparación. Para diferenciar las dos organizaciones, el formato color negro es para el cliente y el color naranja para la competencia véase la figura 27.

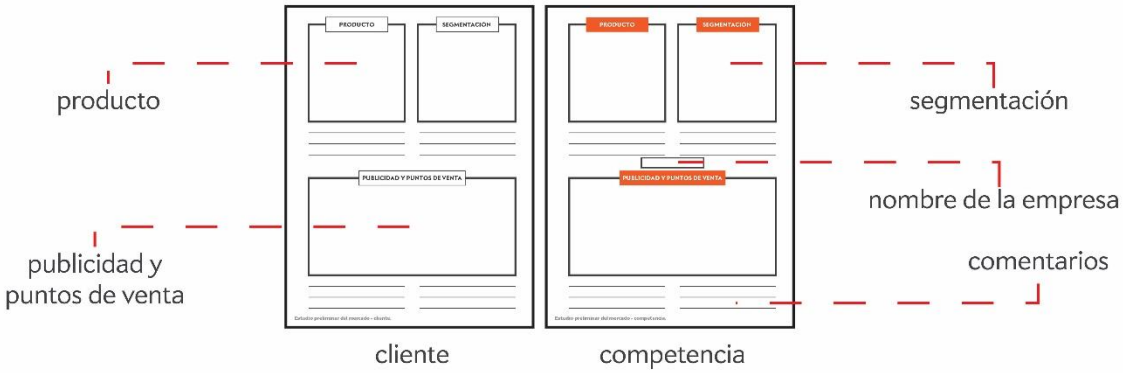


Figura 27. Formación de investigación preliminar por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

En la etapa dos “sesión: análisis del cliente” el equipo de diseño realizará el primer acercamiento con el cliente en una sesión para escuchar y recolectar información pertinente para el proyecto. Para su desarrollo, se utilizará la herramienta mapa de empatía que se ve en la figura 28, la cual plantea preguntas sobre el cliente, tales como: ¿qué piensa y siente? ¿qué ve? ¿qué oye? y ¿qué dice y hace?

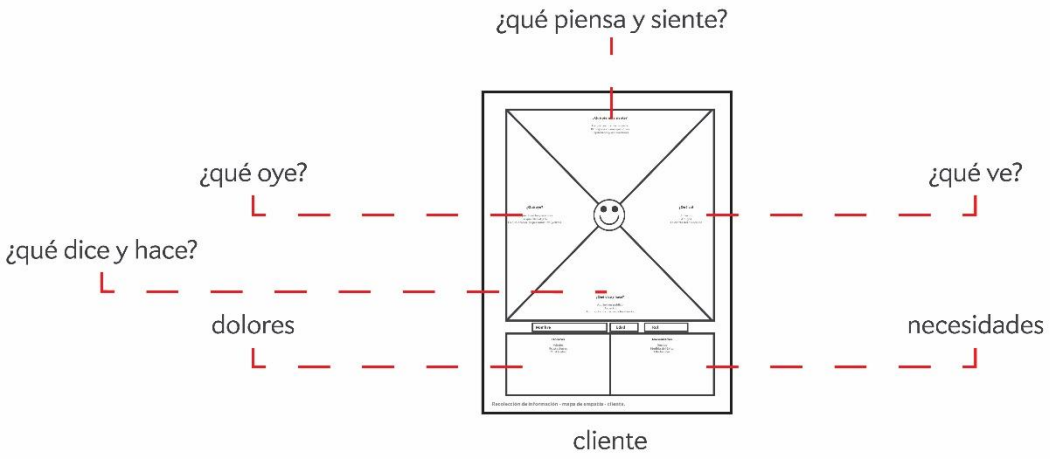


Figura 28 Herramienta mapa de empatía por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

Posteriormente se utilizará el protocolo de observación basado en el marco AEIOU, útil para recolectar información estructurada en procesos de observación, tal como Actividades, Entornos, Interacciones, Objetos y los Usuarios involucrados para el diseño del proyecto véase la figura 29.

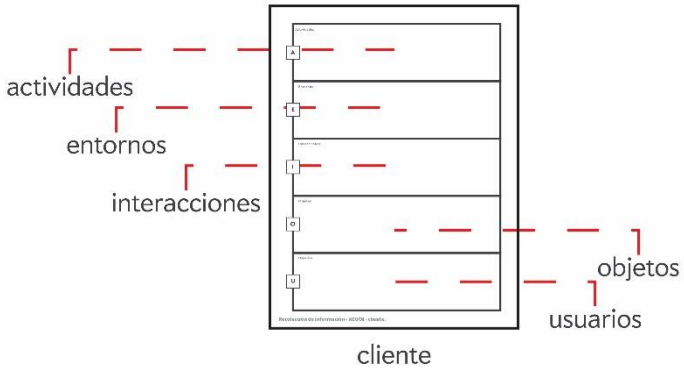


Figura 29. Marco AEIOU por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

En la etapa 3 “propuesta de diseño”, se modificará el documento llamado propuesta de diseño en colaboración con el cliente, definiendo colectivamente los antecedentes del proyecto, actividades, cronograma, objetivos, costos y recomendaciones, los cuales serán descritos para mayor claridad véase la figura 30.

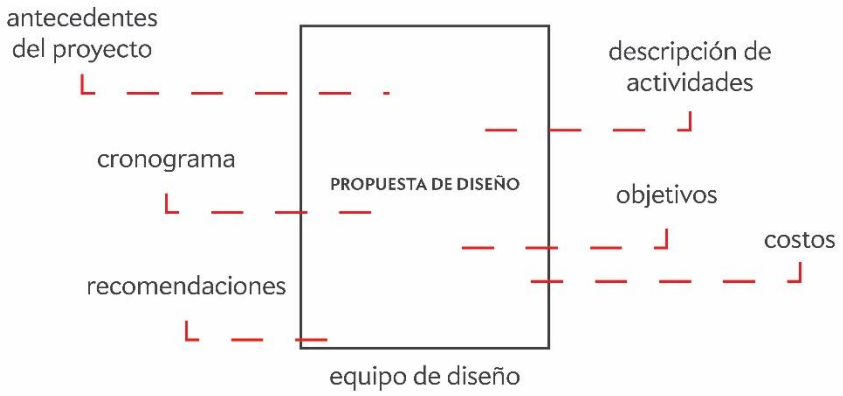


Figura 30. Documento de la Propuesta de diseño por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

En la etapa 4 “sesión: investigación de usuarios” se realizará el acercamiento a los diferentes usuarios del cliente para el uso de la herramienta mapa de empatía donde y se procederá a la recolección de información sobre ellos. Posteriormente en la etapa 5 “análisis de información” se utilizará inicialmente la herramienta, personas para sintetizar la información, donde, en su resultado estarán definidos los perfiles de usuario que será utilizaron como insumo para el trabajo dentro etapas posteriores véase la figura 31.

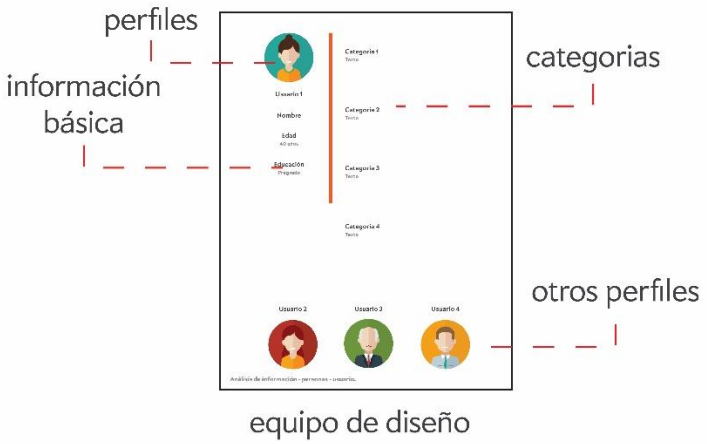


Figura 31. Herramienta personas por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

La segunda herramienta "*Journey map*" utilizara los perfiles de usuario como insumo para analizar su experiencia dentro del servicio de la empresa del cliente, el investiga los puntos de contacto de los usuarios con el servicio y sus experiencias positivas y negativas véase la figura 32.

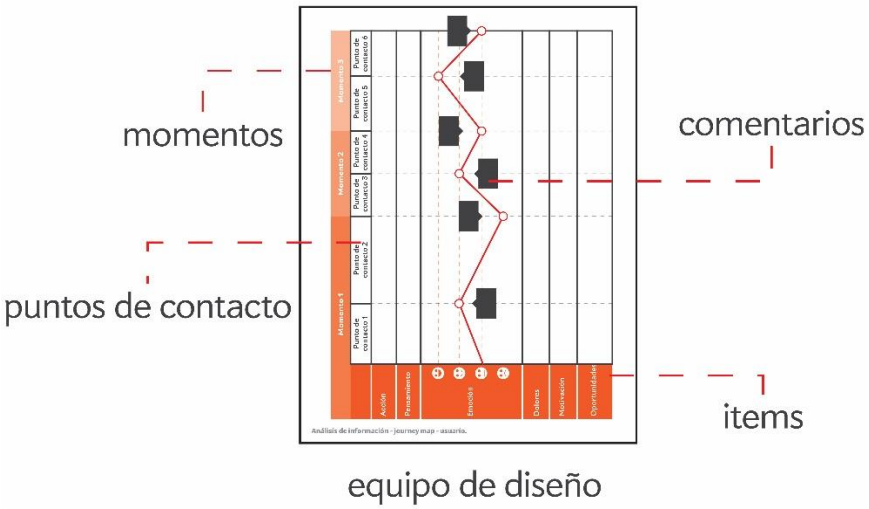


Figura 32. Herramienta de Journey map por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

En la etapa 6 "*Construcción del moodboard*" el equipo de diseño le pedirán al cliente que realicen un *moodboard* para comunicar las ideas de colores, texturas y formas que se tienen pensadas para el diseño del proyecto definiendo detalles durante el proceso véase la figura 33.

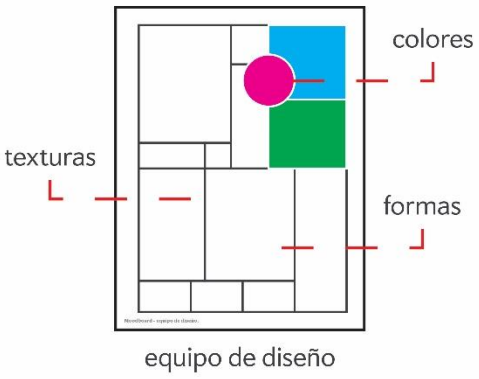


Figura 33. Herramienta de moodboard por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

En la etapa 7 "sesión de co-diseño: detalles" el equipo de diseño ser reunirá con el cliente para comunicar sus ideas con apoyados con la herramienta *moodboard*, posteriormente con ayuda de

los elementos complementarios, muestrario de colores y texturas, se harán ajustes de los detalles para empezar a diseñar la propuesta del proyecto véase la figura 34.

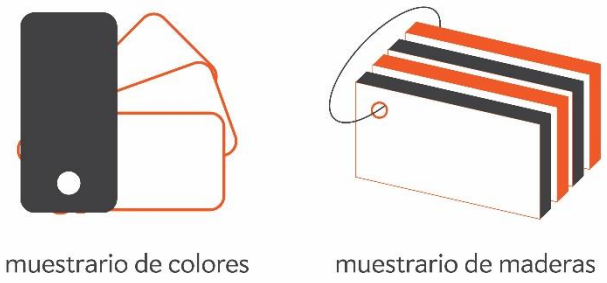


Figura 34. Elementos complementarios por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

En la etapa 8 **"**Exploración de ideas" el equipo de diseño explorará las ideas del diseño a partir de la herramienta bocetación, ésta implica desarrollar visualmente las ideas para comunicarlas entre ellos y hacer una depuración véase la figura 35, y las ideas finales serán detalladas con rotuladores y colores como insumo para la siguiente etapa.

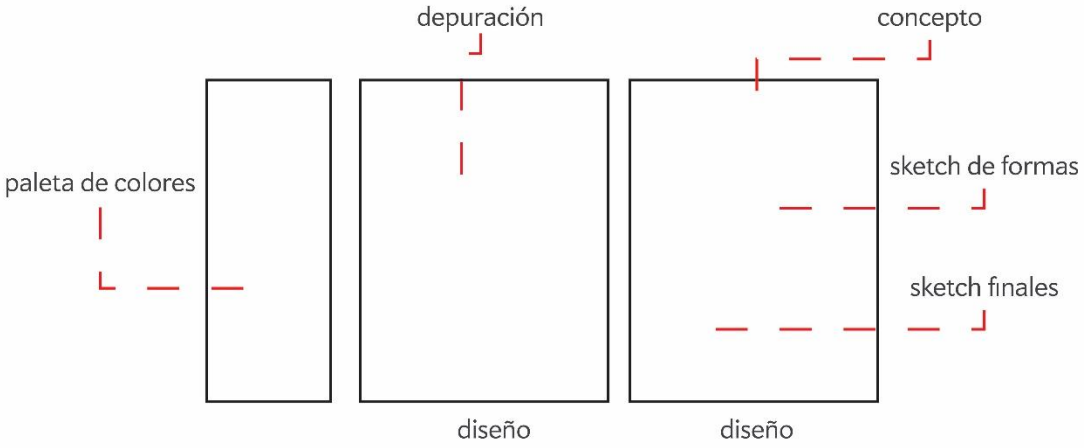


Figura 35. Hojas para la bocetación de ideas por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

En la etapa 9 "sesión de co-diseño: Forma" el equipo de diseño se reunirá con el cliente para comunica los sketch finales, estos serán debatidos durante la sesiones y el cliente podrá hacer anotaciones encima de un papel mantequilla para dar la mayor claridad sobre sus cambios. Posteriormente, en la etapa 10 "sesión de co-diseño: *Buildstorming*" véase la figura 36, se realizará dentro una sesión un ejercicio de *buildstorming* entre los miembros del equipo y el cliente, este es planteado para construir en un extremo de la herramienta el contexto a intervenir

del cliente, después se utilizarían los insumos de perfiles de usuarios y *Journey map* para analizar junto con el cliente el estado actual de contexto y construir en el otro extremo de la herramienta una propuesta de diseño de forma colaborativa.

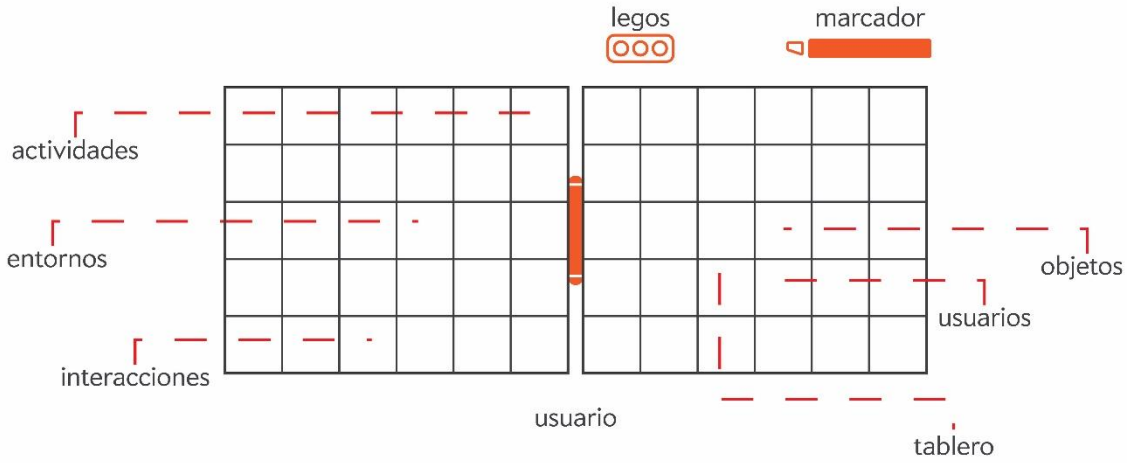


Figura 36. Herramienta moodboard por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

Para terminar la sesión se realizará un análisis de información a partir del ejercicio del *Buildstorming* donde el equipo de diseño describirá en el formato “esquemas” las interacciones entre los usuarios con el diseño construido con el cliente y tomar decisiones sobre sobre su forma final véase la figura 37.

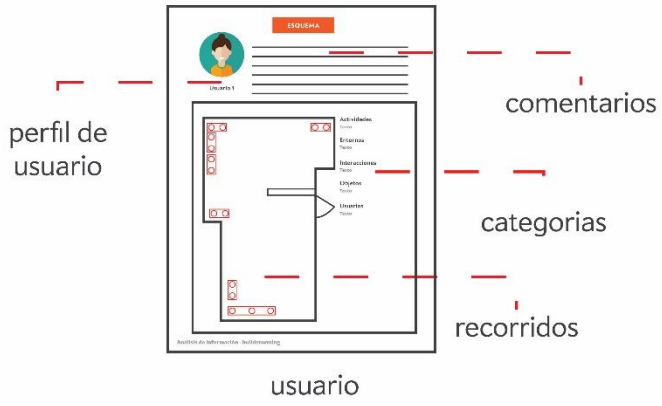


Figura 37. Formato de análisis de esquemas por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

En la etapa 11 “modelado y visualización 3D” los miembros del equipo de diseño utilizarán programas de diseño para hacer los renders del diseño los cuales serán impresos en el formato de

visualización, donde, se presentarán vistas complementarias para el entendimiento de los detalles véase la figura 38.

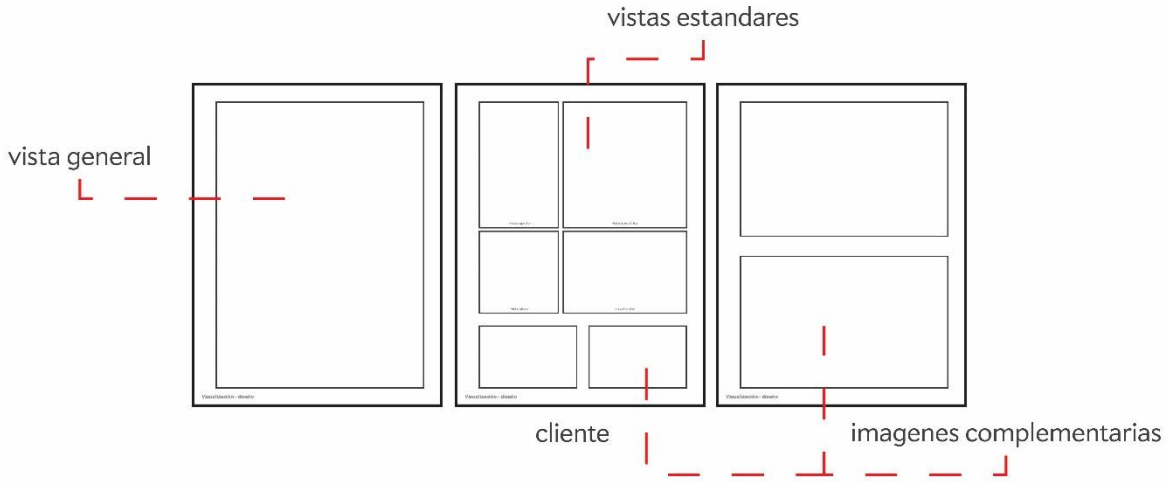


Figura 38. Formato de visualización por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

En la etapa 12 “sesión de co-diseño: Previsualización” es sesión para comunicar el diseño entre el equipo de CONCAVE con el cliente donde, se darán claridad de los detalles por medio de fotos y el cliente podrá a hacer sus comentarios sobre un papel mantequilla, encima de las fotos y los cambios serán realizados dentro de la etapa 13 “visualización final”. Al ajustar el diseño este será entregado en la etapa 14 “sesión de entrega final” donde se comunicará con el formato de visualización el diseño final del proyecto al cliente para la culminación de la fase de diseño de la estrategia de comunicación de CONCAVE.

- Cartilla de protocolos de la fase de diseño

Este es el material de apoyo de los miembros del equipo de CONCAVE donde se describe las herramientas y su uso dentro de la fase véase la figura 39, estas son acompañadas con la programación de sesiones de co-diseño donde el equipo de diseño, el cliente y los usuarios construyen los insumos (conocimientos) para el desarrollo del diseño, dentro de la cartilla se encuentran las siguientes programaciones:

Figura 39. Guia practica de protocolos por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

La primera sesión: "análisis del cliente" se encuentra la presentación de los miembros del equipo de diseño con el cliente, luego se utilizará la herramienta mapa de empatía y herramienta del marco AEIOU para la primera recolección de información del cliente y posteriormente se cerrará la sesión con algunas conclusiones rápidas y coordinar una nueva fecha de reunión, véase la figura 40.

Figura 40. Sesión: análisis del cliente por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

La segunda sesión: “investigación de usuarios” inicia con la presentación del equipo de diseño a diferentes usuarios involucrados, luego se utilizará la herramienta mapa de empatía y recolectar información finalización la sesión agradeciendo a los participantes, véase la figura 41.

Figura 41. Sesión: investigación de usuarios por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

En la tercera sesión de co-diseño: “detalles” se inicia con la explicación de las ideas del equipo de diseño sobre el proyecto con el apoyo del *moodboard*, luego se resolverán dudas para concretar con ayuda de las herramientas complementarias de los muestrarios de texturas y colores nuevo *moodboard* como guia creativa para cerrar la sesión, véase la figura 42.

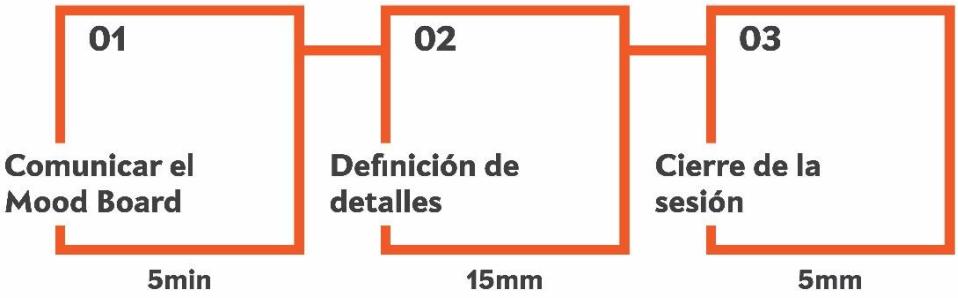


Figura 42. Sesión de co-diseño: detalles por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

Para la cuarta sesión de co-diseño: “forma” el equipo de diseño le comunicará al cliente las ideas formales del diseño para recibir sus las retroalimentaciones y se finalizará la sesión con la mención de los siguientes procesos para el desarrollo del diseño, véase la figura 43.

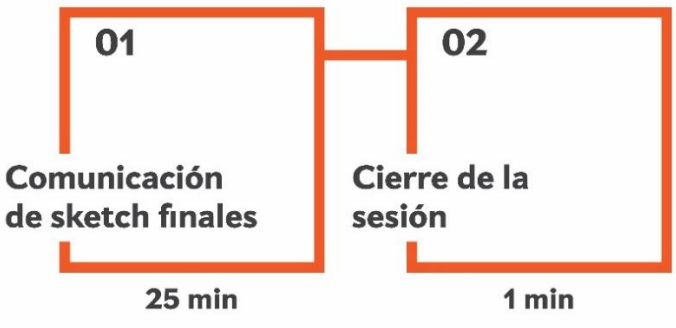


Figura 43. Sesión de co-diseño: forma por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

En la quinta sesión de co-diseño: "*buildstorming*" se realizará un ejercicio de contextualización la herramienta de *buildstorming* del estado del proyecto entre el equipo de diseño y el cliente, luego se analizará la información de la actividad para justificar decisiones de diseño finalizando la sesión con conclusiones rápidas, véase la figura 44.

Figura 44. Sesión de co-diseño: buildstorming por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

Para la sexta sesión de co-diseño: "previsualización" el equipo de diseño comunicará el diseño del proyecto al cliente mediante fotografías para resolviendo dudas sobre los detalles y se harán los últimos cambios de este cerrando la sesión definiendo la última fecha de entra, véase la figura 45.

Figura 45. Sesión de co-diseño: previsualización por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

La séptima y última sesión: "entrega final" se presentará el diseño terminado con sus últimos cambios para entregarlo al cliente junto con sus entregables acordados finalizando la fase de diseño, véase la figura 46.

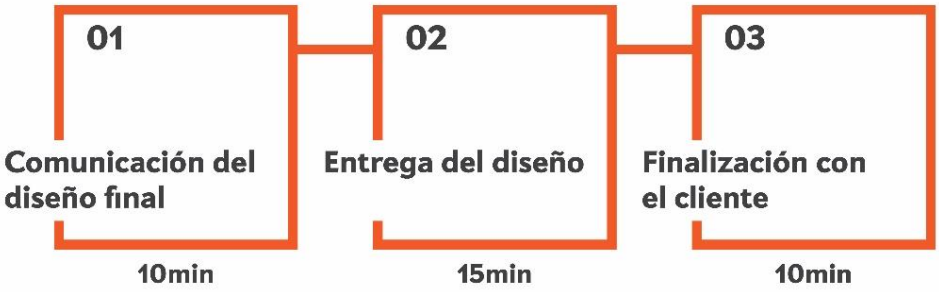


Figura 46. Sesión: entrega final por Luis Moreno (Fuente: Elaboración propia)

Las siguientes fases de producción y conclusión de la comunicación no se encuentran diseñadas a detalle juntos con sus respectivas cartillas de protocolos y estas serán desarrolladas al terminar el proceso con la Maestría en Gestión de diseño.

- Fase de producción

Dentro de esta fase se utilizarán diferentes formas de retroalimentar los avances de la producción del proyecto entre el equipo de diseño con el cliente y para esto se contemplan las siguientes 3 formas de comunicación: el primero es la retroalimentación pasiva donde se utilizarán herramientas de gestión de equipos de trabajo como Trello con el apoyo de un plan de protocolos para informar periódicamente sobre diferentes avances del proyecto en diferentes categorías

como fotos, materiales y preguntas, la segunda comunicación se dé retroalimentación directa por medio de *watsapp* donde se podrán enviar mensajes urgentes y la ultima forma de comunicación son reuniones mensuales para comunicar avances directamente con el cliente sobre el proyecto.

- Fase de conclusión

En esta fase de hará un seguimiento sobre el proyecto final donde se realizarán encuestas a los usuarios y el cliente, durante la recolección de información se contemplarán elementos a evaluar propios del proyecto como estético, diseño, funcionalidad entre otros y así mismo el proceso del servicio de diseño de CONCAVE con el cliente. Estos resultados serán evaluados al final del proyecto con la intención de mejorar el servicio y ver nuevas oportunidades para empezar un nuevo proyecto con el cliente.

5. Conclusiones

En el trabajo de grado de la maestría, mi objetivo fue “Mejorar la comunicación entre CONCAVE y sus clientes con el desarrollo de una estrategia de comunicación desde la gestión del diseño”.

Este fue planteado desde el punto de vista de autores en un marco teórico que sustenta los elementos para su desarrollo. Se entendieron los conceptos de la gestión de diseño dentro de una organización para generar un diferenciador en el mercado, mejorando los procesos internos y externos de la empresa tomando en cuenta la comunicación para articular las áreas y sus miembros dentro de los mismos objetivos estratégicos.

A partir de la investigación de la gestión de conocimiento, se dio claridad del valor de conocimiento para el desarrollo de una organización, al implementarse dentro de la estrategia y entre sus procesos, la recolección y análisis de información, se entendió el conocimiento como un recurso que debe ser desarrollado para construir mejores propuestas dentro del servicio de diseño.

La experiencia del cliente se vio reflejada dentro de las comprobaciones, la cual antes de la maestría no se había percatado su importancia, su aplicación dentro de la estrategia la volvió inmersiva mejorando la participación de los involucrados dentro de las sesiones con sus respectivas herramientas generando mejores resultados.

La estrategia como producto, abrió las puertas para el desarrollo de nuevos proyectos, apoyando momentos para el progreso de la estrategia con sus diferentes herramientas diseñadas con la intención de enriquecer el conocimiento, es el primer paso de la vinculación de la gestión de diseño dentro de CONCAVE.

6. Aprendizajes

Durante el transcurso de estos dos años, he tenido la oportunidad de entender desde un punto de vista diferente, el funcionamiento organizacional de las empresas y comprender como desde la Gestión de Diseño se puede generar un valor agregado a las compañías para contribuir a sus objetivos estratégicos. Adicionalmente, entender que el diseño no es solo la producción de objetos y la investigación para elaborar un producto, sino también, la preparación e implementación de procesos que tengan como objetivo una manera mas eficiente de hacer las cosas, usando como apoyo la comunicación constando entre los miembros y sus clientes, siempre abiertos a generar cambios con aportes desde el diseño.

En mi experiencia personal, con mi emprendimiento CONCAVE puede evidenciar que muchos de los clientes no tienen claro cuál es la función de un diseñador y desconocen los beneficios que puede traer a su compañía el tener un proceso de gestión de diseño establecido dentro de la empresa. Esto genero un incentivo en mi persona, para aplicarlo y a través de CONCAVE con los productos expuestos en el documento, evidencian al cliente cuán importante es conocer las necesidades que pueda tener la compañía para crean una comunicación dentro y nosotros con el objetivos de conocerla.

La maestría me brindo las pautas necesarias para entender cómo funciona la gestión del diseño y me dio las herramientas para ponerlas en practica en mi vida personal, y como resultado, hoy

tengo un emprendimiento muchas mas sólido, con cliente que comprenden el valor del diseño y el aporte que este trae a sus compañías, adicional generar un voz a voz que me ha ayudado crecer profesionalmente.

7. Referencias

Ana Aguilera. (2017). NONAKA Y TAKEUCHI: UN MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL. Recuperado de http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/.

Blanco, C, Bernal, C, Camacho, F, Díaz, M, (2018). Industrias creativas y culturales: Estudio desde el enfoque de la gestión del conocimiento.

Chris, C. (2017). Modelo de Collison y parcell. Recuperado de https://www.12manage.com/methods_collison_knowledge_management_es.html

Donal, N y Jakob N (nf) La definición de la experiencia de usuario. Recuperado de https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/

Formax (nf). Diseño de stands custom – Hechos a la medida. Recuperado de http://formaxstands.com/

Integradesign (nf). Alternativas de diseño que van en línea con su estrategia integrada de mercadeo. Recuperado de http://integradesign.net/compania/

Javeriana, U (2019). HAGEDI herramienta de apoyo a la gestión de diseño. Recuperado de https://www.javeriana.edu.co/Facultades/Arquidiseno/hagedi/inicio.php?mn=0&Cn=219

Kathryn, Best (sf). design management. Dispone de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Hm5Tn1EjUWAC&oi=fnd&pg=PP2&dq=BEST,+Kathryn.+Design+management:+managing+design+strategy,+process+and+implementation.+Lausanne:+AVA+Publishing,+2006.&ots=Dc0_y5xXx8&sig=UaQbhQVy-aWjbLP0hENXGnj7Lz4#v=onepage&q&f=true

Moll, J. M. (sf). *Éxito empresarial y diseño*. Recuperado de https://issuu.com/milrayas/docs/exito_empresarial_diseno/144

PROYECTIL DESIGN (nf). Estudio de diseño dedicado al desarrollo de proyectos de arquitectura e interiorismo para espacios comerciales, residenciales y corporativos. Recuperado de https://www.proyectildesign.com/

Qian, S y Alex W (2011) Un marco teórico de la gestión del diseño. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/233703145_A_Theoretical_Design_Management_Framework

Roberts, J. B. (2007). *Comunicación visual De la teorá a la practica.* Lausana, Suiza: Parrámon.

SOLINOFF (nf). Acerca de nosotros. Recuperado de https://www.solinoff.com/es/nosotros

Tom de Geytere (nf) Un modelo unificado de la creación dinámica de conocimiento. Recuperado de ttps://www.12manage.com/methods_nonaka_seci_es.html#targetText=Ikujiro%20Nonaka%20y%20Hirotaka%20Takeuchi,SECI:

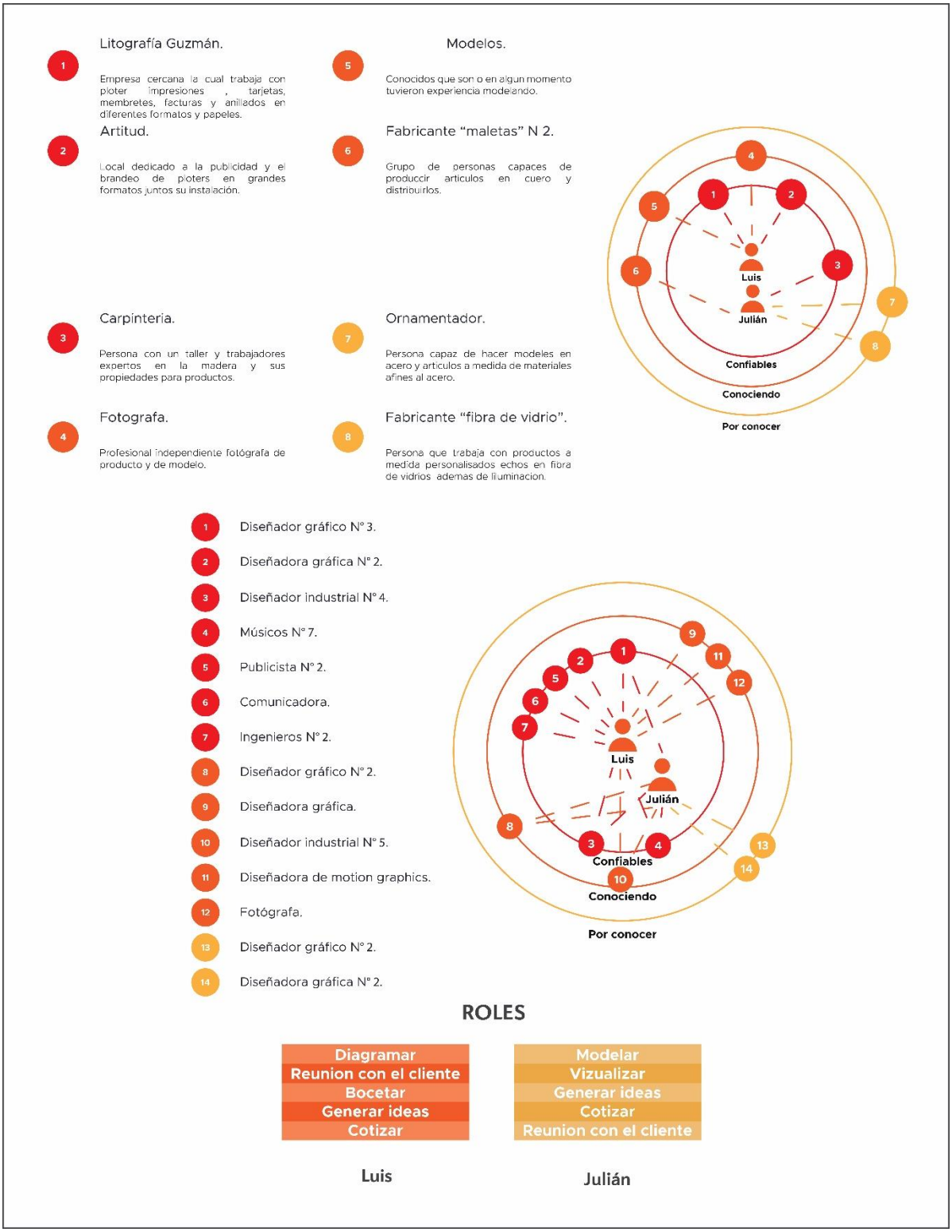
Villa, M. E. (20015). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CONCEPTO, MODELOS Y APLICACIONES.* Bogotá, Colombia: Universidad de América.

Watkinson, M. (2012). *The Ten Principles Behind Great Customer Experiences.* United Kingdom: FT Press.

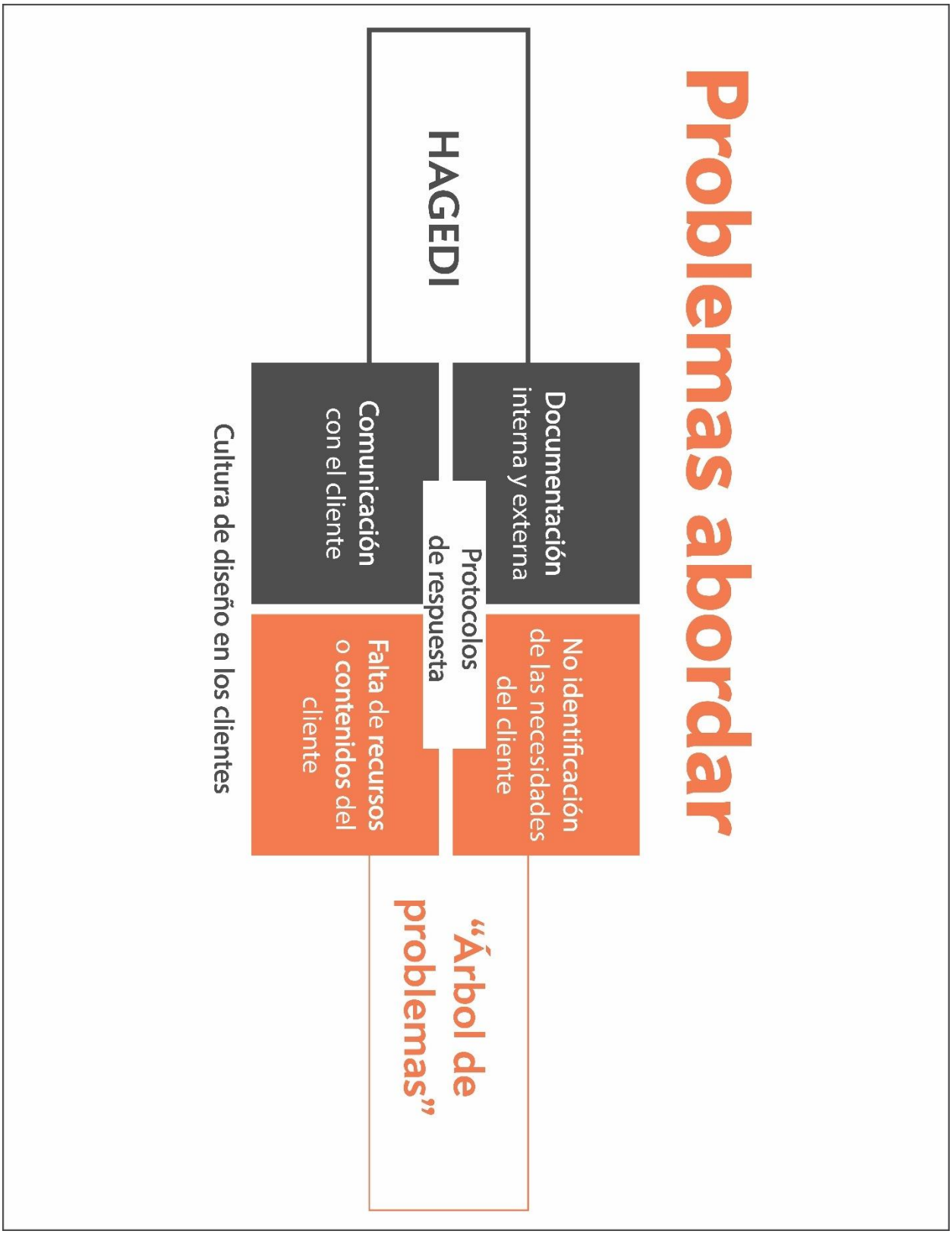
Wiki EOI Recuperado el 7 de febrero de 2019 de la Wiki EOI: https://www.eoi.es/wiki/index.php/Función_del_Gestor_de_Diseño_en_Diseño

8. Anexos

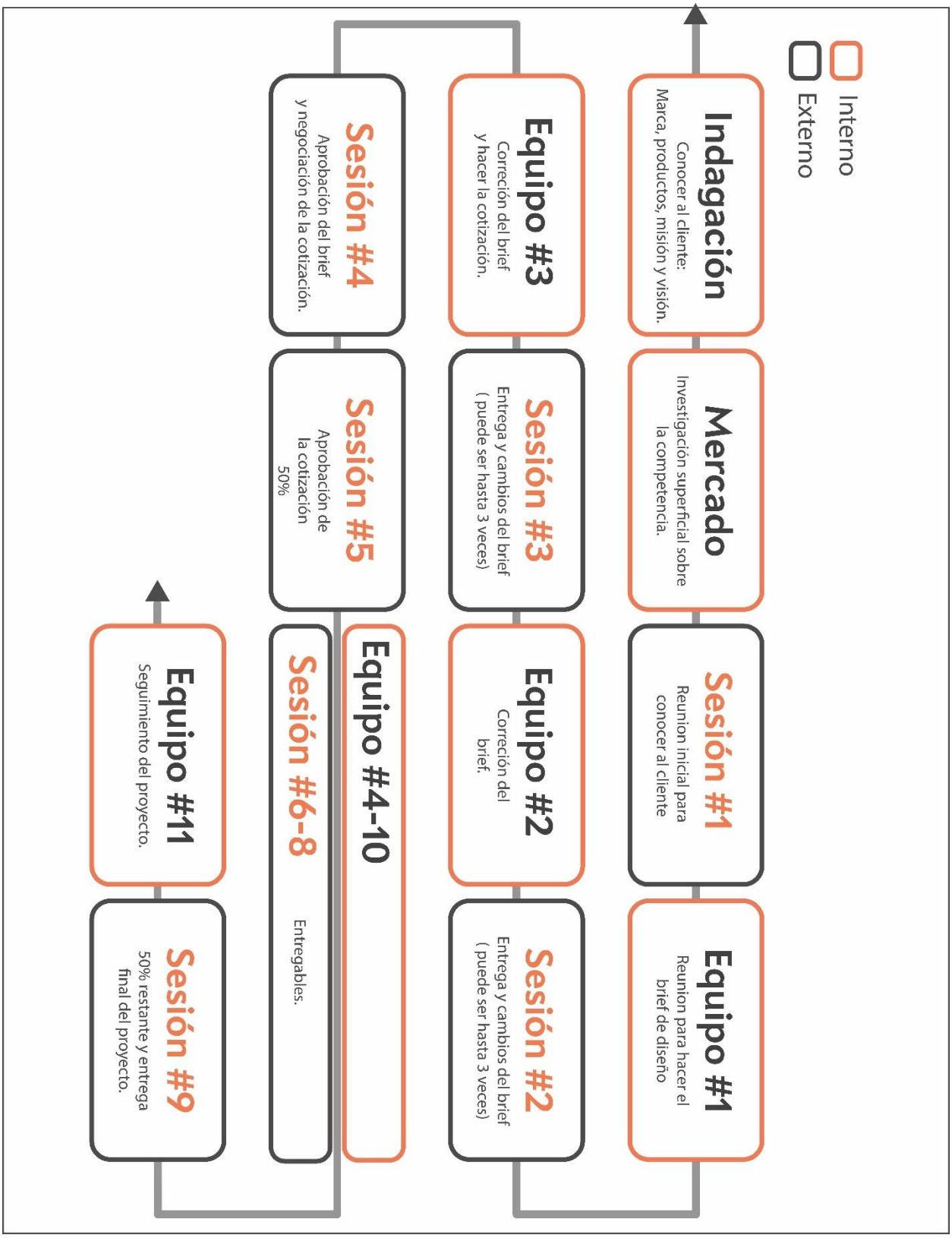
Anexo A. Diagrama de mapa de aliados, clientes y roles.



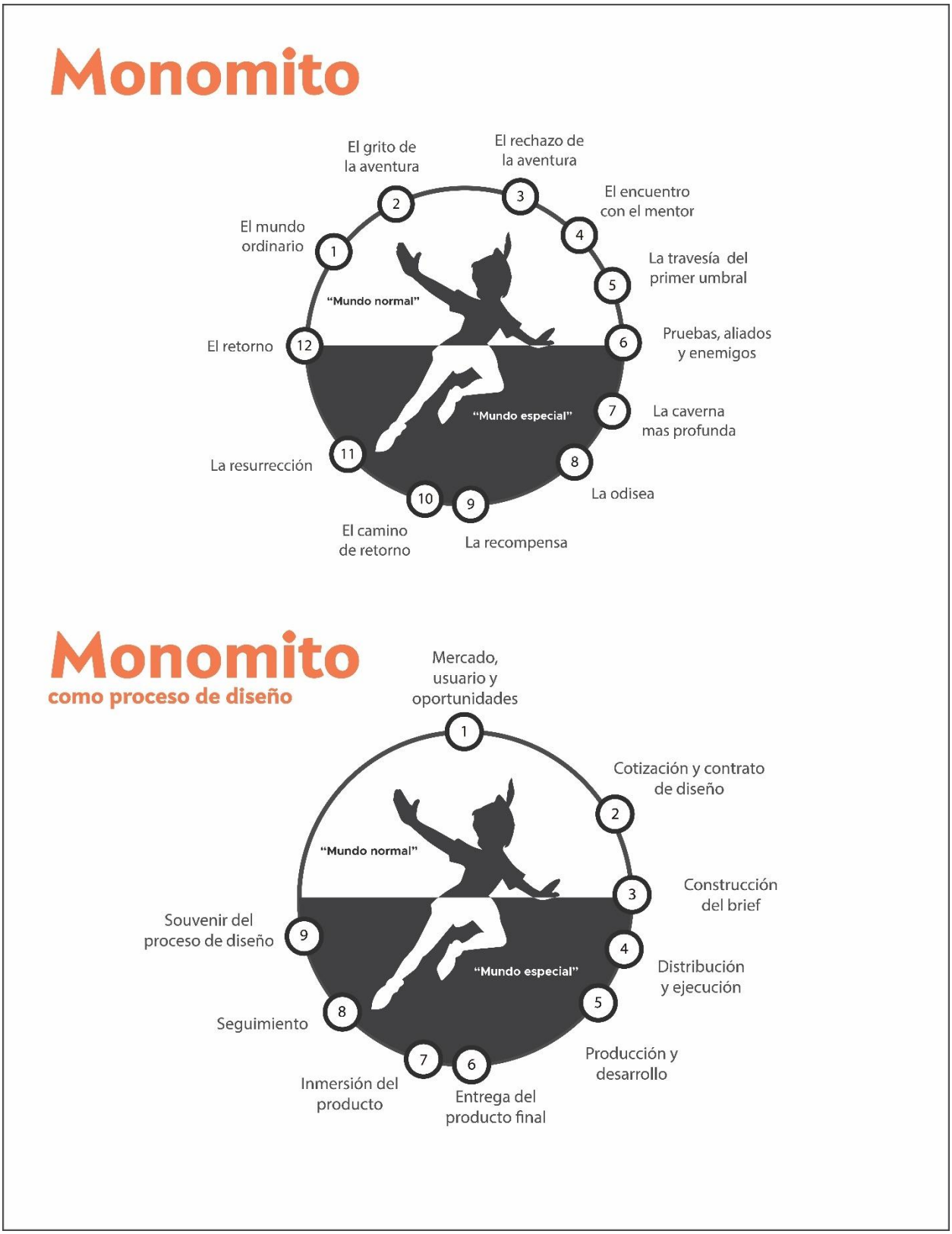
Anexo B. Conclusiones de las herramientas de HAGEDI y el Árbol de problemas.



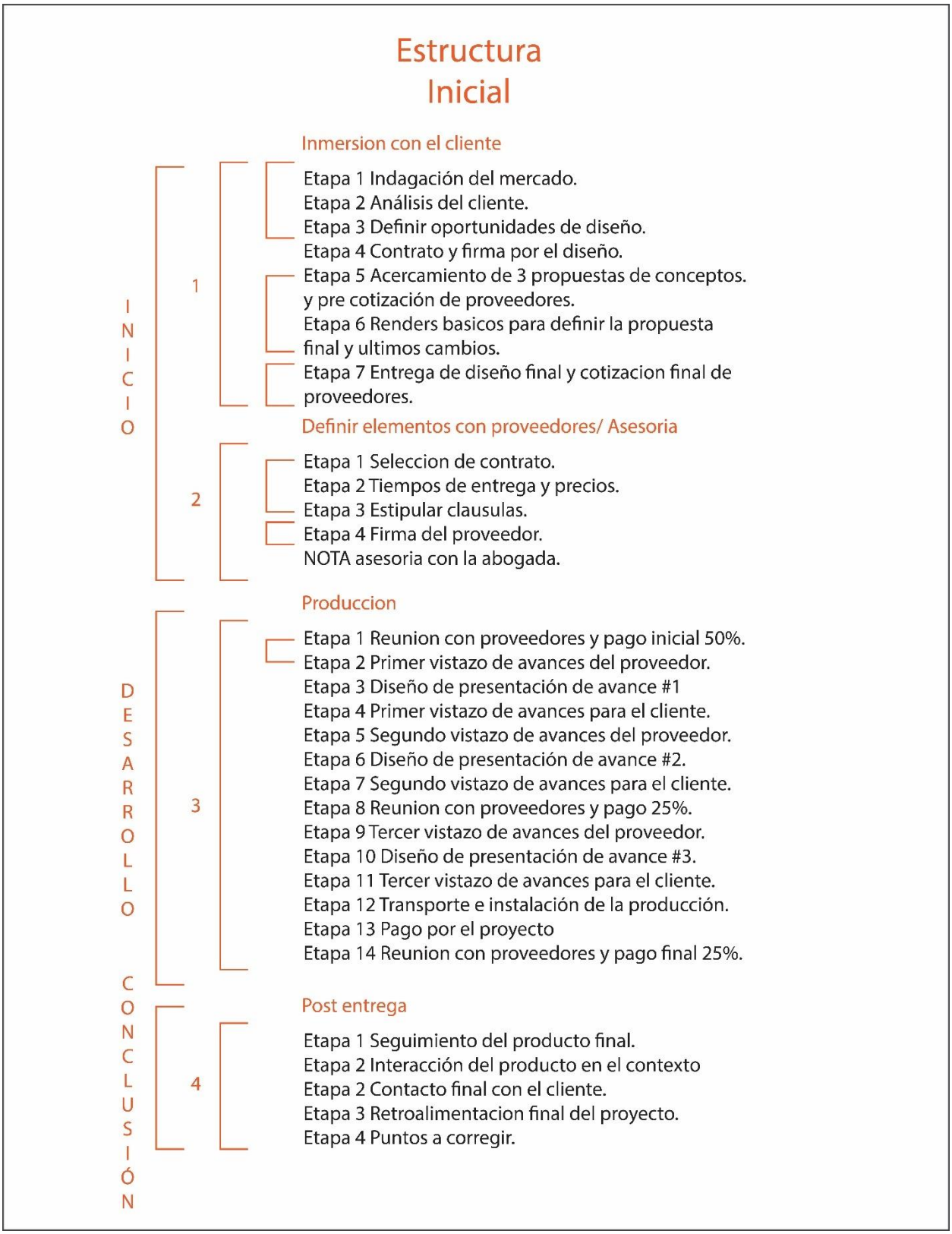
Anexo C. Diagrama de comunicación de CONCAVE.



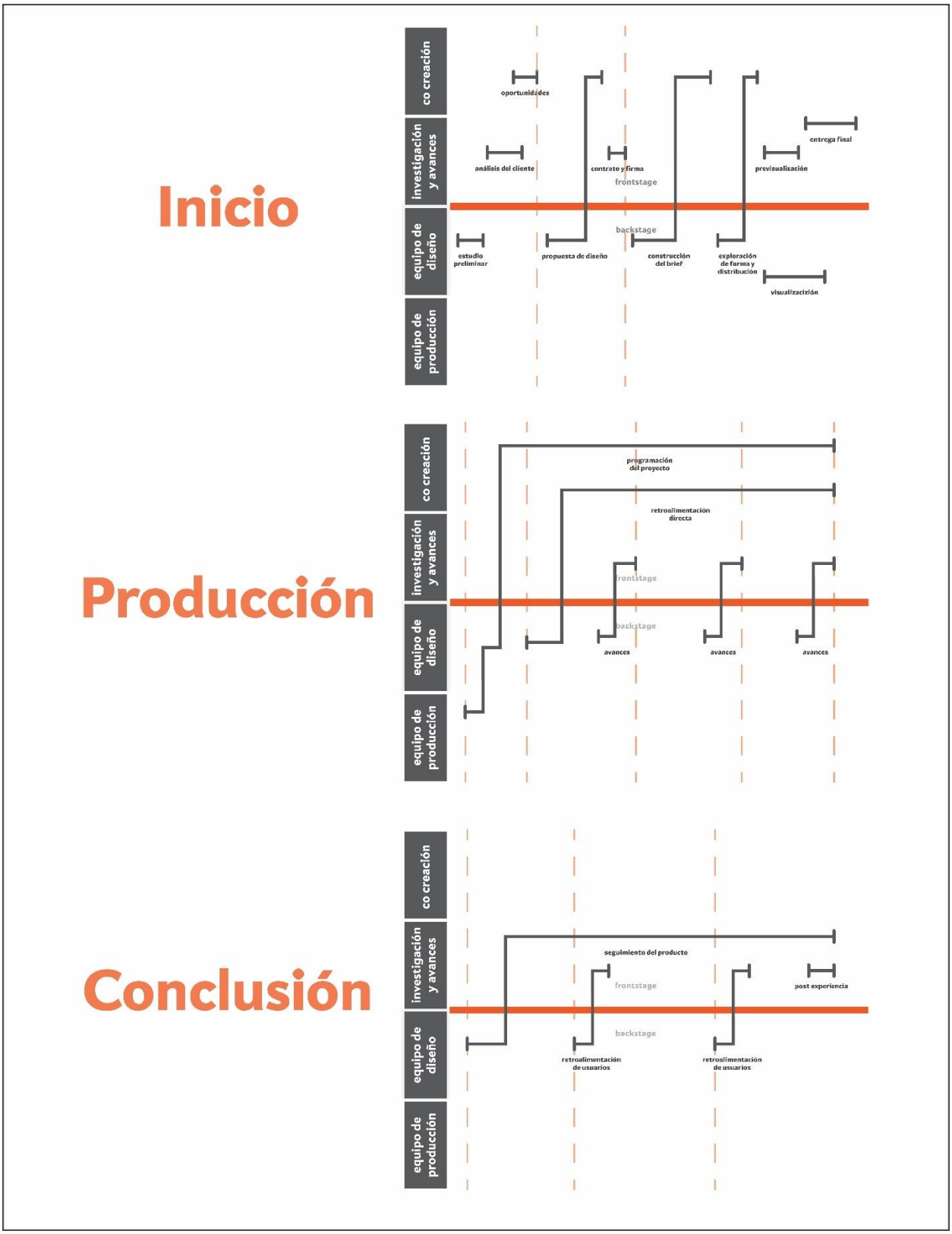
Anexo D. Monomito como proceso de diseño.



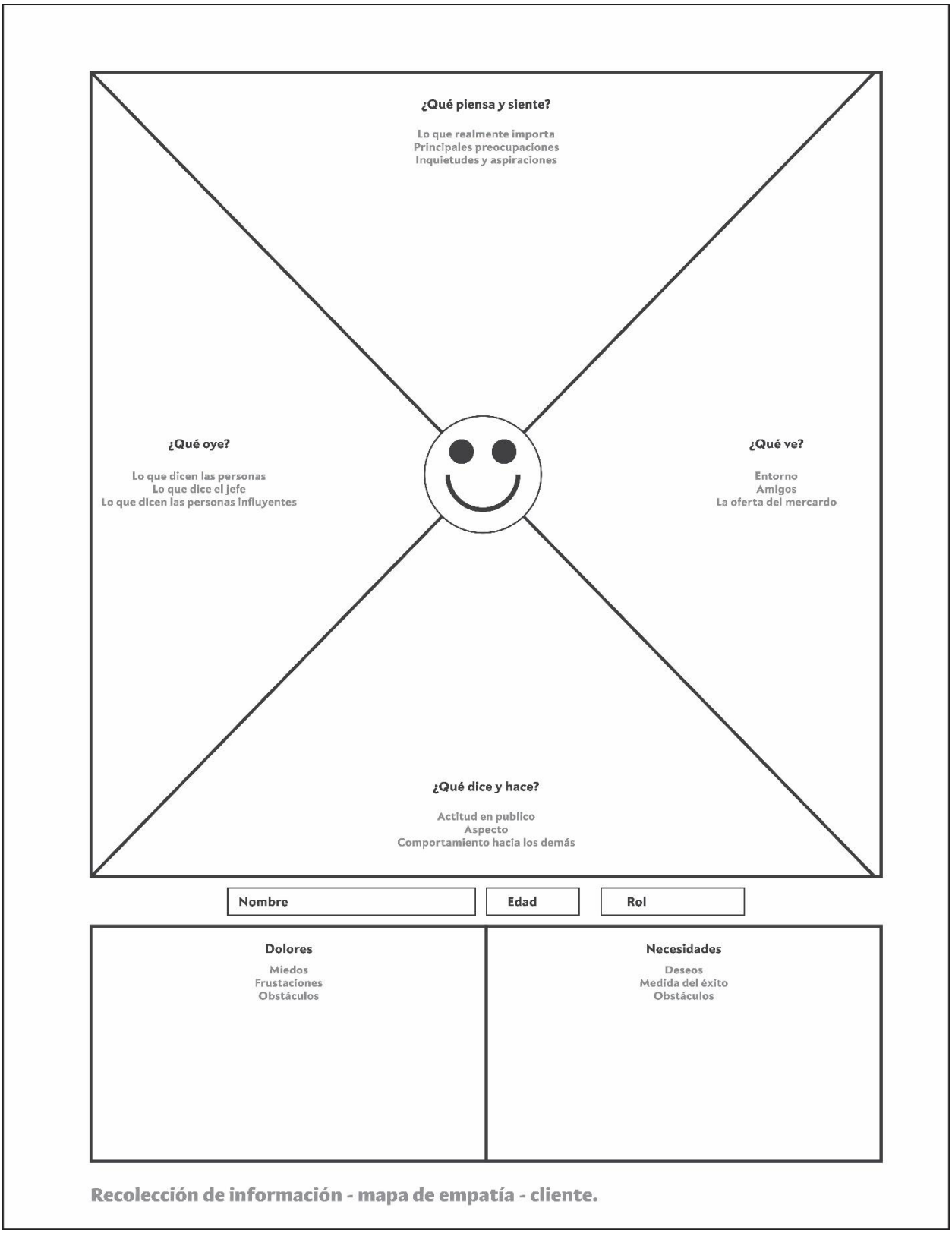
Anexo E. Estructura inicial de la estrategia.



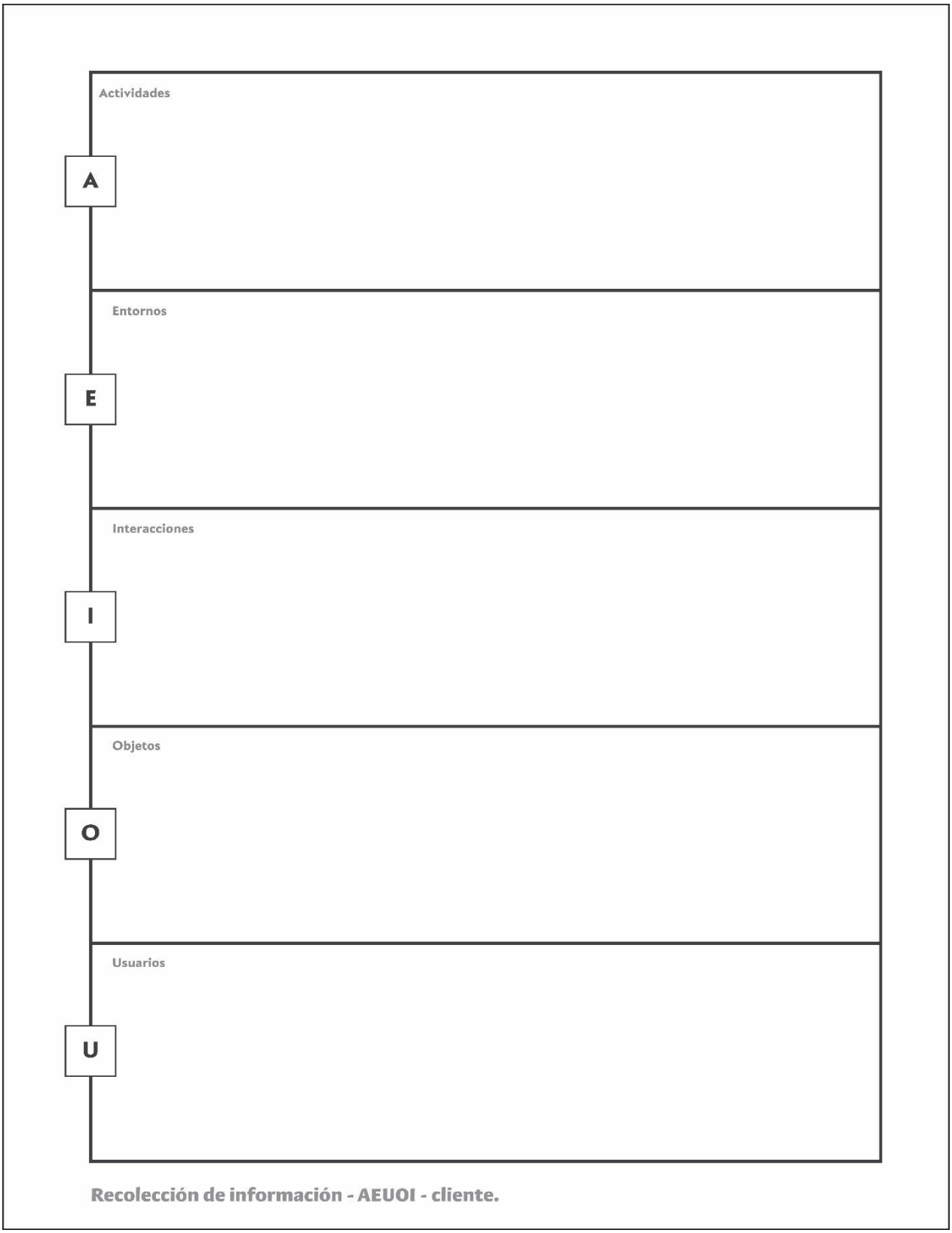
Anexo F. Blueprint del proceso de estructuración de la estrategia y su operatividad.



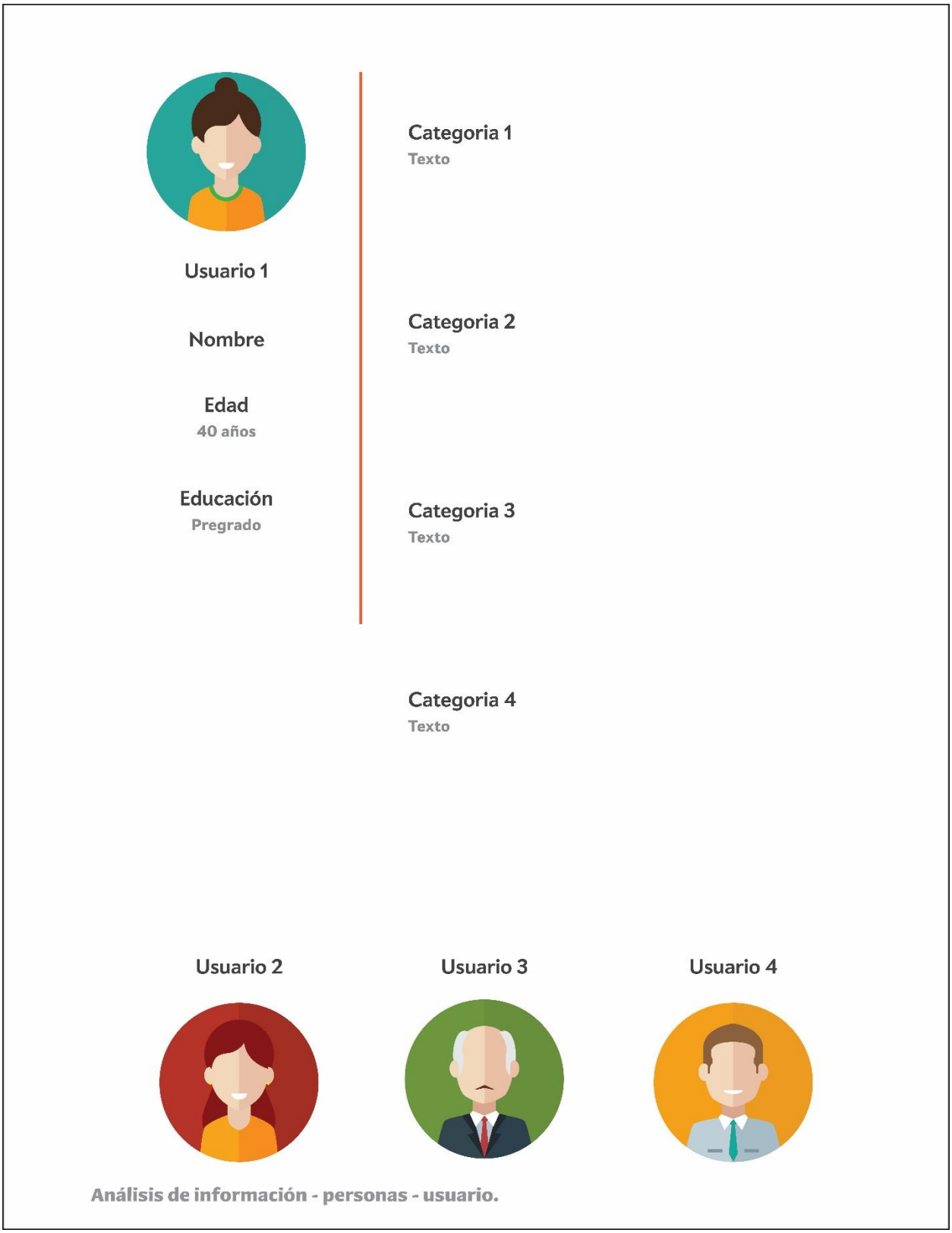
Anexo G. Mapa de empatía.



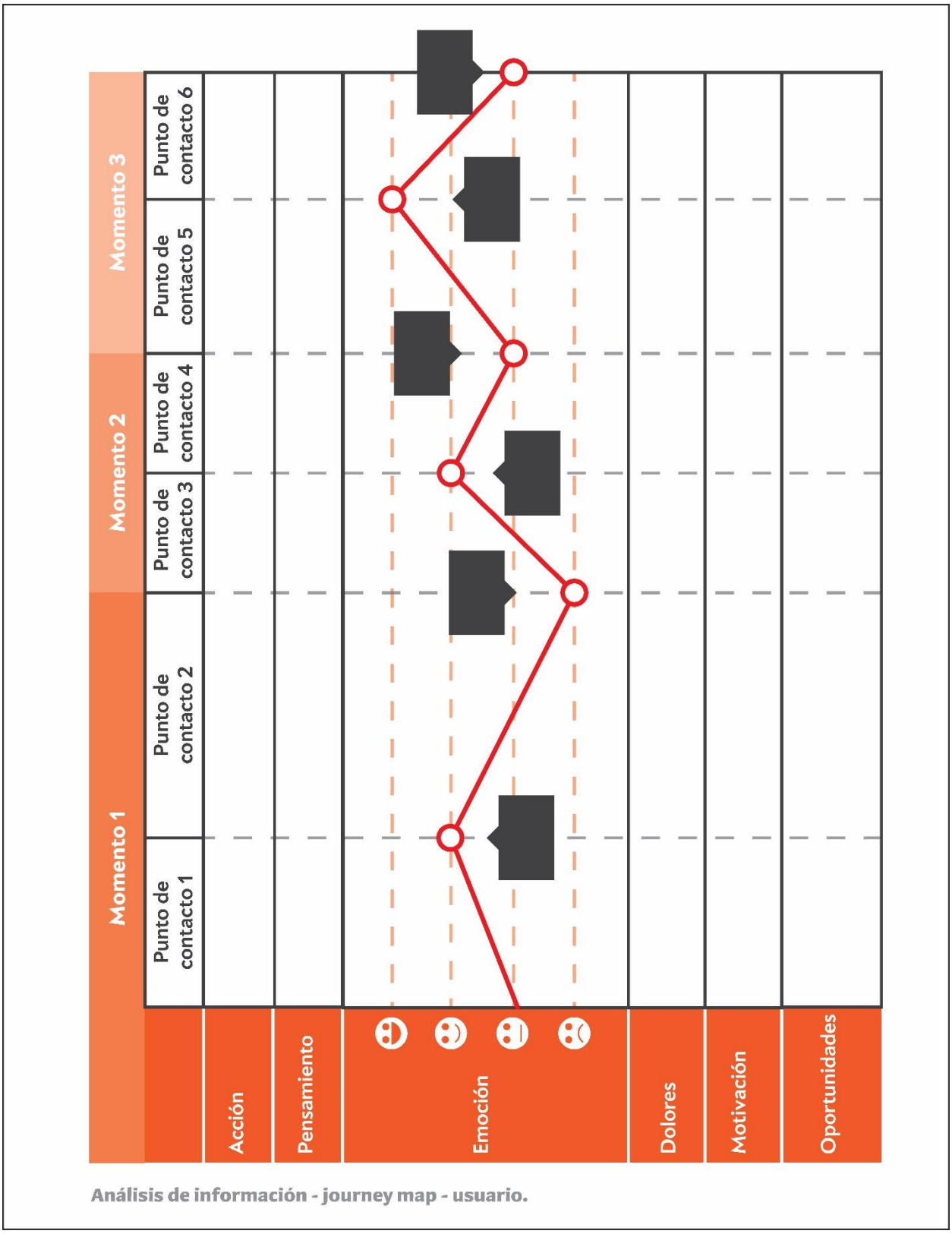
Anexo H. Esquema AEIOU



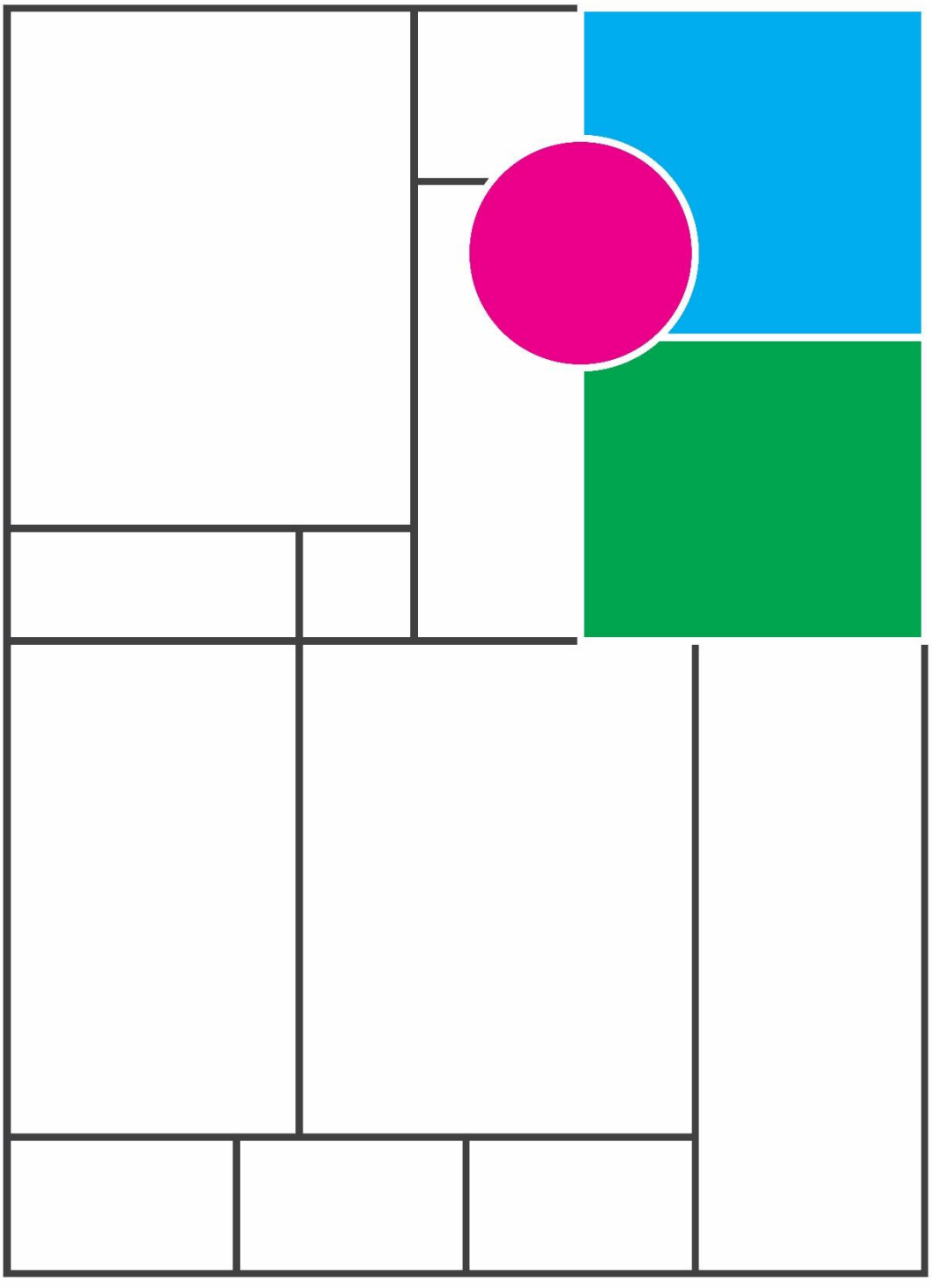
Anexo I. Herramienta Personas.



Anexo J. Herramienta *Journey map*

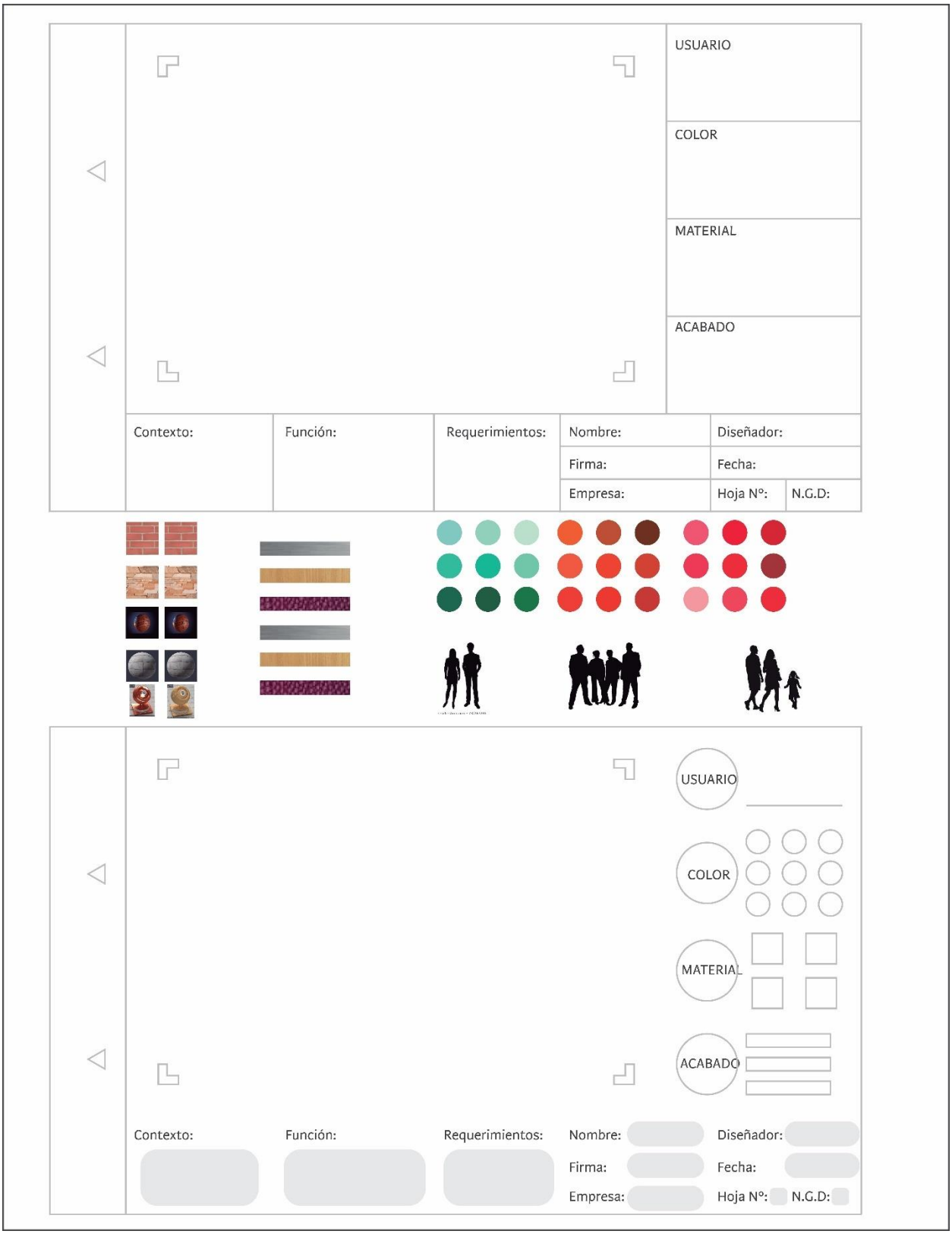


Anexo K. Herramienta *Moodboard*



Moodboard - equipo de diseño.

Anexo L. Herramientas primer modelo



Anexo M. Herramientas segundo modelo

Anexo N. Formulario de viabilidad de la caja de herramientas.

Fecha

Participante

¿Cual fue la reacción?

Opiniones

OBJETIVO GENERAL

Con este formulario se contrastaran opiniones entre los entrevistados para diagnosticar la viabilidad de la herramienta en el análisis de usuario para así re diseñarla.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Exponer e interpretar de forma clara la información recolectada por los participantes por medio de la comunicación visual.

2. Entender cuales son los tiempos que requiere la herramienta durante la actividad al abordar a un participante.

Recolección de información	El participante comunica eficientemente la información.	
	Es posible anotar la información acorde la actividad.	
	No es molesto bocetar durante actividad para el participante.	
Claridad de la información	Es clara la información registrada para el participante.	
	Es fácil de registrar las información.	
	El participante corrobora su información con la libreta.	
Intereses	El participante se intereso en la herramienta.	
	El participante quería utilizar la herramienta.	
	El participante estuvo en actitud positiva durante la actividad.	
Tema	Usuario Producto Actividades Contexto	
Tiempo	Se completo la actividad con el participante.	
	La recolección información excede el tiempo estipulado.	
	El participante quiso exceder el tiempo estipulado.	
TIEMPO PROGRAMADO 30 MIN		

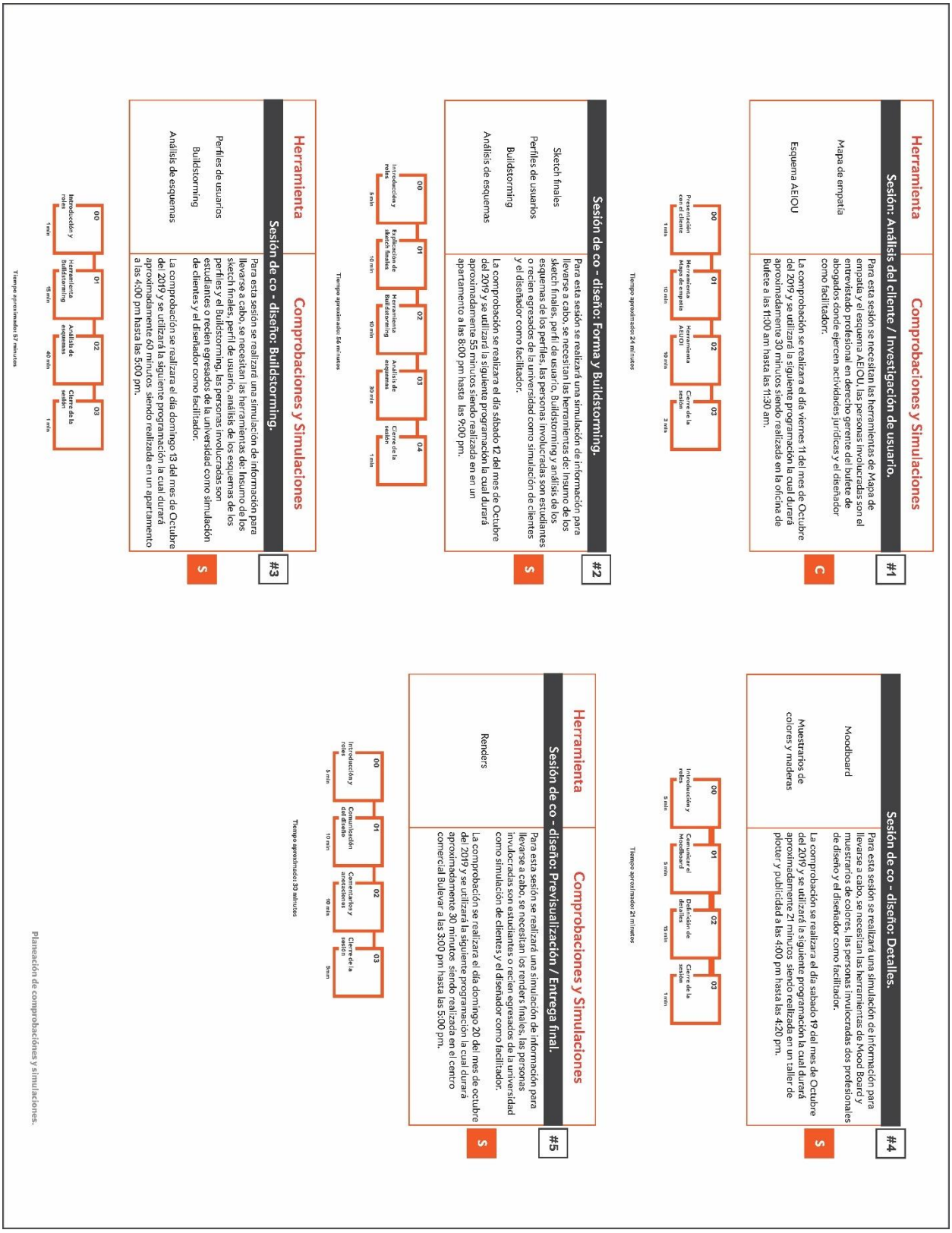
SI / NO

/ /

Operativo Emocional

Comentarios

Anexo O, Tabla de comprobaciones



Anexo P. Formulario de las comprobaciones

Parametros para la comprobación de la fase de diseño.

En una calificación de 1 a 5, donde 5 significa un nivel "mucho" y 1 un nivel "muy poco", cómo usted califica la sesión.	Herramienta 1	Herramienta 2
Items	Mapa de empatía	Esquema AEIOU
¿Los tiempos acordados en la sesión fueron correctos?		
¿Es clara de la actividad?		
¿Qué tan pertinente es la información recolectada?		
¿La sesión fue inmersiva para el entrevistado?		
¿Fue practico el uso de las herramientas?		
¿Las herramientas pueden recolectar de información?		
¿Las herramientas pudieron analizar la información?		
Suma total	/35	/35

Comentarios

Nombre o firma: _____ **Fecha: xx/xx/2019** **Hora: xx:xx am**

Comprobación o Simulación