El rol del diseño

Cuestionario

1.Cultura corporativa y orientación al diseño

1.1. Papel del diseño en la planificación estratégica

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca Al hacer la planificación estratégica de la empresa, el diseño nunca es tenido en cuenta para el desarrollo de productos e innovaciones y no se le asignan recursos específicos.

Siempre Al hacer la planificación estratégica de la empresa, el diseño siempre es tenido en cuenta para el desarrollo de productos e innovaciones y se le asigna un presupuesto específico.

Hallazgo
1.1.¿Qué papel juega el diseño en la planificación estratégica?

- La dirección realiza una planificación estratégica, prevé los cambios teniendo en cuenta las tendencias del mercado, la competencia y la innovación tecnológica. En su análisis incorpora la estrategia de diseño. [5]
- La dirección prevé cambios en el sector y planifica estratégicamente de acuerdo con ellos. Pero el diseño tiene poca relevancia en esta planificación. [3-4]
- **La dirección prevé cambios en el producto o en el servicio, intuye cambios en el diseño, pero no hay previsto ningún plan de actuación. [2]**
- La dirección no prevé cambios sustanciales en los próximos años y no incluye el diseño en su planificación estratégica.[1]

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
La dirección prevé cambios en el producto o en el servicio, intuye cambios en el diseño, pero no hay previsto ningún plan de actuación	Se requiere el desarrollo sistemático de la planificación estratégica, que recoja tendencias y planes de acción a partir de acciones concretas.	Se requiere realizar una matriz de diseño de servicio que permita ser personalizada según cada cliente		

1.2. Gestión del diseño

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	**Siempre**

Nunca La dirección general nunca considera la necesidad de gestionar el diseño y lo ve como un coste adicional.

Siempre La dirección general siempre considera la necesidad de gestionar el diseño, le asigna un presupuesto y lo ve como una fuente de diferenciación estratégica y de valor añadido.

Hallazgo
1.2.¿Cómo se gestiona el diseño?

- **La dirección gestiona directamente y de forma sistemática el diseño como fuente de innovación y estrategia empresarial. Se asignan recursos específicos al proceso de diseño y existe un único responsable al más alto nivel. [5]**
- La dirección es consciente de que el diseño se ha de gestionar. De todos modos, aunque existen responsables para desarrollar las actividades de diseño, éstas no están sistematizadas ni perfectamente definidas. [3-4]
- El diseño es una actividad puntual y esporádica. Existen responsables funcionales en marketing o producción que en ocasiones impulsan la incorporación del diseño. [2]
- La dirección no ve la necesidad de gestionar el diseño y lo ve como un coste adicional. [1]

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
La dirección gestiona directamente y de forma sistemática el diseño como fuente de innovación y estrategia empresarial. Se asignan recursos específicos al proceso de diseño y existe un único responsable al más alto nivel. [5]	Se necesita una sistematización y definición de la gestión de diseño, que contemple la asignación de recursos, y nombrar un responsable de la gestión del diseño al más alto nivel de la empresa.			

1.3. Comunicación del diseño

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	**Siempre**

Nunca La dirección general nunca se involucra en el proceso de gestión del diseño y no lo comunica ni interna ni externamente como una herramienta competitiva.

Siempre La dirección general siempre se involucra en el proceso de gestión del diseño y constantemente comunica, tanto interna como externamente, que es una herramienta competitiva.

Hallazgo
1.3.¿Cómo se comunica el diseño?

- **La dirección se siente involucrada en el proceso e impulsa la gestión del diseño como herramienta básica de competitividad. Esto lo transmite internamente, asegurándose de que toda la empresa entiende y comparte la necesidad de la diferenciación a través del diseño y, externamente, dando la imagen de diseño de la empresa a través de la comunicación corporativa. [5]**
- La dirección es consciente de que el diseño es una fuente de ventaja competitiva y lo transmite externamente a clientes y accionistas. Sin embargo, el compromiso con el diseño no se incorpora explícitamente en los manifiestos internos de la dirección. [3-4]
- La dirección habla de diseño, pero no consigue transmitir de forma coherente su visión del mismo. [2]
- La dirección no tiene en cuenta ni menciona el diseño en sus comunicaciones. No hay un ambiente ni una actitud proclive al diseño. [1]

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
La dirección se siente involucrada en el proceso e impulsa la gestión del diseño como herramienta básica de competitividad. Esto lo transmite internamente, asegurándose de que toda la empresa entiende y comparte la necesidad de la diferenciación a través del diseño y, externamente, dando la imagen de diseño de la empresa a través de la comunicación corporativa. [5]	Se requiere Comunicar externa e internamente la apuesta de la dirección por el diseño como ventaja competitiva, asegurar que el mensaje se entiende y se comparte internamente			

1.4. Gestión del riesgo

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca La dirección general nunca mide o recompensa los resultados que derivan del diseño y de la innovación. Se da prioridad a los resultados a corto plazo y no se aceptan fracasos.

Siempre La dirección general siempre mide y recompensa los resultados que derivan del diseño y la innovación. Los nuevos conceptos se asumen con riesgos controlados y el fracaso es aceptado como parte del proceso creativo.

Hallazgo
1.4. ¿Se gestiona el riesgo?, ¿cómo se hace?

- Se asumen nuevos conceptos con riesgo controlado. Se acepta el fracaso como parte de la experimentación inherente a la innovación. Los resultados de la innovación en diseño se miden y se recompensan. [5]
- La dirección promueve un clima adecuado para la creatividad, el diseño y la innovación a medio plazo. Se toleran errores creativos en ocasiones. [3-4]
- La dirección admite riesgos limitados con resultados a medio plazo. Se acepta el fracaso pero se percibe de forma traumática. [2]
- **La dirección da prioridad a la obtención de resultados a corto plazo. Se confía en la experiencia y en líneas continuistas. No se acepta el error. [1]**

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
La dirección da prioridad a la obtención de resultados a corto plazo. Se confía en la experiencia y en líneas continuistas. No se acepta el error. [1]	A tres tintas deberá formalizar el interés de la dirección por la innovación en diseño mediante un sistema que mida y recompense los resultados y tolere los fracasos			

Se requiere realizar un sistema que permita desarrollar, probar, medir y mejorar los procesos internos de la empresa que a partir del diseño permita que los servicios puedan ser personalizados según la matriz generada y la necesidad puntual de cada cliente.

2.Generación de conceptos

2.1.Fuentes de información y de creación de ideas

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

N**unca** Un sistema para estudiar el entorno, la competencia y el consumidor nunca ha existido y todo se hace en base a lo que ya se está desarrollando, excepto en el caso de que aparezca una demanda concreta.

Siempre Un sistema para estudiar el entorno, la competencia y el consumidor siempre ha existido y la gente encargada del diseño viaja constantemente para obtener nuevas ideas. Constantemente se analizan nuevos proyectos de I+D así como ideas surgidas en discusiones.

Hallazgo
2.1.Fuentes de información y de creación de ideas

- Hay un sistema de estudio continuado del entorno, de la competencia y de los usuarios. Se organizan escenarios y se discuten en equipo posibilidades de nuevos productos o servicios. Se estudia continuadamente el rediseño de los productos y servicios existentes a través del análisis del valor o de otras técnicas. Responsables de diseño viajan a menudo buscando nuevas fuentes de información. Existe un buzón de ideas estructurado, jerarquizado y que se revisa regularmente. [5]
- Hay un buzón de ideas informalmente alimentado a través de diversas fuentes y se revisa de tanto en tanto. La dirección hace alguna búsqueda de ideas con cierta periodicidad en colaboración con otros departamentos. [3-4]
- Se sacan nuevas ideas cuando hace falta, cuando se detecta una necesidad o cuando se ha de reaccionar a la competencia. [2]
- **Se trabaja sobre lo que ya se está haciendo y, en todo caso, se reacciona ante demandas concretas cuando aparecen.[1]**

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
Se trabaja sobre lo que ya se está haciendo y, en todo caso, se reacciona ante demandas concretas cuando aparecen	Se requiere fomentar la búsqueda de nuevas ideas cuando se detecta una necesidad de mercado y cuando se debe reaccionar competitivamente a partir de la implementación de herramientas y planes de acción.	Generar herramientas que permitan reaccionar ante posibles eventualidades		

2.2.Concepto de producto

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca Los conceptos de producto nunca se definen de acuerdo al público objetivo, beneficios básicos buscados, momentos de uso, nivel de precios, etc., y no se realizan pre-tests. Al contrario, los proyectos se desarrollan directamente a partir de una idea.

Siempre Los conceptos de producto siempre se definen de acuerdo al público objetivo, beneficios básicos buscados, momentos de uso, nivel de precios, etc. Los proyectos se desarrollan después de que un grupo multidisciplinar haya probado varios conceptos alternativos.

Hallazgo
2.2.Concepto de producto

- Los conceptos de producto o servicio se definen según el público objetivo, beneficios básicos, forma y momento de uso, nivel de precios, identificación con una categoría de producto y relación con los productos existentes. A partir de aquí el equipo de diseño hace los primeros esquemas y dibujos y si es necesario maquetas. Se hace un test de los diversos conceptos alternativos primero externamente y después internamente con un equipo multidisciplinar. [5]
- **A partir de las ideas se crean campos visuales para contrastar y explorar posibilidades. A partir de la selección se hacen los primeros dibujos. Se hace siempre un test interno con otros departamentos y si es necesario un test externo. [3-4]**
- De las ideas se pasa a dibujos y anteproyectos, y a menudo, aunque no siempre, se hace un test interno con otros departamentos. [2]
- De la idea al proyecto directamente.[1]

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
A partir de las ideas se crean campos visuales para contrastar y explorar posibilidades. A partir de la selección se hacen los primeros dibujos. Se hace siempre un test interno con otros departamentos y si es necesario un test externo. [3-4]	El plan de acción deberá desarrollar dibujos y anteproyectos a partir de las ideas y realizar test en otros departamentos de la empresa para su correcta gestión.	Diseñar un blueprint que le permita a A tres tintas evidenciar sus procesos y productos		

2.3.Relación con marketing y mercado

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca Marketing y diseño nunca trabajan juntos, poca información es compartida y el plan de marketing se desarrolla cuando el proceso de diseño se ha concluido.

Siempre Marketing y diseño siempre trabajan juntos, la información se comparte y ambos equipos desarrollan el plan de marketing mientras el proceso de diseño se está desarrollando.

Hallazgo
2.3.Relación con marketing y mercado

- Diseño y marketing están íntimamente relacionados y desarrollan las ideas y los conceptos conjuntamente. Ambos equipos conocen el entorno en profundidad y están más enfocados hacia las oportunidades que hacia las amenazas. Durante el desarrollo del producto se mantiene la comunicación de forma estructurada. El plan de marketing se hace al mismo tiempo que se hace el diseño del producto. [5]
- Marketing y diseño se relacionan informalmente durante el desarrollo del proyecto, pero siempre al inicio y al final del proceso. Marketing tiene buen conocimiento del entorno, pero no está estructurado. El plan de marketing se hace en paralelo al desarrollo del proyecto.[3-4]
- Marketing y diseño tienen contactos al inicio del proyecto. Hay poco conocimiento de las oportunidades y se trabaja más detectando amenazas. El plan de marketing se hace cuando el diseño está bastante avanzado. [2]
- **Marketing y diseño apenas tienen contacto. Poco o nulo conocimiento de las oportunidades, conocimiento disperso y nada compartido. Cada equipo trabaja por separado y el plan de marketing se hace cuando acaba el diseño. [1]**

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
Marketing y diseño apenas tienen contacto. Poco o nulo conocimiento de las oportunidades, conocimiento disperso y nada compartido. Cada equipo trabaja por separado y el plan de marketing se hace cuando acaba el diseño. [1]	Se deberá fomentar el trabajo conjunto entre marketing y diseño durante el desarrollo del proyecto y asegurarlo al inicio y al final del mismo. Desarrollar el plan de marketing en paralelo al desarrollo del proyecto	Matriz de procesos, estrategia de comunicación diversos medios		

2.4.Relación con otros departamentos de la empresa

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca El proceso de diseño nunca es revisado por otras áreas funcionales de la empresa tales como producción, ventas o logística. Cuando los diseños se encuentran casi acabados se pasan al departamento de producción para su preparación.

Siempre El proceso de diseño siempre es revisado por otras áreas funcionales de la empresa tales como producción, ventas o logística. Diseño y producción trabajan conjuntamente para que los diseños se adapten a las capacidades productivas de la empresa.

Hallazgo
2.4.Relación con otros departamentos de la empresa

- Diseño y producción están muy unidos. El equipo de diseño conoce las posibilidades de producción. Se incorporan nuevas tecnologías e innovaciones en el proceso productivo como consecuencia del diseño. Pasa lo mismo con compras y logística: buen contacto, influencia mutua y fuente de innovación del uno para el otro. Reuniones estructuradas y permanentes durante el proceso de diseño conjuntamente con marketing.[5]
- **Hay una buena relación informal entre diseño, producción, compras y logística, aunque la intervención en el proceso de diseño es más secuencial que simultánea. Algunas veces el proceso de diseño ha ocasionado alguna innovación en otros campos. [3-4]**
- El diseño está supeditado de alguna manera a la capacidad y la tecnología de producción actuales. Contacto esporádico con compras. Logística interviene al final del proceso más o menos al mismo tiempo que marketing. [2]
- Poco contacto de diseño con otros departamentos como producción, compras o logística. El diseño pasa casi acabado a producción y allí hacen la preparación y la relación con compras. Logística al final y con poco contacto con marketing.[1]

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
Hay una buena relación informal entre diseño, producción, compras y logística, aunque la intervención en el proceso de diseño es más secuencial que simultánea. Algunas veces el proceso de diseño ha ocasionado alguna innovación en otros campos. [3-4]	Se deberán fijar reuniones estructuradas y permanentes entre diseño, producción, compras, marketing y logística durante todo el proceso de diseño.			

La estrategia deberá incluir una herramienta que permita detectar necesidades de mercado, y una matriz que permita diseñar un servicio para reaccionar competitivamente y probar el servicio o producto a partir de un plan de acción

El plan de acción deberá desarrollar dibujos y anteproyectos a partir de las ideas y realizar test en otros departamentos de la empresa para su correcta gestión tanto interna como externa fomentando el trabajo en equipo a partir de reuniones estructuradas.

3.Generación de conceptos

3.1.Estrategia de la empresa

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca El diseño nunca es considerado como parte de la estrategia de la empresa. Las decisiones sobre diseño son aleatorias y realizadas a diferentes niveles sin coordinación alguna.

Siempre El diseño siempre es considerado como parte de la estrategia de la empresa, como una de sus principales ventajas competitivas. La empresa es reconocida por su diseño avanzado. Las decisiones sobre diseño se realizan a un alto nivel jerárquico.

Hallazgo
3.1.Estrategia de la empresa

- **La estrategia de la empresa está fuertemente basada en el diseño. El diseño es una de las ventajas competitivas de la empresa y marca una enorme diferencia con sus competidores. La imagen de la empresa, de sus marcas y de sus productos está muy definida, es conocida y valorada. Las decisiones de diseño se toman en el ámbito de la alta dirección y del consejo de administración. [5]**
- El diseño es importante para la empresa, pero no forma parte de la estrategia, no es una competencia básica. Las decisiones de diseño se toman en el ámbito de la dirección general y se procura dar una imagen común. [3-4]
- El diseño es importante para la estrategia de marketing, que es donde se toman las decisiones sobre producto y marcas. Otras decisiones sobre diseño se toman en otros niveles del organigrama con poca coordinación. [2]
- El diseño no es relevante para la empresa. Decisiones sobre diseño separadas, a diferentes niveles y sin ninguna coordinación.[1]

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
La estrategia de la empresa está fuertemente basada en el diseño. El diseño es una de las ventajas competitivas de la empresa y marca una enorme diferencia con sus competidores. La imagen de la empresa, de sus marcas y de sus productos está muy definida, es conocida y valorada. Las decisiones de diseño se toman en el ámbito de la alta dirección y del consejo de administración. [5]	Según los resultados obtenidos se deberá optar por el diseño como una de las bases de la estrategia corporativa y actuar en consecuencia.	Creación de una estrategia corporativa desde el diseño, implementar otros canales de comunicación que permitan llegar a más clientes		

3.2. Estrategia de nuevos productos

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca La estrategia para desarrollar nuevos productos nunca está definida y los nuevos productos suelen ser imitaciones de los principales competidores.

Siempre La estrategia para desarrollar nuevos productos siempre está definida y conlleva una participación entre I+D y marketing. El diseño ocupa un lugar importante en el proceso de innovación.

Hallazgo
3.2. Estrategia de nuevos productos

- La empresa tiene una estrategia de nuevos productos bien definida. Para la mayoría de los productos es una estrategia proactiva, muy basada en el marketing y la I+D. El diseño juega un papel relevante en el proceso de innovación.[5]
- La empresa tiene una estrategia de nuevos productos definida, basada en una estrategia reactiva, donde intenta ser la segunda, pero mejor que la competencia. Conceptos me too, pero productos fuertemente diferenciados gracias al diseño. [3-4]
- La empresa tiene una estrategia de nuevos productos definida, que consiste en reaccionar ante las demandas de los clientes. El diseño interviene a veces avanzando las soluciones. [2]
- **La empresa tiene una estrategia de nuevos productos poco definida, a menudo imitando a los competidores y donde el diseño juega un papel secundario. [1]**

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
La empresa tiene una estrategia de nuevos productos poco definida, a menudo imitando a los competidores y donde el diseño juega un papel secundario. [1]	Se deberá Definir la estrategia de nuevos productos basándose en las demandas de los clientes. Recurrir al diseño para proponer soluciones.	Realizar encuestas frecuentes sobre productos y satisfacción del cliente, Blueprint de cada servicio, reconocimiento de necesidades de nuestros clientes		

3.3.Estrategia integral de diseño

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca La imagen de marca nunca es considerada importante. Las decisiones que afectan a la imagen se realizan a diferentes niveles y sin coordinación alguna.

Siempre La imagen de marca siempre es considerada importante. Las decisiones que afectan a la imagen se realizan a un alto nivel jerárquico y todos los instrumentos para la construcción de la marca están bien coordinados.

Hallazgo
3.3.Estrategia integral de diseño

- **Hay una estrategia de creación de valor con las marcas por encima de los productos. Todos los instrumentos para la creación de valor de la marca están plenamente coordinados y se puede hablar de un verdadero diseño integral. La estrategia de las marcas y las decisiones de diseño que les afectan se toman en el ámbito de la alta dirección y del consejo de administración. [5]**
- Las marcas son importantes y se vela por la coherencia del diseño de la mayor parte de los instrumentos que afectan su imagen. Hay responsables de las marcas que toman las decisiones de diseño de acuerdo con la estrategia general fijada por la dirección.[3-4]
- Predomina la estrategia del producto por encima de la estrategia de la marca. Las decisiones que afectan a la imagen de la marca se toman en diferentes ámbitos de la organización y, aunque se trata de evitar, hay cierta descoordinación en la toma de decisiones del diseño de los diversos instrumentos.[2]
- La marca no se considera importante. Todas las decisiones que afectan a la imagen se toman en diferentes niveles y sin ninguna coordinación. [1]

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
Hay una estrategia de creación de valor con las marcas por encima de los productos. Todos los instrumentos para la creación de valor de la marca están plenamente coordinados y se puede hablar de un verdadero diseño integral. La estrategia de las marcas y las decisiones de diseño que les afectan se toman en el ámbito de la alta dirección y del consejo de administración. [5]	Se busca que a partir del plan de acción se dé prioridad a la estrategia de marca, diseñar un sistema responsabilidad de la alta dirección y del consejo de administración, y coordinar todos los instrumentos que afectan a su imagen.	Estrategia de comunicación, implementación de canales, diseño y gestión de marca		

3.4.Planificación del proceso de diseño

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca El proceso de diseño nunca se planifica y no se establece coordinación alguna con los responsables del producto acabado.

Siempre El proceso de diseño siempre se planifica de una forma perfectamente coordinada y supervisada por los responsables del producto final.

Hallazgo
3.4.Planificación del proceso de diseño

- El proceso de diseño está perfectamente planificado desde el briefing, el concepto visual, dibujos previos, dibujos de presentación, anteproyecto, maquetas de validación, proyecto de ejecución, prototipos y artbook para marketing. No acostumbra a haber desviaciones y está todo el proceso coordinado con otros departamentos y con otros responsables de diseño. Hay controles de seguimiento. [5]
- **El proceso de diseño está planificado, hay coordinación con otros departamentos, pero faltan controles de seguimiento y a menudo se producen desviaciones en el tiempo. [3-4]**
- El proceso de diseño está programado sin coordinación con otros departamentos, aunque se mantiene una cierta comunicación informal. Otros diseñadores (gráfico, envase, etc.) intervienen al final sin demasiada programación previa. [2
- El proceso de diseño no se planifica. Se dan unos tiempos aproximados para desarrollar el proyecto. Ninguna coordinación con otros responsables del producto final.[1]

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
El proceso de diseño está planificado, hay coordinación con otros departamentos, pero faltan controles de seguimiento y a menudo se producen desviaciones en el tiempo. [3-4]	Para la cual se debe planificar en detalle el proceso de diseño, contemplando la coordinación entre los departamentos y los responsables de diseño. Establecer controles de seguimiento para evitar desviaciones.	Matriz de procesos donde se evidencien los pasos de cada, sus actores, los encargados y los controles a realizar	Establecer matriz de procesos, tarifas, tiempos, cronogramas, controles	

Diseñar un manual de marca donde se dé prioridad a la estrategia de las marcas, que debe ser responsabilidad de la alta dirección y del consejo de administración, y coordinar todos los instrumentos que afectan a su imagen.

Para la cual se debe planificar en detalle el proceso de diseño, contemplando la coordinación entre los departamentos y los responsables de diseño. Establecer controles de seguimiento para evitar desviaciones y matrices de medición de riegos reputacionales de marca.

4.RECURSOS

4.1.Equipo de diseño: interno y externo

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca ha existido un equipo interno de diseño. Todo el trabajo lo realiza un equipo externo que tiene un contacto único a través de un área funcional.

Siempre ha existido un equipo interno de diseño que trabaja ocasionalmente con consultores externos para resolver problemas específicos en coordinación con todas las demás áreas funcionales.

Hallazgo
4.1.Equipo de diseño: interno y externo

- **Hay un equipo de diseño interno que colabora con profesionales externos ocasionalmente, tanto para la resolución de problemas como para la búsqueda de nuevos conceptos. Diseño trabaja estrechamente con ingenieros técnicos y de producción, operaciones y marketing. [5]**
- Equipo de diseño interno sin relaciones con equipos externos. Buena relación con el resto de equipos internos.[3-4]
- Equipo de diseño externo con buena comunicación con los equipos internos de técnica, operaciones, marketing, etc. [2]
- Equipo de diseño externo con una única fuente de relación dentro de la empresa, pudiendo ser técnica, producción o marketing quien encarga y sigue el trabajo.[1]

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
Hay un equipo de diseño interno que colabora con profesionales externos ocasionalmente, tanto para la resolución de problemas como para la búsqueda de nuevos conceptos. Diseño trabaja estrechamente con ingenieros técnicos y de producción, operaciones y marketing. [5]	en su plan de acción deberá fomentar que el equipo de diseño interno trabaje estrechamente con el resto de equipos de la empresa y que el servicio de profesionales externos ocasionalmente para la búsqueda de nuevos conceptos y para la resolución de problemas.	Creación de un equipo de diseño fijo en a tres tintas		

4.2.Necesidades y recursos destinados al diseño

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca ha existido un presupuesto de diseño ni un responsable del área.

Siempre ha existido un departamento de diseño con objetivos claros, un presupuesto y un responsable del área

Hallazgo
4.2.Necesidades y recursos destinados al diseño

- El departamento de diseño tiene objetivos claros y un responsable. Hay un presupuesto destinado al diseño en función de los objetivos. Se tienen todos los recursos necesarios: CAD, software avanzado, etc. [5]
- El departamento de diseño tiene un responsable y un presupuesto anual de gastos fijado con criterios históricos. Los recursos se han de discutir y defender con el jefe. [3-4]
- Hay un responsable de diseño sin asignación presupuestaria. Pocos recursos.[2]
- **No hay responsable de diseño ni presupuesto.[1]**

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
No hay responsable de diseño ni presupuesto. [1]	se deberán marcar objetivos para el departamento de diseño, fijar su presupuesto en función de los objetivos y dotarlo de los recursos necesarios.	Matriz de objetivos del departamento de diseño, presupuestos y tarifas, financiación desde el diseño		

4.3.Creación y transmisión del conocimiento

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca El conocimiento del diseño nunca ha sido documentado, la empresa depende del conocimiento del personal.

Siempre El conocimiento del diseño siempre ha sido documentado. Esta información está disponible para toda la empresa.

Hallazgo
4.3.Creación y transmisión del conocimiento

- El conocimiento del diseño es bien explícito, está bien documentado. La documentación es accesible para todos; hay un buen sistema informático para el tratamiento y difusión de la información y, a menudo, se hacen reuniones con el equipo de diseño para discutir proyectos en marcha y resultados de los proyectos acabados. Se registran todos los diseños. [5]
- El conocimiento del diseño está implícito en cada miembro del equipo. La documentación es común, pero no hay sistemas organizados para compartirla, aunque se hacen reuniones para transmitir conocimiento a base de discutir proyectos en marcha. Algunas veces se registra algún diseño. [3-4]
- El conocimiento es de cada miembro, no se comparte, pero existe y está bien documentado. Excepcionalmente se ha registrado algún diseño. [2]
- **El conocimiento es implícito a cada miembro y no está documentado. No se registra nunca ningún diseño.[1]**

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
El conocimiento es implícito a cada miembro y no está documentado. No se registra nunca ningún diseño.[1]	Dentro del plan de acción se deberá fomentar que se documente el conocimiento de diseño y que se registren los diseños.	Registro de diseños, registro de marca, diseñar un sistema documental para a tres tintas donde se evidencien todos los procesos diseñados, marcas, productos, tarifas y documentos (guardar documental)		

4.4.Formación del equipo de diseño

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca La formación del equipo de diseño nunca ha sido considerada.

Siempre La conciencia de la formación del equipo de diseño siempre ha existido y hay un programa y presupuesto para formación, asistencia a congresos y suscripciones a revistas y publicaciones.

Hallazgo
4.4.Formación del equipo de diseño

- Hay un programa de desarrollo de carrera para cada miembro del equipo de diseño, un programa de formación y un presupuesto. El presupuesto comprende la asistencia a congresos, suscripciones a revistas y publicaciones, etc. [5]
- No hay un programa de desarrollo de carrera, pero sí un presupuesto de formación. [3-4]
- No hay un presupuesto estrictamente para formación, pero de vez en cuando se hace alguna acción. Individualmente se puede acceder a algunos recursos. [2]
- **No se contempla la formación dentro del equipo de diseño. [1]**

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
No se contempla la formación dentro del equipo de diseño. [1]	En esta variable, a tres tintas tiene que incluir y Fijar un presupuesto de formación.	matriz de presupuestos, componente de educación importante, buscar financiación de proyectos que permitan el desarrollo y formación del personal de a tres tintas		

Se deberán marcar objetivos para el departamento de diseño, fijar su presupuesto en función de los objetivos y dotarlo de los recursos necesarios.

Dentro del plan de acción se deberá fomentar que se documente el conocimiento de diseño y que se registren los diseños.

5.Implementación

5.1.Novedad del proyecto de diseño

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca Los resultados e innovaciones basadas en el diseño nunca han sido buscados por la empresa. El objetivo es mantenerse en el mercado.

Siempre Los resultados del diseño siempre representan verdaderas innovaciones que permiten a la empresa diferenciarse de la competencia.

Hallazgo
5.1.Novedad del proyecto de diseño

- Los resultados del diseño en la empresa son verdaderas innovaciones que marcan una diferencia con la competencia. [5]
- Gran parte de la actividad de diseño de la empresa consiste en el rediseño de productos, aunque de tanto en tanto hay algún diseño diferenciador e innovador que aporta nuevas funciones. [3-4]
- **Actividad de rediseño permanente con un éxito moderado en la novedad de los productos, pero con éxito en la reducción de costes. [2]**
- No se busca ninguna novedad, sólo mantenerse en el mercado. [1]

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
Actividad de rediseño permanente con un éxito moderado en la novedad de los productos, pero con éxito en la reducción de costes. [2]	Para esta variable se deberá incluir en el plan de acción un objetivo desde el cual el diseño debe ser actor principal en las innovaciones verdaderas para que así contribuya a la empresa a diferenciarse			

5.2.Relación del diseño de producto con otros diseños

New table

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

Nunca Los resultados del proceso de diseño nunca han sido congruentes con los otros productos y con la imagen de la empresa.

Siempre Los resultados del proceso de diseño siempre son congruentes con la imagen de la empresa y con el actual portafolio de productos o servicios.

Hallazgo
5.2.Relación del diseño de producto con otros diseños

- Los resultados del diseño son muy innovadores y, al mismo tiempo, son armónicos con los productos existentes y refuerzan la imagen de la empresa. [5]
- **Los resultados son innovadores y, aunque diferentes, pueden abrir una nueva vía. [3-4]**
- Los resultados no son muy innovadores, pero consistentes con la imagen de la empresa. [2]
- Los resultados no son ni innovadores ni consistentes con la imagen de la empresa. [1]

Puntuación	Autodiagnóstico	Planes de acción	Actuaciones	Timing
Los resultados son innovadores y, aunque diferentes, pueden abrir una nueva vía. [3-4]	Para cumplir este objetivo se deberá tener presente en el plan de acción que los resultados del diseño deben ser muy innovadores, armónicos con los productos existentes y reforzar la imagen de la empresa.	Matrices de evaluación de los productos realizados - su impacto, innovación, diferenciación, atracción- indicadores y medidores		

Para esta variable se deberá incluir en el plan de acción un objetivo desde el cual el diseño debe ser actor principal en las innovaciones verdaderas para que así contribuya a la empresa a diferenciarse.

Para cumplir este objetivo se deberá tener presente en el plan de acción que los resultados del diseño deben ser muy innovadores, armónicos con los productos existentes y reforzar la imagen de la empresa

Matrices de evaluación de los productos realizados - su impacto, innovación, diferenciación, atracción- indicadores y medidores