

CONDUCIENDO LOS NEGOCIOS A TRAVÉS DEL DISEÑO LEADING BUSINESSES THROUGH DESIGN

Por Ellie Runcie

Diseñadora / Designer

FOTOGRAFÍAS Y MATERIAL GRÁFICO: PROPORCIONADAS POR ELLIE RUNCIE_ PHOTOS AND GRAPHIC MATERIAL: PROVIDED BY ELLIE RUNCIE

ELLIE RUNCIE

Es directora de "Futuros Programas" en el British Design Council, donde lidera el desarrollo de nuevos productos y servicios para esta organización, así como la construcción de los equipos que toman nuevos conceptos a través de la creación de prototipos, pilotos y su implementación. Su deber es trabajar con el particular portafolio de métodos de diseño del Consejo y su creciente red internacional de asociados. Algunos de los programas más recientes que tiene a cargo están en el área de las cadenas de suministro, exportaciones, industrias creativas, ciencia y el sector público. Antes de esto, era responsable del desarrollo y la prestación de servicios de apoyo de diseño del Consejo, implementando una amplia estrategia en el Reino Unido para influir en el uso del diseño de los líderes y los equipos de gestión en el sector público y privado. Estos servicios de apoyo hoy comprenden programas de entrenamiento para los negocios, la ciencia y los servicios públicos de formación y diseño. Antes de unirse al Design Council, trabajó para varias empresas de diseño, desde la moda a las marcas y las comunicaciones, a cargo de equipos de ventas y operaciones en organizaciones tales como el Museo Británico, donde coordinó el Plan Arquitectónico Great Court.

Ellie Runcie is the Future Programs director at the Design Council, leading the organization's development of new products and services, as well as building the teams that take these new concepts through prototyping, pilot and launch. Her duty involves working with the Design Council's unique portfolio of design methods and its growing international network of associates. Some of the latest programs that she leads are in the area of cover supply chains, exports, the creative industries, science and the public sector. Prior to this, she was responsible for developing and delivering the Design Council's design support services – leading a UK wide strategy to influence the use of design by leaders and management teams in the private and public sector. These support services today comprise design training and coaching programs for business, science and public services. Before joining the Design Council, she worked for a range of design businesses, from fashion to brand and communications, leading sales and operational teams at organizations including the British Museum, where she coordinated the Great Court Architectural Scheme.



CON LA IDEA DE INSPIRAR, CONECTAR Y ORQUESTAR LA INNOVACIÓN, NO SOLO A TRAVÉS DE LA CIENCIA Y TECNOLOGÍA, EL CENTRO DE INNOVACIÓN ANACLETO ANGELINI UC, HA RECONOCIDO EL DISEÑO COMO UNA FUENTE DE CREACIÓN DE VALOR. CONSECUENTEMENTE, SU PRIMERA INICIATIVA EN ESTA ÁREA FUE TRAER A CHILE EL PROGRAMA DE LIDERAZGO EN DISEÑO DEL BRITISH DESIGN COUNCIL DEL REINO UNIDO. ELLIE RUNCIE, DIRECTORA DE PROGRAMAS FUTUROS, EXPLICA CÓMO USAR ESTRATÉGICAMENTE EL DISEÑO PARA AYUDAR A LAS EMPRESAS A QUE SUS PROSPECTOS SEAN UN ÉXITO.

El British Design Council está dedicado a abogar por los grandes diseños para mejorar la vida de las personas y hacer las cosas mejor. El crecimiento económico y el diseño están íntimamente relacionados. Creemos fuertemente en esto y esa es la razón por la que el British Design Council siempre ha tenido la misión de ayudar a las empresas a usar el diseño de la forma más efectiva posible para obtener resultados comerciales. Además, trabajamos con el sector público en diversas áreas incluyendo salud y bienestar. El trabajo que entregamos se equilibra igualmente para demostrar cómo el diseño puede agregar valor tanto económica, social y ambientalmente.

El diseño es hoy parte importante de la agenda de negocios. Ya no es más la guinda de la torta de los bienes preciados y marcas de lujo, durante la década pasada ganó relevancia en la estructura de las organizaciones, en cómo éstas operan y piensan. Un número creciente está comenzando a usar el diseño estratégicamente a fin de diferenciarse de sus competidores. Para lograr esto se requiere que las empresas logren ver el diseño más allá de las limitaciones de los productos, como se hace en la producción, y más como un mecanismo para catalizar y entregar información.

Por lo tanto, si una empresa sabe que necesita cambiar, pero no sabe cómo hacerlo, nosotros podemos entregarle una manera de lograrlo. Primeramente, ayudamos a las empresas a hacer la conexión de que el diseño va más allá de las consideraciones estéticas del producto. Esto lo hacemos al proveerlos de actividades y experiencias con equipos en la compañía que los ayudarán a hacer esta conexión, que los ayudará a pensar de un modo diferente del que lo estaban haciendo. Luego, trabajamos con ellos para que identifiquen las estrategias, desafíos y oportunidades clave, ayudándolos a desarrollar proyectos que les puedan aportar nuevas soluciones. Entonces los ayudamos en la entrega de estos proyectos, los cuales en sí mismos usualmente están relacionados con diseño y requieren la puesta en marcha de los diseñadores.

A menudo existe un amplio rango de iniciativas llevadas a cabo por las empresas, tales como productos, servicios, investigación de clientes y usuarios finales, procesos y marcas.

El British Design Council sigue el progreso y el impacto de estos proyectos en el tiempo, porque estamos interesados en investigar el valor económico que el diseño trae a las empresas con las que trabajamos – en particular, el retorno de la inversión hecha por la empresa, gracias al diseño.

Las áreas de crecimiento que buscamos medir incluyen valor invertido en el diseño como resultado del programa y como éste se correlaciona con el aumento del volumen del negocio, utilidades, exportaciones, así como con el empleo. Así que la idea es que estamos demostrando que el diseño crea valor y no debe ser visto como un lujo o algo costoso en la inversión de la empresa. Y, de este modo, hemos descubierto que los resultados de esta evaluación, en moneda británica, muestran que por cada £1 que las empresas gastaron en diseño, tuvieron un repunte de £20 en el volumen de sus ventas, £4 en utilidades operacionales y £5 en exportaciones. Las utilidades fue lo que más les importó a la mayoría si no a todas las empresas y en este caso nos indica que

WITH THE IDEA OF INSPIRING, CONNECTING, AND ORCHESTRATING INNOVATION, NOT ONLY THROUGH SCIENCE AND TECHNOLOGY, THE ANACLETO ANGELINI UC INNOVATION CENTER, HAS RECOGNIZED DESIGN AS SOURCE OF VALUE CREATION. CONSEQUENTLY, ITS FIRST INITIATIVE IN THIS AREA WAS TO BRING TO CHILE THE DESIGN LEADERSHIP PROGRAM OF THE DESIGN COUNCIL OF THE UNITED KINGDOM. ELLIE RUNCIE, DIRECTOR, FUTURE PROGRAMS, EXPLAINS HOW USING DESIGN STRATEGICALLY IS HELPING COMPANIES TRANSFORM THEIR PROSPECTS FOR SUCCESS.

The Design Council is dedicated to championing great design to improve people's lives and make things better. Economic growth and design are closely related. We strongly believe this and it is the reason why the Design Council has always had the mission to help business to use design as effectively as possible to deliver commercial results. In addition, we work with the public sector in many different areas including health and wellbeing. The work we deliver is balanced equally on demonstrating how design can add value economically, socially and environmentally.

Design is now firmly on the business agenda. No longer is the cherry on the cake for high-end goods and luxury brands, over the past decade it has gained relevance for the way organizations are structured, how they operate and how they think. An increasing number are starting to use design strategically to differentiate themselves from their competition. To achieve this requires businesses to see design far beyond the constraints of products and production does this, and more as a mechanism for catalyzing and delivering innovation.

So if a business knows that it needs to change, but doesn't know how it can change we can provide them with a way of achieving this. First, we help businesses make the connection that design goes beyond aesthetic considerations of product. We do this by delivery activities and experiences with teams in the business to help them make the connection that design is a tool that may help them think in a very different way about what they are doing. We then work with them to identify their key strategic challenges and opportunities, helping them to develop projects that can deliver new solutions. We then help them to manage the delivery of these projects, which in themselves are usually design-related projects and require commissioning to designers.

There is often a wide range of projects taken forward by businesses, such as product, service, end user or customer research, process and brand.

The Design Council tracks the progress and impact of these projects over time because we are interested in investigating the economic value that design is bringing to the businesses we work with – in particular the return on investment businesses get from design.

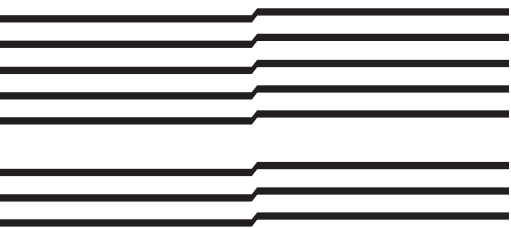
The areas of growth we measure include: value invested in design as a result of the program and how this correlates to increase in turnover, profit and exports as well as jobs. So, the idea is that we are demonstrating that design creates value and shouldn't be seen as a luxury or cost for a business to invest.

And thus, we discovered that the results of this assessment, valued in the British currency, showed that for every £1 spent on design by businesses, there was a recovery of £20 in turnover, £4 in operating profit and £5 in exports. Profit is what matters to most if not all businesses so in this case it suggests that 25% of the investment is recovered as profit thanks to design, which is significant. Finally, we found out that the companies had created jobs as a result of the program: six new jobs created or safeguarded for every businesses we have supported.

Since 2007 we have supported more than 2,000 companies to use design more effectively and it was from this pool that we surveyed 249 businesses to evaluate the economic impact. These businesses had experienced the program since 2010 therefore the results had occurred within two years and during a time when there was

“Existe una oportunidad para los diseñadores de mejorar sus destrezas de esta forma en particular. Lo que hemos hecho con el British Design Council en el Reino Unido, al acercarlos a este programa de liderazgo de diseño, es tener redes de diseñadores capacitados”

“There is an opportunity for designers to improve their abilities this way in particular. What we have done with the Design Council in the United Kingdom, in introducing them to the design leadership program, is to have trained networks of designers”



el 25% de la inversión fue recuperada en forma de utilidad gracias al diseño, lo que es muy significativo. Finalmente, descubrimos que las empresas habían creado nuevos empleos como resultado del programa: se crearon o salvaguardaron seis empleos por cada una de ellas.

Desde 2007 hemos apoyado a más de 2.000 empresas que utilizaron el diseño más eficientemente y fue de esta muestra de donde encuestamos a 249 para evaluar el impacto económico. Estas compañías habían experimentado con el programa desde 2010, por lo tanto, se habían obtenido dichos resultados dentro de dos años y durante una época en que hubo una recesión económica. El hecho de que estas empresas no solo hubiesen sobrevivido a este desafío, sino que hayan crecido y creado nuevos empleos, es significativo.

Por lo tanto, podemos encontrar un vínculo en el hecho de que incluso en tiempos difíciles el diseño es un motor económico fundamental para la innovación, que hace a las empresas salir de sus problemas, las ayuda a diversificarse, a descubrir y abrir nuevos mercados que, de otro modo, no habrían podido existir en ese momento. Este informe completo está disponible en el sitio web del British Design Council: www.designcouncil.org.uk. En los últimos meses hemos dirigido un estudio para explorar más a fondo las actitudes empresariales hacia el diseño. Esto incluyó la entrevista en profundidad con las empresas, todas líderes en su campo, incluyendo: Barclays, Diageo, Virgin Atlantic y Herman Miller y esto nos hizo llegar a tres conclusiones principales:

1. El diseño está centrado en el cliente: el beneficio es mayor cuando está íntimamente relacionado con la solución de problemas.
2. El diseño es más potente cuando se inserta en la cultura: funciona mejor cuando tiene un fuerte apoyo dentro de la organización, especialmente en la alta dirección.
3. El diseño puede añadir valor a cualquier organización: puede beneficiar a las fábricas y organizaciones basadas en el servicio, sean éstas pequeñas, medianas o grandes.

Este informe descubrió que todos entendieron la importancia de tener una estrategia de diseño y no simplemente percibirlo como algo únicamente relacionado con el estilo o estética del

an economic recession. The fact that these businesses had not only survived this challenging climate, they had also grown and created jobs are significant.

Therefore, we can make the link that even in hard times- design is a fundamental economic driver of innovation, taking companies out of their problems, helping them to diversify, and to discover and open up new markets that, otherwise, could not exist at that moment.

The full report on this is available on the Design Council's website: www.designcouncil.org.uk.

In the last few months, we conducted further studies exploring business attitudes towards design. This included in-depth interview with businesses, all leaders in their field including: Barclays, Diageo, Virgin Atlantic and Herman Miller, which led to three main findings:

1. *Design is customer-centered: benefit is greatest when design is intimately related to solving problems.*
2. *Design is most powerful when culturally embedded: it works best when it has strong support in the organization, especially from senior management.*
3. *Design can add value to any organization: design can benefit manufacturing and service-based organizations, small, medium or large.*

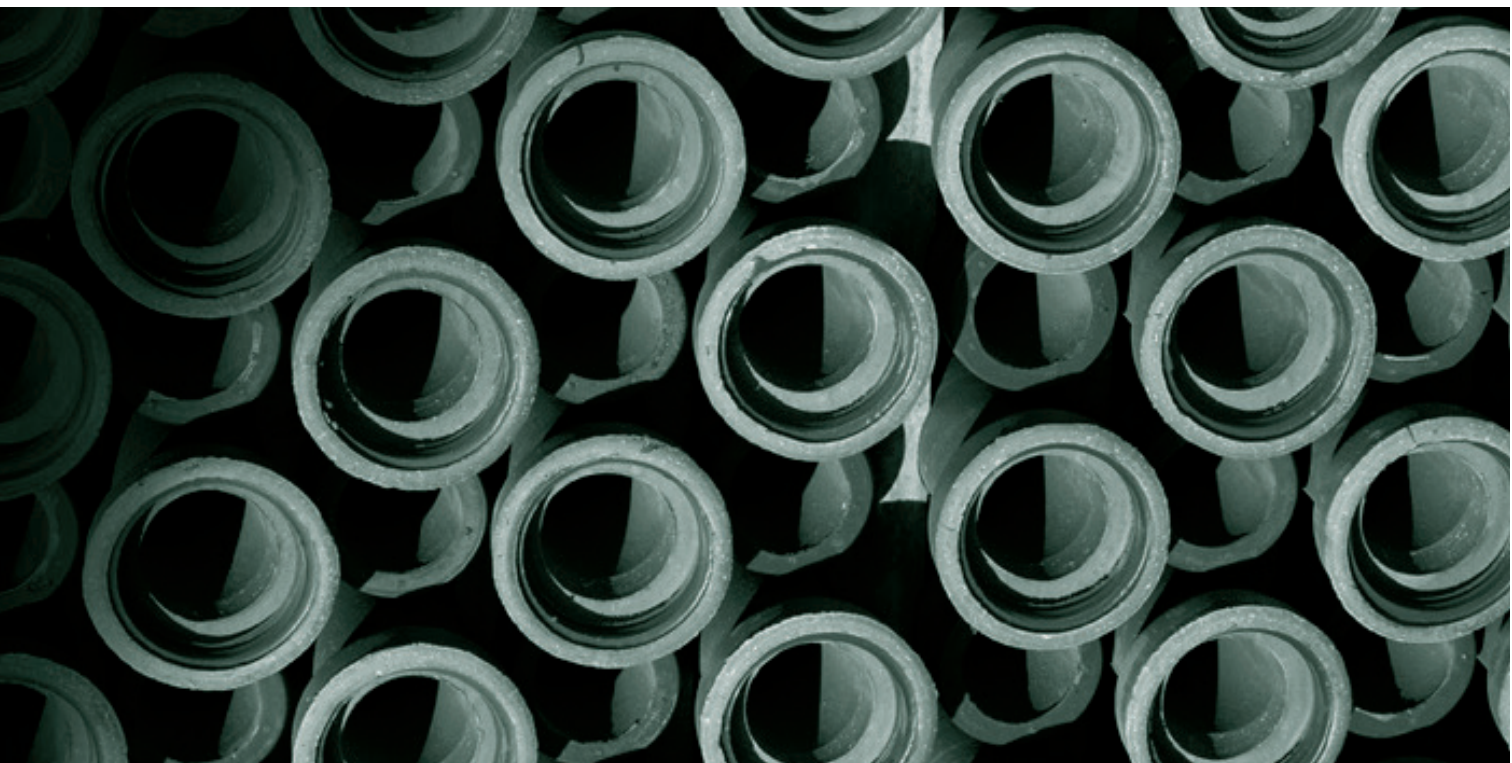
Above all the report uncovered that all understood the importance of having a design strategy and not simply perceiving design as something relating purely to styling or product aesthetic. All have taken on highly experienced designers and design teams to lead and deliver this strategy, in some cases with designers on the leading team of the business.

This research is called "Leading Business by Design" and we partnered with Warwick University to deliver it. Again, this is available on the Design Council's website.

Both studies suggest that design is growing in importance to businesses and it is no longer just companies like Apple that use design strategically.

Design professionals have a valuable role to play in the companies they work for and they could really make a difference to the growth prospects of business.

Non-design businesses face the risk, especially in an economic slowdown, of going out of business if they continue to do the same



producto. Todos tomaron a diseñadores y equipos de diseño de gran experiencia para dirigir y aplicar esta estrategia, en algunos casos con diseñadores liderando el equipo de la compañía.

Esta investigación se llama “Conduciendo la empresa a través del Diseño” y nos asociamos con la Universidad Warwick para hacerla.

Ambos estudios sugieren que el diseño está creciendo en importancia para las empresas y que ya no solo compañías como Apple lo utilizan estratégicamente. Los profesionales del Diseño tienen un rol valioso en las empresas donde trabajan y realmente pueden hacer una diferencia en el crecimiento de los prospectos de éstas.

Las empresas que no usan el diseño enfrentan riesgos, especialmente el de una desaceleración económica, y de quedar fuera del negocio por seguir haciendo lo que han hecho siempre. Es difícil, pero justamente es en estos tiempos cuando hay que explorar como la empresa puede cambiar e identificar nuevos caminos para el crecimiento. Las compañías no pueden permitirse seguir en la misma posición, si siguen haciendo lo que han hecho durante los últimos diez o veinte años, sin importar el éxito que hayan obtenido, deben preguntarse cómo van a cambiar algunas de las formas en que han estado trabajando. ¿Cómo pueden innovar para llegar a ser diferentes, mejores y más eficientes?, ¿qué otras industrias podrían adoptar sus nuevas ideas?

Existen muchos ejemplos ampliamente conocidos de empresas de clase mundial que han usado el diseño para innovar en sus modelos de negocio. Por ejemplo, en el Reino Unido, la Rolls Royce no es solo un fabricante líder de motores a reacción, sino que también son los mayores proveedores de servicios. Esa es innovación. Sin embargo, aún existen demasiados fabricantes tanto en el Reino Unido como en otros lugares que siguen pensando en lo mismo. Ellos necesitan preguntarse “¿dónde vamos a estar en diez años? y ¿seguiremos produciendo solo bienes o proveeremos además servicio en diferentes lugares y mercados? Y el punto es que los diseñadores pueden ayudarlos a pensar en estas preguntas. Pueden hacer las conexiones entre lo que es posible y beneficioso como también en cómo pueden transformar exitosamente nuevos conocimientos, de un modo diferente.

En el presente, la presión por innovar y hacer las cosas de forma distinta ha aumentado mucho. La economía digital ha forzado a cada empresa a pensar en el servicio, ya sea que estén partiendo o sean ya una gran y bien establecida compañía. Todas las empresas piensan ahora en cómo aprovechar la economía digital y ofrecer un servicio de forma más creativa.

Por ejemplo, en este reciente viaje a Santiago, conocí a muchos artesanos talentosos que llevan pequeños negocios y me impresionó la calidad de sus productos. Sin embargo, cuando les pregunté si tenían página web, la mayoría respondió que no. Si la tuvieran, podrían darse cuenta de que podrían vender en un mercado global en vez de hacerlo una vez al año a la audiencia de una muestra local. Yo creo que la economía digital entrega a estas compañías la oportunidad de pensar sobre ellas mismas y sobre sus servicios, no solo como fabricantes o productores, sino también como proveedores de servicios.

La reciente desaceleración de la economía ha forzado a muchas compañías a pensar sobre cómo entregar más, con menos, debido a las reducciones financieras y de recursos. Sabemos que esos momentos son un desafío para muchas compañías; sin embargo, el diseño puede ayudar a encarar estos desafíos al considerar como pueden hacerse las cosas en forma distinta con menos material o reciclando.

Hay un plazo de tiempo muy limitado en el que una empresa puede competir exclusivamente en precio, pero ellas deben

thing they have always done. It is difficult but during these times it is exactly the right time to invest in exploring how the business can change and identifying new routes for growth. Companies cannot allow themselves to keep the same position, if they keep doing the same thing they have been doing the latest ten or twenty years, no matter how successfully, they have to think how they are going to change some of the ways in which they have been working. How can they innovate to make themselves different, better and more efficient - and what other industries could adopt their new ideas?

There are many well-known examples of world class businesses that have used design to innovate their business models. For example, in the UK Rolls Royce is not only a leading manufacturer of jet engines; they are also a major service provider. That is innovation. However there are still too many traditional manufacturing businesses in the UK and beyond that still think of themselves this way as well. They need to think “where are we going to be in ten years’ time and will we continue to be a producer of goods or will be also be a service provider”, in different places and markets? And the point is that designers can help them think about these questions. They can make the connections between what is possible and who would benefit as well as how to successfully translate new knowledge in a different way.

At present, the pressure for innovating and doing things in a different way has very much increased. The digital economy has also forced every company to think about service, whether they are a start-up or a large and well established business. All businesses now must think about how they can harness the digital economy and think more creatively about the service they deliver.

For example, in this recent trip to Santiago, I have met many talented crafts people running small businesses and I have been so impressed by the quality of their products. However, when I asked them for their web address, most of them did not have one. If they did they might just find that they could be selling to a global market rather than to a limited audience in a show once a year. I believe that digital economy presents an opportunity for these companies to think about themselves and about their services, not only as manufacturers or producers but also as service providers.

The recent economic slowdown has forced many companies to think about how they deliver more, with less, due to cuts in finances and resources. We know that this is the challenge of many companies during such times; however design can help to tackle these challenges by considering how things can be done differently and with less material or reusing material.

There is a very limited time frame in which a business can compete purely on price, so they must compete on value. To me, this is a critical factor for any business wanting to compete in a global market. Every place in the world can be touched by these factors and they involve great opportunities for design. Design is a powerful tool, because one of the most important things that it can provide is a unique focus and insight on customer and end user needs.

Good design can identify problems that people might be experiencing and can provide insight and subsequently new ideas for solutions as to how to improve people’s lives. All companies should connect more closely with their clients, even if they think they are already doing so, because design has a great opportunity to deliver them this connection. When we work with clients we find that Design Thinking can draw out the extremes between their customers and therefore in their needs, which helps to avoid a “one size fits all” mentality. It can also help a business to better communicate its value and difference to its customers and therefore why people should buy from them and not others. Those companies that do it well encourage people buy things they did not know they wanted, they have realized how to reach the important issue, sell a solution to my problem, for a price that I am willing to pay.

competir finalmente en el valor. Para mí, este es un factor crítico para cualquier empresa que quiera competir en un mercado global. Cada lugar en el mundo puede ser tocado por estos factores, los que implican grandes oportunidades para el diseño. El diseño es una herramienta poderosa, ya que una de las cosas más importantes que puede proporcionar es un enfoque y percepción únicos sobre las necesidades tanto del cliente como del usuario final.

Un buen diseño puede identificar problemas que las personas podrían estar experimentando y puede proveer de una visión y consecuentemente de nuevas ideas en pos de las soluciones y de cómo mejorar la vida. Todas las empresas deberían conectarse más íntimamente con sus clientes, incluso si piensan que ya lo están haciendo, porque el diseño tiene una gran oportunidad de entregarles esta conexión. Cuando trabajamos con los clientes, encontramos que el pensamiento de diseño puede extraer el máximo de sus clientes y por lo tanto de entre sus necesidades, lo que los ayudará a evitar que tengan un pensamiento “talla única”. También puede ayudar a la empresa a comunicar mejor su valor y diferenciarse frente a sus clientes y de esta manera hacer que éstos comprendan porque deben comprarle a ellos y no a otros. Aquellas compañías que hacen esto bien, estimulan a las personas a comprar cosas que ellos no sabían que necesitaban, han descubierto algo muy importante, venden una solución para mi problema por un precio que estoy dispuesto a pagar.

Necesitamos conectar este paradigma con aquellas habilidades que deben ser fortalecidas por los diseñadores. Muchos de estos profesionales tienen habilidades estratégicas y tenemos que ver en qué parte de la compañía encajan, más allá de su propia disciplina. Es decir, si yo soy un diseñador gráfico, necesito ir más allá de mi disciplina y ser capaz de ver dónde están los desafíos para el diseño y cómo puedo ayudar a enfrentarlos en una empresa a través del tema que se me ha asignado. Del mismo modo, de forma creciente, si los diseñadores quieren trabajar estratégicamente en las empresas, tendrán que hacerlo en el nivel superior de la organización y entonces guiar a la compañía a través

We need to connect this paradigm with those abilities that need to be strengthened by designers. Many of these professionals have strategic abilities and we must search in what part of the company they fit, beyond their own discipline. That is to say, if I am a graphic designer, I need to see beyond my discipline and be able to see where design challenges are and how I can help to tackle them through the brief to which I have been assigned. Also, increasingly, if designers want to work more strategically in businesses, they must be able to work on the top of the organization and to lead the company through a process of reviewing its current state and explore what it could be doing differently.

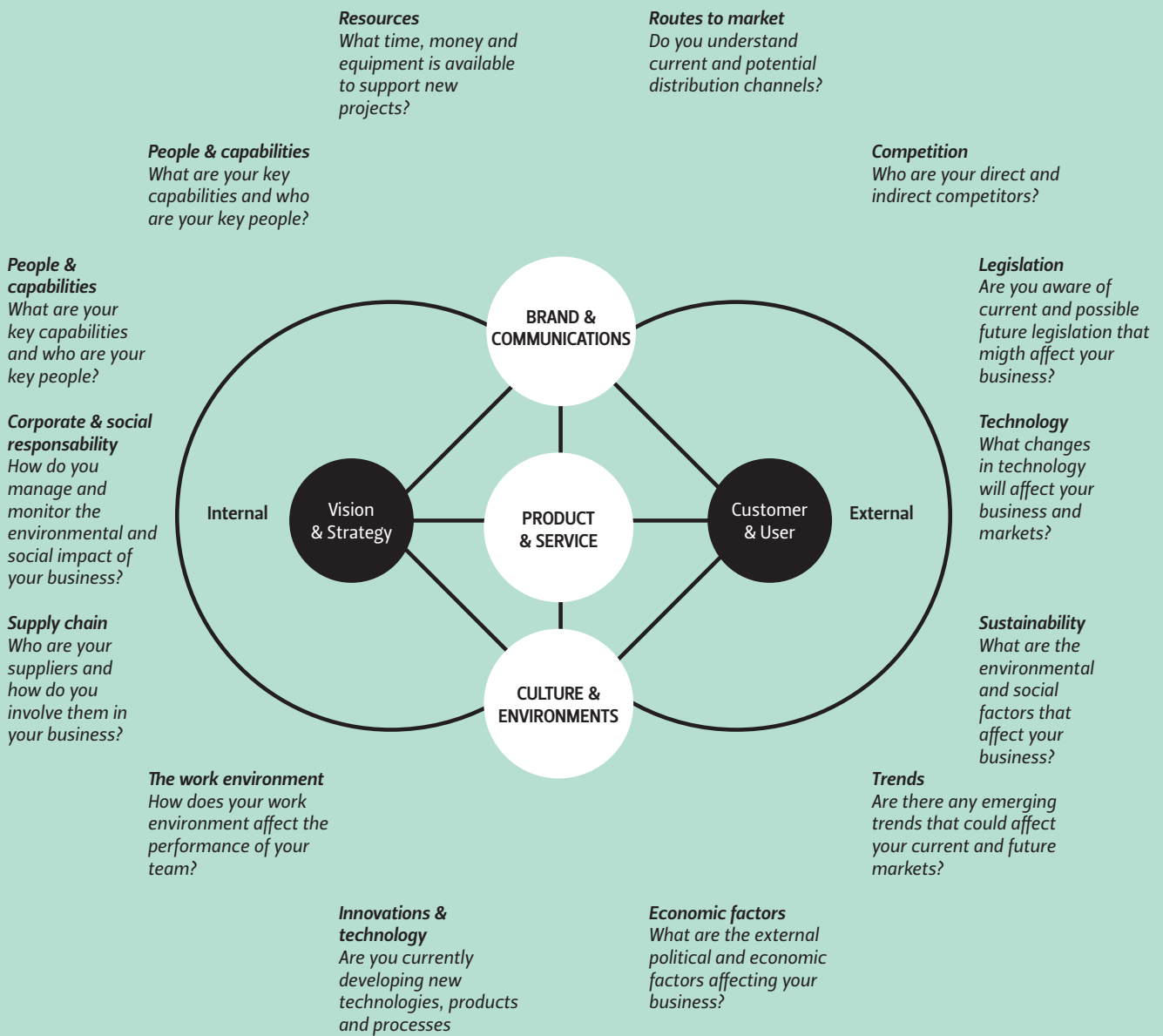
The Design Council has recruited a network of Design Associates who work with businesses in this way, as part of the Design Leadership Programme. Their task not only consists of helping the business deliver change through design, they also train, teach, and help the companies to see where design fits in the longer term so that the companies can continue to have a relationship with design beyond our intervention. The projects they have commissioned has given them experience in how to frame, brief, commission and implement design projects, often working with external designers, so they are “learning by doing”. The Design Council is an independent and enterprising charity and that is the reason why we do this programme to create a market for design where it is not being used enough.

Many businesses we have worked with have not come to us because they are looking for design to solve their problems, we might meet them through other business networks and their issue will be raised in terms of declining sales or the requirement to redesign a product. What we do is help them to take a step back and to observe the range of challenges within their company, and then review other, perhaps new opportunities that could help to overcome them. Then we can say “ok, let us see now why the sales are falling”.

There are usually several areas we explore in this process: Vision & Strategy, Customers and End Users, Brand and Communication, Product and Service and finally the Culture and Environment. Truly design-led businesses ensure all these areas are connected through design.

“Por lo tanto, si una empresa sabe que necesita cambiar, pero no sabe cómo hacerlo, nosotros podemos entregarle una manera de lograrlo”

“So if a business knows that it needs to change, but doesn't know how it can change, we can provide them with a way of achieving this”



de un proceso de revisión de su estado actual y explorar que se podría hacer de forma diferente.

El British Design Council ha reclutado una red de diseñadores asociados que trabajan de esta manera con empresas, como parte del Programa de Liderazgo del Diseño. Su tarea no consiste solamente en ayudar a la empresa a entregar proyectos de cambios a través del diseño, sino que también entrenan, enseñan y ayudan a las empresas a ver dónde es necesario el diseño en el largo plazo para que pueden continuar teniendo una relación con él, más allá de nuestra intervención. Las iniciativas que han puesto en marcha les han dado experiencia en cómo enmarcar, abreviar, implementar y poner en práctica proyectos de diseño, trabajando a menudo con diseñadores externos, que están en el proceso de “aprender haciendo”.

El British Design Council es una organización benéfica independiente y emprendedora, y esta es la razón por la que hacemos este programa para crear un mercado para el diseño donde no se está utilizando lo suficiente.

Muchas empresas con las que hemos trabajado no han llegado a nosotros porque estén buscando al diseño para solucionar sus problemas, podemos encontrarlos a través de otras redes de negocios y su problema surgirá en términos de una baja en las ventas o el requerimiento del rediseño de un producto. Lo que hacemos es ayudarlos a detenerse y observar la cantidad de desafíos que hay dentro de su compañía, y luego a revisar otras cosas, quizás nuevas oportunidades que los pueden ayudar a superarlos. Luego de esta observación, nos encontraremos en condición de decir “ok, veamos ahora por qué están cayendo las ventas”.

Frecuentemente existen muchas áreas que explorar durante este proceso: visión y estrategia, clientes y usuarios finales, marca y comunicación, productos y servicios y finalmente la cultura y medioambiente. Guiar verdaderamente a las empresas a través del diseño asegura que todas estas áreas se conecten.

A veces, puede que su producto ya no sea relevante en el mercado y esta sea la razón por la que los clientes no vuelvan y las ventas caigan. En otros casos, puede ser la entrega de la oferta: cómo está siendo fabricado o quizás cómo está siendo entregado a los clientes a través de una marca que no tiene significado o una experiencia positiva al momento de usarla. A menudo existen diferentes cosas que pueden estar pasando que causen que las ventas bajen y nuestro rol es encontrar la razón y descifrarlo desde la perspectiva del diseño.

Deseamos ayudar a las empresas a crecer a través del uso eficiente del diseño y podemos apoyarlas en entender cómo pueden hacerlo con el fin de obtener mayores utilidades. Nos mantenemos en contacto con nuestros clientes, porque nos interesa mucho saber de su progreso y también deseamos saber si el diseño continúa teniendo un rol importante en sus negocios. Aproximadamente cada dos años, evaluamos el impacto que esto ha tenido en la compañía, nos enfocamos en este impacto y le asignamos cifras; lo hacemos en un marco de tiempo razonable. Nosotros no decimos “bueno, demostrar el valor de esto tomará mucho tiempo” y luego nos vamos.

Este modelo funciona para el cliente. Si tienen una emergencia, entonces tendremos que trabajar a su ritmo. Si tienen problemas y necesitan detenerse, no detenemos junto a ellos y regresamos cuando se encuentren listos para comenzar de nuevo.

Sometimes, it may be because what their product is no longer relevant in the market and this is the reason why customers don't come back and sales fall. Other times it might be the delivery of the offer: how it is being manufactured, or perhaps how it is being delivered to customers through a brand that doesn't have meaning or a positive experience at point of use. There often is a range of different things that may happen causing sales to decline and our role is to find out why and to decipher this from a design perspective.

We want to help businesses to grow through the effective use of design and we can help businesses to understand how they can do this in order to deliver increased profits. We keep in touch with our customers because we are keen to know how they are progressing and also because we want to know if design continues to have a positive impact on their business. Approximately every two years we evaluate the impact this has caused in the company. And the good part of this is that we focus on the impact and assign figures to it, we do this in a reasonable time frame, we do not say well, this is going to take years to show the value and then we go away”.

This model does work for the client. If they are in a hurry, then we will have to work to their pace. If they have problems and need to stop, then we stop with them and come back when they are ready to pick things up again.



Ellie Runcie es la Directora de “Futuros Programas” en el British Design Council



LA EXPERIENCIA DE NAYLOR

NAYLOR EXPERIENCE

FUENTE, BRITISH DESIGN COUNCIL / PROVIDED BY DESIGN COUNCIL

Industrias Naylor comenzó a hacer tuberías cerámicas en 1890. Aproximadamente un siglo después agregó tuberías plásticas a su producción, y a su vez, la división de Concreto Naylor abasteció al sector construcción con dinteles.

La empresa también partió fabricando maceteros de jardín en los años 90. Cuando Edward Naylor asumió como jefe ejecutivo en 1993, el negocio estaba en problemas. Las ventas habían bajado y tenían mala reputación respecto a la calidad del producto. Además, la cerámica como material de drenaje estaba bajo el asedio del plástico y el mercado disminuía. Las tuberías cerámicas duraban mucho más pero las de plástico eran más económicas y eso era un problema en mercados claves, como el de la construcción, agricultura y servicios.

“Teníamos empleadas a 375 personas pero nuestras ventas eran de solo £13MM. Necesitábamos mejores productos, más automatización y nuevas fuentes de ingreso”, recuerda Naylor. Una década de fuerte inversión en nuevas plantas, equipamiento, soluciones tecnológicas y diversificación puso el negocio de vuelta en un rumbo uniforme en 2005. Pero algo faltaba dice Naylor: “Nos faltaba chispa y confianza. Estábamos compitiendo contra enormes corporaciones, pero nos veíamos como de segunda clase. El marketing era de nuestra cosecha y lo poníamos en práctica a medida que aprendíamos. Un folleto barato era un buen folleto y no había una mirada coherente de lo que nosotros representábamos. A pesar de que nuestra calidad había mejorado, teníamos que ponernos al día con nuestra imagen”.

Justo cuando el negocio empezó a superar su problema, el área comercial del Forum de la Industria Cerámica los invitó a participar en *Designing Demand*. El primer paso era una visita del equipo de diseño y expertos en negocios, quienes buscaron el modo de mejorar las áreas clave como estrategia, productos, procesos y marca. El diseñador Jonathan Ball señala que al negocio le faltaba un proceso sistemático de desarrollo del producto y una marca coherente.

La inversión hecha en diseño por Naylor ha sido comparativamente pequeña, pero el retorno “espectacular”, según él mismo comenta. “No se trata solo de estética.

Es un proceso creativo dentro de la empresa. El diseño es fundamental, crea marcas, productos y un ambiente dentro de la compañía que le permite avanzar”, concluye Naylor.

Naylor Industries began making clay drainage pipes in 1890. It added plastic pipes around a century later, and around the same time Naylor Concrete division started supplying the construction sector with lintels.

The business also started manufacturing garden pots in the 90s. When Edward Naylor took over as Chief Executive in 1993, the business was in trouble. Sales were declining and they had a bad reputation for product quality. Also, clay as a drainage material was under siege from plastic and the market was shrinking. Clay pipes last much longer but plastic is cheaper and that was a problem for us in key markets like construction, agriculture and utilities.

“We employed 375 people but our sales were only £13 million. We needed better clay pipe products, more automation and new income streams” Naylor remembers. A decade of heavy investment in new plant, equipment, It and diversification put the business back on an even keel by 2005. But something was missing, says Naylor: “We lacked sparkle and self-confidence. We were competing against big corporates but saw ourselves as second fiddle. Marketing was home-grown and we made it up as we went along a cheap brochure was a good brochure and there was no coherent view of what we stood for. While our quality was much improved, we had to get to grips with our image”.

*Just as the business started to grapple with the problem, trade body of the Ceramic Industry Forum invited them to take part in *Designing Demand*. The first step was a visit from a team of design and business experts, who looked for ways to improve key areas such as strategy, products, processes and branding. Design Associate Jonathan Ball says the business lacked a systematic product development process and a coherent brand.*

Naylor’s design investment, has been comparatively small, he says, but payback has been “spectacular”. “It’s not just about aesthetics. It’s the creative process within the business. Design is fundamental, creating brands, products and an environment for businesses to move forward”, Naylor concludes.

