

**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
ESCUELA DE NEGOCIOS**

**EL VALOR INTANGIBLE DEL PROCESO
PROYECTUAL EN UNA
ORGANIZACIÓN.**

Mariana Minafro Spinelli

Tutor: Vanesa Welsh

MBA 2x2 2020 – Febrero 2022

El valor intangible del proceso proyectual en una organización.

Mariana Minafro Spinelli

Resumen

La necesidad de incorporar el conocimiento sobre el cliente en la estrategia directiva da lugar a repensar desde la organización la importancia de medir y gestionar sus intangibles entendiéndolos como un conjunto de conocimientos y prácticas a dimensionar y analizar en relación al impacto en los resultados financieros. Parte de este intangible es generado en la práctica del diseño sin embargo se detecta un espacio de vacancia vinculado a la medición de su impacto lo que se refleja en la ausencia de objetivos de trabajo claros y en la falta de presencia del diseño o su conocimiento generado al momento de buscar entender el negocio y sus necesidades desde la experiencia del cliente.

A partir de una metodología de investigación cualitativa, de tipo descriptiva, de diseño no experimental, a través de encuestas y entrevistas en profundidad se buscaron identificar las dimensiones que permiten analizar el valor e impacto del conocimiento proyectual desarrollado por un equipo de diseño en el marco de una organización al analizarlo como un intangible, a partir de relevar los roles y procesos de trabajo presentes en distintas organizaciones, su integración con la organización y las expectativas desde la organización hacia el equipo. Además, se buscó conocer las métricas utilizadas para dimensionar los resultados y el desempeño del equipo de diseño distinguiendo si es considerado este intangible una ventaja competitiva y cuál es su rol en la toma de decisiones estratégicas.

Como principales resultados, se relevó que si bien comienzan a formarse estructuras y equipos capaces de generar este intangible, aún es utilizado en el plano del producto y en su minoría para definiciones estratégicas. Si bien hay una percepción sobre la ventaja competitiva que esto podría implicar, la falta de madurez en la medición y su uso describe un alcance e impacto evidente

limitado. Es decir, se pudo dimensionar la brecha en las distintas dimensiones entre la teoría, la percepción y la práctica efectivamente ejecutada a partir de este intangible. De esta manera, se buscó abrir a debate la forma de medir y analizar el impacto del conocimiento proyectual como intangible de una organización, en tanto se presenta como una ventaja competitiva en la relación de los productos y servicios con los clientes y, por lo tanto, en los resultados financieros de una organización.

Palabras clave

Diseño de experiencia de usuario – medición de intangibles – intangibles-
impacto – ventaja competitiva - diseño

Índice

Introducción	5
Marco teórico	8
Capítulo 1: Importancia de la medición de los intangibles	8
<u>1.1 Definición intangible y capital intelectual</u>	9
<i>Definición de los intangibles</i>	9
<i>Definición de capital Intelectual</i>	11
<u>1.2 Importancia de la medición de los intangibles</u>	13
<u>1.3 Herramientas de medición de intangibles</u>	18
Capítulo 2: Medición de Intangibles en diseño	28
<u>2.1 El equipo de diseño en una organización</u>	28
<i>2.1.1 Roles</i>	29
<i>2.1.2 Entregables e impacto</i>	33
<u>2.2 Porqué y cómo medir el impacto del equipo de diseño</u>	35
<i>2.2.1 El proceso de valorar la medición</i>	35
<i>2.2.2 Tareas para la medición del impacto generado en los equipos de diseño</i>	37
<u>2.3 Importancia del cliente en el proceso del diseño</u>	38
<u>2.4 El diseño como ventaja competitiva</u>	40
Metodología de investigación	43
<u>Población y muestra</u>	44
Capítulo 3: Análisis de casos sobre el valor de intangibles	46
<u>3.1 Análisis de encuestas</u>	46
<u>3.2 Análisis de entrevistas</u>	66
Conclusiones	70
Bibliografía	73
Anexos	76

Introducción

Todos alguna vez disfrutaron de una experiencia o servicio memorable, en el día a día se eligen marcas, productos y plataformas para hacer más simple lo cotidiano y también se decide lo que no se quiere volver a usar, y esto puede tener múltiples razones pero seguramente tenga su raíz en que su diseño no fue el adecuado para resolver la necesidad de ese usuario porque, como plantea Parker (2019), el buen negocio resuelve problemas reales. Sin embargo, si las experiencias memorables son tan simples, concretas y exitosas entonces por qué todas las empresas no lo logran. Pareciera ser que esto se debe a que la simplicidad de un buen diseño es el resultado de un proceso complejo; un proceso no lineal, basado en un conocimiento sólido del negocio y del usuario y sin ecuaciones concretas lo que hace que sea difícil de replicar y sistematizar. Por esto es que lograr diseñar un producto o servicio que responda a las necesidades de los usuarios y maximice los ingresos no es un objetivo que se alcance de forma recurrente y consistente (Sheppard, 2018) y esto se debe en gran parte por el carácter intangible del diseño.

Durante los últimos años las empresas han decidido conformar equipos de diseño de producto como parte de su estructura organizacional y esto comenzó a generar resultados. Estos reflejan su impacto en métricas de experiencia del cliente como el NPS y en sus finanzas, reduciendo costos operativos y aumentando los ingresos, en palabras de Robert Pressman, autor de *Software Engineering: A Practitioner's Approach*, cada \$1 dólar invertido en la Experiencia del usuario habrá un retorno de la inversión de \$100 dólares.

Sin embargo, aún se detecta un espacio de vacancia vinculado al abordaje analítico de la *performance* de los equipos de diseño, es decir, analizar el valor e impacto del conocimiento generado a partir de determinado proceso de diseño y de este proceso como práctica en los resultados financieros de una organización.

En este momento las organizaciones cuentan con más información sobre sus clientes que en cualquier otro momento de la historia, sobre el uso que se hace de sus productos, sus hábitos de consumo o comportamiento pero además pueden acercarse a ellos desde herramientas cuantitativas como encuestas o cualitativas como entrevistas para poder crear sus propios *insights* y traducirlos a una oportunidad de negocio. Sin embargo como plantea McKinsey (Sheppard, 2018) más del 40% de las empresas aún no incorporan la voz del usuario durante la fase de desarrollo de los productos y tampoco definen objetivos de trabajo claros para sus equipo de diseño, es decir, estos equipos no están involucrados en las necesidades y entendimiento del negocio que buscan optimizar lo que se refleja en la falta de métricas de diseño, trabajo entre distintas áreas e integrar la experiencia del usuario con el negocio.

En este sentido, el potencial de crecimiento de las empresas que cuentan con equipos de diseño consolidados es enorme gracias a la conexión real que hoy existe entre el usuario y las empresas abriendo nuevas formas de entender al cliente, tal como revela la investigación *Value of Design Survey* realizada por McKinsey en 2018 a 300 compañías globales las empresas con equipos consolidados y con espacio para el proceso de diseño lograron un aumento en sus ingresos del 10% y del 20% en retorno para los accionistas manteniéndose de forma contundente en todas las industrias analizadas: tecnología médica, bienes de consumo y banca minorista. Esto se debe a que estas organizaciones integran al diseño como un área transversal y vuelven el foco en el usuario un objetivo de la dirección, logrando constituir un conocimiento tanto desde la interacción con el cliente como en el proceso de diseño enmarcado en un entendimiento del negocio que termina de conformar este intangible diferencial.

En este contexto, este trabajo busca establecer un marco que posibilite repensar las herramientas de medición de performance e impacto de la práctica y conocimiento proyectual en una organización. Para esto, se abordaron las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué implica pensar al proceso de un equipo de diseño como un intangible?

¿Qué dimensiones de los intangibles pueden traspolarse al campo de diseño a fin de identificar variables que faciliten la medición analítica de su impacto y performance?

¿Cómo es la medición y percepción del valor generado por el diseño en una organización?

¿Cómo se usa este intangible en la toma de decisiones? ¿Se considera una ventaja competitiva?

¿Qué métricas permiten visibilizar el impacto del trabajo de un equipo de diseño?

¿Cuáles habilitan visibilizar los avances y potenciales resultados de un ejercicio proyectual?

Este trabajo tuvo como objetivo principal identificar las dimensiones que permiten analizar el valor e impacto del conocimiento proyectual desarrollado por un equipo de diseño en el marco de una organización al analizarlo como un intangible. En segundo lugar se propuso relevar los roles y procesos de trabajo presentes en distintas organizaciones, su integración con la organización y las expectativas desde la organización hacia el equipo. Por otro lado, se buscó conocer las métricas utilizadas para dimensionar los resultados y el desempeño del equipo de diseño que participó de esa ejecución; además entender el uso de esas métricas. Finalmente, se analizó si es considerado este intangible una ventaja competitiva y cuál es su rol en la toma de decisiones estratégicas.

La metodología de investigación utilizada fue cualitativa, de tipo descriptiva, de diseño no experimental, a través del estudio de casos en profundidad con el objetivo de entender la relación entre este intangible y los resultados, para de esta manera proponer un giro en la forma de medir y analizar la performance de un equipo de diseño. Para una mayor profundidad de análisis se realizaron entrevistas con la finalidad de analizar distintas experiencias y miradas; y consolidar distintas prácticas y metodologías.

Para esto, en el primer capítulo se propuso repasar las definiciones existentes de los términos activo intangible, intangible y capital intelectual para establecer un punto de partida que nos permitiera analizar distintas metodologías para su medición y, finalmente, reflexionar sobre la importancia de medirlos al

considerarlos un capital clave en términos de competitividad y creación de valor para compañías que buscan crecer desde la innovación y servicios intensivos en conocimiento (Euroforum, 1998).

Un segundo capítulo, se enfocó en la medición de los intangibles en diseño. Para ello, y tomando como punto de partida estudios elaborados por compañías referentes en Diseño de Experiencia de usuario, se analizaron cómo se define el rol del equipo de diseño en una organización a partir de sus entregables y conformación, se profundizó sobre el porqué es importante medir el impacto generado y qué posibles tareas se pueden llevar a cabo para hacerlo, y se analizó la importancia del cliente en el proceso de diseño para finalizar sobre si podría ser o no considerado una ventaja competitiva.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: IMPORTANCIA DE MEDICIÓN DE LOS INTANGIBLES

Durante la década del '80 y '90 se generaron gran cantidad de publicaciones que muestran la importancia del concepto de capital intelectual en las organizaciones. Esto generó el espacio para plantear a nivel teórico cómo el valor del capital intelectual puede aumentar la rentabilidad (Bismuth & Tojo, 2008) y cómo este puede ser una ventaja competitiva (Bontis *et al*, 1999) aunque como resumen Vanesa Welsh (2018) esto no pudo demostrarse científicamente.

En este aspecto, se establecieron definiciones más concretas sobre capital intelectual, diferenciándolo de intangibles, activos intangibles, entre otros. En este contexto mientras que algunos autores proponen que los activos intangibles forman parte del capital intelectual otros además plantean que los activos intangibles crean valor en la economía (Pike *et al.*, 2002), por lo que el capital intelectual no agrega valor monetario aunque si agregan valor a sus clientes internos y externos (Dumay, 2009) dejando en evidencia la importancia de la medición del capital intelectual para la creación de valor. Esto toma mayor relevancia al considerar que en una organización suele ser mayor la proporción de intangibles respecto a recursos totales pero sin embargo no se reflejan en el balance por lo cual es crítico no valuarlos y no transparentarlo (Lev y Zarowing, 1998).

Este creciente interés se da tanto en el ámbito académico como organizacional. Desde las organizaciones, surge una motivación propia del cuerpo directivo como de *stakeholders* externos por medir y gestionar sus intangibles pues no se busca no sólo considerar los reportes anuales al momento de crear ventajas por la competencia de capital (Kaufmann y Schneider, 2004).

1.1 Definición intangible y capital intelectual

Desde la mirada de la contabilidad, un activo se define como un recurso del cual se espera un beneficio económico futuro y, según *el International Accounting Standards Board*, si este es identificable, no monetario y no tiene sustancia física

entonces se denomina activo intangible. Para ser identificable tiene que poder ser valuado por separado o proveniente de un derecho contractual, por eso son sólo una parte de los activos intangibles los que pueden presentarse en un balance contable si se contempla esta definición del *International Financial Reporting Standards (GIFTS)*.

Definición de los intangibles

El concepto de intangible es un término complejo que surge en el siglo XIX y que durante principios de siglo XXI cobra relevancia pero sin embargo aún no encuentra su consenso en el ámbito académico (Kaufmann y Schneider, 2004) dado la diversidad de perspectivas desde las que se lo estudia y desde las que se lo busca definir; por ejemplo la contabilidad usa el término “intangible”; la economía, el de “activos de conocimiento”; y desde recursos humanos utilizan “Capital Intelectual” (Johanson, 2000).

En la gran variedad de definiciones y considerando que algunas refieren a niveles muy abstractos, Kaufmann y Schneider (2004) logran definir cuatro grupos de términos a partir de un repaso de la bibliografía existente entre 1997 y 2003: intangibles, capital intelectual, propiedad intelectual y sin término; y como punto en común destacan, más allá del término utilizado, el valor económico que es atribuido a los intangibles. Además mencionan que con frecuencia se asocia la potencial generación de ganancias al concepto de intangible por ser un “conocimiento que puede ser convertido en ganancia” (Sullivan, 2000, p.228) y generar beneficios futuros (Lev, 2001); pero como plantea Bukh (2001), no existe una única definición de capital intelectual y ambos conceptos se usan frecuentemente como sinónimos en contextos y con contenidos similares.

Desde la perspectiva de gestión del conocimiento, Bueno et al. (2006) definen a un recurso *intangible* como aquel activo sin sustancia física que proviene del conocimiento o como las actividades que hacen que ese conocimiento, que podrá generar ganancias futuras, entre en acción. Al mismo tiempo definen al *Capital Intelectual* como el valor de los activos intangibles provenientes del conocimiento. En este sentido, el conocimiento se define como el conjunto de

experiencias, saberes, valores e información que posibilitan consolidar una estructura mental capaz de procesar nuevas ideas para un nuevo contexto dado. Por su lado Dierickx y Cool (1993) califica los recursos intangibles como estratégicos dado que, y como resume Welsh (2018):

- a) son no comercializables, y se desarrollan y acumulan en la organización ;
- b) tienen fuerte carácter tácito y complejidad social,
- c) surgen a partir de las habilidades y del aprendizaje organizativo,
- d) son inmóviles y están vinculados a la empresa, y
- e) su desarrollo es “dependiente de la senda”, es decir, depende de los niveles de aprendizaje, inversión, stocks de activos y actividades de desarrollo previas.

Por otro lado, aunque los intangibles no responden a una transacción si tienen un valor que puede reflejarse contablemente y que puede provenir de tres grandes grupos: Derechos – como contratos de distribución, de trabajo, convenios, licencias y franquicias -, Relaciones – que agrupa mano de obra, relaciones con el cliente – y Propiedad intelectual – patentes, derechos de autos, tecnologías patentadas, conocimiento empresarial y técnico. Son estos intangibles generados en el hacer de la organización, a diferencia de los adquiridos, los más complejos de documentar en un balance pero, sin embargo, su valor es significativo. Además, para todas las empresas que cotizan en la bolsa se puede reflejar como la diferencia entre el valor de mercado de una empresa y el valor en libros y esto representa el 34% del valor total de las empresas que cotizan en la bolsa según el *Brand Finance*, 2019.

Aunque como resume el GIFTs 2019 en *Brand Finance*, su revisión anual del valor mundial de los intangibles, esto cambió desde el año 2001 cuando comenzó a requerirse el desglose del valor de los activos intangibles en distintas categorías y no como *goodwill*, este cambio sólo logra reflejar los activos intangibles adquiridos en los balances y no aquellos que son generados en el hacer organizacional lo que genera una distinción entre los intangibles presentados en un balance y los que no.

Los intangibles que se desarrollan internamente – exceptuando escenarios de M&A – también pueden agruparse bajo la categoría de capital intelectual

presente en el marco académico y que lo define como es un elemento clave en cualquier organización que busca su crecimiento desde la innovación, al mismo tiempo el conocimiento generado por el talento se constituye como un recurso estratégico y distintivo. Por esto, como proponen Edvinsson y Sullivan (1996) aquellas organizaciones que logran sus resultados a partir de la innovación y apalancándose en servicios de conocimiento, se preocupan por entender su capital intelectual.

Definición de capital Intelectual

Al igual que para el término intangible, Bukh (2001) asegura que no hay tampoco una única definición para el concepto de capital intelectual. Como plantea Walsh (2018) a pesar de la no clara definición si hay una tendencia en el término intangible como parte de la definición del capital intelectual la cual se define en términos de factores de producción no físicos, pertenecientes a los individuos o a las organizaciones, que contribuyen a obtener un resultado final (Blair & Wallman, 2001; Ramanauskatié, 2012)

Como punto de partida se toma la definición planteada en el Euroforum (1998):

“El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad de aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombre de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc, de una organización, que aunque no están reflejadas en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida.” (Euroforum, 1998, p. 102)

Desde esta definición se pueden repasar los principales aspectos que contempla para conceptualizar capital intelectual.

En primer lugar, se contempla como parte de ese activo todo lo relativo a conocimiento del personal como las relaciones establecidas, el conocimiento y *know-how* de los profesionales responsables al abordar la propuesta de

Edvinsson y Malone que lo definen como un “lenguaje que marca las pautas de pensamiento, habla y acción de aquellos quienes conducen los futuros beneficios de las compañías” (Sánchez Molina, 2007, p.99). Así, los intangibles tienen su origen en el conocimiento, habilidades, valores y actitudes de las personas que conforman la organización (Cañibano et al., 1999).

Luego para abordar el valor presente y futuro que genera este activo, se retoma lo argumentado por Bradley quien propone que es la habilidad de innovar y convertir la información de datos a conocimiento, un proceso más complejo y no tan simple de disponibilizar como una tabla con datos porque implica agregar valor a esa información y éste se logra con la experiencia, por lo cual se puede definir como “la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza” (Sánchez Medina, 2007, p.99). Esta mirada se complementa con el carácter intangible y la falta de corporalidad de este tipo de activo propuesto por Lev (2001).

Por otro lado, el contar con este capital implica contar con un diferencial que puede ser considerado como un valor competitivo que el autor recupera a partir del aporte de Stewart (1991, 1998) quien lo describe como algo que no se puede tocar y sin embargo aporta valor a la organización por ser una ventaja competitiva que puede ser identificada y medida, “el valor de este capital viene dado por la diferencia entre el valor mercado de la empresa y el valor contable de la misma (...) Es un indicador que puede resultar adecuado para explicar la importante de los activos intangibles” (Sánchez Medina, 2007, p.100).

Bradley (1997) propone cuestionar los estereotipos empresariales que dan por sentado la rigidez en los procesos aplicados para pensar la tecnología como un resultado de las decisiones, procesos e ideas consecuencia del capital intelectual.

Es sobre estos aspectos repasados que se define el marco conceptual para realizar este trabajo que plantea analizar el valor de los intangibles desarrollados en el hacer organizacional, es decir que en este se incluye el conocimiento propio y generado por las personas sobre el hacer y sobre el negocio, la disciplina y los clientes, la capacidad de pensar, aprender y adaptarse y los procesos diseñados.

Si bien como se plantea en el Euroforum (1998) el capital intelectual está formado por tres dimensiones interrelacionadas: humano, estructural y relacional en el marco de este trabajo se contemplará únicamente la dimensión de capital humano por buscar enfocarnos sólo en los intangibles centrados en el individuo en relación a la organización.

1.2 Importancia de la medición de los intangibles

Tal como identificaron Kaplan y Norton (2004) los intangibles han incrementado su impacto en la creación de valor a largo plazo, de representar un 30% del valor de mercado de las empresas en 1982, pasaron a duplicar su porcentual 10 años después y llegaron a superar el 80% del valor del mercado en 1997; este incremento cobra aún más sentido cuando se considera el avance en la era de la información cuando los activos intangibles se presentan como una ventaja competitiva organizacional y, por lo tanto, clave para la creación de valor.

En la misma línea, *Aon* y el *Ponemon Institute* analizaron el valor de los intangibles en la últimas cuatro décadas de las compañías que conforman el S&P y pasaron de ser un apoyo a representar el 84% del valor empresarial del S&P (Imagen 1).

Tangible Assets vs. Intangible Assets for S&P 500 Companies, 1975 – 2018

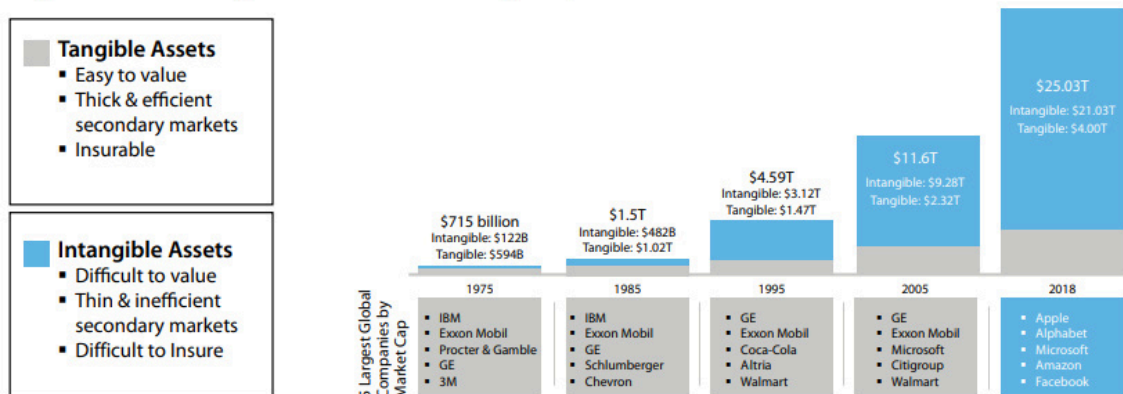


Imagen 1

Activos intangibles vs activos tangibles de las compañías del S&P entre 1975 y 2018. A través del gráfico se puede observar el crecimiento exponencial de los activos intangibles y cómo esto es logrado por un nuevo mix de organizaciones respecto a análisis anteriores.

Fuente: Intangible Assets Financial Statement Impact Comparison Report (2019)

A su vez en el sector digital, con compañías de Internet, *software* y tecnología, esto tiene mayor impacto lo que se refleja en el posicionamiento del ranking del GIFTs 2019 de *Brand Finance* donde las primeras cinco posiciones las ocupan *Microsoft, Amazon, Apple, Alphabet* y *Facebook* (Imagen 2).

2019 Rank	2018 Rank	Company	Sector	Total Intangible Value (USD bn)	Total Intangible Value/ Enterprise Value (%)	Tangible Net Asset Value (USD bn)	Net Disclosed Intangibles (USD bn)	Disclosed Goodwill (USD bn)	Undisclosed Intangible Value (USD bn)	Enterprise Value (USD bn)
1	2	↑ Microsoft Corp	Internet & Software	\$904	90%	\$106	\$8	\$36	\$860	\$1,009
2	1	↓ Amazon.com Inc	Internet & Software	\$839	93%	\$65	\$4	\$15	\$820	\$903
3	3	← Apple Inc	Technology & IT	\$675	77%	\$199	\$0	\$0	\$675	\$874
4	4	← Alphabet Inc	Internet & Software	\$521	65%	\$279	\$2	\$18	\$501	\$800
5	6	↑ Facebook Inc	Internet & Software	\$409	79%	\$110	\$1	\$18	\$389	\$518
6	9	↑ AT&T Inc	Telecoms	\$371	84%	\$70	\$164	\$146	\$60	\$441
7	7	← Tencent Holdings Ltd	Internet & Software	\$365	88%	\$52	\$3	\$5	\$357	\$417
8	8	← Johnson & Johnson	Pharma	\$361	101%	-\$2	\$48	\$30	\$283	\$359
9	11	↑ Visa Inc	Banking	\$348	100%	-\$1	\$28	\$15	\$305	\$348
10	5	↓ Alibaba Group Holding	Internet & Software	\$344	86%	\$56	\$4	\$26	\$314	\$400

Imagen 2

Ranking de compañías por el total de sus valor intangible.

Las empresas del sector digital que grafican el valor de sus intangibles y su respectivo impacto en el valor de mercado.

Fuente: Global Intangible Finance Tracker (GIFT) — an annual review of the world's intangible value (2019)

Si bien este reporte anual considera tanto los intangibles presentes en los balances como aquellos no representados, es importante destacar que la mayoría de los intangibles no se reportan debido a la dificultad de los estándares contables para reconocerlos dado la carencia de una transacción que los refleje. De hecho, como resume este reporte, el 34% del valor total de las empresas que cotizan en bolsa del mundo se debe a un valor no presente en sus balances.

Según una encuesta realizada en 2019 *Columbia Threadneedle*¹ los inversionistas también reconocen tanto la falta de métodos para valorar los intangibles como su importancia. Más del 88% de los encuestados coinciden en la falta de adecuación de los métodos de valuación convencionales, como los

1 Institutional Investor y Columbia Threadneedle obtuvieron 170 respuestas de inversores de Norte América, Europa y Asia. Además, entrevistaron 12 CIOs, directores de inversiones, portfolio managers y consultores de organizaciones del mundo.

flujos de descuento, para considerar los activos intangibles. Además el 95% comparte que valorar estos activos es importante porque contienen información sobre la fortaleza del modelo de negocio en el futuro. Por otro lado, la encuesta plantea (Imagen 4) que el capital intelectual se transformó en un elemento crucial para la performance y crecimiento a largo plazo en una economía basada en el conocimiento en la cual las organizaciones encuentran su diferencial competitivo en los activos intangibles más que en los tangibles (Columbia Threadneedle, 2019)

"A company's intangible assets contain important information about the future strength of its business model."

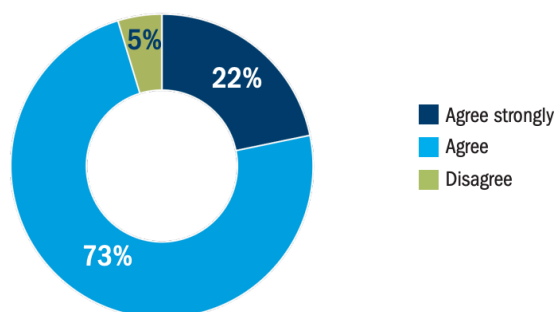


Imagen 3

Los intangibles revelan la solidez del modelo de negocio de las empresas.

En base a la encuesta, hay una fuerte tendencia para considerar a los intangibles como una fuente informacional sobre las fortalezas futuras del modelo de negocios de una organización.

Fuente: Columbia Threadneedle Investments (Septiembre, 2019)

Sin embargo, como plantea Cañibano (1999) esta capacidad de proporcionar valor es alcanzable sólo si son gestionados y medidos adecuadamente. Esto implica por un lado poder identificarlos por separado de otros activos o gastos y por el otro estimar la depreciación que no podría calcularse con los métodos de la contabilidad que miden la depreciación de los activos tangibles. A su vez, la contabilidad tradicional presenta limitaciones para reflejar los valor precisos de los intangibles, dado que los estados financieros no reflejan todos los activos y pasivos por lo cual podrían no reflejarse tampoco todos los intangibles y menos aún valuarse adecuadamente.

El informe elaborado por *Columbia Threadneedle* (2019) menciona distintos ejemplos de esto, el primero es lo que expone *U.S. Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP) que el valor de los activos creados internamente son reflejados como gastos, o salarios, sin contemplar la ganancia que estos pueden generar en un futuro. Un segundo ejemplo que se refleja en los balances cómo gasto es la inversión en investigación y desarrollo porque según la FASB no hay evidencia concreta que demuestra como esta inversión se vuelve un beneficio económico aún cuando estos beneficios pueden durar años.

Sin embargo, en el valor de las acciones del FAANG (*Facebook, Amazon, Apple, Netflix, y Google*) se encuentra un ejemplo de cómo esta inversión se refleja en la performance del valor accionario (Imagen 5)

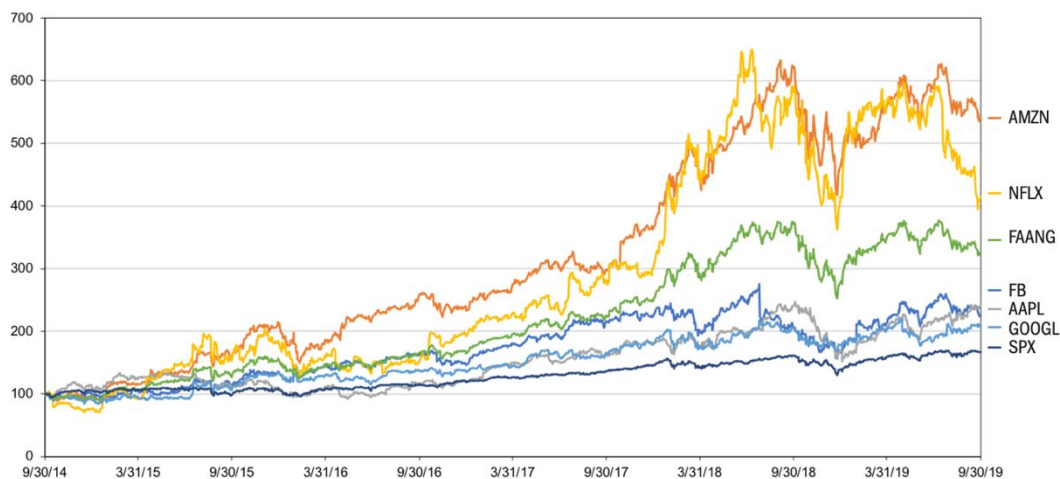


Imagen 5

Valor de acciones financieras del FAANG en 5 años

El poder de los intangibles para ofrecer un rendimiento superior al mercado. Ingresos totales acumulados desde Septiembre 2014 a Septiembre 2019

Fuente: Bloomberg; Columbia Threadneedle Investments (Septiembre, 2019)

En este contexto contable donde las organizaciones sólo pueden reflejar el capital intangible si lo adquieren a través de fusiones o adquisiciones (M&A) puede generar una conclusión errónea en índices como P/E, P/B o ganancias pues una empresa que acumule intangibles mediante adquisiciones tendrá una mayor proporción de activos intangibles registrados en su balance que una que

los desarrollos internamente. Un ejemplo de este, explica el CFA Institute (2019), es el caso *Microsoft-Apple* donde los activos intangibles son el 16,9% de *Microsoft* mientras que para *Apple* son sólo el 2,7% y esto sólo refleja la estrategia de crecimiento por adquisición de la compañía liderada por Bill Gates

Esta disparidad se abordó en un documento reciente del CFA Institute (2019) que examinó a *Microsoft* y *Apple*: los intangibles representan el 16,9% de los activos totales de *Microsoft*, debido en gran parte a las tendencias adquisitivas de esa empresa, mientras que representan solo el 2,7% de los activos totales de *Apple*.

Por último, la importancia en la medición de los activos intangibles se refleja en la decisión de los inversores de profundizar en ellos aún cuando las metodologías contables no los capturan, y por eso estos consultan reportes financieros, mapas de opinión sobre los líderes de la organización o miden la experiencia en el mercado para dimensionar el peso de los activos intangibles en el valor de la compañía (Columbia Threadneedle, 2019)

1.3 Herramientas de medición de intangibles

La definición de los intangibles dentro una organización es un punto inicial, sin embargo si se consideran un elemento clave para proyectar el desarrollo y crecimiento organizacional es importante detectar los instrumentos capaces de medir estos intangibles. Una de las principales herramientas para medir el conocimiento y capacidad de innovación es el *Balanced Scorecard* (De Arteche et al, 2017).

El *Balanced Scorecard* (BSC) es una herramienta diseñada por Kaplan y Norton (1992) con el objetivo de centralizar las métricas capaces de entender cómo una organización es percibida por sus clientes y accionistas; y cuáles son sus oportunidades para mejorar y crear valor. Dado que es capaz de hacer visual un contexto, puede considerarse tanto una herramienta como una metodología que busca y permite representar visualmente las métricas de performance de distintas iniciativas que en su lectura conjunta explican cómo se desarrollan los

planes de acción claves para alcanzar la visión y estrategia de la compañía. A diferencia de otros tableros, incorpora indicadores financieros como no financieros.

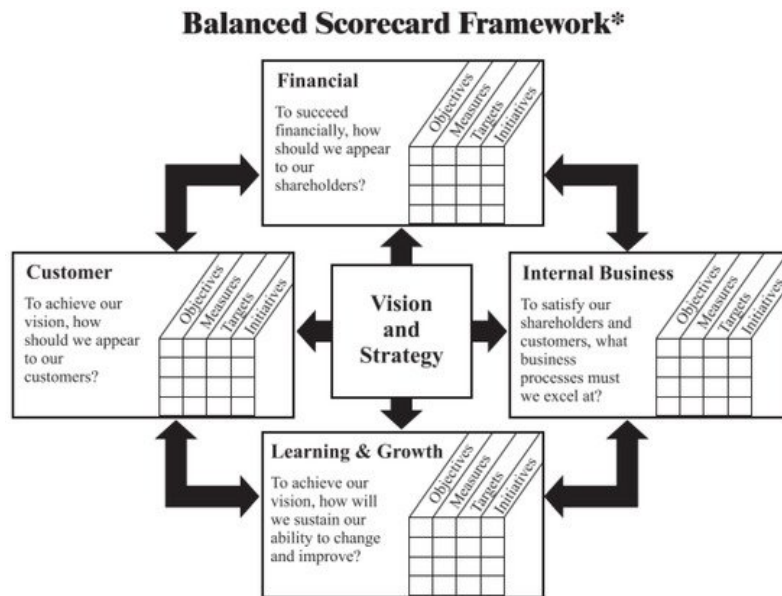


Imagen 6

Relaciones en el esquema de Balanced Scorecard Model

La arquitectura de causa y efecto vincula las cuatro perspectivas y desarrolla un mapa estratégico que grafica la lógica de creación de valor y para quiénes se crea.

Fuente: Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs. *Sustainability*, 12(8), 3221. doi:10.3390/su12083221

Para poder tener incidencia en la gestión organizacional brinda un entorno operativo facilitando la relación entre la visión, la estrategia y las acciones con un conjunto de indicadores agrupados en cuatro perspectivas de negocio (Imagen 7):

- Financieras, mide los retornos e inversión y el valor económico,
- de clientes, contemplando como métricas genéricas la satisfacción, retención y posicionamiento de mercado,
- de procesos internos midiendo la calidad, tiempo de respuesta, costo e introducción de nuevos productos,
- y de aprendizaje y crecimiento al medir la satisfacción de los empleados

De esta manera, es a partir de los ejes que se evidencia el principal diferencial de esta metodología que no se centra sólo en el aspecto financiero sino que busca pensar integralmente la medición de la estrategia. El desafío organizacional está en alinear la búsqueda de la excelencia operacional y los resultados financieros con el objetivo de proponer mejoras y diseñar una estrategia capaz de lograr ambos resultados y siempre teniendo al cliente en el centro de su planificación, lo que implica pensar indicadores particulares que traduzcan la relación con el cliente en un objetivo claro de dirección. Pero además mantener la búsqueda de la excelencia para dirigir el enfoque en las operaciones críticas en pos de lograr la satisfacción del cliente. (Alveiro Montoya, 2011)

Y es en este contexto aparece el concepto de *mapa estratégico* de Norton y Kaplan como marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan, 2005 , p.59), evidenciando cómo los objetivos de las cuatro perspectivas (Imagen 6) se vinculan por relaciones de causa y efecto y obligando a las organizaciones a ser claras en la lógica de creación de valor y para quiénes es esa creación.

El Balanced Scorecard de ECI

Perspectiva financiera		Perspectiva del cliente	
METAS	INDICADORES	METAS	INDICADORES
Sobrevivir	Flujo de caja	Nuevos productos	Porcentaje de ventas nuevos productos
Tener éxito	Crecimiento trimestral de las ventas e ingreso operacional por división		Porcentaje de ventas productos propietarios
Prosperar	Mayor participación de mercado y ROE	Capacidad de respuesta	Entregas a tiempo (definido por clientes)
		Proveedores preferentes	Participación en compras de clientes clave
			Evaluación clientes clave
		Alianzas con clientes	Cantidad de esfuerzos de ingeniería cooperativos

Perspectiva interna de la empresa		Perspectiva de innovación y aprendizaje	
METAS	INDICADORES	METAS	INDICADORES
Capacidad tecnológica	Geometría versus competencia de la fabricación	Liderazgo tecnológico	Tiempo para desarrollar la siguiente generación
Excelencia en fabricación	Tiempos de ciclo, costo unitario, <i>yield</i>	Aprendizaje de fabricación	Tiempo de procesamiento hasta la madurez
Productividad de diseño	Eficiencia del silicio, eficiencia de ingeniería	Foco en el producto	Porcentaje de productos que equivalen a 80% de las ventas
Introducción de nuevos productos	Introducción real de productos versus el plan	Tiempo de llegada al mercado	Introducción de nuevos productos versus competencia

Imagen 7

Perspectivas del Balanced Scorecard

Parte fundamental del modelo es construir objetivos y mediciones para cada una de las cuatro perspectivas del modelo.

Fuente: Kaplan, R; Norton, D (2005) El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño, *Harvard Business Review*, 3-10

Para poder traducir la estrategia organizacional en mediciones el BSC establece tres principios para vincular con la estrategia: las relaciones causa-efecto, los *drivers* de performance y los vínculos financieros. Pero como plantean Kaplan y Norton el BSC más que un sistema de medición de performance es una metodología de *management* que funciona como herramienta motivacional y de

evaluación continua ya que permite tener *feedback* continuo sobre la implementación de la estrategia.

Un segundo ejercicio para medir intangibles es el que propone el Modelo Intellectus diseñado en 2003 por Eduardo Bueno en el marco del Foro del Conocimiento e Innovación “Intellectus”, plataforma de transferencia y reflexión del Instituto Universitario de Investigación IADE de la Universidad Autónoma de Madrid. Este modelo busca definir un índice a partir de un mapa de variables y propone dimensionar cuantitativamente los intangibles para poder ordenar la gestión estratégica del capital intelectual de una organización.

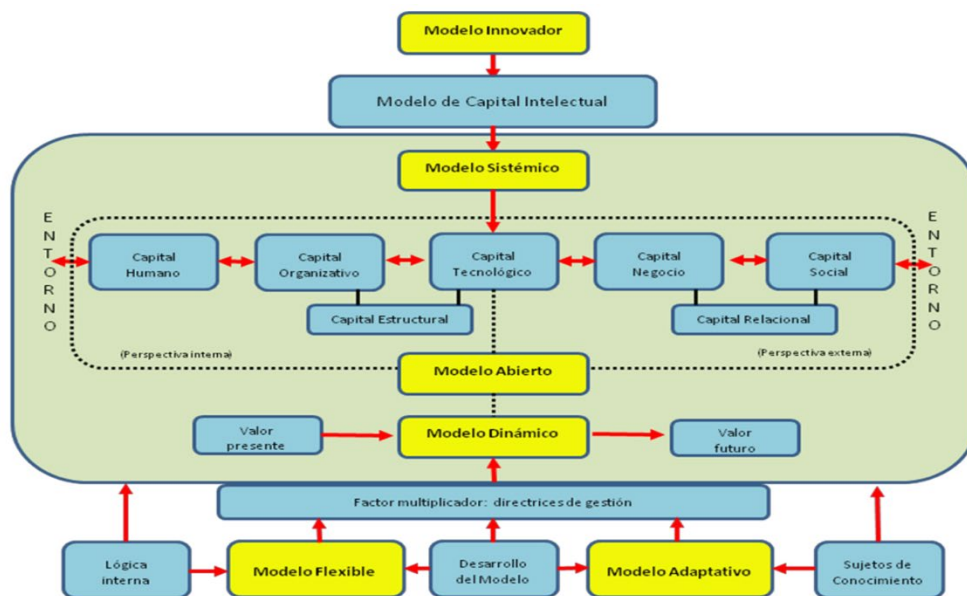


Imagen 8

Modelo Intellectus, características básicas.

Fuente: Bueno-CIC (2003): Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual, Documento Intellectus no5, CIC-IADE (UAM), Madrid.

Este modelo es un indicador sintético compuesto por varios indicadores, conformando una estructura de árbol, sistémica, abierta, flexible, adaptativa y dinámica (Bueno, 2011) a distinto niveles de detalle. Se construye sobre cinco capitales: humano, estructural – el cual se divide en capital organizativo y capital tecnológico – y capital relacional – dividido en capital de negocio y social - . En

el año 2011 se propuso una actualización del modelo y se incorporó el capital de emprendimiento e innovación, para contemplar los esfuerzos hechos por la organización a nivel macro y micro en innovación. Al incorporarse este componente, se aceleran el resto por considerarse que este favorece el resto de los cinco factores contemplados.

Otra herramienta es el *Análisis de procesos por jerarquías (APJ)* propuesto en 1970 por el matemático Saaty que fue diseñado como un método para resolver problemas socio económicos pero que dada la diversidad de datos que puede contemplar, es utilizable en la planificación estratégica, análisis de benchmarking y eficiencia, gerenciamiento de operaciones, entre otros. Este modelo permite la jerarquización de opiniones subjetivas pudiendo estimar cuantitativamente el valor estimado de importancia relativa de cada atributo de cada criterio y objetivo dispuestos para alcanzar una meta (González , 2015).

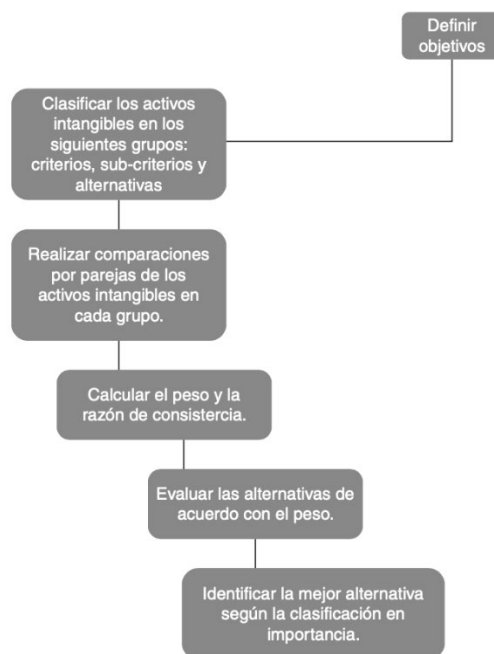


Imagen 9

Análisis de procesos por jerarquías (APJ).

Modelo de decisión para medir y categorizar activos intangibles en empresas de software a partir del APJ.

Fuente: González G, P. (2015) Propuesta de un modelo para medir activos intangibles en empresas de software a partir de una herramienta multicriterio. *Estudios Gerenciales*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.002>

La estructura propone definir una meta para la que se disponen criterios con distintos atributos, sub criterios y a estos lo corresponden distintas alternativas. La técnica se compone de tres etapas: análisis y modelización del problema definiendo un estructura jerárquica que establezca sus elementos, emisión de juicios de los expertos a partir de comparar pares, y la priorización y síntesis donde se obtienen las prioridades globales a partir de los criterios establecidos.

Cada atributo es ponderado en relación al resto de atributos que forman parte de una matriz que permite determinar un valor de prioridad y razón de consistencia a partir de esa valuación ponderada que permiten una comparación entre atributos. La aplicación de este modelo permite conocer la importancia de los criterios definidos como claves para alcanzar una meta pero además posibilita la monitorización continua de los intangibles para poder tomar decisiones de mejora continua que permitan crear valor, de inversión y gestión e incluso se puede integrar a modelos financieros que permita calcular el valor monetario de los resultados obtenidos por el APJ (González, 2015).

1.4 Comparación de herramientas de medición de intangibles

	Modelos de análisis		
Eje de análisis	Modelo BSC	Modelo de análisis por jerarquías	Modelo Intellectus
Autores	Kaplan y Norton	Thomas Saaty	Eduardo Bueno
Objetivo	Centralizar las métricas capaces de entender cómo una organización es percibida por sus clientes y accionistas.	Resolver problemas socio económicos. Medir e informar sobre aquello que no informa la contabilidad pero que sí reconoce el mercado.	Dimensionar cuantitativamente los intangibles para poder ordenar la gestión estratégica del capital intelectual de una organización.

Tipo	Herramienta y metodología	Método	Método
Tipos de indicadores	Financieros, de proceso interno, del cliente, y aprendizaje y crecimiento.	Eficiencia, benchmark, contables.	Utiliza tipos de capitales: humano, estructural - el cual se divide en capital organizativo y capital tecnológico -. Relacional - dividido en capital de negocio y social -, y emprendimiento e innovación
Estructura	Relaciona visión, estrategia y acciones midiéndolas de forma integral.	Propone definir una meta para la que se disponen criterios con distintos atributos, sub criterios y a estos lo corresponden distintas alternativas.	Propone dimensionar cuantitativamente los intangibles para priorizar y ordenar la gestión.
Relaciones	Establece tres principios para vincular con la estrategia: las relaciones causa-efecto, los drivers de performance y los vínculos financieros.	Determina valores de prioridad y razón para permitir comparación entre atributos.	Establece relaciones de causa-efecto y vínculos financieros.
Innovación	No es un indicador. Es el resultado de la alineación de las distintas perspectivas que representan en proceso operacional.		Es uno de los tipos de capitales e indicadores: Capital de emprendimiento e innovación y busca medir resultados de innovación (cultura innovadora, innovación de gestión, internacional, tecnológica y social), esfuerzo en innovación y la actitud y capacidad emprendedora.

Si bien durante mucho tiempo las evaluaciones organizaciones se han enfocado en la perspectiva financiera, el contexto actual exige establecer nuevas prioridades necesarias para identificar la capacidad de una organización de lograr resultados al planificar estratégicamente y de forma integral los aspectos de una empresa.

En este sentido el modelo BSC se presenta como una herramienta que permite abarcar todos los tipos de procesos y perspectivas, considerando indicadores según el tipo de organización. Esta es una de las razones por la cual Jiménez Zarco et al (2011) lo distinguen como uno de los sistemas capaces e ofrecer un medida del grado de realización de los procesos de innovación.

Finalmente, en este modelo la innovación no se presenta como una perspectiva en si misma sino que es parte del proceso operacional de la organización lo cual fomenta la creación de intangibles. De esta manera la innovación no es un indicador sino el resultado de una organización correctamente estructurada y sistematizada. (Welsh, 2018)

CAPÍTULO 2: MEDICIÓN DE INTANGIBLES EN DISEÑO

Como plantea Duncan (2017) una de las formas de lograr una innovación disruptiva integral es hacerla formar parte de la cultura operacional diaria, y esto implica conectar las acciones de los equipos de diseño con los objetivos financieros y así poner al cliente en el centro de las discusiones.

Esto se refleja en las compañías líderes que buscan como objetivos para los equipos de diseño el logro de la eficiencia, posicionamiento y resultados financieros, más allá de los indicadores propios de la disciplina como la mejora de la usabilidad y satisfacción del cliente. En este grupo el diseño no sólo es responsable de la ideación y ejecución de funcionalidades, sino también de los productos y servicios claves del modelo de negocio y de todo el portfolio de actividades en los cuales un pensamiento proyectual puede aportar valor. Esto implica estar presente en cada etapa del proceso de *product-decision making*.

Para lograr esto, es importante definir cuál es el rol de un equipo de diseño en una compañía que busca innovar. Según McKinsey el diseño es:

- Un liderazgo analítico y no sólo una percepción,
- Una experiencia de uso por sobre el producto,
- Una capacidad funcional a la compañía y no un equipo aislado,
- Un enfoque de beta continuo y no una etapa en un proceso.

En este marco en el año 2019 el grupo *InVision* publicó el artículo *The new design frontier* para mostrar los resultados de una encuesta que abría la discusión sobre la relación entre el diseño y la performance de negocio. La encuesta releva la experiencia de 2200 compañías, de distintas industrias y tamaños organizacionales, y de 77 países diferentes. Y es valioso recorrer los principales aprendizajes de este relevamiento si se considera, como plantea Oussama Ammar ,que “si quieres crear una compañía, encontrar una idea de el 0,1% del trabajo. El resto es la ejecución o cómo haces las cosas” y el diseño se trata de hacer, pero sólo el 5% de las organizaciones lo tiene integrado a la estrategia empresarial.

2.1 El equipo de diseño en una organización

2.1.1 Roles

El informe comienza haciendo un análisis de los distintos niveles alcanzados por un equipo de diseño en una organización: productores, conectores, arquitectos, científicos y visionarios.

En el primer nivel, productores, el equipo de diseño despliega sus habilidades ejecutoras enfocado en resolver problemas visuales. Sus principales objetivos con lograr eficiencia y consistencia, para eso se construyen manuales de voz y tono o *guidelines* de diseño que efficientizan el trabajo. Esto se refleja en el tipo de entregables que son *wireframes*, prototipos y lineamientos. Al no estar integrados al entendimiento de la estrategia sino enfocarse en la resolución de problemas aislados, hay una desconexión con el resto de los equipos y sus objetivos (imagen 10).

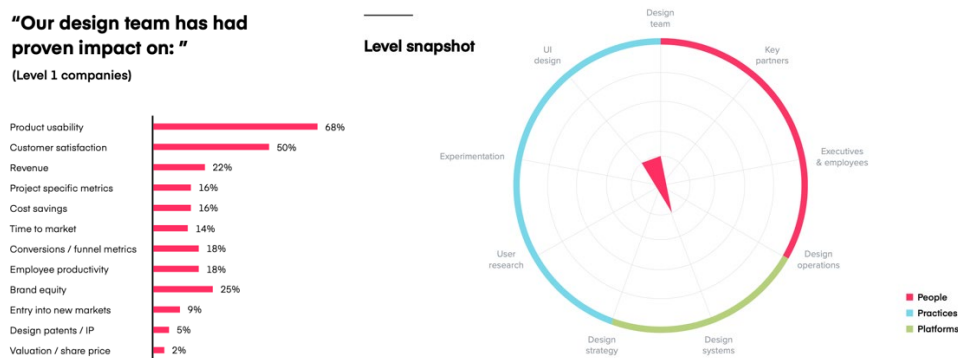


Imagen 10

Impactos y competencias del nivel 1.

Fuente: The new design frontier (2019)

La imagen 10 muestra como en un nivel inicial, se evidencia un incipiente desarrollo técnico del diseño y su respectivo impacto limitado a la usabilidad del producto.

El segundo nivel (Imagen 11) lo define como conectores y el espacio de trabajo de ellos es el *workshop* donde se exploran las habilidades comunicacionales y de facilitación. De esta manera se logran espacios colaborativos, hay un entendimiento preliminar de los problemas y se busca construir la empatía con el cliente al momento de diseñar soluciones.

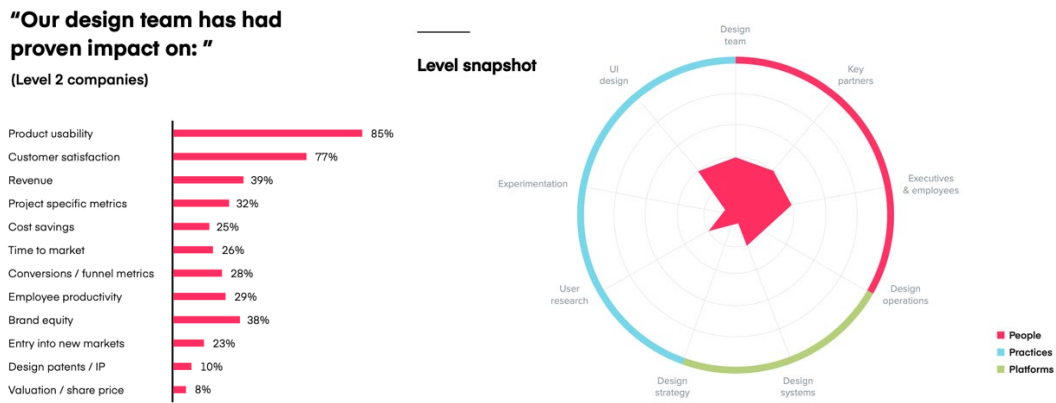


Imagen 11

Impactos y competencias del nivel 2.

El foco en el desarrollo de capacidades comunicativas y de facilitación, el mayor impacto se logra en métricas específicas del producto reflejando los vínculos logrados entre los actores claves y las permeabilización del diseño a nivel de las personas que forman la organización.

Fuente: The new design frontier (2019)

En el tercer nivel, con el rol de arquitectos, aparece el concepto de escalabilidad y como parte del ecosistema el diseño resuelve distintos problemas operacionales que exceden las funcionalidades del producto final (Imagen 12). En este marco aparecen actividades como la definición de roles y el trabajo en la mejoras de los procesos, al perseguir un objetivo de mejora continua y escalabilidad.

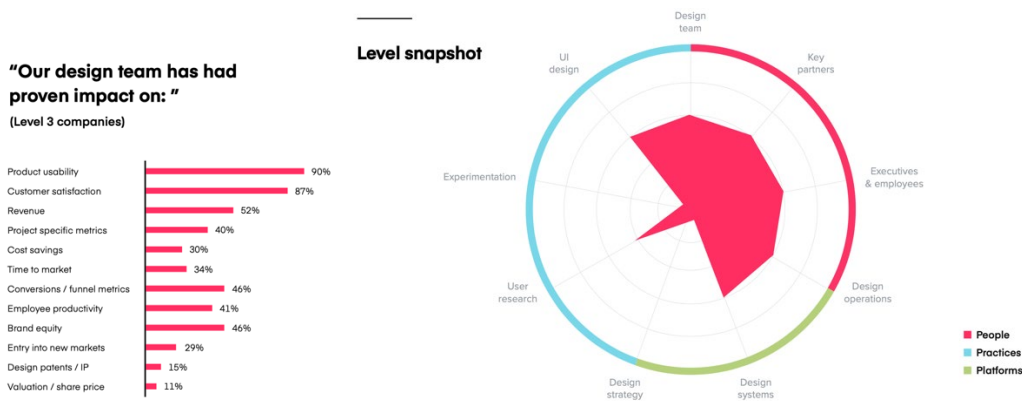


Imagen 12

Impactos y competencias del nivel 3.

En el rol de arquitectos hay una madurez a nivel operacional y desarrollo de personas, sin embargo aún se desarrollan capacidades estratégicas y experimentales que permitan impactos cuantitativos en métricas operacionales y financieras.

Fuente: The new design frontier (2019)

El rol de científico es el cuarto nivel y sólo está asumido en el 12% de las empresas consultadas en este estudio (Imagen 13). Poder alcanzar este rol implica tener otra estructura y tamaño de equipo, sumando roles analíticos que puedan analizar las métricas de comportamiento y de negocio, generar experimentos y traducir el conocimiento de los usuarios en accionables de negocio. Esto posibilita la llegada del equipo del diseño a la conformación de la estrategia, en cuanto a colaborar en la voz del usuario en la definición de prioridades.

InVision destaca el punto de inflexión que implica alcanzar este rol en la vida organizacional del diseño, ya que es cuando se empiezan a “lograr resultados de eficiencia, ahorro de costos y beneficios” (*InVision*, 2019, pp. 23) y esto necesariamente implica trabajo colaborativo entre áreas porque es desde la moderación y disponibilizar sus herramientas proyectuales que el diseño puede colaborar en la mirada estratégica.

"Our design team has had proven impact on:"
(Level 4 companies)



Level snapshot

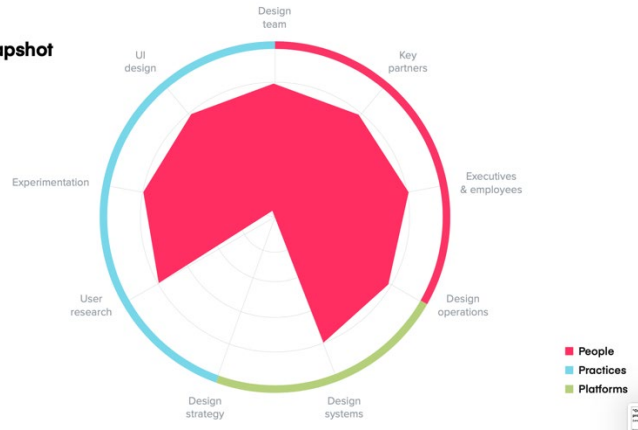


Imagen 13

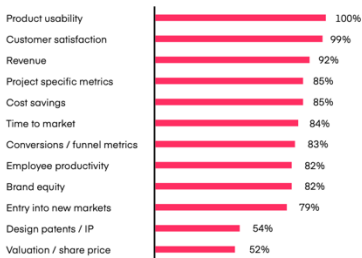
Impactos y competencias del nivel 4.

En el nivel científico hay un desarrollo de las competencias vinculadas al haber evangelizado la importancia del usuario y del diseño a nivel de las personas pero falta instaurarlo en las prácticas y plataformas a nivel organizacional dado la falta de una mirada estratégica del diseño. Esto se refleja en los impactos que aún no son de tipo financiero.

Fuente: The new design frontier (2019)

El último y quinto rol es el de visionario (Imagen 14), alcanzado sólo por el 5% de esta muestra dado la madurez que implica a nivel organizacional. En este caso el equipo de diseño se posiciona además desde el disponibilizar distintas herramientas de *UX Research* que permiten leer la estrategia y crear soluciones *market fit* que buscan no sólo posicionarse a nivel mercado sino también lograr beneficios desde la productividad hasta crecimiento del *market share* o desarrollo de la propiedad intelectual.

"Our design team has had proven impact on:"
(Level 5 companies)



Level snapshot

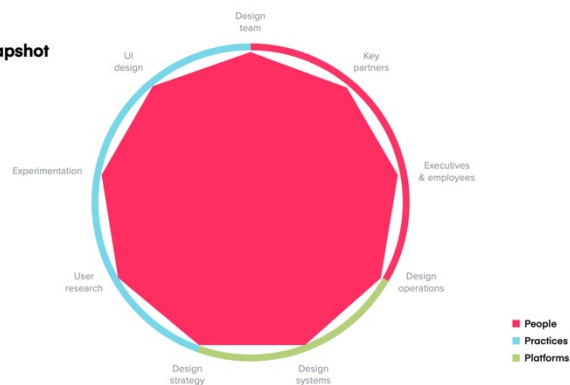


Imagen 14

Impacto y roles en nivel 5.

Alcanzando el máximo nivel de madurez se logra un desarrollo integral de las competencias vinculadas a las personas, procesos y plataformas de la organización.

Fuente: The new design frontier (2019)

Un punto destacado por el estudio es que este nivel no es sólo alcanzado sólo por compañías que buscan la disrupción o de desarrollo de tecnología sino que hay ejemplos de distintas industrias, todas comparten el uso de la tecnología y el diseño para “redefinir los estándares de la experiencia del cliente y la excelencia del proceso de negocio” (InVision, 2019, p.25)

2.1.2 Entregables e impacto

Las compañías líderes setean objetivos de eficiencia, posicionamiento y ganancias a los equipos de diseño, además de buscar la satisfacción del cliente. Sin embargo aún pocas compañías pueden compartir historias de éxito que evidencian que estos resultados pueden lograrse de forma sostenible y planificada. Aún el 30% de las organizaciones destinan a los equipos de diseño la responsabilidad sobre las funcionalidades de los productos en lugar de enfocar esfuerzos en el rediseño de la estrategia organizacional.

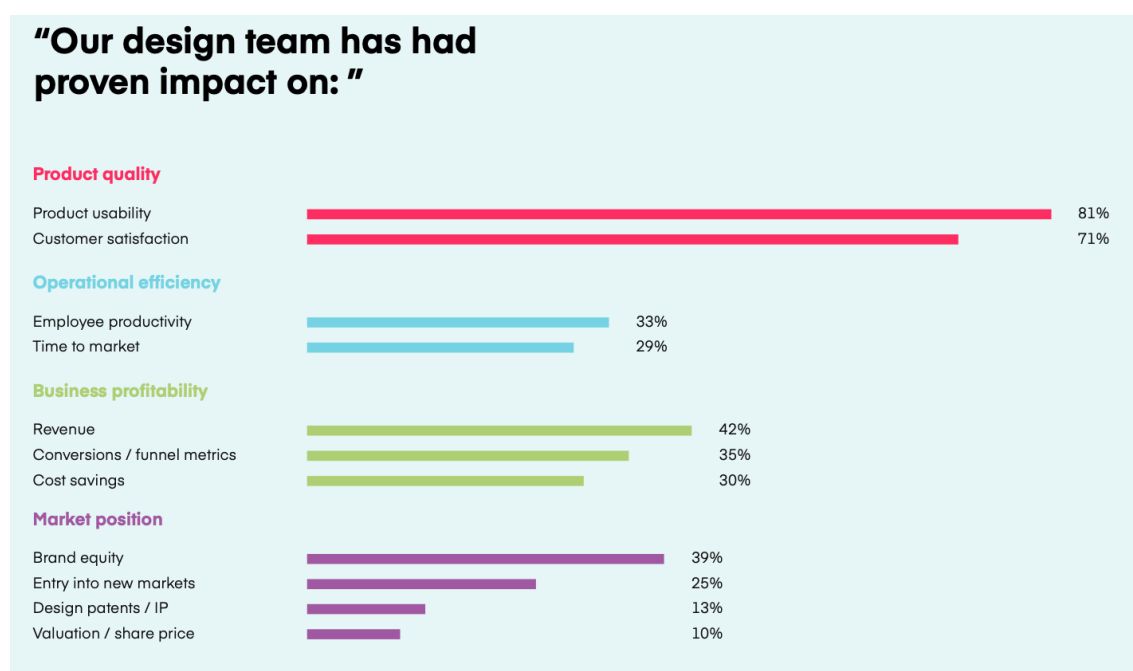


Imagen 15

Percepción de impacto logrado.

Sobre la base total de encuestados, InVision relevó la preponderancia de impacto en usabilidad versus factores financieros y de mercado.

Fuente: The new design frontier (2019)

El nivel de impacto no es definido por el tamaño del equipo sino por la madurez del diseño en la organización, como demuestra *InVision*, no hay una relación entre la cantidad de esfuerzo dedicado y el tipo de impacto logrado pero si la hay con los entregables que se exigen (Imagen 15 y 16).

El primer nivel, el de los productores, centran su producción en *wireframes*, componentes de diseño y prototipos interactivos y su impacto se traduce en eficiencia y usabilidad. Cuando a nivel organizacional pueden vincularse con un equipo de *UX Research* es cuando se pueden potenciar estos entregables y construirlos desde *insights* del usuario que además demuestran el valor del diseño por fuera de lo visual.

Cuando tiene el rol de conector, sus entregables buscan ser el resultado de crear vínculos entre áreas; por ejemplo: *workshops*, bocetos rápidos, análisis de información de *stakeholders* y actividades que vinculan diseño y desarrollo. Por otro lado, como arquitectos, los entregables reflejan la integración con la organización además de la búsqueda de la escalabilidad como objetivo. Son *daily standups*, planes de priorización, *briefs* de diseño y de comunicación además de documentación; y esto posibilita a su vez que puedan resolverse desafíos más complejos o ecosistemas de productos y se integre con la estructura operativa organizacional.

El nivel de científicos es un punto de quiebre en cuanto a impactos generados porque se logran resultados específicos y reducción de costos, esto se debe a la cercanía del diseño con la estrategia y por eso sus entregables trascienden el pixel: pruebas de concepto, A/B test y análisis de métricas. En un siguiente paso, como visionarios, los entregables reflejan los cambios en el armado del equipo

de diseño que integra a *UX Research*, proponiendo seguimiento y análisis de tendencias, testeos de *product market fit* y estrategias cross plataformas.

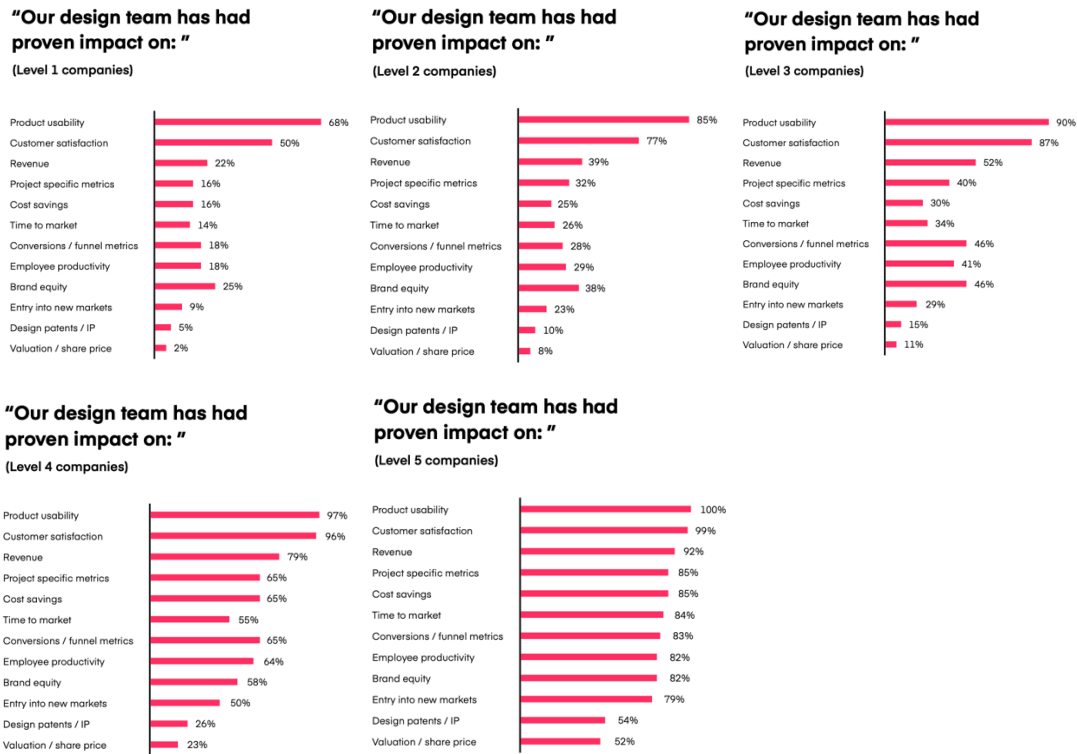


Imagen 16

Tipos de impacto por nivel consolidados por InVision a partir de 2090 respuestas. A medida que se avanza en la madurez del diseño cambia el relevamiento del tipo de impacto para pasar de la usabilidad y métricas vinculadas a lo visual para impactar en variables financieras como el precio de la acción. Fuente: The new design frontier (2019)

2.2 Importancia de medir el impacto de equipo de diseño y las formas de medición

“If you can’t measure it, you can’t improve it.” — Peter Drucker

Como plantea Hambeukers (2019) el impacto de los equipos de diseño se puede ver en los resultados finales de algunas empresas y esto es graficado por el

Design Management Institute al mostrar el diferencial en el índice S&P en las organizaciones que han incorporado el diseño en su estructura (Imagen 17).

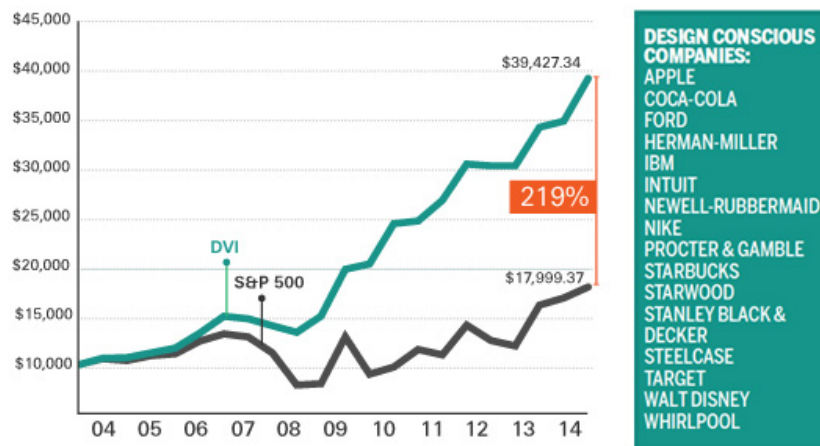


Imagen 17

Gráfico de evolución del S&P diferenciando empresas conscientes sobre el impacto del diseño y las menos maduras.

El pensar el impacto de diseño de forma binaria facilita identificar las organizaciones que lograr beneficios a partir de incorporarlo.

Fuente: 2015 Design value Index (2015)

Pero surgen dos problemas al mirar el impacto sólo desde esta mirada. Por un lado, es un análisis sobre el diseño hecho por diseñadores. Pero por el otro, esta medición es mucho más compleja porque los problemas de negocios son complejos. En un proyecto, hay muchas áreas y procesos inter conectados por lo cual es difícil separar a qué área corresponde cada impacto; además, esto implica definir qué es el diseño el cual, en función de la madurez en la organización y sus entregables, varía notablemente.

Por esto, tanto el *Design Management Institute* como McKinsey proponen una medición de impacto integral como la cantidad total de ingresos o ganancias pero esto reduce al diseño a un parámetro binario: tienes o no una postura centrada en el diseño lo que genera “cambios sistémicos que impactarán muchas cosas como el compromiso, la capacidad de aprendizaje, la alegría, la intimidad con el cliente, el poder de innovación, etc. Estas cosas se filtran por toda la

organización si lo hace bien y hace que toda la organización funcione mejor.”
(Hambeukers, 2019)

Sin embargo, retomando lo propuesto por Hambeukers, medir el impacto de un equipo de diseño es un problema de diseño porque la construcción de esa medición es tan importante como el resultado esperado, ya que engloba lo esperado para el equipo, su visión y la de la organización y el posicionamiento del diseño en el negocio. Implica definir el objetivo a alcanzar y en qué accionable podrás medir el impacto, y entender que medirlo no implica reducirlo a una fórmula sino potenciarlo a partir de hacer visible su impacto y poder optimizarlo. Es pensar en el plan de desarrollo y optimización del equipo.

En este sentido, medir su impacto es una forma de habilitar nuevas conversaciones y espacios por eso que el pensar en cómo medirlo es una de las principales razones para empezar a hacerlo, por el proceso de ideación de la medición y definición del qué medir que se inicia. Además, es una gran argumento para el liderazgo y posicionamiento del equipo el contar con pruebas y hechos que demuestren el impacto logrado por la intervención del equipo. Porque lograr un impacto se traduce en una mejora en una situación existente y esto es ser más inclusivos, lo cual motiva a cualquier equipo de diseño.

2.2.2 Tareas para la medición del impacto generado en los equipos de diseño

Para poder medir este tipo de prácticas, Hambeukers propone tres primeras actividades: trabajar en base a objetivos, pensar sistemáticamente y aprender el lenguaje del negocio.

En cuanto a trabajar en base a objetivos, se plantea que para poder medir el impacto generado es necesario antes ser claro en los *KPIs* que se buscan impactar. Para esto hay que exigir al diseño el alcance posible en el marco de su organización, variable según la madurez planteada por *InVision*, y entender que sus objetivos son los del negocio. Salir de lo visual y pensar en la experiencia.

En segundo lugar, se propone pensar en sistema y en la red de interconexiones que hacen posible una solución y que, por lo tanto, deben ser consideradas en su medición. Como parte de una organización, la intervención del diseño no tiene resultados atribuibles sólo a esta intervención sino que hay que analizar y contemplar todos los factores en juego. Por otro lado, entender y visualizar estos factores permite entender el nivel de apalancamiento de cada uno y desarrollarlos.

La tercera actividad es aprender del lenguaje del negocio porque para poder entender el impacto en una organización, primero hay que entender qué importa en ella y cómo piensan las personas que la integran para entonces definir qué objetivos son claves para el negocio y en cuáles el diseño puede generar un impacto.

2.3 Importancia del cliente en el proceso del diseño

En los últimos 50 años, el usuario ha sido considerado una parte clave de un buen diseño y un punto desde el cual tomar decisiones (Vardouli, 2016) esto se origina en el paso del diseño de objetivos físicos al de las relaciones entre las cosas y los entornos con sus usuarios; pero además, en un siglo marcado por la tecnología y la proliferación de soluciones digitales que busca llegar a millones de usuarios es clave el conocimiento de ellos para proponer soluciones eficientes y satisfactorias.

Sin embargo, para dimensionar el impacto que puede lograrse y cómo se relacionan el cliente y el diseño, es necesario antes definir a qué llamado diseño. Como menciona Steve Jobs (2003) no hay que pensar el diseño como la solución visual o por la apariencia de una interfaz u objeto *“La gente piensa que este (el diseño) es barniz, que a los diseñadores se les entrega esta caja y se les dice: ‘¡Que se vea bien!’.* Eso no es lo que creemos que es el diseño. No es solo cómo se ve y se siente. El diseño es como funciona” y es este foco en la funcionalidad y capacidad de empatizar con el usuario que el diseño define su propuesta de valor, un conjunto de procesos y herramientas que permiten al diseño empatizar y enfocarse en el usuario es el denominado *Design Thinking*.

Como plantea Jeanne Liedtka (2018) en su artículo *Why design thinking Works*, esta nueva metodología propone una forma de estimular la ideación trayendo un potencial en términos de innovación similar al que en los años '80 la metodología de *total quality management* trajo al proceso de fabricación. Y esto se debe a que más allá de la metodología hay un conjunto de nuevas herramientas que permite ir más allá de los prejuicios y desbloquear la imaginación poniendo al cliente en el centro, en un contexto más complejo y diverso que necesita de distintos tipos técnicas y métodos para conocer a este usuario y, principalmente, utilizar este conocimiento en la creación de soluciones.

La incorporación de estas nuevas metodologías abrieron nuevas formas de incluir al cliente en el proceso dado que se generan nuevos entregables y responsabilidades para el diseño en una organización principalmente en las compañías nativas digitales que demostraron el impacto de esta incorporación en las ganancias y la experiencia del cliente porque facilita utilizar el conocimiento cualitativo del usuario, la creatividad y la búsqueda constante de la empatía aplicada en la innovación y diseño de producto.

En un rápido resumen sobre cómo logra el *Design Thinking* poner al cliente en el centro de las decisiones, se pueden destacar tres tareas basadas en la colaboración, la apertura y la facilitación para que el cliente sea un foco de cada sector de la organización. Por un lado, permite encontrar y entender colaborativamente las necesidades del cliente, desde pruebas con usuarios hasta workshops facilitan el proceso de descubrimiento del problema y la oportunidad clave para lograr resultados; por otro lado, facilita resolver desafíos complejos al proponer dinámicas de *brainstorming*, co-creación y prototipado que abordan los problemas desde nuevas perspectivas; finalmente ayuda a democratizar el conocimiento sobre el usuario porque las distintas etapas del proceso involucran a diferentes equipos, no terminan cuando el producto sale a producción y aborda el proceso como un ciclo iterativo y de mejora continua. Por lo cual, a medida que el proceso avanza el conocimiento se incrementa y se redefine.

Dado que el objetivo de cualquier negocio es incrementar sus ventas y su crecimiento, el diseño de la experiencia de usuario adquiere un rol fundamental porque mejorar su experiencia y la satisfacción del cliente representa aumentar la cantidad de usuarios de ese producto. Una solución que resuelve satisfactoriamente una necesidad logra ganar la confianza y lealtad del usuario, por lo tanto el éxito de una solución puede ser medida por la cantidad de usuarios activos.

Esta nueva forma de generar y conectar ideas aparece porque se habilitan nuevas perspectivas como resultado de la integración de equipos que traen nuevas maneras de resolver los problemas y que se logran por la unión del negocio, los datos y el diseño generando un impacto notable en los beneficios. El S&P mediante el índice de valor del diseño muestra cómo durante los últimos 10 años aquellas organizaciones que invirtieron en el diseño, y en el conocimiento del usuario, como un activo estratégico se desempeñan significativamente mejor a aquellas que no logrando un incremento en los beneficios del 228%.

Además, y como se analiza en el recorrido de los entregables e impactos esperados por un equipo según su madurez organizacional, a medida que las capacidades del diseño en una organización maduran se pueden enfocar en nuevos tipos de problemas, traer la mirada del cliente a desafíos más intrínsecos a la organización logrando además de mayores beneficios, un crecimiento más escalable y mejores márgenes (2014, *Design Value Index*).

2.4 El diseño como ventaja competitiva

Una experiencia diseñada con foco en el cliente está basada en un profundo entendimiento de su comportamiento y esto se traduce en un producto o servicio con interacciones relevantes y efectividad visual, lo que logra lealtad en los clientes y un costo de cambio favorable para la concentración de la demanda. En el año 2016, Adobe propuso un estudio conducido por *Forrester research Consulting* para explorar cómo las prácticas proyectuales del diseño logran una ventaja tangible y medible para el negocio; para esto se estableció un *framework*

que permitía evaluar cómo las organizaciones integran al diseño en su estructura y estrategia (Imagen 18). Como parte de estudio se encuestaron y entrevistaron integrantes de compañías de Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, Corea del Sur, Australia y Japón y se identificaron dos tipo de categorías: las firmas líderes en diseño y las que aún no le asignan prioridad.

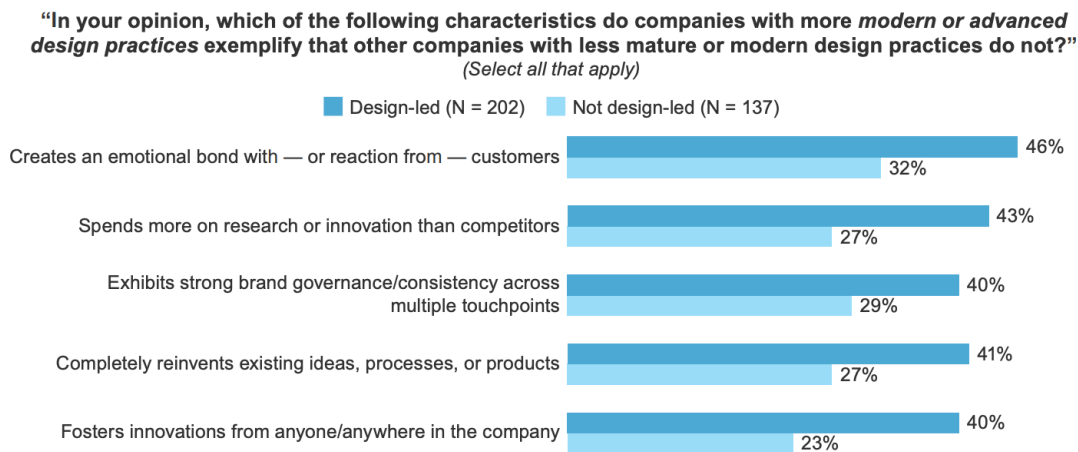


Imagen 18

Características de las compañías según la madurez del diseño en la organización. Resultados al preguntar por las características que diferencian a empresas con prácticas modernas o avanzadas de diseño vs empresas menos maduras en este aspecto.

Fuente: Design-Led Firms Win The Business Advantage A Focus On CX Strategy And Execution (2016)

Las compañías líderes reportaron un 41% más alto de *market share*, un 46% superior en ventaja competitiva y 50% más de usuarios leales logrado por un posicionamiento *core* del diseño en la marca al involucrar al cliente tanto en la investigación como en la creación de contenido para la estrategia. Entre los principales aprendizajes que Adobe reveló de este tipo de compañías destacó que en primer lugar el diseño permea a toda la organización, conduciendo una transformación cultural; por otro lado una mirada integral de lo que implica el diseño trascendiendo lo visual y técnico para fomentar procesos colaborativos que faciliten la llegada de la mirada al cliente en todos los procesos y decisiones organizacionales. Además, tienen una búsqueda constante por crear experiencias que los clientes amen y elijan en el futuro, por eso se enfocan en

construir un vínculo emocional y una experiencia omnicanal que se consistente en cada punto de contacto (tanto digital como analógico).

FIGURE 8
The hallmarks of design maturity.

DIMENSION	CRITERIA	DESCRIPTION
People	Designers	A variety of roles fall under the rubric of design, including design researchers, prototypers, and content strategists.
	Leaders	Design leadership includes mentors and dedicated owners of design at the senior level.
	Employees	Staff across the organization understand the role design plays.
Processes	Strategy	Design is integral to shaping product and service strategy.
	Research	Research is used to shape strategy and inform implementation.
	Design	A formal design process is established for marketing, product, and customer experience initiatives.
Priorities	Scope	Design is applied to all components (digital and nondigital) of the customer experience.
	Measures	Quality of customer experience design is reflected in KPIs.
	Values	Design is seen as a strategic differentiator for the organization.

Source: Design Maturity Framework, Forrester

Imagen 19

Hitos de la madurez del diseño en una organización.

Framework diseñado por Forrester para analizar la madurez del diseño en la organización.

Fuente: Design-Led Firms Win The Business Advantage A Focus On CX Strategy And Execution (2016)

Al igual que el estudio realizado por *InVision*, Forrester identificó que las compañías con foco en el diseño tiene un nivel de madurez reflejado en la

prioridad asignada, posicionar el diseño y foco en el cliente como valor *core* de su cultura, y por la inversión en procesos de mejora y aprendizaje constante no sólo para profundizar en el cliente sino también para facilitar la innovación que les permita diseñar una experiencia de clase mundial que conduzca a resultados de negocio y de crecimiento logrando una ventaja competitiva significativa para lograr mayor *market share* que las organizaciones menos maduras en cuanto a posicionamiento del cliente (Imagen 19).

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se enmarcó dentro de la investigación descriptiva-explicativa ya que se midieron de forma independiente las variables analizadas en el marco teórico y se analizaron los resultados mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. El diseño de la investigación se ubica en una investigación no experimental dividida en dos fases que buscan recopilar información sin manipular y controlar las variables.

En la primera fase se utilizó la técnica cuantitativa por medio de encuestas para entender el posicionamiento y madurez de los equipos de diseño en las organizaciones, qué impacto se espera de ellos y si se percibe la creación de intangibles para finalmente indagar sobre si se mide y cómo ese impacto. En este contexto, se utiliza un formulario formado por 22 preguntas cerradas (Ver Guión de encuestas en Anexo)

Para la elaboración del cuestionario se consideraron las variables de los objetos de estudio, así como los indicadores claves presentes en los modelos estudiados. En este sentido, la estructura y secuencia del formulario se compone de:

- 4 preguntas para segmentar las respuestas según el tipo de organización,
- 9 preguntas cerradas para entender el dimensionamiento y rol del equipo de diseño,
- 6 preguntas cerradas para entender la madurez y el impacto de la práctica del equipo de diseño en la organización y la percepción sobre la generación de intangibles,
- 3 preguntas cerradas para relevar cómo es la medición de los intangibles generados por el equipo de diseño.

Como punto de partida para diseñar esta encuesta se consultaron los guiones y objetivos evaluados por dos investigaciones desarrolladas previamente. La primera es el estudio propuesto en 2016 por Adobe y conducido por *Forrester Research Consulting, Design-Led Firms Win The Business Advantage A Focus On CX Strategy And Execution*, para explorar cómo las prácticas proyectuales

del diseño logran una ventaja tangible y medible para el negocio. La segunda consta de los resultados publicados por *InVision* en el artículo *The new design frontier* en el año 2019 para mostrar los resultados de una encuesta que abrió la discusión sobre la relación entre el diseño y la performance de negocio.

En la segunda fase, tras obtener conclusiones del estudio exploratorio, se diseñó una entrevista en profundidad como herramienta para profundizar sobre la creación de intangibles por parte de un equipo de diseño y su posible medición. Para ello, se elaboró un guión de 6 preguntas a realizar en entrevistas virtuales (Ver Guión de entrevistas en Anexo). Para esto se definieron como objetivos:

- Dimensionar la estructura y *seniority* del equipo de diseño,
- Entender cuál es el rol del diseño en la organización a partir de sus entregables, conexión con la compañía y responsabilidades,
- Relevar los indicadores en los cuáles se impacta y las estrategias de medición.

Población y muestra

La población de objeto de estudio son las organizaciones de Latinoamérica en la que se cuenta con un equipo propio de diseño, considerando no sólo empresas tecnológicas y contemplando al diseño como los procesos de investigación, ideación, creación y/o implementación de productos digitales o no. Para ello participaron en las encuestas los integrantes de estas organizaciones, mientras que en las entrevistas se profundizó en los líderes de ellas.

En las encuestas, las características principales de la población son:

- Sobre la industria a la que pertenecen, se presenta una mayor presencia de los sectores de *e-commerce*, *fintech*, salud, ventas y transporte todas del sector privado.
- Sobre el *seniority* de la población, hubo mayor participación de roles medios: un 37% de líderes de proyecto, 32% de gerentes, 15% analistas sin gente a cargo, 13% de directivos y un 2% de analistas *junior*.

En las cinco entrevistas en profundidad se seleccionaron como campos a profundizar:

- Sector químico,
- Sector farmacéutico de alta complejidad con venta bajo receta,
- Sector *e-commerce*,
- Sector *quick-commerce*,
- Sector *fintech*.

Las características de la población son:

- Sobre el *seniority* y el rol, se entrevistaron a PMs de las organizaciones, Sr Managers de los equipos de Diseño y Producción y Logística.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

4.1 Análisis de las encuestas

Con una mayoritaria participación de organizaciones privadas y de industrias pertenecientes a los sectores de *e-commerce*, *fintech*, salud, ventas y transporte se detectan una gran diferencia en el tamaño de los equipos, concentrando el 59,6% equipos entre 1 y 50 personas, y teniendo sólo el 19,6% equipos mayores a las 500 personas (Imagen 20).

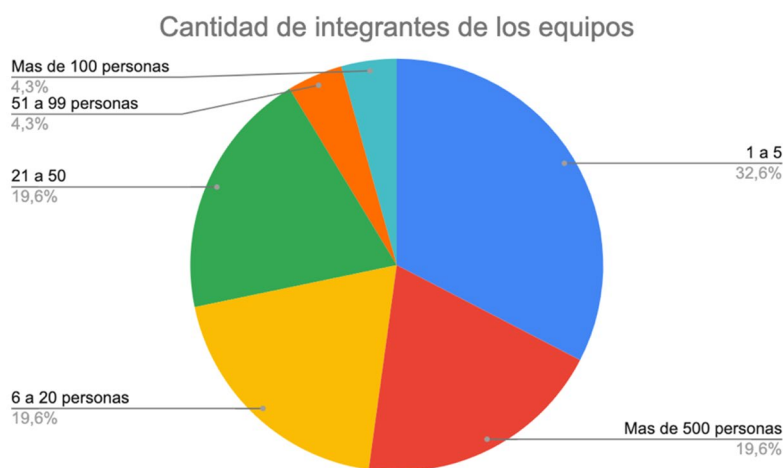


Imagen 20

La presencia del diseño en la organización

Sobre un total de 50 respuestas representando a 37 compañías privadas se percibe una gran diferencia entre organizaciones con equipo superiores a las 500 personas (19,6%) vs un 32% de equipos conformados por hasta 5 diseñadores.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Al momento de analizar el crecimiento de estos equipos durante el último año, no se encuentra una relación entre el tamaño actual y la inversión en equipo futuro sin embargo, y sin distinguir el tamaño actual, más de la mitad de los equipos crecieron entre un 50 y 100% durante el 2021 (Imagen 21). Por otro lado, al mirar los índices de rotación y *turn over*, es en los equipos más chicos donde se concentran los mayores ratios de rotación. Sin embargo, como plantea

el informa de *InVision* desarrollado anteriormente, no depende del tamaño del equipo el impacto generado.

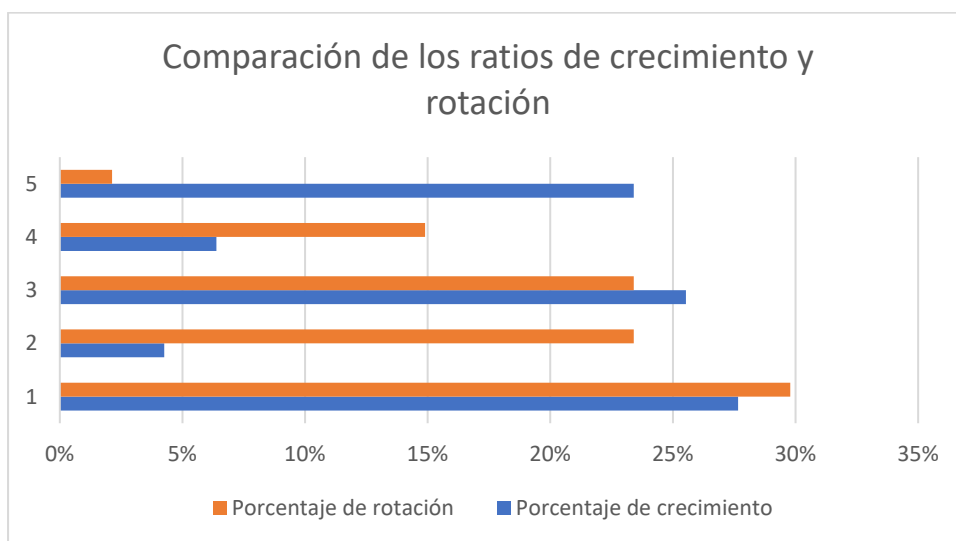


Imagen 21

Crecimiento y rotación de equipos

Sobre un total de 50 respuestas representando a 37 compañías privadas se percibe que las organizaciones que un 25% de los casos crecieron un 100%, siendo 5 un crecimiento o rotación del 100%, y que además del crecimiento los índices de rotación son superiores a los de crecimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Si se consideran los *seniorities* que conforman a esos equipos, el 52% de las organizaciones cuenta con estructuras organizacionales sólidas conformadas por los distintos niveles de *expertise*: director y/o *manager*, diseñador *senior* y diseñador *junior*. Por otro lado, otro 23% no cuenta con este nivel de estructura al estar formado sólo por roles jerárquicos o equipos de analistas *senior* y *junior* sin un líder de la especialidad que los integre. Si se analiza la consolidación de los distintos roles (Imagen 22), los diseñadores *junior* y *senior* son los más presentes llegando al 70% de las organizaciones encuestadas.

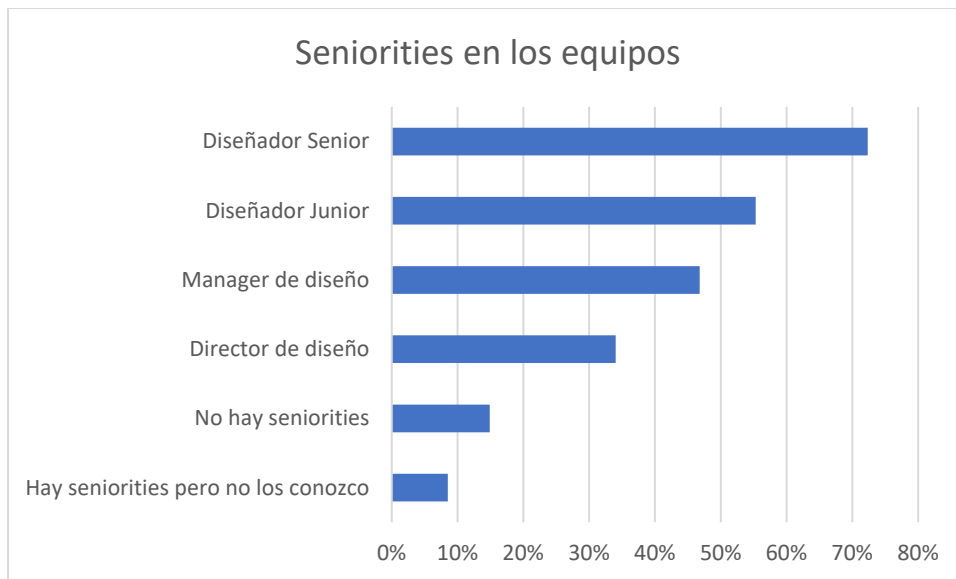


Imagen 22

Seniorities de los equipos

Se detecta un desarrollo de la capa de analistas *junior* y *senior* superior a los roles de liderazgo. Además, una gran parte menor de las organizaciones no cuentan con *seniorities* definidos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En lo relativo a las especialidades que conforman a los equipos (Imagen 23) se observa una presencia de la especialidad del diseño en la totalidad de los casos (un 69,6% cuentan con diseñadores de experiencia y un 54,3% cuentan con diseñadores de interfaz) y un 12,1% sólo cuenta con diseñadores para abordar todos los aspectos de un proceso proyectual. Por el contrario los perfiles de Contenido y Comunicación sólo están presentes en un 36,9% y los de *UX Research* e Investigación en un 52%. Al considerar lo relevado por InVision, también sólo el 12% de su muestra cuenta con el rol de científico (cuarto nivel) que implica otro nivel multidisciplinar.

Al evaluar la variable multidisciplinar, el 32,6% de las organizaciones encuestadas cuentan con equipos híbridos para abordar este proceso.

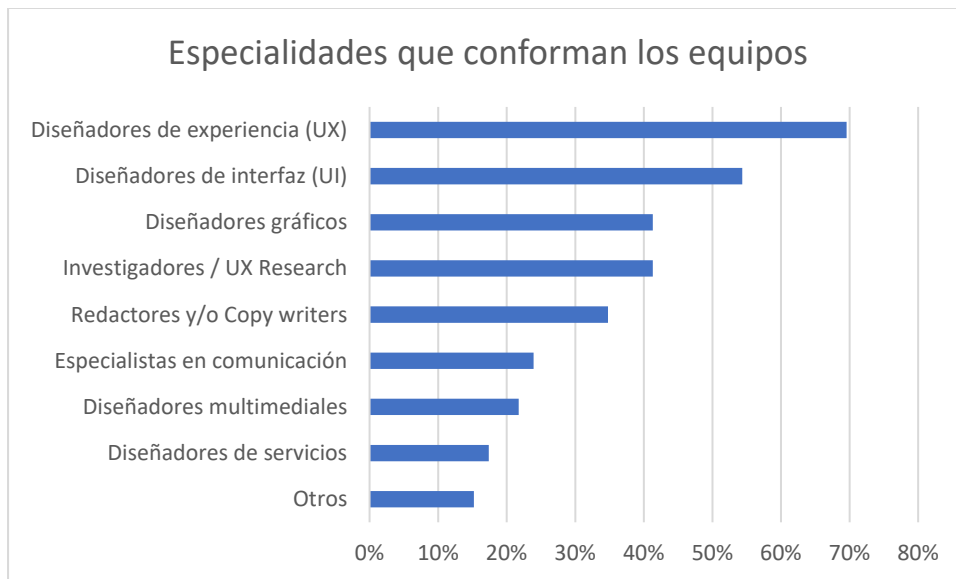


Imagen 23

Presencia de multidisciplinas en los equipos

Los diseñadores son quienes en su mayoría integran los equipos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Al profundizar en el nivel de participación, sin diferencias según el tamaño del equipo o las especialidades que lo integran, el 67,39% manifiesta tener mucha participación en los proyectos de la organización a la que pertenecen. Al evaluar cuáles son los principales entregables (Imagen 24) se observa una preponderancia de las Funcionalidades y partes del producto, Diseño de productos y servicios completos y Conocimiento sobre los usuarios con un 69,5%. Al evaluar otro tipo de entregables más estratégicos como Lineamientos y procesos de trabajo interno (26,1%) y Conocimiento para la toma de decisiones estratégicas (23,9%).

Analizando estos resultados desde las categorías propuestas en el estudio de *InVision*, ya desarrollado en este trabajo previamente, se pueden indicar que los entregables más preponderantes (Funcionalidades y partes del producto) indican un tipo de rol productor. En segundo lugar, con entregables como Lineamientos y procesos de trabajo para el mercado y la industria y Conocimiento para la toma de decisiones estratégicas, se observa un rol de conector en términos de *InVision*.

Al analizarlos desde los pilares propuestos por Norton y Kaplan, desarrollados anteriormente en este trabajo, se observa que la medición sólo podría darse en los pilares para los cuales se desarrollan entregables, es decir, la Perspectiva del cliente (Funcionalidades y partes del producto, y Diseño de productos), y de Aprendizaje e innovación (Conocimiento sobre los usuarios).

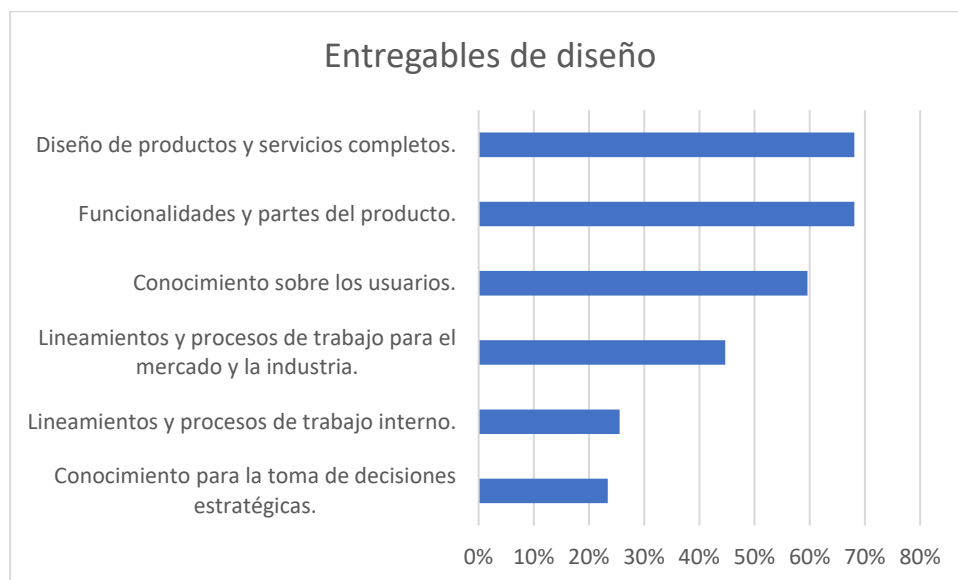


Imagen 24

Principales entregables del equipo de diseño

Un foco en el producto y ejecución táctica se evidencia con los entregables, a excepción del conocimiento sobre los usuarios como entregable de los investigadores pero aún así parte de la ejecución.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En la misma línea del análisis de los resultados referentes al nivel de integración del equipo con la organización y sus prácticas, surge de las principales respuestas seleccionadas una preponderancia al momento de evaluar la integración del equipo con su contexto (Imagen 25), por ejemplo:

El diseño está bien integrado en el proceso de desarrollo del producto (54,3%) y El diseño comparte espacios de trabajo conjuntos con los principales *stakeholders*. (52,2%).

Sin embargo al evaluar la integración de las prácticas que se proponen a nivel organización, es cuando los resultados cambian observando nula participación en los respectivo a:

- Toda la organización participa en la investigación de usuarios.
- Toda la organización conoce y utiliza el conocimiento obtenido en la investigación de usuarios.
- Toda la organización utiliza los procesos o metodologías fomentadas por el equipo de diseño.

Esta falta de actividad vinculada al poco nivel de integración del equipo de diseño en y con la organización, puede identificarse como otro racional para identificar la alta de roles como visionario y científico según las categorías propuestas *InVision*, mencionadas en capítulos anteriores de este trabajo. En la misma línea, se puede asumir la falta de disponibilidad de información sobre el conocimiento generado por el equipo ya que su práctica es notablemente menor.

El diseño está bien integrado en el proceso de desarrollo del producto.	54,3%
El diseño comparte prioridades y objetivos con los principales <i>stakeholders</i> .	43,5%
Toda la organización participa en el proceso de diseño.	10,9%
El diseño comparte espacios de trabajo conjuntos con los principales <i>stakeholders</i> .	43,5%
El diseño comparte prioridades y objetivos con los principales <i>stakeholders</i> .	11,84%
El diseño trabaja en conjunto con los principales <i>stakeholders</i> .	52,2%
Los líderes de diseño trabajan a la par de los líderes de ingeniería y gestión de producto durante todo el proceso de diseño.	43,5%
Los directivos se involucran personalmente en el proceso de diseño.	23,9%
Toda la organización participa en la investigación de usuarios.	4,30%
Toda la organización conoce y utiliza el conocimiento obtenido en la investigación de usuarios.	10,9%
Toda la organización utiliza los procesos o metodologías fomentadas por el equipo de diseño.	19,6%

Imagen 25

El nivel de integración

Se observa una diferencia entre la integración del equipo a la organización y la asimilación de la organización de las prácticas propuestas por el equipo.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Ante la pregunta, En su opinión, ¿cuáles de las siguientes características describen la práctica del equipo de diseño de su organización? (Imagen 26), se detecta que un 65,2% lo describe como capaz de Optimiza las ideas, procesos y/o los productos existentes, en segundo lugar Construye consistencia de la marca y la experiencia en los distintos puntos de contacto (54,3%) y en tercer lugar Propone iniciativas para mejorar la conversión, adopción y lealtad del cliente (50%).

Por lo tanto, y considerando los cuatro indicadores desarrollados por Kaplan desarrollados en el capítulo 1.3, son las características vinculadas a los procesos (Optimiza las ideas, procesos y/o los productos existentes, y Fomenta la innovación de todos los integrantes de la organización) las más desarrolladas y en segundo lugar las vinculadas al cliente (Construye coherencia y consistencia de marca en los distintos puntos de contacto y Crea un vínculo emocional con los clientes).

Nuevamente, si se consideran las categorías desarrolladas por *InVision* se puede re afirmar la preponderancia de roles productor y conector, apareciendo el rol arquitecto en el 50% que describe al diseño como el responsable de Proponer iniciativas para mejorar la conversión, adopción y lealtad del cliente.

Por otro lado, al identificar en qué indicadores se percibe el impacto del equipo de diseño (Imagen 27), se destacan en cantidad de respuestas: Capacidad de innovación (57%), Ahorro de costos (53%) y Posicionamiento y valor de marca (49%). Los impactos más bajos según los encuestados se perciben en la Generación de patentes (8,6%), Marca empleadora (17%), Satisfacción de empleados (23,9%).

Si se analizan los resultados agrupando los indicadores propuestos por Kaplan y desarrollados anteriormente, se pueden generar las siguientes agrupaciones:

Perspectiva del proceso

Productividad de empleados (26,1%)

Time to market (26,1%)

Tiempo de respuesta (38%)

Perspectiva financiera

Revenue (37%),

Conversión (47,8%)

Ahorro de costos (50%)

Ingreso a nuevos mercados (41,3%)

Posicionamiento y valoración de marca (49%)

Patentes de diseño (8,7%)

Valuación empresarial (30,4%)

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional

Cultura organizacional (41,3)

Capacidad de innovación (58,7%)

Satisfacción de empleados (23,9%)

Por lo cual, se observa una percepción mayor en los indicadores vinculados a la Perspectiva financiera y de aprendizaje y crecimiento organizacional.

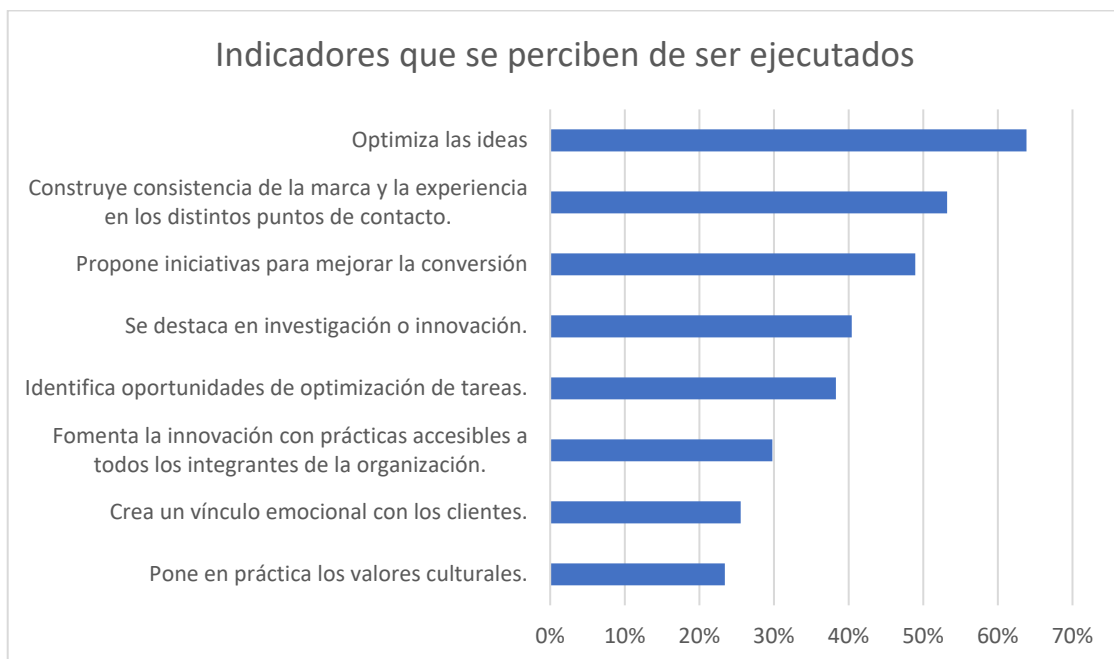


Imagen 26

Indicadores que se perciben de ser ejecutados.

Se evidencia que la práctica se relaciona con los entregables generados, con foco en la ejecución táctica y no en la estratégica.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

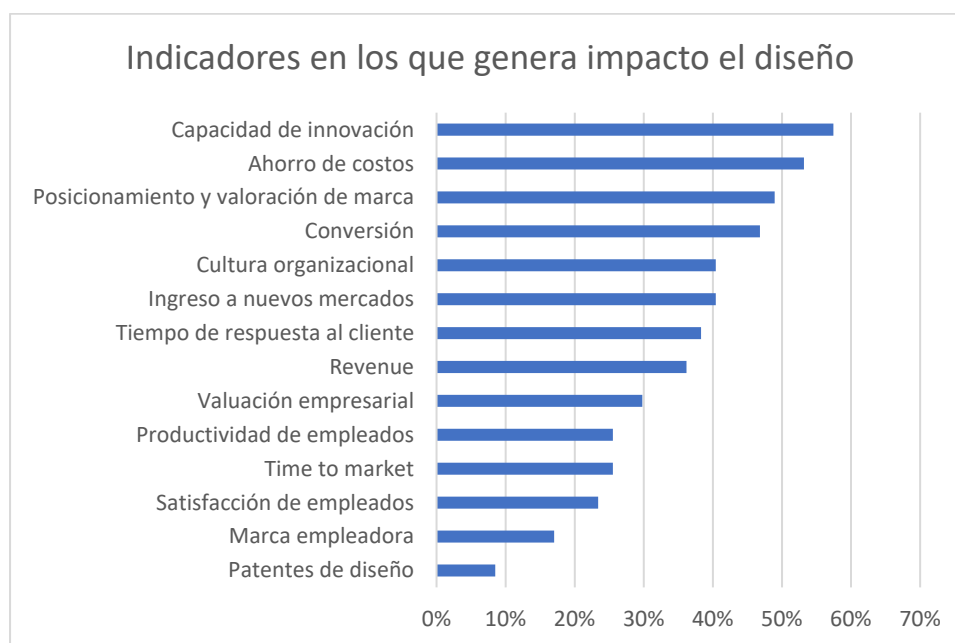


Imagen 27

Indicadores en los que el diseño genera impacto

Se contemplaron distintos grupos de indicadores para analizar el impacto a nivel financiero, de procesos, de capacitaciones e intrínsecos a la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A la pregunta sobre la frecuencia de uso de herramientas para testear ideas con clientes o utilizar procesos para generar ideas (Imagen 28), se observa:

Sobre el uso de herramientas para testear ideas con clientes: un 28,3% indica que la usa sólo un grupo específico y otro 28,3% con frecuencia, mientras que un 4,3% señala que están definidas pero no se utilizan.

Sobre los procesos para generación de ideas: el 36% indica que se utilizan sólo para determinados proyectos mientras que el 17% las utiliza como parte de su día a día. Sin embargo, otro 17,4% indica que no se cuenta con herramientas o procesos de generación de ideas.

Este se puede identificar como otro ejemplo de la falta de madurez en el rol si se considera que prácticas de validación de ideas con clientes o la utilización de procesos para generar ideas se reconoce como parte de roles de arquitectos, caracterizados por la facilitación, científicos, que incorporan la medición, y visionarios, que además de producir conocimiento lo utilizan en pos de mejorar la estrategia y propuesta de valor, según lo planteado por *InVision*.

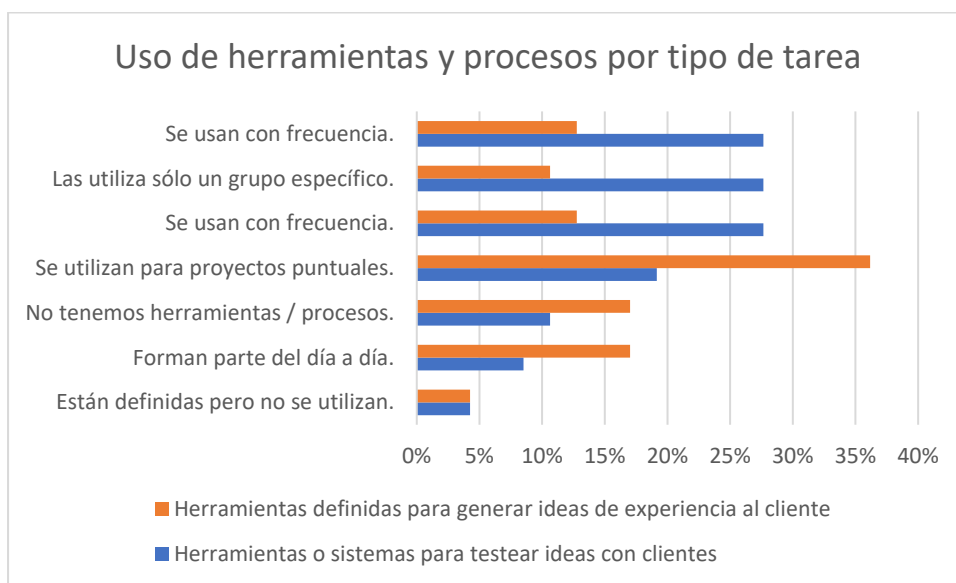


Imagen 28

Uso de herramientas y procesos

A pesar de la presencia de herramientas y procesos tanto para testear ideas con clientes como para generarlas, se detecta una mayoría de resultados vinculados a un uso frecuente y para proyectos específicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Sobre el nivel de participación del diseño en la estrategia de experiencia del cliente (Imagen 29), en el 32,6% de los casos el diseño es parte de esa definición, aumentado por un 19,6% que participa a veces y otro 28,3% que participa a menudo. Sin embargo, sólo el 10,9% de los casos manifiesta participar siempre ser responsable.

Al evaluar la calidad de la experiencia brindada al cliente respecto a la competencia (Imagen 30), el 39,1% reconoce tener una buena experiencia, un

23,9% considera tener una experiencia tan buena como la de sus competidores, el 21,7% una experiencia de clase mundial respecto al *benchmark* mientras un 15,2% no la reconoce superior o igual.

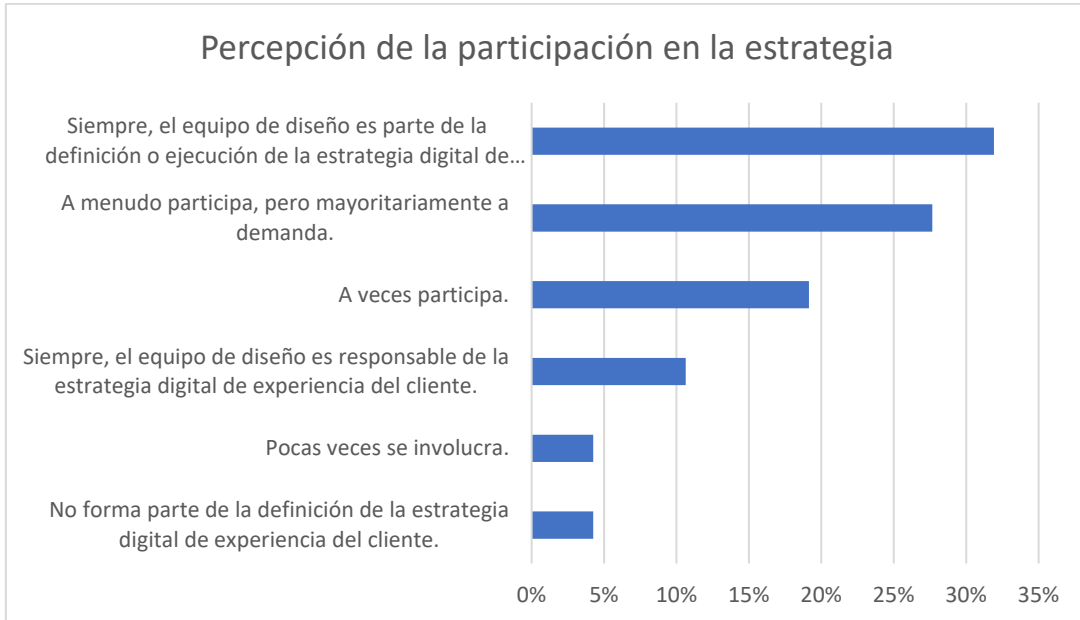


Imagen 29

Nivel de participación en la estrategia

Se observa una preponderancia de participación frecuente en la definición de la estrategia de la experiencia el cliente, sin embargo sólo el 10% considera al equipo de diseño responsable de esta tarea.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.



Imagen 30

Calidad de la experiencia brindada al cliente

La mayoría de las respuestas, el 39%, reconoce tener una buena experiencia en relación a la de sus competidores.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A la pregunta sobre cuáles son las ventajas, si las hubiere, de contar con prácticas de diseño consolidadas y profesionalizadas se detecta que en todas las variables consideradas es evaluada en primer lugar como una ventaja lograda en la práctica del diseño, y el segundo y tercer lugar varía según la variable (Imagen 31). Las variables que se contemplaron fueron: posicionamiento de mercado, innovación y patentes propias, lealtad del cliente, *time to market* y producto competitivo.

Esto cobra sentido cuando se considera que según el nivel multidisciplinar de las organizaciones encuestadas, en los entregables generados y las características que lo describen (preguntas de la encuesta desarrollados anteriormente en este capítulo) se ve un desarrollo de roles productores y conectores pero es a partir del rol de científico que *InVision* destaca el punto de inflexión que implica alcanzar este rol en la vida organizacional del diseño, ya que es cuando se empiezan a “lograr resultados de eficiencia, ahorro de costos y beneficios” (InVision, 2019, pp. 23)

En su opinión ¿cuáles son las ventajas, si las hay, distintivas de una organización con prácticas de diseño de experiencia consolidadas y profesionalizadas? (Seleccione todas las que correspondan)

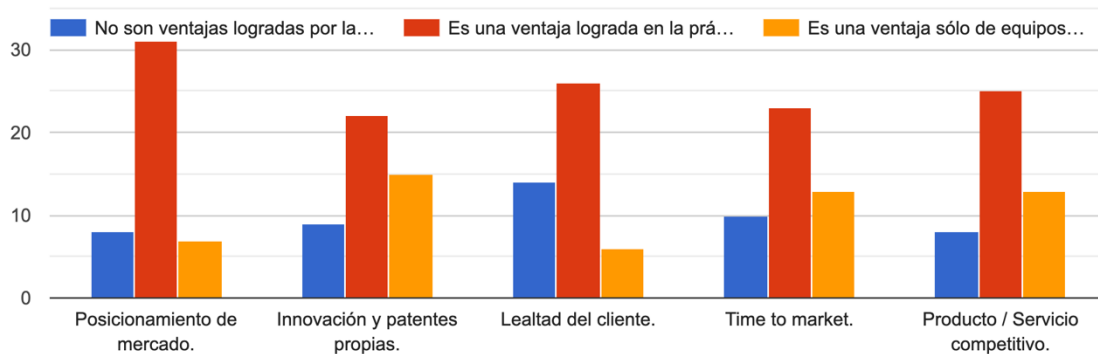


Imagen 31

Conformación de ventajas competitivas

Se analiza en qué variables se considera que construye una ventaja competitiva tener prácticas de diseño consolidadas y profesionalizadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A la pregunta sobre identificar las afirmaciones que ayuden a describir la vinculación del equipo de diseño con la estrategia y la inversión de la organización en su desarrollo (Imagen 32), se detecta que un 53% con Utilizamos el conocimiento del cliente y métricas de performance para definir la estrategia del cliente y en segundo lugar un 52,2% se identifica con Nuestros equipos están alineados con los valores de la marca.



Imagen 32

Uso de los intangibles

Se analiza en qué variables se considera que construye una ventaja competitiva tener prácticas de diseño consolidadas y profesionalizadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas

Sin embargo, se detecta una diferenciación entre la estrategia y la marca, estando en la primera dimensión la presencia de uso de los intangibles pero no en el diseño de la marca.

En el cuarto paso de la encuesta, se buscó profundizar sobre la medición particularmente. Tras la pregunta por qué indicadores se miden con frecuencia y con qué herramientas, se detectaron distintos grupos. Por un lado, un conjunto de indicadores que no se miden con frecuencia para la mayoría de los casos como: marca empleadora, rotación de personal, capacitación al personal, inversión, inversión en i+d.

Desde la perspectiva del cliente (Imagen 33) se detecta un mayor uso de las encuestas y Google Analytics, y con menor representatividad el considerar un KPI organizacional clave para pasar de un rol producto a un científico en términos del estudio de *InVision*.

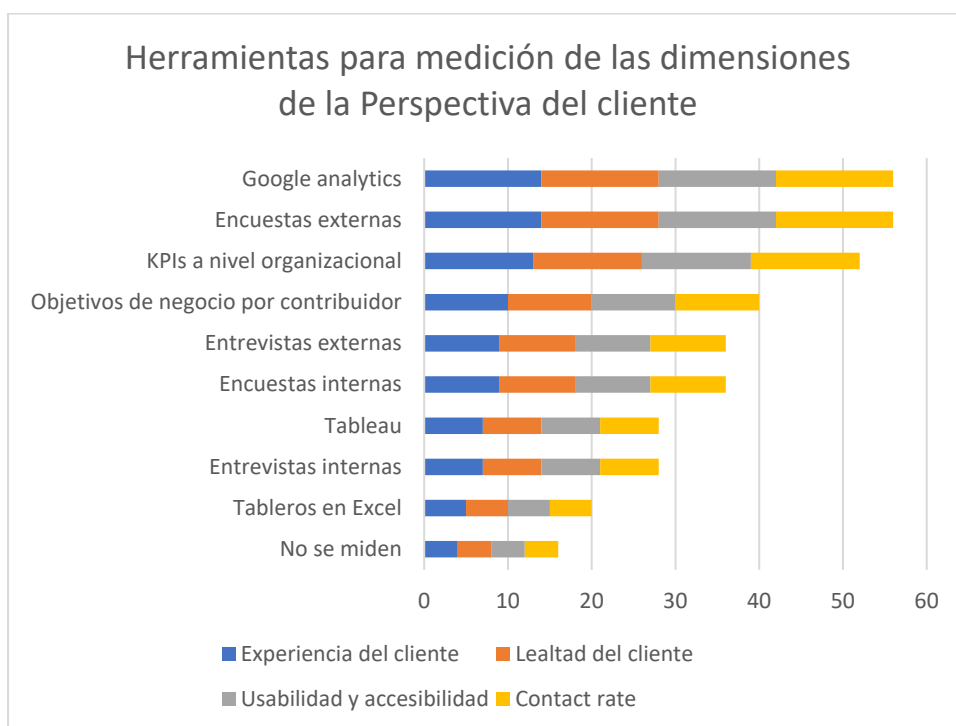


Imagen 33

Métricas y herramientas

Se evaluó el uso individual de cada herramienta por indicador de la Perspectiva del cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional (Imagen 34) se encuentra una presencia destacable de la no medición y la aparición de las entrevistas y la definición de un KPI organizacional en segundo plano, detectando entonces una ausencia de valoración en la medición y su impacto para esta dimensión de los intangibles.

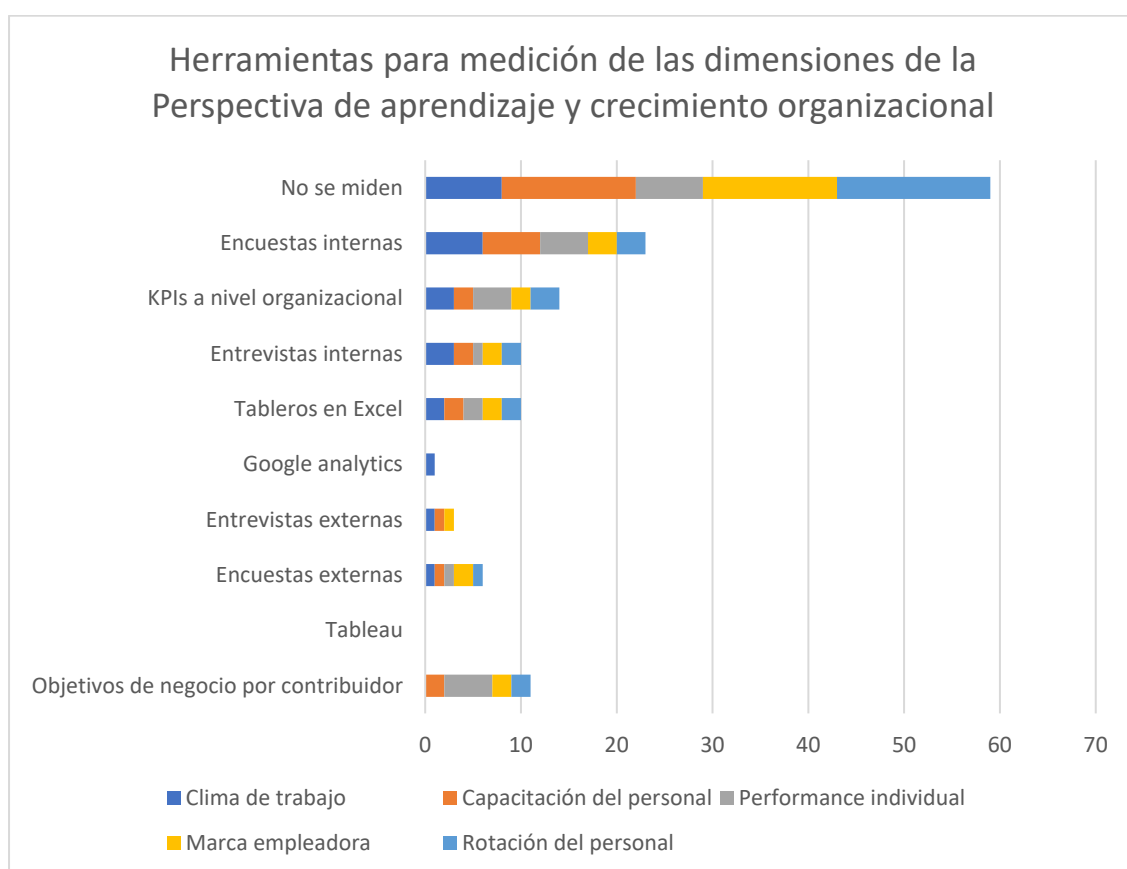


Imagen 34

Métricas y herramientas

Se evaluó el uso individual de cada herramienta por indicador de la Perspectiva del aprendizaje y crecimiento organizacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En el análisis de la perspectiva del proceso (Imagen 35) se detecta una dispersión en el uso de herramientas pero también una presencia aún notable

de la no medición. Los recursos cuantitativos son los predominantes y una importancia a nivel organizacional que no se refleja en los objetivos individuales.

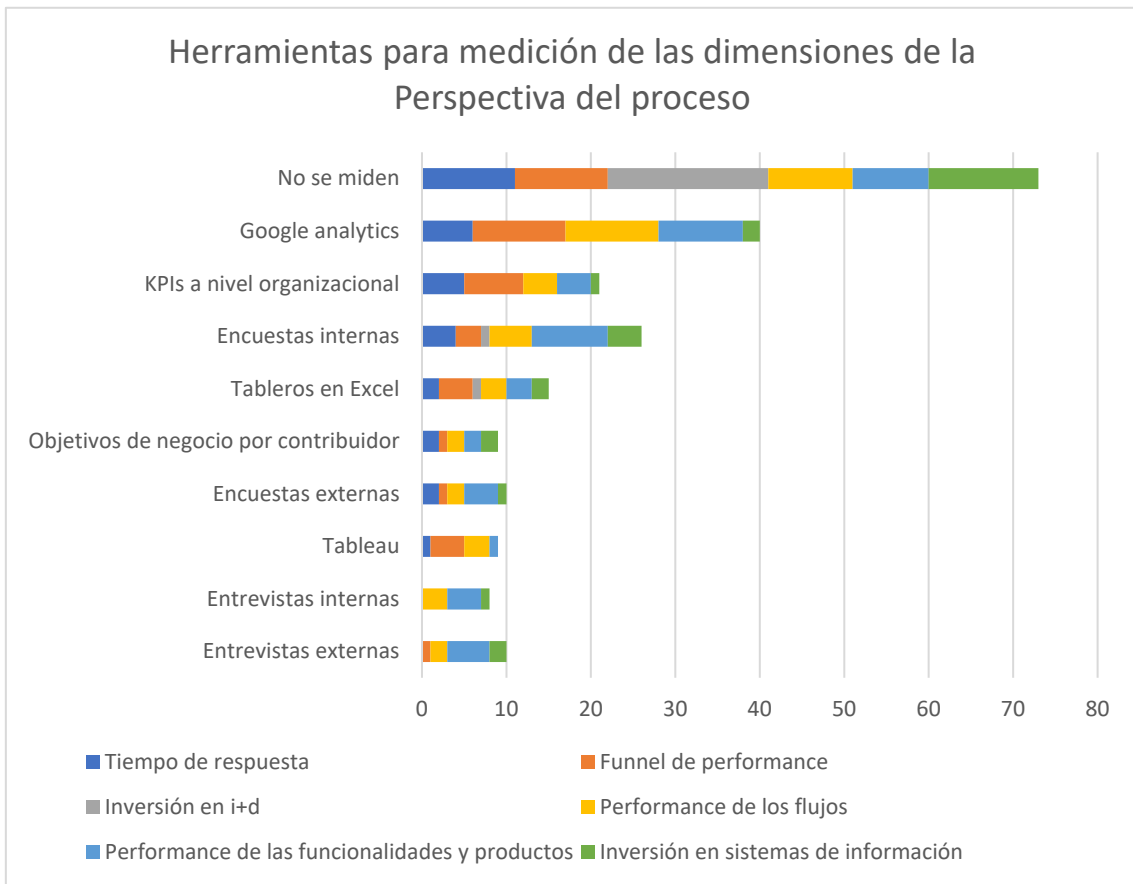


Imagen 35

Métricas y herramientas

Se evaluó el uso individual de cada herramienta por indicador de la Perspectiva del proceso.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas

Referido a la perspectiva financiera (Imagen 36) nuevamente se detecta la importancia a nivel organizacional que no se refleja en los objetivos individuales y una notable presencia de la no medición.

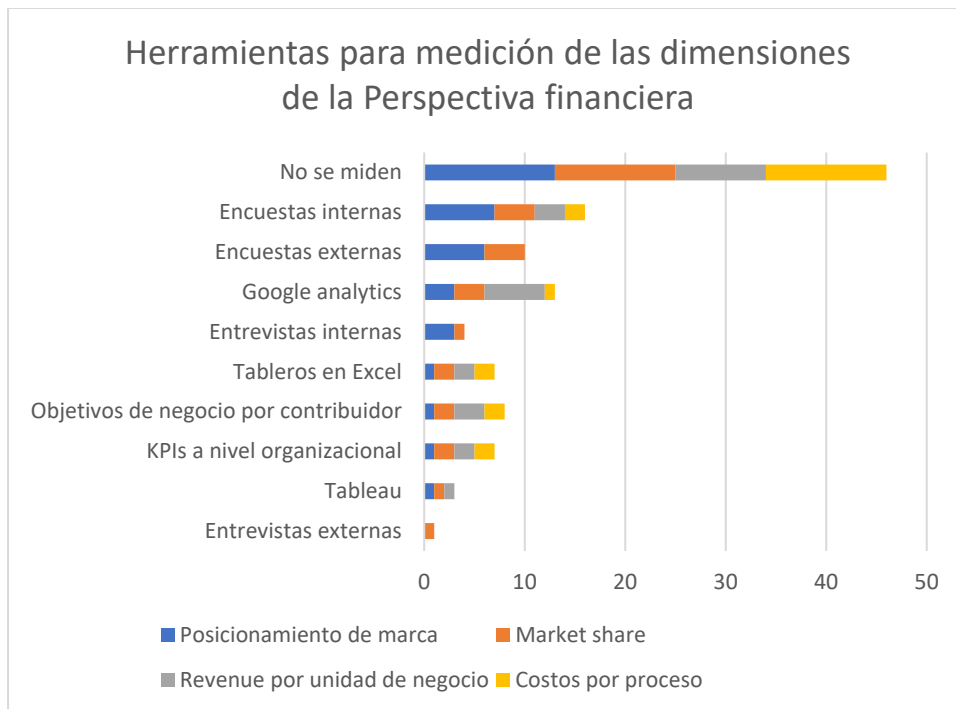


Imagen 36

Métricas y herramientas

Se evaluó el uso individual de cada herramienta por indicador de la Perspectiva financiera.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas

Por otro lado, al profundizar qué indicadores se utilizan para la toma de decisiones (Imagen 37) se observó en primer lugar la Experiencia del cliente (76,1%), la Performance de los flujos (43,5%), los Costos de los procesos (43,5%) y la *Performance* individual (43,5%) en segundo lugar, y la Usabilidad y Accesibilidad (41,3%), Tiempo de respuesta (41,3%) y *Market share* (41,3%) en tercer lugar.

Al analizar los mismos resultados a partir de las combinaciones múltiples de respuestas, se observa que en el 10,10% de los casos no se utiliza la experiencia del cliente como indicador para la toma de decisiones.

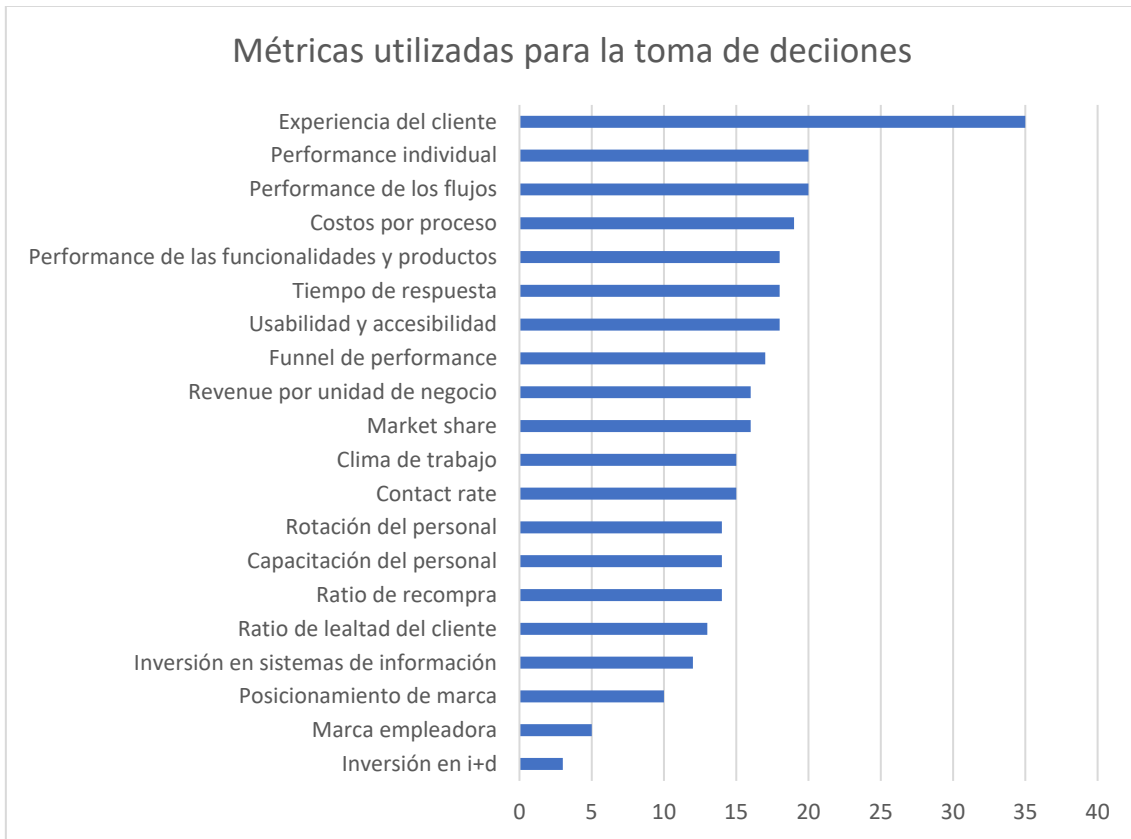


Imagen 37

Métricas para la toma de decisiones

Se evalúan los indicadores de forma individual para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas

Nuevamente, si se analizan estos resultados desde los pilares propuestos por Norton y Kaplan, se observa que el pilar Perspectiva del cliente y el financiero son los más utilizados para la toma de decisiones.

Finalmente, al evaluar cuál es el uso de toda la información proveniente de la medición de los indicadores propuestos y las herramientas analizadas (Imagen 38) se detecta que sólo un 6% no utiliza esta información. El 78,3% lo utiliza para implementar mejoras en el producto, y en segundo lugar se utilizan para definir la estrategia y la visión, y ejecutar cambios en al gestión de los equipos. Considerando los roles propuestos por *InVision*, y a pesar de la gran cantidad de indicadores medidos, sólo se implementan los alcanzados por el rol de productor. De esta manera, el uso de la información proveniente de la medición de los

indicadores propuestos demuestra el uso de sistemas de mediciones pero no alcanza el nivel de metodología de *management* que funciona como herramienta motivacional y de evaluación continua como proponen Norton y Kaplan.

Es decir, y retomando lo trabajado en el primer capítulo, si bien se percibe a este recurso intangible como un activo del cual se podrán generar ganancias futuras (Bueno, 2006) aún no se dimensiona lo suficiente para superar el rol de productor.

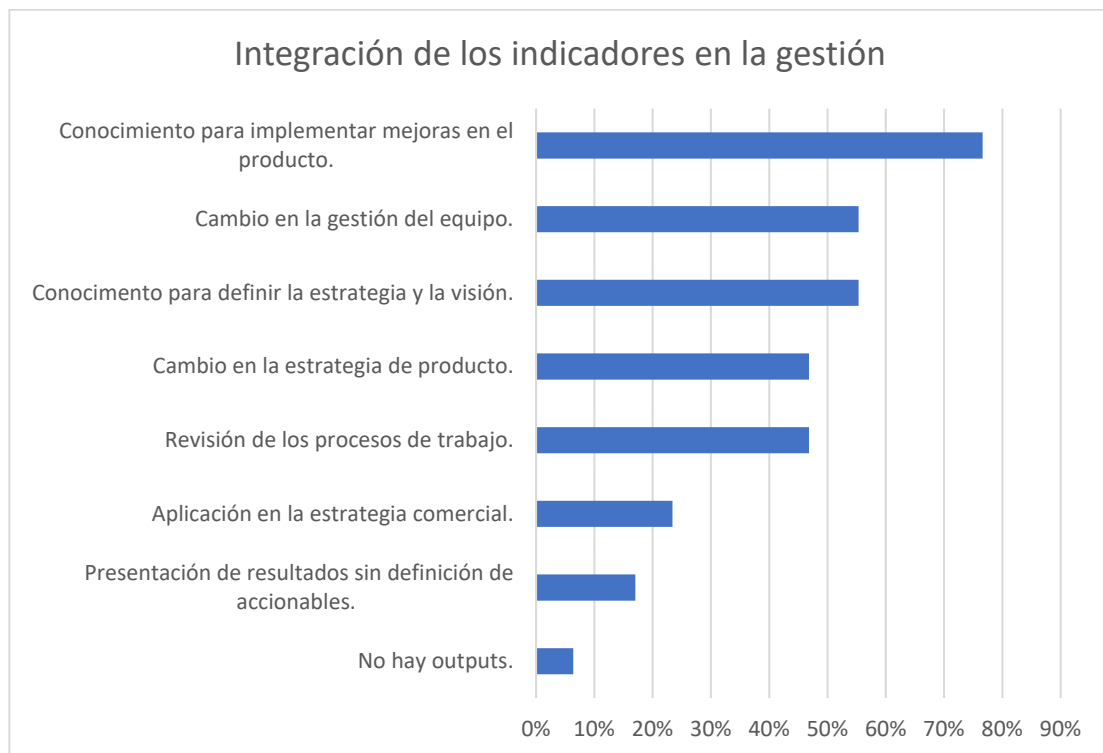


Imagen 38

Integración de los indicadores en la gestión

Se evalúan las actividades posteriores a la medición con la finalidad de dimensionar la brecha entre la percepción y ejecución efectiva a partir de los indicadores..

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas

4.2 Análisis de entrevistas

Como primer punto al profundizar en las entrevistas se buscó entender la dimensión y el tipo de estructura del diseño en cada organización. Para ello se evaluaron como variables: cantidad de integrantes, tipos de perfiles que lo integren, *seniorities* del equipo y ubicación en el organigrama general.

Variable / Entrevistado	Cantidad de integrantes	Tipos de perfiles que lo integren	Seniorities del equipo	Ubicación en el organigrama general
<i>Sector químico</i>	3	Diseñadores	1 Líder y 2 analistas	Departamento de Ventas, reportando al Directorio
<i>Sector farmacéutico</i>	3	Diseñadores gráficos	3 analistas	Departamento de Marketing
<i>Sector quick-commerce</i>	30	Diseñadores, investigadores, especialistas en comunicación.	Director Sr, Manager Sr, Manager, Líder, Analista Sr, Analista.	Departamento de Producto reportando al Directorio.
<i>Sector e-commerce</i>	800	Diseñadores, investigadores, especialistas en comunicación.	Director Sr, Director, Manager Sr, Manager, Líder, Analista Sr, Analista, Líder técnico.	Departamento de Tecnología reportando al Directorio.
<i>Sector fintech</i>	500	Diseñadores, investigadores, especialistas en comunicación.		

En lo relativo a la participación en el proceso de trabajo y sus responsabilidades se encuentra:

Sector químico

- Coordinar las etapas de diseño y desarrollo con los diferentes sectores,
- Centralizar el flujo de información,
- Idear las nuevas acciones sobre diseño o rediseño de productos,
- Coordinar las actividades con proveedores externos: agencias de diseño gráfico, publicitario, imprentas, agencias de marketing.

Sector farmacéutico

- Participa de la etapa final de comercialización.
- Ejecuta piezas de comercialización.

Sector quick-commerce, fintech y sector e-commerce comparten como características:

- Participa en todas las iniciativas de diseño y desarrollo de producto digital,
- Forma parte de la ideación, definición y ejecución de las iniciativas estratégicas de producto,
- Define e implementa el *roadmap* de mejoras del producto,
- Aporta el conocimiento sobre el usuario a la definición,
- Establece la voz y tono de la plataforma con el usuario.

Sector e-commerce y fintech además:

- Define lineamientos de diseño y las especificaciones de sistemas patentables cuando aplica,
- Desarrolla sus propias herramientas de capacitación y tiene *ownership* sobre el proceso de *hiring* y estructura organizacional.

Al igual que en las encuestas, en las entrevistas en profundidad se validó el foco en el rol productor, con entregables vinculados al producto y la ejecución, y en menor presencia el rol de conector con responsabilidad en la generación de lineamientos y procesos de trabajo o difusión de conocimiento para la toma de decisiones estratégicas.

En cuanto a la integración del diseño en la organización y cómo varía su rol según el tipo de iniciativas en las que participa, cada sector presenta:

Sector químico

Los productos que comercializa la empresa pueden agruparse en dos:

- Diseño, desarrollo y fabricación propia por lo cual su participación contempla el diseño y desarrollo incluye las características funcionales de los productos.

- Diseño propio (principalmente, diseño de *packaging* y características visuales del producto) con fabricación tercerizada que define un pre desarrollo.

Sector farmacéutico

Es parte del equipo de Marketing, y su rol es de adaptación de piezas pre definidas por el *Product Manager* y los lineamientos ya definidos por la marca global.

Sector quick-commerce, fintech y e-commerce

Como parte del equipo de tecnología, el equipo de diseño participa de la priorización, ideación, diseño y desarrollo de los productos.

Al igual que en las encuestas, se reafirma que la integración del equipo de diseño en los procesos y la definición de la estrategia varía según las organizaciones, siendo muchas veces el equipo de diseño parte de esta definición pero también con una importante representatividad de poca o nula participación y exclusivo foco en la ejecución de producto visual.

Respecto a las características que describen la práctica del equipo de diseño de su organización se encuentra:

Sector químico

Trabaja de forma ágil y con varios lanzamientos a la vez. Mucha comunicación y seguimiento de cada uno de ellos.

Implementan lanzamientos a modo de *tests*, que luego serán foco de diseños específicos en función del impacto que tengan en el mercado.

Sector farmacéutico

Trabaja con herramientas de diseño gráfico exclusivamente, participan de la etapa final de comercialización del producto adaptando el tono y estilo de determinadas piezas comerciales siguiendo lineamientos globales.

Sector *quick-commerce*, *e-commerce* y *fintech*

Trabajan con metodologías ágiles, divididos por *squads* y con múltiples *roadmaps* en paralelo.

Implementa lanzamientos en *A/B test* para aprender que luego serán foco de diseños específicos en función del impacto que tengan en el mercado.

Son la voz del usuario en la organización, siendo responsables de evangelizar este conocimiento.

Es decir, al igual que se observa en las encuestas, en algunos casos hay herramientas y procesos de generación de ideas y validación con clientes pero esto no es una constante tanto en definición como en la misma frecuencia de uso. Además, puede compararse con los indicadores en los que se busca impacto y nuevamente las características de la práctica muestran relación con un foco en optimizar ideas y construir consistencia pero no en todos los casos en aspectos más estratégicos como la creación de un vínculo con el cliente o el fomento continuo de la innovación.

Al profundizar sobre cuáles son los indicadores que cada organización encuentra que la práctica del equipo de diseño genera impacto, se observó un foco sobre indicadores financieros (Ingresos por ventas, *Market share*, Cantidad de usuarios activos), de cliente (NPS) y de proceso (*Contact rate*). Además se compararon las distintas herramientas que se utilizan para la medición.

A diferencia de las encuestas, no se encuentra una medición o expectativa a impactar en indicadores asociados con la capacidad de innovación y la cultura organizacional (presente en el 50% y 47% de los casos encuestados respectivamente), sí se valida la mayoritaria medición y expectativa de impactos en la perspectiva financiera.

Indicadores / Entrevistado	Indicador	Medición
<i>Sector químico</i>	Ingreso por Ventas	Con el catalogo de productos grande y una integración de la red de distribución el principal resultado es el impacto en las ventas. El producto que tiene buena recepción es el que será potenciado luego.

<i>Sector farmacéutico bajo receta</i>	Ingreso por Ventas	Se miden resultados a largo plazo una vez se encuentra en el mercado. Se miden cuantitativamente.
<i>Sector quick-commerce</i>	NPS	Se utilizan encuestas y entrevistas con clientes y <i>partners</i> para relevar oportunidades y validar ideas.
	Ingreso por Ventas <i>Market share</i> y cantidad de usuarios	Se utilizan herramientas analíticas y es un <i>KPI</i> el aumento de clientes tanto compradores como nuevos <i>partners</i> que permitan posicionarse en la región.
<i>Sector e-commerce</i>	Ingreso por Ventas	Se utilizan herramientas analíticas, encuestas con clientes y <i>KPIs</i> para que sea una prioridad a nivel organizacional.
	NPS	
	<i>Contact rate</i>	Se utilizan encuestas y entrevistas con clientes y <i>partners</i> para relevar oportunidades y validar ideas.
<i>Sector fintech</i>	Ingreso por Ventas	Se utilizan herramientas analíticas, encuestas con clientes y <i>KPIs</i> para que sea una prioridad a nivel organizacional.
	NPS	
	<i>Contact rate</i>	Se utilizan encuestas y entrevistas con clientes y <i>partners</i> para relevar oportunidades y validar ideas.

La misma ausencia de la perspectiva del aprendizaje es observada en las entrevistas, al analizar sobre qué métricas utilizan recurrentemente para la toma de decisiones y cómo se utilizan esos resultados se encuentran los siguientes resultados.

Métricas / Entrevistado	Métricas			
<i>Sector químico</i>	Ingreso por Ventas	<i>Feedback</i> de clientes	-	-
<i>Sector farmacéutico bajo receta</i>	Ingreso por Ventas	<i>Feedback</i> de clientes	-	-
<i>Sector quick-commerce</i>	Ingreso por Ventas	NPS	<i>Feedback</i> de clientes	Cantidad de clientes
<i>Sector e-commerce</i>	Ingreso por Ventas	NPS	<i>Contact rate</i>	<i>Feedback</i> de clientes
<i>Sector fintech</i>	Ingreso por Ventas	NPS	<i>Contact rate</i>	<i>Feedback</i> de clientes

CONCLUSIONES

Tomando como punto de partida las definiciones generadas durante la década del '80 y '90 sobre el concepto de capital intelectual en las organizaciones, se generó el espacio para plantear a nivel teórico cómo el valor del capital intelectual puede aumentar la rentabilidad (Bismuth & Tojo, 2008) y cómo este puede ser una ventaja competitiva (Bontis et al, 1999). Por otro lado, desde el campo del diseño tanto a nivel teórico como práctico las compañías propusieron para sus equipos de diseño el logro de la eficiencia, posicionamiento y resultados financieros, más allá de los indicadores propios de la disciplina como la mejora de la usabilidad y satisfacción del cliente. Esto implicó ser responsable de la ideación y ejecución de funcionalidades pero además de los productos y servicios claves del modelo de negocio y de todo el portfolio de actividades en los cuales un pensamiento proyectual puede aportar valor y ser una ventaja competitiva organizacional.

Es en este contexto, que se propuso preguntar qué implicaba pensar al diseño como un intangible y qué dimensiones de los intangibles podían traspolarse al campo de diseño a fin de identificar variables que faciliten la medición analítica de su impacto y *performance*, y desde el marco teórico se entendió que por un lado implicaba pensarlo como un “conocimiento que puede ser convertido en ganancia” (Sullivan, 2000, p.228) y generar beneficios futuros (Lev, 2001) pero además ese conocimiento se definía como el conjunto de experiencias, saberes, valores e información que posibilitan consolidar una estructura mental capaz de procesar nuevas ideas para un nuevo contexto dado. Para ellos se tomó como referencia el modelo *Balance Scorecard* de Norton y Kaplan, se buscó entender el entorno operativo del diseño en la organización y luego identificar los indicadores desde las cuatro perspectivas para comprender si se deba la relación entre la visión, la estrategia y las acciones, y, efectivamente, se lo reconocía como un conocimiento que puede ser convertido en ganancia. Del estudio de campo se relevó que sobre el uso de indicadores una mayoría lo utiliza para implementar mejoras en el producto, y en segundo lugar se utilizan para definir la estrategia y la visión, y ejecutar cambios en al gestión de los

equipos; sobre convertirlo en ganancia se lo percibe como responsable de impactar en los indicadores financieros; sin embargo sobre considerarlo ventaja competitiva no se lo percibe como tal ya que no se lo describe como parte responsable de lograr mejoras en la conversión, adopción y lealtad del cliente. Por lo cual nuestra hipótesis inicial de pensar el diseño como un intangible, y a partir del trabajo de campo, comienza a presentarse de forma inicial en las organizaciones a partir de la integración con el resto de las áreas, la medición de indicadores propios de las disciplina y por considerarlo un ventaja al momento de impactar en los principales indicadores financieros y del cliente.

Respecto a cómo es la medición y percepción del valor generado por el diseño en una organización, aún no hay una madurez suficiente que evidencie se dimensione el impacto que su medición podría implicar. No hay solidez en la medición de indicadores vinculados a la disciplina y tampoco en la utilización de esta información para la toma de decisiones de nivel estratégico y de visión a los cuales los intangibles apuntan para generar beneficios futuros.

De esto se desprende que si bien hay una percepción sobre la ventaja competitiva que este podría implicar, esta se da nivel teórico. Ya que el uso de esta información no grafica un entendimiento del impacto que podría generar ni de los usos a nivel organizacional que esta podría tener. En la misma línea apoya este argumento el nivel de integración que se da en la dirección del diseño a la organización pero no a la inversa dado que no se participa a nivel organización en la investigación de usuarios, no se conoce ni utiliza el conocimiento obtenido en la investigación de usuarios ni tampoco se utilizan los procesos o metodologías como parte de la mejora continua. En términos de los entregables y el rol del diseño se terminó de validar este punto, ya que no hay una presencia robusta de entregables que excedan el foco en los productos y se enfoquen en el conocimiento sobre los usuarios, lineamientos de trabajo y conocimiento para la toma de decisiones lo cual grafica una preponderancia del rol de productor en términos de *InVision*.

En la misma línea, se complementa esta conclusión con las métricas utilizadas para visibilizar el impacto que el equipo de diseño podría tener. No hay un

desarrollo de métricas del área ni un ejercicio de análisis sobre los avances y potenciales resultados. Las proyecciones mayoritariamente se dan a en modo cuantitativo en lo vinculado a Perspectiva financiera y del cliente pero en este aspectos no se vinculan directamente a la práctica de este equipo ni se distinguen los tipos de impactos en estas métricas según la acción ejecutada y su equipo responsable.

Como conclusión, si bien en contexto teórico y organizacional establece las condiciones para exigir a los equipos de diseño la medición de impactos y un rol clave en la disponibilización de este capital intelectual que es un intangible para tangibilizarlo en una ventaja competitiva, aún la brecha entre la teoría, la percepción y lo que se termina ejecutando en las organizaciones representadas en este trabajo sigue siendo amplio ya que no forma parte de las mediciones y el conocimiento si formalizado tampoco se utiliza para la toma de decisiones o lineamientos estratégicos.

BIBLIOGRAFÍA

- AON (2019) Intangible Assets Financial Statement Impact Comparison Report
- AON (2020) Financial Impact of Intellectual Property & Cyber Assets Report GLOBAL EDITION. Disponible en <https://www.aon.com/forms/2020/aon-ponemon-global-report.jsp>
- Barton, D (2018) Disponible en <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/putting-talent-at-the-top-of-the-ceo-agenda> Consultado en Diciembre de 2021.
- Bismuth, A., (2008) Creating value for intelectual assets. *Journal of Intellectual Capital*, 9, pp. 228–245.
- Bjögvinsson, E (2012) Design Things and Design Thinking: Contemporary Participatory Design Challenges. *Design Issues* 2012; 28 (3): 101–116.
- Bontis, N, Dragonetti, N C, Jacobsen, K and Roos, G (1999) The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources, *European Management Journal*, 17 (4), pp. 391-402.
- Bueno, E. (2012): Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual. (Nueva versión actualizada), *Documento Intellectus*, no 9/10, CIC-IADE (UAM), Madrid.
- Brand Finance (2019) Global Intangible Finance Tracker (GIFT™) — an annual review of the world’s intangible value.
- Cañibano, L., García, M. y Sánchez, P. (1999).La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: revisión de la literatura. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 100, pp. 17–88.
- Cañibano, L., García, M. y Sánchez, P. (2000). Accounting for intangibles: a literature review. *Journal of Accounting Literature*, 5, pp. 102–130.
- Chhabra, A y Williams, S (2019) Disponible en <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/fusing-data-and-design-to-supercharge-innovation-in-products-and-processes> Consultado en Diciembre de 2021.
- Columbia Threadneedle Investments (2019) Grasping the intangible. How intangible assets reveal latent value.

De Arteche, M., Santucci, M., y Carrillo Z, E., (11-17 de Septiembre de 2017) *Conocimiento e innovación de la industria hotelera en Argentina y Colombia*. IV Congreso latinoamericano de administración y VII Encuentro Internacional de administración de la región jesuítico guaraní, Misiones, Argentina

Edvinsson, L. y Malone M.S. (1999), *El capital intelectual*, Gestión 2000, Barcelona.

Edvinsson, L. (1997) Developing intelectual capital al Skandia, *Long Range Planning*, 30 (3), ppp. 366-373

Elf Agency (2017) Disponible en <https://www.elf.agency/news/2017/4/23/design-driven-companies-outperform-the-sp-by-219-over-10-years> Consultado en Diciembre de 2021.

Goldschmidt, G. (2005) How good are good ideas? Correlates of design creativity, *Design Studies*, 6(3): 593-611.

González G, P. (2015) Propuesta de un modelo para medir activos intangibles en empresas de software a partir de una herramienta multicriterio. *Estudios Gerenciales*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.002>

Hambeukers, D (2019) Disponible en <https://medium.com/design-leadership-notebook/can-and-should-we-measure-the-impact-of-design-178ef3195b5a> Consultado en Diciembre de 2021.

Johanson, U. (2000): Characteristics of intangibles, *Classification of Intangibles*, Groupe HEC, Paris, pp. 56-77

Kaplan, R y Norton, D (1996) *Translating strategy into the balanced scorecard*, Harvard Business School Press Boston, Boston.

Kaplan, R y Norton, D (2005) The Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño, *Harvard Business Review*, pp. 3-10
<https://www.visualcapitalist.com/intangible-assets-driver-company-value/>

Kaplan, T y Norton, D (2005) Focus your organization on strategy BSC, *Harvard Business school*.

Kaufmann, L., (2004) Intangibles: A synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*, 5, pp. 366–388.

Koskinen, A (2019) Disponible en <https://spotify.design/article/from-gut-to-plan-the-thoughtful-execution-framework> Consultado en Diciembre de 2021.

Lawson, B (2005) *How designers think*, Architectural Press, Oxford.

- Lev, B. (2001) *Intangibles, Management, measurement and reporting*, Brookings Institutions, Washington
- Liedtka, J (2018) Why design thinking works, Harvard Business Review, Septiembre - Octubre 2018: 72-79.
- Montoya Alveiro, C (2011) El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa, *Visión de Futuro*, 15 (2), pp. 113-135
- Puca, A., Zyla, M. y CFA Institute (2019) The Intangible Valuation Renaissance: Five Methods. Disponible en: <https://blogs.cfainstitute.org/investor/2019/01/11/a-renaissance-in-intangible-valuation-five-methods/>
- Rae, J (2015) Good design drives shareholder value Design Value Index, Design management Institute.
- Rhones, M. (2017) Disponible en <https://www.wired.com/2015/03/take-expert-design-important-ever/>. Consultado en Diciembre de 2021.
- Sánchez Medina (2007) El concepto de capital intelectual y sus dimensiones, *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13 (2), pp. 97-111.
- Sheppard, B. (2018) Disponible en <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design> Consultado en Diciembre de 2021.
- Welsh, S.V. (2018). La innovación como intangible para las empresas biotecnológicas de Argentina. Tesis doctoral. ESEADE.

ANEXOS

Guión Encuesta

Sección 1

Indique la compañía en la que trabaja

Indique la industria y sector a la que pertenece

¿Qué rol desempeña?

¿Qué tipo de compañía es?

Sección 2

¿Cuántas personas forman parte del equipo de diseño de la organización en la que se desempeña?

Del 1 al 5, siendo 5 un crecimiento del 100%. ¿Cuál fue el porcentaje de crecimiento del equipo de diseño durante 2021?

Del 1 al 5, siendo 5 una rotación del 100%. ¿Cuál fue el porcentaje de rotación del equipo de diseño durante 2021?

¿Cuáles de los siguientes roles son parte del equipo de diseño de su organización? (Seleccione todas las que correspondan)

¿Cuáles de las siguientes especialidades son parte del equipo de diseño de su organización? (Seleccione todas las que correspondan)

Del 1 al 5, siendo 5 mucha participación. ¿En qué cantidad de los proyectos de su organización consideran al diseño como parte del proceso?

En su organización, ¿cuáles son los entregables del equipo de diseño? (Seleccione todas las que correspondan)

En su opinión, ¿cómo es la integración del equipo de diseño con el resto de la organización? (Seleccione todas las que considere)

En su opinión, ¿cuáles de las siguientes características describen la práctica del equipo de diseño de su organización?(Seleccione todas las que correspondan)

Sección 3

En su opinión, ¿en cuáles de los siguientes indicadores genera impacto la práctica del equipo de diseño?

En su organización ¿con qué frecuencia, si las hay, utilizan herramientas y procesos para innovar? (Seleccione todas las que correspondan)

¿Cuál es el nivel de participación del equipo de diseño de su organización en la estrategia digital de experiencia del cliente?

Desde su mirada, ¿cómo considera que es la experiencia del cliente brindada por su organización respecto a los competidores?

En su opinión ¿cuáles son las ventajas, si las hay, distintivas de una organización con prácticas de diseño de experiencia consolidadas y profesionalizadas?
(Seleccione todas las que correspondan)

En el contexto de su organización, ¿con cuáles de las siguientes afirmaciones se siente identificado?

Sección 4

En el contexto de su organización, ¿cuáles de las siguientes métricas se miden regularmente y con qué herramientas?

En el contexto de su rol, ¿cuáles de las siguientes métricas utilizas recurrentemente para la toma de decisiones?

¿Cuál es el output de la medición?

Guión entrevista

Para poder entender la dimensión y el tipo de estructura del diseño en tu organización, ¿podrías describir al equipo considerando: cantidad de integrantes, tipos de perfiles que lo integren, *seniorities* del equipo y cómo se ubica en el organigrama general de la compañía?

¿Cómo es el proceso de trabajo del equipo, qué roles asume y cómo es su participación en las iniciativas? Durante ese proceso ¿cuáles son los entregables y las responsabilidades del equipo?

¿Cómo es la integración del diseño en la organización? ¿En qué tipo de iniciativas participa y cómo varía su rol?

¿Cuáles las características que describen la práctica del equipo de diseño de su organización?

¿En qué indicadores genera impacto la práctica del equipo de diseño? ¿Cómo miden el impacto?

¿Qué métricas utilizan recurrentemente para la toma de decisiones? ¿Cómo se utilizan esos resultados?