

Nuevas metodologías de diseño para el desarrollo creativo de nuevos productos

Matilde Portalés

Doctora en Bellas Artes por la Universitat Politècnica de València.

Resumen

En la nueva situación del mercado es necesario innovar en el diseño de productos. Para ello, frente a métodos de análisis e investigación clásicos de naturaleza retrospectiva, se imponen métodos de diseño prospectivo. Estos métodos tienen como función la creación de nuevas hipótesis creativas con visión de futuro.

Los métodos prospectivos tienden a satisfacer expectativas y necesidades del consumidor que éste aún no ha formulado.

Se exponen las características fundamentales de los métodos de diseño prospectivo, desde las fases de los procesos hasta la composición de los equipos que deben participar en dichos procesos.

«No existen buenas respuestas, allí, donde previamente no se han establecido unas buenas preguntas.»¹

Existe un factor que define con claridad cuál es la naturaleza del entorno contemporáneo en el que vivimos, nos referimos a la variable del «cambio». «En un mundo que se mueve a una velocidad vertiginosa los plazos se agotan y las palabras mágicas son renovación y cambio.»² Nos hemos acostumbrado a escuchar y leer diariamente en los medios de comunicación miles de comentarios sobre la incursión del cambio y la transformación en nuestras vidas a todos los niveles: social, político, cultural, económico... y la subsecuente necesidad de no sólo entender esta situación, sino también de lograr adaptarnos a ella.

Sin embargo, en los albores de un nuevo siglo y de acuerdo con las conclusiones de la reunión anual del Foro Europeo sobre Marketing Corporativo³ celebrado recientemente en Madrid, en la actualidad y dentro del marco de la empresa industrial cabe tener en cuenta que si bien «la transformación se ha convertido en hábito, no basta ya con adaptarse al cambio: es necesario estar preparado para asumir el siguiente», o lo que es lo mismo plantearnos cómo asumir y llevar a cabo determinadas acciones para poder anticiparnos

y no llegar demasiado tarde a los próximos futuros.⁴ Porque las transformaciones son tantas y tan rápidas que ya no se habla de uno, sino de múltiples futuros posibles, probables, que hay que saber identificar y que hay que saber aprovechar a través de la predicción y de una actuación con los ojos puestos en el «qué vendrá» y «qué podremos aprovechar de él».

Por lo tanto, dentro de este nuevo contexto marcado por el cambio y la inestabilidad, el directivo del siglo XXI que quiera tener éxito, no va a tener otra opción que abandonar el uso de una gestión dirigida a corto plazo y empezar a asumir el hecho de convertirse en una especie de «médico prospectivo»,⁵ para así ser capaz de detectar los síntomas de los problemas de su empresa antes de que éstos exploten, aunque sus signos puedan ser todavía poco aparentes a nivel superficial.

Con todo, si bien esta necesidad de «pronosticar los cambios venideros» será la clave que determinará la suerte a seguir por las empresas de fin de siglo que no quieran estar condenadas a desaparecer, no debemos por ello caer en la desesperación. Esta misma inestabilidad y variación no sólo es capaz de generar grandes riesgos y desafíos, sino que también puede ofrecer a las empresas una interesante oportunidad para mejorar, siempre que éstas últimas logren asumir el cambio como un elemento más de su vida cotidiana y aprendan a aprovecharlo.

Así pues, hay que entender que las numerosas transformaciones acaecidas, han provocado la aparición de un nuevo marco competitivo inédito, regido por nuevas y complejas reglas de juego cada vez más agresivas.

¹ GABIÑA, Juanjo (1995). *El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*. Barcelona: Marcombo. Boixareu Editores, p. 21.

² SCHREIBVOGEL, Peter (1993). «La estrategia empresarial: un ejemplo práctico». 2º Congrés d'Economia Valenciana. Comunicacions [Castellón], vol. I, p. 21.

³ ANDRADE, Mónica. «La imagen de empresa. El principal activo». *El País* (21 de febrero).

⁴ De ahí que la definición anglosajona de la disciplina de la prospectiva sea la de *futures studies*, es decir estudios «de los futuros». Ver BELL, Wendell (1997). *Foundations of Futures Studies. Human Science for a New Era*, vol. I: *History, Purposes and Knowledge*. New Bruswick and London: Transaction publishers.

⁵ ELIAS, Joan. *La organización atenta* (Ediciones Gestión 2000), citado en JURADO, Enrique (1996). «Directivos cortos de miras: muchos ejecutivos españoles carecen de visión global de la empresa y tienen serias dificultades para adaptarse a entornos más abiertos». *El País* (domingo, 7 de abril).

vas, y que como consecuencia de ello, en el seno de la empresa industrial contemporánea se han creado a su vez nuevas necesidades que hay que resolver, como por ejemplo, la reducción del tiempo de llegada del producto al mercado (*time-to-market*), la adaptación a la aceleración tecnológica y, sobre todo, la generación de una serie de «valores añadidos» que le permitan diferenciarse en el mercado.

Por consiguiente, de cara a poder desmarcarse, «decodificarse» (Vitrac, 1990) de su competencia en un contexto homogeneizado y altamente ofensivo, la empresa actual debe empezar a preocuparse, al margen de su productividad, por el correcto funcionamiento de determinados activos «intangibles» hasta ahora desatendidos, entre ellos la calidad, la gestión, el servicio, y especialmente, plantearse invertir en la correcta implementación del diseño, la investigación y la innovación dentro del proceso de desarrollo de nuevos productos.

Por este motivo hoy en día, las antiguas estrategias de «copia» o «mimetismo» han quedado invalidadas y ya no sirven. Al contrario, en estos momentos, para conseguir una posición competitiva destacada en el mercado, toda empresa ha de operar en base a estrategias de corte ofensivo, buscando el liderazgo, a través del lanzamiento de un buen ataque fundamentado en la concepción y lanzamiento de «nuevos productos» innovadores y creativos que el consumidor logre identificar con una sólida identidad de empresa.

Ahora bien, desde la óptica corporativa, y dependiendo del grado de novedad que el nuevo producto aporte al mercado, podemos distinguir tres categorías de «nuevos productos»:⁶

- Productos originales: aquellos que aportan nuevas características físicas y perceptuales.
- Productos rediseñados o reformulados: aquellos que sufren variaciones en algunas de sus características físicas, de costes, campo de acción, etc. sin alterar la función primordial del producto.
- Productos reposicionados: aquellos que mantienen unas características físicas similares pero ofrecen distinta imagen o percepción para el consumidor.

Sin embargo, sea cual sea la categoría en la que nos encontremos, cabe destacar en todos los casos, la existencia de ciertos factores que dificultan en gran manera el desarrollo exitoso de nuevos productos creativos en el seno de una empresa industrial. Entre estos factores pondremos en relieve dos: por un lado, la «mio-

pía» propia de algunos empresarios, y por otro, la aparición a fines del siglo XX de un nuevo perfil de consumidor.

En primer lugar, hablamos de «miopía» para referirnos, al hecho de que, en estos momentos existe en muchas empresas una deficiencia obvia en términos de estructura de investigación. El diseño innovador no surge accidentalmente y la percepción de los propios empresarios es a menudo muy estrecha, careciendo en muchas ocasiones de la habilidad necesaria para ir hacia delante o hacia atrás y valorar holísticamente un problema.

Cabe citar aquí, el predominio de determinadas deficiencias propias del industrial español, que no siempre tiene claro hacia dónde quiere ir la empresa, ni adónde quiere llegar, y consecuentemente, no mide las previsibles desviaciones entre lo que quiere y lo que consigue. De ahí que expertos en prospectiva como Juanjo Gabiña⁷ hablen de la gran necesidad que tiene la industria de nuestro país de «despojarse del peso muerto y el lastre que representa la consabida mentalidad tradicional», ejemplificada en el «siempre se hizo así» o el «toda la vida hemos conocido esto».

En segundo lugar, es importante mencionar el descubrimiento de que el consumidor es un factor prioritario a tener en cuenta (ejemplificado en el cliché de «el cliente es el rey») y que, cuando es confrontado con algo nuevo y original, puede verse tentado por ello. Este hecho es aún de mayor importancia si tenemos en cuenta el amplio abanico de estereotipos y productos cada vez más homogéneos existentes en el mercado actual.

Sin duda alguna, nos encontramos ante un consumidor con una nueva identidad, tradicionalmente definido como «poco arriesgado», de «inteligencia moderada», «reaccionario», con «gustos clásicos», y habitualmente «reacio al cambio y a la innovación».

Podemos afirmar, sin embargo, que a lo largo de la década de los noventa, se ha pasado de un entorno caracterizado por una cierta pasividad por parte del consumidor a otro en el que éste se alza como uno de los centros de investigación y análisis por parte de las empresas a la hora de establecer sus ofertas.

⁶ CHOFFRAY, Jean-Marie (1989). *Developpement et gestion des produits nouveaux*. Mc. Graw-Hill, citado por MONTAÑA, Jordi (1989). *Cómo diseñar un producto*. Madrid: IMPI, cap. 2; y BARBA, Enric (1993). *La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos*. Barcelona: EADA Gestión, p. 22.

⁷ GABIÑA, Juanjo (1995). *Op. cit.*, p. 21.

Así, según establecen las conclusiones de un reciente estudio del observatorio francés Cetelem⁸ (1999), a lo largo de esta última década, el consumidor ha sufrido una sorprendente evolución hacia el discernimiento, para llegar a convertirse cada vez más en un «verdadero profesional de la compra». Se trata de un consumidor al que se le han puesto etiquetas como las de «multidimensional», «caprichoso», «hedonista», «camaleónico» o «arlequín»,⁹ un nuevo tipo de consumidor, ahora mucho más alerta y exigente, que no ve el consumo como una restricción de sus actividades, sino como un placer óptimo que desea disfrutar dentro de sus medios personales.

Con todo, aunque parezca extraño, lo que caracteriza a un gran número de empresas industriales contemporáneas, no es precisamente esta visión «actualizada» del consumidor, sino la existencia de un vacío, cada vez mayor entre su identidad corporativa, sus productos, y las motivaciones del consumidor, profundamente asentadas y raramente conocidas.

Una vez llegados aquí, y teniendo en mente todo lo dicho en relación con la naturaleza del marco competitivo mundial y el nuevo perfil del consumidor de fines de siglo, no cabe duda alguna que existe una pregunta esencial que hoy en día toda empresa debe plantearse seriamente y a la que hay que saber responder con rapidez. Dicha pregunta se resume en lo siguiente: «¿Qué hacer y vender en un futuro con éxito y con un mínimo riesgo?».

El proceso de «conceptualización creativa de nuevos productos», se consolida como una cuestión vital que en estos momentos toda empresa industrial debe plantearse y resolver a través del uso de nuevas metodologías de análisis y síntesis de la información, actualizadas y adecuadas a la naturaleza global y mutante de nuestro actual marco competitivo.

Ahora bien, cabe tener presente que el desarrollo creativo de nuevos productos es un proceso que entraña a su vez grandes riesgos dado que las posibilidades de tener éxito son tan grandes como las de su fracaso.

Precisamente por esta razón es necesario intentar fijar unas pautas y valerse de nuevas metodologías que determinen el orden de nuestra actuación a la hora de abordar con seguridad esta primera etapa del proceso de diseño, es decir, emplear nuevas técnicas y herramientas de análisis y control a la hora de aplicar con éxito el proceso de conceptualización creativa de nuevos productos.

De hecho, de acuerdo con Philip Kotler¹⁰ (1994) la clave para alcanzar una innovación y creatividad exitosa dentro de todo este complejo panorama radicará en poseer una organización adecuada que maneje las ideas de nuevos productos y desarrolle una investigación adecuada, creando procedimientos de decisión para cada nivel y para cada etapa del proceso de desarrollo de nuevos productos.

Inevitablemente, la globalización de los mercados, el gran número de productos ofertados, la diversidad y desarrollo del comportamiento cultural y los hábitos de consumo cada vez más impredecibles, etc. han dado un vuelco a los métodos de análisis e investigación clásicos de naturaleza «retrospectiva» y tienden a invalidarlos. Frente a estas metodologías de carácter «retrospectivo» y de planteamientos a corto plazo, se impone cada vez con más fuerza el uso de nuevas técnicas y métodos basados en la detección de nuevas hipótesis creativas con una visión de futuro, tarea de una nueva área de conocimientos multidisciplinar, definida, según expertos, como «prospectiva estratégica» (Godet, 1993/1996. Gabiña, 1995) o bien como «diseño prospectivo» (Vitrac, 1990).

Aclaremos, que al aceptar esta segunda definición nos referimos al uso específico que se hace de esta metodología (prospectiva estratégica), dentro del marco de la empresa industrial al aplicarla a la primera etapa del proceso de diseño (conceptualización de nuevos productos). Por consiguiente, cuando nos refiramos a la inserción y uso de la investigación prospectiva como una herramienta de mejora del proceso diseño en la empresa, entenderemos que se podrá hablar indistintamente de la actuación del diseño prospectivo¹¹ o bien de la prospectiva estratégica.

Mediante la investigación prospectiva se sustituye la actitud restrictiva propia de los métodos de investigación tradicionales basados en el análisis de factores ya existentes como el control estadístico de los mercados o las investigaciones cuantitativas sobre el consumo y la distribución a través de encuestas de natura-

⁸ CETELEM. (1999) *Dix ans d'observation Cetelem*. Francia: Cetelem. L'Observateur Cetelem.

⁹ Ídem.

¹⁰ KOTLER, Philip. *Dirección de marketing* (8ª ed). Ed. Prentice Hall, p. 356.

¹¹ VITRAC, Jean Pierre (1990). «Prospective Design». En: *Design Management. A Handbook of Issues and Methods*. Oxford: Mark Oakley. Basil Blackwell Ltd.

leza más o menos específica, por una metodología multidisciplinar basada en la anticipación y en la imaginación creativa, capaz, no sólo de adaptar el producto a las exigencias del consumidor, sino de preveer y plantear futuras necesidades de éste.

De hecho, la idea de invertir energía en el diseño prospectivo parte de un deseo de libertad creativa y de fomento de la innovación y se aleja de los límites y constricciones propias de una estructura tradicional, de los modelos habituales de pensamiento y de generación de ideas en la empresa industrial.

Estamos ante un método estratégico generador por excelencia de ideas creativas y novedosas que se incorpora al juego más allá de las consideraciones fijadas por áreas funcionales como marketing o producción.

Sin embargo, no debemos olvidar, como ya hemos visto, que muchas empresas encuentran difícil embarcarse en lo que ellas denominan «inversión intangible», de las cuales el diseño es una típica manifestación. Por consiguiente, son todavía muchos los fabricantes que tienen grandes dificultades a la hora de conceptualizar un nuevo producto, optando generalmente por restringir las especificaciones, delimitar la política de sus productos y trabajar sobre el desarrollo inmediato de conceptos a corto o medio plazo.

Ahora bien, por costumbre, la estrategia corporativa de un amplio número de empresas suele estar basada preferentemente en el análisis de lo que ha sucedido en el pasado en forma de información concreta, tangible que es empleada para fundamentar sus actuaciones. En consecuencia, cuando se trata de aportar innovación dentro de la empresa a través de la investigación, se piensa en explotarla sólo parcialmente, es decir, sólo en caso de que se recorte o conforme hasta tener unas dimensiones consideradas «adecuadas» a lo que siempre hace la empresa y adaptadas a unas condiciones de mercado más o menos normales.

Como alternativa, el diseño prospectivo ofrece un nuevo acercamiento en la conceptualización creativa de nuevos productos, que permite a las empresas satisfacer aquellas expectativas del consumidor que pueden no haber sido aún formuladas. Se trata de un método actualizado de investigación que trabaja con propuestas concretas y que a través del análisis y de la síntesis de información, permite la generación de ideas creativas e innovadoras, está relacionado con las mayores corrientes actuales de cambio y se basa aparentemente en los elementos «irracionales» de la creatividad.

El que empleemos aquí la palabra «irracional» es una forma de resaltar y, al mismo tiempo, defender la naturaleza impredecible de la creatividad como un proceso instintivo e intuitivo para el cual no todo el mundo tiene aptitudes. De hecho, este carácter «irracional» del diseño prospectivo está fortalecido, gana propósito y sentido en la práctica gracias a la intervención en el transcurso de este impulso creativo de la experiencia profesional y de un planteamiento fundamentado en la investigación de mercados y en la satisfacción de un público objetivo.

En relación con las herramientas o técnicas empleadas para implementar la investigación prospectiva de nuevos productos, destacaremos las siguientes como las más importantes y conocidas a nivel internacional:

- El método de escenarios
- El juego de actores o método Mactor
- El método Delphi

Ahora bien, tanto si se elige trabajar con una u otra técnica, deberemos tener siempre presente que para que sea posible la aplicación de la prospectiva estratégica a la conceptualización de nuevos productos en el seno de una empresa, es decir, para poder trabajar adecuadamente con el diseño prospectivo, una empresa deberá cumplir de antemano tres requisitos:

1. En primer, lugar encontrar una actitud abierta y un compromiso para invertir en creatividad e innovación.
2. Introducir el diseño desde el principio del proyecto y emplearlo como un modo de pensamiento integral para innovar, diferenciarla de la competencia y aportar nuevas variables que amplíen su dimensión cultural corporativa: ética del producto, impacto medioambiental, calidad de vida, etc.
3. Seleccionar a los agentes o equipo con el que se va a trabajar en el desarrollo de nuevos conceptos creativos y fomentar el trabajo en un entorno flexible donde no existan barreras ni restricciones y se fomente la comunicación fluida.

Para empezar, el primer requisito persigue lograr un compromiso de la empresa con la innovación y la creatividad con el objeto, no sólo de evitar que se impongan límites a la generación de posibles hipótesis, sino también de incentivar que en la empresa se creen las mejores condiciones posibles para tomar decisiones sobre el futuro desarrollo de sus productos. Nos referimos aquí a la necesidad de liberar el pensamiento industrial de

antiguos lastres y de fomentar la libertad creativa en las industrias a través de la generación de nuevas hipótesis, porque sólo a través de una búsqueda y una investigación sistemática de información procedente de numerosas fuentes, y siempre que desaparezcan todo tipo de obstáculos y objeciones, se podrán alcanzar especificaciones de nuevos productos creativas e innovadoras.

En segundo lugar, no debemos pasar por alto que en el entorno industrial comprometerse con la innovación implica a su vez un compromiso con el diseño. Es así pues necesario desplegar el potencial innovador integrando el diseño¹² en la empresa de manera adecuada como un proceso que fomenta la formulación de nuevas hipótesis a la hora de concebir nuevos productos.

Si por diseño entendemos el «desarrollo o creación de productos o sistemas», se amplifica el papel protagonista del diseño a la hora de poder estructurar estrategias competitivas que permitan a nuestras empresas poder abordar los mercados con certidumbre, dado que este activo empresarial actúa en el marco corporativo como nexo/interface entre dos esferas: la productiva y la comercial.

No debemos olvidar tampoco al respecto de esta segunda cuestión, que el ojo del diseñador actúa en el entorno industrial como un catalizador, una nueva forma de mirar las cosas que es tanto instintiva como racional, al ser capaz de observar la existencia de tendencias que él mismo promueve y a su vez servirse de una cultura industrial altamente desarrollada y operativa.

Por último, en tercer lugar y debido a la complejidad de los problemas a plantear, es un condicionante esencial la adecuada selección y determinación de una estructura o equipo de trabajo dentro de la empresa encargado de operar en diseño prospectivo, y la decisión de dejarles total libertad de trabajo y no imponerles ningún tipo de censura o restricción.

La composición de esta estructura podrá ser o bien permanente, o bien sólo se establecerá ocasionalmente alrededor de una o más personas encargadas del proyecto. Las figuras operativas procederán mayoritariamente de dentro de la empresa (gente instruida en diseño, marketing, tecnología, investigación, negocios, etc) pero también se puede optar por la subcontratación de los servicios de consultores externos especializados en resolver este tipo de estudios.

Este equipo multidisciplinar, trabajará orientado por un consultor prospectivo interno o externo que actuará como fuerza motriz del grupo de trabajo al fomen-

tar que surjan nuevas ideas entre todos los agentes implicados. A nivel interno, este trabajo podrá realizarlo un diseñador capacitado para ello o bien un gestor de diseño (actuando en calidad de director de proyectos).

Por otra parte, también es necesario que exista dentro del grupo de trabajo una interfaz «inteligente», sinérgica basada en una comunicación fluida, sin barreras y en el compromiso total del resto de personal de la compañía. O lo que es lo mismo, es necesario estimular la imaginación y la creación de un lenguaje común, estructurar la reflexión colectiva-actores concernientes, plantear bien los diferentes problemas y, sobre todo, compartir colectivamente su resolución.

Una vez alcanzados estos tres condicionantes, toda empresa puede pasar a iniciar el proceso de trabajo creativo propio del diseño prospectivo.

Para ello, es necesario operar a través de dos grandes estadios, que denominaremos «pre-acción» y «acción». La actuación de este segundo estadio operativo (acción), se desglosa a su vez a través de tres subfases que concluyen en lo que podríamos denominar una «cuarta subfase», correspondiente al diseño del producto especificado, o bien a la aplicación proyectiva de los descubrimientos realizados (Vitrac, 1990).

Estadio de preacción: definición del marco de actuación

En este primer estadio elaboraremos un informe en el que se defina claramente cuál será nuestro marco de actuación, y que responda a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué queremos hacer? La primera pregunta que debe plantearse la empresa para iniciar el trabajo del diseño estratégico es determinar qué es lo que quiere hacer, es decir, definir la idea o concepto del producto que tiene en mente fabricar, de acuerdo con la situación y problemas propios del funcionamiento del mercado. Lo más acertado aquí no es realizar una buena elección, sino estar seguro de que se han elegido bien las preguntas adecuadas.

¹² Nos referimos al diseño con un sentido actualizado e integral, definido por algunos como «diseño total». Ver, entre otros: GARDINER, P.; ROTHWELL, R. (1985). *Innovation. The Design Council*. Londres; PUGH, S.; MORLEY, J. E. (1998). *Total Design: Towards a Theory of Total Design*. Design Division. University of Strathclyde; HOLLINS, Bill (1988). PUGH, S. (1990). *Successful Product Design*. Butterworths.

bién a las necesidades de consumo que esta fase reactiva nos permita desvelar.

Así, en el curso de la presentación, los consumidores son confrontados primeramente con su entorno actual, para pasar más tarde a ser introducidos en nuevos escenarios o mundos futuros.

Ahora bien, no se trata de realizar sugerencias utópicas, sino de proponer «algo» que probablemente pueda ser desarrollado en el futuro. La solidez de esta forma de actuación radica en que se provee a los consumidores con una proyección de su mundo perfectamente plausible y aplicable instantáneamente, incluso si parece bastante diferente de lo que están acostumbrados a ver día a día. Por este motivo, los consumidores elegidos terminarán preguntándose por qué estos productos no están todavía en el mercado.

Lo más importante en esta etapa es, en primer lugar, sacar reacciones profundas en el consumidor de aprobación, desaprobación o indiferencia en relación con nuestras propuestas, es decir, entender cómo pueden las distintas alternativas de productos encajar en las vidas de esta gente. En segundo lugar, es imprescindible asumir que la noción innovadora del concepto que ha sido desarrollado va más allá de una simple imagen de moda, porque antes de adoptar una actitud analítica, la gente tiene una posición afectiva fuerte que se hace más clara cuando los conceptos que se le plantean son sólidos y genuinos. Así, consecuentemente, un consumidor tenderá, de manera natural, a mostrar escaso o ningún interés en algo que parezca ser pura estética formal y esté vacío de contenido.

Sin embargo, una actitud muy común al respecto, es la creencia de que una empresa manufacturera es capaz de crear productos innovadores sin ningún problema, identificando la innovación únicamente con la mejora de algún aspecto técnico más de su fabricación. Con este tipo de actitud, se pasa por alto que los argumentos del consumidor al respecto de un producto creativo e innovador dependen en esencia de un concepto global de producto e imagen de empresa que ha de responder a alguna necesidad evidente, incluso si ésta no existía un día antes.

A nivel metodológico, la estimulación de este tipo de grupo de consumidores es una tarea que requiere mucha habilidad por parte del consultor prospectivo. La gente que se dedica a esta actividad no suele operar de manera objetiva, sino que necesita hacer sugerencias provocativas que ayuden a mostrar lo que yace detrás de varias reacciones, para así poder obtener

varias opiniones, alcanzar la certeza (o falsedad) en éstas, y adaptar y conformar el concepto juzgado.

A través de esta fase, el grupo de personal responsable del diseño prospectivo estará junto con el grupo de consumidores. Con ello, se logra eliminar todo tipo de desconfianzas que puedan existir hacia el consultor encargado.

Los consumidores representan el eslabón final en la cadena industrial, y lo que éstos dicen resulta realmente instructivo. Así, al confrontar las posibles hipótesis sugeridas con éstos, se consigue no únicamente ratificar los posibles conceptos, al menos parcialmente, incluso antes de que se seleccionen y pasen a producción, sino también reducir al máximo futuros riesgos a la hora de tomar decisiones.

Fase de síntesis

En esencia, esta tercera fase aporta una guía para el desarrollo de futuros conceptos de productos.

Dado que el proceso de toma de decisiones es muy complejo, llegados a este punto nos apoyamos en las convicciones que tenemos. Así que es entonces cuando, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las fases anteriores (análisis inicial de medios y oportunidades de la empresa, así como la reacción del consumidor a las propuestas), se establece cuál va a ser el plan o programa de actuación a seguir.

Para ello, se han de tomar decisiones estratégicas, relevantes tanto a corto como a medio plazo, con el objeto de conservar la fuerza activa de la empresa y su imagen en relación con el nuevo posible concepto de producto planteado.

De manera progresiva se introducen una o más «especificaciones de ideas», cuidando que éstas no rompan totalmente con la imagen corporativa de nuestra empresa, sino que preparen una nueva forma de ser con unos productos y actuaciones corporativas claramente diferenciadas e identificadas.

Las distintas «especificaciones» de ideas seleccionadas se definen con el apoyo de las observaciones precedentes, y en base a ello se iniciará el curso normal y clásico del diseño de producto en su etapa proyectual.

En esta cuarta subfase, el proceso proyectual se simplifica al contar con especificaciones concretas, surgidas a partir de un estado de incertidumbre o de suposiciones hipotéticas y validadas a través del uso inmediato de algunos principios y reglas, una vez se ha comprobado su efecto.

Para terminar, una vez expuestos, por un lado cuáles son los requisitos para operar con una investigación de corte prospectivo, así como cuál podría ser a grandes líneas un modelo genérico de trabajo con el diseño prospectivo, sólo nos queda volver a hacer hincapié en la que es la esencia de nuestro artículo: el gran beneficio aportado por el diseño prospectivo para la industria manufacturera como un método excelente y riguroso de introducir innovaciones, eliminando con su aplicación un gran número de riesgos vinculados a antiguos métodos retrospectivos que han sido hasta ahora los principales factores de limitación de la creatividad.

El diseño prospectivo se consolida así como una nueva metodología estratégica que puede llevar a la empresa de nuevo a primera línea del desarrollo, a pesar de todas las exigencias y la gran incertidumbre propias en el mercado mundial contemporáneo, abriendo, de este modo, oportunidades a largo plazo para que ésta emprenda una serie de acciones efectivas que le permitan ampliar sus beneficios comerciales.

Por último, comentar el gran impacto que puede alcanzar el uso de este nuevo método en la programación interna y en la estructura organizativa de la empresa industrial siempre que no olvidemos que si bien todo es posible de ser desarrollado, es necesario que lo hagamos con una visión innovadora y creativa. Sólo de este modo podremos diferenciarnos y no sólo satisfacer, sino también seducir los caprichos, deseos y necesidades del nuevo consumidor del siglo que viene.

Bibliografía

- BARBA, Enric (1993). *La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos*. Barcelona: EADA Gestión.
- BELL, Wendell (1997). *Foundations of Futures Studies. Human Science for a New Era*, vol. I: *History, Purposes and Knowledge*. New Bruswick y Londres: Transaction publishers.
- CETELEM (1999). *Dix ans d'observation Cetelem*. Francia: Cetelem. L'Observateur Cetelem.
- GABIÑA, Juanjo (1995). *El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*. Barcelona: Marcombo. Boixareu Editores.
- GODET, Michel (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Estrategia y Gestión. Barcelona: Marcombo. Boixareu Editores.
- (1996). «La caja de herramientas de la prospectiva estratégica». *Quaderns de LIPS*. París: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.
- KOTLER, Philip (1994). *Dirección de Marketing* (8ª ed.). Ed. Prentice Hall.
- VITRAC, Jean Pierre (1990). «Prospective design», en *Design Management. A Handbook of Issues and Methods*. Oxford: Mark Oakley. Basil Blackwell Ltd.