

Desde el Volumen 11, Número. 21, correspondiente al año 2024, la licencia CC BY-NC 4.0 sustituye a la empleada en los números anteriores, a saber, CC BY-NC-SA 4.0

## El encargo de diseño. Una herramienta útil para negociar con el cliente

### Design briefing. A useful tool to negotiate with the client

#### RESUMEN

La evaluación sistemática del proceso de gestión de diseño a nivel proyectual es vital para la toma de decisiones oportunas. Como parte de esa evaluación se definen tres dimensiones: Negociación con el cliente, Desarrollo del proyecto e Implementación.

El objetivo del presente trabajo es exponer la importancia de la correcta definición del encargo de diseño como un paso importante dentro de la dimensión negociación con el cliente. Para ello se aplicaron también entrevistas y encuestas a profesionales de diseño y otras disciplinas vinculadas a este.

El estudio realizado demuestra que la correcta definición del encargo de diseño es esencial para asegurar el éxito del proyecto y la satisfacción de las necesidades del cliente.

**Palabras claves:** encargo de diseño, gestión de diseño, evaluación, nivel proyectual

#### ABSTRACT

*The systematic evaluation of design management process at the project level is vital for making timely decisions. As part of this evaluation, three dimensions are defined: Negotiation with the client, Project development and Implementation.*

*The objective of this paper is to expose the importance of the correct definition of the design briefing as an important step within the dimension of negotiation with the client. For this purpose, interviews and surveys were also applied to professionals of design and other disciplines related to it.*

*The study carried out shows that the correct definition of the design briefing is essential to ensure the success of the project and the satisfaction of the client's needs.*

**Keywords:** design briefing, design management, evaluation, project level

MSc. Raúl Bejerano Bejerano  
[bejeisdi@gmail.com](mailto:bejeisdi@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-4664-2303  
Instituto Superior de Diseño  
Universidad de La Habana  
Cuba

Recibido: 18 / 06 / 2023  
Aceptado: 02 / 01 / 2024  
Publicado: 10 / 01 / 2024

## INTRODUCCIÓN

La gestión de diseño articula la concepción creativa del diseño con criterios administrativos de manera que se pueda facilitar su integración en las empresas, por lo que se relaciona directamente con la formulación de políticas y la toma de decisiones sobre el diseño en las organizaciones. Esta considera la interrelación y la coordinación con otras áreas para resolver los principales problemas de gestión desde el diseño, para llevar a término los programas, políticas o estrategias de diseño vinculándolos a objetivos empresariales, y la formación de los directivos para utilizar los procesos de diseño con eficacia (Best, 2007; Farr, 1965; Kootstra, 2009; Leiro, 2006; Naranjo, 2004; Pibernat-Domenech & Chaves, 1989; Topalian, 1980; Zurlo, 2003).

Según Best (2007) y Lecuona (2002), en las empresas el diseño está activo en tres ámbitos: el estratégico, el táctico y el operativo. Dentro del área estratégica se definen las políticas, misiones y agendas generales que debe cumplir el diseño; en el ámbito táctico se determinan los equipos, tiempos, presupuesto, procesos y sistemas de las distintas unidades y funciones empresariales relacionadas con el diseño; y, en el campo operativo, el diseño se refleja en los productos, servicios y experiencias tangibles, resultados de la implantación de los proyectos y procesos.

Blaich (1993), Finizio (2002) y Willock (1981) (en Paredes et al., 2018) se refieren a la interacción del diseño con el mercado, poniendo en consideración el análisis externo de la organización en busca de oportunidades para el logro de ventajas competitivas. Ellos plantean el establecimiento de políticas de diseño que permitan su adecuada gestión, de cara a las necesidades del mercado y al cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Topalian (2003) comprende la gestión de diseño mediante dos componentes diferenciados: uno de ellos concierne a la alta dirección de la empresa, que debe formular políticas, tomar decisiones sobre los niveles de diseño a adoptar en la empresa y organizar las actividades de diseño (enfoque

corporativo); el otro, atañe a la dirección y control de los proyectos individuales de diseño (perspectiva proyectual).

Peña (2014) plantea en un primer momento la gestión de diseño como el modo de actuación profesional encargado de planificar, organizar, dirigir y evaluar el diseño en todos los niveles de una organización. Años después expone como definición operativa de la gestión de diseño a la actividad de planificar, organizar, dirigir y controlar los objetivos, procesos y recursos de diseño a todos los niveles en el entorno organizacional y empresarial. Y propone, además, considerar en las condiciones particulares del estadio de desarrollo de la empresa cubana trabajar con tres niveles de actuación con sus respectivos objetivos: nivel proyectual, nivel de programa y nivel estratégico (Peña, 2019).

Lecuona (2002), en relación con la preparación del encargo de diseño y su contratación, plantea que en el contrato deben especificarse claramente los aspectos básicos, eliminando las ambigüedades que puedan conllevar a interpretaciones erróneas. Sobre la dirección, gestión y control de proyectos, refiere que la gestión de diseño no culmina con la contratación de los servicios de diseño, pues necesita un seguimiento constante de los proyectos hasta que se complete su realización. También hace énfasis en el análisis y selección de los profesionales que llevarán a ejecución el encargo de diseño, teniendo en cuenta que para dirigir y controlar estos proyectos se requiere dominio adecuado del lenguaje, de los estilos de diseño pertinentes, sus fundamentos conceptuales y los niveles de calidad esperados.

**El mismo autor refiere igualmente que “considerar al diseño como inversión ayudará a liberar a las empresas de seguir el camino de la reducción de costos para aumentar las ventas y, por lo tanto, comprometer la calidad y las ganancias. El crecimiento empresarial logrado a través del diseño puede generar ingresos al conseguir márgenes más altos y al aumentar el valor, lo que tiene un**

impacto directo en el resultado final” (Lecuona, 2021, p. 7).

Afirma Lecuona, además, que el retorno de la inversión en diseño se materializa mediante herramientas como el *brief / briefing*, que es un documento que sirve de medio de comunicación e intercambio de información entre la empresa u organización y sus proveedores / clientes, el cual posee una estructura y objetivos que pueden fijar imperativos comerciales en el diseño del proyecto.

Acorde a lo planteado por Peña (2019), en el proceso de diseño se reconocen tres etapas (Necesidad, Proyecto y Producción) y cinco fases del desarrollo del proceso proyectual (Estrategia, Problema, Concepto, Desarrollo e Implementación). Según este autor, en la etapa Necesidad lo principal es la conversión de las necesidades del cliente en acciones concretas de diseño, y a partir del análisis objetivo de las informaciones correspondientes a la solicitud recibida o la necesidad detectada, manejar posibles soluciones proyectuales que son determinantes para la elaboración del encargo de diseño. En la etapa Proyecto, dentro de la fase Problema, debe definirse con precisión el proyecto a ejecutar, por lo que es necesario analizar las condicionantes del cliente y los factores de diseño que formarán parte de los requisitos proyectuales que comprenden la producción, el mercado y el consumo. Los estudios de mercado, el análisis de las funciones y de uso, de las normativas vigentes, los aspectos ambientales del producto, del ciclo de vida, entre otros aspectos, devienen en importantes tareas para una buena definición del problema.

En la fase Concepto se concibe el camino a la solución y se anticipan las posibles salidas. Aquí el diseñador genera alternativas y variantes de manera creativa.

La evaluación adquiere entonces un papel trascendental, un rigor superior, pues se hace necesario evaluar las alternativas conceptuales generadas de manera que, al ser comparadas con los objetivos definidos previamente y considerando los requerimientos y condicionantes del cliente, se pueda determinar el concepto óptimo.

En la fase Desarrollo se requiere el dominio de los procesos tecnológicos y constructivos para detallar las propuestas conceptuales y ofrecer soluciones adecuadas, de modo tal que el concepto permita arribar a una solución viable desde todos los puntos de vista.

En la etapa Producción, en correspondencia con la fase de implementación del proyecto, es importante controlar el proceso de introducción del producto en la producción y su posicionamiento en el mercado.

La supervisión del proceso de implementación durante la producción, la introducción de la solución en el mercado, así como su comportamiento e impacto en los públicos meta debe ser sistemática. Langacker (2017) asevera que el acto de crear conceptos es sinónimo de concebir, crear e innovar, y posibilita la previsión de los objetos cognoscibles, la clasificación y descripción. En el diseño, el concepto es el resultado de una fase del proceso y es la estrategia de solución.

En el Instituto Superior de Diseño (Isdi) se asume que conceptualizar es la acción de realizar una síntesis creativa de las variables y componentes a considerar en el proyecto para proponer las posibles vías y alternativas de solución (Fadraga, 2018).

En esta fase se pone de manifiesto la creatividad, lo cual deviene en una de las competencias principales de un diseñador.

Se coincide con Peña (2019) en que la propuesta de proceso ilustrada en la siguiente figura es común para cualquier problema de diseño al ser de simple manejo, con flexibilidad para su instrumentación, lo que permite particularizar acciones diferenciadas para cada problema y reconocer la variabilidad de contexto, el contenido y alcance del problema.



Figura 1. Proceso de Diseño. Etapas, fases, tareas y comportamientos. Fuente: Peña (2019), p.22.

## DESARROLLO

El encargo de diseño es un documento que contiene y describe tanto los aspectos generales como los detalles, además de las expectativas de un proyecto de diseño. Es una herramienta esencial para obtener información que permite conocer mejor al cliente para el cual se pretende realizar el trabajo; es decir, a través de este se puede conocer cuáles son sus necesidades, de qué trata su negocio, cuál es la marca de sus productos.

Como parte de su contenido también debe aparecer una descripción general del proyecto, cuál es el público meta, un análisis de la competencia, el nivel de calidad requerido, los entregables y cualquier otra información que pueda ser beneficiosa para enfocar el proyecto correctamente.

Es necesario preparar este documento desde las primeras reuniones con el cliente y no es recomendable comenzar a diseñar sin que esté completamente terminado y bien esclarecido. No debe ser extremadamente extenso, pero tiene que incluir las informaciones principales y los objetivos perseguidos con el encargo, tampoco deben omitirse las restricciones o condicionantes que impone el cliente a su proyecto de diseño. También admite cierto grado de flexibilidad, dado que a medida que se desarrolla el diseño pueden

surgir necesidades nuevas que hagan cambiar aspectos o partes del encargo.

Un buen encargo de diseño es el primer paso para trazar las pautas de un proyecto de diseño exitoso.

Existen múltiples maneras de obtener la información que se necesita para la elaboración del encargo de diseño.

- A partir de una entrevista con el cliente, preferiblemente estructurada para obtener la información relevante para el proyecto que se pretende desarrollar.
- Mediante una guía de preguntas para que el cliente las conteste y aporte las informaciones requeridas.
- A través de una lista de comprobación donde el cliente marque las informaciones que posee de las que se requieren, y que aporte los documentos necesarios para la realización del encargo.
- Resultados de la investigación al cliente, por parte del equipo de diseño, acerca de sus productos, resultados, mercados y públicos meta.
- La combinación de todos los anteriores.

Es aconsejable que toda la información recopilada esté contenida en un único documento, el cual se

puede enriquecer a partir de los intercambios sistemáticos sostenidos con el cliente.

### Aspectos a tener en cuenta para preparar un buen encargo

Para preparar un buen encargo son necesarios un conjunto de aspectos que a modo de guía se ofrecen a continuación.

1. Descripción del cliente que hace el encargo.  
Debe recopilarse toda la información posible sobre el negocio, los productos o servicios ofrecidos. Cuáles son los valores de su organización, qué mensajes desea transmitir con el producto que está encargando, cuál es su marca, su identidad.
2. Misión y visión de la organización.  
Conocer el propósito principal de la organización. El cliente debe explicar claramente y de manera resumida qué lo diferencia de otras organizaciones, a qué se dedica en la actualidad y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro.
3. Historia de la organización.  
El diseño puede ayudar a contar o en ocasiones a construir la historia de la organización. Para ello es necesario obtener todos los detalles posibles.
4. Competencia.  
Se necesita investigar la competencia del cliente, el sector al cual pertenece, el contexto, el poder de negociación del cliente dentro del sector en el que se desenvuelve, sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
5. Público meta.  
Conocer a quién se quiere dirigir el cliente, cuál es su audiencia, la situación demográfica y socioeconómica, los comportamientos habituales y sus problemas o necesidades para poder hacer un desarrollo lo más acorde a las preferencias de esa audiencia.
6. Plazos de entrega.  
Una vez definido el encargo, y luego de terminada la investigación, se deben realizar cronogramas de trabajo que establezcan las entregas al cliente.  
El cronograma ayuda a ordenar más el trabajo y a controlar la ejecución del mismo. De igual

forma permite un mejor trabajo en equipo, dado que todos sus miembros tendrán claras sus responsabilidades, las fases de trabajo y los plazos de entrega.

### El encargo de diseño en el proceso de evaluación. Aplicación de instrumentos

La evaluación sistemática de la gestión de diseño a nivel proyectual durante todo el proceso es vital para la toma de decisiones oportunas. La solución de diseño propuesta debe responder adecuadamente a las necesidades del cliente, ser consecuente con los objetivos del proyecto y tener en cuenta los recursos disponibles. La evaluación que se realice también debe considerar la perspectiva del cliente y de los usuarios finales del producto de diseño.

Como parte del estudio para la evaluación del proceso de gestión de diseño a nivel proyectual, se definen tres dimensiones: Negociación con el cliente, el Desarrollo del proyecto de diseño y la Implementación.

Los indicadores para la medición del proceso, si son considerados con cuidado, facilitan las actividades de seguimiento y evaluación. Esta evaluación debe llevarse a cabo en los puntos adecuados, previamente seleccionados en función del tipo de producto de diseño que se trabaje, en los distintos subprocesos que lo conforman, teniendo en cuenta los requisitos del proyecto de diseño.

Peña y Pérez (2015) expresan que en la práctica profesional de diseño conviven diferentes formas de evaluación que derivan tanto del objeto a evaluar como de la tipología del problema y el nivel en que opera la acción. Ellos proponen tres niveles:

- Evaluar proyectos: procesos de diseño, resultados parciales y soluciones finales.
- Evaluar productos: en las tres esferas de actuación: maquinaria, espacio y objeto.
- Evaluar la gestión de diseño: en proyectos, programas y estrategias de diseño.

La evaluación es considerada un modo de actuación de diseño. Es un proceso sistemático de recolección y análisis de la información, destinado a describir la realidad y emitir juicios de valor sobre

su adecuación a un patrón o criterio de referencia establecido como base para la toma de decisiones (Castro et al., 2015). Resulta del análisis y comparación de los logros, soluciones, productos o servicios con un referente que sirve de modelo o pauta.

La gestión de diseño a nivel proyectual debe estar en consonancia con las pautas generales definidas a nivel estratégico y a nivel de programa. Ella se encarga de planificar el proceso de diseño atendiendo a la necesidad presentada por el cliente, de administrar los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, controlar el desarrollo del proyecto de diseño, comunicar los resultados, evaluar el cumplimiento de los objetivos, así como del seguimiento durante la implementación.

La evaluación en la gestión de diseño incluye el diagnóstico de estrategias, políticas y programas. Es necesario estimar los aspectos relacionados con la inserción de actividad en todos los niveles de integración en una organización, identificar el lugar y papel del diseño en la empresa y estudiar los objetivos estratégicos. Evaluar en la gestión es hacer estudios de factibilidad en proyectos e inversiones, diagnosticar la capacidad proyectual de equipos y empresas para responder con efectividad a las demandas y exigencias contextuales (Becker et al., 2013; Best, 2010; Castro-Pimienta & Valdivia-Mesa, 2023; Gómez, 2017).

El *Sistema nacional de evaluación de la calidad del diseño*, en su capítulo II dedicado a la evaluación de la gestión de diseño, describe el procedimiento de la actividad de diseño en las organizaciones y considera como parte del levantamiento de información la investigación que los desarrolladores del proyecto deben realizar cuando solicitan un *briefing* al cliente (que según el autor de este trabajo se debe reconocer como encargo de diseño), para lo cual se aplican diversas técnicas de recogida y procesamiento de información (Ondi, 2018).

Se realizó un estudio para obtener información sobre la evaluación del proceso de gestión de diseño a nivel proyectual y a su vez obtener criterios sobre la lógica de un procedimiento que pudiera

estructurarse para este fin. Se aplicaron entrevistas y en cuestras a profesionales de diseño y otras disciplinas vinculadas directa e indirectamente a este. Se utilizó también la observación participante.

La selección de la muestra tuvo en cuenta las profesiones o especialidades de cada participante y los años de experiencia; se estudiaron las opiniones de los profesionales más jóvenes y también de los más experimentados. Se incluyeron en la muestra diseñadores industriales, diseñadores de comunicación visual, gestores de proyectos de diseño, psicólogos vinculados a la actividad de diseño, así como otros especialistas relacionados con los procesos de diseño o su gestión a nivel proyectual.

La encuesta aplicada es de elaboración propia, consta de 30 preguntas y tres dimensiones.

La primera dimensión se denomina Negociación con el cliente, entendida como el conjunto de actividades a realizar para llevar a cabo una buena negociación, mutuamente beneficiosa y que garantice la obtención de los elementos necesarios para ejecutar con éxito el encargo de diseño, para satisfacer la necesidad del cliente. Esta dimensión se divide para su análisis dentro de la encuesta en dos subdimensiones: la planeación de la necesidad y la estrategia de diseño.

La planeación de la necesidad se define como el proceso de preparación que antecede el inicio de un encargo de diseño, para planear los recursos y dimensionar los requerimientos, y que responde a una necesidad planteada por un cliente determinado. La estrategia de diseño comprende la organización y gestión de la realización del encargo de diseño de forma adecuada.

La segunda dimensión se denomina Desarrollo del proyecto de diseño y comprende todas las acciones inherentes al proceso creativo para la obtención del producto de diseño, desde la generación del concepto o idea conceptual hasta la elaboración de las alternativas de solución y la elaboración del proyecto ejecutivo.

La tercera dimensión se denomina Implementación / Acompañamiento, y contempla los aspectos que, una vez concluido y entregado el producto de diseño, requieren del seguimiento y la

atención del equipo de diseño hasta su implementación.

Iniciar un proyecto de diseño con un buen encargo genera ventajas y permite comprender los intereses del cliente, tener en cuenta sus criterios, los públicos meta, crear un clima favorable entre el diseñador y el cliente, organizar cronogramas de ejecución y demostrar que todas las partes involucradas persiguen el mismo objetivo.

Haciendo una correspondencia entre las dimensiones anteriormente enunciadas por el autor de este trabajo y lo que se muestra en la figura 1, se observa que no existe contradicción. La dimensión

Negociación con el cliente considera dos subdimensiones, la planeación de la necesidad y la estrategia de diseño, que en el modelo referido por Peña (2019) serían la etapa Necesidad y su fase Estrategia. La dimensión Desarrollo del proyecto, a su vez,

coincide con la etapa Proyecto y las fases Problema, Concepto y Desarrollo; mientras que la dimensión Implementación coincide con la etapa Producción y su fase Implementación. Esta correspondencia se muestra en la figura 2.



Figura 2. Correspondencia entre el proceso de gestión de diseño y el proceso de diseño. Fuente: elaboración propia.

### Resultados obtenidos para la dimensión Negociación con el cliente

Los resultados compilados para el presente trabajo se refieren solamente a la dimensión Negociación con el cliente.

Para arribar a ellos se trabajó discriminando y atendiendo los análisis de acuerdo a las categorías y subcategorías registradas en los diferentes instrumentos: encuesta, entrevista, observación participante. La intención principal de la aplicación de los instrumentos es exploratoria de los fenómenos más importantes de esta investigación, a partir de lo cual se presentan los datos agrupados en las categorías de análisis fundamentales y

un análisis breve de las ideas más relevantes que emanan de su aplicación.

Se ha aplicado procesamiento estadístico elemental, calculando frecuencias de respuesta y porcentajes que representan. Las preguntas abiertas han sido analizadas detenidamente para reducirlas a un grupo de categorías y de esta forma facilitar el cálculo de las frecuencias correspondientes.

En tal sentido se observa que existe coincidencia en que la planeación de la necesidad es una etapa que antecede a la realización del proceso de diseño, que ayudaría a perfeccionar el proceso de gestión y que es necesario preestablecer requerimientos para el encargo de diseño.

Como aspectos fundamentales a preestablecer en el encargo de diseño se enuncian los siguientes:

- ✓ Factores de diseño: funciones, usuarios, tecnologías, materiales, contexto, mercado.
- ✓ Definición exacta del encargo (*briefing* estructurado).
- ✓ Condicionantes que el cliente le impone al proyecto.
- ✓ Características de dónde y cómo se producirá.
- ✓ Caracterización histórico-contextual de la entidad o cliente (quién es, cuándo surgió, en qué contexto).
- ✓ Objeto social, misión y visión.
- ✓ Manual de comunicación.

Como elementos para seleccionar el equipo de diseño que trabajará en el encargo se encuentran los siguientes:

- ✓ La esfera de diseño en la que están especializados y los problemas profesionales, dentro de estas esferas, en los que tienen mayor experiencia.
- ✓ Especialidad según la complejidad del encargo (comunicación visual, industrial, comunicadores u otras especialidades según se requiera).
- ✓ Competencias según la esfera de actuación del diseño.
- ✓ Habilidades comunicativas, dominio de softwares.
- ✓ Formación profesional, considerando la existencia de comunicadores y especialistas en marketing en el equipo.
- ✓ Compromiso con el diseño. Atendiendo a la necesidad de valorar el diseño como una necesidad y no como un lujo, como una inversión y no como un gasto.
- ✓ Capacitación. Se considera por los encuestados que deben poseer una preparación que sea suficiente para gestionar un proyecto de diseño.

Para definir los precios del encargo de diseño se consideran como aspectos de mayor relevancia los siguientes:

- ✓ De acuerdo a la complejidad del trabajo a realizar. (Indistintamente se plantean aspectos adicionales a tener en cuenta, que son considerados como parte de este aspecto, tales como: alcance del proyecto, la cantidad de diseñadores y otros especialistas involucrados, la calificación de los especialistas y la duración del proyecto).
- ✓ Por experiencia de los diseñadores.
- ✓ Utilizando otros referentes.
- ✓ Por las características del cliente.

Además de los aspectos antes mencionados se plantea diferenciar por tipo de cliente al que va dirigido. Esto se ha considerado por el autor como un coeficiente valorativo que aumenta o disminuye el precio en función del tipo de cliente.

Existe coincidencia en la importancia de establecer pautas generales para la realización del encargo dentro de esta subdimensión y se plantean como elementos principales a tener en cuenta los siguientes:

- ✓ Definición clara del encargo (alcance, complejidad, recursos, presupuesto).
- ✓ Etapas del proyecto.
- ✓ Tiempos de entrega (cronograma y estructuración del tiempo por etapas).
- ✓ Condicionantes para establecer el precio del encargo.
- ✓ Condicionantes de diseño.
- ✓ Estrategia de gestión de diseño.
- ✓ Logística y aseguramiento (equipo de diseño, tecnología disponible, recursos).

Se considera por los encuestados que es útil, dentro de esta dimensión, discutir y organizar cronogramas de trabajo con el cliente para la realización del encargo de diseño. Como elementos principales a tener en cuenta para ello están la determinación de los tiempos de entrega de la información que el equipo de diseño solicite al cliente, los tiempos de entrega de las diferentes etapas del proceso de diseño, agendar reuniones parciales y final con el cliente, evaluaciones parciales del cumplimiento de cada etapa y su contenido, y la proyección de la exposición de los resultados.

De igual forma, el 100 % de los encuestados cree pertinente elaborar un cronograma de trabajo para cada proyecto de diseño, y para controlar la

ejecución del encargo enuncian los siguientes aspectos como determinantes:

- ✓ Establecer tiempos de entrega por parte del cliente de la información requerida y verificar su calidad y correspondencia con lo solicitado.
- ✓ Tener en cuenta los requerimientos del cliente en cuanto a las entregas parciales y la entrega final.
- ✓ Definir y establecer los puntos críticos y las fechas clave.
- ✓ Designar un responsable del encargo de diseño que oriente y controle los tiempos del equipo de diseño pautados en el cronograma.
- ✓ Tener en cuenta la complejidad del proyecto y su alcance, la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros para establecer los cronogramas.
- ✓ Evaluaciones parciales del cumplimiento de cada etapa y sus contenidos principales, exposición de los resultados.
- ✓ Para el caso específico de los recursos humanos debe contemplarse la disponibilidad real de diseñadores con las competencias y habilidades requeridas para el encargo de diseño a desarrollar.
- ✓ Realizar reuniones sistemáticas de chequeo del estado y evolución del proyecto.
- ✓ Prever entregas parciales y final con el cliente, y controlar su cumplimiento.

Del análisis realizado se desprende la importancia que se concede al encargo de diseño. Se trata de un documento único que recoge toda la información del cliente, sin la cual es difícil trabajar de forma correcta y ordenada, que permite que todos los miembros del equipo de trabajo compartan la misma información, aumenta la eficiencia del trabajo de diseño, evita interpretaciones inadecuadas acerca de los objetivos del trabajo a realizar y eleva la productividad.

Además, permite planificar los tiempos de entrega a través de la elaboración de cronogramas de trabajo, facilita el control de la labor de cada uno de los profesionales que participan en el proyecto, proporciona elementos para la adecuada valoración de la complejidad del proyecto que se

pretende realizar y sus costos asociados y facilita el establecimiento de los precios del proyecto, y por tanto, la elaboración de las ofertas y los contratos correspondientes.

De igual forma, se puede afirmar que el encargo de diseño es un indicador de vital importancia para lograr una adecuada evaluación del proceso de gestión de diseño a nivel proyectual.

## **CONCLUSIONES:**

Hablar de diseño supone necesariamente hablar de gestión, porque el diseño requiere ser gestionado de forma adecuada para lograr el objetivo deseado; pero también es hablar de proyecto, porque es la concreción de las tareas para ejecutar el encargo del cliente; y por tanto, de proceso, porque tanto el diseño como su gestión se desenvuelven como tal.

El diseño lleva implícito el encargo de resolver un problema en un plazo de tiempo determinado, con unos recursos asignados y unas condicionantes planteadas por el cliente de forma previa para cumplir los objetivos perseguidos.

Los elementos obtenidos con el estudio de la dimensión Negociación con el cliente permiten determinar los requerimientos para elaborar el encargo de diseño.

El estudio realizado permite constatar que la correcta definición del encargo de diseño es esencial para asegurar el éxito del proyecto, realizar una buena negociación con el cliente y asegurar la satisfacción de sus necesidades.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- Becker, J., Kugeler, M. & Rosemann, M. (2013). *Process management: a guide for the design of business processes*. Springer Science & Business Media.
- Best, K. (2007). *Design Management*. Parramón.
- Best, K. (2010). *The fundamentals of design management*. Bloomsbury Publishing.
- Blaich, R. (1993). *Product design and corporate strategy managing the connection for competitive advantage*. McGraw Hill.

- Castro, O., Betancourt, J. L. & Arrufat, E. (2015). Investigación y doctorados en Diseño. ¿Necesidad o esnobismo? *A3Manos*, 129-140.
- Castro-Pimienta, O. D. & Valdivia-Mesa, A. (2023). La evaluación del diseño como proceso investigativo en el ciclo de vida del producto. Principales resultados 2016-2022 en el Isdi. *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*, (184). Recuperado de <https://doi.org/10.18682/cdc.vi184.9488>
- Fadraga, D. (2018). Modelo de la etapa de conceptualización del proceso de Diseño Industrial. *Congreso Internacional de Diseño*. La Habana: FORMA.
- Farr, M. (1965). Design Management - Why is it needed now? *Design Journal (Glasgow: Council of Industrial Design)*, 200, 38-39.
- Gómez, C. L. (2017). Análisis comparativo de políticas de diseño en Europa: Clasificación y visualización de estrategias. *Kepes*, 14(15).
- Ibáñez, J. (2000). *La gestión del diseño en la empresa*. McGraw Hill.
- Kootstra, G. (2009). *The incorporation of design management in today's business practices*. DME Survey - Design Management Europe.
- Langacker, R. (2017). Conceptualization, symbolization, and grammar. *The new psychology of language*, 1-39.
- Lecuona, M. (2002). *Manual sobre Gestión del Diseño para empresas que abren nuevos mercados*. BCD.
- Lecuona, M. (2021). La gestión del diseño: valor y retorno de las inversiones. *Contratar Diseño (Asociación de Diseñadores de la Comunitat Valenciana. ADCV)*, 1-22.
- Leiro, R (2006). *Diseño, estrategia y gestión*. Infinito.
- Naranjo, E. (2004). Las Pymes y la gestión de diseño. *Revista Acto, UNAL*, 4, 21-25.
- Oficina Nacional de Diseño (Ondi). (2018). *Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad del Diseño. Volumen I*. Generalidades, Dimensiones, Subdimensiones e Indicadores de Diseño.
- Paredes, M. C., Aguirre, J. S. L. & Poveda, E. M. P. (2018). Situación actual de la integración del diseño en las empresas manufactureras del Cantón Pelileo para la gestión creativa y de procesos productivos de la indumentaria en denim. *Innova Research Journal*, 3(10), 243-259.
- Peña, S. L. (2014). *Propuesta de currículo para la formación de diseñadores*. (Tesis de maestría). Instituto Superior de Diseño, La Habana, Cuba.
- \_\_\_\_\_ (2019). *Modelo para la caracterización de la profesión de diseño en el contexto social y productivo de Cuba*. (Tesis de doctorado). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Peña, S. L. & Pérez, M. (2015). Diseño. Una definición integradora. *A3manos*, 22-30.
- Pibernat-Domenech, O. & Chaves, N. (1989). *La gestión del diseño*. Manuales IMPI.
- Topalian, A. (1980). *The management of design projects*. Associated Business Press.
- Topalian, A. (2003). Promoting design leadership through training. Alto: Design Leadership Forum.
- Zurlo, F. (2003). Diseño estratégico: primera parte. Del design management al diseño estratégico: Apuntes para una historia crítica de la relación entre cultura del proyecto y cultura empresarial. *Experimenta: Diseño, arquitectura, comunicación*, 42, 100-105.
- .....