DOCUMENTO CONCEPTUAL

**INDUSTRIES & DESIGN 2016**

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DISEÑO

EN LA INDUSTRIA VASCA

| **INDUSTRIES & DESIGN 2016 |** POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DISEÑO EN LA INDUSTRIA VASCA |
| --- |
|  |
| **índice** | **prefacio 3****1. introducción 4****2. diseño 6****3. recursos 10****4. sectores 12****5. actuaciones 15** |
|  |

| **INDUSTRIES & DESIGN 2016 |** POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DISEÑO EN LA INDUSTRIA VASCA |
| --- |
|  |
| **prefacio** | **El objetivo último de este proyecto de posicionamiento estratégico del diseño en la industria vasca es generar un ecosistema y una cultura del diseño que potencie la capacidad de innovación de nuestras empresas industriales,** identificando y ampliando el ámbito de influencia y de actuación del diseño a aquellos sectores y empresas que tradicionalmente no lo han percibido así, **también en relación con el ecodiseño**, con el que hay especiales puntos de confluencia, y al que el diseño puede ayudar a impulsar.Todo ello acompañado de una serie de iniciativas que doten de visibilidad y tracción a los agentes y las empresas con buenas prácticas en la incorporación estratégica del diseño.Enmarcado en los trabajos del **Grupo de Pilotaje de Industrias Culturales y Creativas del PCTI Euskadi 2020 (basquecci)**, este proyecto dirigido por la Asociación de Diseñadores de Euskadi (EIDE) cuenta con la colaboración del Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura del Gobierno Vasco, con la participación de las cuatro universidades —UPV/EHU, Mondragon Unibertsitatea, Tecnun-Universidad de Navarra y Universidad de Deusto—, y es la ocasión perfecta para implicar al **Basque Ecodesign Center** y al conjunto de instituciones, empresas, clústeres y centros tecnológicos que lo integran en acciones que permitan acelerar la penetración del diseño en los sectores industriales del País Vasco como una herramienta de innovación y competitividad.No menos importantes son las oportunidades que se adivinan fruto del alineamiento de los sectores y las estrategias de especialización: Diseño, Fabricación Avanzada, Industria 4.0, Sostenibilidad, etc. |
|  |

| **INDUSTRIES & DESIGN 2016 |** POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DISEÑO EN LA INDUSTRIA VASCA |
| --- |
|  |
| **1. introducción** | **No son muchas las iniciativas que las diferentes administraciones de nuestro país han puesto en marcha con el objeto de analizar y abordar seriamente el valor del diseño, de incorporarlo a la innovación y de promover el binomio diseño e innovación en todos los sectores industriales vascos. A pesar de ello, sea debido a la profunda crisis económica de la última década o al impulso de la Unión Europea desde que en 2010 incluyó el diseño en su política de innovación y en 2012 publicó ‘Design for Growth and Prosperity’, se percibe un cambio de actitud respecto al sector que es necesario aprovechar, ya que de ello puede depender la propia competitividad de nuestros sectores estratégicos.**Desgraciadamente, prevalece en nuestro entorno una concepción y una visión errónea y reductiva del diseño que lo considera una disciplina artística cuyo único propósito es el de añadir estética o estilo al producto industrial o a la comunicación empresarial. Una concepción que a menudo supedita el diseño a otros departamentos de la empresa, por ejemplo al de Marketing o al de Ingeniería, y que incorpora al equipo de diseño estando ya definidas las líneas estratégicas del proyecto, desaprovechando así su visión estratégica y su capacidad creativa.Son numerosos, sin embargo, los ejemplos de empresas internacionales líderes en su sector que han comprendido el potencial del diseño para crear valor apoyando los objetivos empresariales en contextos tan cambiantes como los actuales: grandes corporaciones sitúan a diseñadores en puesto ejecutivos de alta responsabilidad (Pepsico, Apple, Samsung…), importantes consultoras de estrategia de negocio integran a consultoras de diseño en su estructura (KPGM, Deloitte, Accenture…), organizaciones como Bill & Melinda Gates Foundation utilizan el diseño en el contexto de la innovación social y la sostenibilidad… Esta **creciente relevancia del diseño vinculado a la estrategia y a la innovación** también se observa en el emprendimiento y las startups: en cinco años más de veintisiete startups digitales co-fundadas por diseñadores (Airbnb, Snapchat, Instagram…) han sido adquiridas por compañías líderes en tecnología.Todo lo anterior no es sino una muestra de cómo el diseño está ampliando sus ámbitos de actuación y aplicación, **pasando de ser una herramienta para añadir valor al final de un proceso, a convertirse en una pieza clave del proceso mismo,** capaz de apoyar e implementar los objetivos de la empresa, de crear nuevas visiones y significados, de generar procesos colaborativos entre distintos agentes para resolver problemas complejos en el ámbito empresarial y social, y de incorporar a ellos al propio usuario.El reto que tiene ante sí este proyecto es ciertamente ambicioso, no sólo porque tiene que ser capaz de trasladar a los lenguajes, a las personas, a las estrategias y a las prácticas de las empresas el incuestionable **valor del** **diseño como herramienta de competitividad y como catalizador de la innovación**, sino porque tiene que contrarrestar los prejuicios y la visión reductiva que las empresas tienen del mismo.Muestra de ese camino por recorrer puede ser un reciente monográfico sobre innovación en Euskadi en el que los máximos responsables de instituciones locales, asociaciones empresariales, centros tecnológicos y universidades reflexionaban sobre cómo podía ayudar la I+D+i al impulso de la competitividad y a reducir los plazos de su transferencia al mercado, sin mencionar ni una sola vez la palaba DISEÑO. Por el contrario, la Comisión Europea insiste en que *"el uso más amplio del diseño, así como de otras innovaciones no tecnológicas, es uno de los factores clave para el desarrollo de productos de alto valor, el aumento de la productividad y la mejora de la eficiencia de los recursos"* (Industrial Policy Comunication Update, 2012).Hablamos por tanto de diseño y de un enfoque holístico capaz de identificar las necesidades de los individuos y de las organizaciones, y las claves de su contexto socioeconómico y cultural, y de integrar la evolución tecnológica dentro de un proceso de innovación centrado en las personas, creando valor real para éstas y dotando a la empresa de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo al estar dicha ventaja vinculada a su propia identidad. |
| ***el diseño no sólo contribuye a agregar valor a los resultados, sino que es capaz de transformar las organizaciones innovando en los procesos y en la forma en la que trabaja*** |

| **INDUSTRIES & DESIGN 2016 |** POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DISEÑO EN LA INDUSTRIA VASCA |
| --- |
|  |
| **2. diseño** | **¿Por qué creemos que las empresas vascas siguen necesitando una explicación de qué es el diseño y cuáles son sus capacidades, en una coyuntura internacional en la que el diseño está cada vez más reconocido como una *“disciplina clave para llevar ideas al mercado, transformándolas en productos o servicios atractivos y amigables”* (Innovation Union, Europe 2020 Flagship Initiative)?**Tal vez porque históricamente en este país se ha dado más importancia al resultado que al proceso, a la respuesta más que a la pregunta, a la tecnología más que a su significado, al producto manufacturado más que a las necesidades de sus usuarios; o porque el diseño ha estado siempre tan en contacto con otras disciplinas que su propia identidad se ha difuminado sin lograr el necesario acercamiento al lenguaje de las empresas; o porque el propio sector se ha olvidado de medir, de monitorizar y de difundir sus resultados.Aunque a menudo se sigue asociando sólo a la estética, o en el otro extremo a la ingeniería, el alcance del diseño es mucho más amplio. Ya el European Design Leadership Board (EDLB), en el mencionado informe ‘Design for Growth & Prosperity’, define el diseño como una *"actividad de innovación centrada en las personas mediante la cual se definen y entregan productos y servicios deseables y utilizables”*.**El diseño es un proceso centrado en el usuario para la resolución de problemas y la exploración de oportunidades que impulsa la innovación no tecnológica**, que proporciona metodologías y herramientas que pueden ser utilizadas en diferentes fases del proceso de innovación para incrementar el valor de nuevos sistemas de productos y servicios. Su uso sistemático como herramienta de innovación impulsada por el mercado y centrada en el usuario, complementa la innovación tecnológica y refuerza la competitividad. **Integrado a un nivel estratégico en la empresa, fortalece su marca y su posicionamiento diferenciado, creando una ventaja sostenible en el tiempo.** **La Comisión Europea dice que *“las compañías que invierten estratégicamente en diseño crecen más rápido y tienden a ser más rentables”*.**Trabajar estratégicamente con el diseño supone utilizarlo deliberada y sistemáticamente como un medio para promover los objetivos globales de la compañía. Implica el posicionamiento estratégico del diseño dentro de la estrategia global de la empresa, su utilización desde etapas tempranas de los proyectos y su orientación hacia la innovación. Significa prestar una mayor atención a los valores “soft” de las empresas, a las propiedades inmateriales y experienciales asociadas a los productos y servicios, factores clave para mejorar su competitividad. Sistemas de productos, servicios, soportes de marketing, página web, stands de feria, oficinas... todo tiene que estar impregnado de una misma identidad y filosofía que construya y proyecte el ADN de la empresa.Asumiendo que las líneas que delimitan cada una de sus disciplinas son cada vez más difusas, se puede afirmar que **el diseño en su conjunto debe asumir hoy en día** **dos cometidos prioritarios en las empresas**: aportar una serie de métodos y herramientas para la comprensión, exploración, experimentación y comunicación, y crear una “design-centric-culture” que impulse una empatía natural con sus usuarios como medio para construir valor. Cabría apuntar igualmente **un tercero:** potenciar la traslación de la innovación tecnológica a propuestas de valor para las personas y el mercado, generando soluciones potencialmente deseables, viables y fiables en el marco de una propuesta coherente de modelo de negocio, de filosofía y valores de marca, de productos, de servicios y de comunicación.Del mismo modo que se difuminan estas divisiones, **confluyen cada día más los productos, los servicios, las estructuras y los procesos**, tal y como explica Ezio Manzini en su libro ‘Cuando todos diseñan’. A esto se une la creciente complejidad y escala de los contextos sociales, económicos e industriales, cada vez con necesidades, requerimientos y restricciones más extremas, y que está haciendo que las distintas disciplinas y perfiles profesionales del diseño converjan en equipos de trabajo con un desempeño transversal.**NUEVAS OPORTUNIDADES PARA EL DISEÑO****Industria 4.0**La Industria 4.0, caracterizada por una creciente digitalización e interconexión de productos, cadenas de valor y modelos de negocio, es una gran oportunidad para aumentar la competitividad de las pymes en el País Vasco. Según un informe de PWC en el que se analizan 235 empresas industriales alemanas, la esperanza de crecimiento en la productividad a lo largo de los próximos 5 años es de un 18%.Cabe recordar que **la conectividad industrial no es un fin en sí mismo sino un medio para la consecución de objetivos económicos y la diferenciación frente a la competencia global**. La revolución digital no es sólo tecnológica, es también una revolución empresarial que implica un nuevo enfoque mental para articular la oferta del B2C en campos como la salud, el hogar, el trabajo o el transporte, acercándose al consumidor y ofreciéndole experiencias personalizadas. **El rol del diseño debe ser garantizar que las innovaciones tecnológicas generen nuevas formas de valor para las personas** a través de innovadores modelos de negocio y sistemas de productos, servicios y entornos, y capacitar a las empresas para abordar las necesidades siempre cambiantes de la sociedad y potenciar la apertura de nuevos mercados.**En el ámbito del B2B la “servitización” o el producto “as-a-service” abre nuevas oportunidades para crear innovadoras propuestas de valor** en torno a la propia concepción, la información, la gestión de suministros, el mantenimiento y el seguimiento del producto. Gracias al Internet de las Cosas y el Big Data, la creación de sistemas B2B de intercambio de información entre distintos proveedores de servicios ofrece un enorme potencial. **El diseño en este caso es capaz de proponer escenarios futuros donde identificar oportunidades de negocio**, además de interpretar y convertir la complejidad de los datos en valor para el cliente y el usuario, lo que a corto plazo demandará nuevos diseñadores post-industriales.**Sostenibilidad e Innovación Social**Cada vez más las personas son conscientes del impacto ecológico y social de sus acciones, y de la ética de consumo, lo que crea en las empresas una creciente preocupación por las prácticas sostenibles, por lo medioambiental y por la ética empresarial —se trabaja cada vez más en la Responsabilidad Social Corporativa y en su comunicación a la sociedad—.El diseño sostenible representa la evolución natural del ecodiseño, término que surge en la década de los 90 en referencia al impacto ambiental del diseño industrial. **El diseño sostenible plantea estrategias complejas**, trabajando la sostenibilidad en su sentido más amplio (social, económico y ambiental), y provoca de nuevo que el foco pase del producto al servicio, a los sistemas y los nuevos modelos de negocio.**En el ámbito de la innovación social, el diseño también está adquiriendo especial relevancia en su papel estratégico**, contribuyendo a resolver los nuevos problemas sociales complejos (superpoblación, movilidad, multiculturalidad, seguridad, igualdad…). Varias son las capacidades potenciales que el diseño aporta en este contexto: la de **facilitar procesos colaborativos** involucrando a distintos agentes e instituciones relacionadas con la problemática, lo que supone un enfoque innovador que permite reducir la ambigüedad de la misma y co-crear nuevas posibles soluciones; la de **desarrollar herramientas para empatizar con las personas** (Human-Centred Design) y detectar sus necesidades explícitas y latentes; la de su proceso iterativo de prototipado y mejora, que minimiza los principales riesgos económicos de implementar soluciones no validadas, acelera los tiempos reduciendo los trámites burocráticos y permite crear una sociedad “bottom-up” fundamentada en las personas. |
| ***el diseño es una forma de pensar/actuar estratégicamente para la resolución de problemas, la exploración de oportunidades y la creación de nuevos escenarios; es la herramienta que necesitan las empresas para experimentar y navegar en mercados que se expanden y contraen a gran velocidad y en todas direcciones*** |

| **INDUSTRIES & DESIGN 2016 |** POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DISEÑO EN LA INDUSTRIA VASCA |
| --- |
|  |
| **3. recursos** | **Este es el contexto en el que hay que situar la experiencia y la evolución de las consultoras vascas de diseño: empresas pequeñas, microempresas en muchos casos, competitivas, cualificadas, alineadas con las tendencias internacionales y con experiencia en el trabajo en equipo, que se han adaptado a la demanda de empresas a menudo poco conscientes del potencial del diseño, lo que ha mermado su capacidad tractora en la consecución de productos y servicios innovadores.**El núcleo principal de esas consultoras se remonta a los programas de becas para formación que a mediados de los años 80 pusieron en marcha las diputaciones forales de Gipuzkoa y Bizkaia como respuesta a una profunda crisis económica, falta de competitividad y desaparición de sectores industriales estratégicos en el País Vasco. Ya entonces ambas administraciones coincidieron en identificar el diseño como una competencia necesaria para ayudar a los diferentes sectores industriales a crecer y a competir en mercados internacionales.Mención especial merece la apuesta de Bizkaia, cuyo programa de formación gestionado por DZ Centro de Diseño (más tarde BAI Agencia de Innovación y actualmente BEAZ) continuó a lo largo de dos décadas preparando y surtiendo el mercado de decenas de profesionales formados en las mejores escuelas de diseño de Europa. En Gipuzkoa este impulso se tradujo en un programa de formación con un menor recorrido en el tiempo, pero con una apuesta más importante por la formación reglada, en colaboración con la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea.La oferta de consultoras de diseño se ha ido enriqueciendo en los últimos años con nuevos profesionales y empresas —*“minifundistas”* también como define al sector Javier González Solas en su libro ‘El estado de la cultura en España 2016’—, con otros parámetros y referencias, igualmente preparadas, conectadas con redes globales y habituadas a los nuevos canales y al mundo digital.**Esta suma de generaciones, de enfoques y de trayectorias hace que el diseño vasco esté hoy más capacitado que nunca para asumir ese rol protagonista** que antes apuntaba la Comisión Europea en la transformación de nuestras empresas industriales para provocar en ellas el salto cualitativo que necesitan. El reto pasa por conseguir que las empresas, sea cual sea su sector, visualicen e identifiquen el valor que el diseño y que estos profesionales aportan a la innovación, al crecimiento y a la mejora de la competitividad.Un problema endémico del País Vasco ha sido la ausencia de una oferta formativa en diseño suficientemente amplia y adecuada a los retos de un mercado global cambiante, algo que ahora también parece que se está reconduciendo. **No existe ningún territorio que ocupe un lugar destacado en el ámbito del diseño cuyo ecosistema no cuente con un entramado formativo fuerte, amplio y de calidad**. No podemos obviar que la universidad lleva aparejada la investigación, la colaboración con otros centros y con empresas, la transferencia de conocimiento…, todo ello imprescindible para una mayor capacitación profesional y un mejor conocimiento de las necesidades de nuestros sectores económicos.En ese sentido, podemos constatar que en la actualidad tanto Mondragon Unibertsitatea, como Tecnun-Universidad de Navarra y la Universidad de Deusto ofrecen grados en Ingeniería en Diseño Industrial y Desarrollo de Producto; que la Universidad del País Vasco, la Escuela de Arte y Superior de Diseño de Vitoria-Gasteiz, Kunsthal, Creanavarra Centro Superior de Diseño o la Escuela de Arte y Superior de Diseño de Corella ofrecen grados o equivalentes en Diseño Gráfico, en Diseño de Interiores o en ambos; y que la E.T.S. de Arquitectura de la Universidad de Navarra ofrece desde el presente curso un grado en Diseño más generalista que incluye Producto, Moda y Servicios. |
| ***esta suma de generaciones hace que el diseño vasco esté hoy más capacitado que nunca para asumir un rol relevante en la transformación de nuestras empresas industriales*** |

| **INDUSTRIES & DESIGN 2016 |** POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DISEÑO EN LA INDUSTRIA VASCA |
| --- |
|  |
| **4. sectores** | **En relación con la Fabricación Avanzada y la Industria 4.0, una de las tres estrategias de especialización inteligente del PCTI Euskadi 2020, el ‘Informe de Competitividad del País Vasco 2015’ elaborado por Orkestra reitera que *“para gran parte de las empresas vascas, el gran problema es que carecen de producto propio y tienen un posicionamiento pobre, muy dependiente, en las cadenas de valor globales.”*****En el mismo sentido se manifestaba Alexander Arriola, Director General del Grupo Spri, cuando escribía en ‘Euskadi Avanza’ el 4 de noviembre de 2015 que *“las principales fortalezas de la industria vasca se localizan en la fase de producción, y tenemos pendiente explotar nuestro potencial en el diseño y desarrollo de nuevos productos finales.”***Como se recoge en el informe elaborado por Orkestra, en las últimas décadas nuestras empresas se han ido reestructurando y reubicando en torno a sectores industriales estratégicos como la automoción, la aeronáutica, el transporte, la máquina-herramienta, la biotecnología, las energías renovables… En la mayoría de los casos son empresas que incorporan las tecnologías más avanzadas, muy competitivas en la fase de producción y con altos estándares de calidad, pero con un déficit en el procesamiento de nuevos materiales, en la adopción de tecnologías emergentes, en el diseño y desarrollo de productos propios, o en la incorporación de servicios de alto valor añadido.Según datos del Gobierno Vasco, el sector vasco del transporte (automoción, ferroviario, aeroespacial, naval) representa, aproximadamente, un 20% del PIB del País Vasco. Sólo las empresas vinculadas a la automoción facturaron en 2012 un total de 12.400 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 7,1% respecto al ejercicio precedente, y empleó a 35.000 personas. Estos datos dan una idea de la importancia del sector en el País Vasco.Por todo ello, **es necesario explicar el valor que el diseño aporta a la empresa** —desde cada una de sus disciplinas y desde el “Design mix” trabajando conjuntamente en torno a una visión estratégica— y potenciar su integración sistemática en los sectores industriales con más capacidad de empleo y de generación de riqueza, a fin de consolidar su futuro. Como apunta el Danish Design Centre, una de las claves para la elección de un colaborador en diseño es la **Competencia**, entendida más **como** **aptitud para abordar el tipo de problema planteado y capacidad para comprender y asumir los objetivos de la empresa**,que como experiencia en un sector o en una tipología determinada de producto o servicio.Como ya se ha mencionado en apartados anteriores y el Danish Design Centre recoge en el último escalón de su famosa herramienta “The Design Ladder”, el **diseño estratégico** incorpora diseño, procesos y pensamiento de diseño en la propia gestión del negocio; el diseño trabaja al servicio de la empresa para repensar el concepto de negocio, **para** **crear nuevos escenarios y visiones**, para ser una de las fuerzas estratégicas que generen productos, servicios, interacciones y nuevos modelos de negocio innovadores.**4.1. Crear productos y significados**Más allá de la forma, la función y la usabilidad, **en el corazón de la tarea de diseñar productos está la gestión de valores y relaciones**. En este sentido, el diseño debe ser un aliado estratégico por su capacidad para impulsar la innovación centrada en el usuario y otras formas de innovación no-tecnológica, y por su habilidad para repensar los procesos focalizándolos en el usuario, redefinir los problemas, explorar las oportunidades e identificar soluciones creativas, y dotar de nuevos significados a los productos. Debe reforzar y colaborar en la gestión de la estrategia de producto de las empresas, potenciar su capacidad de adaptación a las tendencias emergentes, agregar valor y facilitar su reposicionamiento, crear producto propio, definir líneas y gamas de producto, apoyar su diversificación, etc.**4.2. Crear servicios e interacción**Las empresas innovadoras han entendido que no basta sólo con “vender un producto”, sino que deben ofrecer **servicios asociados al propio producto o asociados a la marca**, agregando así valor a la oferta. Es en esta coyuntura en la que el diseño de servicios asociado al producto (Product-Service Systems Design, PSSD) adquiere un valor incuestionable como herramienta de competitividad. Un modelo industrial basado en la simplificación de los procesos productivos para maximizar las ganancias ya no es suficiente.**4.3. Crear espacios y experiencias**Más allá del concepto restrictivo de espacio vinculado con la arquitectura, el interiorismo o el entorno urbano, el contexto complejo, cambiante y global al que ya nos hemos referido **demanda un diseño de espacios vinculado también a las experiencias**, es decir, al diseño de todo aquello que ocurre en ese espacio, a la forma en la que se interactúa en él con otras personas y con el propio entorno y, en definitiva, a la satisfacción de las necesidades y de las expectativas de los usuarios.**4.4. Crear imágenes y mensajes**Los sectores industriales del País Vasco que tan bien se mueven en ámbitos tecnológicos y de excelencia, tienen un claro déficit en la gestión de intangibles, en el posicionamiento de su marca, en trabajar su valor y en comprender la necesidad de dotarse de una estrategia global que alinee sus productos y servicios con su marca, con su identidad y con su cultura propia. El diseño gráfico, la identidad visual, el packaging, los entornos digitales… son una parte relevante del branding que hace tangible su estrategia para las personas y para el mercado. |
| ***las principales fortalezas de la industria vasca se localizan en la fase de producción y tiene pendiente explotar su potencial en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios propios*** |

| **INDUSTRIES & DESIGN 2016 |** POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DISEÑO EN LA INDUSTRIA VASCA |
| --- |
|  |
| **5. actuaciones** | El posicionamiento estratégico del diseño en la industria vasca como una herramienta de competitividad y como catalizador de la innovación no es algo que vaya a ocurrir de la noche a la mañana, va a necesitar dotarse de una estrategia clara y rigurosa, y de tiempo para implementarla. Ese es el objetivo de este proyecto y las que se identifican a continuación las **posibles líneas de trabajo**:* Con la implicación de las cuatro universidades y de las instituciones locales, de los profesionales y empresas consultoras de diseño, se debe trabajar con los máximos responsables de las asociaciones empresariales, clústeres, centros tecnológicos y empresas de referencia en dos direcciones: de una parte **explicando cómo puede ayudar el diseño a la competitividad y a la innovación de sus organizaciones** —acortando los plazos de la transferencia de la innovación y aumentando su retorno— **y** **apoyando a las empresas en la elaboración de índices personalizados de retorno de inversión en diseño**; de otra ayudando a que las consultoras de diseño optimicen su oferta de servicios y busquen una especialización acorde a las competencias requeridas para abordar los retos de nuestros sectores industriales, más allá de los productos o servicios específicos.
* También en una doble dirección es necesaria la apuesta decidida de las diferentes administraciones públicas: en programas que ayuden a **comprender y generar confianza** en el ámbito de las empresas respecto al valor del diseño; y en el **apoyo al desarrollo de procesos de innovación a través del diseño**, de modo que las empresas puedan asumir la incertidumbre intrínseca al hecho mismo de la innovación.
* Para que la “design-centric-culture”que antes se mencionaba tenga alguna posibilidad de calar en la empresa, se debe apoyar desde las esferas más altas de la empresa, desde la dirección. Lograr ese nivel de interlocución y confianza requiere tiempo y trabajo, también desde la formación.
* **La falta de relación de los profesionales del diseño con ámbitos como el marketing, la gestión y administración de empresas o la ingeniería**, de donde surgirán los futuros directores de departamento, es un hándicap que penaliza en gran medida las posibilidades de que el diseño penetre en las empresas y de que esté presente en su estrategia de innovación.
* Por parte de las consultoras de diseño vascas, es necesario el compromiso y la capacidad de adquirir **nuevas competencias** que les permitan, llegado el momento, responder a los retos que se les van a plantear en este mercado en continuo y frenético cambio, buscando también las concentraciones y alianzas que les permitan competir en mercados nacionales e internacionales.
* Finalmente se deben alinear la cultura del diseño, de la innovación y del emprendimiento para trasladarlas a la escuela, a la **formación en sus etapas más tempranas**, para conseguir nuevas generaciones de profesionales, directivos y emprendedores con una visión de la economía, de la empresa, de la innovación y del diseño mucho más avanzada.

Todo ello integrado en un **marco estratégico basado en** **tres pilares**:* **Apoyar** a las empresas industriales, los líderes y las empresas de diseño que trabajen en distintos sectores, priorizando aquellos con mayor potencial de crecimiento, a través de proyectos piloto colaborativos, poniendo el foco en las interacciones y la hibridación de la industria del diseño con las demás, con el objetivo de crear un entorno facilitador para la inserción del diseño.
* **Promover** el valor del diseño vasco como herramienta y palanca para la competitividad y como marca, a través de distintas iniciativas que den visibilidad al sector industrial en su conjunto, y especialmente a las empresas que incorporen el diseño en sus estrategias de innovación.
* **Desarrollar** las competencias del diseño vasco de forma que respondan a las necesidades actuales y futuras de los distintos sectores a través de una educación de primer nivel, desarrollando e implementando a su vez indicadores precisos que permitan evidenciar el impacto del diseño en la economía, el medio ambiente y el retorno de la inversión.

y planteado en **tres niveles de actuación**:* **Integración del diseño en el sector industrial.**
* **Integración del diseño en el sector público.**
* **Integración del diseño en la cultura.**
 |
| ***Para que la “design-centric-culture” tenga alguna posibilidad de calar, se debe apoyar desde la dirección de las empresas, interlocución y confianza que va a requerir de tiempo y trabajo, también desde la formación*** |