

9th INTERNATIONAL CONGRESS MARKETING TRENDS
21st – 23 rd January 2010
Venice

ISA MOLL, PhD
Senior researcher, ESADE Chair of Design Management
Department of Marketing Management
ESADE
isa.moll@esade.edu

JORDI MONTAÑA
Full Professor, Department of Marketing Management
Director of the Chair of Design Management
ESADE
jordi.montana@esade.edu

FRANCESC SOLE PARELLADA
Full Professor, Department of Business Organisation
UPC, Universidad Politécnic de Cataluña
UPC
Francesc.sole@upc.es

AV. PEDRALBES 60-62
08034 BARCELONA, SPAIN

isa.moll@esade.edu
jordi.montana@esade.edu
francesc.sole@upc.es

TEL.
(34) 93 2804954
(34) 93 2806162

Design for all, enfoque estratégico para incrementar el número y la satisfacción de los clientes, usuarios y prescriptores

ABSTRACT

Es una realidad que las empresas reducen su impacto por no tener en cuenta factores que son inherentes a su público objetivo, como la edad, hábitos culturales, religiosos, estructura familiar, enfermedades, tendencias sexuales,... El concepto “design for all”, “universal design” o “inclusive design” se inspira en la premisa de la diversidad humana y potencia planteamientos estratégicos para llegar a todos los usuarios y clientes potenciales, sin excepción. El trabajo presenta una metodología de análisis y su aplicación en un caso de estudio. Ofrece, por tanto, unas pautas para la revisión estratégica y ejemplos que marcan tendencia.

Key-words

Diseño para todos, Diseño inclusivo, Diseño Universal, Estudio de Casos, Éxito Empresarial

It is a fact that businesses reduce their impact by failing to take into account factors that are inherent to their target audience, such as age, cultural and religious habits, family structure, illnesses, sexual orientation, etc. The ‘design for all’, ‘universal design’ or ‘inclusive design’ concept is based on the premise of human diversity and enhances strategic approaches to reach all users and potential clients across the board. The paper presents an analysis methodology and its application in a case study, providing guidelines for strategic review as well as trend-setting examples.

Key-words

Design for all, Inclusive Design, Universal Design, Case-study, Business Success

1. Introducción

El concepto diseño para todos y otros similares, como diseño universal o diseño inclusivo, nacieron en las últimas décadas y han ido adquiriendo mayor importancia en los últimos años por las ventajas que ofrecen las estrategias empresariales que los contemplan. Este enfoque estratégico promueve el diseño de productos, servicios y entornos dirigidos al más amplio espectro de los usuarios, independientemente de la edad, el género, la constitución física, la capacidad, los valores culturales o religiosos, etc., variables en que se fundamenta la diversidad humana. Fenómenos como el envejecimiento de la población, la globalización y consecuentemente mayor oferta de productos y la mayor competencia obligan a las empresas a adecuar sus productos y servicios a las necesidades cambiantes de los consumidores y a ampliar al máximo el colectivo al que se dirigen para ganar en competitividad. La asunción del concepto *diseño para todos* a nivel estratégico es un imperativo para todos los sectores.

A partir de la revisión bibliográfica (bibliografía muy escasa) en la que se aborda el origen del concepto, así como sus ventajas, desventajas e implicaciones económicas, se presenta como caso de estudio el de la cadena de hoteles Sol Meliá y se analizan, en relación con el concepto, las estrategias empresariales que se implementan, los problemas que surgen y cómo tratan de resolverlos. De este ejemplo se extraen importantes lecciones para las empresas para abordar este nuevo enfoque estratégico, del que cada vez más dependerá la supervivencia de las empresas.

2. El concepto *diseño para todos* (*design for all*)

El concepto *diseño para todos* se utiliza desde hace más de una década¹ para hacer alusión a “la intervención sobre entornos, productos y servicios con la finalidad de que todas las personas, incluidas las generaciones futuras, independientemente de la edad, el género, las capacidades o el bagaje cultural, puedan disfrutar participando en la construcción de nuestra sociedad, con igualdad de oportunidades para participar en actividades económicas, sociales, culturales, de ocio y recreativas y pudiendo acceder, utilizar y comprender cualquier parte del entorno con tanta independencia como sea posible” de acuerdo con la definición de la Design for All Foundation². Para lograr este objetivo en la concepción de servicios y productos se ha

¹ En concreto, el concepto se utilizó por primera vez en Abril de 1995 en la Asamblea General del Instituto Europeo de Diseño y Discapacidad (European Institute for Design and Disability, EIDD), celebrada en Barcelona.

² <http://www.designforall.org/es/dfa/dfa.html>

de observar que se facilite su uso a todos los usuarios y que en su proceso de diseño se tengan en cuenta sus necesidades, deseos y expectativas.

Este concepto, *diseño para todos* (*design for all*), que se utiliza mayoritariamente en Europa, está íntimamente relacionado con el término *diseño universal* (*universal design*), que se utiliza en Estados Unidos y Japón, y *diseño inclusivo* (*inclusive design*).

Diseño universal se define como “el diseño de productos y entornos para ser usados por todas las personas, abarcándolas al máximo posible, sin tener necesidad de adaptarlos o de recurrir a un diseño especializado” (Bound & Coleman, 2005). El Centro para el Diseño Universal (*Center for Universal Design*), fundado en 1989 en Carolina del Norte por Ron Mace, especifica que este concepto se dirige a todas las personas de todas edades, de todas las tallas y todas las capacidades.

Diseño inclusivo es un término que se utiliza mayoritariamente en Inglaterra y su punto clave radica en “expandir el público objetivo de un producto o servicio con el objetivo de abarcar al mayor número posible de usuarios, sin llegar a comprometer los objetivos empresariales en relación con los beneficios y con la satisfacción de los clientes” (Clarkson, Coleman, Keates, Lebbon, 2003). Por tanto, se trataría de que la estrategia de diseño de las empresas contemplen al mayor número de personas.

3. Conceptualización

De estos conceptos se comienza a hablar a partir de la década de los 80-90 y en algunos países se promueven actuaciones para que las empresas tomen medidas. En concreto, en el título tercero del ADA, (American with Disabilities) exige directamente a los proveedores de servicios a que se adapten a los consumidores con discapacidades (Baker, Stephens, Hill, 2002), por lo que en base a esta y otras regulaciones operadores del comercio detallista, como supermercados y restaurantes tuvieron que adaptar sus establecimientos. Sin embargo, a pesar de estas medidas, Kaufman ha probado en sus estudios (1995, 1999, 2001) que es necesario ir más allá para garantizar la accesibilidad: se deben considerar los problemas, necesidades e ideas de los consumidores, de sus discapacidades visibles e invisibles, desde una perspectiva amplia, considerando el comportamiento de compra con un enfoque total (Kaufman, 1995). Por otro lado, no hay que olvidar ni minusvalorar las dificultades que conlleva esta propuesta, especialmente si se pretende satisfacer las necesidades actuales de los compradores

discapacitados (Kaufman-Scarborough, 2001), necesidades que, además, son cambiantes. La clave está en que los directivos entiendan a sus consumidores y sean capaces de proporcionarles la mejor experiencia de compra, pero, si estos directivos y empleados no son discapacitados, difícilmente podrán conocer las experiencias y motivaciones de un público discapacitado (Baker, Stephens, Hill, 2002). Partiendo de esta problemática y considerando que la ADA solo se centra en los standards arquitectónicos (Kaufman-Scarborough, 1999), es determinante que los directivos fomenten el diálogo entre los compradores discapacitados y los diseñadores para lograr satisfacer sus necesidades (Kaufman-Scarborough, 1999).

Otra cuestión clave sujeta a investigación se refiere a la consideración de consumidor discapacitado, que no se limita estrictamente a aquellos que tienen una discapacidad específica. Según Bromley y Mathews (2007) hay que incluir a todo aquel consumidor que tenga limitaciones para acceder con facilidad a la experiencia de consumo elegida, se trataría de un consumidor ‘en desventaja’. Los mismos autores destacan a dos colectivos: los que tienen problemas de movilidad y los que están socialmente ‘en desventaja’ (Bromley y Mathews, 1993).

Williams and Hubbard (2001) marcan una diferenciación entre los consumidores ‘en desventaja’ (*disadvantaged*), con problemas severos de movilidad personal, y los ‘desasistidos’ (*neglected*): mayores de edad, desempleados, familias numerosas, minorías étnicas.... en definitiva, los grupos marginados socialmente.

Bromley and Mathews (2007) fijan una clasificación detallada basada en tres dimensiones que definen al consumidor como ‘en desventaja’: una variable social, que incluiría el poder económico, la edad, etc; una variable espacial que abarca deficiencias en la movilidad o la localización geográfica; y una tercera dimensión del yo que se referiría a las elecciones individuales en las que el consumidor percibe limitaciones en su entorno personal o imaginario. Los mismos autores mencionan otros colectivos susceptibles de ser vulnerables, como las mujeres, las madres jóvenes y solteras, los ancianos o los adolescentes.

Como conclusión de la revisión bibliográfica se puede destacar que distintas investigaciones destacan el interés por facilitar la accesibilidad a los entornos, accesibilidad no sólo en relación a los discapacitados físicamente, sino también respecto a otros colectivos que están ‘en desventaja’. El concepto *design for all* aglutina a todos los consumidores y usuarios con

limitaciones. Su asimilación puede ayudar a mejorar la calidad de vida de la sociedad. Las ventajas que conlleva la aplicación de este concepto en las estrategias empresariales son varias (Baker, Stephens, Hill, 2002; Bound & Coleman, 2005):

- Amplía el número de personas que conforman el público objetivo de las empresas, factor determinante en un entorno globalizado y altamente competitivo en el que el mercado tiene a su disposición cada vez más productos y servicios de todo el mundo.
- Se puede considerar un elemento de ventaja competitiva.
- Puede favorecer la fidelidad de los consumidores.
- Puede mejorar la imagen de marca de la empresa en la medida en que se favorece la asociación con elementos de responsabilidad social.
- Puede promover la innovación en la empresa.
- Comentario destacable por su importancia merecen los fenómenos de envejecimiento de la población y aumento de la esperanza de vida, que se traducen en un cada vez mayor peso del colectivo de los mayores en el mercado, al que difícilmente las empresas podrán renunciar a contemplarlo como parte del mercado objetivo.

Sobre la importancia que ha ido adquiriendo el término cabría destacar que han ido surgiendo asociaciones dirigidas a promover su aplicación, como la ‘Design for All Foundation’, ‘EIDD Design for All Europe’ y ‘EdeAN’.

Uno de los grandes retos que se presenta cuando se aplican los principios de diseño para todos es que se ha de lograr que los productos y servicios sigan siendo atractivos y no sean percibidos como ‘para mayores’ o ‘para discapacitados’. Por tanto, éstos deben destacar las soluciones que proveen y no que solventan un problema a una limitación individual (Kaufman, 1995). Este reto se ha convertido en una tendencia que siguen algunas empresas con mucho éxito, como por ejemplo OXO, empresa que produce y comercializa utensilios para el hogar que parte de la premisa de que teniendo en cuenta todos los posibles usos en el fase inicial del proceso de diseño de un producto cualquiera, el espectro de usuarios potenciales se maximiza.

El éxito de este enfoque radica en que cada vez más los consumidores buscan diseños que contemplen la diversidad y la gran variedad de edades que encontramos en las sociedades modernas (Bound, Coleman, 2005).

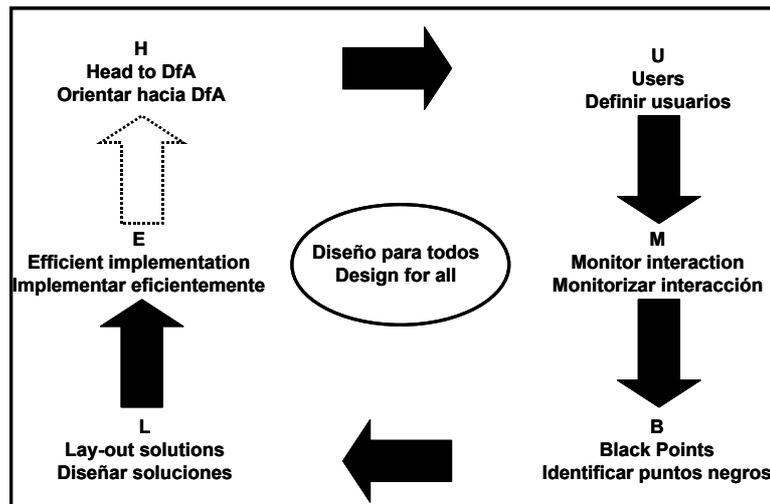
Son muchas las ventajas de la aplicación del diseño para todos, sin embargo, desde el punto de vista de la empresa ésta conlleva importantes implicaciones, que repercuten, sobre todo, en el plano económico y cultural. Son evidentes los costes que suponen la posiblemente necesaria renovación y readaptación de los entornos, aunque hay estudios que prueban que éstos se compensarán con el incremento de la base de clientes (Kaufman-Scarborough, 1998; Ikeda & Takayanagi, 2001). La repercusión en el plano cultural supone un verdadero reto dado que, para que el concepto sea aplicado con éxito, éste se debe entender y asumir como valor en todos los departamentos (Kaufman-Scarborough, 1999): “el punto central radica en el cambio cultural en las organizaciones, que es necesario si diseño inclusivo debe ser considerado junto con otros objetivos empresariales, tales como calidad y gestión empresarial” (Bound & Coleman, 2005).

4. Metodología

En la investigación se analizó un caso de estudio del sector del turismo, el de la cadena de hoteles Sol Melià. La elección del sector se justifica en base a diversos estudios realizados en Alemania sobre el impacto económico de la aplicación del *diseño para todos*: en el 2008 se cifra en 2,5 billones de euros los beneficios netos generados por turistas discapacitados en Alemania, por ello las investigaciones destacan el especial interés de la aplicación de los principios de *diseño para todos* en este sector.

Se optó por la aplicación de metodología cualitativa para la construcción del caso de estudio (Eisenhardt, 1989; Stake, 2000; Yin, 2003), de acuerdo con los objetivos de investigación de naturaleza exploratoria y la revisión bibliográfica. La técnica utilizada fue la entrevista en profundidad al Director de Acción Social, la observación directa en los entornos de trabajo y las instalaciones y el estudio de datos secundarios. Para la entrevista en profundidad, que fue abierta y duró 3 horas, se dispuso de un guión exhaustivo. El trabajo de campo se desarrolló en Mayo del 2009.

El análisis se abordó siguiendo el modelo HUMBLES como metodología de análisis. Este modelo será próximamente publicado por Francesc Aragall y Jordi Montaña. Se muestra en la figura siguiente:



Esquema de análisis, HUMBLES, elaboración propia a partir de la metodología propuesta por la Design for All Foundation

El protocolo de investigación se desarrolló a partir de él, abarcando los siguientes aspectos:

- Orientarse hacia el *diseño para todos (Head to DfA approach)*: esta fase consiste en marcar entre los stakeholders la nueva dirección hacia el diseño para todos e incluye distintas acciones: conocer qué está haciendo la empresa en términos de *diseño para todos*; definir claramente la política de *diseño para todos* de la empresa y nombrar responsables; realizar seminarios para los clientes/proveedores y tratar de implicarlos; publicaciones, comunicados internos e incluir la información sobre *diseño para todos* en la documentación de la empresa; realizar talleres con el equipo de diseño y de marketing; formación personal; difundir historias de éxito; tener en cuenta la diversidad en la plantilla.
- Definir a los usuarios (*Users definition*), que consistiría en analizar a qué usuarios se está dirigiendo la empresa y cuáles podrían tener potencialmente problemas; analizar los distintos roles que influyen en el proceso de compra: usuario, comprador, instalador,...; identificar a qué usuarios potenciales no se llega con los productos o servicios o a los que se llega pero con deficiencias; determinar el segmento de mercado que se podría lograr si se captase a todos los usuarios potenciales; desarrollar y estudiar estadísticas de clientes/usuarios.
- Monitorizar la interacción (*Monitor interaction*), fase que supone observar cómo se usan los productos y servicios en el entorno real y muy detenidamente en el caso de los usuarios que potencialmente pudieran tener limitaciones; hacer test de usuarios como

prototipos y grabar en vídeo la interacción; desarrollar reuniones con grupos de usuarios; realizar alguna acción de cliente misterioso; encuestas de satisfacción; analizar el valor que percibe el usuario de la empresa y de sus productos; analizar los riesgos de interacción con los productos y servicios.

- Identificar los puntos negros (*Black points identification*) a través de las siguientes acciones: detectar posibles problemas de información, aproximación, manipulación y comunicación entre el producto/servicio y los usuarios; analizar las quejas y sugerencias de los usuarios; detectar y analizar los posibles gaps entre el impacto pretendido y el realmente conseguido del producto; detectar problemas de reputación de la empresa o de sus productos; identificar posibles usos inesperados del producto o servicio.
- Diseñar soluciones (*Layout solutions*): rediseñar productos y prever mejoras en las ediciones nuevas; involucrar a los diferentes agentes de la empresa en las mejoras relacionadas con el *diseño para todos*; desarrollar estrategias para que los clientes valoren y favorezcan los productos desarrollados de acuerdo a los principios del *diseño para todos*; realizar talleres con clientes y usuarios para mejorar su satisfacción o fidelización; involucrar a los empleados en el desarrollo de mejoras; definir estrategias de comunicación que contribuyan a mejorar la reputación de la empresa en relación con el *diseño para todos*; diseñar nuevos métodos para monitorizar la relación entre el producto y el usuario; recompensar la participación de los usuarios y empleados; enfocar la gestión del diseño hacia la satisfacción de necesidades y la innovación.
- Implementación eficiente (*Efficient implementation*), etapa que se cubriría con las siguientes acciones: comunicar la implementación a los estamentos de la empresa, clientes y proveedores implicados; registrar las mejoras aportadas; comunicar las mejoras a los usuarios y al entorno social; incluir en la memoria de Responsabilidad Social Corporativa las acciones realizadas en relación con el *diseño para todos*; recompensar los esfuerzos; generar historias de éxito.

5. Resultados

A partir del trabajo de campo se construyó el caso de estudio, que muestran cómo actúa la empresa en el ámbito del *diseño para todos*. A partir de los casos se extraen conclusiones sobre su planteamiento estratégico. Éste se recoge a continuación acompañado por alguno de los extractos del caso en el que se basan. Previamente se recoge una breve descripción de la empresa.

Sol Meliá es una cadena de hoteles fundada en Palma de Mallorca, España, por Gabriel escarrer Juliá en 1956. En el 2009 se reconocía como la cadena de hoteles vacacionales más grande del mundo, contando con 304 hoteles en 26 países y con una plantilla de más de 35.000 empleados. Las marcas que comercializan son Gran Meliá Hoteles & Resorts, Paradisus Resorts, ME por Meliá, Meliá Hoteles y Resorts, Ininside Premium Hoteles, Tryp Hoteles, Sol Hoteles y Sol Hoteles Club Vacacional. Debido al gran número de marcas se decidió desarrollar una nueva estructura interna para gestionarlas, quedando agrupadas en marcas premium (Gran Meliá, Paradisus, ME por Meliá), la marca Meliá, Tryp y Sol. El objetivo consistía en ofrecerle a los clientes todo tipo de productos y servicios posibles en el sector.

Orientarse hacia el diseño para todos (Head to DfA approach)

En el plan estratégico 2008-2010 quedó establecida la nueva estructura interna, en la que distintas áreas, que actuaban de forma transversal, apoyaban a las unidades de negocio. Estas áreas, entre las que destacaba la de desarrollo sostenible, dependían directamente del presidente.

[...] Aparte de estas 3 unidades de negocio, tenemos unas series de áreas que son transversales y dan soporte a esta área de negocio. Como es toda la parte de recursos humanos, dentro de los hoteles hay una división clara por marca y luego parte estratégica de recursos humanos, una parte de finanzas que da servicios y apoyo a toda la compañía, una parte de marketing estratégico, y luego toda la parte de sistemas de información y administración que también es transversal a todo el negocio. Y luego hay 3 áreas que somos staff y dependemos directamente del presidente que son Legal, la oficina de planificación estratégica y desarrollo sostenible. [...]

Desde desarrollo sostenible lo que se pretende es un departamento que este por encima de las marcas, que sea transversal a todas, y desde aquí se impulsen proyectos de información, de formación ligado al desarrollo sostenible, de proyectos relacionados con los empleados en colaboración con recursos humanos, todo lo que tenga que ver con la conciliación, proyectos relacionados con el medio ambiente, con los inversores, proyectos relacionados con los clientes, pero siempre de una manera transversal. Ahora la filosofía es, por ejemplo, el tema del diseño universal [...]

Se manifestaba la prioridad de que el concepto de *diseño para todos* estuviese presente en todas las marcas, aunque se reconocía que no era siempre fácil de aplicar.

[...] lo que pretendemos es que este recogido el tema de diseño universal en todas las marcas [...] lo que pasa es que claro en algunos hoteles por la circunstancia se adapta en algunas cosas en otros hoteles no es tan fácil, porque diseño universal no es tan fácil

El diseño para todos formaba parte de la cultura empresarial hasta el punto de que no se concebía la construcción o reforma de un hotel sin tenerlo en cuenta, así como otros aspectos como los relacionados con la gestión ambiental.

[...] ahora se tiene muy en cuenta en los temas de diseño y en reforma todo lo que tenga que ver con la parte de gestión ambiental, no se gestiona un hotel que se hiciera ahora si no incorpora elementos de gestión ambiental, no se concibe un hotel que no incorpore elementos de diseño universal tanto en la reforma como nueva construcción [...]

Sin embargo, se constataban ciertos desacuerdos en la definición del concepto diseño para todos.

Yo le llamo diseño universal, yo lo veo, porque la compañía todavía no lo ve así, la compañía lo ve como accesibilidad y discapacidad, todavía no hablan de diseño universal [...]. Si tú le vendes una habitación accesible a un cliente entre comillas normal o no discapacitado, no se la podrás vender. Pero si en lugar de ser una habitación para discapacitados es un habitación accesible, estás hablando de una habitación de diseño universal que ha incorporado elementos de diseño, de último diseño, en la que además son habitaciones más espaciosas, y es una habitación que puedes vender tanto para una pareja normal, viaje de novios, como para una familia o una pareja mayor como tal, ya estas hablando del concepto de diseño universal y además puedes incorporar incluso un plus por muchos motivos. Por temas de diseño, por temas de espacio etc... por lo cual el concepto es radicalmente distinto [...] Tenemos que dejar el termino de habitaciones accesibles, y hablar de habitaciones de diseño universal porque una habitación que incorpora elementos de diseño universal, como digo, no tenemos que pensar solo en una persona con discapacidad, tenemos que pensar en una persona que empuja la silla de un bebé, una persona que se ha roto una pierna, una persona que está arrastrando maletas, es una persona mayor; la clave es huir del término de accesibilidad en los hoteles porque además este tema no les gusta a los directores de hoteles porque no las venden, ese concepto sigue todavía ahí. Y no le gusta al cliente, el cliente sigue pensando que si le venden una habitación accesible le van a poner una habitación de hospital. Y eso sigue, ahí hay que hacer muchísimo trabajo de civilización interna y externa. Pero aquí la compañía sigue hablando de discapacidad y accesibilidad, y no de diseño universal y ésa es la batalla.

En lo que no había duda alguna es en que el cliente con discapacidad tenía el mismo derecho a poder disfrutar en las mismas condiciones que el resto de clientes

[...] en el tema de la discapacidad, el cliente exige sus derechos, éste es un tema de los más claros en donde las compañías deben adaptarse en el sector de la discapacidad. Un cliente iba a un hotel y se encontraba lo que encontraba y decía 'bueno me aguanto'; y hoy, no. Hoy el cliente exige, 'mire yo tengo el mismo derecho de esa persona de tener una vacaciones o de pasar una estancia agradable, hágamela usted agradable, ¿no?' Y en ese sentido hay que adaptarse a esto.

Definir a los usuarios (Users definition)

Hay un gran conocimiento del cliente, éste se reconoce como la razón de ser de la empresa.

El cliente final es nuestra razón de ser, el alma de la compañía, el cliente final. Eso lo tenemos absolutamente claro [...]

La empresa conoce bien los distintos segmentos del mercado y se dirige a todos ellos sin ninguna excepción. Consecuentemente se incorporan productos y servicios para todo tipo de cliente.

[...] No puedo pensar en ningún solo segmento de mercado al que la compañía renuncie.

Monitorizar la interacción (Monitor interaction)

Se realizan encuestas de satisfacción desde el principio.

[...] Las opiniones de los clientes son fundamentales, nosotros llevamos encuestas de calidad desde el principio [...]

Identificar los puntos negros (Black points identification)

Se recurre a profesionales en la implantación de los principios de diseño para todos en las reformas para garantizar su éxito.

[...] Sobre todo en los temas de reformas que ahora se están haciendo, se están reformando hoteles aquí, por ejemplo [en el caso de la reforma] del hotel Meliá del Mar el trabajo se hizo con ProaSolutions [...]

Las opiniones de los clientes se consideran fundamentales y se actúa en consecuencia.

Las opiniones de los clientes son fundamentales, [...] , la percepción que pueda tener el cliente de un hotel para nosotros eso va a misa, no hay nada mas importante en esta compañía que el cliente.

Los principales puntos negros que se identificaban estaban relacionados con la sensibilización de los directores de hotel, del personal, pero también de los clientes y de la administración pública hacia el *diseño para todos*

[En los casos de los hoteles pendientes de reformas] hace unos años te hubiera dicho el convencer a los responsables de diseño de que la incorporación de elementos de diseño universal no interrumpen la idea del diseño en general, eso hasta hace muy poco era un caballo de batalla, pero a día de hoy [...] ya está resuelto [...] Pero yo creo que el de los directores de hotel es uno de los grandes puntos pendientes, en convencerles, porque [...] el director del hotel es el alma del hotel entonces si un director del hotel está muy concienciado ya velará él para que en la reforma de su hotel se incorporen estos elementos de diseño. En

este sentido la sensibilización e información es una de las grandes oportunidades de mejora en estos temas [...] Otro es el de los clientes finales [...] el cliente tiene mucha resistencia a todo lo que suena accesibilidad, pero, como digo, este punto sería resuelto si haces bien los deberes y no tienes habitaciones clasificadas como accesibles, pues este problema, cuando a los clientes les vendes las habitaciones como normales, desaparece [...] El tema de la formación para mí es importante, una cosa que se puede resolver fácilmente, la formación especialmente el personal del hotel en cuanto a cómo debe trabajar, interactuar o atender a un cliente con alguna discapacidad y luego por supuesto hay un tema fundamental y es la coordinación de los esfuerzos que tú puedas hacer a nivel de la empresa privada con las administraciones públicas.

Diseñar soluciones (Layout solutions)

En el grupo se estaban elaborando libros específicos de diseño y reforma para adecuar los establecimientos a los principios del diseño para todos y en particular a los de accesibilidad. De todas formas había una adaptación específica en función de la marca de hotel que se tratase.

[...] en todos los hoteles de marca Meliá se han hecho, se están elaborando unos libros específicos de diseño y de reforma por marca. Entonces nosotros lo que hemos trabajado, hemos intentado, participar en la definición de estos diseños de manera que hayan elementos de accesibilidad que sean comunes a todas las marcas y estén recogidos en esos libros de diseño en todo [...] Entonces digamos que aquí sí tenemos que hacer una adaptación en función de la marca [...]

Se reconoce que el cliente del futuro es mucho más exigente y difícil de sorprender, lo que exige enfocar la gestión empresarial hacia la innovación.

[El cliente del futuro es] un cliente que pide nuevos productos, y ahí es donde el desarrollo sostenible estamos trabajando mucho, es un cliente mucho más exigente, un cliente que tiene un contacto mucho más directo con el hotel, es decir, desde el momento que ya no viene por el operador sino que pide el contacto directo, es un cliente que pide cosas nuevas, es difícil, un segmento muy maduro, es difícil sorprender al cliente, hay que estar constantemente innovando y buscando nuevas sensaciones.

La inquietud por la implantación de los principios del *diseño para todos* se había trasladado a toda la organización a través de los departamentos de formación y de recursos humanos.

Nosotros [el departamento de desarrollo sostenible] lo [el tema del diseño para todos] impulsamos y luego se encargará el departamento de formación, la gente de unidad de negocio y hoteles, recursos humanos en hoteles, nosotros desde aquí lanzamos temas, coordinamos [y ellos se encargan de la implantación].

Implementación eficiente (Efficient implementation)

En la empresa había una voluntad clara y decidida de comunicar el enfoque hacia el desarrollo sostenible en general y hacia el diseño para todos en particular. De hecho el desarrollo sostenible era uno de los principales atributos que se quería vincular a la marca corporativa

La marca Sol Meliá que es la marca corporativa de la compañía, que esta en proceso de redefinición de la marca, como digo no hay ninguna hotel que este bajo el paraguas de la marca Sol Meliá pero es la marca corporativa y la identificación de la compañía que hay es donde nosotros queremos entrar desde el punto de vista de el desarrollo sostenible. Queremos que el desarrollo sostenible sea uno de los principales atributos de la marca corporativa.

Se le da importancia a la comunicación de la adopción de los principios de diseño para todos, pero se subrayaba la importancia de que ésta sea implícita.

[...] yo creo que lo ideal sería casi ni tener que comunicarlo [explícitamente], es decir, la situación para mi ideal es que tú no tengas que decir ‘tenemos habitaciones de diseño universal’, no, es que tú tienes habitaciones y mis habitaciones sirven para cualquiera, no entrar en categorías, que tenemos habitaciones para fumadores, no fumadores, con diseño universal o para discapacidad, porque si la vendes así, te la van a seguir encasillando en habitaciones accesibles. Entonces yo personalmente, esto es una idea personal, creo que lo ideal sería no tener ni que decirle, que sean cosas que tú introduces en el hotel y son transparentes para el cliente. Esta sería la situación ideal, que lo único que perciba el cliente es que la habitación es más grande y que ‘cuánto diseño hay en esta habitación’.

Sin embargo, los principios del diseño para todos se recogen dentro del concepto de desarrollo sostenible, que forma parte de la misión de la empresa y como tal se comunica.

Para nosotros tenemos una misión fundamental que es la de creación de valor, la creación de valor a través de desarrollo sostenible, creación de valor a todos nuestros grupos de interés, haciendo al desarrollo sostenible una ventaja competitiva.

6. Conclusiones

De acuerdo con la definición de diseño para todos y después de profundizar en el caso tomando como modelo de análisis el esquema HUMBLEES, se puede afirmar que la empresa evoluciona hacia un enfoque que garantiza los principios del diseño para todos. Son muchas las medidas que se han tomado para avanzar en esta dirección: se han desarrollado manuales de diseño para la reforma de los hoteles, se realizan encuestas de satisfacción, se comienza a trabajar con estadísticas, se ha recurrido a profesionales especializados, se realiza investigación de mercado,...

De todas formas, por otro lado, se manifiestan dificultades en la implantación de los principios del diseño para todos, especialmente por la necesidad de lograr la sensibilización de los distintos stakeholders, no sólo de los empleados sino también de los propios clientes. Es una evolución que, en todo caso, se ha de observar a largo plazo, lo que permitirá que estos principios se trasladen a la cultura empresarial.

En la empresa se concibe el concepto en términos amplios, abarcando no sólo a los problemas relacionados con las discapacidades, sino también otras limitaciones que pudieran sufrir algunos segmentos de mercado. De hecho, la empresa manifiesta la voluntad de dirigirse a todo el mercado, sin exclusión alguna. Así mismo abordan el tema desde distintos puntos de vista, desde el medioambiente hasta la gastronomía. Es un concepto integral que se gestiona desde un departamento, llamado de desarrollo sostenible, que depende directamente del presidente y que actúa de forma transversal en la estructura organizativa. Este departamento es el responsable de proponer iniciativas relacionadas con el diseño para todos, de dar soporte informativo a la plantilla, de realizar la investigación pertinente y de buscar aliados para el desarrollo de estrategias que impulsen el *diseño para todos*.

Referencias bibliográficas

Anonymous (2008), "Universal design: New for Old", Design Week London, Vol. 23, Iss. 25, pp. 15.

Baker, S. M., Stephens, D.L., Hill, R.P. (2002), "How can retailers enhance accessibility: giving consumers with visual impairments a voice in the marketplace", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 9, pp. 227-239.

Bitner, M.J. (1992), "Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees", Journal of Marketing, Vol.38, pp.57-71.

Bloch, P.H. (1995), "Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response", Journal of Marketing, Vol.59, pp.16-29.

Bound, J., Coleman, R. (2005), "Commercial Advantage from Inclusive Design", Design Management Review, Summer 2005, Vol.16, No. 3, pp. 56-63.

Bromley, R.D.F, Matthews, D.L. (2007), "Reducing Consumer Disadvantage: Reassessing Access in the Retail Environment", Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol.17, No.5, pp. 483-501.

Clarkson, J., Coleman, R., Keates, S., Lebbon, C. (2003), "Inclusive Design, Design for the Whole Population", Springer-Verlag London Limited, Great Britain.

Design for All Foundation, www.designforall.org

Ehrenman, G. (2005), "Design for the Ages", Mechanical Engineering Design, March 2005.

Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.

Ikeda, C., Takayanagi, N. (2001), "Universal Design Research Collaboration between Industry and a University in Japan" in Universal Design Handbook, ed. Wolfgang F.E. Preiser, Ikeda, Chitose, Takayanagi, Noriko, New York: McGraw-Hill.

Kaufman, C.F. (1995), "Shop 'til you drop: tales from a physically challenged shopper", The Journal of Consumer Marketing, Vol. 12, No.3, pp.39

Kaufman-Scarborough, C. (1998), "Retailers' perceptions of the American with Disabilities act: suggestions for low-cost, high-impact accommodations for disabled shoppers", The Journal of Consumer Marketing, Vol.15, No.2, pp.94.

Kaufman-Scarborough, C. (1999), "Reasonable access for mobility-disabled persons is more than widening the door", Journal of Retailing, Vol.74, No.4, pp.479-508.

Kaufman-Scarborough, C. (2001), "Sharing the experience of mobility-disabled consumers: Building understanding through the use of ethnographic research methods", Journal of Contemporary Ethnography, Vol. 30, pp.430.

Stake, R. E. (2000), "Case Studies". In: Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S., eds., *Handbook of Qualitative Research* 2nd edition, London: Sage Publications., pp. 435-454.

Williams, P., Hubbard, P. (2001), "Who is disadvantaged? Retail change and social exclusion", *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.11, No. 3, pp.267-286.

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, London, Sage Publications.