

innovación  
y creatividad

Sectores de la  
**nueva  
economía**  
**20+20**



20  
+  
20

---

Economía  
**DEL DISEÑO**



MINISTERIO  
DE INDUSTRIA, ENERGÍA  
Y TURISMO

**EOI**

Escuela de  
organización  
industrial

**EOI** 60  
aniversario



innovación  
y creatividad

Sectores de la  
**nueva  
economía**  
**20+20**



20  
+  
20

---

Economía  
**DEL DISEÑO**



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA, ENERGÍA  
Y TURISMO

**EOI**

Escuela de  
organización  
industrial

**EOI** 60  
aniversario

# CRÉDITOS

## DIRECCIÓN DEL PROYECTO

**Eduardo Lizarralde**  
*Vicedecano EOI*

**Enrique Ferro**  
*Técnico de Investigación EOI*

Libro digital en:  
<http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-80456/sectores-de-la-nueva-economia-2020-economia-del-diseño>

Enlace directo en:



ISBN  
978-84-15061-53-3

DEPÓSITO LEGAL  
M-25.559-2015

© **Fundación EOI, 2015**  
[www.eoi.es](http://www.eoi.es)

Madrid, 2015

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013.

## AUTORES

**Pedro Medina**  
*Investigador Principal*  
**Paula Ampuero**  
*Investigadora Ayudante*  
**Pablo Jarauta**  
*Investigador Ayudante*  
**Inma Flor**  
*Investigadora Ayudante*  
**Ruth López**  
*Investigadora Ayudante*  
**Rafael Fernández Bermejo**  
*Experto externo*

**Inerdi Studio Creativo S.L.**

**INERDI**

STUDIO CREATIVO S.L.

filial participada 100% por:



*Istituto Europeo di Design*



“Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).



Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

# EXPERIENCIAS EMPRESARIALES

Bimba y Lola

**BIMBA Y LOLA**

Camper



Cookplay

cookplay

Cosentino



INNOVATION & SUSTAINABILITY

Ecoalf

**ECOALF**  
UPCYCLING WORLDWIDE

El naturalista

**IN EL  
MUNDO  
NATURALISTA**

Fjord

**FJORD**  
Design and Innovation from  
Accenture Interactive

Gamesa



Hoss Intropia

**hoss**  
INTROPIA

La chinata



Lékué

**LÉKUÉ**

Oficina de Innovación Política /  
Andrés Jaque Arquitectos

**ANDRÉS JAQUE ARCHITECTS**  
*Office for Political Innovation*

OHLab

**OHLAB**

Oxymoron Madrid

**OX·Y·MO·RON**  
MADRID

Resol



Santa & Cole

The logo for Santa & Cole, featuring two stylized eyes wearing sunglasses above the text "SANTA & COLE".  
**SANTA & COLE**

\*S,C,P,F...

**\*S,C,P,F...**

Soulsight

*Soulsight*

Sra. Rushmore

**Sra. Rushmore**

Yorokobu

**YOROKOBU**

TAKE A WALK ON THE SLOW SIDE





# ÍNDICE

Capítulo 0	
<b>EL PROYECTO SECTORES DE LA NUEVA ECONOMÍA 20+20.....</b>	<b>  7  </b>
Capítulo 1	
<b>LA ECONOMÍA DEL DISEÑO.....</b>	<b>  21  </b>
1. La economía del diseño en el centro de los procesos empresariales y sociales.....	22
2. Retos y necesidades para consolidar una Economía del Diseño en España .....	34
3. Estudio y selección de los casos empresariales analizados.....	40
Capítulo 2	
<b>EXPERIENCIAS EMPRESARIALES .....</b>	<b>  45  </b>
BIMBA Y LOLA.....	46
CAMPER .....	55
COOKPLAY .....	67
COSENTINO .....	78
ECOALF .....	92
EL NATURALISTA .....	102
FJORD .....	112
GAMESA .....	125
HOSS INTROPIA.....	144
LA CHINATA .....	154
LÉKUÉ .....	163
OFICINA DE INNOVACIÓN POLÍTICA / ANDRÉS JAQUE ARQUITECTOS .....	173
OHLAB .....	185
OXYMORON MADRID.....	194
RESOL .....	203
SANTA & COLE.....	211
*S,C,P,F.....	225
SOULSIGHT .....	236
SRA. RUSHMORE.....	247
YOROKOBU .....	257



Capítulo 3

**CONCLUSIONES** ..... | 265 |

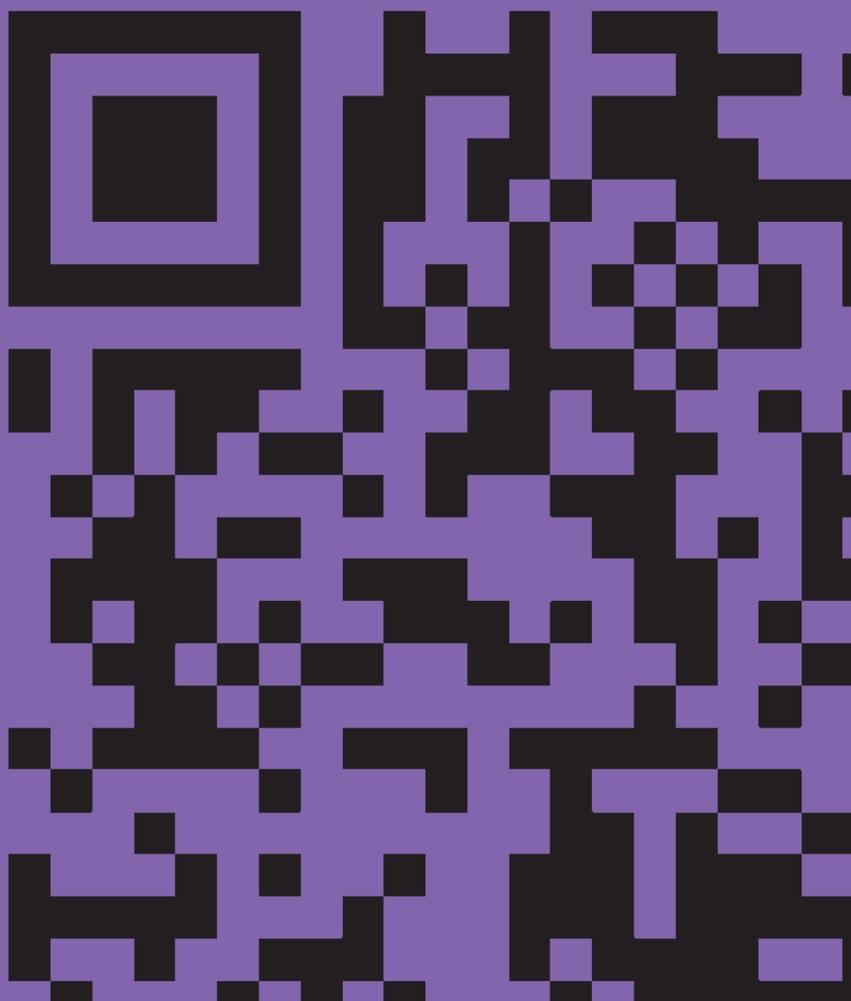
Capítulo 4

**BIBLIOGRAFÍA**..... | 273 |



# 0

EL PROYECTO SECTORES DE  
LA NUEVA ECONOMÍA 20+20





## El proyecto sectores de la Nueva Economía

El proyecto Sectores de la Nueva Economía 20+20 presenta experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la Nueva Economía, con el fin de comprender cuáles son las claves del éxito de esta realidad que está surgiendo. De esta manera, EOI Escuela de Organización Industrial, siguiendo las líneas trazadas en el Plan Estratégico eoi2020, busca fomentar las nuevas formas de gestión empresarial que, a través de la introducción de metodologías de organización innovadoras y modelos de negocio basados en la creatividad y el talento, respondan a las necesidades de modernización de la Pyme española, ayudando así a fomentar el empleo y el desarrollo del tejido productivo en España.

Estas nuevas formas de gestión empresarial de la Nueva Economía 20+20 asientan sus pilares en valores como:

- Sostenibilidad
- Creatividad
- Transparencia
- Participación
- Responsabilidad
- Tecnología
- Compromiso

Este proyecto está analizando en su conjunto 20 sectores o ámbitos de actividad económica que compongan y comprendan experiencias empresariales novedosas basadas en estos valores. En una primera fase, desarrollada a lo largo del primer semestre de 2010, cinco equipos de investigación de seis Universidades españolas analizaron 100 empresas de cinco sectores de la Nueva Economía, para detectar las iniciativas de éxito que configuran y determinan sus modelos de negocio:

- Economía Social
- Economía Digital
- Industrias de la Creatividad
- Economía Abierta
- Economía Verde

En la segunda fase, realizada en 2011, otros cuatro equipos de cinco Universidades españolas han analizado 80 nuevas experiencias empresariales y de gestión de cuatro sectores más de la Nueva Economía:

- Administración y Competitividad
- Economía de la Confianza



- Economía del Ensamblaje
- Empresas de Humanidades

En la tercera fase del Proyecto 20+20 realizada en 2012, cinco nuevos equipos de cinco universidades definieron y analizaron 100 experiencias empresariales de otros cinco nuevos sectores de la Nueva Economía:

- Economía de la Hibridación
- Reset Economy
- Economía del Fracaso
- Economía del Dato
- Economía de la Accesibilidad

Finalmente, la cuarta y última fase de este proyecto se ha desarrollado entre los años 2013 y 2014. En ella se analizan los siguientes sectores:

- Economía de la Participación
- Economía de la Felicidad
- Innovación Turística
- Innovación Agroalimentaria
- Economía Disruptiva
- Economía del Diseño

Con la incorporación de estos seis nuevos sectores de Nueva Economía se completa la Colección de 20 sectores identificados y analizados en los que lleva trabajando la Escuela de Organización Industrial desde el año 2010.

La dinámica de trabajo que ha guiado la investigación responde a un proceso de investigación abierta, en la que el proceso en sí mismo es un resultado de difusión pública. La metodología Work in progress trata de potenciar al máximo el flujo de conocimiento permitiendo establecer un diálogo constructivo entre el proceso investigador abierto y la sociedad. De esta forma, se han empleado de modo intensivo blogs, para la narración periódica de los análisis de las empresas, se han publicado los borradores para su discusión en red, y los seminarios abiertos desarrollados durante la investigación se han difundido en directo por vídeo a todas las redes.

## El concepto de Nueva Economía

La crisis financiera, que estalló con toda virulencia en el año 2008 y se trasladó a partir de ese momento a la economía real, ha puesto de manifiesto muchas de las debilidades del actual sistema económico, político y social. Muchos de los cambios que se están



produciendo en estos ámbitos tienen su origen en las transformaciones que vienen ocurriendo desde mediados del siglo pasado.

Los economistas llevan tiempo debatiendo el surgimiento de una nueva economía a escala mundial. De hecho, la etiqueta “nueva economía” para definir los cambios que se están produciendo adquirió una rápida popularidad en la década de 1990, a pesar de que su idoneidad fue objeto de discusión por parte de los especialistas y se cuestionó fuertemente a partir de la crisis de las empresas puntocom del año 2000. Sin entrar en la discusión de lo acertado o no de esta denominación, o de si fuese preferible llamarla “economía basada en el conocimiento” como propone la Comisión Europea, podemos destacar que sus dos componentes fundamentales son, como propone Castells (1997: 93)<sup>1</sup>, la informacionalización y la globalización. Es una economía informacional porque “la productividad y competitividad de sus agentes (ya sean empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento”. Además, es una economía global porque “la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados) están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre agentes económicos”. La posibilidad de disfrutar de información de forma instantánea y simultánea a bajo coste por numerosas personas dispersas en el espacio, configura una red de relaciones que influye sobre la configuración de la actividad económica (Ontiveros, 2000)<sup>2</sup>.

El término “nueva economía” no se refiere a un sector concreto de la economía, sino a una nueva forma de producción y consumo, consecuencia de los cambios tecnológicos relacionados con la información, las comunicaciones y la globalización. A pesar de que, en su acepción más periodística, se le vincula exclusivamente con las empresas de nueva tecnología, desde un punto de vista económico su sentido es mucho más amplio. Este hace referencia a cómo las empresas se relacionan actualmente a través de la red de Internet y a la forma en que las nuevas tecnologías de la información mejoran la eficiencia de todos los aspectos de la economía, especialmente de las empresas tradicionales. Para estas empresas, la nueva economía implica un incremento de la productividad a través de la reducción de costes y la mejora en los servicios a los clientes (adaptación a sus necesidades, velocidad de acceso, etcétera).

---

<sup>1</sup> Castells, Manuel, *La sociedad red*, Alianza Editorial, Madrid, 1997.

<sup>2</sup> Ontiveros, Emilio, *La nueva economía*, en *Claves de razón práctica*, nº 103, 2000, pp. 16-26.



## Construyendo la Nueva Economía 20+20

Todos estos cambios están propiciando la transformación de las estructuras de muchos sectores tradicionales, y la aparición de oportunidades de negocio en otras actividades que no pueden ser definidas solo en función de los productos que comercializan, sino que se mueven de forma transversal a lo largo de las divisiones sectoriales tradicionales. Por su importancia y posibilidades de futuro para el crecimiento de la economía española, el proyecto Nueva Economía 20+20 se ha centrado en analizar las siguientes actividades transversales:

- *Economía Verde.* Actividades en torno a la lucha contra el cambio climático, al fomento del ahorro del agua, y otros recursos naturales y la generación sostenible de energía.
- *Economía Social.* Actividades realizadas por cooperativas, fundaciones, mutualidades y asociaciones que actúan en distintos ámbitos de interés social con objetivos no estrictamente mercantiles.
- *Economía Digital.* Actividades relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, fundamentales para incrementar el capital tecnológico de las empresas y aumentar su productividad.
- *Industrias de la Creatividad,* que realizan conexiones originales entre distintas actividades y nuevos desarrollos en el ámbito cultural.
- *Economía Abierta,* empresas que emplean modelos de negocio abiertos, en los que las redes entre empresas, proveedores y clientes completan el proceso productivo mediante un sistema de relaciones basadas en la cooperación.
- *Administración y Competitividad.* Actividades y proyectos de gestión pública basados en la introducción de nuevas preocupaciones sociales, en la asunción de soluciones a retos tecnológicos y en la creación de infraestructuras facilitadoras del desarrollo competitivo de los sectores económicos.
- *Economía de la Confianza,* basada en organizaciones en las que la confianza forma parte del conjunto de recursos intangibles que les proporcionan sus ventajas competitivas, actuando como un factor clave en su capacidad competitiva.
- *Economía del Ensamblaje,* en donde la capacidad de la empresa para adaptar y sistematizar el conocimiento adquirido de diversas fuentes favorece la resolución de problemas y la generación de nuevos procesos de innovación.



- *Empresas de Humanidades*, en las que las personas cumplen un papel central en su misión, visión y procesos, aplicando el talento humanístico a sus prácticas empresariales y primando el lado humano de la tecnología.
- *Economía de la Hibridación*, empresas cuyas competencias innovadoras radican en la capacidad de combinar lo mejor de al menos dos conceptos, productos, perfiles o áreas del conocimiento entre los que no existía hasta ese momento ninguna conexión reconocida.
- *Reset Economy*, empresas y emprendedores que cometieron algún tipo de error estratégico o a los que el mercado o el entorno competitivo no les fue favorable en un momento concreto, pero que gracias a la aplicación de estrategias imaginativas, creativas e innovadoras cambiaron su rumbo.
- *Economía del Fracaso*, en donde se analizará los factores críticos que llevan al fracaso y los aprendizajes que se pueden desarrollar para evitarlos.
- *Economía del Dato*, proyectos cuyo modelo de negocio se basa en la exploración y explotación de las estructuras de bases de datos existentes para detectar nuevas oportunidades de generación de servicios y productos.
- *Economía de la Accesibilidad*, empresas que desarrollan modelos de negocio dirigidos a impulsar la consecución de derechos básicos para las personas discapacitadas.
- *Economía de la Participación*, empresas que siguen una estrategia deliberada de participación activa de sus stakeholders, entendida como la capacidad de aplicar metodologías y estrategias de organización novedosas y de modelos de negocio basados en la interconexión entre personas con el fin de generar nuevos servicios.
- *Economía de la Felicidad*, modelos empresariales basados en innovaciones en la gestión empresarial dirigidas a promover la felicidad entre trabajadores, stakeholders y clientes.
- *Innovación Turística*, prácticas empresariales capaces de aplicar metodologías y estrategias novedosas dentro de modelos de negocio basados en la creatividad y el talento dirigidos a generar nuevos servicios y productos turísticos.
- *Innovación Agroalimentaria*, prácticas empresariales rompedoras en el sector agroalimentario que pueden darse tanto en cuestiones de producto, generando nichos de mercado donde no los había, innovaciones en la cadena de valor o en cuestiones de comercialización.



- *Economía Disruptiva*, modelos de negocio que se basan en el desarrollo de tecnologías que permitan la emergencia de nuevos mercados de productos y servicios como elemento de cambio y de dinamismo empresarial.
- *Economía del Diseño*, proyectos empresariales que siguen una estrategia de promoción y aplicación de innovaciones dirigidas a utilizar el diseño como ventaja competitiva, elemento diferenciador y elemento fundamental de su propuesta de valor.

Se han elegido estas actividades porque en una economía en red como la actual es más importante controlar los intangibles y la distribución, esto es, el acceso a la red por parte de los usuarios, que la producción física. De hecho, la irrupción de los grandes países emergentes ha supuesto un incremento de la productividad y de la intensificación de la competencia, por lo que el valor y la rentabilidad provienen cada vez más de los derechos inmateriales, como las patentes y las marcas frente a los productos materiales.

Las principales transformaciones se están produciendo en los márgenes del sistema, a través de la identificación de oportunidades de negocio fuera de los ámbitos tradicionales que caracterizan la actividad de cada sector. En la economía tradicional, las grandes empresas controlan la oferta fundamentalmente a partir de su poder de mercado, marcando el ritmo de la innovación y rentabilizando al máximo sus productos. En estos nuevos modelos de negocio lo fundamental es el tamaño y la vinculación a la colectividad de usuarios a los que se sirve.

## Caracterización de la Nueva Economía 20+20

Los veinte sectores analizados en el Proyecto presentan una serie de tendencias convergentes que permiten intuir las ideas fuerza en torno a la que se configura la Nueva Economía 20+20:

- El objetivo principal consiste en la creación de valor y la apropiación del valor creado. Aquellas organizaciones capaces de crear valor encuentran su hueco en el sistema, pero solo aquellas capaces de apropiarse de forma sostenida en el tiempo del valor creado son las que obtienen rentabilidad y pueden sobrevivir en el largo plazo. La batalla por la apropiación del valor creado se va a producir en el interior de la red productiva por el control de los nodos rentables, y en el exterior por la tendencia de los consumidores hacia el low cost y la utilización gratuita de muchas de las actividades de Internet.



- Las nuevas oportunidades para estas empresas surgen de una elevada creatividad, dado que las ideas del negocio surgen de conexiones originales, no establecidas anteriormente. Partiendo de la base que creatividad es conectar, la capacidad creativa de estas empresas se plasma en la detección de agujeros estructurales en redes, predominantemente ideológicas.
- Se hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). El saber utilizar las TIC es considerado un recurso más de la organización que se emplea de forma natural, especialmente en las empresas más jóvenes impulsadas por los llamados nativos digitales. Se trata de establecer una nueva infraestructura que reduce costes y elimina barreras de entrada. Se crea valor y rentabilidad a través de la reducción de costes (productos low cost) o mediante creación de nuevas propuestas que facilitan la aparición de nuevos sectores de actividad.
- Las estructuras organizativas tienden a ser planas, flexibles e integradas. La toma de decisiones se produce de forma descentralizada y abierta, pudiendo intervenir en las decisiones fundamentales stakeholders que no están integrados en los órganos de dirección de la empresa. En este sentido, la empresa se torna abierta.
- Las relaciones entre los diferentes stakeholders que interactúan en cada actividad económica son difusas y, en muchos casos, el capital social y relacional adquiere mayor importancia que el capital económico financiero. La relación de propiedad no es tan significativa como el dominio de alguna competencia esencial para el buen funcionamiento del conjunto.
- Creación y gestión de un capital relacional basado en la confianza. Esta confianza ya no proviene exclusivamente del producto o servicio que se vende, sino que va más allá, buscando compartir unos mismos valores entre empresa y consumidor a través de redes o subredes sociales. La confianza se configura como uno de los elementos imprescindibles para el funcionamiento de las relaciones en las que están basadas estas actividades económicas, de ahí la importancia estratégica del capital relacional de la empresa.
- La diferenciación se orienta a señas de identidad relacionadas con un estilo de vida que no establece límites entre lo profesional y lo personal. Se trata de romper las barreras entre ambos ámbitos, es decir, de producir fuera del trabajo y mezclar el trabajo con el ocio. Este estilo de vivir y de producir se basa en una ideología compuesta por un sistema de valores y un propósito que forman un todo indivisible.
- Las comunidades de consumidores se definen a partir de unos valores comunes fuertemente ideologizados, como pueden ser la ecología, la pasión por el software



abierto o la implicación social. A partir de estos valores se identifican inquietudes comunes que pueden ser satisfechas de forma original mediante ofertas de productos o servicios que responden a las necesidades de estos colectivos.

- Se supera la barrera del tamaño físico de la empresa. Para estas empresas, el tamaño se configura y tiene sentido en función de la capacidad de gestionar la escala competitiva que reclama la red.

## Tipología de las empresas de Nueva Economía 20+20

Los casos empresariales y experiencias de gestión seleccionados como ejemplos de valores, formas de organización y modelos de negocio de la Nueva Economía, han sido analizados empleando un sistema de indicadores elaborado en torno a seis ejes temáticos (el proyecto empresarial, el modelo de negocio, el papel de la innovación, la cultura corporativa, la configuración organizativa y la red de valor de la empresa). De este modo, se han identificado 10 tendencias principales que establecen una primera tipología de empresa de Nueva Economía 20+20:

- **El tipo de empresario de las empresas de Nueva Economía 20+20 se corresponde con un empresario que combina los perfiles de innovador y emprendedor simultáneamente.**

La categoría de empresario innovador hace referencia a aquellos casos en los que la misma persona que desarrolla el proyecto es a su vez la inspiradora de la idea de negocio. De la misma manera, el perfil de empresario emprendedor responde a que el proyecto es impulsado por la misma persona que ha sido capaz de reunir los recursos necesarios para tal fin. En las empresas de Nueva Economía 20+20 se ha identificado a la mayoría de empresarios analizados como empresarios de un perfil innovador y emprendedor simultáneamente, aunque este perfil en ocasiones recae en varias personas impulsoras de un proyecto empresarial, de forma que cada uno reúna unas características distintas, conocimientos y capacidades que se complementan. Esta combinación exige la definición previa de lo que somos y queremos llegar a ser como organización en el marco de una determinada visión del futuro (de la economía y la sociedad en su conjunto, así como de la actividad específica a la que se dedicará la empresa).

- **Las personas que fundaron la empresa siguen dirigiéndola en la actualidad.**

En relación con la tendencia existente en el perfil de empresario innovador y emprendedor de las empresas de Nueva Economía 20+20, las personas que fundaron las



empresas mayoritariamente continúan dirigiendo el proyecto empresarial en la actualidad. En cierto modo esto es debido a que se trata de empresas en su mayoría jóvenes; además, las primeras tendencias convergentes observadas indican que se trata de proyectos muy personalistas, en los que el objetivo último no es siempre la obtención de beneficios pecuniarios sino la materialización de una idea, de una ilusión, creándose un vínculo profundo y duradero entre fundador y proyecto. Por tanto, ese fuerte compromiso personal que se genera durante la puesta en marcha del proyecto también ayuda a explicar la persistencia de los fundadores como directivos actuales.

- **El grado de apertura del modelo de negocio, entendiéndose como tal la participación de la empresa en redes de valor con otros agentes económicos, es muy alto.**

Los modelos de negocio de las organizaciones estudiadas se basan, en buena medida, en desarrollar una propuesta de valor deseable para el cliente a partir de la conjugación de diferentes recursos y capacidades controlados por diversos agentes económicos. Es decir, en primer lugar es preciso acceder a tales recursos y capacidades mediante la creación de redes. A continuación, la empresa ha de resolver dos cuestiones: cómo generar los incentivos precisos para que los restantes nodos de la red pongan a disposición de esta dichos recursos y capacidades, y cómo repartir los resultados obtenidos.

El elevado grado de apertura del modelo de negocio que se observa en la realidad responde, por tanto, a la necesidad de acceder a las potencialidades de otros agentes socioeconómicos y a la conveniencia de ofrecerles esquemas transparentes de cooperación. Solo así los potenciales socios y colaboradores percibirán con nitidez que el modelo de intercambio propuesto es mutuamente beneficioso, esto es, se configura como un juego de suma positiva.

- **Fuerte grado de cohesión de los diferentes campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio.**

En los estadios iniciales del proyecto empresarial tal cohesión facilita economías de ámbito o alcance imprescindibles para rentabilizar al máximo los relativamente escasos recursos disponibles. No obstante, y más allá de esa lógica puramente económica, se percibe cómo la coherencia en las actividades contribuye sobremedida a la decantación de una imagen que, en último término, es la que busca el cliente. Es decir, el cliente demanda un producto o servicio que se enmarca ideológicamente gracias a la imagen de marca. Cuanto más poderosa sea la imagen, más tentada se verá la empresa para abordar una diversificación concéntrica o relacionada de sus campos de actividad para poder rentabilizar al máximo la inversión efectuada. Se alcanza por tanto otro estadio superior en el cual se transmite al cliente la idea



de la proximidad de las combinaciones producto-mercado-tecnología mediante la imagen identificativa de la empresa.

- **Alto grado de cooperación con otros agentes.**

Este resultado se halla estrechamente relacionado con el alto grado de apertura del modelo de negocio antes referido. En este punto merece destacarse que, más allá de la indicada vinculación con otros agentes económicos, las empresas estudiadas carecen de prejuicios para buscar nexos con diversas personas, entidades y organizaciones presentes en la sociedad. No se trata solo de buscar, por ejemplo, la colaboración con entes públicos, sino con agentes de la sociedad civil (entidades no lucrativas, asociaciones o fundaciones de diverso carácter). Este nivel de cooperación que requiere el desarrollo del proyecto impulsa a su vez una dinámica febril que puede transformar sustancialmente la idea inicial. Se obtiene así un modelo de negocio resultante (aunque sometido a cambios constantes) que goza de una alta legitimidad social, en la línea apuntada en su día por Selznick<sup>3</sup> según la cual la empresa pasa de no ser más que un puñado deslavazado de recursos y capacidades a convertirse en una auténtica institución social, puesto que presta un servicio útil a la sociedad.

Además, como veremos a continuación en mayor detalle, este alto grado de cooperación con otros agentes facilita en gran medida el desarrollo de la función innovadora y garantiza su continuidad en el mercado.

- **Las principales innovaciones que realizan las empresas son graduales y centradas en el producto.**

Según la revisión del Manual de Oslo<sup>4</sup> llevada a cabo por la OCDE en 2005, las innovaciones pueden ser de producto, de proceso, de método de comercialización o de organización. Además, puede tratarse de innovaciones radicales (revolucionarias) o graduales (se mejora un bien o servicio ya existente).

Entre las distintas clases de innovación existentes, parece que las innovaciones de producto son las más frecuentes entre las empresas de la Nueva Economía 20+20. Se puede justificar esta elección porque el lanzamiento de nuevos productos es lo que le permite a una empresa diferenciarse más rápidamente de sus competidores. Este comportamiento deja entrever que las empresas dan mayor prioridad a la ventaja “diferenciación” que a la ventaja “coste”, si bien, no debemos descartar que, en algunas ocasiones, un nuevo producto pueda llevar consigo un ahorro de coste.

---

<sup>3</sup> Selznick, Philip, *Leadership in Administration*. A Sociological Interpretation, Harper & Row, 1957.

<sup>4</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org)



Igualmente, predominan las innovaciones graduales sobre las radicales, puesto que resulta menos arriesgado optar por una mejora continua hasta agotar el desarrollo de las posibles y sucesivas generaciones inherentes a un producto.

- **La Cultura Corporativa es altamente participativa y se acepta el derecho al error en un proceso de asunción de riesgos.**

El modelo de Cultura Corporativa que prevalece en las empresas es de corte innovador. Un modelo de Cultura de innovación obedece a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aún cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

Una Cultura de Innovación tiene, por consiguiente, efecto en el estilo de dirección de las empresas, en la gestión de los recursos humanos, en el fomento de la creatividad, en el aprendizaje organizativo y en los sistemas de vigilancia e inteligencia tecnológica y competitiva.

- **Las empresas tienen organizaciones flexibles, se identifican con la estructura funcional y en menor medida con la matricial.**

Una de las principales tendencias diferenciales de las empresas de la Nueva Economía 20+20 respecto a sus estructuras organizativas es su tendencia hacia la funcionalidad, sin embargo, en el caso de estas empresas, esta opción está más relacionada con el tamaño que con la eficiencia de este tipo de configuración. Por el contrario, un rasgo diferencial detectado que sí caracteriza a las estructuras organizativas de estas empresas es, más bien, su nivel de integración y flexibilidad.

Integración, porque para ser innovadoras las empresas deben imbricar todos sus recursos y capacidades y apostar por lo multidisciplinar y lo multifuncional. Y flexibilidad, porque las empresas deben adaptarse constantemente a los cambios que generan sus innovaciones y a las transformaciones que suponen, para ellas, esas otras innovaciones que adquieren las organizaciones.

- **Destaca la capacidad de trabajo en equipo y de adaptación al cambio.**

Los procesos de aprendizaje en equipo implican las siguientes interrelaciones:

- Contar con un personal cualificado y motivado dispuesto a incrementar y a mejorar sus capacidades y habilidades, y preparado para compartir sus conocimientos trabajando con otros miembros de la organización.



- Encauzar las actitudes, conocimientos, capacidades de las personas hacia la innovación.
- Recurrir a fuentes de conocimiento más amplias para procurar complementar la base de conocimiento de la empresa y generar las innovaciones que por sí mismas necesitan múltiples fuentes de información.

- **La principal estrategia seguida por las empresas es la diferenciación.**

Las innovaciones de producto graduales generan una serie de ventajas competitivas que las empresas explotan desarrollando, prioritariamente, estrategias de diferenciación, relegando a un segundo plano la de reducción de costes, como se ha visto anteriormente. El problema asociado a la estrategia de diferenciación, en caso de éxito, es la imitación por parte de los competidores, lo cual tiende a acortar el ciclo de vida de los productos y a afectar negativamente la cuota de mercado controlada por la empresa pionera. Con estas importantes limitaciones, las empresas no tienen otra alternativa que la de intentar regenerar constantemente su cartera de competencias para poder obtener nuevas ideas, nuevos conocimientos y nuevas aptitudes que faciliten la creación de innovaciones de mejora.

## Estructura de las publicaciones Nueva Economía 20+20

En todos los libros correspondientes a los nueve sectores analizados a lo largo de la primera y la segunda fase del proyecto, el lector podrá encontrar el mismo esquema:

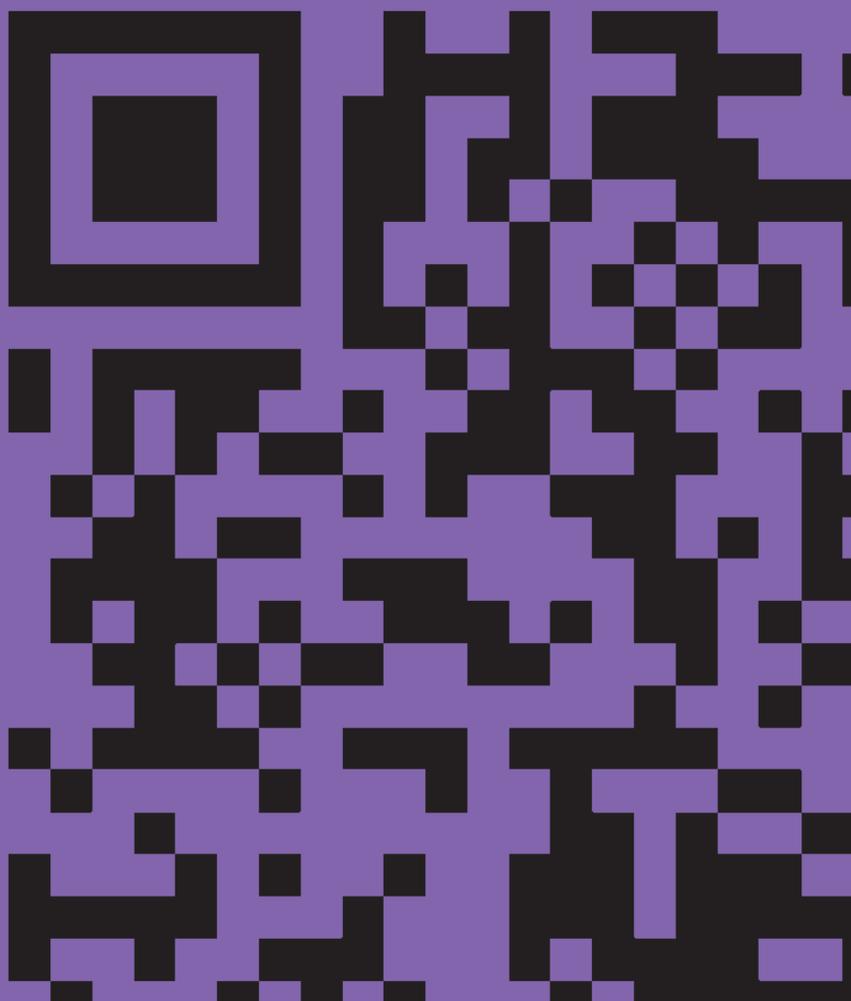
- **Primero**, ante la existencia de un debate abierto en la sociedad y el mundo académico sobre las diversas conceptualizaciones de un fenómeno tan novedoso como la Nueva Economía, se ha desarrollado una **definición y caracterización de cada sector de la Nueva Economía 20+20** basada en el trabajo empírico realizado y respaldada por el amplio consenso otorgado por el proceso de validación abierto mediante metodologías 2.0.
- **Segundo**, se ha procedido a **identificar y describir 20 experiencias empresariales de éxito** dentro de cada sector de la Nueva Economía 20+20. Cada modelo de negocio se ha caracterizado a través del análisis de varios indicadores a partir de los siguientes ejes temáticos:
  1. Descripción del proyecto empresarial.
  2. Identificación y caracterización del modelo de negocio.
  3. El papel de la innovación en la empresa.



4. La cultura corporativa.
  5. Configuración organizativa.
  6. Red de valor de la empresa.
- **Tercero**, una vez analizadas las experiencias de la Nueva Economía 20+20, se han resaltado **20 claves del éxito** de cada sector, determinando y describiendo la esencia y el valor diferencial de sus modelos de negocio, así como las consecuencias estructurales y estratégicas que podrían tener para un proyecto empresarial.

# 1

## LA ECONOMÍA DEL DISEÑO





# 1. La economía del diseño en el centro de los procesos empresariales y sociales

## 1.1. Un elemento fundamental de la Nueva Economía: el diseño

### 1.1.1. ¿Qué es la Economía del Diseño?

La pregunta inicial debería ser ¿qué es diseño? Como toda realidad creativa, no es una pregunta con una única respuesta. Si nos remontamos al origen de la palabra “diseño” [it. *disegno*], nos remite a la idea de dibujo, trazo, pero también a la de tener un plan, señalar una estrategia, es decir, su origen nos remite a la idea de “proyecto”, por tanto, a algo que construye lo que está “por venir”.

A este significado de “diseño”, podemos añadirle otras acepciones, desde su carácter estetizante (popularmente se entiende que un objeto “de diseño” es algo estilizado) a la búsqueda de funcionalidad, en relación siempre con un proyecto que va de la idea a la producción de un objeto y, en los últimos tiempos, cada vez más a la elaboración de un proceso y a suministrar servicios.

Son muchas más las acepciones que podríamos reflejar de una realidad con distintas disciplinas y que experimenta en su interior una transformación constante, pero para el presente estudio podemos asumir como central la definición del **International Council of Societies of Industrial Design**: “El diseño es una actividad creativa cuyo propósito es establecer las cualidades multifacéticas de los objetos, procesos o servicios en su ciclo completo de vida. Por lo tanto, el diseño es el factor principal de la humanización innovadora de las tecnologías y el factor crítico del intercambio cultural y económico”.

Todo a nuestro alrededor está diseñado y crea las condiciones de relación y posibilidad dentro de nuestro entorno. De ahí la importancia del diseño y la necesidad de valorar su trascendencia, aún si cabe más en un momento de crisis social y económica. En efecto, **Herbert Simon**, el Premio Nobel de Economía, afirmaba: “Diseñar es cambiar las situaciones existentes en otras más deseables”. El diseño se convierte entonces en un generador de cambio, siendo el buen diseño el que puede mejorar el mundo en el que vivimos y aportar un valor de diferencia para todo aquel que lo desarrolla convenientemente.

De esta forma, entendemos el diseño como algo orientado directamente a la construcción de realidad, para producir unas condiciones de vida mejores. Esta dimensión hoy día se completa con un diseño sensible al gusto del usuario, recordando que un buen diseño debe ser fácil de utilizar, ha de ser accesible y ha de potenciar la ecoeficiencia, el uso de energías alternativas y materiales sostenibles.



En cuanto a los límites del campo de lo que denominamos “diseño”, hemos de considerar que diseño es moda, diseño de producto, diseño de interiores, gráfico y, en general, comunicación audiovisual, como extensión del diseño gráfico; además, tradicionalmente han existido unos confines difusos entre el diseño y otras disciplinas como las artes visuales, la arquitectura, la artesanía u oficios vinculados a la comunicación.

Esto ha propiciado que –sobre todo en el ámbito académico– se hayan establecido distinciones entre diseño industrial y artesanía, diseño y arte, diseño y proyectación tecnológica, y que se haya hecho hincapié en la producción en serie o manual del producto, su condición o no de encargo, su proceso de investigación... diferencias que aún hoy establecen saberes específicos, si bien han desaparecido los compartimentos estancos y las relaciones entre saberes y ámbitos de trabajo se disuelven constantemente; como demuestra la revalorización de la artesanía por parte del diseño actual, la presencia de exposiciones de diseño en centros de arte y múltiples colaboraciones entre artistas y creativos, o la aparición creciente de grupos de investigación multidisciplinar en todas sus etapas.

Las consecuencias inmediatas de tener el diseño unos límites lábiles son principalmente dos: la dificultad patente a la hora de establecer las actividades económicas y laborales puramente de diseño, pero también es otro indicador de su transversalidad, que le hace colaborar con muchos otros sectores creativos y económicos.

Este último aspecto es significativamente relevante para entender la centralidad de la Economía del Diseño, sobre todo si entendemos el diseño como proceso abierto y no únicamente como la obtención de un objeto terminado, ya que esto nos conduce a la convicción de que para innovar, se ha de colaborar con otros agentes. Esto conlleva que el diseño se haya convertido en un mediador especialmente útil, además de motor económico, siendo el responsable de fomentar el diálogo entre diferentes ámbitos creativos y productivos, ya que establece conectores entre los distintos entornos creativos, sociales y empresariales.

Con esta breve introducción se hace evidente que en nuestra vida cotidiana estamos rodeados de diseño. Por tanto, ser diseñador en la actualidad implica provocar acciones que motiven un cambio significativo, incluso en la forma de usar lo que tenemos, no necesariamente produciendo objetos nuevos. El diseño tiene que ver con la transformación del mundo y, por ello, es una disciplina esencialmente en continua renovación. Por tanto, debatir sobre “¿qué es diseño?” es una discusión abierta con mucho todavía por discutir.

La Economía del Diseño surge, pues, desde el proyecto de objetos y servicios realizados por los distintas profesionales del diseño, en sus distintas disciplinas, pero sobre todo



en su habilidad para conectar las necesidades sociales con distintos sectores empresariales. Es, por tanto, esta capacidad para proveer servicios y como plataforma que relaciona distintas realidades es la que produce valor y la que lo convierto hoy día en un factor fundamental de innovación en el ámbito empresarial.

### 1.1.2. Estudio sobre la Economía del Diseño

Esta innovación procedente del mundo del diseño y su omnipresencia en nuestra sociedad destacan la necesidad de cuidar la dimensión comunicacional y de diseño dentro de cualquier empresa, ya que una buena inversión en diseño puede suponer una considerable ventaja competitiva para cualquier empresa y país, como se ha demostrado en numerosas ocasiones, desde la estructura empresarial y social de **Olivetti**, a la identidad contemporánea que aportó **Dieter Rams a Braun**, o el papel que desempeña en la actualidad **Apple**.

El diseño mejora la calidad de vida y es expresión de su sociedad, sirviendo para marcar diferencias. Por ello mismo, el objetivo de este estudio es seleccionar y analizar modelos empresariales y estrategias de dinamización industrial, desde el punto de vista de la introducción de estrategias y prácticas de diseño en empresas como elemento de innovación y diferenciación, aportando una mejora esencial en el funcionamiento de las mismas. Se trata de mostrar estas prácticas como casos ejemplares a seguir por otras empresas.

Este cometido es realizado desvelando una lógica de la producción creativa que nos permita identificar estrategias desde diversos marcos, describiendo un sistema de relaciones y no únicamente soluciones puntuales y abstractas.

La selección de las industrias a estudiar se ha llevado a cabo bajo criterios que valoran aquellos proyectos empresariales en los que la operación de diseño haya aportado una ventaja competitiva, construyendo las dinámicas y la estructura de una cultura industrial diferente y a la altura de unos tiempos de incesante cambio y creciente complejidad.

## 1.2. Contexto general

### 1.2.1. Nuevos contextos socio-económicos

Este estudio parte de los trabajos precedentes de esta misma colección en los que se describe la Nueva Economía. Aquí analizamos el fenómeno del diseño como un



generador de innovación y de modelos de negocio, pero también como un ejercicio de análisis de la sociedad en la que tiene lugar.

La transformación de los sistemas productivos es un fenómeno que muchas economías han identificado como la consecuencia de una sociedad “postindustrial”, algo que se ha visto enfatizado por un momento de desequilibrios económicos, sociales y ambientales. En efecto, nos hallamos ante un complejo escenario socio-económico en el que se está constatando un cambio de paradigma, donde resultan fundamentales análisis más allá de un campo de saber específico y donde ámbitos como el cultural o el creativo, tradicionalmente secundarios en muchos estudios económicos, se revelan como estratégicamente relevantes para una nueva política de la innovación, la calidad, el bienestar y la sostenibilidad.

El contexto social actual podemos caracterizarlo en pocas palabras como un mundo marcado por la aceleración, la interconexión, la discontinuidad... en este presente en fuga. Además, cuando aún no hemos entrado en la Tercera Revolución Industrial, como llamó *The Economist* en abril de 2012 a las transformaciones que implicarán las impresoras 3D, **Luciano Floridi** anuncia la Cuarta en *The fourth revolution. How the infosphere is reshaping human reality*<sup>5</sup> al observar cómo la infoesfera está remodelando las relaciones y nuestra realidad. En resumen, vivimos tiempos exponenciales cada vez más complejos.

Esto en buena parte se produce porque las nuevas formas están inevitablemente ligadas a procesos digitales, que propician que aparezcan nuevas figuras, como el “prosumidor” (productor-consumidor), mientras se anuncian economías tendentes a lo local y lo individual, que enfrentan una cultura de consumo a una cultura de la participación [a la que hay dedicada un número de esta misma colección y en función del cual se pueden entender muchos de los contenidos aquí explicados], donde la “co-creación” no es mera retórica –como explica **Jeremy Rifkin** en *La sociedad de coste marginal cero*<sup>6</sup>. Está claro que no todo son ventajas y que todo proceso conlleva adaptaciones difíciles y resistencias varias, pero este proceso está innegablemente cambiando el sistema de producción y el mercantil.

Pensemos también en nuevos hábitos de consumo: vemos productos audiovisuales cuando y donde queremos; la *customización* alcanza multitud de productos y servicios más allá de temporadas, tallas o dinámicas tradicionales; la publicidad online pasa por

---

<sup>5</sup> Floridi, Luciano, *The fourth revolution. How the infosphere is reshaping human reality*, Oxford University Press, 2014.

<sup>6</sup> Rifkin, Jeremy, *La sociedad de coste marginal cero*, Paidós, 2014.



análisis que prevén nuestros gustos y hábitos, personalizándola... Constatamos pues procesos de individualización frente a las habituales conductas masivas.

Partiendo de estos nuevos valores y orientados a nuevas formas de producción y consumo, vinculadas principalmente a los cambios tecnológicos y las nuevas formas de relación en toda la estructura empresarial, se perciben actividades que no son exclusivas de un sector y que afectan transversalmente a todo el proceso empresarial, lo que descubre nuevas necesidades, pero también nuevas oportunidades. En este contexto, es el diseño el que parece responder y conectar mejor a aquellos sectores requeridos por las nuevas circunstancias.

Como dice **Bruce Nussbaum**, autor de *Creative Intelligence*, "cuando las personas hablan de innovación en estos tiempos realmente hablan de diseño"<sup>7</sup>. Al respecto, podemos encontrar muchísimos comentarios similares en otros autores como **Sarah Diamond** y **Linda Lewis** en *Innovation by design: differentiator in the digital age*<sup>8</sup>, todos orientados a la conveniencia y actualidad de llegar a la innovación a través del diseño.

Estas revoluciones evidencian una innovación disruptiva, que obliga a pensar la sociedad con parámetros diferentes a los de la Segunda Revolución Industrial. Evidentemente esto nos sitúa en un marco de transición entre formas industriales y un nuevo tipo de sociedad-red, que hace de este momento un laboratorio extraordinario, pero también un campo de estudio difícil de analizar, por lo que rastreamos fórmulas recientes de éxito en el umbral de otro sistema, especialmente aquellas que se refieren a la relación con los usuarios-clientes de estas empresas.

### 1.2.2. El diseño como realidad transversal

Dentro de los roles tradicionales del diseñador, hemos visto que puede ser el de plataforma de conexión entre distintos ámbitos sociales y productivos. Es por ello que se debe reivindicar el papel que ejerce el diseñador como conector entre las necesidades de la sociedad y el mundo de la industria, siendo el que se sitúa privilegiadamente entre los saberes y las sensibilidades de la sociedad, entre las ideas y su puesta en práctica. Es pues un motor económico al fomentar la conexión entre los distintos entornos antes citados.

Siendo así, parece que el nuevo ámbito de acción descrito en el apartado anterior, debería potenciar aún más esta condición, sobre todo si analizamos la evolución que

<sup>7</sup> Nussbaum, Bruce, *Creative Intelligence*, Harper Collins y creativeintelligencebook.com, 2014.

<sup>8</sup> Diamond, Sarah y Lewis, Linda, *Innovation by design: differentiator in the digital age*, Options Politiques, 2011.



ha experimentado el diseño en los últimos años. Esta transición podríamos entenderla como el paso de un modelo de diseño caracterizado por un conocimiento especializado, desconocido por un cliente que pide medidas concretas, a un sistema donde se trabaja con un equipo de proyecto multidisciplinar y donde, además de resolver las necesidades del modelo anterior, se observa el comportamiento del usuario, aunque quede fuera del proceso creativo; y en la actualidad se está tendiendo a un paradigma donde los equipos multidisciplinarios no solo realizan aquello en lo que están especializados, sino que participan en todas las fases de elaboración del diseño dentro de una red colaborativa, en la que acaba siendo cada vez más importante el usuario como co-creador participativo.

Planteado de otra manera, podemos decir que el diseño tradicional estaría caracterizado por dar forma (crear cosas), por una exclusividad y por ser un ámbito donde las habilidades se enfocan según un qué y, en segundo término, según un cómo, para arreglar problemas, a través de un trabajo en solitario o de equipos de trabajo según disciplinas individuales. En cambio, el diseño actual entiende a concebir el trabajo como proceso, es inclusivo, el qué y el cómo se orientan a resolver problemas generando nuevas dinámicas, otras formas de plantear las cosas, a través de equipos de trabajo, redes, que potencian las disciplinas transversales y colaborativas.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, deberíamos también atender, junto con la adecuación de las grandes compañías a las nuevas circunstancias, la aparición de nuevos modelos de empresa, como es el caso de las llamadas “*startup*”, es decir, compañías de arranque o incipientes, caracterizadas por asumir un considerable riesgo, pero que tienen grandes posibilidades de crecimiento al estar asociadas a procesos de innovación, principalmente tecnológicos. Suelen iniciar su andadura con una idea de negocio creativo, agregando diferenciación a esta idea por medio de la innovación, para emprender un negocio, generalmente de productos o servicios. Asimismo, conviene destacar que esta organización posee una gran capacidad de cambio y de adecuación a lo que pide el cliente, pero no por ello es menos masiva, ya que es pensada inicialmente para ventas internacionales, sirviéndose de las posibilidades que nos proporciona Internet.

Esto implica varios giros culturales en la formación del diseñador. Como comenta **Cabrio Cautela**, del **Departamento de Diseño del Politécnico de Milán**: “el primer cambio concierne a la ‘escala’ del proyecto, o sea, desplazar el baricentro de la formación del diseñador del proyecto de un artefacto a la generación de metaproductos o metaaplicaciones contextualizables en diversas culturas, ‘escalables’, evolucionables, evitando pensar el proyecto como resultado terminal, sino como generador de transacciones replicables. La segunda maniobra consiste en evitar el síndrome ‘generación continua de ideas’, introduciendo la cultura del cambio ‘dentro de la idea’ misma. Se trata de



desplazar el baricentro formativo de la multiplicación de ideas a la evolución de una única y prometedora idea de negocio, innovándola en el tiempo. El tercer cambio cultural (...) tiene que ver con los recursos. Al diseñador hasta ahora le han enseñado que las 'buenas ideas' atraen recursos. Falso. El proyecto de una *startup* debe contener un capítulo dedicado a la movilización de recursos"<sup>9</sup>.

Nos vamos a encontrar, pues, con estructuras más flexibles, capaces de reaccionar rápidamente al cambio y donde los *stakeholders* implicados son integrados dentro de estructuras en red, que se interrelacionan entre sí, construyendo nuevas comunidades y formas de relación.

### 1.3. Definiendo el ecosistema del diseño

#### 1.3.1. Cambios disciplinares

Las disciplinas tradicionales dentro del Diseño como campo de enseñanza, se han agrupado frecuentemente de la siguiente forma:

#### Comunicación Visual

Las distintas ramas de la actual comunicación visual tienen como base el Diseño Gráfico, especializándose también en Ilustración, Diseño Editorial, Fotografía, Vídeo, Motion Graphics, Diseño Web, disciplinas que hoy se encuentran agrupadas con frecuencia bajo epígrafes como Comunicación y Diseño Estratégico o también Diseño Web y Nuevos Dispositivos. Sus salidas profesionales se desarrollan bajo distintos roles en estudios y consultorías de diseño; agencias de publicidad, marketing y eventos; editoriales de prensa, libros y música; estudios de desarrollo interactivo; productoras audiovisuales; y medios online, entre otras.

#### Diseño de Producto

Si bien en varios momentos históricos y en muchos encargos ha compartido enseñanza y ámbitos de trabajo con el Diseño de Interiores, supone un campo específico de estudio, aunque en algunos casos no pueda hacerse una diferencia neta entre los dos tipos de diseño. En la actualidad el Diseño de Producto aparece bajo otras formas más especializadas como Home Design o Food Design. Sus salidas profesionales suelen tener lugar en estudios de Diseño de Producto y multidisciplinarios, para llevar a cabo

---

<sup>9</sup> Cautela, Cabirio, "Il designer crea startup e non solo prodotti", *Nòva di Il Sole24Ore*, n° 302, 03/11/2013, p. 11.



el diseño de objetos para el hogar, mobiliario urbano, joyas, juguetes, packaging, etc.; también es cada día más frecuente desempeñar una labor como consultores y como diseñadores de estrategias, sistemas y servicios.

### **Diseño de Interiores**

En diálogo frecuente con el Diseño de Producto y la Arquitectura, hoy día está experimentando nuevas especializaciones como Lighting Design o Arquitectura Efímera. Sus salidas profesionales se encuentran en estudios de Diseño de Interiores y multidisciplinarios, para proyectar espacios interiores, residenciales y comerciales, escaparates, espacios efímeros, escenografías, instalaciones artísticas, exposiciones y stands; asimismo, proyectos de iluminación y eficiencia energética, de mobiliario, textiles, decoración, revestimientos y superficies; también es cada día más frecuente desempeñar una labor como consultores y como diseñadores de estrategias, sistemas y servicios.

### **Diseño de Moda**

El amplio mundo de la Moda puede dividirse en varios campos profesionales: Alta costura y Sastrería, Textil y Punto, Accesorios, Estilismo e Imagen Moda, Dirección Creativa y Comunicación. Sus salidas profesionales suelen ser: empresas de Moda y empresas dedicadas al estilismo y la asesoría de imagen; pero también consultoras de marcas, departamentos de diseño integrados o estudios independientes, agencias de publicidad, marketing, eventos o relaciones públicas, departamentos de visual merchandising, departamentos de comunicación de firmas de Moda y departamentos de prensa y mundo editorial.

Pero como realidad viva que es el diseño, y teniendo en consideración la citada renovación del panorama laboral y económico, conviene destacar la aparición de profesionales “híbridos” en proyectos cada vez más complejos, que necesitan de distintos profesionales, máxime dentro del nuevo paradigma de diseño descrito, donde se potencian las disciplinas transversales y colaborativas.

Esto ha sido muy evidente sobre todo en el ámbito de la comunicación audiovisual, que ha experimentado una acelerada multiplicidad de ramas y una expansión continua en todos los ámbitos. De hecho, este sector está viviendo una profunda transformación producida principalmente por las condiciones resultantes de la crisis económica y de la creciente importancia de Internet.

Sobre todo este segundo factor, además de la transformación de los instrumentos y de las formas de narración, introduce nuevos sistemas de consumo y de trato más



selectivo y bidireccional, como anunciábamos antes, lo que conlleva otras prácticas y la aparición de otro tipo de profesionales. De esta forma, nos encontramos con el cambio de planteamiento de las que han sido las multinacionales de la comunicación en los últimos veinte años, mientras aparecen otras agencias que optan por otras maneras de responder a un mercado fluido, en constante evolución, y donde muchas empresas se dirigen a agencias independientes para que adapten localmente los valores de su marca.

Asimismo, en correspondencia con el modelo descrito, ya es difícil hablar de encargos concretos dirigidos a una disciplina particular, las agencias cada vez con más frecuencia ofrecen un asesoramiento completo a medida del cliente, apoyándose en otras estructuras análogas más idóneas para cada cliente.

No obstante, además de los cambios en la comunicación, que afecta a todas las empresas como estructura fundamental en cada una de ellas, la citada transversalidad en las formas de producción y gestión, así como también en las prácticas profesionales y la relación con los clientes, con diferente calado y escala, se está igualmente manifestando en todos los ámbitos del ejercicio del diseño y, en general, en todos los sectores de la nueva economía.

Esto pone de relevancia que necesitamos nuevos lenguajes para nuevas experiencias que permitan considerar ética, formal y empresarialmente el nuevo contexto global, y una dimensión de las prácticas proyectuales más allá de una concepción objetual del diseño, creando nuevas dinámicas creativas, productivas y de mercado para unos usuarios que están dentro del proceso, proponiéndose ese “*lateral thinking*” al que tantas veces se hace alusión como salida de la crisis y una apertura del propio concepto de diseño en relación con esa nueva construcción de experiencias.

Al respecto, cabe destacar el *boom* en los últimos años de la presencia del diseño en otros campos de creciente relevancia, tanto desde el punto de vista creativo como desde la perspectiva de negocio; un caso relevante de lo que estamos comentando es el diseño vinculado a la gastronomía, sobre todo en el caso de España, donde a raíz de la renovación experimental que abanderó **Ferran Adrià** y el prestigio internacional que ello ha aportado a la cocina española, han surgido toda una serie de elementos, desde el producto específico para un plato a nuevas formas de comunicarlo, que encuentran en el *food design* un campo de expansión económica considerable.

Esta visión más abierta se ve reforzada no solo por el análisis de las condiciones sociales, sino también -como veremos en la sección específica de España- por unos epígrafes y consideraciones administrativas de los profesionales en diseño que no corresponden con buena parte de las tipologías de encargo que se hacen actualmente.



### 1.3.2. Estructura para una Economía del Diseño

El Diseño, como conjunto de saberes en torno a la cultura del proyecto, también necesita de una estructura sin la cual las empresas encuentran dificultades para desarrollar un modelo basado en el diseño. Así, hasta ahora hemos generado una serie de conceptos que están caracterizando esta nueva Economía del Diseño como categorías fundamentales: **transversalidad, nuevas relaciones de trabajo, sostenibilidad, organización de recursos, creación de nuevas dinámicas con el cliente, tecnología y rentabilidad.**

Estas son las características básicas de la realidad que estamos describiendo, no obstante, también hay que tener en cuenta otros factores o circunstancias. Sin entrar en ellos a fondo, es importante enunciarlos para resaltar su importancia a la hora de facilitar la emergencia de un ecosistema del diseño productivo y favorable.

**Políticas institucionales:** a la vista de las experiencias de promoción de la cultura del diseño para su desarrollo industrial y su visibilidad internacional en países como Francia u Holanda, se hace patente la conveniencia de un programa estructurado y de larga duración por parte de los gobiernos nacionales.

**I+D+i:** políticas duraderas y sistemáticas de investigación desde organismos públicos, centros de formación y empresas, donde el diseño sea un generador de innovación y un elemento crucial para la implantación generalizada de innovaciones generadas en otros ámbitos.

**Producción y trabajo:** hemos de considerar que los criterios predominantes difieren mucho de un sector a otro y las innovaciones en los modos de trabajo: desde la deslocalización de la fabricación, en producto y en moda, al actual matrimonio con muchas prácticas artesanales locales, que suponen el movimiento contrario, lo mismo que puede ocurrir con la generalización de la impresión 3D; también hay que tener en cuenta otros procesos de trabajo y distribución, como el establecido con editores en diseño de producto o el cambio en el sistema la comercialización (sirviéndose de prácticas más comunes en ámbitos artísticos como la pieza única o la seriación); o incluso la red de trabajos subcontratados o con profesionales con los que se trabaja a distancia u online.

**Plataformas digitales:** el trabajo online y colaborativo es cada vez más frecuente, si bien el mundo empresarial no ha entrado completamente por diversas razones: falta de cultura digital, dudas sobre la seguridad de los datos y complicaciones legales a la hora de determinar los derechos de autor. No obstante, son prácticas en extensión en las que las empresas pueden encontrar una buena fuente de innovación.



## 1.4. Contexto nacional de la Economía del Diseño

### 1.4.1. Características geográficas y estructurales del sector

Cuando se observan los datos publicados por el **European Cluster Observatory**, llama la atención cómo en Europa está muy concentrada la actividad en diseño en ámbitos geográficos muy concretos, como puede ser la Île de France en París, el Inner London o la Lombardía en Italia<sup>10</sup>.

En España ocurre lo mismo, si bien los estudios principales, como los publicados por el **Observatorio Español del Diseño**<sup>11</sup> o la **Federación Española de Entidades de Promoción de Diseño**<sup>12</sup>, difieren significativamente en algunos porcentajes sobre las actividades dentro del sector del diseño y especialmente sobre la importancia de los principales focos de referencia. No obstante, coinciden en situar los tres grandes epicentros del diseño español en Madrid, Barcelona y el País Vasco, con una gran producción en Moda en Galicia y el estímulo de nuevas prácticas en otras zonas más periféricas.

Por otro lado, en comparación con el tamaño medio de las empresas en Europa, el tejido empresarial español en general suele tender a empresas más pequeñas, un fenómeno que también es frecuente en las empresas de diseño<sup>13</sup>. **Almudena Semur**, del **Instituto de Estudios Económicos**, afirma en *Situación actual y retos del futuro de las pymes españolas*<sup>14</sup> que no hay un único factor que lo explique, identificando factores culturales y económicos como la escasa cultura emprendedora en España, la falta de inversión en I+D+i, la falta de cooperación empresarial, la dependencia de financiación bancaria o factores institucionales, a los que quizás podríamos añadir otros como la externalización de trabajo y la transformación del mercado laboral.

En efecto, el sector profesional del Diseño en España se caracteriza por una gran atomización, con una presencia amplia de estudios pequeños y numerosos *freelances*. Esta estructura, junto con la diversificación de los encargos, procesos que involucran a distintos profesionales y la actual crisis económica, hacen en su conjunto que sea difícil extraer una información sólida y constante. Por ejemplo, sectores como el diseño

<sup>10</sup> AA.VV., *L'Italia che verrà. Industria culturale, made in Italy e territori*, Symbolia, 2012, pp. 29-33.

<sup>11</sup> AA.VV., *Estudio: El valor económico del diseño*, Observatorio Español del Diseño, 2012.

<sup>12</sup> AA.VV., *El diseño en España. Estudio estratégico*, Federación Española de Entidades de Promoción de Diseño, 2011.

<sup>13</sup> Directorio Central de Empresas (DIRCE), <http://www.ine.es/prensa/np858.pdf> [accedido el 20/03/2015]; y Fernández, David: "El tamaño de la empresa importa", en *El País*, 22/02/2015.

<sup>14</sup> Trigo Portela, Joaquín y Semur Correa, Almudena (eds.), *Situación actual y retos de futuro de las pymes españolas*, Instituto de Estudios Económicos, 2014.



de interiores y el gráfico, pujantes en la última década ligados a la proliferación de franquicias y cadenas hoteleras, en los últimos cuatro años ha sufrido un significativo retroceso. Por el contrario, aquellos diseñadores gráficos que han ampliado su campo de acción al ámbito digital, han visto aumentada su demanda, mientras se reducía el trabajo vinculado a instituciones públicas y el impreso.

#### 1.4.2. Valor económico del diseño en España

Desde el punto de vista del valor económico del Diseño, como ha quedado reflejado al inicio, cuando se planteaban las características generales del diseño y tal y como aparece en los principales estudios, el diseño es reivindicado como un factor indudablemente básico para nuestra economía, si bien se constata la dificultad para cuantificar su impacto, por la falta de desarrollo de los datos de medición cuantitativa y la no clara limitación del sector que realmente engloba (no todas las actividades que abarcan los epígrafes específicos de diseño se corresponden con actividades de diseño especializado y muchos trabajos que podríamos considerar de diseño son facturados por trabajadores inscritos en otros epígrafes). Aun así, estudios como el realizado por el Observatorio Español del Diseño lo cifraban en el 6,9% del PIB español en 2011.

Asimismo, se constata siempre una estrecha vinculación del diseño con el sector básico de la economía española: el sector de servicios, siendo muy destacable, especialmente en comunicación y diseño de interiores, su relación con la industria cultural y turística, si bien son datos también a revisar principalmente por el impacto de la crisis y de las tasas sobre estos sectores. En cualquier caso, el diseño ha adquirido en la última década un papel crucial y un estatus social destacado, unido a la comunicación de cualquier sector y a esa industria cultural que –como analiza **Roberto Verganti** en *Design Driven Innovation*<sup>15</sup>– demuestra que producir valor económico sin generar, al mismo tiempo, contenidos significativos es hoy día una contradicción.

En esta relación cada vez es más relevante cómo la esfera creativa aplica contenidos culturales a diversos ámbitos de experiencia y a sus finalidades específicas, convirtiéndose el diseño en un factor fundamental de comunicación e innovación, además de su papel crucial a la hora de construir marca.

---

<sup>15</sup> Verganti, Roberto, *Design Driven Innovation*, Harvard Business Press, 2009.



## 2. Retos y necesidades para consolidar una Economía del Diseño en España

Rafael Fernández Bermejo  
*Periodista especializado en diseño y arquitectura*

### 2.1. El sector a día de hoy

Que la industria del diseño en nuestro país, desde la moda al diseño industrial –y especialmente este último– vive hoy una situación harto complicada es una evidencia. La difícil coyuntura económica actual es la principal responsable de la desaparición de muchas empresas. Si en 2007, justo antes de la crisis, una empresa como **Capdell**, dedicada al diseño, producción y distribución de mobiliario contemporáneo, exportaba alrededor del 25% de su producción, hoy las cifras se han invertido hasta llegar al 75%. Lo mismo ocurre en el sector de la moda. Bajo el título *El mundo se viste de España*, un artículo publicado en el diario *El País* en marzo de 2014, contaba que las exportaciones de este sector habían crecido casi un 50% desde 2008 y que empresas como **Inditex** o **Camper** vendían, hace solamente un año, 8 de cada 10 euros fuera de nuestras fronteras. Un paradigma del sector textil es **Mango**: presente en 109 países, en el ejercicio de 2012 presentó una facturación de más de 1.600 millones de los que solo el 16% correspondían a sus ventas en España. “Las empresas de textil, confección, calzado y otros artículos relacionados con el vestuario exportaron en 2013 productos y servicios por valor de 19.438 millones de euros. Es un 47% más que en 2008, cuando la crisis apenas había hecho su aparición. Las importaciones durante el mismo periodo también han aumentado, pero solo el 4%”, aseguraba *El País*<sup>16</sup>.

### 2.2. Internacionalización y multidisciplinaridad

De los datos arriba reseñados se infieren dos cuestiones fundamentales que deben entenderse como los principales retos a los que se enfrenta el sector. La primera es que solamente el que sepa abrirse al mercado internacional sobrevivirá. Sirva como ejemplo que la mayoría de las empresas, especialmente en el sector del mobiliario de diseño contemporáneo, lleva un tiempo colaborando con diseñadores extranjeros. En primer lugar, esto implica un replanteamiento del ‘alma mater’ de la empresa: sus colecciones. Fijémonos de nuevo en Capdell. Entre sus diseñadores de cabecera tiene al trío de arquitectos suecos **Claesson, Koivisto** y **Rune** y, consecuentemente, sus

<sup>16</sup> Delgado, Cristina, “El mundo se viste de España”, *El País*, 23/03/2014. [http://economia.elpais.com/economia/2014/03/22/actualidad/1395514119\\_687683.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/03/22/actualidad/1395514119_687683.html) [accedido el 04/03/2015].



colecciones destilan un aire nórdico que les está reportando buenos resultados. No son los únicos. Empresas como **Sancal**, con sede en Valencia, apostó en plena crisis por un cambio radical que le ha llevado a incorporar a su catálogo el trabajo de jóvenes diseñadores emergentes: véase **Sebastian Herkner**, **Skrivo**, **Ionna Vautrin** o **StudiHac**, una decisión que la ha situado en poco más de ocho años como un referente en el ámbito nacional e internacional. Otras como **Viccarbe**, fundada por **Víctor Carrasco**, que incorpora diseños del británico **Jasper Morrison**, el japonés **Naoto Fukasawa** o **Patricia Urquiola**, que lleva afincada en Milán desde hace más de 25 años, lo han tenido claro desde el principio. Solamente la internacionalización arroja resultados positivos.

En segundo lugar, pero no menos importante, las empresas deben ser conscientes de que las expectativas de los clientes se están redefiniendo constantemente; incluso más ahora debido al desarrollo de la tecnología. El diseño de cualquier tipo de producto requiere de un acercamiento radicalmente novedoso guiado por las oportunidades que ofrece la tecnología. Ningún negocio que pretenda sobrevivir puede volver la cabeza hacia el pasado en busca de guía. El éxito depende de la capacidad para entender las oportunidades de negocio que emergen de la intersección entre las nuevas tecnologías y las cambiantes expectativas de los clientes. En este sentido, una aproximación acertada debe compaginar distintos acercamientos o, dicho de otro modo, apostar por la convergencia de profesiones varias. En ese camino se mueven un buen número de estudios de diseño. Uno de ellos es el colectivo **Designit**, que está formado por unos 300 componentes y que, según reza en su web, “convierten cualquier deseo en una realidad de negocio”. Para este colectivo el diseño es la mejor herramienta para el progreso económico, porque tiene la capacidad de convertirse en el ariete capaz de romper con la organización existente en la mayoría de empresas, que separan el producto del servicio como si fueran compartimentos estancos. En cualquier ámbito económico, y a continuación veremos dos claros ejemplos, el diseño tiene la capacidad de transformar algo básico en una experiencia en el más amplio sentido de la palabra; un asunto fundamental como punto de partida de cualquier negocio. El diseño, ya sea industrial, de moda, gráfico o de interior, tiene la capacidad de transgredir fronteras. Sin duda, al final del todo se trata de ofrecer soluciones factibles, comprensibles, pero que siempre deben ir más allá hasta convertirse en una experiencia total que la gente comparta y en consecuencia se convierta en motor económico.

Un ejemplo de la capacidad del diseño como elemento innovador y revitalizador, como vehículo capaz de despertar emociones pero a la vez solucionar problemas concretos, lo encontramos en el proyecto para los cuadernillos escolares **Rubio** llevado a cabo por **Cul de Sac**: una consultoría creativa y estratégica que desarrolla ideas creativas para firmas de moda como **Munich**, **Façonnable** o empresas del ámbito de la educación, la automoción, la alimentación o la hostelería “con el único objetivo de aportar valor y



negocio a las marcas”, dicen<sup>17</sup>. Cul de Sac cuenta con cuatro ramas de negocio, entre ellas el *branding* o diseño de marca, donde encontramos varios ejemplos de cómo el diseño se convierte en elemento innovador capaz de aportar valor y negocio. En 2011, Cul de Sac creó una nueva identidad para la marca de cuadernillos escolares Rubio –no hay hombre o mujer menor de 45 años en este país que no haya tenido uno en las manos en algún momento de su vida escolar. “Las nuevas oportunidades de negocio y los nuevos productos planteados por la compañía generaban un momento propicio para hacer un análisis profundo de una compañía con más de 60 años de historia. Los nuevos escenarios y soportes, como el digital, entre otros, suponían el contexto ideal para la revitalización y la creación de un futuro para una compañía que goza de una popularidad y arraigo de la que muy pocas marcas en España pueden presumir”, explican los diseñadores. Así, el objetivo fundamental “era crear una identidad que construyera futuro respetando los arraigados valores de la marca original”. Desde Cul de Sac se centraron en construir una arquitectura de marca que ordenara el momento de la compañía y, sobre todo, permitiera el crecimiento futuro. “Había que crear un universo de marca que sedujera a los nuevos objetivos y que respondiera tanto a la expansión de la compañía como a los sólidos valores de una marca con historia”. El trabajo se centró en recuperar los valores fundamentales de Rubio desde una reflexión sobre su valía actual. Definir los retos del futuro inmediato, como Rubio Cataluña, y de su futuro a medio plazo, suponía crear una estrategia sólida y duradera que permitiera crear un ejercicio creativo de largo recorrido apropiado para una visión global. De esta forma, desde Cul de Sac decidieron apostar por rediseñar el conjunto de portadas para las diferentes colecciones de productos: Rubio Cálculo, Rubio Escritura, Rubio Colorea, Rubio Mayúsculas, Rubio Educación Infantil, Rubio in English, Rubio Evolución, Rubio entrena tu Mente...

Otro de los retos más recientes del equipo de diseñadores valencianos, en un sector radicalmente opuesto, ha sido el lanzamiento del **Smart fortwo & forfour**, del grupo **Mercedes-Benz**, que quería presentar ambos productos a “un grupo exclusivo de clientes potenciales”. En este caso, el reto consistía en rejuvenecer la marca sin dejar de lado el ‘cliente Mercedes’. El trabajo de Cul de Sac ha consistido en “encontrar el concepto que aúne todas las posibles personalidades *smart* bajo un mismo paraguas: los visionarios *smart*”, explican. Desde Cul de Sac se centraron en crear un evento de lanzamiento del producto bajo este concepto, que también supuso la búsqueda de una localización apropiada y de la selección y convocatoria de los invitados o, en palabras de los diseñadores, “los visionarios de la ciudad”, con el fin de promover el *networking*. “Construimos la Factoría Smart, donde se guardan las ideas que se están gestando en Valencia. Transformamos una imprenta centenaria, un espacio de corte industrial, en una fábrica de ideas, donde enormes cajas de cartón –inspiradas en el

---

<sup>17</sup> Todas las citas de Cul de Sac presentes en este texto pertenecen a una entrevista personal del autor.



**TATE Modern-** generan la ilusión de estar descubriendo un almacén repleto de ideas visionarias. Finalmente, al evento acudieron más de 400 invitados, entre ellos diseñadores, periodistas, diseñadores de moda, de producto y galeristas, que pudieron disfrutar de esta experiencia al fin y al cabo muy alejada de las presentaciones del mundo de la automoción. Cul de Sac ha conseguido posicionar Smart como “el coche de una generación que va por delante”; el símbolo de los nuevos visionarios que están reinventando la ciudad de Valencia.

### 2.3. Pensamiento crítico e innovación

El diseño debe entenderse como una herramienta de cambio, de comunicación y colaboración entre empresas y diseñadores, pero también, y sobre todo, de pensamiento crítico. Todo esto al final conduce a la innovación y el crecimiento. En el mismo momento en el que esa posibilidad de desarrollo e innovación se admitan como parte fundamental de un modelo económico será mucho más sencillo relacionar el diseño con el crecimiento económico. Existe en todo caso un error fundamental: tratar de justificar la importancia del diseño en la economía a partir de términos numéricos, cuantitativos, que evidentemente dominan la economía de mercado. El diseño lleva (o debería llevar) implícita una mirada que podemos calificar de microeconómica. El papel que juegan los diseñadores y sus objetos a la hora de valorizar el entorno del usuario, lo que nos rodea, desde lo ínfimo (un exprimidor o una aceitera) hasta cuestiones de mayor escala que tienen que ver con la construcción o el urbanismo. El diseño es crucial en el entendimiento de nuestros problemas. Su mayor fuerza reside en su capacidad para entender lo que sucede e introducir cambios significativos para mejorar la vida de la gente. Solamente así el diseño puede verse como una herramienta de cambio y competitividad para cualquier empresa. Y ahí reside el principal problema. Poner dinero público en un área donde conceptos como la productividad o el retorno de lo invertido son difícilmente mensurables es muy complicado. Resulta entonces de suma importancia saber comunicar de manera apropiada el valor del diseño como elemento capaz de aportar valor económico. Creatividad, ideas, buen producto son campos unidos. Espacios de fronteras compartidas que juntos maximizan la productividad.

Un ejemplo en el que se aprecia la capacidad y el valor del diseño como herramienta que mejora la productividad y ofrece alternativas variadas se puede ver en el apenas inaugurado campus de la universidad privada **Cunef** en Madrid. Para su remodelación se ha contado con **Steelcase**, una compañía especializada en equipamiento y optimización de oficinas y espacios educativos que busca con sus propuestas crear lugares flexibles e inteligentes. En Cunef se ha hecho un esfuerzo por lograr un espacio donde pedagogía y tecnología buscan el éxito de los estudiantes. Ante un futuro profesional incierto, en el que habrá trabajos que aún no han sido creados, se hacen



necesarios entornos educativos que adapten sus instalaciones a un nuevo sistema de aprendizaje activo tanto dentro como fuera del aula (afirmación igualmente válida para cualquier entorno laboral). En Cunef, las aulas están concebidas para que los estudiantes aprendan de forma activa. La diversidad en el contenido y el método de enseñanza se ha tenido muy en cuenta a la hora de diseñar las aulas. Hay algunas que se centran principalmente en las demandas de densidad, mientras que en otras han primado los criterios de la colaboración y del aprendizaje interactivo. Pero en todo caso, lo que sí ha resultado prioritario en el proyecto es que todos los estudiantes tengan el mejor sitio de clase, una perfecta visibilidad y la posibilidad de compartir sus dudas y conocimiento de la misma manera, algo que no ocurre siempre en las configuraciones actuales de las aulas. Según los estudios realizados por Steelcase, el 90% del aprendizaje surge fuera de las aulas, también dentro de la propia escuela, en espacios informales, donde el estudiante repasa sus apuntes, trabaja con sus compañeros o habla con el profesor. Estas zonas son fundamentales para el entorno global de un centro porque permiten al estudiante aprender de forma autodidacta. De esta forma, el mismo espíritu de diseño aplicado en las aulas ha servido para las áreas de descanso y de paso de la Universidad, véase pasillos, recibidores, etc., además de la biblioteca. Todas estas zonas han sido equipadas con un sistema de mobiliario que permite el uso de dispositivos electrónicos (ordenadores, *tablets*...) en aras de fomentar la colaboración entre los estudiantes, pero también de favorecer la concentración individual. Estas zonas son fundamentales para el entorno global de una universidad porque permiten al estudiante aprender de forma autodidacta.

## 2.4. La Santísima Trinidad: fabricación, comunicación y distribución

¿Y actualmente? ¿A qué retos debe enfrentarse el diseño si aspira a convertirse en un referente económico a corto plazo? **Álvaro Catalán de Ocón**, uno de los diseñadores industriales más destacados del panorama nacional, opina que el diseño no debe ocuparse solo de dar forma a los objetos, sino que “debe ser la chispa que encienda todo el proceso para su fabricación, comunicación y distribución. Las decisiones del diseñador afectan a todo el ciclo de vida de un producto más allá de su mera fabricación: desde su ideación, a la venta y su futuro reciclaje. Considerarlo desde el principio supone una ventaja competitiva que afecta a todos los sectores de la economía, tanto el primario de materias primas, como al secundario (industria) y terciario (servicios como el comercio, cultura, marketing...)”<sup>18</sup>. Es evidente pues que las decisiones que toma un diseñador afectan a todos estos sectores y que creador y empresario son los

---

<sup>18</sup> Todas las citas de Álvaro Catalán de Ocón presentes en este texto pertenecen a una entrevista personal del autor.



encargados de lograr que todos los pasos por los que pasa un producto sean coherentes tanto económica como socialmente.

En resumen, una apuesta por el diseño tanto en el ámbito privado como en el público puede aportar nuevas oportunidades y beneficios económicos. La falta de colaboración y comunicación entre empresarios y diseñadores no hace más que anticipar futuros problemas que se pueden atajar, si se plantean desde el principio. En el ámbito público, fomentar esta colaboración beneficia a todos los sectores de la economía, además de afectar muy positivamente a la imagen del país. Como el propio Catalán de Ocón reconoce, “apostar por el diseño ya ha sido un éxito en países como Inglaterra, Holanda e Italia y obviarlo en España resulta realmente desconcertante”.

Otro de los problemas básicos a solucionar tiene que ver con la producción. Europa se enfrenta al reto mayúsculo de encontrar el equilibrio entre la generación de ideas, con eventos pujantes internacionalmente como el **London Design Festival** o la **Feria del Mueble de Milán**, y el desarrollo industrial, que se está desplazando hacia los países asiáticos. De hecho, en Europa la mayoría de los diseñadores está buscando alternativas para producir localmente, aunque no logran pasar de la pequeña escala. En este sentido, uno de los proyectos más recientes llevado a cabo por Catalán de Ocón es la colección de lámparas *Pet Lamp*, un proyecto que aúna sus intereses artísticos con los sociales. “Si el empresariado es capaz de identificar oportunidades de negocio y aprovechar la vitalidad de los diseñadores locales, se puede renovar y actualizar ese tejido industrial perdido. Pueden crearse nuevas empresas donde el diseñador y el empresario trabajan a la par para lograr un producto redondo”, observa. Otro ejemplo, quizás el más evidente de este tipo de colaboración, fue el encuentro de **Steve Jobs** con **Jonathan Ive**. Juntos no solo lograron revolucionar, en cuanto al diseño, el producto resultante, sino que hoy en día Apple es la empresa más grande del mundo en cuanto a cotización en bolsa.

## 2.5. ¡Es la educación, estúpido!

Llevamos a nuestro terreno la ya célebre “¡Es la economía, estúpido!”, de **James Carville**, asesor del expresidente **Bill Clinton** en la campaña que en 1992 lo convirtió en Presidente de Estados Unidos. De ningún modo cabe otra conclusión que no tenga que ver con potenciar la cultura del diseño a través de la educación. Y las ventajas son apreciables. Lo cierto es que, en general, existe en otros países de nuestro ámbito una cultura del diseño ausente en el nuestro. Si aquí, en España, se ve el diseño como un gasto accesorio, cuando no innecesario, en otros países se percibe como una inversión. En este sentido, resulta fundamental mirar a largo plazo. Y una apuesta decidida por la educación hará posible el caldo de cultivo para que el diseño deje de verse como



la guinda del pastel. En otras palabras, es necesario normalizarlo, que se vea como un elemento imprescindible en nuestra vida diaria; capaz de solucionar problemas y sacarnos de apuros. En países como Reino Unido, que en una década ha conseguido convertirse en el faro del diseño europeo, o Suecia, que desde los años 60 apostó por una democratización del diseño hasta convertirlo en uno de los pilares de su economía, se encuentran algunas de las escuelas más destacadas internacionalmente. Un ejemplo: el **Royal College of London** es hoy el principal *think tank* del diseño gracias a que hace algo más de una década decidió entregarle el decanato al diseñador y arquitecto Ron Arad, que atrajo a la escuela a los mejores diseñadores nacionales e internacionales. Finalmente, y teniendo en cuenta que probablemente el objetivo último del diseño sea su capacidad de forjar conceptos que más tarde se conviertan en cambios factibles y útiles, se debe buscar una enseñanza analítica, crítica, que cree un entorno en el que, y no solo en ámbito académico, broten ideas transformadoras y positivas para nuestra sociedad.

### 3. Estudio y selección de las experiencias empresariales analizadas

#### 3.1. Metodología

El estudio pretende exponer la elaboración y aplicación de estrategias de innovación en la gestión empresarial, promoviendo aquellas iniciativas que hayan sabido conjugar mejor el análisis de su contexto de mercado y tecnológico con la invención de procesos creativos y funcionales. Por ello, también atiende aquellas iniciativas más transversales y con un mayor poder de implantación en otros contextos empresariales, estudiando también nuevas formas de relación usuario-empresa y ámbitos como los propuestos desde corrientes como el *design thinking* y el *service design*.

Con este propósito se estudian 20 empresas que puedan servir como casos ejemplares de la implantación del diseño en los procesos empresariales. Para este fin, se analiza el proceso creativo, el modelo de producción, la estructura organizativa y las estrategias de mercado y comunicación de dichas compañías, buscando desvelar una lógica de la producción creativa que nos permita identificar estrategias desde diversos marcos.

Estas partes del funcionamiento de cada empresa determinan el campo de análisis empírico y son interpretadas en las conclusiones como parte de un sistema, es decir, entendiendo el modelo en su conjunto para extraer aquellos resultados que principalmente permitan entender los procedimientos. De ahí que se muestren aquellos



elementos que diferencian cada caso particular, obviando aquellos aspectos más convencionales y estandarizados de las compañías.

Asimismo, si bien la metodología está orientada a extraer conclusiones estructurales que puedan ser aplicables a otros casos, también se atienden elementos contextuales, ya que todo proceso creativo se halla supeditado a unas necesidades objetivas, sociales y temporales.

Este estudio se orienta, por tanto, al diagnóstico empresarial, buscando en todo el proceso de investigación la combinación de cuestiones comunes, que ayuden a centrar un campo semántico de problemas de cara a unas conclusiones estructurales generales; y otras más específicas, que nos ayuden a entender las peculiaridades de cada caso concreto.

### 3.2. Criterios de selección de experiencias empresariales

A la hora de escoger casos de estudio basados en empresas que en España estén generando valor a partir de la incorporación del diseño de productos y servicios en el interior de sus procesos, se han considerado previamente una serie de premisas, que parten de la descripción de la particularidad y diversidad del sector en España y, especialmente, del momento de pasaje y adaptación a las nuevas formas de negocio y laborales. La adecuación en su conjunto a estos distintos criterios de selección permite definir los factores cualitativos que determinan la relevancia de uno u otro caso de estudio dentro de los objetivos de este proyecto.

#### **Innovación**

Teniendo la innovación como uno de los objetivos principales, conviene observarla en distintas dimensiones: productos y servicios de una empresa; tecnologías de base para sus productos/servicios; la combinación personalizada e integrada de producto, servicio e información; valores sociales; relación con el cliente; organización estructural; modelo de distribución y ventas; comunicación y marca.

#### **Sectorialización y transversalidad**

La innovación en la actualidad viene de procesos transversales y multidisciplinares, sin embargo, en el sector del diseño también procede de la inclusión de nuevas formas de organización o comunicación, así como de agentes emergentes dentro de una empresa perteneciente a un sector muy concreto, por lo que se ha pretendido un muestreo que, por una parte, recoja casos más transversales y en diálogo con otras disciplinas



y, por otra, estudie empresas de forma sectorializada, intentando reflejar un espectro lo más variado posible, donde cualquier práctica del diseño encuentre un referente en el que poder reconocerse.

### Representación geográfica y escalas diversas

En función del grado de innovación en diseño, se han seleccionado empresas principalmente pertenecientes a los focos geográficos identificados con anterioridad, buscando también diversas escalas de empresa con el fin de ofrecer distintos modelos con los que empresarios de un amplio espectro puedan sentirse identificados. Por ello mismo, se han considerado desde empresas internacionales con una facturación elevada, hasta startups y estudios con una facturación más modesta, pero con un grado de innovación notable.

El objetivo es presentar una amplia gama de empresas, tanto por tamaño como por dedicación profesional, para dar una visión lo más plural posible del sector, incluyendo algunos casos fronterizos con otras disciplinas como la arquitectura o la ingeniería, pero permitiendo agrupar también los casos empresariales en torno a algunos conceptos o sectores (calzado, gastronomía, comunicación, design thinking, uso de un material diferenciado y política sostenible, entre otros, presentes en el esquema al final de este apartado) que hagan posible el establecimiento de comparaciones elocuentes.

Asimismo, la estructura de organización de la información también será la misma en todos los capítulos, para favorecer también la comparación entre casos analizados y propiciar así unas conclusiones comunes, aunque teniendo en cuenta que cada objeto de investigación exige un acercamiento específico, pudiendo modificarse levemente algunos de los apartados establecidos y la extensión del estudio.

En definitiva, se han seleccionado distintos modelos empresariales buscando empresas que hayan incluido nuevos procesos de diseño, abordando distintas escalas empresariales y ámbitos de acción. Se entiende pues como generador de transacciones replicables, planteando modelos de negocio y oportunidades de innovación y desarrollo para otras empresas.

El equipo a cargo del Estudio de Economía del Diseño creó una comisión de expertos que colaborase en la selección de los 20 casos de estudio. Sus funciones han sido tanto ayudar a definir los criterios anteriormente señalados, como a buscar una muestra lo más amplia y variada posible para que sea de interés para cualquier emprendedor. Esta comisión estaba compuesta por **Paula Ampuero Castellanos**, investigadora en diseño, **Isabel Berz**, experta en diseño de moda, **Yago Bolívar**, diseñador gráfico y experto en comunicación visual, **Inma Flor**, periodista especializada en diseño y comunicación,



**Pablo Jarauta**, investigador en pedagogías del diseño, **Ruth López Ibáñez**, periodista especializada en diseño, **Pedro Medina**, editor de publicaciones de diseño, e **Iván Vidal**, diseñador de producto e interiores.

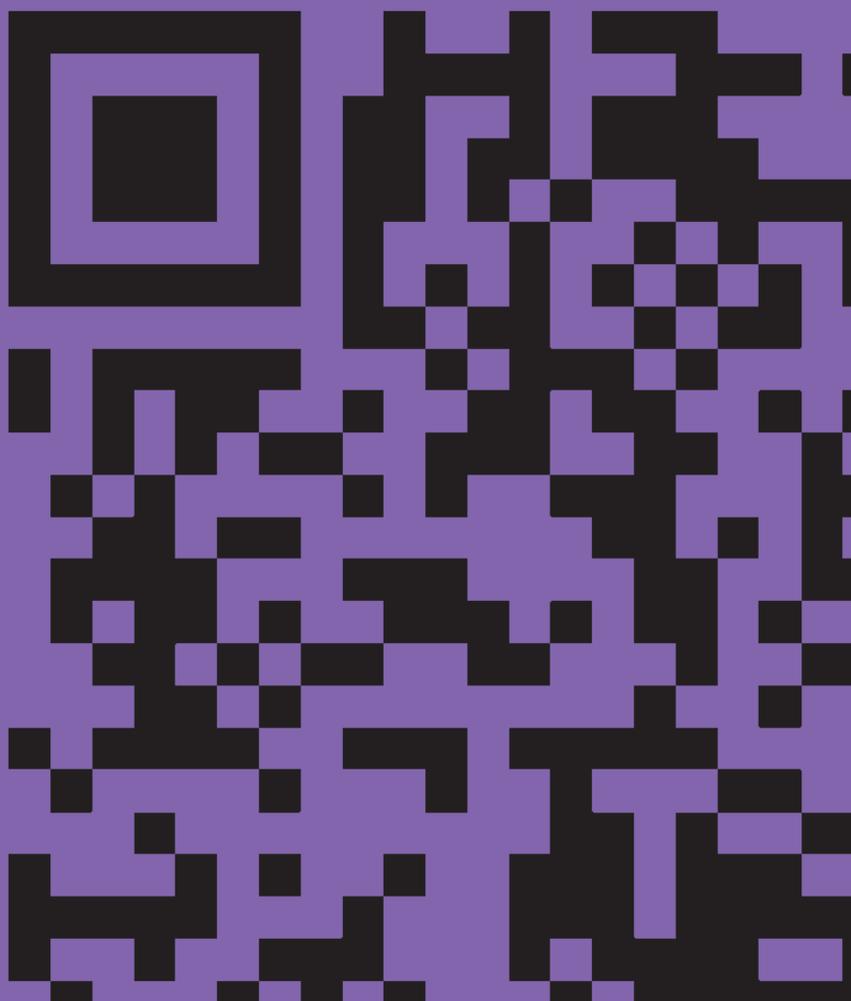
**USDT** TABLA 1  
**EX** Experiencias empresariales

Nombre	Ámbito geográfico	
Bimba y Lola	Pontevedra	moda / complementos / lujo
Camper	Mallorca	moda / calzado / producto
Cookplay	Vizcaya	producto / gastronomía / lujo
Cosentino	Almería	producto / ingeniería / materiales
Ecoalf	Madrid	moda / sostenibilidad / materiales
El naturalista	La Rioja / Navarra	moda / calzado / sostenibilidad
Fjord - España	Madrid	design thinking / service design / estrategia
Gamesa	Vizcaya	producto / ingeniería / sostenibilidad
Hoss Intropia	Madrid	moda / sostenibilidad / lujo
La chinata	Cáceres	producto / gastronomía / materiales
Lékué	Barcelona	producto / gastronomía / materiales
Oficina de Innovación Política / Andrés Jaque Arquitectos	Madrid	interiores / arquitectura / investigación
OHLab	Mallorca / Madrid	interiores / arquitectura / investigación
Oxymoron Madrid	Madrid	moda / calzado / lujo
Resol	Gerona	producto / mobiliario / materiales
Santa & Cole	Barcelona	edición / mobiliario / investigación
*S,C,P,F...	Barcelona / Madrid	publicidad / comunicación visual / estrategia
Soulsight	Madrid	design thinking / service design / estrategia
Sra. Rushmore	Madrid	publicidad / comunicación visual / estrategia
Yorokobu	Madrid	edición / comunicación visual / investigación



# 2

## EXPERIENCIAS EMPRESARIALES





**Bimba & Lola**<sup>19</sup>  
www.bimbalola.com

## **BIMBA Y LOLA**

*Lujo asequible*  
**Bimba & Lola**

### **1. Presentación**

Bimba & Lola es una empresa de moda fundada en Vigo, donde aún reside su sede central. Se dedica al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir y complementos para una mujer joven, urbana y moderna. Pionera en el segmento “semilujo”, inició su actividad con bolsos y accesorios, oferta que fue diversificando hasta llegar a crear una amplia gama de productos que la diferencia de otras marcas similares. Desde sus inicios ha mostrado un modelo de crecimiento y expansión muy ambicioso, convirtiéndola en la empresa de más rápido crecimiento del sector. Su estrategia comercial está basada en una expansión continua que le ha llevado a tener casi 200 puntos de venta en 3 continentes diferentes.

---

<sup>19</sup> Se agradece la colaboración del Departamento de Recursos Humanos de Bimba & Lola, y a Leticia Senac del Departamento de Accesorios de Bimba & Lola.



## 2. Modelo de negocio

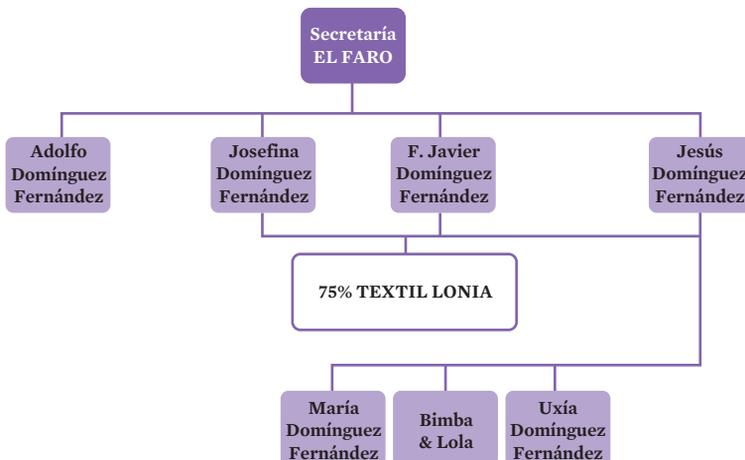
### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

Bimba & Lola, fundada en 2006, es la empresa de moda femenina creada por las hermanas María y Uxía Domínguez, y es el fenómeno más reciente de la exitosa familia gallega que procede de Adolfo Domínguez Estévez y la sastrería El Faro. En efecto, para entender la trayectoria empresarial de esta marca, conviene contextualizarla antes dentro del entramado industrial de la familia Domínguez, que montó la firma Adolfo Domínguez, un icono de la moda española de los años ochenta y noventa.

Es decisivo el momento en el que Adolfo Domínguez Fernández decidió quedarse con el 40% de la empresa, sacando a bolsa el resto para poder pagar a sus hermanos la parte correspondiente. Con este dinero, Josefina, Francisco Javier y Jesús Domínguez, el padre de María y Uxía, fundaron la poderosa (tercera de la moda española) Sociedad Textil Lonía (STL) en 1996, que se caracteriza por hacer posible que muchas personas con ingresos medios vistan de lujo, logrando fidelizar principalmente un público femenino entre 25 y 45 años.

FIGURA 1

Industria de la familia Domínguez



Fuente: *El Confidencial*



Las fundadoras de Bimba & Lola aprendieron el negocio dentro de la propia Sociedad Textil Lonía, empresa que a su vez protagonizó un vertiginoso crecimiento tan solo un año después de su creación cuando lanzó la primera colección de Purificación García; éxito que vendrá reforzado en 2001 con la apertura de la primera tienda de CH Carolina Herrera, tras llegar a un acuerdo con la diseñadora venezolana para fabricar su segunda marca Lifestyle CH<sup>20</sup>. La formación dentro de este gran complejo de fabricación es básica, ya que es la que dotó a María y Uxía Domínguez de un sólido conocimiento del sector y de la capacidad para obtener financiación.

Los años 2007-2008 son los de consolidación de la empresa, con la puesta en funcionamiento de instalaciones propias y el inicio de la internacionalización de la marca, experimentando un crecimiento inusitado. 2010 es el año en el que comienza la venta online a través de su propio portal y en 2012 su expansión es ya una realidad consistente a pesar de la crisis, contando con 161 puntos de venta en 13 países. Bimba & Lola pertenece a ese grupo de empresas creadas durante la crisis o a las puertas de la misma -otras podrían ser El Ganso o Shana<sup>21</sup>- que, a pesar del desplome general del sector durante estos años, han seguido creciendo.

Parte del éxito de Bimba & Lola radica en haberse orientado hacia un segmento de mercado aún no saturado: el del semilujo, por encima de las grandes cadenas de ropa y sin llegar a ser un producto de gama alta. Y lo ha llevado a cabo proyectando la idea de “diseño asequible”, al que se accede principalmente en tiendas propias o franquicias. Así, irrumpieron con bolsos y accesorios, para iniciar su diversificación al dar paso al textil, que es hacia donde convergen el plan de negocio y la internacionalización<sup>22</sup>.

## 2.2. Estructura y recursos

El diseño y fabricación de Bimba & Lola se produce en Mos, en el cinturón industrial de Vigo, donde se encuentran sus oficinas centrales. Bajo la cercana mirada de Uxía y María Domínguez, aquí trabajan los cuatro equipos de diseño, en los que radica gran parte del éxito de la marca. Esta organización da fe de la apuesta de sus fundadoras por Galicia y por su mano de obra especializada, al mismo tiempo que favorece un mayor control sobre los procesos de producción.

<sup>20</sup> Díaz-Jares, Paloma, “Textil Lonía, el ‘duende de oro’ del clan Domínguez”, en *El Confidencial*, 31/10/2014. [http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-10-31/textil-lonia-el-duende-de-oro-del-clan-dominguez\\_429406/#lpu606SRFn5KPOe0](http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-10-31/textil-lonia-el-duende-de-oro-del-clan-dominguez_429406/#lpu606SRFn5KPOe0)

<sup>21</sup> Barciela, Fernando, “Nacidas con la crisis”, en *Emprendedores*, 31/03/2014. <http://www.gbsfinanzas.es/archivos/noticias/archivonoticia1396263350.pdf>

<sup>22</sup> De Francisco, Javier: “Bimba & Lola, seis años en plena carrera”, en AA.VV., *Las 40 empresas que crecen en tiempos de crisis*, Expansión, 2012, pp. 45-46.



Bimba & Lola muestra una predilección por un equipo joven, asesorado por su propia red de *coolhunters*, que rastrean todo el mundo para captar los gustos y preferencias de las mujeres urbanas y cosmopolitas. Se trata de un equipo rico en diseños propios y que cuida la confección y la calidad de los tejidos. Se busca la combinación del “saber hacer” del lugar con el atrevimiento de un equipo de diseño que sepa, además, darle su toque personal a todos los productos de la marca.

Su amplia red de puntos de venta busca un trato fundamentado y personalizado al cliente, de ahí que solicite perfiles con conocimientos específicos de moda para estos puestos.

Su cultura organizativa está orientada a los resultados, con un alto número de personal especializado repartido en el organigrama con funciones muy concretas, al mismo tiempo que se establecen unos mecanismos de control altos con el fin de garantizar unos resultados concretos en distintos plazos.

Actualmente Bimba & Lola cuenta con casi 800 empleados<sup>23</sup>, de los que aproximadamente poco más de la mitad corresponde a personal de tiendas, duplicando el número que tenían en 2012. Este crecimiento tan rápido es fruto en buena medida de la experiencia adquirida por sus fundadoras en la Sociedad Textil Lonia y a la posibilidad de poder financiar este crecimiento, que implica una inversión alta en bienes inmobiliarios y capital humano. En efecto, este es un modelo agresivo de expansión que va contra la tendencia actual en muchas empresas de moda, que prefieren externalizar muchas partes de la producción y venta, para evitar el mantenimiento de grandes infraestructuras. En el caso de Bimba & Lola esta estrategia ha sido posible desde el inicio gracias al apoyo financiero y logístico de la Sociedad Textil Lonia, de otro modo, habría sido imposible abrir 41 tiendas, como hicieron en su primer año de vida.

### 2.3. Estrategia de comercialización

El *target* al que se dirige la firma viguesa está compuesto fundamentalmente por mujeres entre 25 y 45 años, con un poder adquisitivo medio-alto, que demanda moda y últimas tendencias. La oferta de Bimba & Lola abarca una amplia horquilla de precios y modelos, ya que los directivos de la empresa han interpretado que ninguna firma europea de su segmento es capaz de trabajar con colecciones tan grandes, ni con tantas mezclas de tejidos; así, en todas las campañas, logran crear hasta una veintena de versiones y variantes de cada producto, lo que facilita la adaptación a diferentes públicos y, por tanto, la internacionalización de sus productos.

---

<sup>23</sup> “Entrevista a Nicolás Corral, CEO de Bimba & Lola, sobre Cre100do.es”, 11/12/2014. <https://www.youtube.com/watch?v=Wrw5QHtT2kw>



El acceso a los mismos se plantea prevalentemente a través de un contacto directo en tienda, de ahí que su crecimiento y su estrategia comercial se haya basado en la apertura incesante de nuevos puntos de venta. Este plan está orientado a dar un trato personalizado y exquisito al cliente, capaz de abarcar con eficiencia a este *target* amplio. Respecto a las franquicias, Bimba & Lola cuenta con un equipo de profesionales que asesoran y forman al equipo de ventas y gestión de las franquicias antes de la apertura. El punto de venta físico es fundamental en su estrategia, sea cual sea este, de ahí que Bimba & Lola ofrezca asistencia continua en cada temporada sobre el producto de la colección, escaparatismo, gestión de almacén, etc. Para ello, también tiene un sistema de supervisión que cuenta con directores de zona.

Además, estas tiendas suelen ubicarse en calles céntricas y centros comerciales, llegando a tener en la actualidad cerca de 200 puntos de venta entre España y 17 países más, obteniendo actualmente un 79% de las ventas en territorio nacional. A la hora de expandir el negocio, la directriz clave ha sido que las colecciones se adaptaran a los gustos del público de cada país, siendo hoy día Latinoamérica, Oriente Medio, Asia y Europa sus prioridades. Y es una declaración firme que los planes de la empresa se concentran en los últimos años en el mercado internacional.

Al respecto, son importantes los acuerdos y colaboraciones de muy distinto tipo. Desde los *corners* en El Corte Inglés, pensando en una actividad de venta directa, a otras acciones que miran al crecimiento internacional, entre las que destaca la significativa alianza con El Ganso en el ICEX a finales de 2014. Esta unión se produce dentro del proyecto Cre100do, un programa centrado en apoyar a pequeñas y medianas empresas en su proceso de transformación en grandes compañías y que hace un especial énfasis en la internacionalización y el aumento del volumen de facturación de las empresas españolas. Este proyecto, impulsado por la Fundación Innovación Bankinter, el ĐICEX y el Círculo de Empresarios, plantea la colaboración como base de la iniciativa para mejorar prácticas, recursos y talentos<sup>24</sup>.

Por otro lado, y a pesar de la centralidad del punto de venta físico, es irrenunciable el negocio online, iniciado por Bimba & Lola en 2012. Es precisamente en la venta online donde continúa la estrategia de diversificación del negocio, hecho que les ha llevado incluso a un mercado bastante distinto con la apertura de Petra Mora<sup>25</sup>, que se dedica a la alimentación Premium y gourmet, con tiendas físicas, pero pensado para operar principalmente online. Una de sus características principales es ser una marca blanca

---

<sup>24</sup> “El Ganso y Bimba & Lola se apoyan en el ICEX para impulsar su crecimiento internacional”, en *Moda.es*, 27/11/2014. <http://www.modaes.es/back-stage/20141127/el-ganso-y-bimba-y-lola-se-apoyan-en-el-icex-para-impulsar-su-crecimiento-internacional.html>

<sup>25</sup> <http://www.petramura.com>



de productos gourmet, ofreciendo mejores precios en un sector en auge como es el gastronómico, y sabiendo por experiencia propia que el éxito de una marca está en los elementos diferenciadores y en ofrecer “lujo asequible”.

Las claves, por tanto, de su estrategia comercial están en la combinación de una rápida expansión a través de tiendas propias y franquicias, posibilitada por una capacidad fuerte de financiación, posicionándose sólidamente en un mercado como es el semilujo para la mujer actual con productos con un buen margen de rentabilidad. De ahí la evolución siempre creciente del facturado de los 47 millones de euros de 2008 a los cerca de 90 millones de euros de 2014, aunque con un beneficio menor en los dos últimos años para poder financiar el proceso de expansión de la empresa, para la que recibió un crédito ICO por 10 millones de euros en 2013. No obstante, tanto la rentabilidad económica como la financiera se siguen manteniendo en porcentajes elevados mientras se intensifica la expansión internacional<sup>26</sup>.

### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

La esencia de la empresa reside en rastrear tendencias y ofrecer unos productos de diseño a precios asequibles. Su fuerza sigue estando en los bolsos, de los que se ofrece una gama muy amplia de tamaños y estilos con la idea de poder acceder a un *target* amplio; política que también extienden a las otras secciones, cobrando cada vez más fuerza el textil.

De esta forma, siguiendo un estilo basado en estampados abstractos, colores alegres y llamativos, y con cierto toque retro, cada temporada va declinando estos elementos de muy diversas formas y maneras en colecciones donde diseño y calidad del material van siempre de la mano. No obstante, lo que define y posiciona principalmente Bimba & Lola es su condición de “lujo asequible” o “semilujo”, dirigido a una mujer moderna a la que cada vez le interesa más la moda y está dispuestos a pagar un cierto precio por ella. Por tanto, la imagen de producto de “lujo” es esencial, extendiéndose a todas las otras manifestaciones que construyen la identidad de marca, desde su packaging a las tiendas.

---

<sup>26</sup> Riaño, P. y García, S., “Bimba & Lola eleva sus ventas un 12% en 2013, pero gana un 95% menos en plena expansión”, en *Moda.es*, 18/11/2014. <http://www.modaes.es/empresa/20141118/bimba-y-lola-eleva-sus-ventas-un-12-en-2014-pero-gana-un-95-menos-en-plena-expansion.html>



Por consiguiente, su diseño busca satisfacer un principio básico: semilujo a precio asequible para una mujer moderna entre 25 y 45 años. Asimismo, busca diferenciarse a través de una ampliación de la oferta, siempre muy variada por complementos y formatos, para un público ecléctico que con frecuencia combina simultáneamente prendas de lujo con otras más asequibles, como la bisutería.

Esta conjunción de diseño, calidad y precio ha posicionado la marca como referencia de moda femenina urbana, cosmopolita y refinada, pero sobre todo hecha para una mujer actual.

### 3.2. Productos y estrategia de comunicación

Abrigos, chaquetas, faldas, bolsos, bisutería... y una amplia gama de productos, fruto de la diversificación creciente, son confeccionados en Bimba & Lola con las mejores pieles y con tejidos de alta calidad, con acabados y detalles que ponen de manifiesto el esmero puesto en cada pieza.

Pero al margen de la calidad y amplia oferta, uno de sus secretos de éxito ha sido elevar a la máxima potencia el mundo de los complementos; de hecho, el producto estrella de la firma son los bolsos, que aportan un 34% de la facturación total. Así, de bolsos a gafas de sol han diseñado objetos de deseo que identifican especialmente a la marca.

Entre sus productos diferenciadores también están las tiendas, cuya centralidad en la estrategia comercial es fundamental. Se trata de locales muy cuidados que pretenden ofrecer a quien los visita una atmósfera especial. Situadas en lugares muy transitados y de prestigio estos “espacios para el capricho” –como gustan definir sus boutiques las hermanas Domínguez– están inspirados en los *ateliers* de costura parisinos. Son superficies pequeñas, lo que propicia la atención personalizada a los clientes, dándole un especial protagonismo a los complementos; ya se sabe: “el accesorio define el lujo”<sup>27</sup>.

La decoración de estos negocios suele estar firmada por Elsa Urquijo, quien ha definido un estilo que se caracteriza por utilizar paneles entelados de lino sobre los que se disponen estantes y vitrinas de metal envejecido, estos elementos son por espejos y por una iluminación cálida. El objetivo de este diseño de tienda, en su conjunto, es presentar una atmósfera de exquisitez y lujo.

---

<sup>27</sup> Gómez, Manuel V., “La gran velocidad de los caprichos”, en *El País*, 16/12/2007. [http://elpais.com/diario/2007/12/16/negocio/1197813811\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/12/16/negocio/1197813811_850215.html)



Así, entre la amplia oferta, su calidad y el modelo de tienda elegido, la consecuencia ha sido un buen posicionamiento en el sector que le interesa y una elevada rotación por tienda.

Son estos cuidados elementos los que hablan principalmente de la marca, al margen de estrategias de marketing y publicidad convencionales, siendo la centralidad de la tienda física el mayor constructor de la imagen de marca y posicionamiento. Aun así, como empresa en crecimiento y evolución, en 2014 se ha renovado su logotipo y se está desarrollando un nuevo concepto de tienda y de equipo gestor para reforzar el crecimiento y el desarrollo internacional<sup>28</sup>.

## 4. Retos

En efecto, la visión empresarial de Bimba & Lola consiste en seguir creciendo para consolidarse como empresa líder del segmento semilujo. Para ello es fundamental la expansión internacional, una vez que el mercado español está cubierto y ha perdido poder adquisitivo. Con este objetivo a inicios de 2015 se ha realizado la incorporación de Juana Borsani como Directora de Marketing y Comunicación para desarrollar nuevas estrategias que promuevan la internacionalización de la marca.

Esta visión implicará también una segunda etapa de la empresa: el salto hacia una estructura multinacional, pero sin abandonar el arraigo del concepto familiar. Como comenta Nicolás Corral, CEO de Bimba & Lola, el objetivo “es convertir esta marca asentada en España en una marca global. El plan de expansión que tenemos consiste en duplicar los puntos de venta actuales, que pasarían a ser 400 en 2018. Y ello implica transformar la organización de arriba abajo, no solo los perfiles profesionales del equipo, sino también los productos que hacemos, las políticas comerciales, el estilo de comunicación, la financiación y el conocimiento del mundo en general”<sup>29</sup>. En definitiva, todos los esfuerzos actuales de la compañía se encaminan a su internacionalización.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

El éxito de Bimba & Lola ha pasado por posicionarse privilegiadamente como pioneros dentro del sector del semilujo, realizando una expansión vertiginosa, propiciada por

---

<sup>28</sup> Riaño, P. y García, S., op. cit.

<sup>29</sup> “Entrevista a Nicolás Corral”, op. cit.



un gran conocimiento del sector de la moda y por una habilidad y contactos que le han permitido conseguir financiación.

Asimismo, esta expansión se basa en un modelo de tiendas propias y franquicias, bien ubicadas y que transmiten una imagen de lujo, logrando atraer a un *target* amplio gracias a una extensa gama de productos, precios y formatos, que son percibidos bajo un concepto de “diseño asequible”. De esta forma, se ha posicionado perfectamente como sinónimo de moda femenina, urbana y sofisticada.

Todo ello, junto con alianzas y la actualización del modelo comercial, prevén una internacionalización mayor y un crecimiento de la empresa en todas sus secciones.



Camper<sup>30</sup>  
www.camper.com



*Walk, don't run*  
Slogan publicitario de Camper

## 1. Presentación

Camper es una de las empresas españolas más internacionales y líder del sector del diseño de calzado, con presencia en los cinco continentes. Desde el inicio, se ha caracterizado por la aplicación de nuevos métodos de manufactura industrial y, sobre todo, por su identificación como empresa de diseño, creando una imagen innovadora y un calzado cómodo y desenfadado. Desde el lema “camina, no corras” ha ido construyendo una trayectoria internacional y un estilo reconocible que abarca también a otros muchos productos de la multinacional mallorquina.

Entre otros muchos premios, Camper fue galardonada con el Premio Nacional de Diseño en 1998, acumulando distinciones en varios ámbitos, no exclusivamente en calzado. Entre los premios más recientes, se encuentra el Design Management Europe en 2013.

---

<sup>30</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Camper.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

Camper es la historia de una empresa familiar que durante cuatro generaciones se ha dedicado a la industria del calzado.

En torno a 1877 Antonio Fluxà, experto zapatero, trajo a Mallorca nuevos métodos de fabricación industrial aprendidos en Inglaterra, introduciendo nuevas máquinas de fabricar zapatos. Desde entonces este espíritu innovador vinculado a la fabricación industrial de calidad se instala en la tradición familiar, siendo su nieto Lorenzo quien eligió la palabra “camper” (“campesino” en catalán) como nombre para una nueva línea de zapatos, aunque no funda la marca Camper hasta 1975, bajo una identidad clara: nuevo estilo de vida basado en la libertad, la comodidad y la creatividad, en correspondencia con los cambios sociales que se estaban produciendo en España.

En 1981 se abre un nuevo período con la apertura de la primera tienda Camper en Barcelona, incorporando nuevos elementos gráficos, como la modificación del logotipo para aplicarlo a la fachada, junto con una exposición funcional por tallas y un concepto de tienda basado en el autoservicio, por aquel entonces algo revolucionario.

A principios de la década de los noventa, Camper era lo suficientemente fuerte en el mercado nacional como para empezar a considerar su internacionalización. Así que en 1992 decidió dar el gran salto, aprovechando el cambio de percepción en el exterior de España gracias a eventos como los Juegos Olímpicos o la Exposición Universal. Empezó por Europa en las ciudades que podían ejercer más influencia (Londres, París y Milán). En 1996 llegó su comercialización en los mercados asiáticos, iniciando por Taiwán, Hong Kong y Japón, una expansión que progresivamente irá llegando a Estados Unidos en el año 2000, a Australia en 2002 y a Sudamérica y África en 2006.

En 1998 llega el reconocimiento más significativo del sector cuando el Ministerio de Industria y la Fundación BCD le conceden el Premio Nacional de Diseño, que premia la trayectoria profesional de la empresa y no un diseño concreto.

Con el nuevo siglo se incorpora la cuarta generación de la familia Fluxà dedicada al calzado, siendo actualmente Lorenzo y Miguel las cabezas visibles de la misma, con el lanzamiento de nuevas marcas como Medwinds, por parte de Lorenzo, y la diversificación de Camper dentro de otros sectores como la hostelería y la restauración, a cargo de Miguel, CEO de la empresa desde 2012.



De esta forma, la marca ha ido más allá de su condición de industria zapatera dedicada a fabricar un calzado *casual*, urbano y de precio medio-alto, convirtiéndose también en una sugerente industria de servicios, desde sus tiendas a los nuevos negocios. Pero lo que más ha trascendido internacionalmente es una marca con personalidad, con un diseño inconfundible, innovador y provocador orientado a producir una experiencia completa y la identificación con un estilo de vida.

Como resume Pablo Adán en su libro sobre Camper: “sirven para caminar pero tienen aura, tienen un significado propio más allá de la piel y las costuras. Porque la marca mallorquina ha sabido interpretar con otra luz su pasado en la industria del calzado y reinventarse construyendo la que, probablemente, sea la marca española de calzado con mayor proyección internacional, la más reconocida y la más deseada: todo el mundo quiere llevar unos Camper”<sup>31</sup>.

## 2.2. Producción y estrategia de comercialización

La estructura y funciones de la empresa ha ido complicándose progresivamente, como consecuencia lógica de su gran crecimiento y su conversión en una multinacional. Con más de 1.000 empleados que trabajan en las tiendas, departamentos creativos, organizativos y administrativos.

En cualquier caso, la cultura empresarial piramidal de Camper se define por una cultura de la innovación en su estructura superior, con la prevalencia de personal muy especializado, y una cultura por objetivos en su parte inferior, con una estrecha supervisión y predominio de un trabajo estandarizado. De esta forma, se pretende un funcionamiento burocrático en su parte administrativa, creativo e innovador en la cúpula y productivo en su parte inferior, con funciones muy diferenciadas y que permita el correcto funcionamiento de la multinacional.

La sede principal sigue estando en Inca (Mallorca), si bien muchas de las plataformas productivas y organizativas se hallan dispersas por diversas partes del mundo. De hecho, Camper no posee fábricas, en lugar de ello, se sirve de una red de proveedores y fabricantes repartidos por todo el mundo que realizan la producción del calzado. Reduce así los costes fijos elevados, no manteniendo grandes estructuras, como era habitual en la época de origen.

Así, por lo que respecta al proceso de producción, la empresa creó una estructura organizativa flexible en función de garantizar la calidad de todo el proceso, teniendo

---

<sup>31</sup> Adán, Pablo, *Los pasos de Camper*, LID editorial, 2011.



en cuenta la diversidad geográfica y los cambios temporales. No obstante, si bien se subcontratan partes del proceso de producción, es siempre Camper quien define y selecciona los materiales (procedentes de empresas de reconocido prestigio en el sector), los acabados y todos los componentes relativos al diseño. Todo ello siempre en base a criterios de calidad, buena adaptación del material al proceso productivo y al ciclo comercial de la empresa y precio.

Respecto a las estrategias seguidas para su comercialización, históricamente han sido dos los retos más complejos de la empresa: la internacionalización y la adaptación a nuevos mercados.

Por ello, de cara a la internacionalización de la empresa, por un lado, se toma como fecha de salida 1992, siguiendo varias estrategias de marketing que han dado a conocer el producto y construido la imagen innovadora de marca, de forma que se cree suficiente demanda; por otro lado, se han intentado contener los costes de las tiendas propias y resolver las dificultades logísticas, de ahí que se haya construido un entramado de distribución capaz de satisfacer la demanda mundial, procurando una cercanía al mercado potencial, pero atendiendo también a una distribución coherente y selectiva en todos los países y que garantice una ambientación cuidada del punto de venta.

Esto último facilita la adaptación a los nuevos mercados. Había que adecuar todas las estructuras de la compañía para satisfacer esta demanda, con la lógica necesidad de disponer de recursos materiales, económicos y humanos idóneos para cada contexto, intentando controlar los altos costes que esto significaba. Para ello, Camper ha establecido distintos canales de distribución que suponen una diversificación de riesgos para la empresa:

- Tiendas monomarca (propias o en franquicia), de suma importancia no solo por la rentabilidad directa, sino sobre todo como foco desde el que transmitir los valores y la filosofía de marca, de ahí el cuidado visual de las mismas. Suma actualmente más de 300 tiendas en 60 países.
- Tiendas multimarca de alto nivel (zapaterías, tiendas de moda, etc.), cuidadosamente seleccionadas con el objetivo de posicionar el producto en el mercado. Suelen situarse en calles comerciales importantes y tiendas donde se ofertan otras marcas con posicionamientos similares o incluso superiores.
- Grandes almacenes, con los que se llega a acuerdos comerciales (uno de los más conocidos es el establecido con El Corte Inglés). Es una opción útil, sobre todo desde el punto de vista de la gestión comercial, una vez que la marca ya está posicionada y se ha generado una demanda considerable.



- Y fundamental en nuestros días, la venta online desde camper.com, a la que se han sumado otras plataformas como medwins.com, concebida como una marca paralela, pero que desde 2013 reorientó su estrategia y se integró en la estructura del Grupo Camper.

### 2.3. Fuentes de ingresos

Fuera de España, los mercados principales se encuentran aún en Europa, especialmente en Francia, Portugal, Italia, Alemania y Reino Unido, con una facturación que en los últimos años ha superado los 200 millones de euros, procediendo el 80% de la misma del extranjero.

Si bien la gran mayoría de los ingresos proceden de la ventana del calzado, en la última época se ha iniciado una diversificación de las inversiones y de los sectores donde desarrollan su actividad y a los que aplican el nombre de la marca. Se inició con los restaurantes de comida ecológica FoodBall (2004-2007), el también restaurante Dos Palillos (2010), la experiencia hotelera con los hoteles Casa Camper de Barcelona (2005) y Berlín (2009), y la marca de ropa y complementos de inspiración mediterránea medwinds (2011).

Esta diversificación puede llamar la atención, ya que no es la habitual para una marca de moda hacia complementos o perfumes, sino que se ha realizado hacia otros ámbitos que ayuden a transmitir el carácter innovador y fresco de la marca. En efecto, Lorenzo Fluxà, padre ya manifestaba en 2003: “Diversificar hacia los complementos sería demasiado fácil, poco original. Aunque pueda aumentar nuestra rentabilidad, preferimos explorar nuevos caminos más innovadores. Lo contrario sería vulgarizar la marca”. Y en la misma línea Miguel Fluxà confirmaba en 2010: “El mercado nos pedía que hiciéramos ropa, colonia o gafas, pero pensamos que debemos diversificar hacia algo más original, aunque sea más arriesgado”<sup>32</sup>.

En términos generales, podemos apreciar como un acierto esta diversificación desde el punto de vista de una coherencia con los valores e imagen de marca. Ayuda así a crear una experiencia Camper, manteniendo el carácter innovador y juvenil de la marca, aunque sigue sin suponer una fuente de ingresos suficiente como para mantener la empresa en el caso de que el sector principal tuviera problemas.

---

<sup>32</sup> Ibid.



### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

Camper ha creado una imagen de empresa diferente a partir de la búsqueda de nuevos diseños, nuevos materiales y nuevas formas capaces de otorgarle un estatus distinto a sus consumidores, construyendo toda una experiencia en torno al mundo del calzado y su uso. Así, se ha convertido en una marca que mantiene sus raíces mientras proyecta una imagen de innovación e internacionalidad, combinando tecnología y estética, comodidad e imaginación.

Esta combinación de elementos duales es evidente en las propias presentaciones de la marca, buscando ofrecer un calzado diferente: “Camper es dual y contradictoria: la diversidad y la coherencia (por sus orígenes) y el diseño y la funcionalidad (por la tradición), coexisten en el espíritu de la marca, y se transmiten al producto. Los zapatos son, por tanto, el vínculo entre los orígenes y la tradición, por un lado, y la realidad urbana del mercado por otro. Evocan los sólidos valores del mundo rural mediterráneo: comodidad, duración y sencillez. Los zapatos Camper incorporan estos valores al universo urbano a través de su sofisticación informal, su cuidado diseño, la ironía y, por encima de todo, la imaginación. Combinan comodidad e imaginación, tradición y modernidad, tecnología y estética”<sup>33</sup>.

Y este mensaje lo podemos ver en distintas formas y plataformas, siempre estimulando un mensaje positivo y atractivo, que hacen de Camper una marca indiscutiblemente internacional, con un recorrido marcado por la creatividad, el impacto y el desarrollo de una identidad diferencial que se extiende a los nuevos entornos de la marca: geográficos; tecnológicos, con una presencia creciente de la marca en ámbito digital; y personales, con un acceso a *targets* y segmentos nuevos.

Respecto a la percepción de la marca, algunas estadísticas indican que a la hora de comprar unos Camper prima sobre todo su calidad (39%) y su comodidad (32%), siendo “calidad” y “diseño” los dos atributos más repetidos por los encuestados<sup>34</sup>. La mayoría asocian la marca con personas bohemias, alternativas y artísticas, posicionando a Camper como una marca de vanguardia y con diseños originales.

A estas consideraciones, cabe añadir otro rasgo muy importante de Camper: la preocupación sobre el impacto medioambiental de sus productos. Buscan la máxima eficiencia en el uso de los recursos, reducen la toxicidad de los residuos generados,

<sup>33</sup> Material publicitario suministrado por Camper.

<sup>34</sup> Máster Universitario en Dirección de Marketing, CEU Universidad Cardenal Herrera, 2011.



reutilizan y reciclan. De hecho, ya en 2000 fue reconocida por la Unión Europea con la *ecoetiqueta*, pasando a ser la primera empresa del sector en conseguirla en Europa<sup>35</sup>.

Asimismo, en ámbitos de referencia en España como el ciclo de exposiciones organizadas por el Círculo de Bellas Artes de Madrid, Camper ejemplifica la categoría “utilidad”, tal y como Oriol Pibernat explica: “Se trata de un híbrido de zapato y zapatilla deportiva que aporta innovaciones ergonómicas y funcionales. El concepto de partida es el de un zapato preparado para un uso intenso en la ciudad. Por ello, la comodidad, la buena transpiración y la adaptación anatómica resultan tan fundamentales como la resistencia a la lluvia y al polvo, y la durabilidad ante el desgaste. Un sello de la marca es esta capacidad de incorporar innovaciones de utilidad más próximas al diseño industrial que a la moda, sin renunciar a propuestas estéticas avanzadas”<sup>36</sup>.

Este confort que caracteriza a la empresa sigue desarrollándose con colaboraciones como la llevada a cabo con los investigadores del Centro de Investigación en Ingeniería Biomédica (CREB). Según Josep María Font, Director de la División de Biomecánica del CREB y responsable del proyecto, se trata de una iniciativa pionera, ya que hasta ahora este tipo de estudios biomecánicos se habían aplicado al calzado deportivo, pero no al urbano. De esta forma, se ha podido establecer de forma rigurosa qué parámetros influyen en el confort del calzado de Camper<sup>37</sup>.

Vemos, por tanto, cómo el diseño del calzado, unido a una continua investigación en materiales y formas, ha producido unos zapatos de referencia que se diferencian del resto con personalidad y calidad.

### 3.2. Productos

Las características principales de los zapatos Camper son el confort, la durabilidad, un diseño cuidado y una informalidad sofisticada; siendo todos ellos *casual*, útiles, funcionales y versátiles. Manifiesta también una gran diversidad en su gama de productos, buscando alejarse de una idea rígida de usuario.

Los zapatos destacan por su calidad, con las mejores pieles del mundo, naturales, hidrófugas y resistentes, compatibilizando calidad y ligereza. Constan de hormas que se adaptan a la estructura ósea y al movimiento natural del pie, y suelas creadas con diseños exclusivos e innovadores que cuidan el contacto con el suelo. Son productos

<sup>35</sup> Información proporcionada por Camper.

<sup>36</sup> Pibernat, Oriol (ed.), *La utilidad en el diseño*, Círculo de Bellas Artes, 2008.

<sup>37</sup> Rubio, Iván, “La biomecánica moderniza el diseño del calzado”, en *El nuevo lunes*, suplemento nº 206, 20-26/01/2014, p. 4. [http://www.elnuevolunes.es/historico/2014/1534/1534supl\\_CyT.pdf](http://www.elnuevolunes.es/historico/2014/1534/1534supl_CyT.pdf)



que combinan artesanía y modernos sistemas de fabricación, siendo siempre respetuosos con el medio ambiente.

Camper agrupa todos sus productos por “conceptos”, que evolucionan con el paso del tiempo, como los llamados *Camaleón*, *Pelotas*, *Twins*, *Brothers*, *Industrial*, *Wabi*, etc.

El primer modelo comercializado por Camper en 1975 fue el *Camaleón*, que introdujo en España el estilo “casual”, a partir de un tipo de calzado de los años treinta que se utilizaba para el trabajo en el campo, con un “zapato rural para la gente de la ciudad, que reflejaba el espíritu sencillo y funcional de sus raíces mallorquinas”, determinando las señas de identidad de la marca: “rural, sencillo, irónico, práctico, cómodo, reciclado y urbano” y realizado de la forma más respetuosa posible con el medio ambiente<sup>38</sup>. En 1981 se creó el *Runner*, un calzado urbano que combina la estética urbana con la comodidad de una zapatilla de deporte. Un año después, *Old Bachelor* revolucionó el clásico zapato de cordones incorporando una suela de goma. A mediados de los ochenta se creó el *Palmera/Spiral* para la juventud más moderna; y para la más atrevida idearon los *Kenboot*. Y de ahí fueron surgiendo nuevos modelos para clientes diferentes, entre los que destaca el popular *Pelotas* en 1995, en cuero y suela de caucho con las 87 esferas que son su seña de identidad. Más de diez millones de personas lo han calzado alguna vez en el mundo.

Por citar alguno de los modelos más innovadores y también inspiradores, el *Wabi* está fabricado con un mínimo de componentes, tan solo tres, condición que hace más fácil su reciclado y es coherente con el tradicional respeto de la marca por el medio ambiente.

Mención aparte merece el diseño de interiores de las tiendas Camper, sin duda, uno de los mecanismos principales de proyección de la marca. Con el mismo se construye la imagen de diseño innovador y llamativo que está orientado a construir una experiencia diferente, lo mismo que ocurre con su entrada en la restauración y en el mundo de los hoteles, ejemplos de diversificación, pero sobre todo de comunicación de la marca.

### 3.3. Estrategia de comunicación

Camper parece alejarse de la tradicional estrategia de segmentación del mercado, optando por una comunicación amplia y emocional con la que pueda empatizar con un público objetivo grande, aunque por lo general urbano y de espíritu joven, por lo que su posicionamiento puede ser distinto geográficamente y temporalmente. Aun así, des-

---

<sup>38</sup> Tal y como aparece en la publicidad de Camper.



de una identidad bien definida y constante, que se va renovando con el tiempo para mantener su dimensión de empresa innovadora y fresca, Camper definió su estrategia de comunicación en base a un planteamiento de marketing orientado a ocupar un lugar en el sector del calzado que no existía y del que ahora es referencia mundial, abordando desde su estética un nivel medio-alto. Con este objetivo ha seguido siempre una publicidad de autor, que mantiene siempre un estilo sugerente y alternativo.

La inversión en comunicación de Camper es grande, con campañas publicitarias que buscan llamar la atención por su originalidad y por su invitación a imaginar, adoptando un slogan con personalidad que se vale en gran parte de los propios ámbitos de venta de la marca. Algunos de estos lemas han quedado ya en el imaginario colectivo, como “Imagination Walks” o “Extraordinary Crafts”.

En cualquier caso, se ha de considerar la publicidad de Camper no orientada a la promoción de un producto concreto, sino a la transmisión de la propia imagen de marca, intentando la identificación del cliente con la marca con conceptos como *lifelovers*.

Dentro de esta imagen de marca es también esencial el trabajo en gráfica y packaging con diversos profesionales como el Premio Nacional de Diseño de 2013 Pablo Martín. Un trabajo gráfico fundamental desde la apertura de la primera tienda en Barcelona en 1981, que no solo supuso el cambio del logotipo, sino el inicio de lo que podríamos considerar “escaparate conceptual para una nueva experiencia gráfica: las cajas, los pósters, las bolsas con mensaje y la nueva forma de mostrar los zapatos confirmaron la capacidad de la marca de dialogar con sus clientes”<sup>39</sup>.

Y es que –como ya hemos señalado– son las tiendas uno de los elementos fundamentales de comunicación, siendo una de las primeras empresas españolas que definió totalmente una filosofía común a todos los elementos implicados en la venta. De hecho, Camper las considera “la máxima expresión de la marca”, siendo el lugar por excelencia donde transmitir al cliente los valores de la marca. Estos espacios están concebidos desde su inicio para romper la forma convencional de negocio, desde conceptos como el “autoservicio” ya en 1981 a las tiendas temporales en 2000, siendo común en las mismas distintos eventos que enfatizan el carácter alternativo y dinámico de la marca.

Entre las distintas tipologías de tiendas o proyectos pensadas para las mismas, destaca *Walk in progress*, ideado por el diseñador Martí Guixé, que consiste en crear un diseño temporal, provisional e interactivo, con mobiliario fabricado con materiales reciclados y con paredes en blanco donde se invita a los clientes a escribir y dibujar sus propios mensajes. Este tipo de interiorismo permite a la tienda comenzar la actividad de forma

---

<sup>39</sup> Información proporcionada por Camper.



rápida y barata antes de finalizar el diseño y la decoración definitivos, subrayando el diálogo con el cliente.

Los proyectos *Camper Together* se basan en la colaboración con diseñadores, arquitectos y artistas, convirtiendo la tienda en un espacio de vanguardia; por otro lado, están los espacios *Re-Camper*, tiendas outlet, minimalistas pero acogedoras, con una distribución por tallas, que facilita la circulación y el autoservicio. Lo importante en todas ellas es transmitir la misma experiencia de compra, aunque adaptándose a los mercados locales y siguiendo un principio de renovación frecuente, para evitar la sensación de volver siempre al mismo entorno, manteniendo esos principios de identidad y diversidad que en Camper siempre han ido de la mano.

Martí Guixé también está presente en el inicio de los proyectos de restauración, como fue el caso del concepto y creación integral del lenguaje gráfico-decorativo para los restaurantes *Football* de Camper en Barcelona y Berlín. Ciudades que también han acogido los hoteles *Casa Camper*, que reúnen todos los principios de la marca, aunque potenciando un ambiente relajado en todo el hotel. En este ámbito, la última experiencia son los restaurantes *Dos Palillos*, que ofrece un nuevo “híbrido” de vanguardia, en este caso tapas asiáticas pero de estilo español, bajo la gestión de Albert Raurich, el exjefe de cocina de *El Bulli* entre 2001 y 2007, habiendo participado también en el proyecto *Ferran Adrià* y *Fernando Amat*, fundador de la tienda *Vinçon*.

En la construcción de marca cada vez es más importante la parte digital, innovando con aplicaciones gratuitas como *Camper Weather. Have a Camper Day!* ya en los albores del iPad, que permite jugar con el tiempo que hace en tu ciudad, tal y como ocurría ya en la web precedente. De nuevo, la idea de transmitir una experiencia especial a través de un producto Camper.

Y dentro de una comunicación más convencional, es destacable su participación como sponsor en la *Volvo Ocean Race*, junto con otra serie de acciones como campañas de concienciación ambiental para colegios, como *Los jardines comestibles*, impulsada desde *Son Fortesa*, a publicaciones como *Camper Lifelovers ABC*, con artistas como *Martin Parr* o *Stratos Kalafatis*, además de colaboraciones con escritores como *Barry Gifford*, *Fernando Savater* o *Agustín Fernández Mallo*.

En definitiva, todas estas acciones acercan la marca al consumidor, fortaleciendo su imagen al formar parte del estilo de vida cotidiano del potencial cliente, y siempre fomentando una empatía con el mismo a través de una experiencia emocional que permite que identifiquemos la marca con innovación e imaginación.



## 4. Retos

El reto principal de los directivos de Camper es mantener el que siempre les ha guiado: seguir renovándose y adaptándose a los tiempos y mercados, pero sin perder la identidad que viene construyendo desde 1975. No obstante, podríamos especificar algunos proyectos y estrategias entre las muchas acciones que está emprendiendo la marca internacionalmente:

- Diversificar fuentes de ingresos y negocio dentro de una estrategia que permita siempre el diálogo entre el rendimiento económico y la proyección de marca.
- Aumentar el negocio online.
- Potenciar y expandir su nueva marca de calzado de lujo Cartujano (aunque en realidad está registrada desde 1993 y ya fue utilizada en el pasado), que ha iniciado su andadura con cuatro tiendas propias en Madrid, Londres, Berlín y París. Con esta nueva cadena, el grupo pretende acercarse a un cliente diferente y ampliar así el segmento de público de la compañía.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

Las características principales con las que se identifica el calzado Camper y que han propiciado su éxito son la comodidad, el diseño, la creatividad, la originalidad y la calidad. Su diseño, creador de un estilo único, unido a su confort, son los elementos que han posicionado globalmente la marca. De hecho, el principal valor de Camper es la construcción de una marca fuerte y con personalidad, por encima del modelo de zapato concreto, que construye una oferta diferente a través de la búsqueda continua de nuevos diseños, materiales y experiencias para el comprador, pero logrando mantener una coherencia con sus valores originales, lo que le permite aunar la tradición a una imagen innovadora para fabricar calzado con personalidad.

Para la construcción de marca todas las herramientas de comunicación que utiliza se basan en una misma estrategia e inciden en el espíritu mediterráneo de la marca, sencillo, práctico, cómodo, y en ciertos casos contradictorio y alternativo, al ser un calzado rural para gente de ciudad. Toda la marca está orientada a ofrecer una experiencia total con la que se pueda identificar el cliente, gracias a la invitación a conocer otra moda y, sobre todo, otro estilo de vida, que asume valores coherentes con nuestro momento, como la sostenibilidad ambiental. Es por ello que emoción e imaginación acaban siendo los motores de la comunicación en sus distintos niveles.



Desde el punto de vista empresarial, su internacionalización y su posicionamiento global como marca de calidad y de diseño son sus fortalezas principales, garantizadas por un fuerte control sobre su cadena de valor y por una alta capacidad de comunicación. Al mismo tiempo, una distribución con distintos modelos de venta facilita su expansión y limita los riesgos de mantener únicamente negocios propios, a lo que se une en los últimos años la diversificación del negocio, que abre nuevas fuentes de ingresos y nuevas posibilidades de comunicación para reforzar la marca.

En definitiva, Camper es una marca consistente, percibida globalmente de forma uniforme, y que logra combinar con éxito tecnología y estética, tradición y modernidad, comodidad e imaginación.



**Cookplay**<sup>40</sup>  
www.cookplay.eu

cookplay

*Elevar el diseño de menaje vasco al mismo nivel que su gastronomía*

**Ana Roquero, creadora de Cookplay**

## 1. Presentación

Cookplay es una *startup* de reciente creación que diseña y edita productos de menaje para nuevas experiencias en el mundo de la excelencia gastronómica. Partiendo de conceptos como naturaleza y sencillez, ofrece productos funcionales y resistentes, pero sobre todo hechos para disfrutar en un contexto global.

A pesar de su corta vida, la marca ha recibido numerosas muestras de reconocimiento internacional: el premio al mejor diseño Red Dot Design Award 2014, el premio a la marca revelación “Les Découvertes” de la feria Maison&Objet Paris en 2014, y el premio “Objeto de Menaje 2014” por ELLE Decor España, habiendo sido seleccionada también para los ELLE Decor International Design Awards 2014.

---

<sup>40</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Thiebault Paolou, Marketing & Communication Manager de Cookplay.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

Esta empresa de diseño y edición de objetos de menaje está fuertemente identificada con su creadora, Ana Roquero (Bilbao, 1963), quien lleva más de dos décadas realizando proyectos de creación y desarrollo en diseño producto, interiorismo y comunicación para primeras marcas nacionales como Roca, Abengoa, Indra, Fagor, Azkoyen, BH, Fagor, Ofita o B.Lux, además de trabajar para organismos públicos como los ayuntamientos de Madrid, Bilbao y Getxo, y como asesora en artesanía para el Gobierno alemán.

Todas las nuevas líneas de producto que ha desarrollado han tenido y tienen presencia en el mercado internacional, destacando el proyecto realizado en 2009 para la empresa ARCOS Cuchillos, quinto líder mundial, para la que diseñó *The Soul Collection*, presentada en la Feria Ambiente 2010 en Frankfurt, junto con el diseño del stand y la comunicación. Asimismo, con el centro de investigación alimentaria Azti-Tecnalia ha realizado el diseño de nuevos conceptos de alimentación para el futuro: *E-motional Food System*.

Estos trabajos en distintos ámbitos del diseño le han llevado a desarrollar un perfil poliédrico, siempre orientado a la innovación material y conceptual, que le ha permitido afrontar desafíos para los mercados de futuro y le ha capacitado también para ser asidua colaboradora y crítica en diseño de las revistas especializadas del sector.

Gracias a la experiencia adquirida y observando el contexto cercano, conocido internacionalmente por su excelencia gastronómica, decidió lanzar a principios de 2014 una nueva editora de menaje, Cookplay, con el sueño de crear una *table* más creativa con productos basados en la simplicidad y la naturalidad, hechos con calidad y belleza para durar y para ser disfrutados en una cocina global. Por ello, su misión ha estado clara desde el inicio: “elevar el diseño de menaje vasco al mismo nivel que su gastronomía”<sup>41</sup>.

Fundamental para realizar este cometido ha sido el fulgurante éxito de la vajilla *Jōmon*, diseñada por Ana Roquero, que inmediatamente ha recibido los citados premios y ha entrado en un circuito internacional de exposiciones. Este alcance se debe a la proyección clara de unas características que pronto ha reconocido la organización de Maison&Objet Paris, que destacó “su modernidad, elegancia y pureza, ofreciendo

---

<sup>41</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



un aire fresco en el sector del menaje”. A estos valores, solamente hay que añadir que Cookplay se define como una “organización basada en la innovación y el diseño”<sup>42</sup>.

Esta inmediata celebridad debe entenderse en un contexto en expansión a pesar de la crisis: el ámbito de la alta gastronomía, que tiene en la tradición vasca y en restaurantes de vanguardia como Mugaritz o clásicos como Arzak un gran prestigio, gozando en la actualidad de una proyección profesional y pública excepcional, que ha logrado popularizar el interés por la gastronomía e internacionalizar la excelencia de un sector concreto de la innovación española.

Así, estos productos se dirigen a un sector alto de la restauración profesional y a una *target* de reciente creación: los denominados *foodies* o aficionados a la cultura culinaria, siendo un fenómeno de diversas lecturas que demuestra un evidente furor por la comida y la experimentación en la misma, lo que conlleva también un interés por sus accesorios, estando dispuestos a gastar un considerable precio por los mismos. Esta excepcionalidad viene proyectada como “experiencia” dentro del común ámbito de lo que se ha considerado “diseño emocional”, en el que el menaje aporta un necesario valor añadido a la cocina de vanguardia. De esta forma, se crea una experiencia global, casi litúrgica, que incluye también una serie de elementos que van del emplatado al interiorismo, y que está destinada a fomentar la narración de la experiencia.

## 2.2. Estructura y estrategias de comercialización

La empresa está dirigida en su parte creativa y productiva por Ana Roquero, con la que trabajan dos diseñadores industriales junior, y en su parte comercial por Thibault Paoulou, economista y experto en Inteligencia Empresarial. Su estructura está pensada desde el inicio para desarrollar estrategias en el entorno económico internacional.

Su inversión inicial es principalmente en capital humano, siguiendo un estilo de liderazgo, que desarrolla su actividad en un entorno de trabajo físico y emocional. Se externaliza la producción, buscando los mejores artesanos para la elaboración de cada uno de los productos, y trabajan desde un estudio tradicional con un pequeño almacén.

De esta forma, se puede hablar de una cultura empresarial innovadora y basada en la motivación, donde se recurre a un personal especializado para conseguir los objetivos. Esta cultura y estructura permite separar las funciones de sus trabajadores, pero mantener una comunicación alta entre los mismos, permitiendo también una reorientación rápida de acciones y estrategias, algo fundamental para una *startup*, destinada en sus

---

<sup>42</sup> Ibid.



inicios a diversos cambios, por lo que tiene muy presente que “el problema no es el error sino la rapidez para rectificarlo”<sup>43</sup>.

Su comercialización se realiza en diversos ámbitos:

- Concept stores: espacios emergentes y *trendy*, con productos cuidadosamente seleccionados con marcas de nicho poco conocidas que ofrecen una nueva forma de entender el *Lifestyle*. Poseen una variedad de objetos del mundo del interiorismo, el diseño, la moda, nuevos creadores y editores.
- Multimarca de alto nivel: estas tiendas son los referentes tradicionales en las grandes ciudades como destino natural del *must-have* del diseño, el mobiliario y el regalo. Productos de diseño contemporáneo con grandes marcas reconocidas.
- Tiendas de museo: ocupan cada vez mayor protagonismo y espacio en los museos, con una oferta de producto muy variado desde el *souvenir* hasta una exclusiva selección de productos que asocian compra y cultura.
- Hostelería: restaurantes de lujo.

Los canales de distribución para la vajilla en porcelana de gama alta son desarrollados por personas con un conocimiento alto del producto y la marca, y que saben transmitir con entusiasmo las calidades del producto y los atributos de la marca, invitando a su interlocutor a “apropiarse” de la colección con el uso que solo él puede imaginar. Los canales de distribución pueden agruparse en tres categorías:

- Sector profesional: este segmento cubre desde las grandes cadenas de hoteles o restaurantes y distribuidores especializados hasta los decoradores de interiores que, aprovechando su profundo conocimiento de la oferta disponible y su capacidad de negociación para obtener precios más ventajosos, son el canal habitual para acceder a proyectos que cubren varios establecimientos, reportando la ventaja de pedidos de abultada cantidad realizados con la suficiente antelación para ser producidos, pero implicando asimismo una reducción de la rentabilidad (rebaja de precio por volumen). Requieren un servicio exquisito que respete plazos, lugares y condiciones de entrega.

A menudo, este tipo de proyectos conlleva la solicitud de personalización del diseño, con el logo o marca del cliente, lo cual debe ser tenido en cuenta a la hora de ofer-

---

<sup>43</sup> Ibid.



tar los productos, aunque no debería ser un problema para alcanzar los volúmenes mínimos requeridos para ello.

- **Venta detallista:** los minoristas son el principal canal de venta al consumidor final. Desde los grandes almacenes y las cadenas internacionales de hábitat hasta las tiendas de las propias marcas o los minoristas independientes especializados. El abanico de tipología, red de puntos de venta, extensión de las tiendas, niveles de precio y canales promocionales es prácticamente ilimitado. Es el canal privilegiado para la venta al consumidor final, ya que puede ver y tocar el producto, comparar con productos alternativos, comprar en el acto o solicitar unas condiciones especiales de facturación y envío; además, dispone de un servicio postventa extremadamente eficiente.
- **E-commerce:** el sector está adoptando rápidamente plataformas de e-commerce para la venta online de sus productos a través de Internet. La venta puede ser tanto a profesionales y detallistas como al consumidor final. Estas plataformas proporcionan, además, un canal de comunicación directo, confidencial y eficiente con los clientes, desde la presentación de la gama de producto, la información comercial y logística, y el histórico de la relación comercial hasta promociones puntuales y restringidas.

Aunque la venta online de menaje y vajilla no es líder en comercio electrónico (detrás de ropa, libros, hoteles, aparatos tecnológicos), por razones de competitividad y oportunidades de negocio, la presencia de una marca de vajilla en este canal de venta es imprescindible. En efecto, el dominio de las nuevas herramientas de comunicación ha permitido a Cookplay conseguir un buen posicionamiento inicial de la marca en Internet y conseguir suscitar el interés de varios clientes.

### **3. El diseño como propuesta de valor**

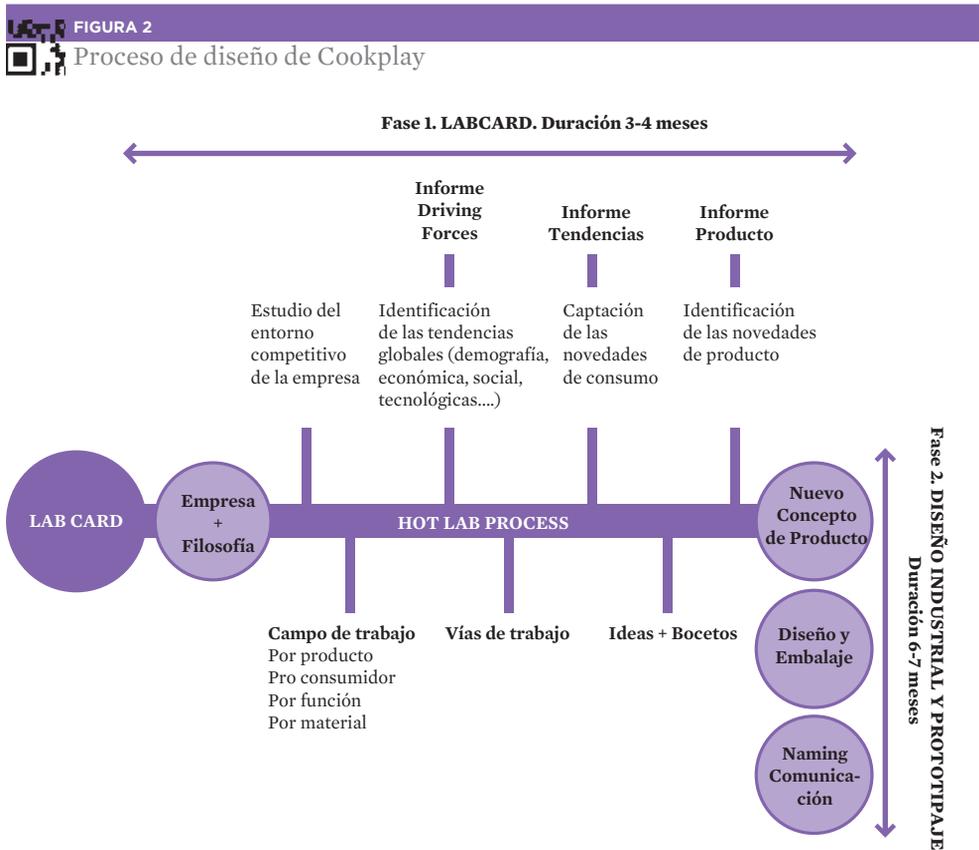
#### **3.1. Cultura del diseño**

El papel del diseño y la innovación en la estrategia de la empresa y como ventaja competitiva son el fundamento de Cookplay. De hecho, el funcionamiento de la compañía está basado en el Design Thinking, es decir, que el modelo de gestión del diseño de producto está aplicado al modelo global de gestión de la empresa.

Es un enfoque que se sirve de la sensibilidad de la diseñadora Ana Roquero y su método de resolución de problemas para satisfacer las necesidades de las personas de una forma que sea tecnológicamente factible y comercialmente viable. Es una metodología de gran utilidad y que, cada vez más, es usada por las organizaciones más innovadoras

del mundo para desarrollar productos y soluciones exitosas gracias al conocimiento sobre los usuarios y a la formación de equipos multidisciplinares, que ofrecen diversos puntos de vista durante el diseño de los mismos. Y es que, por definición, esta metodología lleva implícita la necesidad de observar a los usuarios con el objetivo de buscar soluciones que se centren en ellos. El diseñador sube del último escalón de la organización a ser simbólicamente parte del consejo de dirección.

El proceso de diseño está resumido en el siguiente esquema:



Fuente: Cookplay

A partir de una filosofía que tiene como valores la simplicidad y la naturalidad, esta metodología permite a Cookplay encontrar soluciones a partir de una amplia y precisa investigación sobre tendencias y contextos, encaminada a activar un proceso de diseño y producción que una resultados y eficacia, trabajando con distintos tipos de



artesanos para conseguir una alta calidad; aunque se ha de tener en cuenta que se incluye también en su seno una innovación que se deriva de incorporar la experiencia y puntos de vista de todos los *stakeholders*.

Por ello, también es fundamental la colaboración con expertos en el desarrollo de producto. En el caso de *Jōmon* se ha realizado con el chef Aitor Elizegi, quien ha aportado desde su dilatada experiencia su visión más creativa, identificando tendencias e ideas de futuro para abrir nuevos caminos en el contexto de la cocina. De hecho, en paralelo a Cookplay, funciona Bankook, creado por Ana Roquero y Aitor Elizegi, un estudio de diseño integral y asesoramiento en el sector del comercio, hostelería, menaje y alimentación, entendido como un observatorio de tendencias y un espacio de I+D para Food Design.

En definitiva, el proceso de trabajo de Cookplay está orientado a “provocar emoción en el mundo de la cocina”<sup>44</sup>, como bien ha demostrado el primer producto, *Jōmon*. Entra pues dentro de una tendencia habitual en nuestro días como es la del diseño emocional, entendido muy esencialmente como “aquel que nos aporta una experiencia diferente”, lo que permite tener una relación inédita con el objeto, aportándole un valor añadido -tal y como han definido teóricos como Donald Norman<sup>45</sup>.

### 3.2. Productos

El principal producto de Cookplay es su primera colección, *Jōmon*, un nuevo concepto de vajilla basado en boles y bandejas combinables, diseñados con formas cóncavas y ergonómicas con un objetivo: satisfacer el placer más natural y primitivo de volver a comer en la mano en cualquier postura.

Como cuenta la propia diseñadora, “el nombre se refiere a la primera dinastía de porcelana japonesa, una serie de vasijas donde la base era curva. Pero al diseñarla no me inspiré en la estética nipona. Lo que quería era volver a comer en la palma de la mano, tanto de pie como sentada. Por eso, *Jōmon* es una serie de cuencos realizados en porcelana y vidrio, totalmente cóncavos, que se adaptan a cualquier posición. El nombre, por tanto, vino después del diseño, al obtener un resultado muy minimalista, muy cuidado y un poco oriental”<sup>46</sup>. Se observa pues cómo cumple la metodología

<sup>44</sup> Prieto, Raquel, “Ana Roquero, la diseñadora española que provoca emociones en la cocina”, en *También Somos Así*, 16/07/2014. <http://tambiensomosasi.es/ana-roquero-la-disenadora-espanola-que-provoca-emociones-en-la-cocina/> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 04/04/2015].

<sup>45</sup> Norman, Donald A., *El diseño emocional. Por qué nos gustan (o no) los objetos cotidianos*, Paidós, 2005.

<sup>46</sup> Prieto, Raquel, op. cit.



anteriormente mostrada, diferenciándose de otros procesos creativos donde el marketing está al inicio del proceso, pensando ya su comunicación de inicio, como ocurre, por ejemplo, con Lékué.

Formalmente los boles se caracterizan por tener una base perfectamente cóncava que se asienta de forma natural y cómoda en la palma de la mano. La gama de boles es el resultado de declinar un idéntico diseño básico en dos tamaños: *Jōmon* y *Jōmon Mini*. Cada uno de estos tamaños tiene tres variantes (L, M y S), ofreciendo formas y volumetrías del diseño básico, que permiten adaptar su uso para diferentes tipos de comida. Otro elemento característico del diseño de *Jōmon* es su borde superior curvado, que permite colocar en la parte posterior un pequeño orificio para introducir e inmovilizar el cubierto utilizado con la misma mano que sujeta el bol, ofreciendo una solución integrada de apoyo del cubierto que libera la otra mano. Los boles están realizados en porcelana blanca y decorados con un contraste entre la parte interna esmaltada y la parte externa sin esmaltar. El esmalte utilizado puede ser translúcido o de colores para generar diferentes opciones de decoración adaptadas al gusto del usuario o al contenido alimentario.

Las bandejas tienen la función primordial de proporcionar un soporte estable a los boles cuando estos se posan sobre una superficie horizontal plana. Los boles reposan sobre unas cavidades o “huellas” cóncavas que reproducen con exactitud su base y de esta manera previenen cualquier inestabilidad. Casi todas las bandejas tienen un diseño modular que permite su yuxtaposición, elevando de manera exponencial el número de huellas hasta alcanzar el número de comensales o de platos a degustar. Su versatilidad permite que sean utilizadas como soporte individual para emplatar directamente sobre ellas, con solo darles la vuelta boca abajo. Están disponibles en dos materiales diferentes que reproducen las mismas formas.

En el proyecto, además de la diseñadora y el cocinero, han participado artesanos de la porcelana, la cerámica, el vidrio y la madera, como Luesma y Vega (vajillas para el Bulli, El Cellar de Can Roca, DiverXo, Koy Shunka...) y Taller Bugambilia, con las especialistas Eulàlia Oliver y Glòria Ferrer<sup>47</sup>. La tirada se ha limitado a 1.000 ejemplares.

*Jōmon* se presenta pues como un concepto innovador, refrescante y versátil, apto para una cocina sin fronteras, en entornos formales o desenfadados, que permite posicionar a Cookplay como *challenger* de las grandes marcas establecidas, en un proyecto de clara vocación internacional, ofreciendo una solución elegante y diferen-

---

<sup>47</sup> Rivas, Rosa, “Primitivos muy modernos”, en *El País*, 10/04/2014. [http://cultura.elpais.com/cultura/2014/04/04/actualidad/1396641206\\_744576.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2014/04/04/actualidad/1396641206_744576.html)



ciada para un amplio público que abarca desde la alta restauración y hostelería hasta el consumidor final.

La consecuencia de este producto es clara: “romper el tradicional concepto en las vajillas de plato hondo, plato llano, plato pequeño de postre...” –como explica su diseñadora<sup>48</sup>, proponiendo una experiencia diferente y una relación más natural con la comida que la determinada por la vajilla tradicional.

Así ha sido reconocido internacionalmente. Algunos de los más importantes restaurantes españoles con Estrella Michelin ya han sucumbido a sus encantos y cuentan con *Jōmon* entre su menaje: El Portal de Echaurren (Ezcaray) del chef Francis Parriego es uno de ellos, y también lo podemos encontrar en el restaurante Félix del Hotel Península de Hong Kong, un restaurante cuya propuesta gastronómica se sitúa en los límites culinarios de la moderna cocina europea, bajo la dirección del chef japonés Yoshiharu Kajii y en un espacio diseñado por Philippe Starck<sup>49</sup>.

Además, *Jōmon* ha sido seleccionado para la exposición itinerante de Acción Cultural España *Tapas. Spanish design for food*, que incluye nombres de la talla de Ferran Adrià, El Celler de Can Roca, Llékué, Martí Guixé, Jaime Hayon, Javier Mariscal y Patricia Urquiola, entre otros, y que durante dos años estará recorriendo ciudades como Tokio, Miami, Sao Paulo, Washington y Seúl.

### 3.3. Estrategia de comunicación

Si pensamos en su posicionamiento, la marca se dirige a un segmento de gama alta caracterizado por productos que son exclusivos en términos de asequibilidad y disponibilidad (edición limitada). Los requisitos de calidad son elevados y a menudo son objetos que reafirman un estatus, ya sea por su tamaño o su calidad de diseño excelente. La tendencia es menos importante aquí que el nombre de la marca, proporcionando estatus al consumidor. Una artesanía de calidad suele ser a menudo parte de las ventajas de productos de gama alta, dando al comprador una sensación de individualidad y autenticidad. Los consumidores no son sensibles a los precios, pero son extremadamente sensibles al producto que ofrece diferenciación al consumidor. En este segmento de lujo, el atributo principal del producto está cambiando de “ostentoso” a “artesanía extraordinaria”.

---

<sup>48</sup> Ibíd.

<sup>49</sup> Prieto, Raquel, op. cit.



Para poder acceder a ese segmento de mercado y ser reconocido de forma natural como uno más de sus integrantes, es necesario ante todo desarrollar una imagen y una política de marca que reúna los siguientes atributos esenciales:

- Diferenciadores: global, diseño innovador y confianza.
- Valorados: funcionalidad y versatilidad.
- Esperados: calidad, elegancia y reconocimiento.

Tanto la elevada calidad del diseño como su funcionalidad versátil y su durabilidad hacen de *Jōmon* un objeto singular, genuino, útil y de gran valor personal. Adicionalmente, los materiales elegidos para una primera versión conceden a *Jōmon* el resto de valores intrínsecos para posicionarse en la gama alta.

Este segmento de mercado es el que ofrece las mayores oportunidades de crecimiento en la Unión Europea, siempre que el producto satisfaga las exigencias de calidad y exclusividad del usuario o consumidor posicionado en este segmento.

Al respecto, además de la inmediata aceptación que ha tenido en restauración, pensando en el cliente de tienda, la empresa identifica una serie de *targets* dentro del ámbito amplio de los *foodies*, distintas culturas urbanas que compran exclusividad y productos que identifican con su estilo de vida. Así, se dirige principalmente a dos tipos de cliente<sup>50</sup>: *boomers* (clientes entre 45 y 65 años con un nivel socio-profesional medio-alto, gourmets de gusto refinado que buscan lo mejor de la cocina) y *hipsters* (devoradores de novedad pero con un gusto *vintage*, cuya relación con la gastronomía pasa por la comida rápida de calidad, picoteo, precios ajustados y una sofisticada informalidad).

Asimismo, llama la atención las distintas estrategias activadas para vincular la marca a un ámbito artístico, con prácticas como la serie limitada y su presencia en exposiciones, además de presentaciones en museos como el Guggenheim, lo que evidentemente refuerza su imagen de cara a un *target* de gama alta.

Por último, gran parte de los esfuerzos en comunicación se han concentrado en el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, como elemento esencial para construir y controlar la imagen de marca, la venta directa y como hilo conductor de la fidelización de los clientes a través de campañas de e-marketing; siendo también parte fundamental de la estructura y del funcionamiento del departamento de vigilancia estratégica.

---

<sup>50</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



## 4. Retos

El principal objetivo para una *startup* es consolidarse y ampliar su oferta, abriendo nuevos mercados como Japón mientras experimentan con nuevos productos dentro del universo gastronómico.

De ahí varios proyectos como la colaboración con ilustradores de renombre para incorporar serigrafías en la parte interior de los cuencos *Jōmon*, desarrollando series limitadas. Dentro de esta misma serie también están trabajando para ampliar la gama *Jōmon* con nuevos tamaños de cuenco.

Y en la actualidad se encuentran desarrollando un nuevo producto en porcelana relacionado con el mundo de la bebida.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

Las claves de esta nueva editora de “food and design” se han fundamentado en varios aspectos:

- Ofrecer una primera línea de producto global, que se puede aplicar a todas las culturas gastronómicas: “global eating, local food”.
- Buen conocimiento del entorno competitivo para el desarrollo de la marca, dirigiéndose a *targets* muy concretos, lo que le permite focalizar los nichos de mercado.
- Importancia de la comunicación e imagen de marca, posicionada con éxito dentro de una gama alta, gracias también a su vinculación con otros circuitos, como el artístico.

Tal y como confirman diversos premios internacionales de diseño, situando la marca con éxito en el ámbito de la nueva cultura gastronómica, donde la emoción y la sofisticación son elementos fundamentales.

**Cosentino**<sup>51</sup>[www.cosentino-group.net](http://www.cosentino-group.net)

imagine &amp; anticipate

*Empresa líder que, responsablemente, imagina y anticipa con sus clientes superficies innovadoras de alto valor para el mundo de la arquitectura y el diseño*

**Grupo Cosentino**

## 1. Presentación

El Grupo Cosentino es una compañía global, aunque de propiedad familiar, que produce y distribuye superficies innovadoras de alto valor en arquitectura y diseño. Además, es el primer productor mundial de superficies de cuarzo y distribuye sus creaciones a más de 50 países, gracias en un primer momento al Silestone® y en la actualidad al desarrollo de una nueva marca Dekton®, que a su vez ha supuesto generar una nueva categoría de producto: la superficie ultracompacta, que ha sido galardonada con el premio KBB 2014 a la innovación en la cocina.

---

<sup>51</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Pilar Navarro, Directora de Comunicación del Grupo Cosentino.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

Eduarda y Eduardo Cosentino, padres de los actuales propietarios del Grupo Cosentino, iniciaron en la década de 1940 su actividad de explotación de canteras y elaboración básica de mármoles en Macael (Almería). Esta población se ubica en la Sierra de los Filabres, cuyo mármol es apreciado en todo el mundo por su calidad y pureza. En esta comarca, la explotación del mármol se remonta a la época de los fenicios y, desde entonces, la piedra extraída de esta zona ha sido utilizada en la construcción de obras emblemáticas como la Alhambra de Granada, La Mezquita de Córdoba, el Palacio Real de Madrid o el Monasterio de El Escorial.

La experiencia de la familia Cosentino en el sector del mármol llevó a la segunda generación de la misma a la constitución en 1979 de Mármoles Cosentino S.A. Se trataba de una empresa nacida con 17 trabajadores, iniciativa de Francisco Martínez-Cosentino Justo, junto con su hermano Eduardo Martínez-Cosentino, a los que años más tarde se incorporaría José Martínez-Cosentino Justo. Para entonces ya contaban en Barcelona con un pequeño almacén de mármoles.

Durante la década de los ochenta, Mármoles Cosentino S.A. suministró mármoles para los más destacados proyectos constructivos de la Costa del Sol. Asimismo, durante esta década la empresa amplió su actividad comercial a otros puntos de la geografía española y europea. Pero los hermanos Martínez-Cosentino eran conscientes de que su actividad no podía reducirse a la extracción y transformación del mármol “Blanco Macael”, y decidieron emprender una estrategia de diversificación y expansión internacional, a través de la investigación y posterior comercialización de nuevos productos.

En esta línea de investigación y desarrollo, Cosentino emprendió un ambicioso proyecto que culminó con la construcción de una revolucionaria planta industrial donde se empezó a fabricar en 1990 el producto Silestone®. Se trata de una superficie de cuarzo con características muy adaptables a los nuevos espacios públicos, comerciales y privados, aportando soluciones y opciones de calidad para la arquitectura del siglo XXI. El ámbito de la encimera de cocina sería el nicho de mercado donde, en poco más de 5 años, triunfaría el producto Silestone®.

Como *driver* de valor añadido y ejemplo de diferenciación internacional dentro de la industria de la piedra, Silestone® permitió a Cosentino lograr un crecimiento sostenido y alcanzar el liderazgo en sus objetivos de diversificación geográfica y políticas de innovación y desarrollo de nuevos productos y soluciones. En esta fase abre varias filiales, siendo C&C North America la primera en 1997.



En 2005 continúa la investigación con el desarrollo del nuevo Silestone antibacterias, que coincide con la adquisición de US Stone. Otro producto es Sensa®, un granito antimanchas, lanzado en 2009.

Tras años de constante crecimiento, en 2015 el Grupo Cosentino cuenta con presencia con activos propios en los cinco continentes, el 90% de sus ventas se generan en los mercados internacionales y ha logrado de nuevo revolucionar y ser pionero en su sector con el desarrollo de una nueva marca Dekton®, que a su vez ha supuesto generar una nueva categoría de producto: la superficie ultracompacta.

El Grupo basa su desarrollo en la expansión internacional, un innovador programa de investigación y desarrollo, el respeto por el medio ambiente y la sostenibilidad, y su compromiso corporativo permanente con la sociedad y las comunidades locales donde está presente, fomentando la formación, la igualdad y la seguridad laboral.

En resumen, su misión consiste en ser una “empresa líder que, responsablemente, imagina y anticipa con sus clientes superficies innovadoras de alto valor para el mundo de la arquitectura y el diseño”. Su visión: “liderar el mercado global de superficies, a través de la acción de sus marcas, con soluciones arquitectónicas innovadoras que proporcionan diseño, valor e inspiran la vida de nuestros clientes”<sup>52</sup>. Y sus valores:

- Unidos: Cosentino es una empresa que continúa compartiendo en el tiempo la misma misión, visión y principales objetivos y valores.
- Comprometidos con la calidad, la seguridad y la salud, el medio ambiente, la sociedad, el entusiasmo, la seriedad y el esfuerzo personal.
- Accesibles al cliente, al colaborador, al proveedor y al ciudadano.
- Emprendedores: innovadores y pioneros.
- Autoexigentes: apuestan por la mejora continua y la innovación, buscando la excelencia y la aportación de valor.
- Internacionales.
- Sensibles: admiran y reconocen el trabajo de los mejores, fomentando el diálogo con sus colaboradores, clientes, proveedores..., adaptándose a las particularidades de cada mercado para poder crecer.
- Flexibles ante los cambios, adaptándose a nuevas situaciones, a diferentes culturas y civilizaciones, buscando siempre la mejora continua en sus procesos.

---

<sup>52</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

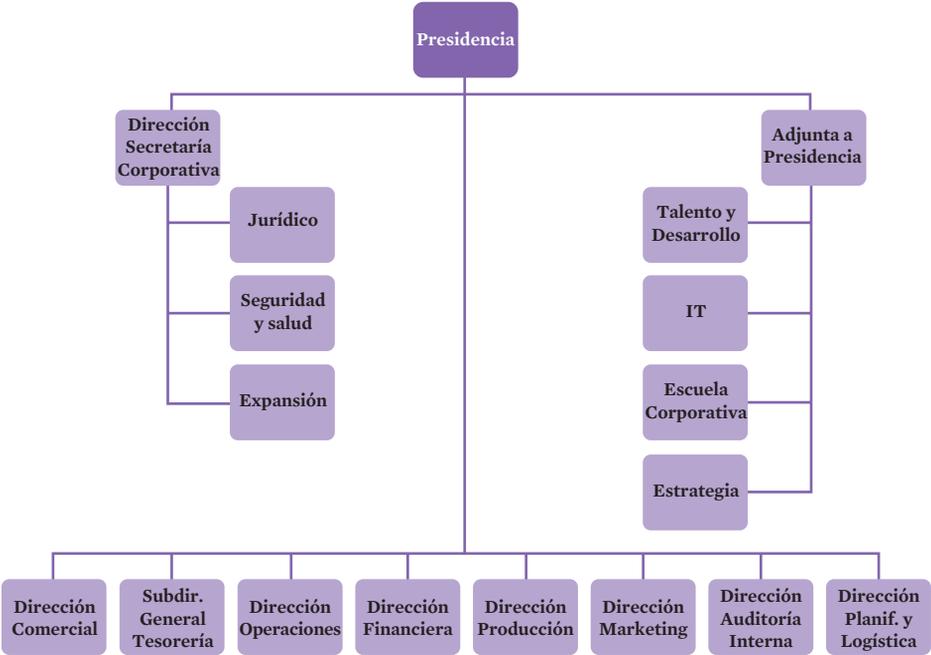


- Modestos: comportamientos presididos por la humildad para seguir creciendo.
- Guiados por la igualdad: todas sus acciones se basan en unos principios de igualdad entre nuestros colaboradores, ofreciendo las mismas oportunidades a hombres y mujeres.
- Íntegros y honestos: se mantienen siempre dentro de las normas éticas y legales aceptadas.

## 2.2. Estructura y recursos

El organigrama de la empresa es el siguiente:

**FIGURA 3**  
Organigrama de Cosentino



Fuente: Cosentino

El primer factor al que se le da importancia es al capital humano. Las personas que trabajan en la compañía constituyen el pilar fundamental para el desarrollo e innovación



de la empresa. Todos ellos aportan valor y contribuyen a la posición de liderazgo de Cosentino. La compañía cuenta con más de 2.700 empleados en todo el mundo y su plantilla está formada por 44 nacionalidades diferentes. Esta diversidad favorece la creación de distintos puntos de vista, que aportan riqueza en las tomas de decisiones llevadas a cabo en el ejercicio de la empresa. Asimismo, como política corporativa esencial, se promueve la formación constante del capital humano y la promoción interna.

El estilo de liderazgo en Cosentino refleja los hitos clave de su evolución como compañía. De su origen como empresa local y familiar conserva el liderazgo orientado a la tarea o desempeño, buscando un resultado basado en la calidad y que asegura el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Por otra parte, el desarrollo organizacional y la constante profesionalización en todos los ámbitos de la empresa han incorporado al estilo de liderazgo la delegación de responsabilidad y atribuciones en los equipos, generando un espacio para el aporte de ideas donde se aprecia la iniciativa y la autonomía en la gestión.

A pesar de contar con un gran número de localizaciones en todo el mundo, el objetivo de la compañía es crear siempre espacios de trabajo que reflejen el espíritu de una empresa ligada a la innovación y la vanguardia en el diseño. Todas las sedes transmiten una imagen moderna y dinámica basada en el uso de los productos de Cosentino. En el ámbito industrial y logístico, las fábricas, talleres y *hubs* comparten como principal objetivo la seguridad laboral y la orientación a la eficiencia.

En cuanto al entorno emocional, una de las máximas es “apasionarte y divertirte con lo que haces”<sup>53</sup>. En un mercado altamente competitivo, y con el grado de diferenciación y liderazgo que persigue Cosentino, se requiere gestión continua de proyectos retadores y alto grado de eficiencia. Esto supone un nivel de exigencia profesional elevado, pero al mismo tiempo permite alcanzar la satisfacción profesional como uno de los elementos más motivadores en el desempeño. Por último, en la gestión de equipos prima la cercanía, facilitando un mayor grado de involucración y compromiso profesional.

Tolerancia al error. La fiabilidad está inscrita dentro de lo que se denomina el “ADN Cosentino”, que está compuesto por las señas de identidad que deben regir la actuación de todos los profesionales de la compañía, independientemente de su ámbito funcional y su posición en la estructura organizativa. Dicha fiabilidad no es entendida como la ausencia de errores, sino como la disposición a reconocerlos cuando se cometen, de manera que haya una solución y un aprendizaje. Saber abordarlos puede suponer la diferencia.

---

<sup>53</sup> Ibid.



### 2.3. Producción y estrategia de comercialización

El cliente objetivo / segmentos de mercado están compuestos por marmolerías, tiendas de cocina y baño, prescriptores y profesionales (arquitectos, diseñadores, proyectistas...) y el cliente final / consumidores.

Los campos de actividad son la minería, materiales de construcción / decoración (producción, distribución y comercialización de la piedra).

Los canales de comercialización: Cosentino Centers y Cities, tiendas de cocina y baño y grandes superficies (Lowe's, Home Depot, entre otros).

Así, sus fuentes de ingresos pasan por la producción, distribución y comercialización de materiales para la construcción, arquitectura y diseño. Su facturación en 2014 fue de 563 millones de euros.

La configuración de la cadena de valor es la siguiente: Cosentino - Cosentino Center & Cosentino City - marmolistas - tiendas de cocina y baño / prescriptores (arquitectos y diseñadores) / cliente final.

Si analizamos la estrategia y posicionamiento del Grupo Cosentino, claramente se posiciona como empresa líder que concibe conjuntamente a sus clientes superficies innovadoras de alto valor para el entorno de la arquitectura y el diseño. A partir de este *reason why*, su objetivo es liderar el mercado global de superficies, a través de la acción de sus marcas, con soluciones arquitectónicas innovadoras que proporcionan diseño, valor e inspiran la vida de los clientes.

Para ello, su actividad se basa en cuatro ejes fundamentales y diferenciadores:

- Internacionalización: el Grupo Cosentino se ha caracterizado desde sus inicios por la continua reinversión de sus recursos en activos productivos, de distribución y de innovación y tecnología. La política de expansión internacional se ha basado sobre todo en el establecimiento de Cosentino Centers, Cosentino City y filiales comerciales con activos propios. Ello conlleva haber logrado un sistema global de distribución, servicio y atención al cliente único en su sector.

Además del servicio y calidad en la distribución, la compañía logra su liderazgo también por su capacidad única de fabricación, con factorías de última generación con tecnologías avanzadas y máximas cuotas de seguridad laboral y respeto medioambiental. La multinacional cuenta con 7 fábricas de producción (6 en Almería y 1 en Brasil); 15 fábricas de elaboración de encimeras de cocina y baño (14 en Estados



Unidos y 1 en Almería); 1 plataforma logística inteligente (en España); 2 *hubs* de distribución en Estados Unidos y más de 90 Cosentino Centers en todo el mundo.

- Política de desarrollo de nuevos productos y marcas: el proceso de expansión del Grupo Cosentino le ha llevado a aplicar los últimos avances tecnológicos para producir en la actualidad innovadores materiales y soluciones de alto valor para el mundo de la arquitectura y el diseño, tales como Silestone®, Dekton® o Sensa by Cosentino®.
- El logro de productos competitivos y diferenciadores solamente es posible desde la firme apuesta en el origen de la compañía por la I+D. Gracias a la inversión constante en innovación e investigación, el Grupo Cosentino ha logrado crear productos tecnológicamente avanzados como Silestone® con propiedades bacteriostáticas en colores seleccionados, la superficie ultracompacta Dekton®, los granitos Sensa by Cosentino® o la serie *Eco Line* de Silestone®, reciclada y certificada *cradle to cradle*.

Este compromiso con la innovación no solo se traduce en los productos y soluciones, también repercute a la hora de contar con las instalaciones productivas, sistemas logísticos y las medidas fabriles de carácter medioambiental más vanguardistas y eficientes tanto de la industria de la piedra como de otros sectores industriales.

- Política de RSC, acuerdos y formación. Las actuaciones de la compañía en materia de RSC se asientan en los valores del Grupo Cosentino: compromiso con la seguridad y salud de los trabajadores, con el medio ambiente, la sociedad y la igualdad y diversidad entre los empleados y colaboradores.

En resumen, el gran crecimiento del Grupo Cosentino está basado en una clara y continua vocación emprendedora e innovadora, que le ha llevado a desarrollar continuamente nuevos productos. Asimismo, su éxito internacional se debe a un modelo de organización comercial flexible para garantizar la rápida y sistemática adaptación a los continuos cambios<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Martínez-Cosentino Justo, Francisco, "Grupo Cosentino: la innovación e los modelos de comercialización", en *Outlook*, nº 2, 2008, pp. 71-73.



### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

El Grupo Cosentino aplica la más avanzada tecnología disponible en cada momento para la obtención de superficies innovadoras que contribuyen a la generación de espacios elegantes y bellos para el hábitat privado y los establecimientos comerciales. Estos productos aportan ventajas diferenciales tanto para arquitectos y profesionales de la decoración, el diseño y la construcción, como para los usuarios finales.

Pero no solo se aplica diseño y tecnología en la creación de productos. Desde las instalaciones fabriles y de distribución (centers), la creación de marca y las herramientas de marketing, hasta los sistemas de atención al cliente, todo el proyecto de Cosentino está vertebrado por la innovación, el diseño y el desarrollo permanente.

El Grupo posee un centro propio de I+D+i de carácter interdepartamental en su sede central. Además, mantiene una política activa de colaboración con destacados asesores e instituciones externas en el campo del diseño y la ingeniería. El desarrollo de nuevos productos es complejo y exige una importante inversión de tiempo y recursos. Por esta razón, la inversión de la compañía en investigación supone, aproximadamente, un 1% del total de las ventas anuales del grupo. Fruto de esta inversión es la actual posición de liderazgo de la superficie de cuarzo Silestone®, y la obtención de nuevos materiales pioneros como es la superficie ultracompacta Dekton®, en cuyo desarrollo se han invertido 128 millones de euros y 22.000 horas de investigación.

El Grupo Cosentino cuenta además con un sistema integral de gestión de I+D+i implantado desde 2004. Este sistema ha evolucionado constantemente desde sus inicios, siguiendo con una filosofía de mejora continua. De esta forma, se han ido incluyendo varios apartados como el observatorio tecnológico, que intenta detectar las nuevas tecnologías emergentes en el sector, la gestión de ideas y proyectos, que permite a la empresa captar ideas de cualquier fuente, ya sean universidades, clientes, proveedores o los propios empleados, o la propia gestión de la cartera de proyectos, buscando una concreción eficiente de los mismos.

Por último, dentro de su política de alianzas estratégicas, la compañía forma parte de la Corporación Tecnológica de Andalucía, como una de las empresas líderes representadas en el Patronato Fundacional de la Corporación. Asimismo, se colabora y participa activamente con el Centro Tecnológico Andaluz de la Piedra.

Como declaran desde la empresa: “Silestone® es el perfecto ejemplo de la importancia de la cultura del diseño para el Grupo Cosentino. Tanto para su desarrollo en



1990 como para su posterior consolidación como marca de referencia mundial en encimeras de cocina, Cosentino ha tenido que interiorizar la cultura del diseño en cada elemento producido, desde los propios productos hasta las herramientas de marketing, todo se concibe poniendo el diseño en primer plano. Ello se traslada asimismo tanto a la creación de nuevos productos o soluciones, por ejemplo Dekton®, como también a la sistemática en la distribución o la gestión interna entre otros ámbitos de la organización”<sup>55</sup>.

Las marcas del Grupo Cosentino se renuevan constantemente en base a una filosofía de nuevas series, colores, tecnología aplicada a nuevas texturas, etc. Toda la estrategia de la compañía en cuanto a desarrollo de producto, líneas de investigación e inversiones productivas se hace con este objetivo en mente.

Si consideramos el proceso de diseño, en Cosentino se ha considera siempre como factor clave tener un equipo de investigación y desarrollo con una percepción de la realidad, alineado con el área de Producto y el de Calidad, de manera que las nuevas mejoras introducidas en el sistema de producción puedan traducirse en novedades y soluciones que aporten valor al usuario. Todo ello, combinado con la escucha activa de los clientes, para identificar potenciales intereses, es fruto de la aplicación del Design Thinking en los procesos, lo que equivale a que se prototipen diferentes soluciones y se contrasten hasta dar con las idóneas para cada mercado, lo que resulta fundamental en el proceso de desarrollo del producto y aporta una mayor eficacia a la hora de hallar la solución final.

Además, toda la organización de Cosentino participa activamente en este proceso. Desde la red comercial, que contrasta opiniones con los clientes, pasando por el área de marketing, que “fabrica” nombres y soportes adecuados, herramientas apropiadas, estrategias, etc., hasta el equipo de formación, que es el que transmite los valores que el mercado deberá “aprehender”.

En definitiva, lanzar diseño significa cuidar, ajustar, replantearse lo ya existente una y otra vez, reinventarse en definitiva. Es un continuo desafío superando resistencias al cambio para satisfacer las necesidades de múltiples mercados cambiantes. El atributo más valorado por los clientes de Cosentino a la hora de elegir sus productos es el aspecto. Desarrollar diseños atractivos es la diferencia entre el éxito o el fracaso.

---

<sup>55</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



### 3.2. Productos

Entre los principales productos y servicios, está *Dekton® by Cosentino*, una superficie ultracompacta desarrollada en exclusiva por el departamento de I+D del Grupo Cosentino. Dekton® fue lanzado en todo el mundo en 2013. Creadora de una nueva y revolucionaria categoría de superficie, Dekton® se fabrica utilizando la exclusiva tecnología TSP (Tecnología de Sinterizado de Partículas) de Cosentino, un proceso de fabricación que emplea una versión acelerada de los procesos de altas presiones y altas temperaturas que la naturaleza aplica durante miles de años para producir piedra natural. Con Dekton® se reduce el tiempo de fabricación a 4 horas aproximadamente, y el resultado es un producto que dura toda la vida. Dekton® ofrece decoración en volumen, tablas de gran formato e infinitas posibilidades de diseño, en una muestra más de la capacidad de Cosentino para innovar y revolucionar la industria de los materiales para la decoración y la arquitectura.

*Silestone® by Cosentino*, marca líder mundial en la categoría de superficies de cuarzo, es un material compuesto en más de un 90% de cuarzo natural. Las superficies Silestone® poseen una altísima resistencia a manchas, impactos y rayados, además de una baja absorción de líquidos. Cuenta además con una exclusiva propiedad bacteriostática para determinados colores, diversas garantías y certificaciones, así como el nivel de servicio, calidad y responsabilidad que el Grupo Cosentino incorpora a todos sus productos. Silestone® se fabrica en más de 60 colores, 3 texturas y diversos formatos, lo que lo hace muy versátil, pudiendo ser utilizado incluso en grandes piezas sin juntas. Es un material perfecto para su utilización en múltiples aplicaciones de cocinas y baños, así como en laboratorios, hospitales, hoteles, restaurantes y otros usos profesionales.

Esta marca engloba además otra de las innovaciones de Cosentino en los últimos años. La serie *Eco Line* de Silestone® está fabricada con al menos un 50% de materiales reciclados, entre los que destacan la porcelana, el vidrio, los espejos o las cenizas vitrificadas. Cosentino logró con esta serie de colores, ahora integrados en Silestone®, aunar por primera vez en una superficie, el más alto diseño y conjunto de prestaciones y propiedades, con un verdadero componente ecológico y de sostenibilidad.

*Sensa by Cosentino®* es la marca de granitos de Cosentino con una exclusiva protección antimanchas. Los granitos Sensa poseen un revolucionario tratamiento de protección que les aporta una alta resistencia al manchado. A cada tabla se le aplica un tratamiento protector en las modernas instalaciones de Cosentino, que ofrece una garantía de diez años. El tratamiento de Sensa se incorpora a través de un enlace químico al material, otorgando una protección invisible que permite respirar al granito. Este tratamiento surge para evitar que cualquier tipo de líquido penetre en el granito,



y que propiedades como el color, la calidad y el acabado permanezcan inalterables por más tiempo y con un mejor resultado.

Otros productos de Cosentino son *Scalea by Cosentino®* y *Prexury by Cosentino®*.

### 3.3. Estrategia de comunicación

Como empresa multinacional, Grupo Cosentino ha mantenido un compromiso voluntario con las comunidades locales en las que está presente. Esta responsabilidad social corporativa se ve reflejada en un continuo apoyo mediante la educación y la formación en distintos ámbitos, las políticas de igualdad, las acciones a favor de la comunidad y los patrocinios de un amplio abanico de actividades culturales, educativas y deportivas en todo el mundo.

Entre las numerosas actividades, destaca en educación la Cosentino Corporate School con 4 campus, uno de ellos virtual, y la Fundación Eduarda Justo, con sus becas de postgrado, seminarios intensivos de formación y actividades culturales; varias acciones en sostenibilidad, como los congresos multidisciplinares *Shape* y su participación en iniciativas como la vivienda bioclimática *R4 House* o la vivienda ecológica-multimedia real *ECO-BOX*; y el Instituto Silestone, que se preocupa por la higiene y salud, sobre todo en la industria alimentaria y en el sector hospitalario.

La compañía completa su amplia actividad en RSC con diferentes colaboraciones y actuaciones propias en materia de formación, como por ejemplo el patrocinio de Call to Innovation, un programa de becas para la Singularity University en la sede de la NASA en Silicon Valley. Mientras que para el mundo de la arquitectura y el diseño promueve la competición Cosentino Design Challenge, actualmente en su novena edición y que cuenta con la participación de algunas de las escuelas de diseño más importantes del mundo.

A ello hay que sumar un tipo de patrocinios más directos, que han aportado visibilidad masiva a la marca, como son los realizados en el mundo del deporte, apoyando deportistas como Fernando Alonso, Jorge Lorenzo o Rafael Nadal o su aparición en 2005 en el mayor evento publicitario del mundo, la Super Bowl, siendo la primera empresa española en anunciarse en el mismo. Por otra parte, y siguiendo la apuesta de Cosentino por vincularse a eventos deportivos de alcance mundial, la multinacional española y su marca Silestone® estuvieron presentes durante los Juegos Olímpicos de Invierno de Vancouver mediante la campaña de comunicación paneuropea que se realizó en la cadena deportiva Eurosport.



Gracias a la conquista del mundo de la cocina, otro de los ámbitos de mayor colaboración de Cosentino es la gastronomía. De esta forma, el nombre de la compañía, y de sus marcas, está ligado a nombres tan relevantes como David Muñoz, Dani García, Karlos Arguiñano, Andoni Luis Aduriz o Sergi Arola. También dentro de la gastronomía, destaca su colaboración con el Basque Culinary Center en el País Vasco (España) o el certamen internacional de los “50 mejores restaurantes”.

Recientemente destaca el lanzamiento de dos herramientas de diseño online: *Cosentino 3D Home* y *Cosentino HD Home Viewer*, dos simuladores de ambientes que permiten mover la cámara y enfocar detalles desde diferentes ángulos y condiciones de luz. Estas herramientas permiten diseñar y crear ambientes personalizados de forma rápida, intuitiva y con atractivos elementos visuales, permitiendo la combinación de colores y acabados de muebles, encimeras, suelos, aplacados y demás elementos para la arquitectura y el diseño. Concebidas tanto para el cliente final como para el profesional, incluyen toda la gama de colores y acabados de las superficies de cuarzo Silestone®, de las superficies ultracompactas Dekton® y de las superficies recicladas Eco by Cosentino®, así como el catálogo completo de la Cosentino Bath Collection.

Este uso de aplicaciones se suma al de otras ya usadas por la empresa no con fines de comunicación, sino de gestión, como es el caso de *Gateway Productivity Accelerator*, que permite la gestión de las fábricas desde cualquier ubicación en tiempo real<sup>56</sup>.

## 4. Retos

En un ámbito global el principal reto a corto y medio plazo es aumentar la diversificación de nichos de mercado, con especial foco en el ámbito de la arquitectura. Para ello, se cuenta con la excelente aceptación que está teniendo entre los profesionales de todo el mundo la superficie ultracompacta Dekton®, así como el prestigio siempre revitalizado de Silestone®.

Asimismo, Cosentino seguirá con el proceso de internacionalización en base a su modelo propio de distribución, implantándose en nuevos países como Turquía, Israel o Canadá, y abriendo más Centers y Cosentino City.

Para todo ello, será fundamental tanto la incorporación de nuevo talento, como una mayor promoción interna de los empleados gracias a la formación constante que tienen. Igualmente la multinacional continúa con su proceso de digitalización, fundamental en un entorno global y con una red de instalaciones y colaboradores tan elevada.

---

<sup>56</sup> Muñoz, Miguel, “Movilidad y gestión de plantas”, en *bspreviews*, julio de 2014, pp. 38-39.



Estos objetivos se engloban dentro de los actuales proyectos estratégicos de la compañía, entre los que cabe mencionar *Darwin*, que afecta al modelo de gestión de la cadena de suministro; *Revolution* para aumentar la cuota de mercado en países en los que ya hay presencia propia, o *Time to market*, que consiste en poder monitorizar y reducir el tiempo transcurrido desde que se genera una necesidad o idea en el mercado hasta que Cosentino genere ventas recurrentes de dicho producto.

Cosentino confía concluir el año 2015 con casi 3.000 trabajadores en toda la organización, y con un porcentaje superior al 90% en negocio internacional.

Asimismo, Cosentino ha sido pionera, por ejemplo, con el desarrollo de un producto definido como “superficie reciclada” destinado a la arquitectura y el diseño: *Eco Line* de Silestone® o la culminación del Análisis de Ciclo de Vida (ACV) para este mismo producto. Para los próximos años, el reto es mantener vigente la concienciación que siempre ha tenido la compañía de la relevancia que tiene aplicar criterios ecológicos y sostenibles en su actuación diaria. Desde 2011 está activo de forma constante un grupo de trabajo específico dedicado a la innovación y el desarrollo de nuevas acciones, tecnologías y productos que ayuden a contribuir día a día con la mejora del medioambiente y la sostenibilidad de los procesos productivos.

De esta forma, se seguirán mejorando y adaptando las últimas tecnologías en materias tales como el control atmosférico de emisiones, la gestión del agua, la eficiencia energética, el reciclaje o la gestión de los residuos. Como empresa fabricante, forma parte del ADN corporativo.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

Respaldado por una larga tradición empresarial, el Grupo Cosentino ha sabido transformarse óptimamente en las últimas tres décadas gracias a tres “ingredientes vitales”: el capital humano, la apuesta desde el origen por la innovación y la aplicación de la tecnología al mundo ancestral de la piedra natural, y la internacionalización. A partir siempre de productos y marcas que ofrecen un valor añadido tangible y real, la mejor calidad en el servicio y atención al cliente posibles, ofreciendo constantemente soluciones pioneras a la vanguardia del sector.

Las claves del éxito de la empresa son:

- Planes estratégicos de crecimiento sensatos pero siempre ambiciosos: la multinacional ha generado en los últimos años crecimientos en ventas de 2 dígitos en la mayoría de los mercados en los que opera.



- Investigación e innovación, pilares de la propuesta de valor al mercado: uno de los principales objetivos de Cosentino siempre ha sido incrementar la diversificación del portfolio de productos y soluciones, para aportar valor añadido a toda la cadena de valor.
- Un modelo propio y único de distribución, aplicado a todos los mercados: la máxima expresión son los Cosentino Centers, plataformas comerciales y de servicio integral.
- Un portfolio de marcas líderes: valores intangibles unidos a las más altas prestaciones y propiedades de los productos. Siempre bajo la premisa de adaptarse y dar respuesta de alto valor añadido a los requerimientos de los clientes en cada uno de los mercados donde opera la compañía.
- Una organización eficiente y capaz de actuar con mentalidad de multinacional. El propio capital humano, la gestión del conocimiento o el uso de las nuevas tecnologías de la información son premisas básicas para la mejora continua y la eficiencia de la organización.
- Un negocio siempre rentable, no solo para la propia compañía, sino actuando siempre como un socio de éxito y prosperidad para clientes, colaboradores, entorno y comunidades locales.
- Reinversión de los beneficios: desde los inicios y con magnitudes mucho menores, Cosentino siempre ha reinvertido sus ganancias para desarrollar la I+D, realizar el proceso de internacionalización y llevar a cabo sus política de RSC.
- Formación y apuesta por la sostenibilidad y la responsabilidad social como elemento integrador del proyecto empresarial. Cosentino apuesta por la formación, la orientación y el servicio eficiente hacia al cliente, así como por la vertebración de todas las actividades de la compañía en favor de la sostenibilidad y la responsabilidad social.

**Ecoalf recycled fabrics**<sup>57</sup>[www.ecoalf.com](http://www.ecoalf.com)**ECOALF**

UPCYCLING WORLDWIDE

*Donde la gente ve basura, nosotros vemos materias primas*

**Lema de Ecoalf**

## 1. Presentación

Empresa española de referencia no solo en el sector de la moda, sino también en el sector del reciclaje. Con vocación internacional, desde Madrid proyecta una imagen de modernidad que conjuga compromiso social con un pulido estilo, conectando con un sector de público en crecimiento: aquel que es sensible a valores medioambientales. Es pues un ejemplo significativo de productos de moda de calidad dentro de un ámbito de conciencia social corporativa y que demuestra un alto grado de innovación.

En 2014 Ecoalf recibió diversas distinciones como el Premio Nacional de la Moda al Emprendimiento, por introducir conceptos innovadores en el mundo de la moda, y el Premio de Agricultura a la PYME Sostenible y el Premio a la Innovación de Ford España y la revista *ICON*. Además, ha obtenido el Premio El Confidencial-KPMG a las Mejores Iniciativas en Ecoeficiencia (2015).

---

<sup>57</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Javier Goyeneche, fundador y director de Ecoalf.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

Ecoalf Recycled Fabrics S.L. es una compañía de moda que se caracteriza por fabricar ropa y accesorios a partir de diferentes residuos a través de la integración de tecnología punta. Sin duda, es hoy día una referencia imprescindible del sector de la moda en cuanto a innovación en materia medioambiental se refiere.

Ecoalf surge tras una larga experiencia de su director, Javier Goyeneche, en el mundo de la moda, especialmente en Fun & Basics, que llegó a tener 70 tiendas propias y por la que recibió el Premio al mejor joven empresario de Madrid en 2005. Ya en esta empresa empezó a germinar su conciencia ecológica, aunque quedó muy decepcionado tras una primera búsqueda de materiales, ya que los tejidos conseguidos apenas tenían un 20% de material reciclado, eran toscos y sin textura de tejidos de moda.

Así, tras dejar atrás Fun & Basics, y coincidiendo con el nacimiento de su hijo Alfredo en 2008, al que el nombre de la marca homenajea, decidió fundar Ecoalf, como resultado de su frustración por el uso indiscriminado de recursos naturales del planeta. El reciclaje podría ser la solución siempre y cuando se logren tejidos con la misma calidad y propiedades técnicas que los mejores productos no reciclados. Por lo que inició una intensa investigación en busca de materiales reciclados con un objetivo en mente: “crear el Ferrari del reciclado”<sup>58</sup>, lo que le llevó a fábricas de todo el mundo, dando el impulso definitivo a la empresa en 2012, cuando terminó de reunir el capital necesario.

Adoptando el lema “donde la gente ve basura, nosotros vemos materias primas”, se propuso conseguir tejidos que se acercaran lo máximo posible a ser 100% reciclados, iniciando su andadura Ecoalf con una decidida inversión en I+D+i. Así, empezó a establecer alianzas y acuerdos con fabricantes alrededor del mundo que le aportan una tecnología y conocimientos que por sí mismos no tendrían, pero no comprando materiales sino invirtiendo en su creación para desarrollar todos los elementos reciclados necesarios para fabricar sus productos. De esta forma, Ecoalf en poco más de seis años ha conseguido situarse a la vanguardia de la moda sostenible con una nueva generación de tejidos que permite desarrollar colecciones de moda realmente respetuosas con el medio ambiente, al mismo tiempo que contribuye a concienciar sobre qué bienes se se producen, con qué características y quiénes lo hacen.

---

<sup>58</sup> Mañana, Carmen, “El visionario de la sostenibilidad”, en *El País*, 23/10/2014. [http://elpais.com/elpais/2014/10/21/eps/1413912227\\_325957.html](http://elpais.com/elpais/2014/10/21/eps/1413912227_325957.html) [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 04/04/2015].



De esta forma, se constituye Ecoalf con una misión: minimizar el uso de recursos naturales, a través del reciclado, para lograr una materia prima de alta calidad que le permita hacer prendas atractivas y capaces de competir con cualquier otra empresa de moda convencional.

Construye, por tanto, una empresa donde identidad y procesos se refuerzan energicamente, asociándose a un concepto, “Tras(h)umanity”, que sirve para definir a la propia compañía por medio de un manifiesto que explica cómo las nuevas tecnologías nos permiten invertir los procesos y revolucionar la idea de “materia prima”, convencidos de que “Tras(h)umanity no es un término utópico. Es la conciencia del residuo. Buscamos una nueva generación de consumidores conscientes que no renuncien a sus principios estéticos. Creamos objetos que hacen más agradable tu vida sin pervertir nuestra relación con la naturaleza. Y lo hacemos borrando parte de esa huella ecológica que mancha el mundo. Ecoalf quiere compartir contigo su pasión por los productos hermosos y útiles que descontaminan el planeta. Ayúdanos a llenar de futuro el concepto de residuo”<sup>59</sup>. Como confiesan desde la compañía, “básicamente Tras(h)umanity acepta que el ser humano va a seguir generando basura. Ante esa realidad, podemos quemarla, esconderla, taparla o convertirla en algo positivo”<sup>60</sup>.

En resumen, declaran su actividad regida por una acción necesaria ante el consumo irresponsable de unos bienes naturales finitos, consistente en el reciclado de basura a través de unos valores: sostenibilidad, tecnología, innovación y diseño. Y todo orientado a la calidad del producto, de otra forma esta operación no logrará cautivar a un número suficiente de consumidores.

## 2.2. Estructura y recursos

Como confiesa Javier Goyeneche, “la empresa se monta desde el principio con una estructura pequeña centrada en el desarrollo de producto, tejido y diseño. Ahí es donde están nuestros recursos y nuestro conocimiento. También dedicamos recursos para operaciones y para el control financiero. El resto lo subcontratamos con una supervisión impresionante, desarrollando alianzas para fabricar tejidos”<sup>61</sup>.

Este modelo surge de la experiencia anterior en Fun & Basics, que entró en una expansión muy rápida, con una inversión muy fuerte en tiendas propias, que no soportó la

<sup>59</sup> <http://ecoalf.com/conocenos/manifiesto>

<sup>60</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>61</sup> Galán, Rafa, “El negocio que surgió del plástico, el café y las redes de pesca”, en *Emprendedores*, 23/05/2014. <http://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/ecoalf>



llegada de la crisis. El modelo de Javier Goyeneche para Ecoalf, en cambio, pretende invertir en capital humano e investigación más que en infraestructuras, externalizando muchos servicios, como la comunicación y el marketing, que desarrolla la agencia Cien volando.

Así, en Madrid tiene la sede central y la única tienda, contando con un equipo de 16 profesionales altamente reconocidos en el sector, con más de 15 años de experiencia, que incluyen diseñadores, expertos en I+D, ventas y dirección general. Pero más allá de la estructura central, “es fundamental para el desarrollo el hecho de tener 13 socios para fabricar los materiales procedentes del reciclado de residuos” –como declara Javier Goyeneche<sup>62</sup>.

Asimismo, el diseño de la estructura organizativa y sus procesos ha sido realizado con el fin de fomentar y optimizar comportamientos éticos y sostenibles. Se puede hablar pues de una cultura organizativa orientada a las personas, pero con un alto grado de control, organizando el personal por funciones concretas y proyectos, que se desarrollan a través de sus alianzas. Este modelo permite así no invertir grandes cifras en infraestructura, que se destinan a investigación, capacitando así a la empresa para un mayor desarrollo de la innovación.

### 2.3. Producción y estrategia de comercialización

La empresa concentra sus recursos humanos en España (solamente una persona perteneciente al personal está en Asia), realizando la mayoría de la producción de materiales fuera de España, en aquellos lugares del mundo donde encuentra el grado de calidad requerido y una fuente constante de residuo, intentando reducir también la huella de carbono al fabricar donde lleva a cabo el proceso de reciclaje; de ahí que colabore con empresas de todo el mundo, de Taiwán a Italia, pasando por Japón y Corea. No obstante, se fabrican algunos materiales en España, como el reciclado de neumáticos y su tratamiento, que posibilita un caucho limpio que dará vida a sandalias de goma.

Para que esta producción sea posible, es esencial la inversión previa en investigación y desarrollo, a la que Ecoalf destina en torno a 120.000 euros cada año, una cifra considerable para una PYME. De hecho, resulta muy difícil encontrar otra firma de moda en España “que esté involucrada e invierta tanto en I+D+i”, como asegura Marta Calvo Robles, miembro del departamento medioambiental del Centro Tecnológico del Calzado de La Rioja<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>63</sup> Mañana, Carmen, op. cit.



El proceso habitual consiste, primero, en la elaboración de la materia prima (8-12 meses de desarrollo de los tejidos) y más tarde tiene lugar la fase de diseño y producción de las prendas. Consiguientemente el proceso es integral y sale caro, porque no compran los materiales a proveedores, sino que crean el tejido en colaboración con sus socios y luego diseñan sus productos. Por ello, afirma el fundador de la empresa, “necesitamos ajustar los márgenes de nuestras prendas para comercializarlos a precios competitivos”, algo que van consiguiendo al aumentar el volumen de lo producido<sup>64</sup>.

Además, de forma coherente con su filosofía, mantienen un principio logístico: fabrican donde se recicla. En efecto, como comentan, “si reciclamos el neumático en España, no me quiero llevar ese neumático reciclado para hacer la chancla en China, la fabricamos en Arnedo. Si reciclamos las redes de pesca en Corea hacemos todo lo que hacemos en redes allí, y si reciclamos el café en Taiwán lo hacemos todo allí”<sup>65</sup>.

¿Qué significan estos principios desde el punto de vista del negocio? Javier Goyeneche responde a ello diciendo que “la nuestra no es una empresa financiera. Si analizas este último plan desde un punto de vista puramente mercantil resulta obvio que no es rentable. ¿Por qué sacar el PET del mar si lo tienes en tierra? Porque nadie lo hace. Eso es Ecoalf”<sup>66</sup>.

De esta forma, el modelo de negocio que defiende el fundador de la compañía no es el de la moda ágil, llevado a cabo habitualmente por las grandes empresas, sino lo que se denomina “low profit”, un término usado en Estados Unidos para referirse a las empresas que dan prioridad a los objetivos sociales. Conformadas como realidades innovadoras son en parte empresas sociales y en parte sociedades de capital, privilegiando la misión y el posicionamiento por encima de los beneficios inmediatos, aunque con miras a establecerse en gama media-alta que les permita mantener un balance positivo a largo plazo.

Como cuenta José Múgica, CEO de Ecoalf, “empezamos con una línea de producto básico (plumas y abrigos). Salían a un precio razonable para el nivel de calidad y para el posicionamiento de marca: diseño 100% sostenible a partir de productos 100% reciclados. Funcionó muy bien, se vendió muy bien, pero el *feedback* que recibimos fue: el producto es genial, como todo puede mejorar, el precio es bueno, pero en ocasiones sois los más baratos de la tienda y deberíais cuidar esto (...) En lugar de sacarlo más caro, al año siguiente apostamos por mantener la línea básica. Y también por sacar

<sup>64</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>65</sup> QSMHM, “Entrevista a Javier Goyeneche”, en Asociación de Marketing de España. <http://recursos.anuncios.com/files/623/47.pdf>

<sup>66</sup> Mañana, Carmen, op. cit.



otra línea, con otros diseños, esta sí más sofisticada y con un precio más alto, más de moda y para otro público. Y el mercado respondió. Fue una decisión difícil para llevar tan poco tiempo”<sup>67</sup>. Ahí puede residir la diferencia entre tener negocio o no, y el resultado es un facturado de 4 millones de euros en 2014.

En cuanto a la distribución, la práctica total de sus ventas se realiza a través de su tienda propia en Madrid y por el canal mayorista por medio de agentes. Asimismo, hay acuerdos con algunas grandes superficies, como Harrods.

La facturación en España supone el 20% del volumen de negocio de la compañía, siendo su primer mercado Estados Unidos, donde se concentra buena parte de sus alianzas estratégicas, que no solo se firman buscando producir algún material, sino que también dan visibilidad, además de ser fuentes directas de ingresos. Este es el caso de Apple, para la que han producido una línea de fundas para sus ordenadores, que se venden en los Apple stores de Estados Unidos y Canadá, siendo una colaboración que ha resultado muy favorable en esta primera etapa para la expansión internacional, abriéndole muchas puertas.

Entre sus principales clientes destacan los mejores *retailers* del mundo: Barneys (NY), Bloomingdales (US), Merci (París), Isetan (Japón), United Arrows (Japón), Cargo (Milán), Reyer (Austria), Scoop (NY), Harvey Nichols (Londres), Lafayette (Beijing), etc.

### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

Para Ecoalf hay una cuestión básica, donde cobra importancia la fase de diseño: pretende ofrecer producto reciclado de calidad, diferenciándose de aquellos productos reciclados que encontró Javier Goyeneche en sus inicios, donde la apariencia estética y los modelos eran de escaso nivel y belleza. En efecto, el fundador de Ecoalf insiste en que el diseño es igual de importante que la sostenibilidad para el futuro del proyecto: “por muy bonita que sea la historia que cuentes, la gente no va a comprar ese traje de baño si no les queda bien o no les gusta el color. El patrón y la calidad son lo primero. Nuestra filosofía va por debajo, porque queremos competir en igualdad de condiciones con las marcas de moda, digamos, normales”<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> Galán, Rafa, op. cit.

<sup>68</sup> Mañana, Carmen, op. cit.



Por tanto, la “historia” es fundamental en una marca como Ecoalf, pero también que tras su consumo, el cliente confíe en el producto. En ese sentido, Ecoalf ha demostrado conseguir una fidelización alta, fruto en gran parte de un diseño de alta calidad y también a la durabilidad de los productos.

La investigación de materiales es el motor de la compañía. Sin embargo, es muy importante que el tejido reciclado adquiera un aspecto y textura de tejidos sofisticados de moda, condición que parte de la investigación y que culmina con el diseño de la prenda. “Desde Ecoalf queremos demostrar que se puede crear una nueva generación de productos de moda realizados con materiales reciclados con el mismo diseño y calidad que los mejores productos no reciclados del mundo. La idea es crear productos en los que si no te cuento que es reciclado, tú no te des cuenta”<sup>69</sup>.

En Ecoalf se aferran al estudio sobre pautas de consumo que realizó el grupo de comunicación Havas en 2009 para definir el *target* y la estrategia. Según este informe, un 70% de los entrevistados prefiere un producto responsable medioambientalmente frente a otro que no lo es, y un 38% está dispuesto a pagar más. En España los porcentajes son un poco diferentes, no obstante, el sostenible es un nicho de mercado en crecimiento, aunque la conciencia se despierta mejor si el producto te atrae. En efecto, Javier Goyeneche explica que la gente compra sus productos fundamentalmente “porque son bonitos, porque su diseño les convence”<sup>70</sup>.

Pero siendo sus productos de gama media-alta, este compromiso da pie a otro tipo de consideraciones, como puede ser la reinterpretación del concepto de “lujo”, donde se funden éticas y estéticas.

### 3.2. Productos

La intensa búsqueda para producir tejidos completamente reciclados se alargó hasta que Javier Goyeneche encontró en el sur de Taiwán una señora que reciclaba botellas de plástico para hacer alfombras, consiguiendo unas fibras de calidad óptima. Esta fue la primera *joint venture* de Ecoalf a partir de la que se fabrican tres variedades de PET 100%, con el que elaborar bolsos. Después llegaría toda una gama textil elaborada a partir de redes de pesca, de las que se extrae en Corea el mejor nylon del mercado,

---

<sup>69</sup> “Entrevista a Javier Goyeneche, fundador y presidente de Ecoalf”, en *Interempresas*, 30/10/2014. <http://www.interempresas.net/Plastico/Articulos/128980-Entrevista-a-Javier-Goyeneche-fundador-y-presidente-de-Ecoalf.html>

<sup>70</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



neumáticos, algodón y lana posindustriales o posos de café<sup>71</sup>, que dan lugar a decenas de tipos de tejidos diferentes de alta calidad donde al menos el 93% de la materia es reciclada. “La previsión es tener un catálogo de 200 tejidos de aquí a dos años”<sup>72</sup>.

Para ello no solo recicla basura, alargando su ciclo de vida y evitando residuos, sino que también investiga para sustituir, por ejemplo, fibras naturales de origen animal, que necesitan mucha agua, por otros materiales, como las ortigas, de las que se podría derivar un tejido que sustituyera a la lana. Además, son fundamentales las citadas alianzas, como la establecida con 7Eleven, que permite recoger los posos del café que, mezclados con trozos de plástico reciclado, dan lugar a textiles utilizados en prendas deportivas.

Siendo así, no es de extrañar que cada vez cobre más importancia la venta de tejidos de Ecoalf, convirtiéndose en una nueva división de negocio de la firma. Marc Jacobs, Hoss Intropia y Louis Vuitton Moët Hennessy les han comprado tejidos, aun así, no pretenden cambiar estrategia para convertirse principalmente en proveedores de otros, sino que el canal normal de sus materiales sigue siendo la propia marca de moda. Al respecto, Javier Goyeneche declara: “la vocación real no es vender tejidos, aunque hay que considerar que de aquí a 2 años Ecoalf habrá desarrollado más de 200 tejidos diferentes”<sup>73</sup>.

En cuanto a sus productos de moda. Iniciaron con bolsos y chaquetas, llegando pronto artículos de viaje, trajes de baño, zapatillas deportivas... Y como toda firma que comienza a hacerse con un espacio propio dentro de la industria, Ecoalf también posee sus prendas icónicas –las mismas que las *celebrities* ya han incorporado a sus armarios. El plumas *Aspen*, gracias a su peso ultraligero y estética unisex, se ha convertido en todo un *must* para los adictos al *running* y la mochila *Oslo* ha conseguido desbancar a muchos otros modelos de la misma categoría de firmas históricas, como reconocen en *Vogue*<sup>74</sup>.

Y además, productos por encargo, como la citada funda para Apple, que tiene una repercusión muy significativa sobre la imagen de Ecoalf.

---

<sup>71</sup> <http://ecoalf.com/conocenos/procesos>

<sup>72</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>73</sup> *Ibíd.*

<sup>74</sup> Mérida, María, “La nueva moda sostenible (by Ecoalf)”, en *Vogue*. <http://www.vogue.es/moda/articulos/entrevistamos-a-la-directora-creativa-de-la-firma-de-moda-sostenible-ecoalf/19657>



### 3.3. Estrategia de comunicación

En Ecoalf se diseña para una nueva generación de consumidores sensibles y que buscan un valor añadido en la ropa que compran. Son personas que eligen marcas porque se sienten identificados con sus valores, porque son auténticas y, al mismo tiempo, tienen calidad. Este plus lo explota la marca, avalada por la investigación y el diseño que tienen detrás los productos.

En esencia, lo más importante es el concepto. Esto es lo que les hace diferentes, de ahí que en la empresa piensen que su marketing son los proyectos, no habiendo un departamento propiamente dicho dentro de la empresa, que acude a la agencia Cien volando cuando activan una acción de comunicación, showrooms y otras actividades similares.

Esto no quiere decir que no haya estrategia, sino que esta recae sobre una identidad de marca fuerte, sus productos y sus alianzas. En efecto, las colaboraciones se han convertido en un valor añadido para la imagen de la empresa, por lo que Apple, Hoss Intropia, Coolhunting, Ekocycle, Barneys New York, Goop, Helena Rohner o su presencia en grandes almacenes como Harrods, Le Bon Marché o Lafayette, además del apoyo de figuras como Gwyneth Paltrow o el rapero Will.i.am, han sido un gran espaldarazo público para Ecoalf, aportándole credibilidad, además de visibilidad.

Ética y estética se unen así en un relato único para una comunicación que construye una marca con significado, haciendo creer en la posibilidad de cambiar positivamente el mundo. El propio manifiesto es no solo una declaración de intenciones, sino un mensaje claro que estimula una respuesta emocional en el cliente. En Ecoalf el producto nace de la necesidad de hacer tangibles sus valores y, en su conjunto, es vista como una marca coherente y auténtica, estando en sintonía lo que dice de sí misma y lo que se percibe de ella.

## 4. Retos

Ecoalf está presente en 11 mercados, siendo el de Estados Unidos el más importante, pero el volumen de productos que mueven aún no es muy grande, teniendo en cuenta la escala de mercados como el estadounidense. Por ello, “el actual reto de Ecoalf es introducir el producto en más ámbitos, mejorarlo y ampliar el catálogo de produc-



tos, creciendo como marca de referencia en moda sostenible” –como declara Javier Goyeneche<sup>75</sup>.

Además, otro reto constante es hacer sus productos más asequibles, para lo que esta ampliación de mercados se torna imprescindible, pues conlleva el aumento del volumen de producción y, por tanto, el abaratamiento de costes.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

Ecoalf es reconocida como la vanguardia de la investigación textil y un ejemplo de empresa sostenible, desde su forma de producción a su imagen. Pero sobre todo ha marcado tendencia por tener también un estilo atractivo gracias a su diseño, cautivando a un buen número de consumidores por el mismo. Y, en definitiva, además de como marca de moda, es relevante el relato que ha construido y que aporta un valor añadido a la misma, convirtiéndola en un referente de vida sostenible.

Así, la sostenibilidad como premisa, la ecuación I+D+i más diseño, y la consecuencia de la misma, la calidad, se convierten en las claves de su éxito, haciendo creíble un futuro del diseño basado en la responsabilidad social y el compromiso sostenible.

---

<sup>75</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



**El Naturalista**<sup>76</sup>  
www.elnaturalista.com

**EL  
NATURALISTA**

*Zapatos inspirados en la naturaleza para personas comprometidas*  
**Promesa de marca de El Naturalista**

## 1. Presentación

Pionera en gestión ambiental y energética en las PYMES y en el desarrollo de procesos eco-económicos, El Naturalista es una empresa familiar de calzado hoy presente en más de 45 países. Aúna innovación y larga tradición en el mundo del calzado, naciendo con el objetivo de ofrecer al mercado productos de calidad con valores sociales y ambientales, con la clara misión de crear zapatos inspirados en la naturaleza para personas comprometidas.

Su carácter innovador y de calidad ha sido reconocido en numerosos y muy diferentes premios, desde el ProPerú a la Empresa Solidaria en 2005 al premio a la empresa eco-innovadora de La Rioja en 2014, pasando por otros reconocimientos a productos específicos, como el sistema innovador *Recyclair*, que obtuvo el Premio Internacional FuensoCare en 2011.

---

<sup>76</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a José M<sup>º</sup> de la Peña, co-director de El Naturalista, y a Natalia Núñez, Directora de Comunicación de El Naturalista.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

“El Naturalista es la historia de un grupo de personas que un día se atrevieron a soñar que las empresas pueden ser espacios de compromiso y transformación social”<sup>77</sup>. La idea se materializa en el año 2001 y desde entonces se lleva cabo la producción en fábricas propias en Quel.

El nacimiento de El Naturalista está muy ligado al lugar en el que surge la empresa, Quel, un municipio de 3.000 habitantes de La Rioja, de tradición zapatera centenaria; hecho fundamental para una compañía que lleva a cabo muchos tramos de la manufactura de sus zapatos de forma manual, apreciando el saber hacer del buen artesano.

La empresa parte de este origen artesanal y de la sensibilidad creciente en la sociedad en materia medioambiental. Juntando estos dos factores, crean una marca que ofrezca una “manera de ser, de vivir” a través de estos “zapatos con alma”<sup>78</sup>, inspirados en la naturaleza y destinados a un *target* concreto: gente comprometida.

De esta forma, se configura su misión empresarial, cuyo valor principal es ser “sostenible”, proyectando un decidido respeto por la naturaleza y una responsabilidad social corporativa muy acusada, que incluye un código de conducta que afecta al conjunto de las actividades de fabricación, distribución y comercialización en todo el mundo, según la estrategia de sostenibilidad de la compañía.

En El Naturalista gusta definir su filosofía de empresa como la unión de tres grandes “P”: Personas, Planeta y Producto, a partir de las que diseñan un calzado diferente: cómodo, colorido, divertido, pero sobre todo capaz de transmitir valores y colaborar a un desarrollo sostenible. En efecto, estos zapatos poseen un valor añadido que es la historia que hay detrás de los mismos.

Con esta identidad tan definida y una mayor demanda social de estos valores, el primer hito de éxito fue el *Leafshoe* en 2003, trayectoria que se confirma con el *Recyclus*, fabricado con materiales totalmente reciclados, en 2008, año en el que la compañía despegó definitivamente, llegando a fabricar 750.000 pares, con una facturación cer-

---

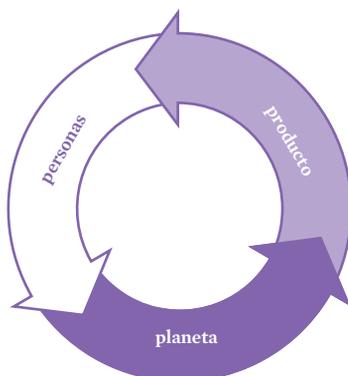
<sup>77</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>78</sup> De la Peña, José María, “Nuestros zapatos son diferentes porque tienen alma”, en *Corresponsables*, 05/03/2015. <http://www.corresponsables.com/actualidad/nuestros-zapatos-son-diferentes-porque-tienen-alma> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 09/04/2015].



cana a los 30 millones de euros. Además, progresivamente se ha ido ampliando su internacionalización hasta llegar a una ratio de exportación del 90%.

FIGURA 4  
Filosofía de la empresa



Fuente: elaboración propia

## 2.2. Estructura y recursos

La empresa INVULSA, y su marca El Naturalista, están compuestas por un conjunto de centros y empresas, habitualmente coincidentes, que se reparten las funciones a desempeñar. En efecto, El Naturalista no responde a una estructura empresarial convencional, “es un sistema de organización en redes, en el que se involucran muchas empresas vertical y horizontalmente, interna y externamente”<sup>79</sup>, logrando adaptarse a los constantes cambios del entorno sin sacrificar su filosofía de empresa, y garantizando siempre una notable eficiencia para el negocio.

Dentro de esta estructura en red, se identifican, no obstante, varios centros de organización de la empresa:

- Sede comercial, en Pamplona, donde se encuentran los departamentos de Marketing y Comunicación, y de Responsabilidad Social Corporativa. El departamento comercial cuenta con tres divisiones: Europa, América y Asia; con oficinas en Alemania, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá y Japón. Desde España se coordina la comunicación y a los agentes de prensa en otros países.

<sup>79</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



- La sede social se encuentra en el lugar de origen, Quel, donde funcionan varios departamentos: Centro de producción, Dirección, Administración, Diseño, e Investigación y Desarrollo (I+D). Aquí es donde tiene lugar la creatividad de la empresa, trabajando estrechamente el departamento de diseño y el de I+D, que busca innovar en materiales y procesos, cuidando siempre un proceso integral.
- La producción se realiza en tres fábricas, dos en la zonta franja de Tánger en Marruecos y una en Quel, en todas ellas con artesanos profesionales del calzado.

Entre todos los centros de producción, El Naturalista cuenta con más 600 empleados. En todos ellos se trabaja bajo criterios de compromiso social y laboral, entendidos como el cuidado de las personas que trabajan en la empresa y sus familias, junto con el respeto por los Derechos Humanos, con el fin de afianzar una empresa responsable y sostenible. Su objetivo ha sido desde el principio reinventar desde la práctica diaria las relaciones humanas y hacerlo desde la empresa.

Su cultura organizativa, por tanto, está orientada a resultados, pero con una considerable atención también a las personas, optimizando al máximo sus recursos y estableciendo una cultura profesional con personal altamente especializado en todos los puestos de trabajo. Esto ha permitido una distribución de funciones muy neta, con centros de trabajo en distintas ubicaciones geográficas.

### 2.3. Producción y estrategia de comercialización

El principio de base en la producción en El Naturalista, en correspondencia con su misión empresarial, es producir siguiendo su Política de Calidad y Medioambiente, que consiste en la búsqueda constante de procesos productivos más respetuosos con el medioambiente. Sus premisas son:

- Utilización, en la mayor medida posible, de materiales naturales.
- Se evita el uso de sustancias y productos contaminantes.
- Se promueven sistemas de producción tradicionales.
- Se colabora con la conservación de la naturaleza, mediante la utilización de sustancias biodegradables y reciclables siempre que sea posible.
- Todos los centros de trabajo gestionan sus propios residuos.

Porque es importante no solo utilizar materiales sostenibles, sino procurar también que sus procesos de producción sean respetuosos con el medio ambiente.



Asimismo, El Naturalista promueve procesos de fabricación que combinan la minuciosidad artesanal (cosido a mano) con la innovación (nuevos materiales y diseños). Fabrican todos los productos en sus propios centros de producción, lo que les permite controlar toda la cadena productiva, gestionando todas sus fases, desde la inspiración y deseo hasta la venta, como garantía de calidad sobre sus productos. Este principio les lleva a curtir artesanalmente sus pieles y a fabricar todos los elementos del calzado, lo que les aporta una gran ventaja competitiva, logrando un acabado único de alta calidad y un conocimiento global del producto y sus posibilidades, que les permite ofrecer una garantía del producto, pero también seguir investigando a partir de cada resultado obtenido. Como ejemplo de su experimentación y cuidado con los materiales, recientemente han conseguido tejer el bambú para utilizarlo en tejidos exteriores y forros.

Entre otros materiales, utilizan suelas de caucho reciclado, pieles sin cromo, textiles 100% de bambú o plantillas recicladas. Sus pieles de corte son de vacuno criado con fines alimenticios, procedentes el 85% de España, y el resto de Alemania, Francia e Italia. Es importante señalar el estricto control sobre procesos, materiales y proveedores, a los que exigen el cumplimiento de normativas europeas tanto laborales como de riesgos, higiene, seguridad y estándares de calidad y gestión medioambiental; al mismo tiempo que procuran generar el mínimo de emisiones procedentes del transporte.

El principio de uso de materiales biodegradables y procesos sostenibles también es aplicado a otros elementos del producto, como las cajas, realizadas por Papelera del Ebro, a tan solo 50 km de Quel, con cartón reciclado en un 90%.

Asimismo, en las fábricas de El Naturalista han puesto en marcha iniciativas para la mejora de todas las instalaciones para el menor impacto medioambiental, desde prácticas de racionalización de recursos a maquinaria que permite la depuración del agua o la gestión interna del reciclado y los adhesivos, un proceso que llega incluso a su mobiliario, usando sillas de cartón y mesas de madera reciclada. Como es palpable, las medidas de respeto medioambiental llegan a todos los rincones de la empresa y sus actividades.

Además, promueven mejoras en su gestión ambiental, con proyectos como el Eco, que estudia el reciclaje de componentes del calzado para su reutilización; o el ENECO, orientado a la gestión ambiental y energética en las pymes, y al desarrollo de la economía. Y han desarrollado varias asociaciones buscando mejorar su compromiso medioambiental y su nivel de I+D, como las establecidas con el Centro Tecnológico del Calzado, el Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas (Inescop).



Todo ello se dirigió tempranamente a la internacionalización de la marca, hecho que hoy día dota de solidez a la empresa y permite diversificar riesgos, mercados, políticas y objetivos. Para poder afrontar los más de 45 países en los que venden actualmente, se ha creado una red comercial formada por tres divisiones: europea, americana y asiática, y cada una de ellas controla las ventas y la marcha de la empresa en esas zonas; contando con alrededor de 100 personas entre agentes y distribuidores.

Los principales mercados de El Naturalista son Estados Unidos, Alemania, Italia, Francia, Reino Unido, Japón y países escandinavos. 2013 tuvo especial relevancia dentro del plan de expansión internacional, al ser el año de inicio de la aventura americana a través de una filial.

Distribuyen a través de varios canales: principalmente en pequeñas boutiques o tiendas multimarca, cadenas medianas especializadas, grandes cadenas, centros comerciales o grandes almacenes y cada vez más en el canal online. Cada uno de estos canales está sometido a los mismos estándares de calidad, siendo igual también el *display* de producto y el precio, aunque cada canal requiere unas estrategias de comunicación, marketing y distribución diferentes. Además, cuenta con una tienda propia en Desde 2008 hay una apuesta firme por el ámbito digital, tanto para comunicación como para venta, pero con una política clara respecto al canal online, que mantiene el *full price*, evitando que caiga el interés en las ventas al precio original.

### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

Los zapatos de El Naturalista destacan por tener un gran cuidado por los detalles y los materiales, rompiendo la imagen tradicional del calzado al crear modelos únicos en su género. Todo parte de un diseño original que, coherentemente con la identidad de la empresa, busca ser sostenible pero también que los productos “cuenten una historia”, desde el concepto al packaging, para construir una experiencia que, en su conjunto, acerque al cliente el compromiso y carácter en el que cree la compañía y, sobre todo, que le ayude a identificar el producto con un estilo de vida más natural. De esta forma, la promesa de marca se resume en el siguiente lema: “zapatos inspirados en la naturaleza para personas comprometidas”<sup>80</sup>.

Así, el diseño de cada modelo inicia buscando una “historia”, que suele encontrar en la naturaleza, algún viaje o cultura exótica, y este concepto inspirará la suela, que es

---

<sup>80</sup> Ibid.



siempre el elemento más innovador y el que otorga una fuerte personalidad al calzado, al estar realizada en la mayoría de los casos con material reciclado. En torno a ella se desarrolla el resto del zapato, tratando de transmitir rasgos destacados de la cultura o elementos en los que se ha inspirado ese modelo.

El proceso de diseño, pues, inicia por el concepto, que da pie a horma y suelas, y luego pasa al departamento de patronaje, donde se realizan todos los patrones, que son cortados a mano. Más tarde se guarnecen, se cosen y se hacen las primeras pruebas. Cada año renuevan un 50% de los modelos.

Si atendemos al proceso de fabricación, sus pasos son: cortado, guarnecido, montado y cadena de terminado. Cada modelo requiere más de 100 operaciones diferentes, realizadas en su mayoría manualmente y por personal muy especializado.

Y, obviamente, todo dentro de un proceso lo más sostenible posible. En definitiva, todos los zapatos tienen un porqué, una inspiración y todo el diseño busca que el cliente más que un zapato, compre una historia. En esta forma de concebir el proyecto es evidente que la dimensión emocional es fundamental y se convierte en el mecanismo de comunicación y éxito entre producto y su futuro usuario.

### 3.2. Productos

Entre el amplio catálogo de El Naturalista, además de los citados *Leaf shoe* y *Recyclus*, destacan otros modelos como el *Macuba* o el *Orgánico*, ambos de 2006, que utilizan materiales reciclados y tintes naturales, siendo productos biodegradables que fomentan los sistemas tradicionales de fabricación: “cada zapato es un puzzle de muchas piezas que son cortadas, cosidas y ensambladas entre sí con la mayor precisión”<sup>81</sup>. El Naturalista cuenta con más de 800 referencias por temporada.

En los últimos años, a pesar del origen cuidado de las pieles y de que su uso ayuda a ampliar su ciclo de vida y reducir su impacto medioambiental, ayudando a no generar residuos, existe un tipo creciente de cliente afín a la empresa por su filosofía, pero que rechaza el calzado en piel. Para ellos, han creado dos líneas de zapatos, que comparten algunos modelos: la línea vegana (piel sin piel), que no contiene ningún producto de origen animal y están hechos con textiles de alta calidad, en su mayoría microfibras, bambú y algodón; y los zapatos en bambú, planta ecológica por excelencia, que ofrece una mayor transpiración, absorción y propiedades anti-bacterianas naturales, siendo flexible, fresco, hipoalergénico y que necesita en su fabricación una menor cantidad

---

<sup>81</sup> Ibid.



de agua que otras fibras convencionales, lo que lo convierte en un material y modelo de producción eco-sostenible.

Además, siendo la suela el punto de partida, entre las distintas realizadas a lo largo de estos años, siempre con un grado de innovación muy alto, destaca la premiada *Recyclair*, un sistema estanco de columnas entre las que circula el aire constantemente, amortiguando cada uno de los pasos y ofreciendo, por tanto, un mayor confort.

Y por último, una de las innovaciones principales y más recientes de El Naturalista parte de un hecho: no hay dos pies exactamente iguales, por ello sacaron a la venta en 2013 las *Nat-Fit*, unas plantillas termomoldeables; esta característica permite que se ajusten perfectamente a cada pie y tipo de calzado sin perder su forma de apoyo. Generando varios beneficios al usuario: estabilidad al caminar y menor vibración en la región lumbar, la rodilla y el tobillo.

### 3.3. Estrategia de comunicación

Toda la venta de un producto de El Naturalista está orientada a “vender una experiencia”. Como hemos visto, desde la identidad de marca a todos los mínimos detalles de la producción están pensados dentro de un proyecto integral, lo que provoca que la marca sea percibida con coherencia y credibilidad. Esta operación aporta un valor añadido al producto y favorece la fidelización del cliente, que se identifica con la marca como filosofía de vida.

Sobre todo si tenemos en cuenta que el *target* de estos modelos es gente comprometida, con un alto nivel cultural, cosmopolita y que combina tradición y modernidad, apreciando así la calidad de un zapato artesanal y con un alto grado de innovación.

Dentro de la citada voluntad de potenciar la venta online, destaca el lanzamiento de *web retail* en 2013, una nueva herramienta de fácil uso, al servicio de las tiendas y en beneficio de sus clientes. Además, El Naturalista cuenta también con una aplicación digital con las opciones *find your shop* y *logo scan*, que ayuda en la venta y también a conectar de forma fácil e intuitiva con los proyectos sociales de la marca.

Son precisamente estos proyectos sociales los que demuestran un “diseño con valores” más allá de modas o tendencias. El primero fue Atauchi, a través de la ONG Pro Perú, para desarrollar proyectos educativos. El equipo de diseño de El Naturalista realizó la línea *Nasca*, inspirada en los famosos dibujos del sur de Perú, y los beneficios de la venta de esta línea se destinaron al Proyecto Atauchi.



El firme compromiso social corporativo ha llevado a desarrollar la actual plataforma *Webelieve in people*<sup>82</sup>, donde distintos *believers* ayudan a otras personas, donando el 2,14% del beneficio generado por la compra de los zapatos a uno de los 4 proyectos iniciados en Haití, Japón, Perú y Tanzania. Desde su nacimiento El Naturalista ha donado más de 200.000 euros a todos estos proyectos. Asimismo, ha participado en eventos benéficos como The Global Gift Gala 2012.

Como grandes líneas estratégicas de su responsabilidad social corporativa, cabe destacar:

- Atención y educación de la infancia. La marca ha colaborado en proyectos de DA! Kids Animation Studio, Ellos son el Mundo, Showing Foundation, UNICEF y Save the Children.
- Compromiso social, en colaboración con Intermón Oxfam, Cruz Roja Japón, España Rumbo al Sur, ASPACE, Asociación BETEL, Taranna y Fundación Ilundain.

Asimismo, creen en la colaboración de la empresa y el mundo académico, es por ello que cada año realizan y promueven proyectos y actividades con destacadas instituciones educativas, como la Universidad de Loyola en Andalucía, la Escuela Superior de Diseño ELISAVA de Barcelona, la Mediadesign Hochschule Düsseldorf (Alemania), la Universidad de Navarra, ESIC Business & Marketing School de Madrid, De Monfort University (Reino Unido), el Instituto Bernard Palissy de Gien (Francia) y la Universidad de Alicante.

En su conjunto, es evidente que todas estas acciones de sensibilización dentro y fuera de la empresa promueven los valores de la marca, reforzando que su imagen sea percibida con coherencia y cercanía, gracias a una ética empresarial que colabora a la construcción de otro mundo mejor. De nuevo, una historia, una experiencia para emocionar y con la que identificarse.

## 4. Retos

“El principal reto es seguir emocionando con el desarrollo de la marca. Seguir apostando por un estilo de vida y una filosofía rica en valores”<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> <http://www.webelieveinpeople.org>

<sup>83</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



Para ello, la marca ha establecido un proyecto mundial de expansión para los próximos cinco años. Este plan se inició con la apertura de la primera tienda monomarca en París, en septiembre de 2014, y prevé la apertura de 4 tiendas más durante los próximos 2 años, además del desarrollo europeo de *corners* y *shop in shop* en su amplio canal de distribución multimarca sin perder de vista el creciente canal online.

La previsión es crecer de manera continuada y seguir contribuyendo a la imagen de marca internacional.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

El Naturalista ha conseguido posicionarse con éxito como marca con productos de calidad con conciencia medioambiental, con la clara misión de crear zapatos inspirados en la naturaleza para personas comprometidas. De esta forma, los valores “persona, planeta y producto” son percibidos con fuerza y coherencia, gracias también a toda una serie de acciones que refuerzan no solo su carácter sostenible, sino también social.

Asimismo, es un modelo ejemplar de operación en la que el diseño, unido a una mentalidad empresarial actual y ambiciosa en procesos eco-económicos, puede salvar una artesanía local, en este caso la vinculada al calzado en Quel. Por tanto, un caso más de cómo la combinación de diseño más investigación y desarrollo suponen una innovación significativa, cuya comunicación explota a través de estrategias que fomentan la relación emotiva con el producto y la marca, identificándose el usuario con los mismos. La consecuencia de esta estrategia, en conjunto, es un buen posicionamiento y diferenciado en el mercado creciente de clientes sensibilizados con el medio ambiente.



**Fjord (España)**<sup>84</sup>  
[www.fjordnet.com/offices/madrid/](http://www.fjordnet.com/offices/madrid/)

**FJORD**<sup>™</sup>  
Design and Innovation from  
Accenture Interactive

*Uno de nuestros principios rectores en Fjord es 'diseñar para el corazón'.  
Queremos crear servicios de los que la gente se enamore*  
**Lema de Fjord**

## 1. Presentación

Fjord (Design & Innovation from Accenture Interactive) es una consultora de diseño que se ha convertido en una de las referencias mundiales en *Service Design* e interacción, también por aportar anualmente algunas de las predicciones más seguidas sobre innovación, tecnología y diseño. Su característica principal es la de diseñar servicios digitales que conecten emocionalmente con las personas. Fjord Madrid ha seguido el espíritu de la empresa internacional llevando a cabo proyectos de innovación digital para marcas líderes en España y Latinoamérica como Telefónica, BBVA y Globo.

---

<sup>84</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Jesús Gorriti, Director de Fjord South, y a Manuela Bailo, PR & Marketing Manager de Fjord Madrid.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

**Fjord (global)** es la consultora líder de servicios de diseño digital, siendo la pionera en diseño e innovación desde que fue fundada en 2001 por Mark Curtis, Mike Beeston y Olof Schybergson en una diminuta oficina en Camden Town (Londres). Desde el inicio, Fjord ha defendido como estrategia fundamental situar a las personas en el centro del proceso de creación de servicios digitales, con el objetivo de facilitar la vida de millones de usuarios.

Su trabajo consiste en ayudar a que los servicios innovadores que conciben y diseñan, siempre trabajando cerca de sus clientes, cobren vida y, de alguna manera, redefinan la relación de las personas con el mundo que las rodea. Ayudan a sus clientes a responder a cuestiones críticas sobre los servicios digitales que quieren poner en el mercado.

En su primera década de vida el recorrido de Fjord ha sido muy llamativo, a pesar de iniciar en una fecha nefasta para las empresas centradas en diseño de servicios e innovación digital, ya que en la primavera de 2001 la burbuja de las “puntocom” explotó estruendosamente, tras lo que decaió profundamente el interés en el mundo digital. Sin embargo, los fundadores de Fjord sí encontraron algunas empresas que se atrevieron a apostar por ellos, diseñando algunos servicios muy innovadores para clientes como Orange y Nokia, al principio, a los que más tarde se unió la BBC.

Fjord fue fundada bajo la creencia de que lo digital renacería y se reinventaría tras la crisis, convencidos de que el diseño tiene un gran potencial para revolucionar industrias enteras. No estaban equivocados y la siguiente década de la historia de Fjord fue una demostración de lo acertado del planteamiento inicial de la empresa, cuya presencia fue creciendo año tras año a medida que, en efecto, la movilidad y el diseño se convertían en aspectos críticos de la mayoría de los nuevos servicios. Las marcas más importantes del mundo han sido clientes de Fjord en estos años: Vodafone, Ericsson, Skype, NFL, Adidas, ESPN, Canal+, Thomson Reuters, Yahoo, Foursquare, Angry Birds, Citibank...

Actualmente se halla en una nueva fase de crecimiento como consecuencia de su adquisición en mayo de 2013 por parte de Accenture. Fjord queda pues integrada en Accenture Interactive, uno de los cuatro departamentos clave dentro de la división Accenture Digital, que aglutina la iniciativa y visión de futuro digital de la multinacional. Esta operación no hace sino expandir el alcance de las capacidades de transformación digital de Fjord hacia nuevos horizontes.



A finales de 2014, en respuesta a una clara necesidad apuntada por los clientes, Accenture Digital reagrupó todos sus servicios de diseño (incluyendo, por ejemplo, la también adquirida Acquity Group) bajo un único equipo global: Fjord Design and Innovation, liderado por Fjord y encaminado a ser el *partner* de referencia en diseño e innovación de las mayores compañías del mundo. Bajo el paraguas Fjord Design and Innovation, no solamente se proporciona un verdadero diseño e innovación de principio a fin con gran calidad, sino que, además, ahora Accenture puede ofrecer el diseño como parte de sus grandes proyectos de transformación estratégica y tecnológica.

En efecto, como declaran desde Accenture, la adquisición de Fjord ha mejorado sus capacidades digitales y de marketing. Según Brian Whipple, Global Managing Director de Accenture Interactive: “para poder aprovechar las disrupciones digitales en beneficio de sus negocios y fortalecer los vínculos con los consumidores, nuestros clientes necesitan nuevos servicios y experiencias potenciados por la tecnología, las capacidades analíticas, la movilidad y las operaciones de marketing dimensionables. Unidas, Accenture Interactive y Fjord suman una amplia gama de conocimientos y competencias que ayudarán a los clientes a ofrecer experiencias multiplataforma innovadoras y conectadas con el consumidor, combinando marketing, comercio e interacciones de servicio”<sup>85</sup>.

La historia de **Fjord Madrid** se remonta a finales de 2009. Por aquel entonces, no existía “Fjord Madrid” como tal, la semilla del actual estudio fue el trabajo de dos personas, Andy Goodman y Jesús Gorriti, que desarrollaron el proyecto de colaboración con Telefónica I+D (hoy Telefónica Digital) en su proceso de transformación organizacional, poniendo el acento en el diseño y las personas. El proyecto fue creciendo y nuevas oportunidades de negocio aparecieron, que valoraban la mezcla de internacionalidad y actualidad de la marca al mismo tiempo que las ganas de desarrollar el negocio local, donde, en aquel entonces, el discurso del diseño de servicios (no diseñar solo interfaces, sino todo lo que conlleva hacerlas) era muy nuevo y resultaba tremendamente innovador.

En solo un año, el equipo creció de 2 a 15 personas y abrió su primera oficina en el barrio de Lavapiés. Fjord empezó a convertirse en el experto *de facto* en diseño de servicios bancarios en España (gracias a trabajos realizados para clientes como el BBVA), situándose además en los sectores de telecomunicaciones y medios, e incluso planeando una expansión hacia Brasil. A finales de 2011, Fjord se convirtió en una especie de “contratendencia” en España, experimentando un crecimiento importante

---

<sup>85</sup> “Accenture mejorará sus capacidades digitales y de marketing con la adquisición de Fjord”, en *Marketing Directo*, 12/05/2013. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/accenture-mejorara-sus-capacidades-digitales-y-de-marketing-con-la-adquisicion-de-fjord/> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 04/04/2015]



en malos tiempos para la “experiencia de usuario” y la industria digital en general. 25 diseñadores en plantilla, diversos clientes del sector bancario (además de telecomunicaciones, medios y entretenimiento) llamando a la puerta y el primer proyecto real en Brasil con el gigante mediático Globo (segunda mayor televisión del mundo) dejaban la oficina de Lavapiés pequeña. A mediados de 2012 abrieron un estudio más amplio en la icónica plaza del Museo Reina Sofía<sup>86</sup>. A finales de ese año la plantilla estaba compuesta por 32 personas, estando implantados con fuerza en Brasil y otras áreas de Latinoamérica, mientras se introducían también en nuevos y desafiantes terrenos, como el que comprende el e-health o la experimentación con servicios diseñados alrededor de nuevas generaciones de materiales inteligentes.

Integrados en Accenture Interactive, han logrado posicionarse como *partner* de referencia en transformación digital para empresas de diversos sectores, desde BBVA a Barclays, Globo o Banco Sabadell, por mencionar solo algunos. Su influencia se expande cada vez a más a otros sectores: medios, entretenimiento, consumo, retail, automóviles, seguros, inmobiliario...

El hecho de pertenecer a Accenture les permite seguir centrándose en su creencia firme en el poder del diseño de servicios y no solo seguir sirviendo a los clientes con los que han construido sólidas relaciones, sino hacerlo con el respaldo de uno de los grupos más fuertes del mundo y con la posibilidad de añadir nuevas capacidades de *delivery* digital a su oferta.

Por último, cabe destacar que en esta evolución, el estudio madrileño, hoy bajo la dirección de Jesús Gorriti, lidera y coordina las actividades y estrategia de las recientemente inauguradas oficinas de Milán y Sao Paulo, de forma que Madrid se convierte en el epicentro de lo que internamente se conoce como Fjord South: España, Italia y Latinoamérica. Un mercado y equipo consolidado como el español trabaja mano a mano con regiones donde la demanda de sus servicios de diseño e innovación está creciendo de forma exponencial.

## 2.2. Estructura y recursos

Desde aquella pequeña oficina en Londres, Fjord se fue expandiendo en Europa y Estados Unidos. A principios de 2013, antes de ser adquirida por Accenture, la firma contaba con 9 estudios y más de 200 empleados. Actualmente Fjord cuenta con

---

<sup>86</sup> Bailo, Manuela, “Street art and endearing people at Madrid’s new studio opening”, en *Fjordnet*, 03/12/2012. <https://www.fjordnet.com/conversations/street-art-and-endearing-people-at-fjord-madrids-new-offices-opening-party/>



estudios en 15 ciudades de Europa, Estados Unidos y Asia-Pacífico, 500 empleados y unos 300 clientes de prácticamente todas las industrias.

En 2015, Fjord Madrid cuenta con 40 empleados de distintas disciplinas (desde diseño de interacción y visual a desarrollo de negocio, gestión de proyectos, finanzas, tecnología...), con *backgrounds* y procedencia muy diversa: hasta 10 nacionalidades confluyen en su espacio de trabajo, que se muda a un nuevo y ampliado emplazamiento en el barrio de Chamberí para dar cabida al crecimiento en proyectos y personal presente y futuro.

Como comenta Héctor Ibarra, Director de Service Design de Fjord, no hay ningún perfil profesional que deba descartarse. No obstante, los miembros de Fjord coinciden en atesorar “empatía a través de la investigación, la observación del ser humano y la extracción de información hasta donde parece que no la hay”; a lo que añade Jesús Gorriti que todos los integrantes del equipo son “autodidactas e interesados en entender cómo funciona y se interrelaciona todo lo cotidiano. Si no eres curioso y crítico, esto no es lo tuyo”<sup>87</sup>. Estas características confluyen en jornadas de trabajo como las que definen las Fjord Trends<sup>88</sup>, unos días de encuentro que fomentan un espíritu común mientras suman miradas diferentes, siendo una empresa en la que esta comunicación entre trabajadores de distintas sedes viene también facilitada por una estructura móvil y flexible, que permite que distintos trabajadores de Fjord cambien de sede y país.

En su conjunto, podemos hablar de una cultura empresarial innovadora centrada en las personas, que fomenta una cultura de motivación.

A todo ello hay que añadir el respaldo que ofrece Accenture, tanto en infraestructuras en países donde no está presente Fjord, como en cobertura económica, legal y administrativa, además de contactos y cartera de clientes.

### 2.3. Servicios y estrategia de negocio

La característica que hace único el modelo de negocio de Fjord, más allá de cómo estructura la oferta o la estrategia, son las personas que ejecutan los proyectos y la mentalidad abierta y participativa con la que afrontan cada uno de ellos para convertirlos en experiencias únicas para sus clientes, durante el proceso de creación, y para sus usuarios, con un resultado final siempre centrado en las personas y sus necesidades.

---

<sup>87</sup> García, David, “Niño, búscate un trabajo de verdad”, en *Yorokobu*, 11/12/2014. <http://www.yorokobu.es/nino-buscate-un-trabajo-de-verdad/>

<sup>88</sup> <https://www.fjordnet.com/conversations/fjord-launches-annual-trends-report-2015/>



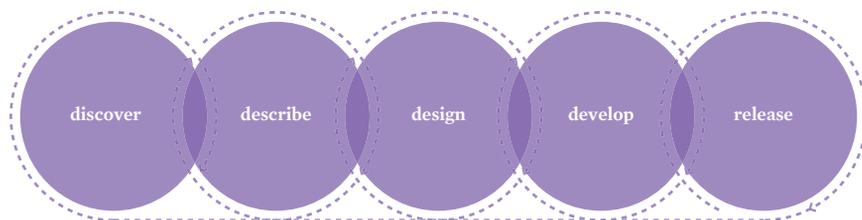
Más que hablar de modelo de negocio, suelen hablar de “engagement model”. Su forma de involucrarse y relacionarse con el cliente es realmente personal. Hacen muchas preguntas sobre su estrategia de negocio, su segmentación de clientes y sobre qué otras grandes decisiones están tomando en su estrategia. Y a menudo le dicen que no; una actitud que no es típica de una agencia de diseño. Quieren saber en todo momento por qué quieren lanzar un servicio, por qué quieren hacerlo para un dispositivo concreto, cómo encaja ese servicio en su estrategia digital, por qué es importante para ellos desde el punto de vista financiero tomar la ruta digital... Necesitan todo el contexto, y necesitan también establecer una conexión emocional con los clientes antes de dar una solución de diseño que sea la interacción digital adecuada entre la marca y sus clientes.

Si vemos esta relación con el cliente más detalladamente, en lo que concierne a sus capacidades y oferta, se deben considerar los enfoques específicos de cada uno de los proyectos. Aun así, son cuatro las capacidades clave que ponen a disposición de sus clientes: investigación, diseño de negocio, de experiencia y de tecnología. Su oferta, estudiada para ayudar a los clientes a gestionar todo el itinerario digital de un servicio, se estructura de la siguiente forma:

- *Service Strategy and Design*: “Ayudadme a descubrir cómo evolucionar y avanzar en la complejidad del mundo digital, en el que las interacciones y puntos de contacto se han multiplicado”. Para ello, utilizan metodologías como business design, service design, investigación de usuario, co-creación, storytelling... Fjord colabora con los clientes y también con los usuarios a lo largo de todo el proceso de creación.
- *Experience Design*: “Ayudadme a diseñar una experiencia placentera para todos mis puntos de contacto”. Una vez que el concepto de servicio está definido, Fjord diseña las mejores experiencias para todos los dispositivos y puntos de contacto. Fjord entrega el diseño de interacción y visual, prototipado de la experiencia de usuario, branding, guías de marca...
- *Design realization*: “Ayudadme a llevar esta experiencia al mercado, en este contexto tecnológico, para estos dispositivos y con una excelente experiencia de usuario (UX)”. Fjord no solo proporciona al cliente el diseño detallado (recursos gráficos, ocinografía...) y realiza tests de usabilidad; una vez que el proyecto se ha lanzado, todo diseño puede ser mejorado si entiendes cómo se está utilizando en la práctica. Por eso, Fjord trabaja con los clientes para optimizar el servicio basándose en indicadores de rendimiento y evaluación en tiempo real.



**FIGURA 5**  
Itinerario digital de un servicio



Fuente: Fjord

### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

En Fjord declaran con entusiasmo que quieren llevar el diseño al corazón de sus clientes y de la sociedad; como afirma Fran Merino, Director de Diseño en Fjord: “uno de nuestros principios rectores en Fjord es ‘diseñar para el corazón’. Queremos crear servicios de los que la gente se enamore”<sup>89</sup>. El buen diseño crea relaciones de amor y fidelidad con una marca y es a ello a lo que aspiran. No obstante, cabe matizar que “aunque diseñamos servicios que buscan una conexión emocional con los usuarios, en su proceso de creación no buscamos emociones, sino racionalidad”, cuenta Héctor Ibarra<sup>90</sup>. Por ello, la visión del diseño engloba cuatro variables: innovación, definición de servicios, experiencia de usuario y diseño en detalle. Si bien este no es un proceso con un final cerrado, el diseño nunca termina, debido a la rapidez de los cambios y porque el flujo de *feedback* es absolutamente transparente y accesible en la era digital.

Su firme creencia en la capacidad del diseño para cambiar el mundo es la fuerza motora de su trabajo en equipo, cuya mayor fuerza reside en el esfuerzo puesto en conectar emocionalmente con las personas. No defienden una concepción del diseño vacía, superficial y sin contenido, sino un diseño razonado, en el que cada decisión (ya sea una nueva funcionalidad, una nueva interacción, un nuevo modelo de servicios...) está conectada emocionalmente con el ser humano, que pasa por distintos momen-

<sup>89</sup> O'Driscoll, Conor, “Inside the design team at Fjord”, en *Invisionapp*, octubre de 2014. <http://blog.invisionapp.com/inside-the-design-team-at-fjord/>

<sup>90</sup> García, David, op. cit.



tos, buenos y malos, en su relación con un servicio proporcionado por una marca. Su misión es conocerlos y saber qué pueden hacer para mejorar un momento bueno y llevarlo a un nuevo nivel de excepcionalidad, y también para suavizar los momentos más bajos. En resumen, cuando en Fjord se habla de Diseño, el desencadenante siempre es la conexión con las personas en el plano emocional. Entienden que su trabajo va más allá de aquello que están diseñando y son capaces de conectar sus diseños con el servicio/entorno/ecosistema en el que vivirán.

Como hemos visto, la innovación es uno de los cuatro pilares de su visión del diseño. Pero en Fjord no ven la innovación como una actividad separada del resto: está embebida en todo lo que hacen y está siempre presente. En ocasiones, la encontraremos en un diseño visual o de interacción; otras veces será la creación de una oferta de servicios completamente nueva. Los clientes cada vez piden más que se les ayude a fomentar la innovación como capacidad dentro de sus organizaciones, y los probados enfoques y técnicas de Fjord (como sus sesiones de co-creación, patentadas como “rumbles”) ayudan a iniciar este viaje.

A menudo en Fjord, cuando se habla de innovación, en realidad les gusta definirla como “resolución de problemas”. Si alguien que acude a Fjord tiene un problema para conectar con sus clientes o con un mercado concreto, muchas veces la respuesta no está en crear una idea de negocio altamente disruptiva, la respuesta a su problema puede estar en el simple hecho (razonado desde el punto de vista del usuario y el negocio) de añadir un botón que no existía.

Para Fjord, resolver un problema que nadie antes había resuelto es innovar. Sencilla descripción que encierra una complejidad en la estrategia y ejecución que es lo que convierte a Fjord en una firma verdaderamente única en su campo. Una idea escrita en un papel, por muy disruptiva que sea, no es innovación; lo es cuando se consigue demostrar que puede llegar al mercado. El diseño no es sino una forma de planificar qué va a ocurrir antes de que suceda y, por tanto, de saber si una idea tiene verdadero potencial de convertirse en un negocio viable o no.

A ello habría que añadir un principio fundamental por el que muchos clientes visionarios acuden a Fjord para crear servicios transformacionales: una simplicidad elegante. Esta dimensión sin duda también estética, destaca sobre todo por aunar atractivo y usabilidad, volviendo eficaces soluciones que para los futuros usuarios también deben ser intuitivas. Ello ayuda a la implantación de las estrategias activadas dentro de grandes empresas.

Hemos definido aquí, por tanto, diseño e innovación, que son las características que definen a Fjord dentro de Accenture, y que han sido elementos nucleares en Fjord

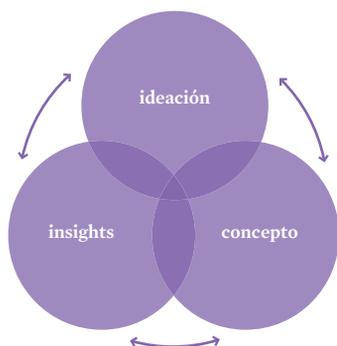


desde su creación en 2001. En estos años, han comprobado cómo el diseño se ha ido moviendo hacia el corazón de los negocios, tendencia que se fue acelerando a medida que absolutamente todo se veía transformado por el mundo digital. Si miramos el ejemplo del trabajo de Fjord con bancos, se observa cómo han pasado de diseñar para móviles a abarcar tablets, TV, cajeros, herramientas de gestión interna y hasta las tareas cotidianas de los gestores con los clientes.

La dirección hacia el viaje digital es clara. El objetivo que persiguen es crear experiencias genuinamente personalizadas para cada cliente en tiempo real, pero que a la vez ayuden a las compañías a alcanzar sus objetivos comerciales y organizacionales. Y esto no se puede hacer de manera unilateral. Su práctica del diseño se inicia con el análisis profundo e inmersivo tanto de las personas como del pensamiento racional de los negocios: su estrategia, sus objetivos y coyuntura tecnológica. En resumen, se trata de unir las partes izquierda y derecha del cerebro. A partir de ahí, Fjord crea experiencias y servicios digitales, desde nuevas formas de comprar, mejores formas de colaborar y comunicarse o maneras innovadoras de gestionar nuestra salud.

Para conseguirlo, debemos remitir a los principios de Design Thinking que aplican en sus procesos, observando a los usuarios para darles un mejor servicio. Suele tener 3 fases: contexto (insights), ideación y concepto. Se trata de entender el entorno, en función de ello se generan ideas, soluciones, y a partir de ahí se les da forma con herramientas de prototipado rápido. Y en todo el proceso es siempre importante aprender de los errores y mantener una visión compartida de todos los agentes implicados.

**FIGURA 6**  
Fases del Design Thinking



Fuente: elaboración propia



### 3.2. Procesos internos de diseño

Describiremos ahora algunos ejemplos de innovación organizacional.

El primero que podemos observar es Service Design Academy. Desde Fjord declaran su compromiso para mejorar el aprendizaje y compartir el conocimiento más allá de las paredes de sus 15 estudios. Curiosos por naturaleza, les interesa evolucionar junto a sus clientes y en armonía con el entorno en el que se mueven. Una de las herramientas que utilizan para ello es Service Design Academy, entidad transversal que aglutina el conocimiento común de Fjord y que se encarga de difundir, de forma colaborativa, las mejores prácticas y métodos en todo el grupo y en la comunidad extendida de Accenture Interactive. La Service Design Academy representa el compromiso de Fjord con la formación continua. Cuenta con un equipo dedicado a avanzar en la práctica del diseño de servicios, inspirar a todos y cada uno de los “fjordians” y desarrollar una innovadora plataforma de intercambio de conocimiento para toda la compañía.

Todos los años, la Service Design Academy organiza un encuentro que internamente se conoce como Fjord Equinox, en el que todos los fjordians del mundo se encuentran en el mismo lugar durante unos días para compartir, reflexionar, debatir, discutir y decidir juntos el rumbo que debe tomar su labor como diseñadores de servicios en los meses venideros.

Y entre estos encuentros, el más conocido es el que da pie a las Fjord Trends, un ejemplo de co-creación en estado puro. Cada año, todos los profesionales de Fjord realizan ejercicios de reflexión colectiva para identificar patrones de tendencias en innovación y diseño, que se materializan en el informe Fjord Trends. Toda la plantilla (no solo diseñadores, sino también el personal de desarrollo de negocio, equipo directivo, administrativo, marketing, finanzas...) aportan su percepción sobre qué hemos experimentado a lo largo del año, qué han transmitido los clientes y qué consideran que necesitan los negocios, qué creen que está pasando en el mundo y, sobre todo, a las personas, cómo nos está afectando la tecnología y cómo afectará a nuestras decisiones de diseño en los próximos meses.

A diario trabajan para resolver algunos de los mayores retos de las grandes organizaciones: ¿cómo adaptarse y transformarse en una era digital que a su vez está cambiando constantemente? Su colaboración con los clientes, junto con su percepción sobre el entorno y la sociedad son las fuentes de las que beben las Fjord Trends. Los diseñadores han de ser observadores por necesidad, es lo que alimenta su inspiración, y lo que posibilita unas predicciones acertadas.



### 3.3. Servicios y comunicación

Las Fjord Trends son el ejemplo perfecto de cómo una dinámica interna de colaboración permite la actualización de sus miembros y proyectar externamente una imagen de innovación de la empresa. Aprovechando al máximo su condición de compañía global, ponen en común reflexiones similares desde Sydney a Madrid, lo que les sirve para detectar con excelentes resultados una tendencia que será real y relevante. En su predicciones para 2014, por ejemplo, auguraban el auge de los negocios *peer-to-peer* o la irrupción de los *wearables* en el mercado de masas, hoy día son realidades incontestables.

Como diseñadores de servicios, en Fjord tienen un mantra: tomarse tiempo para reflexionar, analizar, debatir, rebatir y reflexionar es la base de las cosas relevantes y bien hechas. Por eso, las Fjord Trends no son una lectura transversal para consumir en pocos minutos, son su forma de ofrecer alimento para el pensamiento, para crear, reinventar, enriquecer, inspirar a las empresas para pensar cuál será su próximo movimiento digital. Esto ha propiciado que Fjord Trends sea uno de los informes más centrados en las personas que se puede encontrar en el mercado cada año en el mes de diciembre. Y, por tanto, una publicidad excelente para la empresa, que la convierte en referencia internacional sobre tecnología y tendencias.

Y, en definitiva, como consultora internacional, lo que ofrece Fjord –como ya hemos visto de forma dispersa– es lo que conocemos como Service Design, entendido por la empresa como “un espacio de convergencia de diferentes disciplinas que tiene el objetivo de hacer que muchos procesos cotidianos funcionen” –como explica Jesús Gorriti<sup>91</sup>. De esta forma, crean servicios digitales pensados por y para las personas, reflexionando continuamente sobre el sistema y las relaciones que estructuran y hacen funcionar los productos digitales que usamos a diario.

## 4. Retos

Continuar estimulando el apetito de innovación de sus clientes así como su capacidad para contemplar el diseño como un elemento integrado –no aislado– de su estrategia de negocio. Cada año, inician nuevas relaciones con clientes –o amplían las relaciones con los existentes–, que cristalizan en el rediseño o creación desde cero de un servicio. El contacto con el cliente suele ser un ciclo largo, pero cuyo resultado tiene un gran impacto. A partir de ahí, la misión de Fjord es mantener y hacer crecer esa relación,

---

<sup>91</sup> Ibid.



para convertirse en un acompañante de sus clientes en un camino de mejora y reinención continua, ayudándoles así a pensar en cómo crear algo nuevo –desde una nueva característica a nuevas formas de interactuar con sus clientes–, evitando que se estanquen. “Ese es nuestro reto: ser cada vez en mayor medida parte fundamental del núcleo estratégico de las grandes empresas” –confiesa Manuela Bailo<sup>92</sup>.

Para ser capaces de hacerlo y dar siempre lo mejor a los clientes, como equipo de diseño, son conscientes de la necesidad de actualizarse constantemente ellos mismos, y una muy buena forma de hacerlo es poder trabajar más allá de su estudio y sus clientes habituales, con equipos de otras ciudades, clientes con un *background* de negocio y cultural diferente, con usuarios finales que viven en un contexto social distinto... Este tipo de actividad mantiene vivo el espíritu creativo de los diseñadores, por lo que “mantener esa enriquecedora filosofía multicultural es otro de nuestros retos”<sup>93</sup>.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

En esencia, Fjord Madrid se caracteriza por los mismos principios que guían la filosofía de todo el grupo:

- Simplicidad elegante: el diseño que gana los corazones y las mentes es tanto intuitivo como bello.
- Diversión y colaboración: su dinámica de trabajo fomenta la colaboración y la co-creación. Produce mejores resultados y es más divertida.
- Emoción y lógica: se alinean con el usuario para resolver problemas. Pero hay que agregar análisis para unir datos y creatividad.
- Curiosidad: sus miembros tienen como característica ser multi-disciplinarios, multi-culturales, multi-industria y siempre están experimentando.

La riqueza que este intercambio produce es, probablemente, el activo más importante de la compañía, y es algo que Fjord Madrid aprovecha al máximo. Uno de sus puntos fuertes, además de ese intercambio, es la citada diversidad de perfiles profesionales que han tenido un acercamiento diferente al Service Design. Experimentados y jóvenes, todos comparten una gran capacidad de aprendizaje continuo (son *lifelong learners*), con vocación de investigadores y mediadores, capacidad para representar visualmente ideas, analizar y sintetizar, obsesión por los procesos y una sensibilidad

---

<sup>92</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>93</sup> *Ibid.*



especial para percibir el contexto. Pero, por encima de todo, están centrados en las personas, les encanta estudiar el comportamiento humano y diseñar cosas que hagan la vida más fácil.

Otra de las cosas que caracteriza a Fjord Madrid (y su familia extendida en Milán y Sao Paulo) es que los diseñadores saben tomarse su tiempo para hacer las cosas bien y entregar siempre la máxima calidad posible al cliente, una actitud que el equipo directivo no solo apoya, sino que fomenta, siendo una *rara avis* en estos tiempos de prisas y plazos imposibles. El hecho de decir “no” al cliente, cuando creen que es lo mejor para él, es también una de sus notas distintivas a escala local, algo que es apreciado como vía a la mejora de la empresa.

Todo ello hace de Fjord España una compañía de diseño e innovación de vanguardia, que logra resolver con solvencia grandes proyectos de transformación estratégica y tecnológica.



**Gamesa**<sup>94</sup>  
www.gamesacorp.com



*Incorporamos el ecodiseño en nuestro sistema integrado de gestión.*

*A partir de ahí, cualquier producto o servicio que ponga*

*Gamesa en el mercado incluirá este sello*

**Iñaki López y Javier Fernández de la Hoz**

**Medioambiente de Gamesa**

## 1. Presentación

Gamesa es una empresa especializada en tecnologías para la sostenibilidad energética, principalmente la eólica. Es líder en España y está situada mundialmente entre los primeros fabricantes de aerogeneradores. Ha sido el primer fabricante en certificar un programa de extensión de vida de aerogeneradores, lo que confirma los impecables diseños de Gamesa, también conocidos mundialmente por estar integrados en una estructura totalmente comprometida con el ecodiseño.

Prueba de ello son los certificados de ecodiseño de los aerogeneradores G128-4.5 MW y G114-2.0 MW; la pala modular del primero de ellos también recibió el Premio en los JEC Innovation Awards en 2012; y el G114-2.0 MW fue medalla de oro 2014 (WindPower Monthly) en la categoría más competitiva (<2.9 MW). Además, la certificación de ecodiseño no solo es para sus productos, sino que también ha sido concedida para la propia multinacional en cualquier ubicación del mundo.

---

<sup>94</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Úrsula Guerra, Directora de Comunicación de Gamesa.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

Gamesa Corporación Tecnológica, S.A., originariamente Grupo Auxiliar Metalúrgico S.A., inició su actividad en 1976, con el desarrollo de varias tecnologías aplicadas a actividades emergentes como la robótica, la microelectrónica, la aeronáutica y el desarrollo de materiales compuestos. Es en 1994 cuando desarrolla de forma prioritaria la actividad por la que hoy es conocida, creando Gamesa Eólica, que se ocupa del diseño y construcción de aerogeneradores y de la promoción y desarrollo de parques eólicos.

Cotiza en Bolsa desde el 31 de octubre del año 2000. Inicialmente existía un acuerdo tecnológico con Vestas Wind Systems, que controlaba el 40% de Gamesa, pero esto limitaba las ventas de turbinas a España, Latinoamérica y Norte de África, obstaculizando sus planes estratégicos. Así que en 2001 Vestas vendió su participación, saliendo definitivamente de la empresa.

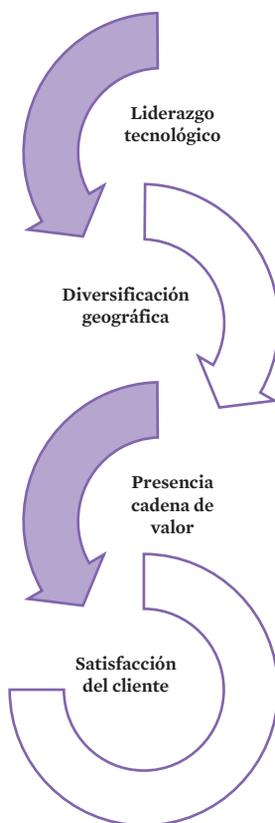
Lo que otorga identidad a la empresa es su decidida apuesta por las tecnologías para la sostenibilidad, especialmente a partir de 2006, con la conclusión de su actividad en otras filiales como Aeronáutica y Servicios. Esta política recibe el refuerzo de varios certificados de ecodiseño que la sitúan por calidad y ventas como uno de los líderes mundiales.

Desde 2010 su sede central está en Zamudio, aunque cuenta también con diferentes sedes en varios países del mundo y más de 30 centros de producción, contando con una amplia red comercial que incluye sociedades propias en Alemania, China, Italia, Dinamarca y Estados Unidos, oficinas comerciales en Grecia, Portugal, Francia y Reino Unido, y sucursales en México, Marruecos, Egipto y Túnez.

De esta forma, siendo uno de los principales fabricantes de aerogeneradores del mundo y líder en España en la fabricación, venta e instalación de turbinas eólicas, Gamesa es una referencia si hablamos de energías renovables, que tras una dilatada experiencia industrial se ha convertido en la verdadera misión de Gamesa. El ecodiseño que la define está fundado en 4 valores empresariales clave: liderazgo tecnológico, diversificación geográfica, presencia en toda la cadena de valor y confianza de los clientes. Lo que ha favorecido una rápida y sólida expansión comercial, que garantiza un prometedor desarrollo en los próximos años.



FIGURA 7  
Valores empresariales del ecodiseño



Fuente: Gamesa

Además, Gamesa se esfuerza por consolidar un fuerte compromiso con la comunidad en cada uno de los países en los que está, siguiendo los siguientes principios: sensibilidad a los cambios sociales; información sistemática, fluida y veraz sobre las actividades, que le permite comprender la evolución de las necesidades y poder anticiparse a futuras exigencias, creando un clima de confianza y credibilidad; un decidido respeto por el medio ambiente, cumpliendo con la normativa vigente y colaborando en su preservación y mejora; una considerable creación de empleo; el apoyo al desarrollo de los sectores y grupos desfavorecidos; el apoyo a la investigación, para elevar el nivel científico y tecnológico y promocionar el uso de tecnologías respetuosos con el medio ambiente; la colaboración con instituciones, para perfeccionar y desarrollar la



comunidad; y las relaciones con los poderes públicos, guiadas por el respeto institucional y el cumplimiento de la legalidad.

La estrategia de negocio de Gamesa prevista en el Plan de Negocio 2013-2015 se está viendo confirmada tanto en el plano comercial como en el de desarrollo tecnológico, fortaleciendo la estrategia de la empresa basada en las siguientes premisas:

- Recuperar y mantener la rentabilidad, reduciendo costes fijos y variables (dimensión de estructura y estrategia industrial y de compras), mientras conserva la flexibilidad para seguir creciendo.
- Fortalecer el balance, reduciendo la deuda (control del capital circulante e inversión), apoyada por un nuevo modelo de gestión del negocio de promoción y venta de parques, que le permita seguir desarrollando esta actividad, sin consumo de financiación propia.
- Focalizarse en mercados clave y segmentos de crecimiento: servicios de operación y mantenimiento.
- Responder a la demanda y seguir proponiendo soluciones tecnológicas competitivas (coste de energía): lanzamiento de dos nuevas plataformas de 2.5 MW y 5.5 MW.

Así, se ha reforzado su estrategia de producción y suministro, orientada a la mejora del coste de energía, las nuevas plataformas (2.5 MW y 5.5 MW, a partir del 2T2014 y 4T2014, respectivamente), el nuevo modelo de gestión en la promoción y venta de parques y los servicios de operación y mantenimiento: rentabilidad y programas de valor añadido.

Estas medidas alimentan una positiva visión de futuro, que en los últimos años se fundamenta en una fortaleza competitiva en mercados con crecimiento (basado en un *know how* local, la fabricación y cadena de suministro doméstica y la adaptación del producto al emplazamiento) y en el control de todo el proceso, incluida la vida de los productos una vez fabricados, desde la promoción hasta el mantenimiento, lo que garantiza la fiabilidad del producto y del servicio de mantenimiento, la alta valoración del cumplimiento de plazos, la adaptación a emplazamientos complejos y el apoyo técnico en construcción, y una considerable flexibilidad y disposición para crear valor para las partes implicadas.

Por último, la evolución positiva del libro de pedidos, las ratios de rentabilidad crecientes, el avance en el programa de optimización de gastos fijos y costes variables, la focalización de la inversión, el fortalecimiento del balance y la reducción de deuda



son, en definitiva, elementos favorables que confirman la gestión, estrategia y visión de la empresa.

## 2.2. Estructura

La estructura de gobierno de Gamesa se basa en dos órganos: la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración, que es el máximo órgano de representación y decisión de Gamesa, salvo en las materias que competen a la Junta General de Accionistas. El Consejo desarrolla una función general de supervisión y establece las estrategias y políticas generales. Su misión es velar en todo momento por el interés social de Gamesa, maximizando el valor económico de la compañía de forma sostenible.

Para realizar esta labor, el Consejo de Administración se apoya en una Comisión Ejecutiva Delegada –que cuenta con facultades decisorias generales–, en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y en la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, con facultades de información, asesoramiento y propuesta, supervisión y control.

El Consejo de Administración de Gamesa está formado por profesionales de reconocido prestigio y especialización. La mayor parte son consejeros externos, en los que se integran consejeros externos independientes (60% del total) y dominicales (20%). Además, cumple con el principio de diversidad, al estar integrado tanto por hombres como por mujeres.

Ignacio Martín, Presidente de Gamesa, es también Consejero Delegado, de manera que ocupa el cargo de primer ejecutivo. La compañía ha adoptado las medidas oportunas para reducir los riesgos de concentración de poder en una sola persona, tal y como recomienda el Código Unificado de Buen Gobierno. Entre estas, destaca el nombramiento como Vicepresidente de uno de los consejeros independientes de la compañía y como Consejero Especialmente Facultado (*Lead Independent Director*) también un consejero independiente.

El Código de Conducta de Gamesa –que recoge los valores y los principios de responsabilidad corporativa de la compañía– rige la conducta de la empresa, incluyendo empleados de cualquier categoría y todas las personas sujetas al código con el objetivo de consolidar una ética empresarial universalmente aceptada. El código de conducta es revisado periódicamente y está a disposición de todos los empleados vía web e intranet.



El compromiso con los más de 6.000 empleados se basa en la extensión de la cultura de seguridad y salud a todos los ámbitos, garantizando la igualdad de oportunidades, canales abiertos de comunicación, una política de retribución y beneficios sociales, y la gestión del talento y su búsqueda en aquellos países en los que está implantada la empresa. Asimismo, Gamesa premia las invenciones de sus trabajadores en el Certamen de Patentes e Inventores, reconociendo en primera persona la labor de sus empleados en el desarrollo tecnológico y de diseño de la compañía.

Dentro de esta gran multinacional se desarrolla una cultura organizativa orientada a resultados, con una delegación de funciones con estructura piramidal, donde las culturas innovadoras y orientadas al logro son las principales, de cara al cliente y el accionariado. También podríamos hablar de una cultura por objetivos que busca el aumento continuo de su competitividad, manteniendo un nivel alto de supervisión y de procesos estandarizados.

Esta cultura organizativa garantiza, por un lado, una creación continua de valor, conservando, protegiendo y aumentando los intereses de los accionistas, mientras compagina integración social y respeto al medio ambiente; y por otro, conseguir soluciones orientadas a los clientes, actitud que se ve reforzada cada dos años por un proyecto de satisfacción para evaluar la percepción de cada cliente.

### 2.3. Producción y estrategia de comercialización

Para garantizar los principios planteados y la correcta gestión de sus recursos en los más de 50 países en los que está presente, Gamesa parte de la fabricación de última generación, basada en el *lean manufacturing*, produciendo en serie y con respuestas personalizadas a las necesidades de sus clientes, y establece una serie de estrategias que inician con su diversificación geográfica.

Gamesa diversifica su actividad en cinco áreas geográficas: Europa y Resto del Mundo, Latinoamérica, India, China y Estados Unidos. España y China se configuran como *hubs* de fabricación y suministro, mientras mantiene presencia industrial en el resto de mercados.

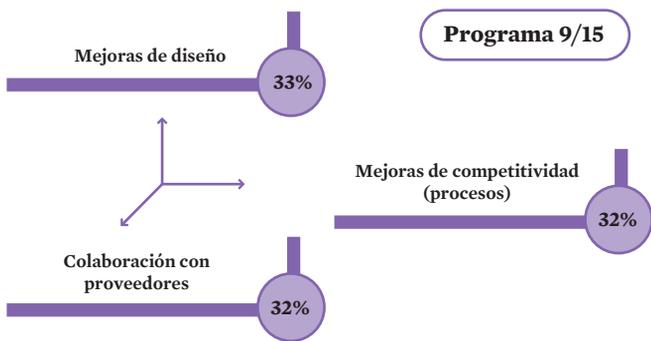
Esta diversificación se ve apoyada por el fortalecimiento de la actividad comercial en los mercados en crecimiento de cara a la visibilidad y crecimiento en el corto y medio plazo, y por los avances legales y administrativos derivados de varias decisiones políticas: acuerdos multinacionales en 2014 que avanzan hacia el establecimiento de nuevos objetivos renovables (Marco para Clima y Energía 2030 de la UE; Acuerdo Bilateral entre Estados Unidos y China para la reducción de emi-



siones; y Reunión del COP 20 para avanzar en un protocolo que substituya a Kioto en 2020) y el aumento de la visibilidad y la efectividad regulatoria en varios países (nuevas leyes de energía renovable en Alemania, Francia y Reino Unido; extensión de incentivos en Estados Unidos y en economías en crecimiento; ley de energía en India; Plan 2016-20 en China; subastas para industrias de energías renovables en Brasil, Egipto, Sudáfrica, Chile y Guatemala...). El apoyo gubernamental y los avances regulatorios en 2014 reducen la incertidumbre, favoreciendo la inversión futura -como reconoce la propia empresa.

Asimismo, es fundamental la constante mejora de la competitividad eólica a través de las mejoras en el diseño de productos que deben competir con fuentes fósiles en muchos mercados, por lo que se vuelve fundamental el programa de optimización continua presente en el Plan de Negocio 2013-2015, que permite acceder a nuevas oportunidades de demanda generando rentabilidades crecientes en el futuro.

**FIGURA 8**  
Contribución a la optimización de costes en 2013-15

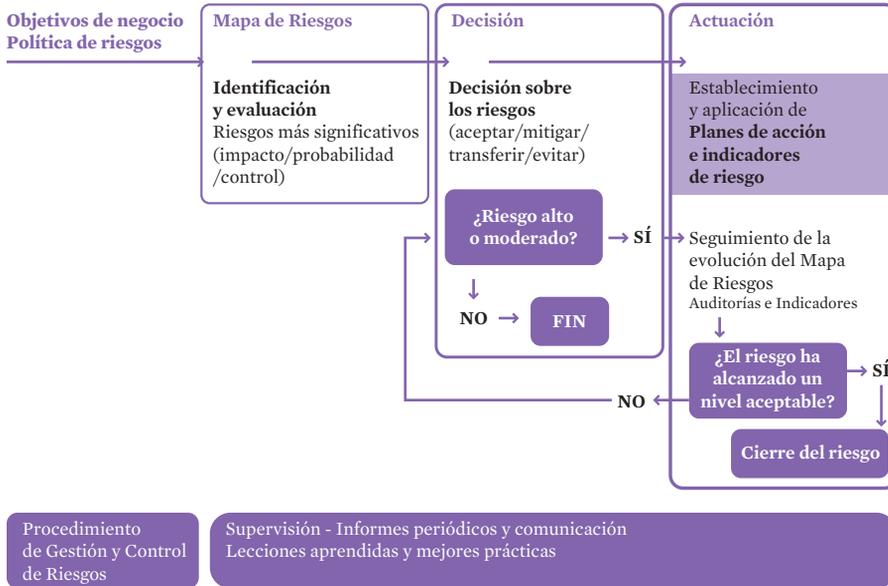


Fuente: Gamesa

Y todo ello dentro de un Sistema de Control y Gestión de Riesgos y Oportunidades, impulsado por el Consejo de Administración y la Alta Dirección. Está implantado en toda la organización (unidades de negocio, departamentos, empresas) y sigue la línea estratégica de globalización de la actividad industrial, tecnológica y comercial, en las diferentes áreas geográficas en las que opera. Establece las bases y el contexto general sobre los que se asientan todos los componentes de control y gestión de riesgos, proporcionando disciplina y estructura en aspectos como la filosofía de gestión, el modelo de identificación, la evaluación, medición y control de riesgos/oportunidades,

el nivel de riesgos aceptado, la comunicación, el reporte y supervisión por parte del Consejo de Administración, la integridad, los valores éticos, las competencias y la asignación de responsabilidades.

**FIGURA 9**  
**Sistema de Control y Gestión de Riesgos**



Fuente: Gamesa

Objetivos principales de esta política:

- Cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas aplicables y contratos.
- Alcanzar los objetivos establecidos por el Consejo de Administración.
- Aportar el máximo nivel de garantías a los accionistas.
- Proteger los resultados y el patrimonio y preservar los activos y la reputación de la compañía.
- Ejercer un control óptimo sobre las áreas de negocio y las sociedades, garantizando la fiabilidad y la integridad de los sistemas de información.



- Defender los intereses de los accionistas, clientes, empleados, proveedores y otros grupos interesados en la marcha de Gamesa.
- Garantizar la estabilidad empresarial y la solidez financiera de forma sostenida en el tiempo.

Es importante como mecanismo de análisis y control el establecimiento de un sistema que considera y agrupa los riesgos en las siguientes categorías: riesgos del entorno, riesgos de procesos derivados de la propia actividad de la empresa y riesgos de que la información para la toma de decisiones de tipo operacional, financiero o estratégico no sea fiable y/o completa.

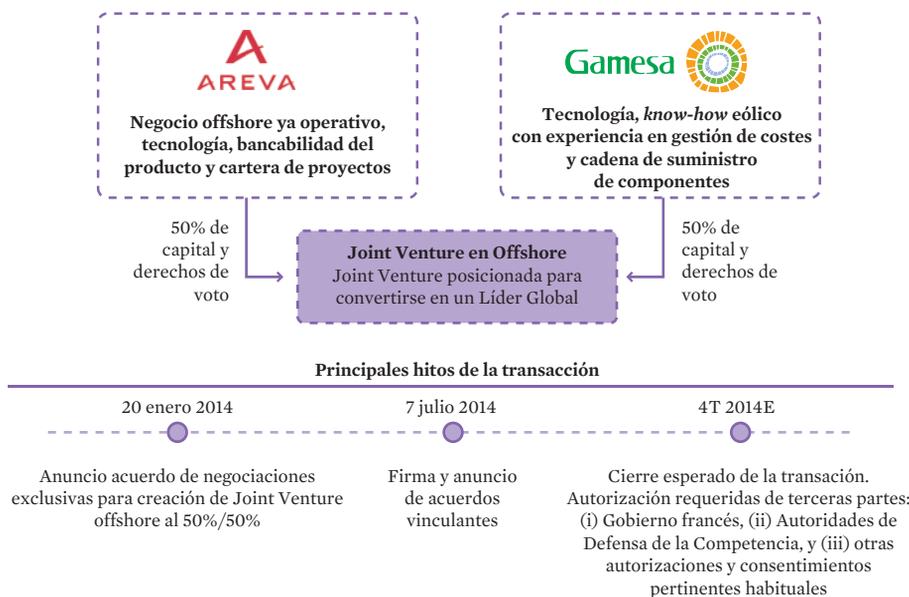
Este sistema se traduce en un mapa de riesgos/oportunidades corporativo que se actualiza y reporta como mínimo semestralmente y, en función de la categoría del riesgo, se monitorizan mensual y/o trimestralmente los riesgos/oportunidades financieros, fiscales, operativos, estratégicos, legales, y otros asociados a las actividades, procesos, proyectos, productos y servicios clave a lo largo del negocio. Adicionalmente, coincidiendo con el cambio/actualización de objetivos de cada periodo anual y/o estratégico, se realiza una revisión anual más profunda y también se desarrollan mapas específicos de las principales áreas geográficas. El Sistema de Gestión y Control de Riesgos está claramente vinculado al proceso de planificación estratégica y a la fijación de objetivos.

Dentro de este sistema, se deben destacar algunas otras características de Gamesa como su base de suministro flexible y competitiva: 8.300 proveedores en todo el mundo con un volumen de compra por un valor superior a los 1.978 millones de euros; una cadena de suministro responsable: Gamesa ha evaluado al 46% de los proveedores potencialmente críticos en temas de RSC, como consecuencia se han establecido actuaciones internas para la mejora de la relación con los proveedores; el desarrollo de proveedores, potenciando las capacidades locales de su cadena de suministro y las medidas encaminadas a la reducción en los tiempos de respuesta y un menor coste de los componentes y servicios; y siempre bajo un desarrollo responsable de la cadena de suministro, estableciendo con el proveedor el compromiso de no emplear a menores, no emplear trabajo forzoso o bajo coacción y evitar cualquier tipo de discriminación, impidiendo cualquier actividad fraudulenta de sus representantes en relación con la recepción de cualquier suma de dinero procedente de Gamesa o de las sociedades de su grupo.

Entre las colaboraciones de la compañía, destaca la firmada en julio de 2014 entre Areva y Gamesa, que da lugar a un líder global en el sector eólico *offshore* con la creación de un *joint venture* al 50%/50%.

**FIGURA 10**

**Colaboraciones de Gamesa**



Fuente: Gamesa

Esta unión llama la atención por el sólido encaje estratégico de la transacción, combinando ventajas competitivas de los socios, que generan sinergias. Muestra, además, una posición destacada para beneficiarse del potencial del mercado de negocio en marcha y libre de deuda, lo que limita las necesidades de financiación. En definitiva, supone la maximización del valor de las inversiones de Gamesa en la plataforma dual multimegawatio, contribuyendo positivamente al beneficio neto.

## 2.4. Ingresos<sup>95</sup>

Los datos de 2014 demuestran una clara evolución positiva y la consolidación del Grupo, teniendo incluso un volumen de actividad un 34% por encima de los objetivos y en línea con las nuevas perspectivas de crecimiento. A destacar también el crecimiento sostenido de las ventas de servicio. En resumen, se constata el aumento del volumen,

<sup>95</sup> Datos completos de ingresos y beneficios en <http://www.gamesacorp.com/recursos/hechosRelevantes/presentacion-de-resultados-fy-2014.pdf> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 09/04/2015].



con una estructura optimizada y la continua mejora de costes variables, siendo los principales motores del aumento de margen EBIT en 2014.

**TABLA 2**  
**Ingresos de Gamesa 2013-2014**

MM EUR	2013	2014	Var. %	4T 2014	Var. %
Ventas	2.336	2.846	+21,9%	904	+32,7%
MWe	1.953	2.623	+34,3%	791	+43,8%
Ventas de O&M	365	435	+19,2%	113	+16,9%
EBIT <sup>1</sup>	129	191	+48,1%	67	+97,6%
Margen EBIT <sup>1</sup>	5,5%	6,7%	+1,2 p.p.	7,4%	+2,7 p.p.
Margen EBIT de O&M	11,7%	12,7%	+1,1 p.p.	16,6%	+7,6 p.p.
Beneficio Neto <sup>2</sup>	51	101	2,0x	37	2,4x
Capital circulante	193	71	-63,1%	71	-63,1%
CC s/Ventas	8,3%	2,5%	-5,8 p.p.	2,5%	-5,8 p.p.
Capex	110	109	-1,3%	31	-12,4%
DFN <sup>3</sup>	420	-143	-133,9%	-143	-133,9%
DFN s/EBITDA	1,5x	-0,4x	-1,8x	-0,4x	-1,8x

<sup>1</sup> EBIT y BN excluyendo elementos no recurrentes por importe de 5,6 MM E en 2013 y de 9,4 MM E en 2014.

<sup>2</sup> Cálculo del ratio de DFN s/EBITDA últimos 12 meses excluyendo elementos no recurrentes por importe de 3.4 MM E en 2013 y de 1,6 MM E en 2014.

<sup>3</sup> DFN excluyendo la ampliación de capital hubiera ascendido a 90 MM E, un 79% inferior a la DFN a diciembre de 2013. El ratio de DFN/EBITDA hubiera ascendido a 0,2x, -1,3x vs el ratio a diciembre de 2013.

Fuente: Gamesa

Además, se constata la recuperación de las ventas de aerogeneradores, creciendo un 23% de 2013 a 2014, y se duplica el beneficio neto. Esta mejora es evidente si observamos la rentabilidad operativa, el control del circulante y la inversión focalizada.



FIGURA 11



Mejora de la rentabilidad operativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Generación de caja operativa bruta recurrente creciente:</b> 200 MM € en 2014 (92 MM € en 2013)</li><li>• Pago de provisiones no recurrentes por 41 MM € en 2014 (72 MM € en 2013)</li></ul>
Control del circulante	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Reducción de circulante</b> en 122 MM € en 2014 (243 MM € en 2013)</li><li>• Gestión de proyecto asociada a flujo de caja</li><li>• Modelo de Energía sin recurso a balance</li></ul>
Inversión focalizada	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Reducción de la inversión operativa:</b> 109 MM € en 2014 y 110 MM € en 2013 vs. 190 MM € en 2012</li><li>• <b>Desinversión de activos:</b> 120 MM € en 2014</li></ul>

Fuente: Gamesa

Este crecimiento se traduce en una mejora creciente de la rentabilidad, una mayor capacidad de generar caja y crear valor para el accionista, anticipando la visión de 2015, lo que permite restaurar el pago de dividendo y mejorar las perspectivas de futuro.

### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño e imagen corporativa

La actividad tecnológica y en I+D de Gamesa, realizada desde siete centros tecnológicos en España, China, India, Brasil y Estados Unidos, se centra en el desarrollo de procesos y productos que permiten que la oferta de la compañía sea altamente competitiva en términos de calidad, precio y plazo. Gamesa integra la I+D en toda su cadena de valor y en todos sus productos y servicios, contribuyendo a la mejora continua de la eficacia energética, con el objetivo de favorecer la reducción del coste de la energía para sus clientes. Como resultado de esta actividad investigadora, Gamesa ha desarrollado en los últimos años 659 familias de patentes, ligadas sobre todo al desarrollo de palas de aerogeneradores y a la plataforma Gamesa 5.0 MW.

Este desarrollo tecnológico se ve complementado por una diversificación tecnológica, elemento clave para el crecimiento sostenible a medio y largo plazo de Gamesa, que considera esencial profundizar en nuevas tecnologías y mercados, a través de la identificación e inversión en nuevos negocios y empresas que desarrollan tecnologías



propias, en los ámbitos de la generación de energías renovables, la eficiencia energética y otros con posibles sinergias con la actividad industrial y estratégica de la compañía.

El desarrollo tecnológico e industrial de la compañía durante años le ha permitido adquirir un amplio conocimiento y competitividad sobre el componente eléctrico, apoyado en la evolución del negocio eólico. Este proceso ha permitido a Gamesa dar un salto cualitativo en sus capacidades técnicas y fabriles, que explota y aprovecha con más intensidad, potenciando otros segmentos industriales en los que lleva años trabajando a través de su filial Gamesa Electric.

Por otro lado, su reconocimiento se debe en parte a que Gamesa es pionera en los mercados fotovoltaico e hidroeléctrico al ofrecer soluciones mixtas de generación y compensación *all in one* para sectores de la industria primaria de transformación. Asimismo, la compañía ha avanzado en el desarrollo de sistemas híbridos de generación fotovoltaica con diesel.

Pero lo principal es apreciar que todas estas innovaciones se sustentan en una identidad fuerte basada en la sostenibilidad medioambiental hacia la que camina todo el marco de actuación de la compañía y que la ha convertido en un referente mundial en ecodiseño. De ahí la citada ética empresarial y las prácticas de responsabilidad social corporativa, que configuran una política integrada de excelencia que tiene como objetivo dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

Por ello, Gamesa asume de forma global compromisos voluntarios en los ámbitos de la sostenibilidad y los derechos humanos, como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, adheriéndose en calidad de *organizational stakeholder* de la Global Reporting Initiative y a todas sus acciones más significativas; estando alineada con los principales códigos de ética empresarial del ámbito internacional. Asimismo, anualmente Gamesa publica el denominado Informe de Progreso (COP) de revisión del cumplimiento de dichos principios, y realiza un Estudio de Impacto Ambiental (EIA) para todos los proyectos en los que la Administración lo solicite.

Dentro de este compromiso con el medio ambiente se suman coherentemente varias dinámicas de funcionamiento interno, como la reducción del consumo de materiales, de energía y de agua, que derivan de un compromiso ético, pero que nos hacen ver sus ventajas también en el plano económico. De esta forma, se preocupa por el impacto medioambiental y por la reducción de costes, estando ambos interrelacionados.

Lo fundamental, por tanto, como misión de la empresa y como posicionamiento de imagen corporativa es que Gamesa es uno de los grandes referentes en ecodiseño del mundo, reconocido oficialmente al certificar en ecodiseño el primer aerogenerador



del mundo, el G128-4.5 MW. Este hecho se debe a que Gamesa garantiza el mínimo impacto ambiental de esta turbina a lo largo de su ciclo de vida: desde el diseño de todos los componentes hasta las fases de selección de materiales, industrialización, embalaje y distribución, instalación, operación, mantenimiento y desmantelamiento.

Como explica José Ignacio Larretxi, Director General de Excelencia de Gamesa: “Ecodiseñar Gamesa G128-4.5 MW nos ha permitido seguir integrando aspectos medioambientales en la definición del propio producto y el desarrollo de tecnologías novedosas, poniendo el foco en nuestros objetivos prioritarios: la reducción del coste de energía y la eficiencia energética. Estas son sin duda variables que nos aportan ventajas competitivas”<sup>96</sup>.

El ecodiseño es una herramienta que mejora el producto, tanto en términos de impacto medioambiental como de eficiencia y costes, facilita los procesos y aporta más perspectivas a la hora de tomar decisiones sobre el diseño.

Y para entender la transformación social que puede suponer el uso de estos aerogeneradores, son elocuentes los datos de la producción anual de una única turbina Gamesa 4.5 MW, que proporciona electricidad a 4.727 hogares al año (la población de El Escorial), sustituyendo 1.400 toneladas equivalentes de petróleo (tep/año), lo que evita la emisión a la atmósfera de 9.900 toneladas de CO<sub>2</sub>/año, 57 toneladas de SO<sub>2</sub> y 103 toneladas de NOX. Además, registró el récord de producción de energía de un aerogenerador en España el 1 de marzo de 2012, fecha en la que generó 104,6 MWh.

El proceso de implantación de la metodología de ecodiseño en el sistema integrado de gestión de la compañía es total y ha determinado el desarrollo de diferentes áreas de trabajo, trasladando el ecodiseño a nuevos productos y procesos. Como declaran Iñaki López, Director de Medioambiente y Eficiencia Energética de Gamesa, y Javier Fernández de la Hoz, Responsable de Medioambiente en Tecnología: “incorporamos el ecodiseño en nuestro sistema integrado de gestión. A partir de ahí, cualquier producto o servicio que ponga Gamesa en el mercado incluirá este sello”<sup>97</sup>. Esto es lo que ha propiciado que sea la primera empresa en el mundo no solo en conseguir la certificación para un producto, sino también para la propia compañía en cualquier ubicación del planeta.

---

<sup>96</sup> El ecodiseño en Gamesa. <http://www.gamesacorp.com/es/el-ecodiseno-en-gamesa.html>

<sup>97</sup> Ecodiseño. Entrevista a Iñaki López y Javier Fernández de la Hoz. <http://www.gamesacorp.com/es/ecodiseno-entrevista-inaki-lopez-y-javier-fdz.html>



Todo ello se traduce en una reducción del impacto medioambiental de la propia empresa y de todos aquellos sectores para los que trabaja Gamesa; un dato al respecto: 30 GW instalados evitan la emisión a la atmósfera de más de 43 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> al año.

Así, Gamesa está presente en los principales índices de sostenibilidad, entre ellos FTSE4Good y Ethibel, que miden su desempeño en el ámbito de la responsabilidad social corporativa.

En suma, todas estas medidas de incorporación integral del ecodiseño en Gamesa proyectan la imagen de una empresa coherente, donde el modelo de negocio y las prácticas de gestión y gobierno se corresponden, ayudando a la percepción positiva de la compañía en el exterior.

### 3.2. Productos

El modelo de negocio integral de la compañía le asegura su presencia a lo largo de toda la cadena de valor eólica, desde el diseño y fabricación de aerogeneradores a la promoción, construcción y venta de parques, y al mantenimiento de los mismos en todo el mundo.

Los productos y servicios que ofrece Gamesa se estructuran en 4 áreas: aerogeneradores, parques eólicos, servicios y Gamesa Electric.

Aerogeneradores. Gamesa cuenta con tres plataformas de producto orientadas a las necesidades de los clientes y a la reducción del coste de energía: Gamesa 850 kW, Gamesa 2.0-2.5 MW y Gamesa 5.0 MW *onshore* y *offshore*. La estrategia de producto de la compañía se orienta hacia la evolución de sus dos plataformas multimegavatio y al desarrollo de mejoras tecnológicas en su plataforma de 850 kW, de la que ya se han instalado más de 10.000 unidades en el mundo.

Trabajar en una única plataforma para *onshore* y *offshore* aumenta la experiencia operativa de la compañía en este segmento, permitiendo un desarrollo técnico compartido y más seguro. En 2013, Gamesa dio un paso importante en su estrategia de producto al poner en marcha el primer aerogenerador *offshore* de la compañía en Gran Canaria.

Sus aerogeneradores se caracterizan por su ligereza, competitividad y facilidad en la operativa de transporte y montaje, con una industrialización e infraestructuras de vanguardia, que garantizan la mayor eficacia y menor impacto medioambiental. Además, Gamesa trabaja en el desarrollo de productos de alto valor añadido como la



extensión de vida, *overhaul* o las mejoras en la curva de potencia, que ofrecen un alto retorno a los clientes. Impulsado por estos nuevos servicios, el área de Operación y Mantenimiento aportó un 16% a las ventas totales del Grupo en 2013.

La promoción de parques es un elemento diferenciador de Gamesa en el mercado, al orientar su gestión a la puesta en valor de la cartera de proyectos, ofreciendo al cliente su *know how* tecnológico. Esta actividad abarca todas las fases necesarias en un proyecto de generación eólica, desde la identificación de emplazamientos en campo hasta la obtención de los permisos y licencias necesarias para la construcción y puesta en marcha de las instalaciones, además de la venta final del parque eólico, así como su operación y mantenimiento una vez esté en funcionamiento.

Con cerca de 20 años de experiencia, capacidad y presencia globales, los servicios de operación y mantenimiento suponen un elemento clave en la cadena de valor eólica, completando la respuesta integral de Gamesa en el sector industrial eólico. Esta actividad, que cuenta con una extensa red logística, está desarrollada por un equipo con altos niveles de tecnificación para responder a las necesidades de óptima disponibilidad y rentabilidad de los cerca de 20.000 MW mantenidos en todo el mundo.

El afán de Gamesa por reducir el coste de energía mediante soluciones tecnológicas competitivas se ha visto reflejado en el desarrollo de varios programas de alto valor añadido para maximizar la producción de energía, mejorar la disponibilidad de los aerogeneradores y reducir los costes totales de operación.

Los servicios de operación y mantenimiento incluyen las actividades de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo, potenciando el desarrollo y venta de soluciones avanzadas como los programas de extensión de vida útil y mejora de curva de potencia, el servicio de reparación de tecnología de otros fabricantes y los servicios de suministro de repuestos y mejora de grandes componentes. Todo ello, con el objetivo de reducir el coste de la energía para sus clientes.

Entre los principales servicios que ofrece Gamesa destacan las soluciones para máquinas antiguas, como GPA, el programa de extensión de vida, *overhaul* y reacondicionamiento de grandes componentes, además de otra serie de productos y servicios de operación y mantenimiento, como Mega, Gamesa WindNet o un Sistema de Mantenimiento Predictivo.

Por último, Gamesa Electric es un referente mundial en la filial de bienes de equipo eléctricos (diseño y fabricación), gracias a aportar soluciones completas y flexibles del sistema eléctrico para los sectores fotovoltaico, hidroeléctrico y nuclear, tracción eléctrica y propulsión marina, además del eólico.



La compañía aprovecha las capacidades tecnológicas y de producción de un grupo industrial como Gamesa, así como su red de servicios de mantenimiento, para responder con flexibilidad y soluciones óptimas a las necesidades de sus clientes en diferentes sectores. Los centros productivos de Gamesa Electric cuentan con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

## 4. Retos

Gamesa ha demostrado en el último año una solidez en su gestión que le ha permitido superar objetivos y anticipar su visión, mejorando las perspectivas de crecimiento en el corto, medio y largo plazo. El crecimiento a partir de 2015 está sostenido por:

- La fortaleza en China, India, Brasil y México, que contribuyen con un 50% del total del mercado *onshore* en 2015.
- La extensión PTCs en Estados Unidos.
- La ralentización de la demanda 2016-17, motivada por un menor ritmo de instalaciones *onshore* y *offshore* en Europa y en Estados Unidos (en 2017).
- La aceleración del crecimiento *offshore* a partir de 2017.
- El crecimiento más allá de 2018 sustentado en la demanda de energía renovable y la mejora de la competitividad eólica.

Y se plantea una visión de Gamesa a medio plazo mejor estableciendo los siguientes principios:

- Estructura flexible preparada para valle y punta del ciclo como prioridad para la compañía.
- Acceso a un mayor crecimiento rentable gracias a un posicionamiento competitivo (geografía, producto y cadena de valor) y a una optimización continua de costes orientada a la competitividad en todas las geografías.
- Estricto control de la inversión.
- Balance sólido que permita mantener la política de pago de dividendos.
- Explorar oportunidades de inversión con criterio  $ROCE > WACC$ .

A pesar de la incertidumbre y alta volatilidad de la demanda experimentada en el sector eólico en los últimos años, en 2014 la compañía ha experimentado un gran crecimiento, cuya continuidad viene garantizada por la adecuación de la gestión de



la empresa a las infraestructuras política, social y económica, la mejora continua de la competitividad eólica, las necesidades energéticas de las economías emergentes, la recuperación del mercado americano y la sustitución de la energía nuclear en países como Alemania, que en su conjunto han propiciado que ya estén garantizados varios contratos para los próximos años. Esto hace que el reto sea consolidar todos los principios de gestión explicados al inicio y que se encuentran en el Plan de Negocio 2013-2015, adecuándolos a la realidad cambiante, pero en la línea de éxito de este plan, que ya está dando resultados positivos y que auguran una visión positiva del futuro de la empresa, que ya está desarrollando el Plan de Negocio 2016-2018.

Asimismo, permanecen los objetivos medioambientales, esforzándose por consolidar:

- La implementación del sistema de gestión ambiental en las actividades de construcción llave en mano.
- La integración de los conceptos de medio ambiente dentro del diseño del producto y proceso de las plataformas multimegavatio y modificaciones de las plataformas existentes.
- Nuevas vías de valoración de los residuos generados y disminución de los costes de gestión asociados.
- El programa de reducción de costes de gestión de residuos.
- La disminución en un 10% del vertido de residuos como destino final de los mismos, incrementado el reciclado y la valorización.
- La disminución del consumo de energía y de los costes de energía, mediante la implantación de medidas de eficiencia energética.
- La implantación de la aplicación de productos químicos (*Globally Harmonized System of Classification and Labeling of Chemicals*) desarrollada en base SAP.
- El avance interno en el ecodiseño mediante la realización del análisis de ciclo de vida y declaración ambiental de producto de las nuevas plataformas multimegavatio.
- El avance en las evaluaciones de riesgo ambiental de los nuevos procesos asociados, tanto a la fabricación como al montaje y mantenimiento de las nuevas máquinas multimegavatio y modificaciones de las existentes.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

Este retorno a la creación de valor producido en 2014, basado en la reducción de la estructura, la optimización de gastos variables y el control de la inversión en activos



fijos y circulante, ha producido un crecimiento considerable de la empresa, que refuerza sus pilares básicos: un ecodiseño que se sustenta en el liderazgo tecnológico, la diversificación geográfica, y la presencia en toda la cadena de valor, con el objetivo de aumentar siempre la confianza de los clientes.

Estos valores junto con un Plan de Negocio detallado y realista han hecho de Gamesa uno de los líderes tecnológicos globales en la industria eólica mundial, ofreciendo una respuesta integral de vanguardia y de absoluta fiabilidad, que garantiza el menor impacto medioambiental.



**Hoss Intropia**<sup>98</sup>  
www.hossintropia.com

hoss  
INTROPIA

*Exclusividad no excluyente*

**Constan Hernández, Presidente de Hoss Intropia**

## 1. Presentación

Hoss Intropia es una firma de moda para “mujeres únicas y reales”, que está presente con sus productos exclusivos en 48 países con más de 1.600 puntos de venta. Pero Hoss Intropia es mucho más que ropa, su filosofía descansa en el concepto de *intropia*, un término que nace de la fusión de “introspección” y “utopía”, y que refleja “la persecución de un sueño, un anhelo vital”. La marca innova en diseño socialmente responsable, colaborando estrechamente con organizaciones como Oxfam Intermón. Actualmente está en pleno proceso de expansión, despuntando su estrategia de crecimiento internacional, que incluye Asia, Europa, Estados Unidos y Latinoamérica, con la respectiva reestructuración de su equipo directivo y de gestión.

---

<sup>98</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Patricia Olazar, Directora de Comunicación de Hoss Intropia.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

En 1994 Paloma Vázquez de Castro y Constan Hernández fundaron en Madrid la actual Hoss Intropia, aunque por aquel entonces se llamaba “Homeless”, adoptando al poco tiempo el actual al pensar en la internacionalización de la marca, cambiando nombre pero no filosofía. La empresa fue creada con la misión de desarrollar un concepto innovador en el mundo de la moda orientándose a un sector medio-alto, pero con una vinculación fuerte de la marca a una responsabilidad social corporativa, que dota de identidad y actualidad su propuesta; convirtiéndose en uno de sus valores esenciales y eje fundamental en todos sus ámbitos de actuación.

Este proyecto surge tras varias experiencias laborales de Costan Hernández en publicidad, diseño y gestión dentro del mundo de la moda, primero con Luciano Pineda y luego con marcas como Lee Cooper, Chevignon y Bonaventure. Con los conocimientos adquiridos en estas otras empresas, se lanza en plena crisis económica a construir una marca que ellos mismos definen como un sueño y que describen de la siguiente forma: “el espíritu y colorido mediterráneo, la originalidad, reinventar las reglas y, fundamentalmente, pensar en las necesidades de una mujer real y contemporánea, fueron los ingredientes principales que han hecho de Hoss Intropia lo que es hoy: una marca internacional con presencia en más de cuarenta países”<sup>99</sup>.

Esta firma de moda femenina de calidad, ecléctica y cosmopolita inicia comercializándose en tiendas multimarca, pero decide tener también una tienda propia en 1998. Al año siguiente comenzó su expansión internacional, paso que se vio reforzado en 2012 con el inicio de la venta online.

El mismo año que abre tienda propia, dentro de una reorientación del modelo de empresa, dan un paso más respecto al espíritu inicial de compromiso ético con la colaboración con varias entidades, en especial en este inicio con la Fundación Rais, destinando un porcentaje de los beneficios a proyectos de ayuda a personas sin hogar.

En esta línea, como parte fundamental de la identidad de marca y haciendo evolucionar el espíritu de Hoss Intropia, ha desarrollado diferentes acciones de responsabilidad social corporativa estableciendo fuertes alianzas con fundaciones y organizaciones benéficas como Fundación Pequeño Deseo, Fundación Lealtad, SETEM, Creative Handicrafts (India), Fundación Boscana e Oxfam Intermon.

---

<sup>99</sup> <http://www.hossintropia.com> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 04/04/2015].



Esto no es una estrategia temporal o una tendencia determinada, sino algo que ha caracterizado estructuralmente la marca. Como confiesan: “Diseño, calidad, innovación. Estos son tres de los compromisos de la compañía, pero no los únicos. Aportar nuestro granito de arena para que la sociedad sea mejor y generar el menor impacto medioambiental posible son también compromisos que guían nuestro día a día. Hoss Intropia va más allá de ser una ‘marca de moda’ y, por eso, apuesta por un fuerte compromiso con sus clientes, la distribución, el medioambiente, las comunidades en las que está presente de algún modo y con la propia sociedad. Un camino comprometido y sin marcha atrás hacia la responsabilidad corporativa” –como reza su propia web<sup>100</sup>.

Esto la situó tempranamente, sobre todo en España, dentro de una tendencia que –más allá de negocios de comercio justo, con frecuencia menos cuidados estéticamente– apunta a tiendas y productos de gama alta, pero con alma, gracias a su responsabilidad social corporativa. Casos como el de Misión Misericordia o Edun, por citar dos marcas que han sido referencia en algún momento, o plataformas como NICE o Ethical Fashion Forum<sup>101</sup> insisten en hacer una moda con valores, una moda ética que se aleja de los estándares tradicionales, no apuntando únicamente a la rentabilidad económica. Y, sin duda, la proliferación de estas marcas demuestra que cada vez tienen un nicho de público más grande, aumentando la sensibilización al respecto.

Este sentimiento, que logra hacer comunidad, se puede resumir en la frase de Ali Hewson, Directora de Edun: “Llevamos a cuestras las historias de las personas que hacen nuestra ropa”<sup>102</sup>.

Otro hito con el que se identifica a la empresa es por su colaboración con diseñadores de prestigio nacionales. El caso más notorio ha sido Miguel Palacio, que inició exitosamente en 2011 y que terminó en verano de 2014, siendo la colección otoño-invierno de ese año la última realizada por Palacio, lo que abre –junto con cambios en la dirección de la empresa– una nueva fase, caracterizada por un mayor empuje a la internacionalización de Hoss Intropia.

## 2.2. Estructura y recursos

Hoss Intropia tiene claro que la calidad alta que pretende ofrecer requiere unos tejidos costosos y unos operarios especializados e implicados, contando con 110 empleados en

---

<sup>100</sup> *Ibíd.*

<sup>101</sup> [www.misionmisericordia.com/](http://www.misionmisericordia.com/); [edun.com](http://edun.com); [www.nicefashion.org/](http://www.nicefashion.org/); [www.ethicalfashionforum.com](http://www.ethicalfashionforum.com)

<sup>102</sup> Castañeda, Sandra, “Moda sostenible”, en *ECODES*. [http://www.ecodes.org/archivo/proyectos/archivo-ecodes/pages/especial/moda\\_sostenible.html](http://www.ecodes.org/archivo/proyectos/archivo-ecodes/pages/especial/moda_sostenible.html)



la sede central y 210 adicionales, en función del momento de la temporada y el lugar, con una producción que se reparte entre España, Portugal, China e India.

En cuanto a la composición de la plantilla, llama poderosamente la atención que sea un equipo creativo y productivo fundamental femenino (90% de mujeres en plantilla), cuya cabeza visible y organizativa es Constan Hernández. Creen que no sería coherente con su compromiso ético producir en las condiciones injustas normalmente dictadas por la deslocalización, por lo que han establecido diversas medidas que garantizan la dignidad de los trabajadores y han establecido un régimen de trabajo con horarios flexibles de entrada y de salida, que facilitan la conciliación familiar. A lo que hay que añadir una selección cuidada de proveedores, haciendo especial hincapié en el criterio humano y otorgando formación continua a los mismos. Por estas mismas condiciones, apelan a una “delegación” de funciones como máxima en la gestión del equipo y a un trabajo basado en la responsabilidad individual<sup>103</sup>.

Asimismo, en septiembre de 2006 Hoss Intropia dio un paso más en este sentido firmando un convenio de colaboración con la Fundación Lealtad, quedando comprometida a colaborar en la difusión de los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas desarrollados por la Fundación tanto entre sus empleados como entre los diferentes grupos de interés de la empresa, tales como clientes, proveedores y distribuidores. Vemos, por tanto, que la responsabilidad ética no es una banal campaña de publicidad, sino que estructura decididamente la composición y desarrollo de la empresa, potenciando el compromiso y la identificación de los trabajadores con su empresa.

Se puede establecer, por tanto, que Hoss Intropia tiene una cultura empresarial principalmente orientada a las personas, pero con una supervisión considerable que garantice objetivos.

Una estructura particular para tratarse de una multinacional con una estrategia de crecimiento internacional. Esta obligó a una reestructuración del equipo directivo y de gestión, que tuvo como punto de inflexión la llegada de Rafael Abitbol en 2003, lo que supuso la implantación de nuevos sistemas de gestión, control y de costes, además de los departamentos de marketing, logística, informática y franquicias.

Tras cambios en la dirección, a partir de febrero de 2014, Constan Hernández volvió a asumir las máximas responsabilidades y comenzó a realizar la actual reestructuración del equipo directivo y de gestión, orientado principalmente a potenciar la expansión internacional de la empresa.

---

<sup>103</sup> Fernández, Rosario, “Delegar es una máxima en la gestión de un equipo”, en *Expansión*, 02/08/2011.



### 2.3. Producción y estrategia de comercialización

En lo que respecta a la producción, destaca la coherencia con sus principios éticos, declarando: “en Hoss Intropia trabajamos por una deslocalización responsable, siendo muy conscientes de lo difícil que resulta controlar la cadena de producción hasta el final. A través de una comunicación constante, intentamos crear vínculos estrechos con nuestros proveedores, trabajando de la mano con ellos en lo que respecta a condiciones laborales y fomentando siempre las relaciones a largo plazo.

En marzo del 2013 Hoss Intropia se adhiere a ETI como miembro en etapa principiante, comprometiéndose a trabajar con nuestros proveedores de cara a mejorar las condiciones de trabajo en todo el ámbito de nuestra cadena de suministros”<sup>104</sup>.

Hoss Intropia optó desde el inicio por un modelo de negocio que definen como de “exclusividad no excluyente”. A pesar de las cifras, su intención no es masificar, dirigiéndose a un segmento medio-alto, pero con una infraestructura suficiente para que los diseños elegidos garanticen calidad y no tengan un precio muy alto<sup>105</sup>.

Cabe destacar la fórmula de financiación y venta que propuso Constan Hernández en los inicios, recordemos en plena crisis económica. Basándose en un fundado conocimiento de las necesidades del sector, en 1995 consiguió vender una colección que aún no había producido a algunas de las tiendas multimarca más exclusivas del momento. Las condiciones que les ofreció se basaban en un margen amplio, pero pidiéndoles a cambio el pago inmediato, consiguiendo en poco tiempo 200 clientes y 200 avales bancarios; los avales por 120.000 euros que le exigían los fabricantes chinos. Nada más vender la colección obtuvo unos ingresos por el doble de los avales.

Desde entonces su modelo de negocio ha estado basado principalmente en una comercialización de sus colecciones en tiendas multimarca, aunque en 1998 inició el camino de las tiendas propias. La primera fue en Leioa (Vizcaya), abriendo en 1999 su primera tienda en la madrileña calle de Serrano.

Asimismo, como es común en el sector, el éxito en el exterior es clave. Hoss Intropia lo tuvo claro al poco tiempo de empezar, ya que en 1995 lanzó su primera colección y cuatro años más tarde ya estaba exportando a Italia y Portugal. Desde entonces, y principalmente en la última década, la empresa ha seguido una ambiciosa estrategia de expansión internacional, que les ha llevado a estar presentes en 48 países con más de 1.600 puntos de venta, de los que más de 1.200 están fuera de España.

---

<sup>104</sup> <http://www.hossintropia.com>

<sup>105</sup> Mañana, Carmen: “Exclusivo, que no excluyente”, en *El País*, 20/11/2011.



Para llevar a cabo esta internacionalización, al igual que ocurre con muchas empresas de moda españolas –como hemos visto ya, por ejemplo, en el caso de Camper–, a pesar de dirigirse a un público objetivo considerablemente diferente, se opta por una comercialización que combine la diversificación de riesgos y el cuidado de la imagen de marca, facilitando la expansión sin implicar una inversión demasiado alta.

De esta forma, la estrategia de venta se ha centrado hasta ahora en tiendas (propias o franquicias) en ciudades como Madrid, Lisboa, Londres, Roma, París, Nueva York, Washington, Rhyad, Kuwait y Doha, entre muchas otras, convirtiéndose en las embajadoras de su imagen corporativa; estrategia que combinan con la cuidada selección de una distribución en tiendas multimarca, siempre en calles comerciales de prestigio, y *corners* de grandes almacenes (como, por ejemplo, El Corte Inglés o Bloomingdale's).

Además, Hoss Intropia sigue participando en importantes ferias internacionales como Who's Next (París), Premium Berlin o Fashion Coterie (Nueva York). Y, evidentemente, hay una apuesta decidida por la venta online, no tan predominante inicialmente en el sector de gama alta, y que Hoss Intropia puso en marcha en 2012. Esta apuesta es manifiesta si observamos la nueva web, estrenada en abril de 2015, donde Hoss Intropia potencia especialmente la venta y no solamente la visibilidad del catálogo.

En los últimos años la exportación ha rondado el 67% de su producción. Y últimamente la facturación ha bajado un poco, principalmente por la caída de ventas en España en los años de mayor crisis. No obstante, la peculiaridad del momento también ofrece posibilidades si consideramos el precio de los inmuebles, que la empresa ha aprovechado estratégicamente no para abrir más tiendas, sino para reubicar algunas de ellas en mejores locales y a precios más razonables, posibilitando también un tipo de diseño de interiores que expresa mejor el tipo de experiencia que pretende la marca.

De esta forma, este conjunto de medidas ha permitido que el negocio de Hoss Intropia continúe creciendo, con una facturación en los últimos años que ronda los 54-58 millones de euros.

Por último, demostrada la capacidad de expansión y distribución de Hoss Intropia, la empresa aparece hoy también como modelo de colaboración con grandes diseñadores, demostrando la necesidad de un gran distribuidor para el sostenimiento de la industria de la moda española.



## 3. El diseño como propuesta de valor

### 3.1. Cultura del diseño

Hoss Intropia ha apostado por una marca para una mujer cosmopolita y muy femenina, de sector medio-alto y con un *target* amplio entre 25 y 50 años. Desde el punto de vista del diseño de sus prendas, no consideran las tendencias, creando una moda ecléctica que permite que mujeres muy distintas entre sí puedan encontrar en Hoss Intropia una forma de reflejar su personalidad. Y, en definitiva, su visión *intrópica* les lleva a elaborar una línea de ropa con un estilo propio, elegante y divertido con inspiraciones folk, étnicas y *vintage*, pero con un toque clásico, elaborada en detalles y en multitud de tejidos, rica en estampados e incluso con bordados realizados artesanalmente.

Se trata de diseños exclusivos llevados a cabo en colaboración con diseñadores de prestigio, como ha sido en los últimos años Miguel Palacio. Este tipo de colaboraciones con la moda española ha generado a lo largo de los años considerables ventajas a ambas parte: “Para nosotros supone aliarnos con la costura española y dar una imagen de diseño. Para él, acercar sus prendas a muchas más clientas”, explica el fundador y socio mayoritario de Hoss<sup>106</sup>.

De esta forma, las clientas pueden contar con diseños como si fueran a un *atelier* de alta costura, pero a precios mucho más asequibles, llegando las creaciones del diseñador español a tiendas de todo el mundo. Y desde el punto de vista de la imagen de la marca, estas colaboraciones la refuerzan y la posicionan dentro de la gama media-alta.

Y todo ello siempre manteniendo como premisa su compromiso con una responsabilidad social corporativa.

### 3.2. Productos

Los productos de Hoss Intropia se agrupan principalmente en vestidos, calzado, bolsos y accesorios, todos ellos exclusivos y con el colorido optimista, incluso soñador, y de una elegancia contemporánea que ha identificado a la marca desde sus inicios.

Su original universo se ha declinado en distintos momentos a través de etiquetas que determinaban más específicamente un *target*, como ha sido el caso de Hoss Intropia

---

<sup>106</sup> Simón, Alfonso, “Lujo accesible ‘made in Spain’ que triunfa fuera”, en *Cinco Días*, 22/08/2013.



Silver Line, una línea joven y sexy para la noche lanzada en otoño-invierno 2009/10, u otras identificadas con el diseñador que colabora con la marca, Miguel Palacio.

Y se puede considerar un producto propio de la empresa su programa de responsabilidad social corporativa, que vertebra su forma de ser, y que ha dado pie a marcas como Vera Luna o Avanzadoras. Así, proyectos como los desarrollados con Creative Handicrafts en India o Oxfam Intermón para su línea textil, van más allá de la mera colaboración económica, aportando también su asesoramiento y soporte técnico especializado en cada fase. Su concepto de colaboración implica poner los medios para la capacitación que permita gestionar una gama de productos textiles de comercio justo en un sentido amplio: desde la definición del concepto de gama hasta la promoción final de los productos para la venta, pasando por los diseños, patrones, capacitaciones a los productores, estrategias de colección, estructuras de costes y márgenes, y adecuación del punto de venta.

El resultado ha sido conseguir una significativa ayuda para comunidades de artesanos indígenas. Y al hacerlo, Hoss Intropia intenta que todos los departamentos de la empresa se sientan implicados y puedan ser partícipes de cada proyecto. Además, estas acciones favorecen que la marca sea percibida con simpatía, coherencia y autenticidad, alejada del oportunismo que han demostrado otras empresas.

### 3.3. Estrategia de comunicación

La firma se dirige a un segmento de clientas de clase media-alta, sin llegar a ser lujo. “No vamos a la tendencia más rabiosa. Nuestro estilo pasa por que la mujer no se estrese con la marca. Queremos que nuestros productos sean amables y tengan un valor propio. Están dirigidos a aquella clienta con el suficiente carácter de ponerse lo que le dé la gana”<sup>107</sup>, asegura Constan Hernández.

Buscando este *target*, para la comunicación más inmediata y directa, Hoss Intropia muestra algunas señas de identidad muy reconocibles, como son las campañas centradas en las “mujeres Intropia”. En cada colección un rostro femenino famoso se convierte en imagen de la marca, mujeres de gran personalidad como la bailarina Tamara Rojo, la actriz María Valverde o las modelos Helena Christensen, Cate Underwood o Quentin Jones, son presentadas con un estilo delicado y “luchando por conseguir un sueño”, como apuntan desde la empresa.

---

<sup>107</sup> Ídem, “El despacho ‘abandonado’ en Hoss Intropia”, en *Cinco Días*, 17/05/2013.



Las características que se pretenden proyectar desde estas campañas podrían resumirse en los siguientes lemas: “tu propio estilo”, “lujo accesible”, “un toque de singularidad”, “diseño, confort y exclusividad” o “simple, femenino, elegante”.

Para conseguir esta imagen, sobre todo su posicionamiento en una gama alta, fue necesario cambiar el nombre original de la empresa, ya que en un principio era “Homeless”. Además, era un nombre que ya estaba registrado en Japón y Estados Unidos, circunstancia que en 1994 no parecía importante, ya que solamente pensaban en Europa. Finalmente quedó como “Hoss”, como contracción de “Homeless”, e “Intropia”, como ya se ha explicado, fusión de “introspección” y “utopía”.

Cultiva, por tanto, un aire distinguido y soñador, que intenta mantener en todos sus medios de comunicación, desde su página web a las tiendas propias, en las que procuran crear una experiencia que el cliente identifique con marcas de lujo.

Y todo debe estar integrado en lo que podríamos denominar “marketing honesto”, siempre en correspondencia con la citada responsabilidad social corporativa. Ello la dotó de notoriedad en un mercado donde esta unión entre lujo y compromiso ético no era tan frecuente. Y viendo los resultados y trayectoria, lo que demuestra es la importancia de seguir una estrategia, que la ha situado con atributos diferenciales, mostrándola como una marca diferente y original, “exclusiva, pero no excluyente”, lema que repiten en numerosas ocasiones<sup>108</sup>.

## 4. Retos

Por cambios en la dirección artística y organizativa, la empresa parece estar iniciando una nueva época, cuyo principal reto es mantener las señas de identidad de Hoss Intropia, adecuando sus colecciones a los nuevos mercados en los que ha entrado en los últimos años, principalmente Japón, Rusia y Estados Unidos, sin olvidar una decidida expansión por Asia y Latinoamérica<sup>109</sup>. Con ello, la compañía prevé aumentar su facturación hasta los 62 millones de euros y poner en marcha 30 nuevos establecimientos a medio plazo.

<sup>108</sup> “Hoss Intropia: notoriedad y valores siempre unidos”, en *cuv3*, Centro Universitario Villanueva, 26/04/2012. <http://www.cuv3.com/2012/04/26/hoss-intropia-notoriedad-y-valores-siempre-unidos/>

<sup>109</sup> Pareja, C.: “Constan Hernández asume la dirección general de Hoss Intropia, mientras sigue con la búsqueda de un nuevo ejecutivo”, en *moda.es*, 5/04/2014. <http://www.modaes.es/empresa/20140505/constan-hernandez-asume-la-direccion-general-de-hoss-intropia-mientras-sigue-con-la-busqueda-de-un-nuevo-ejecutivo.html>



Por otro lado, en el marco de responsabilidad social corporativa, los planes de Hoss Intropia se centran principalmente en su colaboración con Oxfam Intermón y en seguir trabajando en mejorar la colección Hoss Intropia World Selection y el programa Avanzadoras, para poder dar salida a cada vez más productos, y consecuentemente colaborar con un mayor número de proyectos en distintas partes del mundo.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

En su conjunto, Hoss Intropia es una marca percibida como auténtica, de calidad, coherente y con un mensaje claro y consistente. Asimismo, demuestra el éxito de una estrategia e identidad de marca con valores muy definidos, uniendo a una estética atractiva para el *target* buscado la posibilidad de asociar lujo y compromiso ético, algo que no ha sido tan frecuente hasta hace relativamente poco en un sector medio-alto.

Asimismo, en el momento histórico en el que España está exportando más, empresas como Hoss Intropia ejemplifican una manera de ayudar a la moda española a salir fuera con garantías. Hoss Intropia ha demostrado, por tanto, una exitosa unión entre diseño y mentalidad empresarial, consiguiendo exponer internacionalmente el talento creativo español.

Asimismo, la valoración de la acción social durante estos años ha sido muy positiva, principalmente por la implicación personal de miembros de la compañía y por el impacto social de las iniciativas en aquellas comunidades sobre las que se ha actuado, manteniendo a largo plazo las colaboraciones con las organizaciones sin ánimo de lucro.

Todo ello hace de Hoss Intropia un modelo ejemplar en cuanto a la realización empresarial de un diseño de calidad español, capaz de hacer viable y compatible una identidad comercial con profundas raíces y valores.



**La Chinata**<sup>110</sup>  
www.lachinata.es



*Maestros oleícolas desde 1932*  
**La Chinata**

## 1. Presentación

Empresa productora y distribuidora de aceite de oliva virgen extra desde hace más de 80 años, es pionera en España en la fabricación y comercialización de productos de alimentación gourmet y cosmética procedentes del aceite de oliva de la mejor calidad. Fruto de una innovación constante, La Chinata ha introducido en el mercado una siempre creciente gama de productos, que le ha permitido llegar a un público cada vez más amplio. Diversificación del modelo de negocio y una red de oleotecas, unido a un cuidado diseño, permiten hoy un crecimiento constante de la empresa, que le ha llevado a vender sus productos a cuatro continentes.

## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

El origen de La Chinata se remonta a 1932, época en la que el negocio empezó por un molino en el norte de Cáceres, trabajando la maquila, es decir, cobrando simplemente

---

<sup>110</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Fernando Oliva, Director de La Chinata.



por molturar a los pequeños agricultores. Poco a poco fue fabricando aceite de oliva en una pequeña almazara y empezó a distribuir, llegando a exportar a 27 países.

La empresa como la conocemos hoy empieza a transformarse en el año 2000, tomando forma el concepto La Chinata: crear una serie de productos, desde alimentación a cosméticos, teniendo como denominador común el aceite de oliva. En aquel entonces se inició la comercialización de un paté de aceituna verde y un paté de aceituna negra, y poco después un jabón a partir de aceite de oliva. Así tomó forma este nuevo concepto y una diversificación de productos que ha llevado a la empresa a desarrollar 300 distintos, fruto de una continua investigación.

Esta expansión no habría sido posible sin la base de una empresa con una producción y una distribución del aceite consolidadas, pero tampoco sin un cambio en la imagen de la compañía, que se produjo en torno a 2006-2008 a través de un mayor cuidado de la imagen gráfica y la apertura de la primera oleoteca en Madrid, lo que marcó un cambio de estrategia que ha llevado a la marca a la situación de éxito actual.

La misión de la Compañía Oleícola Siglo XXI, S.L. (La Chinata) consiste pues en ser una referencia en el mercado de la alimentación gourmet y el cosmético, especialmente español, como pioneros en el desarrollo de productos derivados del aceite de oliva.

## 2.2. Estructura y producción

Con una plantilla media de unos 30 trabajadores en la sede central en Plasencia, su modelo estructural no se basa en construir una infraestructura que resuelva todos los pasos de la producción y la distribución, sino en la externalización de una buena parte del trabajo.

Además, en el proceso de producción ocupa un lugar destacado la inversión en I+D+i, que permite la innovación continua en productos y la creciente diversificación capaz de satisfacer a un público de productos gourmet siempre ávido de novedades. De hecho, su sistema les permite tener un ritmo de crecimiento muy alto a la hora de lanzar productos nuevos, incorporando “de dos a cinco referencias al mes”<sup>111</sup>.

De esta forma, organizan la investigación, diseño y parte de la producción y comercialización desde Plasencia y llegan a acuerdos con otros proveedores. Por ejemplo, los cosméticos son encargados a un laboratorio externo, al que se le pide -al igual que

---

<sup>111</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



a los demás proveedores contactados- que desarrollen un producto; les suministran sus estuches y cajas, y ellos deben fabricarlo y envasarlo.

En definitiva, la cultura organizativa es, sobre todo, una cultura de producción, aunque sus resultados parten de un estímulo de la innovación, que les permite estar al día y diversificar sus productos.

### 2.3. Estrategia de comercialización

Los productos de alimentación gourmet, los *premium quality*, viven en la actualidad un buen momento, a pesar de la crisis, mostrando la mayoría de indicadores un mercado en crecimiento dentro de una revalorización general del interés en la gastronomía y de una preocupación por la calidad y origen de lo que comemos. Este escenario sitúa a la industria alimentaria frente a una buena oportunidad, especialmente si se pretende acceder a un espectro amplio de público, situación que plantea el reto de investigar y desarrollar productos gourmet accesibles, pero al mismo tiempo sofisticados y con énfasis en la calidad.

Partiendo pues de una buena consideración internacional del aceite español, que aporta credibilidad a la empresa, y con la esta situación de demanda creciente dentro del mercado de la alimentación gourmet, La Chinata ha aprovechado la coyuntura en los últimos años para expandirse y abrir nuevos mercados, ofreciendo calidad y, sobre todo, innovación en los productos, pero intentando que los mismos sean accesibles, por lo que se dirige a un público objetivo extenso, no necesariamente de un alto nivel adquisitivo, pero que valora el producto diferenciado y lo incorpora de vez en cuando a su cesta de la compra.

Teniendo en cuenta este mercado en aumento y el público amplio al que se dirige, ha seguido varias estrategias de distribución, orientadas también a la construcción de la imagen de marca.

Su “política comercial se centra en una distribución capilar del producto”<sup>112</sup>, es decir, su estrategia de distribución se basa en tener como clientes a pequeños distribuidores o establecimientos gourmet, repartidos por todo el territorio nacional, e importadores (normalmente especialistas en productos españoles). Buscar esta ubicación seleccionada de sus productos y evitar a las grandes superficies es la estrategia de distribución principal. Este rechazo de las grandes superficies proviene de la larga experiencia familiar, pues consideran que podría ser una fuente grande de ingresos, pero crearía

---

<sup>112</sup> Ibid.



una dependencia que cambiaría el modelo de empresa que quieren ser, ya que este tipo de relación te convierte en una gran envasadora con una infraestructura enorme y en la que la producción sería el único objetivo. “Nosotros queremos un tipo de empresa distinta y vender a grandes superficies es incompatible con nuestro modelo actual de negocio”<sup>113</sup> –declara Fernando Oliva. Y evidentemente, si una marca quiere posicionarse como empresa de alimentación gourmet, la selección de los puntos de venta es fundamental, ya que un consumidor que vea sus productos en un supermercado, dejará de considerarla como tal.

Además de estos criterios para la distribución, articulan su estrategia comercial en torno a otros ejes:

- Diversificación de productos y de sectores de negocio.
- Líneas de producto y no productos singulares. Ante el volumen de productos nuevos que lanzan, han comprobado que funciona mucho mejor sacar una línea de productos que no uno aislado, así consiguen “generar más ruido en distribución, redes sociales y en los puntos de venta”<sup>114</sup>.
- Internacionalización. No es la prioridad de la empresa, que actualmente realiza alrededor del 87,5% de sus ventas en España, pero sin duda es el camino natural para la expansión del negocio, que ya llega a 27 países, principalmente Europa, con Alemania como principal mercado, abriendo otros mercados en la actualidad en América, Asia y Oceanía.
- Red de oleotecas. Modelo de negocio iniciado en 2006 en Madrid, que propició también la creación de productos nuevos para mostrar una oferta variada en la tienda. A partir de 2011 se extiende el modelo al optar por la creación de oleotecas franquiciadas que comercializan todos los productos en exclusiva de la compañía. En la actualidad hay 30 en España, con presencia también en México, Perú, Guatemala, Dinamarca y Francia, tendencia que sigue en crecimiento.
- Venta online. Básica para la imagen de la marca, pudiendo mostrar a un público global la variedad y calidad de sus productos, pero también pensando en su expansión, en la venta directa y en tener un *feedback* diferente con el cliente.

Además de las estrategias de diversificación e internacionalización que siguen muchas de las empresas españolas, La Chinata aprovecha su innovación no solo para diversi-

---

<sup>113</sup> *Ibíd.*

<sup>114</sup> *Ibíd.*



ficar, sino también para activar políticas comerciales en líneas de productos y, sobre todo, para poder tener una oferta suficientemente variada en sus oleotecas, que, además de los beneficios directos provenientes de las ventas, crea imagen de marca y la posibilidad de mostrar todos sus productos al público; un hecho que contrasta con lo que ocurre con frecuencia con los importadores, que suelen comprar únicamente entre el 5 y el 10% de las referencias, de ahí la importancia cada vez mayor de las oleotecas en el posicionamiento de la marca.

Todo ello ha propiciado el crecimiento de la empresa y una facturación de 15 millones de euros en 2014.

### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

En el giro que experimentó la empresa en torno a 2006 es fundamental el desarrollo de una imagen gráfica diferente, acompañada de una estrategia en el packaging que cambia el volumen de las botellas y la forma de distintos recipientes. Esta preocupación ha estado presente durante todo el período de transición, aunque ha ido evolucionando.

Por una parte, los envases, distintos en formas y tamaños del resto, lo que hace unos 7 años diferenció el producto de otros cercanos en los expositores en tiendas gourmet; por ejemplo, los aceites condimentados se presentaban en botellas más pequeñas, lo que atenuaba el impacto del ligero aumento de precio por ofrecer un producto novedoso de calidad. Y por otra parte, lo que creó entre 2006 y 2008 un verdadero valor añadido al producto fue la mayor atención dedicada a la imagen gráfica de la compañía, que en aquel entonces se veía más moderna que el resto –el sector del aceite es un sector bastante tradicional-, pero evitando ser en exceso rompedora, para no renunciar a un valor que en la empresa se considera importante: la tradición; en efecto, en el propio logotipo se recuerda el origen temporal de la empresa a través de una imagen bastante clásica.

En los productos de alimentación se crean etiquetas elegantes con fondos blancos o negros y un uso de la fotografía con la materia prima que diferencia ese producto, potenciando la naturalidad de sus materias primas y la simplicidad de los procesos de preparación.

En definitiva, y teniendo en cuenta que el producto se dirige a una franja muy amplia de público, han logrado conseguir una imagen efectiva de La Chinata a través de



un diseño gráfico elegante, “atractivo y cuidado pero clásico”<sup>115</sup>, y de un packaging distinto a lo que por aquel entonces era lo común, logrando una imagen corporativa que los posicionó como producto innovador de una gama medio-alta dentro de los productos de alimentación.

Con una línea gráfica bien definida, que va incorporando novedades a media que aparecen nuevas líneas de producto, pero cuya imagen se ha consolidado en los últimos años, se experimenta más con el packaging de productos individuales y de las líneas completas, y también con la forma de mostrar el producto en tienda.

### 3.2. Productos

La Chinata tiene varias líneas de trabajo principales:

- Los aceites vírgenes extra, que orientan al mercado de alta restauración y tiendas gourmet especializadas. Su reconocida y única línea de aceites de oliva virgen extra representa la esencia de la firma. Bajo esta línea comercializa un amplio elenco de referencias y formatos, con las gamas Clásica, Colección, Monovarietales, Pimum y Cupajes, que responden a las necesidades de consumidores deseosos de la más alta calidad.
- Productos de alimentación gourmet. Son los productos de alta gama, englobados bajo la marca La Chinata Selecciones de Gourmets. Su apuesta por esta línea de productos le ha llevado a desarrollar una amplia variedad que incluye patés, vinagres, aceites condimentados, sales, especias, mermeladas, miel y conservas de mar, entre otros artículos de un extenso catálogo.
- Productos de cosmética desarrollados con el aceite de oliva como ingrediente fundamental y principio terapéutico. Engloba un amplio catálogo de artículos para la higiene y el cuidado personal. Por un lado, la línea clásica, que se compone de jabón, champú, gel, lociones solares, cremas hidratantes, geles exfoliantes, acondicionadores capilares, etc., y por otro lado, la línea Natural Edition, con cremas de manos y uñas, sales de baño antioxidantes, agua de oliva tonificante, bálsamos labiales, after shave, esponjas exfoliantes fabricadas con huesos de aceituna...
- Productos Il Giardino, marca propia de productos de gastronomía italiana como pastas, salsas y vinagre balsámico. Una línea de productos que representa también la calidad de la gastronomía mediterránea, como el resto de la marca.

---

<sup>115</sup> Ibid.



- Oleotecas La Chinata: tiendas que venden exclusivamente los productos La Chinata.
- Los aceites de semillas, especiales para frituras profesionales, que destinan al mercado HORECA.
- Utensilios de menaje del hogar exclusivos. Un catálogo en expansión compuesto de útiles de cocina como aceiteras, molinillos y velas aromáticas, entre otros artículos.

La variedad de productos, que llega a 300 referencias, pone de manifiesto la diversificación de productos y líneas de comercialización que sigue estratégicamente La Chinata y que la ha posicionado como producto de calidad e innovador a precio asequible.

### 3.3. Estrategia de comunicación

Todos los elementos anteriores han ido construyendo una buena imagen de la marca, que viene reforzada por otras acciones dentro de una estrategia de comunicación.

En primer lugar, un blog<sup>116</sup> que da a conocer los nuevos productos y oleotecas, ofreciendo también prácticas recetas encaminadas a ver las posibilidades de los productos, hecho que ayuda, además, a introducir algunos artículos en mercados poco habituados a algunos de ellos. Aunque incluye también los productos de cosmética, esta es mucho más universal y necesita menos este apoyo, por lo que el blog incide sobre todo en la sección de gastronomía, especialmente las recetas, realizadas en colaboración con el chef Sergio Fernández, con cuidada fotografía y vídeos explicativos<sup>117</sup>. Todas estas acciones tienen su continuación en redes sociales y comunicación offline.

En los últimos años las oleotecas han cobrado una mayor importancia en la estrategia de posicionamiento y de construcción de la imagen de marca. De ahí que hayan experimentado una considerable evolución en los últimos cuatro años desde el punto de vista de su diseño de interiores. En un ambiente creado con materiales nobles, hierro y madera de pino principalmente, que ayudan a construir una atmósfera acogedora, ahora cuentan con un mobiliario fabricado en exclusiva para La Chinata, con sus propios diseños, maderas impresas con su gráfica... aunque intentando que todos los elementos no tengan más que un uso instrumental en función del verdadero protagonista: el producto.

<sup>116</sup> <http://lachinata.es/blog/> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 04/04/2015].

<sup>117</sup> <http://lachinata.es/blog/category/recetas-de-cocina/>



Para evitar la gestión de estas tiendas y la inversión en su puesta en funcionamiento y mantenimiento, su modelo principal es el franquiciado -como se ha comentado-, trabajando además con una empresa externa que se encarga del desarrollo de sus tiendas en cualquier lugar del mundo. Hay mercados que necesitan una adaptación, pero la imagen es la misma en todo el mundo, que se sitúa en una línea de continuidad con la de los productos.

Asimismo, La Chinata está sorprendiendo con algunas acciones. Por un lado, eventos que parten de su oleoteca en el Raval en Barcelona, como la exposición de arte sonoro celebrada en 2013, donde fusionaron el arte con la propia oleoteca, y otras actividades que promueven las artes plásticas y la cultura. Y, por otro, una serie de colaboraciones con otras marcas que ayudan a la mutua comunicación, mientras ofrecen productos especiales coincidiendo con alguna campaña. Entre ellas, eventos que permiten maridar los artículos de La Chinata con los vinos de Martín Códax<sup>118</sup>; o la más reciente, coincidiendo con las Navidades de 2014, con Ron Barceló, para crear una edición limitada a 2.000 unidades de un aceite de oliva virgen extra de la variedad manzanilla cacereña con una reducción de Ron Barceló Imperial, que se vendió en exclusiva en las oleotecas de La Chinata y en su página web<sup>119</sup>.

Actualmente las nuevas estrategias se encaminan a reforzar la imagen de la marca en España y a potenciar la internacionalización de la empresa.

## 4. Retos

La intención de La Chinata a corto plazo se centra en incrementar su volumen de exportación, consolidando los clientes con los que ya vienen trabajando, al mismo tiempo que abren nuevos mercados. Para ello, la expansión del modelo de oleotecas se seguirá desarrollando principalmente en el extranjero.

Paralelamente, continúa la innovación de líneas de producto, especialmente en las gamas de productos relacionados con el aceite de oliva virgen extra (tanto en cosmética como en productos delicatessen), explorando nuevos nichos de mercado.

---

<sup>118</sup> “Daporta marida los Martín Códax con productos La Chinata”, en *La Voz de Galicia*, 30/07/2011. [http://www.lavozdegalicia.es/arousa/2011/07/30/0003\\_201107A30C7995.htm](http://www.lavozdegalicia.es/arousa/2011/07/30/0003_201107A30C7995.htm)

<sup>119</sup> “Ron Barceló Imperial se alía con La Chinata para lanzar un aceite con ron”, en *Europapress*, 01/12/2014. <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-consumo-ron-barcelo-imperial-alia-chinata-lanzar-aceite-ron-20141201170713.html>



También se pretende potenciar la estrategia de colaboraciones y de acciones de comunicación.

Y, en definitiva, su visión les lleva a trabajar para ser la principal referencia en productos derivados del aceite.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

Para Fernando Oliva las claves del éxito son las mismas que deberían ser para cualquier otra empresa: “vender un buen producto (de calidad), a un buen precio y con una buena imagen”<sup>120</sup>.

A estas premisas básicas hay que añadir en el caso específico de La Chinata que, partiendo de la dilatada experiencia de la familia en el sector, ha sido fundamental la dirección de Fernando Oliva para que se dieran los pasos para modernizar la empresa a través de una operación de diseño, que sirvió para construir una imagen de marca diferenciada, y de una estrategia comercial y de inversión en investigación que les ha permitido crecer y posicionarse sin asumir grandes riesgos, gracias a una política de externalización y diversificación, y apostando cada vez más por la internacionalización de la empresa.

---

<sup>120</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



Lékué<sup>121</sup>  
www.lekue.es

# LÉKUÉ

*El retorno de la inversión en diseño es infinito.  
Nos ha ayudado a acreditar nuestra marca en más de cuarenta países*  
**Xavier Costa, Director General de Lékué**

## 1. Presentación

Empresa líder mundial en fabricación de objetos a partir de silicona platino, es una empresa que apuesta por una cocina creativa y sana para el buen gusto. Actualmente se pueden comprar productos Lékué en los cinco continentes, destacando por ser un producto de fácil uso y calidad. Es, en definitiva, una apuesta decidida que conjuga el dominio de un material con la innovación en materiales y un diseño atractivo, junto con una estructura de distribución cuidada, han propiciado que Lékué se convierta en una referencia internacional en productos imaginativos vinculados a la gastronomía.

Entre otros muchos premios, Lékué ha recibido el Madrid Fusión 2007, el Good Design Award 2007, el Trends 2009 de la Feria de Ambiente de Frankfurt, el The 2009 Best Hit Items 30 de Nikkei Trendy en Japón, el CECOT 2010 a la empresa más internacional, el premio Cambra a la gestión de diseño en 2010, convocado por la Cámara de Comercio de Barcelona y el Barcelona Centre de Disseny, el Delta d'Or de diseño industrial de la ADI-FAD en 2011, el prestigioso DME en 2011 y el Premio Nacional de Diseño en 2013.

---

<sup>121</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Raquel Cano, de la agencia de comunicación Tinkle.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

El caso empresarial de Lékué puede ser paradigmático en lo que se refiere a la reconversión de éxito de una empresa innovadora, pero que no lograba sobrevivir en el mercado actual, cambiando radicalmente su situación y valor al potenciar una nueva marca a través de un diseño que le diera una identidad diferente.

La fábrica original pertenecía a José María Llorente y en ella produjo durante 25 años cubiteras de silicona y gorros de caucho para otras marcas. A pesar de la calidad de la producción y de ser los que inventaron a finales de los años noventa los primeros moldes de pastel de silicona, innovando en el sector y habiendo tenido cierto éxito de venta en canales de televisión norteamericanos y suizos, percibieron que estaban condenados a desaparecer por la competencia asiática, ya que no podían competir en precio.

En 2005 fue comprada por Espiga Capital, que ahora tiene un 72%. José María Llorente se quedó con un 24% y entró en la compañía Xavier Costa, actual director general, con una participación del 4%. El resultado ha sido un cambio radical, que les ha hecho pasar de la quiebra al éxito. Este giro en la empresa se debe a la propuesta empresarial aportada por Xavier Costa: abandonar la producción como marca blanca para otras firmas y construir una marca propia de cero que fuera pionera en innovación. Como ocurre en muchos de estos casos, las ventas iniciales se resintieron, pasando de 14 millones de euros a 8 el primer año, pero mantuvieron la estrategia y concentraron los esfuerzos en un único sector: la cocina.

Esta operación estratégica fue clave en un momento de boom gastronómico y de inversión de comportamientos hacia una vuelta a la comida más cuidada y sana. Detectada esta tendencia, intentaron satisfacer diferentes necesidades presentes en la cocina, ofreciendo productos sencillos, fáciles de limpiar y atractivos, bajo un lema de cocina sana, reforzado por la creación de recetas específicas para estos utensilios. En efecto, su misión será fomentar la alimentación sana a través de productos innovadores.

Esta usabilidad, atractivo e identidad de marca fueron cuidadas y construidas a través de una apuesta decidida en diseño e innovación, abanderada por Xavier Costa y por la incorporación de cuatro diseñadores dirigidos por Luki Huber, habitual colaborador de Ferran Adrià, y el trabajo conjunto con la empresa Nomon Design, responsable de la gráfica de la firma, desde su imagen corporativa al packaging y los displays en los puntos de venta.

Con esta combinación y con cambios que han seguido reforzando la imagen de marca innovadora y fresca, Lékué se ha convertido en el líder mundial en la innovación de productos

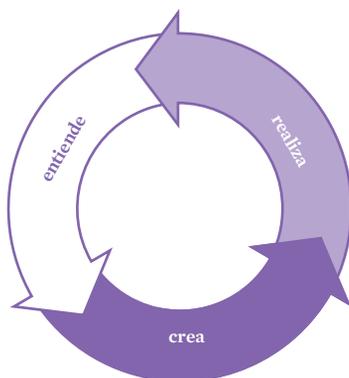


para la cocina en silicona platino. No obstante, sobre todo con el paso de los años, hay que considerar que, si bien la silicona sigue siendo el material predominante (90% de las ventas), también se han abierto a nuevos materiales como el plástico y la cerámica. En efecto, “el hilo conductor ya no es solo el material. Ahora nos preocupa que la gente pueda comer mejor, y la idea es desarrollar herramientas para facilitar la cocina (...) nos tenemos que centrar en las personas, en sus necesidades, más que en el producto” –afirma Xavier Costa<sup>122</sup>.

Es por ello que conviene señalar que la estrategia no es hacer productos elitistas, sino accesibles a un público amplio, manteniendo una cultura de la innovación que estudia continuamente al usuario mientras promueve la creatividad a través de una disposición crítica incesante sobre su propia estrategia e identidad, de ahí que sean frecuentes y exhaustivos los test sobre cualquier nuevo producto. La gestión de la innovación la proclaman desde el círculo virtuoso de entender al usuario, las mismas tecnologías con las que crearán un servicio para el mismo y realizar una operación de creatividad y diseño para que el producto llegue al público y satisfaga sus necesidades.

FIGURA 12

■ Círculo virtuoso de la empresa



Fuente: elaboración propia

Con este espíritu Lékué ha revolucionado el sector de productos para la cocina, lo que le ha valido los premios anteriormente señalados. Baste una de las valoraciones reali-

<sup>122</sup> Galtés, Mar, “Lékué arrasa en diseño”, en *La Vanguardia*, 17/09/2013, p. 63. <http://www.lavanguardia.com/economia/emprendedores/20130917/54385662011/lekue-arrasa-diseno-emprendedores-uten-silios-cocina-recibe-premio-nacional-diseno.html#ixzz3VsHAIi96> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 04/04/2015].



zadas, que reconoce el “lenguaje internacional de Lékué como resultado del equilibrio entre el diseño y el marketing, que le han permitido establecer un posicionamiento de marca y un liderazgo en un corto espacio de tiempo dentro de un sector y un mercado muy competitivo y maduro”<sup>123</sup>.

## 2.2. Estructura y recursos

En la actualidad Lékué es una multinacional compuesta por una plantilla de 200 personas, la mitad de ellas en España. Siguiendo el principio que pretende satisfacer las necesidades del usuario, ha construido un equipo multidisciplinar, formado por cocineros profesionales, diseñadores internos y externos, nutricionistas y profesionales del marketing, además de los empleados necesarios para llevar a cabo tareas de producción y administrativas. Y todo ello orientado a cuidar unos productos que favorezcan una alimentación sana.

Por tanto, la cultura empresarial de Lékué se rige por una cultura de la innovación orientada a las personas, fomentando la motivación y la colaboración. De hecho, en el proceso de diseño de la estrategia de la empresa es fundamental no solo la creación de departamentos que antes de 2005 no existían, como son el de diseño y el de marketing, sino que los mismos forman un conjunto, no trabajando de forma separada las 10 personas implicadas en los mismos. Esta estructura y la inversión en la misma es considerada por Xavier Costa como algo indispensable para garantizar el crecimiento continuo de la empresa.

## 2.3. Producción y estrategia de comercialización

La fabricación sigue haciéndose en La Llagosta y actualmente los productos llegan a más de 40 países en los 5 continentes; entre ellos destacaban las ventas en Japón, su primer mercado hasta el tsunami de 2011, siendo ahora Francia, Estados Unidos y España los mercados más relevantes. Históricamente la empresa siempre ha mostrado una indudable vocación de internacionalización, por lo que las exportaciones han rondado el 80% de las ventas; hecho que ha ayudado a sobrellevar en parte la crisis española mejor que otras empresas con mayor dependencia del mercado nacional.

El acceso de los clientes a los productos no es a través de tiendas propias, sino por medio de más de 10.000 puntos de venta, más de 1.000 en España, además de la venta online. Con la creación de la marca se cambió de criterio, accediendo al punto

---

<sup>123</sup> Acta del Jurado del Premio de la Cámara de Comercio de Barcelona de 2010.



de venta de forma más directa y selectiva, privilegiando así aquellas tiendas especialistas en cocina, que cuidaran el producto y tuvieran personal especializado para asesorar al cliente.

Para la exportación se siguieron estrategias específicas según el caso; por ejemplo, en Francia crearon una filial con sus propios vendedores, y en Alemania promovieron la creación de un gran distribuidor. Por otro lado, entraron en contacto con varias marcas europeas afines y no en competencia directa para una distribución conjunta. Asimismo, la empresa está presente en las principales ferias internacionales: Intergift de Madrid, Maison & Objet de París y la Feria Ambiente de Frankfurt.

El resultado ha sido un crecimiento constante desde 2005 hasta el inicio de la crisis, que llegó a elevar la facturación a más de 28 millones de euros, encontrándose en la actualidad en torno a 26 millones de euros.

### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

“El retorno de la inversión en diseño es infinito”, afirma Xavier Costa, convencido de la importancia del diseño para la supervivencia de una empresa, como demuestra la historia de Lékué, empresa que hasta 2005 era innovadora y una buena fábrica, pero sin la operación en diseño, esa innovación y calidad no eran suficiente. En efecto, en la misma entrevista también confiesa: “El diseño ha sido y es el corazón, el motor y el cambio de la empresa. Si hubiéramos mantenido la estricta mentalidad de fabricante, estaríamos haciendo lo mismo que el resto del mundo, intentando competir solo por precio. Pensando en diseño, hemos sido capaces de ver las necesidades del consumidor, hacerlo todo sencillo y simple, y llevarlo al mercado con éxito. El diseño, para nosotros, es una capacidad para repensar las cosas desde otra perspectiva (...) No se trata de cómo se tiene que fabricar sino de cómo se tiene que usar, de ver cuáles son los problemas y las necesidades del consumidor”<sup>124</sup>.

Así, a partir de una profunda observación del usuario, se decide toda una línea principalmente visual y muy sencilla, buscando un atractivo que no tenían comúnmente los objetos de cocina, mundo donde el criterio de competitividad principal era prevalentemente el precio. La propuesta de Lékué fue otra, encontrando en el diseño la posibilidad de crear objetos diferentes y de transformar el mundo de la cocina.

---

<sup>124</sup> “Entrevista a Xavier Costa, Director general de Lékué”, en *Buenas prácticas en la gestión de diseño*, Design for Business, Barcelona Centre de Disseny, 2009.



Como reconoció el jurado del Premio Nacional de Diseño de 2013, se premió a “Lékué por haber hecho del diseño la seña de identidad de la empresa, por haber conseguido un notable éxito en su estrategia comercial, apostando por incorporar el diseño a productos cotidianos, acercándolo a los ciudadanos de a pie en productos de consumo de bajo coste y a los que el diseño ha aportado verdadero valor.

Es apreciada también la vocación de diseño global de Lékué, que integra tecnología de nuevos materiales con un diseño atractivo, original y moderno; la capacidad de crecimiento y de internacionalización de la empresa, aportando valor al diseño español y colaborando en su progresiva consolidación como tal marca en el mundo; la posible sinergia del diseño de Lékué con la buena imagen internacional de la gastronomía española, así como la capacidad demostrada en reconvertir un negocio tradicional a través fundamentalmente del diseño como herramienta de competitividad y haberlo hecho de manera sólida en muy pocos años.

Finalmente la trayectoria de Lékué se considera un ejemplo y un estímulo para otras empresas de sectores tradicionales, tan importantes en el tejido productivo español, que encuentren en el diseño una palanca de mejora y diferenciación”<sup>125</sup>.

Como ya se ha anunciado al inicio, fue fundamental la incorporación de un grupo de diseñadores en 2005, entre los que destaca Luki Huber, para trabajar en el desarrollo conceptual y el diseño de producto de una gama extensa y exitosa. Partiendo de las características físicas y las capacidades expresivas de la silicona platino y el conocimiento obtenido por su trabajo en elBulli, se crearon una serie de productos innovadores para cocinar, conservar, decorar y transportar alimentos. Además, es fundamental en esta operación que la comida sana –verdadero *leitmotiv* para Xavier Costa– resulte atractiva y apetecible, rompiendo con los prejuicios que acusan a la comida sana de ser aburrida. Por este motivo, Luki Huber propuso una línea original y alejada de la mayoría de los competidores, optando por formas y colores divertidos que incluso hicieran la marca más “sexy”<sup>126</sup>, además de funcional.

Esta imagen es la que completará en la parte de comunicación creada por la agencia Nomon Design bajo las premisas principales de emoción y funcionalidad. La idea central es que el diseño nos debe conducir a la emoción, transmitiendo valores positivos y convirtiendo la cocina en un ámbito de experiencias y sensaciones únicas.

---

<sup>125</sup> Acta del Jurado del Premio Nacional de Diseño 2013. [http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Innovacion/FICHEROS/Premios\\_Nacionales\\_Disenio\\_Web\\_Externa/Folleto\\_PNID\\_2012\\_Disenio.pdf](http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Innovacion/FICHEROS/Premios_Nacionales_Disenio_Web_Externa/Folleto_PNID_2012_Disenio.pdf)

<sup>126</sup> Lékué. *El diseño en la cocina. Luki Huber y Xavi Costa*, Observatorio del Diseño y la Arquitectura, 2010. <https://www.youtube.com/watch?v=vIVckSoYGIw>



Además, dentro del proceso creativo de la empresa, destaca que esta creación de productos originales surge en la mayoría de los casos de una fusión entre la creatividad de diseñadores y comunicadores, siendo uno de los principales métodos de Lékué las sesiones de creatividad o workshops. A partir de diferentes conceptos se desarrolla todo un conjunto de ideas que cobran forma como objetos. Se busca llegar a estos resultados a través de un trabajo en grupo, haciendo confluir ideas y necesidades diferentes. Además de estas sesiones, Lékué trabaja con un equipo de diseñadores internos y cuenta con colaboraciones de diseñadores externos, como es el caso de Edda Design y Compeixalaigua Designstudio, además de colaborar con chefs profesionales, que participan en el diseño de cada producto y en las recetas para cada uno de los mismos.

### 3.2. Productos

Como hemos visto, el punto de partida de la fábrica es el uso de la silicona como material principal, en concreto, la silicona platino, una variante del famoso polímero que llegó a manos de José María Llorente cuando en los ochenta buscaba una fórmula más sencilla para extraer el hielo de las cubiteras que fabricaba, demasiado rígidas. Esta silicona es maleable, antiadherente, antibacteriana, ligera, resiste temperaturas extremas y permite una cocción uniforme; además, es fácil de fabricar y permite diseños y colores llamativos, pudiendo presentarse en forma de gel, pasta o en estado sólido.

No obstante, al inicio en la sociedad era percibido este material como posiblemente dañino y hubo que combatir este prejuicio a través de una campaña de información, insistiendo en la seguridad de un material también utilizado para fabricar las tetinas de los biberones o materiales quirúrgicos para hospitales, que no deja ningún residuo tras su uso en horno o microondas. Esta seguridad viene, además, avalada por 10 años de garantía a partir de la fecha de compra y por el cumplimiento de todas las normativas de fabricación de más de 40 países, analizándose periódicamente en laboratorios independientes para certificar su seguridad alimentaria.

En su apuesta por la innovación, Lékué ha lanzado más de 240 productos para la cocina al vapor, la línea de repostería y productos básicos para la manipulación y conservación de los alimentos, así como para la preparación de cada uno de los platos. Entre todos estos productos, el estuche de vapor o “papillot”, elaborado 100% en silicona platino, fue el objeto que hizo que la marca explotara en 2006, con un gran éxito que se ha extendido en el tiempo.



Lékué también innova en utensilios que aprovechen la expresividad de los platos, con distintos tipos de moldes o instrumentos siempre de fácil uso, hasta el punto de ampliar su oferta a productos pensados para que sean utilizados por los más pequeños.

### 3.3. Estrategia de comunicación

Cuando Xavier Costa asumió la dirección de la empresa tenía claro que el diseño era fundamental para su supervivencia, entendiéndolo por el mismo no solamente la parte formal y proyectual del objeto, sino también la estrategia y el desarrollo empresarial. De ahí que considere el marketing como la parte que domina la vida de la empresa<sup>127</sup> y que su primera decisión fuera crear una marca nueva con personalidad y en un sector muy definido. Como explica el propio Xavier Costa: “empezamos a construir desde la base. Antes estaba orientada a producir para otros primando los volúmenes de venta. Nosotros quisimos crear una marca primando los márgenes, no las ventas. Pusimos todo nuestro empeño, ideas y entusiasmo en crear una marca trabajando para nosotros”<sup>128</sup>.

De esta forma, lo principal ha sido el trabajo de marca centrado en transmitir la posibilidad de redescubrir nuevas sensaciones gastronómicas para disfrutar del placer de cocinar en casa. Para ello ha sido fundamental la comentada imagen fresca y divertida, además de funcional, de los productos y el trabajo realizado por la agencia Nomon Design, responsable de toda la imagen gráfica de la firma. Hay una perfecta continuidad entre producto e imagen, consecuencia de una definición estratégica de inicio. En el caso concreto del trabajo de Nomon Design en 2005, el cambio implicó un rediseño del logotipo y de toda la imagen corporativa, adaptándola a los diversos soportes de comunicación, como el catálogo y el packaging del producto.

Es entonces cuando Lékué se convierte en una marca, una marca que quiere ser única, que basa su posicionamiento en la innovación y que tiene como objetivo principal conseguir que la gente coma mejor. Una marca, en definitiva, que necesita de una estrategia “simple y sencilla”, como afirma Xavier Costa, para crecer y llegar a realizar las aspiraciones de sus directivos que, desde un primer momento, tienen claro que quieren operar internacionalmente. En efecto, la orientación de la empresa está dirigida a trabajar y comunicar un diseño global, pero adaptándose a las necesidades locales, es decir, a las culturas gastronómicas de todo el mundo.

---

<sup>127</sup> *Ibíd.*

<sup>128</sup> Uribe, Joana: “El rey de la cocina”, en *emprendedores.es*, 20/10/2011. <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/lekue>



No obstante, esto no quiere decir que se dejen guiar, como ocurre esencialmente en otras muchas empresas, por las indicaciones de los vendedores sobre lo más demandado, sino que están mucho más atentos a los hábitos del cliente antes de poner un producto en el mercado, intentado que cubra alguna necesidad del consumidor.

Esta estrategia pasa por el cuidado del punto de venta, por la creación de vínculos con las personas y por la oferta de un producto que, en sí, emocione a sus receptores, como ya hemos indicado. Asimismo, cabe destacar que Lékué prefiere invertir en la identidad a hacerlo en publicidad, de ahí que se centre en el marketing: todo producto nace ya con una estrategia de marketing y con un diseño detrás.

Por ello, es fundamental explicar el producto y sus posibilidades, de ahí toda una estrategia pensada de inicio sobre cómo comunicarán un producto, lo que incluye la elaboración de recetas atractivas y originales pensadas específicamente para el mismo, organización de actividades de demostración del producto, cursos de cocina y espacios con vídeos tutoriales en los puntos de venta, además de otras actividades paralelas. Y es en estas actividades donde recogen una información muy valiosa sobre el uso de los productos por parte de los mismos consumidores, que será utilizada de nuevo conjuntamente por los departamentos de diseño y marketing. Por tanto, de nuevo el citado círculo virtuoso que tiene como centro al usuario y como herramientas principales el diseño y el marketing.

Dentro de este plan estratégico de comunicación y formación del consumidor también tienen un papel destacado las colaboraciones con otras instituciones, como la Fundación Alicia, centro de investigación dedicado a la innovación tecnológica en cocina. El objetivo de esta colaboración es fomentar la unión de ciencia, diseño y funcionalidad para una cocina sana de futuro, propiciando una alimentación equilibrada y adaptada a las necesidades de la población, en términos generales con una falta considerable de tiempo. Así, este proyecto culinario pretende desmentir el mito de que comer bien requiere de tiempo y esfuerzo en la cocina, mostrando las posibilidades de los productos Lékué usados con el microondas para crear platos saludables y apetitosos.

## 4. Retos

Además de seguir consolidándose y expandiéndose en mercados tan importantes como el estadounidense, los desafíos de Lékué que reconocen sus propios protagonistas se centran en profundizar en los principios de creatividad e identidad que acabamos de explicar. En efecto, Luki Huber confiesa que su reto es “entender cada vez más los mecanismos de la creatividad, testarlo y poder garantizar certezas”, mientras



que Xavier Costa afirma que su visión consiste en “continuar esta revolución, nuestro deseo de transformar la cocina, facilitarla, hacerla más atractiva”<sup>129</sup>.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

Lékué, marca líder mundial en productos en silicona platino, ha basado su éxito en la creación de una marca fuerte, basada en el marketing y el diseño, para una cocina saludable y divertida.

A través de la operación de diseño para crear unos productos con formas divertidas e innovadoras Lékué logra transmitir emoción a un amplio grupo de consumidores internacionales, lo que le permite acabar con la idea de que la cocina sana es aburrida. Además, pone los medios para la formación de esta clientela, potenciando los mecanismos de comunicación y facilitando productos funcionales, fáciles de utilizar y que permiten una buena y rápida cocción, ofreciendo un producto alimentario de calidad.

Por tanto, su diseño, características y funcionalidad han conseguido que los productos de Lékué sean percibidos de forma diferente. Y su caso empresarial es, en definitiva, un ejemplo perfecto para apreciar cómo el diseño revaloriza una fabricación de calidad y una buena innovación, que de por sí no eran suficientes para sobrevivir en el mercado actual, con grandes competidores en cuanto a precio, consiguiendo una marca de éxito internacional y grandes expectativas gracias a los gustos actuales y a la continua renovación de estos productos para una cocina saludable y atractiva.

---

<sup>129</sup> Lékué. *El diseño en la cocina*. Luki Huber y Xavi Costa, op. cit.



## Oficina de Innovación Política / Andrés Jaque Arquitectos<sup>130</sup>

oficinadeinnovacionpolitica.blogspot.it

www.andresjaque.net

**ANDRES JAQUE ARCHITECTS**  
*Office for Political Innovation*

*La arquitectura es una actividad política*

**Andrés Jaque**

### 1. Presentación

Los dos estudios dirigidos por Andrés Jaque suponen un modelo que combina el estudio convencional de arquitectura con una propuesta que privilegia la investigación. Esto les permite explorar los roles que la arquitectura puede desempeñar a la hora de construir la sociedad contemporánea, experimentando prácticas de pensamiento vinculadas a procesos de descripción, análisis y crítica de los sistemas actuales, lo que cuestiona modos e ideas de habitar más allá de los parámetros tradicionales. Su actividad plantea pues otra forma de concebir la cultura del proyecto y el perfil profesional del arquitecto, a través de diversas iniciativas de investigación y diseño de interiores, que pasan a ser consideradas vías de innovación y de acción profesional en otros ámbitos, como museos y centros de arte, y en diversas escalas que van del objeto singular a dinámicas internacionales, del encargo privado a la “fabricación” del cliente, planteando panoramas inéditos de reflexión sobre la creación de procesos sociales.

Este carácter experimental ha sido estudiado y publicado en revistas internacionales como *Domus*, *A10* o *Le Moniteur d'Architecture*, además de exponer sus obras en gran cantidad de centros de arte y encuentros internacionales, desde bienales como la de

---

<sup>130</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Andrés Jaque, director de ambas agencias.



Gwangju, Venecia o Chicago al MoMA. Asimismo, ha sido reconocido en numerosas ocasiones con premios como el Dionisio Hernández Gil (2005), su elección como finalista del Mies van der Rohe (2009), el Premio COAM 2013, el León de Plata al Mejor Proyecto de Investigación en la Bienal de Venecia (2014) y el Young Architects Program del MoMA PSI (2015).

## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

Hablar de estos dos estudios de arquitectura necesariamente remite a su director, Andrés Jaque, quien fundó en Madrid Andrés Jaque Arquitectos en el año 2000 y la Oficina de Innovación Política en 2003, junto con un pequeño grupo de arquitectos, diseñadores, periodistas, sociólogos y economistas. La primera de las oficinas desarrolla una actividad más convencional (aborda proyectos específicos como concursos, encargos públicos y privados) y desde ella intentan minimizar el riesgo (tienen muchas expectativas de resultar exitosas); la segunda muestra un carácter más teórico y crítico, pasando a ser un espacio de debate y una plataforma de investigación y pensamiento donde maximizan el riesgo y generan conocimiento de forma sistemática.

Estos dos estudios desarrollan una labor encuadrada dentro de lo que consideramos arquitectura y diseño de interiores, pero cuya misión común es investigar los procesos sociales que se producen en la cotidianidad, replanteando la labor del arquitecto mientras reflexionan sobre su relación con todos los agentes implicados en la construcción de esa cotidianidad.

Su trabajo se sitúa, por tanto, en el límite de lo que hemos considerado hasta ahora cultura del proyecto, enfatizando el carácter político de esta actividad. Así lo difunde Andrés Jaque en diversos foros de discusión sobre los cambios que están experimentando la arquitectura y otras disciplinas afines, desde centros de arte a eventos internacionales, pasando por diferentes universidades (Columbia, Princeton, ETSAM o Alicante, entre muchas otras), donde Andrés Jaque desarrolla una actividad docente de manera regular.

Esta condición sitúa su actividad profesional en una continua revisión en correspondencia con los cambios sociales que identifica, por lo que conviene entender la historia reciente de estos estudios de arquitectura dentro de un contexto donde las “las estructuras tradicionales están siendo reemplazadas por un pensamiento más global



y actual”, como señala Edgar González<sup>131</sup>, comisariado de la exposición *EXPORT*, que analiza la producción arquitectónica española en el extranjero. Esta muestra panorámica se organiza según seis perfiles de arquitecto que van del ejercicio clásico de la profesión (insiders) a los que hacen arquitectura sin edificar, dando el salto a otras disciplinas (outsiders). Resulta llamativo que Andrés Jaque sea el arquitecto que está presente en más perfiles, por supuesto también en este último, atravesando buena parte de los comportamientos arquitectónicos actuales. De ahí que encarne ejemplarmente la actual transformación del rol del arquitecto, metamorfosis que plantea cuestiones como la obsolescencia de la especialización...

En definitiva, estamos abordando un perfil muy peculiar, encuentro de una verdadera profundización tanto en la teoría como en la praxis arquitectónica, que está adquiriendo una notable visibilidad en ámbitos que parecerían más propios del circuito artístico. Entendamos esta transversalidad como una oportunidad en un contexto que aún se resiste a prácticas no académicas, pero que, precisamente por su novedad, aporta numerosas enseñanzas como vía hacia una verdadera innovación.

En efecto, hay un paralelismo que puede ser clarificador: el que podríamos establecer con figuras como Charles Eames, otro arquitecto difícilmente encasillable y que nadó en muy distintas aguas, quien afirmaba que “el diseño es un plan para ordenar elementos de la mejor manera posible para llevar a cabo un propósito particular”. Dentro de esta concepción más amplia del diseño y enmarcado en el ámbito de este estudio, el carácter experimental de la trayectoria de Andrés Jaque abre otras puertas desde el punto de vista de la concepción del proyecto, la relación con el cliente, la diversificación de riesgos, los ámbitos de acción y, muy especialmente, sobre el papel de la cultura del proyecto en la construcción de las sociedades.

## 2.2. Estructura y recursos

Una de las peculiaridades de este caso de estudio es que abarca dos oficinas de arquitectura de corte muy diferente, pero que se complementan desde el punto de vista económico y organizativo, ya que Andrés Jaque Arquitectos hace posible financieramente la investigación de la Oficina de Innovación Política, pero los resultados de la misma acaban beneficiando cognoscitiva y posicionalmente a la primera, en un círculo virtuoso que merece la pena ser estudiado como modelo de funcionamiento, investigación y financiación.

---

<sup>131</sup> Valencia, Nicolás, “EXPORT: ¿en qué está la arquitectura española en el extranjero?”, en *Plataforma Arquitectura*, 05/03/2015. <http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/763222/export-en-que-esta-la-arquitectura-espanola-en-el-extranjero> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 09/04/2015].



Desde el punto de vista de la organización, las dos oficinas también son diferentes. Andrés Jaque Arquitectos funciona como un estudio aparentemente tradicional, con 8 personas que trabajan en ella, y con una red de colaboradores externos, consultores, socios, con los que se tiene una estrecha relación y que suelen proceder de disciplinas que no son siempre las habituales para un estudio de arquitectura o diseño de interiores. Como confiesa Andrés Jaque, “trabajamos mucho con economistas, con publicistas, con periodistas, con expertos en marketing, con sociólogos, con politólogos como colaboradores o consultores, igual que tradicionalmente las oficinas trabajan con ingenieros o con consultorías de sostenibilidad o de cálculo de estructuras.

Sin embargo, la Oficina de Innovación Política funciona como una red de confianza, en ese sentido hacemos muy transparentes los debates sobre los que estamos trabajando y, por supuesto, lo que intentamos es enrolar en cada una de las investigaciones a personas que son expertas y que, además, tienen una posición controvertida sobre los temas que estamos tratando”<sup>132</sup>.

En definitiva, son dos organizaciones muy diferentes pero con una cultura organizativa común orientada a las personas y fomentando una cultura de la innovación. Ambas funcionan en “permanente promiscuidad”, ya que los temas investigados en la Oficina de Innovación Política luego se convierten en temas de trabajo para Andrés Jaque Arquitectos. No hay una separación neta y, al final, ambos estudios orbitan sobre temas similares y comparten colaboradores, pero es interesante observar cómo el estudio propiamente de arquitectura se beneficia, usándolo como un recurso más, del conocimiento generado por la plataforma de debate.

Es importante, porque esta estructura genera innovación. En efecto, como explica Jaque: “la innovación requiere espacios muy diferentes pero conectados. Espacios en los que se pueda ensayar todo, y se pueda ensayar de manera que todos los resultados puedan ser medidos con mucha precisión. También necesita espacios en los que se puede crear confianza, en los que se debe crear confianza, y otros, como persigue la Oficina de Innovación Política, en que se produzcan rupturas o desestabilizaciones. Rupturas claras con formas de pensamiento que de alguna manera están lastrando la innovación. Y por último, también es verdad que son necesarios espacios donde se produzcan ensamblajes. Es decir, lugares en que se puedan crear alianzas entre lo

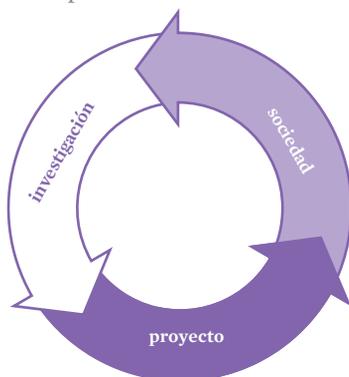
---

<sup>132</sup> Polito, Silvia, “Una conversación con Andrés Jaque. Sobre la importancia del mando de la tele y otras pequeñas cosas”, en *Space, form, words*, 18/08/2009. <http://spaceformwords.wordpress.com/2009/10/14/una-conversacion-con-andres-jaque-sobre-la-importancia-del-mando-de-la-tele-y-otras-pequenas-cosas/>



que ya existe y lo que queremos que exista, en un proceso que introduzca criterios de precaución. Esto es lo que principalmente hacemos en Andrés Jaque Arquitectos”<sup>133</sup>.

FIGURA 13  
Círculo virtuoso de la empresa



Fuente: elaboración propia

### 2.3. Estrategia de financiación

Al margen de los ingresos directos de encargos y concursos de Andrés Jaque Arquitectos, la actividad docente se ha convertido en una constante que sirve para tener otra fuente de ingresos, pero especialmente para estar en contacto con estudiantes y con el mundo de la investigación. De hecho, pertenece a una estrategia que consiste en mantener una predisposición incesante a la interlocución con muy distintas instituciones y profesiones, dedicando por ello mucho tiempo a la docencia.

Por otro lado, si bien, en principio, parece que la Oficina de Innovación Política tuviera una existencia más instrumental como fuente de conocimiento, progresivamente van creciendo sus ingresos, que proceden en gran parte de instituciones públicas, pero cada es más frecuente la procedencia de un circuito de exposiciones en centros de arte y encuentros culturales internacionales, hallando pues otra fuente de financiación.

Pero al margen de los ingresos directos, y los indirectos en forma de conocimiento, posicionamiento y contactos, cabe destacar la actitud frente a la adquisición de clientes de estos estudios: se parte en gran medida de la incorporación de la investigación

<sup>133</sup> Ibid.



social como inversión necesaria en conocimiento para luego convertirlo en negocio. Como confiesa Andrés Jaque: “siempre nos diseñamos nuestros clientes, no esperamos a que nos llamen. Esa es una diferencia total que creo es generacional. Incluso cuando un cliente llama a nuestra puerta, nosotros lo rediseñamos. Porque, por ejemplo, al diseñar en estos momentos una casa particular, en realidad estamos trabajando no solamente para el propietario de la casa, sino para todos los que se verán afectados por la construcción de esta casa, estamos tomando como cliente al medioambiente, al agujero de ozono, a las generaciones futuras... Todo eso implica que los arquitectos en estos momentos nos diseñemos nuestros clientes y de esta manera también los buscamos”<sup>134</sup>.

Esta “idea de fabricar nuevos clientes” resulta llamativa y muy útil en el contexto actual. Lo que hace en primer lugar es plantear la red de asociaciones necesaria para instalar el proyecto en la cotidianidad y luego intenta involucrar a los agentes implicados, ampliando su radio de acción. En definitiva, se estaría planteando aquí una concepción singular del “arquitecto-empresario” que no busca encargos por resolver, sino que genera “campos de interés”. Y esta organización empresarial parte de una independencia crítica e intelectual, que tiene poco que ver con esas figuras más institucionales, convirtiéndose en un polémico actor que “genera una red de acción”<sup>135</sup>.

Entre sus clientes, se encuentran AC/E Acción Cultural Española, ARCOMadrid, Patricia Phelps de Cisneros, Masdar, Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo de Madrid S.A., Art Fairs S.L., La Musa S.L., Matadero Madrid, Fundació Mies van der Rohe, Obispado de Plasencia, Ojalá Awareness Club, Construmat, Aluz Imagen y Comunicación S.L., Ayuntamiento de Burgos, Caja Duero, la Xunta de Galicia y el Municipio de Holon, entre otros.

### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

La cultura del proyecto, como forma que expresa la voluntad y las necesidades de una época, debe afrontar las distintas y recientes crisis, y en este gesto reside una profunda responsabilidad, pero también una extraordinaria oportunidad para la experimentación. En un ámbito afín debe situarse Andrés Jaque cuando dice que la “arquitectura es la

---

<sup>134</sup> Ibíd.

<sup>135</sup> “Entrevista a Andrés Jaque”, en *arquiNETWORK*, 05/03/2013. <https://www.youtube.com/watch?v=gshPMm1-fRQ>



sociedad representada”<sup>136</sup>, lo que nos remite a la convicción fundamental que atraviesa todo su discurso: “la arquitectura es una actividad política”<sup>137</sup>. Expresa así la necesidad de reflexionar sobre la dimensión política de las decisiones arquitectónicas, entendiéndolas bajo la luz de una visión ecosistémica, es decir, pensando la actividad no como algo estático sino en sus relaciones múltiples, que se transforman continuamente.

Es interesante este concepto, que en cierta medida podría remitir a Heinrich Tessenow y sus estudios de los interiores domésticos para observar cómo la arquitectura construye un tejido social. Ahí se vuelve fundamental el concepto de “hogar”, que en este caso parece extenderse al conjunto de la sociedad y a la mayoría de sus proyectos.

Todo esto le conduce a un planteamiento bastante singular: el establecimiento de agendas que abarquen todo tipo de detalles, desde la sociología al interiorismo más especificado. Como explica el mismo Jaque: “en el detalle es donde se construyen las relaciones entre los diferentes actores que contribuyen a crear una situación. Me parece fundamental trabajar definiendo de manera exhaustiva aquello que regula una situación: si la madera viene de comerciantes comprometidos con la reforestación compensatoria, si la piedra ha tenido que viajar y, por tanto, tiene un coste energético añadido altísimo, si la red de saneamiento contribuye a complejizar el tejido vegetal de un territorio o si en el futuro será un sistema adaptable a realidades que ahora ni siquiera conocemos. Todo esto es lo que creo que determina en muchos casos la construcción de una situación”<sup>138</sup>.

A partir de aquí, su concepción del trabajo arquitectónico se podría entender como una versión intelectual de lo que denominaremos “diseño de servicios”, pero incluyendo un análisis altamente crítico y político, aunque entendiendo esta actividad “política” no como algo ideológico, sino como “reflexión sobre todos los procesos a través de los cuales la gente, manteniendo las disputas abiertas, puede convivir con ciertas garantías. Garantías como un reparto de la representación pública que tienda a la equidad, la durabilidad de los pactos o la transparencia de los marcos legales”<sup>139</sup>. Esto nos remite a una profunda reflexión sobre lo que han sido las prácticas dentro de la cultura del proyecto hasta hace poco, desde el ámbito institucional al formal y económico, dentro de un intenso debate que abarca desde aspectos tecnológicos a otros de innovación

---

<sup>136</sup> Jaque, Andrés, “Arquitectura es la sociedad representada”, en *Eme3*, 2012. [http://www.eme3.org/2012/06/andres-jaque-architecture-is-rendered-society-eme3\\_2012/?lang=es](http://www.eme3.org/2012/06/andres-jaque-architecture-is-rendered-society-eme3_2012/?lang=es)

<sup>137</sup> *Tupper Home, Madrid - Andrés Jaque - BEAUX 2009*. [https://www.youtube.com/watch?v=099s\\_OheeZg](https://www.youtube.com/watch?v=099s_OheeZg)

<sup>138</sup> Polito, Silvia, op. cit.

<sup>139</sup> *Ibid.*



social, espacios donde no es fácil el consenso; pensemos, por ejemplo, en la dimensión proyectos de sostenibilidad medioambiental.

No obstante, si consideramos los procesos específicos de diseño dentro de las dos oficinas, entre otras particularidades, encontramos procedimientos significativos. Uno de ellos es la práctica habitual de establecer continuas entrevistas con el autor del encargo. Se trata de entrevistas protocolizadas: grabadas para ver la evolución de los argumentos, estudiarlas, y para poder trabajar corrigiendo el proyecto en estrecho contacto con el cliente.

Otra consideración que resulta muy interesante, en relación con la idea de visión sistémica y de “ampliación de clientes”, tiene que ver con la predisposición a entender que más allá de la casa privada encargada, su dimensión pública implica otros ámbitos; por ejemplo, su parte medioambiental. Asimismo, es importante la capacidad de seducción del proyecto pensando en una escala mayor del mismo, por lo que podríamos hablar de “dimensión pública de la casa privada para otro tipo de *stakeholders*”<sup>140</sup>.

En este proceso es fundamental la confluencia de puntos de vista, por lo que los trabajadores de ambos estudios no tienen una función instrumental, sino que hay reuniones en las que todos están presentes para discutir todos los principios de aquello en lo que están trabajando; sesiones muy importantes desde el punto de vista metodológico y de la actualización continua de los trabajadores, como veremos más adelante en casos como el de Fjord. Y a lo largo de estas prácticas se ha generado un *know how* para especificar las herramientas utilizadas.

En efecto, en esta última década de proyectos no solamente han aumentado la lista de clientes considerablemente, sino que lo verdaderamente importante es que se ha producido un cambio de mentalidad. Cuando empezaron a decir que la arquitectura es algo político y no científico, es decir, que las mediaciones son importantes, era algo que no era habitual en el contexto, no siendo bien recibido en un primer momento; sin embargo, ahora sí es bien acogido, gracias a que han contribuido a crear una atmósfera donde este tipo de trabajos sí tienen cabida. No han ocultado sus herramientas, sino que las han hecho públicas, ayudando a cambiar el contexto, y esto ahora les está beneficiando, llegando incluso muchos proyectos por esta exposición de sus métodos.

Hay que reconocerles, por tanto, el trazado de un camino que algunos conciben como negación de la arquitectura, pero que claramente sirve para dar un paso adelante, frente a un sistema dominante y exhausto, para proponer relaciones diferentes en un futuro donde cada vez es más importante reflexionar sobre el funcionamiento interno

---

<sup>140</sup> *arquiNETWORK*, op. cit.



del proyecto, los trasfondos sociales y las estrategias, y menos hacerlo sobre la propia construcción física<sup>141</sup>. Es en las relaciones donde el trabajo proyectual cobrará sentido, de ahí que hable no de edificios, sino de “dispositivos arquitectónicos”, porque generar investigaciones, contratos o protocolos también es trabajar en arquitectura y diseño. Se han de “generar situaciones inclusivas que siempre están cambiando”, por lo que debemos plantearnos “a través de qué plataformas y acuerdos somos relevantes para la sociedad y creamos economías para contribuir a que el día a día sea más inclusivo, transparente, para hacer visibles los conflictos que nos están influyendo diariamente”<sup>142</sup>.

### 3.2. Proyectos y estrategias de comunicación

Para comprender el tipo de proyecto y la dimensión política del diseño de interiores, podemos acudir a uno de los primeros trabajos premiados de Andrés Jaque Arquitectos: la Casa Sacerdotal Diocesana en Plasencia, donde inserta pequeños elementos, detalles, “dispositivos”, que crean nuevas relaciones entre el usuario y el edificio, y también entre los usuarios mismos; como es evidente en el banco carretilla o en los huertos numerados. Por tanto, entendemos con un ejemplo como este la capacidad de construcción social de un dispositivo arquitectónico, que sirve para explicar la marca de calidad política para productos arquitectónicos *Arquitectura Parlamento*, que en 2004 creó la Oficina de Innovación Política, y que se puede aplicar a aquellas situaciones en las que los usuarios han de discutir con otros para poder utilizar los objetos, negociando cuál es su forma de entender las cosas.

Uno de los lemas que difunden en la Oficina de Innovación Política es “Architecture is the making of societies experimenting what quality is about”<sup>143</sup>. Esto lo aprendieron con el proyecto *Tupper Home* en 2007, que coincidió con una investigación sobre marketing de servicios y donde el concepto principal fue “sentirse como en casa”, enfatizando además la idea de “redes de socialización”, que –como ocurre en las ciudades– movilizan el conocimiento y, en su búsqueda, unen a la gente. Esta es una idea que ejemplifica perfectamente *Escaravox*, instalado en el patio central de Matadero Madrid en 2012, y que se convirtió en la primera propuesta de espacios de encuentro en torno a la sombra, el frescor y el confort medioambiental. *Escaravox* consiste en una estructura multifuncional y móvil que sirve para separar espacios o para dar

---

<sup>141</sup> Maluenda, Inma E. y Encabo, Enrique, “Lejos, muy lejos y más lejos aún. III Trienal de Arquitectura, Lisboa”, en *El cultural*, 27/09/2013. [http://www.elcultural.es/version\\_papel/ARTE/33347/Lejos\\_muy\\_lejos\\_y\\_mas\\_lejos\\_aun](http://www.elcultural.es/version_papel/ARTE/33347/Lejos_muy_lejos_y_mas_lejos_aun)

<sup>142</sup> Mora, Pola, “Entrevista: Andrés Jaque, Office for Political Innovation”, en *Plataforma Arquitectura*, 04/08/2014. <http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/625091/entrevista-andres-jaque-office-for-political-innovation>

<sup>143</sup> *Ibid.*



cabida a una conferencia o un concierto, entre otros usos, aunque sobre todo es un dispositivo utilizado para generar dinámicas socializadoras donde lo doméstico y lo colectivo se funden.

Por otro lado, en paralelo a esta socialización, emergen otros conceptos como el de “experiencia” –que será también muy importante para otros estudios y marcas que analizaremos en otros casos de estudio. Este concepto resulta especialmente evidente en el diseño de interiores de espacios como el restaurante Ojalá, incluido en la guía de diseño *Wallpaper* y en Guía de Arquitectura del Ayuntamiento de Madrid, y que tiene como mayor peculiaridad acercar la playa al centro de Madrid.

Asimismo, destaca como estrategia común de comunicación el uso de audiovisuales como instrumento integrado en su trabajo habitual, que les permite ampliar y explicitar algunos proyectos, como ocurre con *Rolling House for the Rolling Society* (2009), un prototipo desarrollado para una dimensión del habitar proyectado hacia el compartir.

Además, el vídeo también aparece como forma de documentación y proyección de otras muchas actividades de carácter performativo, como *IKEA Disobedients* (2011), adquirida en 2012 por el MoMA como la primera performance arquitectónica de la colección<sup>144</sup>, que crea pensamiento y crítica en torno a un hecho: IKEA es el agente arquitectónico más importante del mundo.

Y son muchos más los ejemplos que nos permitirían ahondar en los conceptos anteriormente mencionados. Citamos por prestigio y actualidad sus presencias en la Bienal de Venecia: en primer lugar, *Fray Foam Home* en 2010 dentro del pabellón central comisariado por Kazuyo Sejima, una representación de los espacios fragmentados en los que un hogar específico, en la parte de atrás de la Gran Vía de Madrid (en la calle Pez), muestra distintas relaciones y ficciones construidas; y en 2014 dentro del Arsenale, comisariado por Rem Koolhaas, *Sales Oddity. Milano 2 and the Politics of Direct-to-home TV Urbanism*, investigación sobre los medios de comunicación y su trascendencia política y física, centrado en el período berlusconiano marcado por el imperio audiovisual Mediaset y por las incursiones urbanísticas de la empresa Edilnord, que le valió el León de Plata.

Y, por último, *Cosmo*, su proyecto para el MoMa PS1, que construye un punto de encuentro en forma de espectacular máquina de purificación de agua que, además de refrescar el verano neoyorquino, se convierte en una forma de construir ecosistemas

---

<sup>144</sup> Andrés Jaque Arquitectos, *IKEA Disobedients* (Madrid 2011; MoMA New York 2012). <https://vimeo.com/67141899>



contando con microorganismos fotoluminiscentes cuando el agua alcanza un alto grado de depuración.

Estos últimos proyectos confirman un hecho indudable: la consolidación de Andrés Jaque como uno de los arquitectos españoles más influyentes en el panorama internacional.

## 4. Retos

La visión de los dos estudios se basa en seguir innovando, aun si son conscientes de que “innovar es directamente proporcional al riesgo que asumes”<sup>145</sup>. Esto pasa por la ampliación de la red distribuida de colaboradores y por un fomento de la investigación al hilo principalmente de la participación de la Oficina de Innovación Política en grandes eventos internacionales.

La consecuencia de ello va a ser la multiplicación y complejidad de las problemáticas tratadas. Es ese el reto: aceptar y trabajar sobre un urbanismo que cartografía algo más complejo que un organismo simple, estudiando su campo de posibilidades, colaboraciones e intervenciones del mismo y buscando, al mismo tiempo, articular la dimensión on y off de una realidad que genere ciudadanías políticamente activas. Esto es algo que ha sucedido de forma espontánea hasta ahora y que podemos convertir en el nuevo espacio del urbanismo del siglo XXI.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

El diseño que innova es siempre un espacio de discusión que aborda necesidades emergentes y formas de socialización, convertidas en el motor de cada proyecto. Estas oficinas de arquitectura son un laboratorio de experimentación ideal para un mundo en incesante cambio y creciente complejidad, eliminando certidumbres, pero aumentando las posibilidades en un momento en el que ya no hay compartimentos estancos y donde hacen falta nuevas soluciones, nuevas relaciones y ampliar los campos de acción y de negocio.

---

<sup>145</sup> Abad, Mar, “Innovar es directamente proporcional al riesgo que asumes”, en *Fundación Telefónica*, 08/08/2014. <http://ferranadria.fundaciontelefonica.com/jaque-innovar-es-directamente-proporcional-al-riesgo-que-asumes/>



Así, su carácter innovador y su compromiso social, basado en la afirmación de la arquitectura como actividad política, ponen de manifiesto la necesidad de una continua investigación social dialogando con muchos interlocutores. Ello ha permitido que Andrés Jaque Arquitectos y la Oficina de Innovación Política sean percibidas con una singularidad y un calado que resultan muy atractivos para muchas instituciones en un momento de estancamiento, planteando la apertura a otras formas y a otras dinámicas, desde la generación de “campos de interés” al desarrollo de piezas dentro de un contexto artístico.

Como afirmaba Mies van der Rohe: “la vivienda de nuestro tiempo todavía no existe. Sin embargo, la transformación del modo de vida exige su realización”<sup>146</sup>. Expandiendo ahora el concepto de arquitectura, pero también el de diseño y, en suma, el de proyecto, estas transformaciones del modo de vida requieren nuevas actitudes, y en ese sentido Andrés Jaque Arquitectos y la Oficina de Innovación Política son don ejemplos modélicos para establecer otros puntos de vista sobre el trabajo creativo y la construcción de tejidos sociales posibilistas, ampliando los ámbitos de actividad profesional y de acción pública.

---

<sup>146</sup> Declaración de Mies van der Rohe escrita para el programa de la Exposición de Construcción, celebrada en Berlín en 1930, y publicada un año después en el número 7 de *Die Form*.



**OHLab**<sup>147</sup>  
www.ohlab.net

# OHLAB

*Oficina de análisis urbano e investigación cultural de la sociedad contemporánea a través de la práctica del diseño, la arquitectura y la estrategia urbana*

**OHLab**

## 1. Presentación

OHLab es un estudio de arquitectura especializado en proyectos de interiorismo dentro y fuera de España. Destacan por un alto nivel de investigación e innovación, que les ha llevado a desarrollar soluciones que destacan tanto por la distribución de espacios y usos como por la aplicación de materiales novedosos, creando atmósferas sorprendentes que rompen arquetipos. Además, desarrollan otras muchas actividades, desde documentales a eventos y publicaciones que, en su conjunto, plantean otra forma de entender el proceso proyectual y empresarial.

Tras una dilatada carrera internacional, recientemente han adquirido una gran notoriedad pública por proyectos como la *Sala de despiece* en Madrid, Premio AJAC IX a obra realizada (2015), que viene a continuación de otro proyecto de éxito: la *Relojería alemana Born* en Palma de Mallorca, elegido el mejor diseño de interiores de Europa en el Best of the Year Awards de Nueva York (2014) y también ganador del premio WIN en Londres (2014). Además, el estudio ha recibido otras distinciones como haber sido seleccionados para el prestigioso Mies van der Rohe (2011), la mención especial de los

---

<sup>147</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Jaime Oliver, cofundador y codirector de OHLab.



premios A+ 2013 de Architizer, el primer premio en The Great Indoors Award (2013), que recompensa la excelencia de los mejores interioristas del mundo, y el premio Europe 40 Under 40 (2014) para arquitectos y diseñadores emergentes.

## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

OHLab es un estudio multidisciplinar creado por Paloma Hernaiz y Jaime Oliver, que es definido como “una oficina dedicada al análisis urbano y la investigación cultural de la sociedad contemporánea a través de la práctica del diseño, la arquitectura y la estrategia urbana”<sup>148</sup>.

El origen de OHLab se remonta a una estancia en la Universidad de Columbia en Nueva York para estudiar en un programa de postgrado. Allí se conocieron sus dos fundadores y tras el mismo continuaron sus investigaciones en China. En 2005 se establecieron en Shanghái, con largos períodos entre 2006 y 2008 también en Pekín, debido a su colaboración con OMA / Rem Koolhaas. De esta forma, durante nueve años realizaron una gran cantidad de proyectos de muy diferentes escalas y requerimientos para grandes estudios en varios lugares del mundo, aunque principalmente en China y Nueva York.

En abril de 2010 se inauguró la primera exposición sobre el trabajo de OHLab en la galería Magnus Müller de Berlín, siendo mostrada también con posterioridad en el Museo de Arquitectura de Moscú. La exposición fue comisariada por Tina diCarlo, anterior comisaria de arquitectura y diseño del MoMA de Nueva York. Este hecho empezó a marcar su reconocimiento internacional, que se ha visto refrendado en los últimos años por numerosos premios y distinciones.

Actualmente el estudio está en Madrid y Mallorca, llevando diferentes proyectos, tanto profesionales como académicos, en Madrid, Barcelona, Palma de Mallorca, Nueva York, Pekín y Ho Chi Minh.

### 2.2. Estructura y recursos

OHLab es un estudio pequeño, a pesar de la considerable cantidad de proyectos que lleva adelante. La estructura principal la componen Paloma Hernaiz y Jaime Oliver, socios y directores. A esta base, hay que añadir 3 personas contratadas y la colabo-

---

<sup>148</sup> <http://www.ohlab.net/perfil> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 04/04/2015].



ración de estudiantes en prácticas de las universidades en las que enseñan. De hecho, “el trabajo en el estudio se encarga como si fuera un proyecto de clase, entendiendo el funcionamiento interno de la oficina como si fuera un taller”, un *lab* de arquitectura y diseño “en el que todo el mundo aporta”<sup>149</sup>.

Ante la necesidad de definir un modelo de negocio, Jaime Oliver confiesa que “no hay un plan de negocio estricto en sentido convencional, nuestra agenda de objetivos es más conceptual, guiada sobre todo por los temas que nos interesa investigar”<sup>150</sup>. Esta falta de un modelo de negocio tradicional revela posibles fragilidades de un estudio de arquitectura que, para seguir adelante, debe funcionar como empresa, pero también ofrece soluciones y oportunidades que pueden resultar interesantes de cara a desarrollar un modelo alternativo en un sector como el de la construcción, actualmente sumido en una profunda crisis.

Asimismo, este caso sirve para mostrar significativamente una realidad bastante frecuente en el mundo del diseño, especialmente en estudios de reciente creación. Se trata de compañías poco estructuradas empresarialmente donde la parte creativa predomina sobre la dimensión de negocio, hecho que se refleja muchas veces en la propia composición de los mismos: repletos de proyectistas y carentes de personal administrativo, estratégico o comercial. En el caso de OHLab, esta aparente debilidad es asumida, pero para dar lugar a otras consideraciones, que se convierten en soluciones que hacen viable la subsistencia y desarrollo empresariales:

- En primer lugar, intentan no crecer demasiado. Esta medida también es consecuencia de sus nueve años de experiencia profesional en grandes oficinas de arquitectura previa al establecimiento de su oficina en Madrid. En estos estudios trabajaron en proyectos de una escala muy superior a la actual, como ocurrió cuando colaboraron con Rem Koolhaas en China o cuando colaboraron en el desarrollo del plan para un millón de personas en Ho Chi Minh. Consideran que estas escalas necesitan de unos recursos y estructura que te ayudan a llevar a buen fin el proyecto, pero te alejan de los detalles. Pensando sobre todo en sus trabajos de interiorismo, de momento prefieren una escala más pequeña, abarcable y que les permita desarrollar su discurso desde una práctica independiente.
- Al prudente límite impuesto para evitar una escala demasiado grande, añaden otra medida: intentan externalizar al máximo todos los servicios necesarios para el desarrollo de su profesión. La externalización tiene la desventaja de ser costosa, lo que evidentemente reduce los beneficios, pero en cambio aporta otras ventajas: además

---

<sup>149</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>150</sup> *Ibid.*



de liberarlos y concederles más tiempo para desarrollar su dimensión investigadora y proyectual, da una mayor agilidad a la hora de afrontar un encargo, permitiéndoles elegir mejor el perfil profesional que necesitan. Así, los profesionales son elegidos en función del tipo de encargo, escogiendo en cada caso el mejor profesional específico, lo que resulta bastante ventajoso desde el punto de vista de la investigación y de la solución innovadora de problemas. En definitiva, “es menos rentable pero el producto final mejora”<sup>151</sup>.

- Y, por último, las colaboraciones con otros estudios se convierten en la otra medida adoptada con frecuencia, aunque de forma irregular: la colaboración se da por la envergadura de un proyecto, pero también como camino para aprender, gracias a la confluencia de puntos de vista. “Nos encontramos cómodos trabajando en colaboración”<sup>152</sup> –confiesan-, una práctica que fue muy común en sus inicios y que les llevó a trabajar con estudios como OMA / Rem Koolhaas, entre otros muchos; en efecto, en los últimos años han colaborado con oficinas de arquitectura como Büro Ole Scheeren, Office for Metropolitan Architecture, Touza Asociados o BAD / Ali Basbous. Además, esta práctica se traduce en contactos que tienen en la base una lógica de prestigio, más allá del carácter funcional que pueden tener muchas colaboraciones concretas.

Tras ver el sistema de medidas, sí que se puede hablar, en primer término, de una cultura organizativa inmediata orientada a las personas con un alto grado de confianza y una tendencia a la motivación; y entendido todo el sistema, incluidas sus relaciones externas, se detecta una cultura empresarial orientada a resultados con el fin de resolver proyectos concretos, con un alto grado de innovación.

A pesar de los efectivos problemas económicos que se pueden derivar de un modelo como este, defienden también los puntos positivos –sobre todo desde el punto de vista de la investigación– que este modelo ha generado: ha habido varios encargos claramente deficitarios que un análisis económico habría descartado, pero que les han aportado enseñanzas que luego han podido aplicar a otros encargos. Como declara Jaime Oliver, su agenda de objetivos es otra, dándose un recorrido que no va del encargo a la investigación para la solución del proyecto, sino que son sus intereses investigadores y académicos los que muchas veces han ido creando la línea de proyectos, lo que no permite una rentabilidad inmediata.

No obstante, empiezan a ser evidentes otros beneficios. La inversión no en infraestructuras y capital humano, sino en conocimiento, propicia a medio y largo plazo resultados

---

<sup>151</sup> *Ibíd.*

<sup>152</sup> *Ibíd.*



innovadores y diferentes, con su ulterior rendimiento en términos de prestigio. Como demostró Max Weber, esta forma de poder que es el prestigio no opera directamente en el ámbito económico en tanto que una de las características del mercado, sin embargo, sí se puede traducir en un poder social con la consiguiente mejora de estatus y honorarios. Los recientes premios y repercusión en literatura especializada sí que parecen indicar un desarrollo positivo de la actividad también en términos de negocio.

En este sentido, podríamos hablar de una inversión alta en investigación en un modelo empresarial orientado a resultados dentro de una fuerte cultura de la innovación.

### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

Como hemos visto, la investigación es muy importante, hasta convertirse en un fin en sí, pero a la hora de afrontar un proyecto en OHLab se insiste en olvidar una premisa básica: la eficiencia. Se estudia siempre el encargo y su entorno, pero para cumplir con el mismo, también desarrollan otra característica típica del estudio: cierta vocación narrativa, ya que cada proyecto se convierte en el medio para “contar cosas”<sup>153</sup> sobre el entorno que nos rodea, siendo importante –de cara al resultado- plantear cómo podría ser un escenario de forma diferente.

Además, “no nos interesa el estilo”<sup>154</sup> –declara Jaime Oliver-, es decir, no quieren que se les identifique con una solución estética determinada. Defienden la especificidad de cada uno de los proyectos abordados, de ahí que no quieran que se les defina formalmente, sino por su eficacia a la hora de pensar respuestas a medida del proyecto.

Sin duda, hoy día es también es muy importante la emoción, la “OH de nuestro nombre indica un sentimiento: sorpresa, exclamación... Nos gustan las emociones más que factores estilísticos o formales, pero para activarlas, hay que intentar desgranarlas antes, acotarlas para poder cuantificarlas” –explica Jaime Oliver. De esta forma, sí se crean una constantes, pensadas como método de investigación y estrategia común, pero sobre todo –sea cual sea la escala- buscan crear dinámicas para generar sociabilidad, es decir, se trata de “crear estrategias que luego puedan funcionar por sí solas en otros proyectos”<sup>155</sup>.

---

<sup>153</sup> Ibíd.

<sup>154</sup> Ibíd.

<sup>155</sup> Ibíd.



Se crean así estrategias, agendas, algo muy común en escalas como la urbana, que tanto estudiaron en sus inicios. Ya entonces no se dejaban fascinar solamente por los proyectos de los arquitectos estrella, interesándose por procesos más determinantes, aunque sean más discretos, capaces de influir en nuestro entorno más que los grandes iconos.

### 3.2. Proyectos y comunicación

Siendo un estudio dedicado al análisis urbano y la investigación cultural de la sociedad contemporánea, el desarrollo profesional de Paloma Hernaiz y Jaime Oliver, coherentemente, se lleva a cabo compaginando varias actividades proyectuales con otras docentes, en el IED de Madrid y UPC de Barcelona, entre otras instituciones, además de generar toda una producción científica con artículos de investigación en revistas especializadas como *Arquitectura Viva* o *Formas*, o a través de documentales, como el que narra el plan urbano de Ho Chi Minh. Además, tienen su obra arquitectónica y de diseño de interiores publicada en medios como *El País Semanal*, *Architectural Record*, *FRAME*, *Architectural Digest*, *IW*, *Panorama*, *A10*, *Diseño Interior* o *Metalocus*, entre otros.

Asimismo, desde 2007 organizan las conferencias Pecha Kucha Madrid, un evento informal donde se reúnen creativos de diferentes disciplinas de esta ciudad, y que se ha celebrado en espacios como Off-limits, el Studio Banana, el showroom de moda Union Room, el Centro de Creación Contemporánea Matadero Madrid, Centro HUB Madrid, Centro de Turismo Colón o UTOPIC\_US. Esta actividad y las anteriores acaban siendo las acciones de comunicación que dan a conocer el estudio, siendo de nuevo un caso que no se puede considerar propiamente de estrategia empresarial, pero del que su actividad proyectual se beneficia, dando unos rendimientos en términos de conocimiento, comunidad y visibilidad.

No obstante, es directamente su obra y los premios que ha conseguido aquello que está reportando un mayor prestigio a la imagen de OHLab. En ellos se comprueba una máxima que comenta Jaime Oliver: “queremos hacer algo más que espacios que funcionen, queremos que te cuenten algo”<sup>156</sup>, explotando el potencial que el diseño de interiores tiene para crear vivencias.

Entre toda su extensa y variada producción, destacamos dos proyectos de diseño de interiores que los están haciendo internacionalmente conocidos. El primero es la *Re/o-*

---

<sup>156</sup> Ibid.



*jería alemana Born*<sup>157</sup> en Port Adriano (Mallorca), el lujoso puerto deportivo diseñado por Philippe Starck. El proyecto de la Relojería alemana respeta la fachada histórica y plantea un diseño de interiores sorprendente a través de cinco “cajas preciosas” ortogonales que delimitan cinco espacios de actividad con interiores diferentes y una experimentación en materiales que consigue novedosas texturas. Lo que vuelve peculiar esta solución es el juego de reflejos ligeramente distorsionados creado por los grandes volúmenes recubiertos en acero inoxidable con acabado cromado espejo, ondulado para crear pequeñas deformaciones.

El resultado ha sido reconocido internacionalmente, sobre todo por sus soluciones formales, apreciando la membrana que permite que “las luces y las superficies reflejen el espacio en todas las direcciones, creando juegos entre simetría e infinito (...) consiguiendo unos volúmenes abstractos y escultóricos que reflejan y deforman el ambiente que rodea el negocio, disolviendo las barreras visuales entre dentro y fuera”<sup>158</sup>. Sin embargo, la imagen ilusoria conseguida, donde el casco histórico, antes degradado y ahora escaparate de lujo, es lo que satisface esa voluntad narrativa, ese “contar cosas”, que buscan en todos sus proyectos. En este caso se transforma en una “reflexión” sobre el mundo del lujo, como fascinante espacio de apariencias, que no reduce en absoluto su eficacia como negocio, pero que le aporta un valor añadido como “obra” mientras explica la motivación de las soluciones formales aportadas.

El otro proyecto, con un presupuesto mucho menor, es la *Sala de despiece*<sup>159</sup> realizada en la madrileña calle Ponzano, una de las rutas de tapeo más conocidas de la capital. Este “restaurante con alma de bar”<sup>160</sup> es la solución al encargo realizado por Sr. Bonet, cuya prioridad es destacar la materia prima de calidad. Para ello, dispone como elemento principal una tabla de corte de 10 metros de polietileno blanco, que atraviesa longitudinalmente todo el espacio para cumplir muchas funciones, de barra a encimera para preparar los platos y expositor de los alimentos.

Además, la paleta de materiales sencilla y eficiente se ajusta al presupuesto ajustado, consiguiendo igualmente ese plus narrativo que les caracteriza y por el que se cuida hasta el último detalle, desde la iluminación indirecta que brota entre los azulejos y las cajas de poliestireno expandido del techo (que también tienen una función acústica)

---

<sup>157</sup> <http://www.ohlab.net/project/relojeria-alemana-born>

<sup>158</sup> “Dissolving barriers: in Architettura non tutto è come sembra”, en *Archiportale*, abril de 2014. [http://www.archiportale.com/news/2014/04/case-interni/dissolving-barriers-in-architettura-non-tutto-è-come-sembra\\_38932\\_53.html](http://www.archiportale.com/news/2014/04/case-interni/dissolving-barriers-in-architettura-non-tutto-è-come-sembra_38932_53.html)

<sup>159</sup> <http://www.ohlab.net/project/sala-de-despiece>

<sup>160</sup> Capel, José Carlos, “Sala de despiece, negocio de barra”, en *El País*, 21/09/2013. <http://blogs.elpais.com/gastronotas-de-capel/2013/09/sala-de-despiece-negocio-de-barra.html>



hasta una cuidada y original imagen gráfica, realizada por Joan Chito, cuyos diseños están perfectamente integrados, desde los envoltorios en los que sirve la comida hasta las etiquetas que adornan las cajas.

Esta es la solución de OHLab al requisito fundamental de Sr. Bonet, la verdad de la materia prima. Como declara Jaime Oliver: “todo en la sala es materia prima”<sup>161</sup>, no solo porque se exponen los alimentos con absoluta centralidad, sino porque narrativamente se refuerza la idea de “producto fresco” a través de los demás elementos de la sala (cajas de lonja de pescado en el techo, ganchos correderos en el techo...) que ayudan a crear la sensación de estar en un matadero o una lonja de pescado.

## 4. Retos

Varios de los restos de futuro se derivan de los proyectos en curso y de realidades por afrontar como la sostenibilidad medioambiental. En efecto, uno de los proyectos -en proceso de conclusión en el momento de la entrevista- es una vivienda unifamiliar en Mallorca con altos estándares de eficiencia medioambiental, en una línea de continuidad con las preocupaciones cotidianas en una isla como Mallorca. Las soluciones se concentran principalmente en el agua: se disponen una serie de aljibes y sistemas integrados que facilitan el autoabastecimiento de agua. Este sistema sencillo, que sería fácilmente exportable al resto de viviendas unifamiliares de la isla, se completa con otras soluciones basadas en la orientación y el uso de materiales de aislamiento que evitan el uso de aparatos de refrigeración.

Como se observa, la investigación lleva a soluciones innovadoras que respaldan un modelo de trabajo que les gustaría mantener, pero afrontando proyectos de una dimensión mayor. En ello consiste su visión de futuro: saltar de escala y mantener esa exigencia, es decir, lograr un modelo de trabajo que les permita tener el control sobre los detalles constructivos, para ofrecer la misma calidad que hasta ahora, pero llevando a cabo proyectos más ambiciosos. Para ello, se torna necesaria la ampliación del modelo de colaboración para el que ya tienen una experiencia y una red establecida, que puede ser decisiva para ese salto de escala.

---

<sup>161</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



## 5. Conclusiones: claves del éxito

OHLab ofrece un caso particular de estudio de arquitectura cuyo modelo de negocio y estructura no se adecúan a los estándares tradicionales, lo que muestra una posible fragilidad como empresa, pero al mismo tiempo demuestra su éxito desde el punto de vista proyectual, ofreciendo otra perspectiva desde la que afrontar el trabajo en arquitectura y diseño de interiores en un momento donde han quebrado grandes estudios con modelos empresariales sólidos durante décadas.

Desde el punto de vista de la cultura organizativa propone soluciones interesantes, sobre todo para aquellas empresas de pequeño tamaño, como son la externalización extrema de servicios y una cultura colaborativa profesional que permite abordar de forma más específica cada uno de los proyectos. Esto conlleva un mayor grado de “eficiencia”, que para Jaime Oliver<sup>162</sup> es una de las claves principales de su éxito. Una eficiencia que es entendida como el cumplimiento de los objetivos iniciales del proyecto, pero también como una capacidad para “generar comentarios o discusión”, dando solución a las problemas de partida pero también a todos esos objetivos paralelos que surgen en todo proyecto.

Para ello, es fundamental poder desarrollar un hondo proceso de investigación y experimentación, que en todos los casos acaba produciendo innovación y recursos expresivos inusitados, que han demostrado en los proyectos de OHLab un gran poder narrativo, capaz de producir una considerable respuesta emocional, lo que aporta valor añadido a las soluciones funcionales. Todo ello ha propiciado un buen posicionamiento de OHLab en una gama media como estudio de diseño de interiores, además de un prestigio internacional que augura un desarrollo empresarial óptimo.

---

<sup>162</sup> Ibid.



**Oxymoron Madrid**<sup>163</sup>  
www.oxymoron-madrid.com

**ox·y·mo·ron**  
MADRID

*Rescatar el 'savoir faire' del calzado clásico español  
mediante diseños modernos y atrevidos*  
**Vernon Montero, creador de Oxymoron Madrid**

## 1. Presentación

Oxymoron Madrid replantea el calzado artesanal español mediante diseños modernos y atrevidos. Sus productos están dirigidos a un cliente masculino exigente que valora la calidad, la innovación y la audacia. La apuesta de esta *startup* reside en crear un calzado sin fecha de caducidad, en constante evolución, presentando colecciones al margen de las habituales temporadas y asociándolas a un concepto o un material determinado. Todo ello, sumado a sus acabados y técnicas novedosas, hacen que la marca despunte en diseño, originalidad e imagen.

---

<sup>163</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Vernon Montero, CEO y Director Creativo de Oxymoron Madrid.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

La industria de la moda masculina está viviendo la aparición de nuevos fenómenos dentro de su sistema, como el protagonismo creciente de una nueva generación de hombres con capacidad adquisitiva e interés en lucir un estilo diferenciador. Según la consultora Bain & Co, el mercado de la moda masculina de lujo representa el 41% del mercado total en esta categoría y está aumentando poco más de un 14% al año, doblando a la moda femenina<sup>164</sup>.

España es el segundo país productor de calzado de Europa. La calidad de sus productos, la experiencia de los fabricantes y su situación geográfica hacen que destaque como país productor de calidad, siendo países como Francia, Portugal, Italia, Alemania y Reino Unido los que encabezan la lista de compradores más importantes de calzado español.

En conclusión, a pesar de la incertidumbre económica el calzado se puede considerar como un sector en continuo crecimiento, ya que tiene la facilidad de adaptarse a las necesidades y tendencias del momento.

Desde este análisis de partida, Vernon Montero concibió una empresa dentro de los Master of Strategic Design Labs del IED Madrid en 2012, logrando sacar la primera colección de zapatos en febrero de 2014.

Como cuenta la comunicación de la marca: “Oxymoron Madrid toma su nombre del oxímoron, una figura retórica en la que dos conceptos de significados opuestos generan un tercer concepto”<sup>165</sup>. De ahí surge la filosofía de la marca fundada por Vernon Montero, que pretende “rescatar el *savoir faire* del calzado clásico español mediante diseños modernos y atrevidos dirigidos a un cliente masculino exigente que valore la innovación y la audacia”<sup>166</sup>.

Siguiendo la premisa de producir calzado sin fecha de caducidad y en constante evolución, Oxymoron Madrid prescinde de la rígida temporalidad habitual en el mundo

---

<sup>164</sup> “Menswear fuels global luxury boom, executives say”, en *Reuters*, 2012. <http://www.reuters.com/article/2012/03/29/us-usa-retail-luxury-idUSBRE82S15R20120329> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 04/04/2015].

<sup>165</sup> <http://www.oxymoron-madrid.com>

<sup>166</sup> *Ibid.*



de la moda y presenta regularmente colecciones cápsula abiertas, que giran en torno a un concepto o un material determinado.

Fiel a su compromiso con la sostenibilidad del sector y con el *savoir faire* del calzado español, Oxymoron Madrid trabaja únicamente con materiales suministrados por proveedores nacionales. Los zapatos de la marca combinan una aproximación conceptual al diseño con un altísimo nivel de exigencia y calidad en cuanto a materiales, acabados y comodidad.

Gracias a una política de circuitos cortos y proximidad a los proveedores, Oxymoron Madrid es capaz de materializar su filosofía: “revitalizar la zapatería masculina clásica con nuevos materiales, patrones y técnicas”<sup>167</sup>. De estructura clásica y espíritu plenamente contemporáneo, Oxymoron Madrid apela a un “cliente que busque un equilibrio perfecto entre compromiso estético, comodidad y calidad irreprochable”<sup>168</sup>. Sin olvidar la posibilidad para el cliente de mostrar un estilo diferente y divertirse a la hora de vestir.

En resumen, la misión de la empresa es crear y desarrollar un calzado que contribuya a expresar un estilo individual. Su visión: proveer a cada hombre la oportunidad de vestir como el hombre que quiere ser. Y sus valores: compromiso para ofrecer siempre productos de alta calidad y diseño único, junto con un decidido respeto por los clientes, los colaboradores y el medio ambiente.

## 2.2. Estructura y recursos

El inicio de la aventura empresarial es planteado con un equipo pequeño pero altamente capacitado. Está compuesto por los 5 socios fundadores, que se reparten las funciones: CEO y director creativo, finanzas, ventas e inventarios, diseño gráfico y web, y estrategia de la empresa.

Se establece, por tanto, una cultura organizativa orientada a las personas, con un alto grado de comunicación y colaboración entre todas sus partes, que trabajan en un mismo espacio en Madrid Centro. En él se realiza la mayoría del trabajo creativo, administrativo y de comunicación, externalizándose diversos servicios profesionales: asesoría legal y gestoría, por una parte, y parte del diseño (realizado en colaboración) y el 100% de la producción del calzado, por otra.

---

<sup>167</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>168</sup> *Ibid.*



### 2.3. Producción y estrategia de comercialización

En lo que respecta a la producción del calzado, se manufactura en una pequeña fábrica ubicada en Almansa (Albacete), perteneciente a una familia de zapateros con tradición desde principios del siglo XX. Se busca un proceso artesanal para cuidar cada detalle y conseguir una calidad que sitúe el producto en un ámbito de gama alta.

Los servicios de esta fábrica son subcontratados, trabajando por pedidos. De esta forma, se evita la inversión inicial en compra y mantenimiento de maquinaria y equipo, capacitación de personal, etc., reduciendo la necesidad de tener un capital de partida grande.

Vernon Montero reconoce tanto en proveedores como en artesanos una reticencia inicial al conocer la idea de zapatos para hombre estampados y en un mercado que creían pequeño. Los artesanos han ido experimentando con los diseños propuestos y se han ido acostumbrado a trabajar con materiales a los que no estaban habituados. Así, no solo se han generado nuevas experiencias artesanas, como consecuencia de las peticiones realizadas desde la empresa, sino que los propios artesanos han ido aportando su conocimiento a Vernon Montero, quien declara que “está siendo un aprendizaje mutuo y hoy están dispuestos a explorar conmigo”<sup>169</sup>.

Los proveedores son todos españoles, buscando las mejores pieles. Se ha seleccionado una materia prima que cumpla las siguientes características: precios competitivos, con garantía y certificación de calidad y resistente.

Aparte se encargan los textiles que servirán de forro para el zapato y los insumos de presentación, como son las cajas de cartón y el papel tissue que lleva en su interior.

Debido a la naturaleza del producto y su mercado tan puntual, se trabaja en series limitadas, buscando un aura de exclusividad. Y también se ha señalado otra estrategia comercial: la presentación de las colecciones al margen de temporadas, lo que vuelve mucho más flexible su comercialización y no la hace dependiente de unas fechas fijas para su producción y distribución.

Pensando precisamente en su comercialización y considerando que se trata de un producto nuevo, se realizó un estudio de mercado intenso, analizando marcas de gama y características análogas, como Thorocraft, Del Toro, Mark McNairy y Giacomorelli (para dicha selección se consideró el concepto de la marca, nicho de mercado, precio, estilos o modelos que ofrecen y puntos de distribución) para conocer bien el rango

---

<sup>169</sup> Ibid.



de precios de mercado y estrategias de comercialización. Esto llevó en un primer momento al establecimiento del precio y a una estrategia de visibilización principalmente online y también a través de puntos de venta de alta gama seleccionados con cuidado. Asimismo, se optó definitivamente por un calzado masculino en modelos estampados, como elemento diferenciador.

La estrategia para la distribución viene marcada por una exclusividad, tanto nacional como internacionalmente. Así, los primeros meses se han concentrado en Madrid, para testear más cercanamente el producto, habiendo dado ya los primeros pasos para difundir la marca en Bilbao, Barcelona, Londres, Milán y París.

Un producto nicho como este calzado en particular ha de ser deseado, buscado. El control de la distribución es uno de los factores más sensibles, debe estar “presente pero no demasiado”<sup>170</sup>.

En un primer momento se pensaba que la promoción y venta iba a ser fundamentalmente online, previsión basada en estudios que mostraban que el 70% de los hombres con alto poder adquisitivo prefiere investigar y hacer sus compras online<sup>171</sup>. Sin embargo, la realidad ha sido otra: el 80% de las ventas se ha llevado a cabo en tiendas físicas y el 20% online, debido, sobre todo, a la novedad de la marca y a la naturaleza del producto: el calzado has de conocerlo bien (horma, características...) para decidir gastar un precio elevado.

El consumidor necesita tener acceso al producto para que lo pueda ver con detalle y comprobar su calidad y características. En este período de vida las tiendas físicas han servido para posicionarse, dando a conocer el producto, y la tienda online para salir al exterior.

### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

Vernon Montero busca unir tradición y modernidad en Oxymoron Madrid. Para ello, mantiene la horma clásica de corte *blucher* y la realización artesanal, pero utilizando nuevos materiales como la lona y estampados originales y atrevidos. Esta mezcla de tradición e innovación es la que Oxymoron Madrid busca ofrecer a sus clientes,

---

<sup>170</sup> *Ibíd.*

<sup>171</sup> “Men’s Online Shopping Surpasses Women’s”, en *The Huffingtonpost*, 05/03/2012. [http://www.huffingtonpost.com/2012/05/03/men-online-shopping\\_n\\_1475576.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/05/03/men-online-shopping_n_1475576.html)



hombres exigentes que valoren la originalidad y la audacia, y que deseen encontrar un estilo único y diferente.

Así, han empezado a experimentar con acabados, diseños y materiales no convencionales, usando “en la medida de lo posible materiales nobles como pieles de fibras naturales, incorporándoles técnicas y materiales más innovadores y respetuosos con el ambiente”<sup>172</sup>.

Oxymoron Madrid nace con la finalidad de cubrir el vacío que existe entre los zapatos de corte clásico, mayormente conservadores y similares entre sí, y las zapatillas deportivas, fabricadas en diferentes materiales y texturas, pero siendo siempre un calzado informal.

De esta forma, el producto está concebido para alguien que busca divertirse y experimentar a la hora de vestir, manteniendo un estilo propio, elegante pero irreverente a la vez. Como explica Vernon Montero, estos zapatos albergan la provocación, por lo que podemos decir que son “zapatos para los que se atreven”<sup>173</sup> a desafiar las convenciones.

Se sacan a la venta tres colecciones al año compuestas por cinco diseños diferentes cada una y en cantidades limitadas (100 piezas por diseño).

Oxymoron Madrid ofrece, en definitiva, calidad, diferencia y exclusividad. Se considera que este producto se posiciona en la categoría de lujo accesible, debido a que su elaboración se realiza respetando la historia y tradición artesanal. Su estética es identificable -como resultado de significativas inversiones en diseño y creatividad-, la calidad percibida es superior a lo que ofrecen los otros productos dentro de su misma categoría, ofreciendo unicidad en cuanto a diseño, número de distribuidores y unidades producidas.

Además, presenta como principales competencias de la marca las siguientes características: diseños propios, cuidado del detalle para ofrecer un producto que cumpla los más altos estándares de diseño y calidad, alta capacidad para adaptarse a las tendencias y demanda de los consumidores, fabricado artesanal, capacidad para producir en pequeños lotes y el “Made in Spain” como sello de calidad y experiencia.

---

<sup>172</sup> Daza, Tony, “Un soñador con los pies bien puestos”, en *Tony Daza*, 14/09/2014. <http://tonydaza.com/moda/codigo-moda/vernon-montero/>

<sup>173</sup> Ochoa, Itziar, “Zapatos para los que se atreven”, en *Expansión*, 09/05/2014. <http://fueradeserie.expansion.com/2014/05/09/moda/1399624529.html>



### 3.2. Productos

La primera colección que Oxymoron Madrid sacó al mercado fue *Natura*, diseñada por el propio Vernon Montero, y que hace referencia a la flora y fauna de Costa Rica. En esta serie se muestra lo que es una de las señas de identidad de la marca: el empleo de lona estampada digitalmente.

Actualmente están disponibles tanto en tiendas como online las dos siguientes colecciones. La segunda se llama *Black Landscape*, en la que se empieza a mostrar lo que va a ser otra seña de identidad para el futuro de la compañía: la colaboración con diseñadores y artistas. En este caso, el artista Javier Velarde y su proyecto *Landscape*, un ejercicio de abstracción protagonizado por texturas, volúmenes y trazos a lápiz sobre papel negro. En este proyecto artístico las obras iniciales han ido evolucionando para invadir nuevos soportes y dar el salto al terreno de lo textil.

Esta colección se caracteriza por la nobleza de sus materiales y la depuración de líneas, ofreciendo modelos con dos hebillas o con cordones. En ella se puede apreciar perfectamente esa unión entre formas clásicas y elementos transgresores que definen a la marca.

La tercera colección, *Velarde*, es concebida desde el inicio como una colección cápsula, donde buena parte de su originalidad procede de los estampados realizados por Javier Velarde. Se trata de una serie limitada y exclusiva en la que, además, cada zapato es único, puesto que el patrón se corta directamente sobre la lona estampada.

### 3.3. Estrategia de comunicación

Si pensamos en el ciclo de vida del producto, este se encuentra en una etapa de introducción, donde su volumen de ventas está siendo gradual y donde la prioridad es la creación de la demanda. Por ello, todos los esfuerzos en esta etapa se están concentrando en desarrollar buenos canales de distribución, marketing y atención al cliente con el fin de posicionar la marca y aumentar la cuota de mercado. De ahí que la estrategia de precios vaya dirigida a desnatar el mercado y cubrir todos aquellos gastos generados en el desarrollo del producto.

Pensando en el *target* al que se dirige la marca: 25-55 años con un poder adquisitivo alto, “fashionista” y que busca divertirse a la hora de vestir, encontrando en los accesorios el camino para personalizar su estilo, en Oxymoron Madrid han activado algunas estrategias para conseguir una ventaja competitiva y así triunfar en el mercado.

Debido a la naturaleza del producto y su mercado tan puntual (se trabaja en series limitadas y con clientes restringidos) fue necesario establecer un meticuloso plan



de medios para dar a conocer la marca. Además, considerando dichos aspectos, es necesario trabajar la promoción del producto como un producto de lujo.

La primera decisión se encaminó a desarrollar una personalidad de marca, un imaginario que desate ese deseo en los clientes, aunque no de forma agresiva, puesto que no es un producto concebido para las masas. En ese sentido, es definitorio incluir como seña de identidad “Madrid” en el nombre de la marca, en la línea de lo que han hecho otras marcas de lujo; en el caso de Madrid fue Stuart Vevers quien lo introdujo con éxito en Loewe. Esta acción le aporta un valor añadido a Oxymoron Madrid, pues no solo la identifica con otras marcas de alta gama, sino que, sobre todo, el lugar de fabricación favorece que el cliente la relacione con esa tradición artesana del calzado en España, es decir, trabajo hecho a mano de calidad, cumpliendo con uno de los objetivos de inicio. Así, se apuesta por una marca con características diferenciadores, por encima de otras estrategias como suele ser el nombre del creador o del diseñador.

En segundo lugar, se eligió una imagen corporativa elegante y fresca, dejando al producto su parte más provocadora, y se fue elaborando el universo que rodea a la marca, principalmente a través de su página web, cuyos criterios básicos fueron: fácil navegación, presentación agradable y novedosa de la información, y adaptable a diferentes formatos y plataformas (iPad, iPhone, Android y principales navegadores web). El diseño de la página web tiene como objetivo lograr una respuesta emocional por parte de los visitantes.

Evidentemente, el siguiente paso fue su divulgación en redes sociales y trabajar las relaciones públicas para conseguir visibilidad en revistas especializadas en moda, estrategia que ha tenido una considerable resonancia.

No obstante, al margen de estos canales habituales, este primer año de vida está revelando la importancia mayor de lo esperado de las tiendas, aun sin ser propias, para el posicionamiento de la marca y la familiaridad del cliente con el producto, al permitir el contacto directo con el mismo, por lo que la estrategia en comunicación está derivando a un mayor cuidado de la presencia del producto en tienda, buscando también un mayor *feedback* con el cliente.

## 4. Retos

En un futuro cercano se busca aumentar la gama de productos. En esta fase inicial el catálogo ofrece solamente zapatos de hombre y con una sola horma, pero ya se está trabajando para diseñar una colección de zapatos de mujer. Asimismo, el primer *feedback* con los clientes está relevando la conveniencia de ampliar la producción artesanal a bolsos y pañuelos, que a medio plazo también pasarán a ser parte de los productos de Oxymoron Madrid.



Además, ya se están creando las condiciones para la internacionalización de la empresa, acción básica para su consolidación y para hacer realidad su visión de futuro: Oxymoron Madrid busca posicionarse como la primera marca de calzado de vestir masculino enfocada en modelos estampados.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

En un contexto donde la artesanía del calzado español puede competir en calidad y no en precio en un mercado internacional, parece acertado optar por una marca de lujo que se identifique fuertemente con la tradición zapatera en España, sobre todo si ofrece características apreciadas por un consumidor de gama alta.

De esta forma, valores de los productos de Oxymoron Madrid como estético, cómodo, de calidad irreprochable y también “disonante”, la posicionan con éxito ante un cliente que quiere sorprender y mostrar algo inesperado.

Aun así, conviene hacer un balance de las fortalezas y debilidades de la empresa para ver las posibilidades que tiene para desenvolverse competitivamente en el mercado.

Entre sus fortalezas: diseños únicos, control y libertad de diseño, capacidad de producir en pequeños lotes y piezas únicas, junto con tradición y excelencia del fabricante.

Entre sus debilidades: escaso tamaño inicial de la empresa, capital inicial y experiencia en el sector, además, clientes dispersos geográficamente.

Entre las amenazas: alta capacidad y conocimiento por parte de los competidores, crisis económica global, aparición de nuevos competidores y cambios en las políticas de exportación.

Entre las oportunidades: sector de la moda masculina en crecimiento, uso de nuevas tecnologías de impresión, pocos competidores y/o productos similares, y nuevo perfil de consumidor emergente.

En definitiva, Oxymoron Madrid es un buen ejemplo de cómo iniciar una actividad, mostrando un buen análisis del contexto y una definición de marca pertinente al mismo en pos de un nicho de mercado nuevo. Además, una ágil corrección de sus estrategias y el estudio de sus posibilidades y amenazas futuras, hacen del estudio de esta marca una útil guía para otras *startups*.



**Resol**<sup>174</sup>  
www.resol.es



*Diseño a precio muy competitivo*

**Resol**

## 1. Presentación

Resol lleva más de medio siglo siendo referente en el sector de la transformación del plástico en el ámbito estatal y europeo, habiéndose especializado en la fabricación de mobiliario de uso interior y exterior. El grupo cuenta con las empresas Resinas Olot (productos de mobiliario en marcas propias), Plasfur (inyección en plástico técnico para terceros) y recientemente ha adquirido Vilagrasa (oficinas e infraestructuras). Gracias a una inversión continua en investigación y diseño la empresa sigue renovándose incesantemente, ofreciendo productos de éxito internacional.

El grupo destaca por la innovación en el diseño de sus productos, reconocida con numerosas distinciones en los últimos años como el Premio a la Excelencia del HD Product Design Competition de 2012 en Las Vegas, por la silla y la butaca *Netkat*, el Premio a la Excelencia 2014 del Interior Innovation en Colonia y del HD Product Design Competition, por la mesa *Vela*, el Premio Platino del MIFF 2013 Furniture Excellence Award, por la silla y la butaca *Beekat*, el Premio Platino del MIFF 2014, por el sillón *click-clack*, y el Premio Oro MIFF 2015, por *Skin*, en Kuala Lumpur.

---

<sup>174</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Albert Llorens, Brand Manager de Resol.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

Resol nació en 1963 con la visión de ser una empresa líder en España en la transformación del plástico, dedicándose en un primer momento a construir una amplia gama de neveras y paramento. Posteriormente, destacó por fabricar la primera silla en España de una sola pieza inyectada en plástico.

Actualmente, destaca como fabricante de productos plásticos con un alto valor en diseño, innovación y tecnología, y a la vez lidera los procesos de desarrollo, fabricación y comercialización de mobiliario de interior y exterior, y de procesos de inyección de termoplásticos técnicos. De hecho, gracias a este conocimiento y desarrollo tecnológico, ha podido incorporar en el sector del mobiliario adelantos innovadores originados en otros sectores.

Con vocación internacional, sus productos y servicios se encuentran presentes en más de 100 países alrededor del mundo. Además, cuentan con la gama más extensa de mobiliario para el sector de la hostelería, y son líderes en productos para la gran distribución y en el desarrollo, fabricación y comercialización en mobiliario de resina de termoplásticos técnicos en España.

A la estructura de Resol formada por las empresas Resinas Olot y Plasfur, ha añadido recientemente la compra de la compañía Vilagrassa (oficina e infraestructuras), hecho que abre una nueva época en la empresa y que potencia la estructura y vocación internacional ya existentes.

La misión del Grupo es “diseño a precio muy competitivo”. En efecto, son conscientes de las dificultades de sobrevivir en el mercado actual apuntando solamente al precio, por lo que la inversión en investigación y diseño ha sido una constante para seguir siendo competitivos.

Estas características son reconocidas por clientes como Grupo Eroski, El Corte Inglés, Carrefour, Bauhaus, Leroy Merlin, Alcampo, Makro, Grupo IFA, Hesperia, Meliá, Eurostar Madrid Tower, Prestige Hotels, Le Meridien Hotels & Resorts, Iberostar Hotels & Resorts, Zenit Hoteles, NH Hoteles, Barceló Hotels & Resorts, Telepizza, Yamaha, Decathlon, Pans & Company, entre muchos otros.



## 2.2. Estructura y recursos

La estructura del grupo Resol es la siguiente:

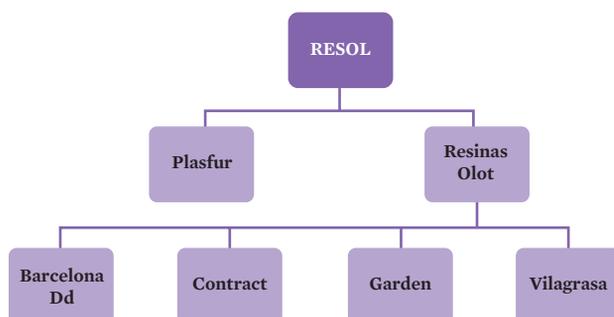
1. Desde la original Resinas Olot al actual Resol se ofrecen unas instalaciones donde se diseña y fabrica una amplia gama de mobiliario de plástico. La compañía colabora con un equipo de prestigiosos diseñadores industriales con el fin de ofrecer unos productos de calidad y atractivos que puedan servir para interior y para exterior, así como para el mercado hábitat y el mercado profesional *contract*. Está formada por 4 marcas:
  - Barcelona Dd: mobiliario de diseño de autor para hostelería, hogar y oficina.
  - Resol Contract: mobiliario y complementos de hostelería y colectivos.
  - Resol Garden: mobiliario y complementos para jardín, exterior e interior.
  - Vilagrassa: mobiliario y accesorios para oficina e infraestructuras.

Esta última marca se debe a la reciente adquisición de Vilagrassa, compañía que lleva preocupada desde 1957 por lo que hoy entendemos como “experiencia de usuario”, ofreciendo siempre sus productos la posibilidad de conferir su propio sello de identidad al espacio en el que se emplazan, porque son el resultado de un minucioso análisis de las necesidades que se deben satisfacer en ese espacio y para un tipo determinado de usuario. Mantener limpio un aeropuerto o perfectamente ordenada una mesa de despacho, organizar un guardarropía de forma eficiente o facilitar la exhibición del impacto publicitario y los documentos de promoción en un espacio comercial son algunas de las funciones a las que se han dedicado en estos años, entendidas como una forma de interrelacionar la arquitectura y las personas. Asimismo, esta compañía también ha destacado por contar con prestigiosos diseñadores que colaboran estrechamente con la firma. Por ello, su reputación le ha llevado a exportar a más de 22 países, llevando a cabo proyectos por todo el mundo.

2. Plasfur es la parte del Grupo especializada en desarrollar proyectos personalizados llave en mano para terceros, gracias a su equipo de profesionales del área de fabricación, su oficina técnica y su taller de moldes propios. Ofrece el servicio integral desde el diseño y desarrollo del producto hasta la construcción del molde e inyección de las piezas en su planta industrial.

Es en Plasfur donde se desarrolla toda una estructura que garantiza los productos de vanguardia con un Departamento de I+D, que investiga nuevos materiales y formas, al mismo tiempo que desarrolla nuevos diseños, que trabaja con el cliente a lo largo de todo el proceso de desarrollo del producto, creando posteriormente los moldes y facilitando el proceso de industrialización.

FIGURA 14  
Organigrama del Grupo Resol



Fuente: Grupo Resol

En conjunto, el Grupo Resol ha ido creciendo con una cultura empresarial de la innovación, altamente profesionalizada, con una separación muy neta de funciones, estando orientada por objetivos muy concretos. Esta organización ha generado una red de servicios en torno a la transformación del plástico que tienen como fin suministrar unas estructuras comunes que permitan la fabricación y distribución de sus productos, una mayor coordinación y un abaratamiento de costes.

Entre ellas, cabe destacar también que cuentan con unas instalaciones que permiten almacenar hasta 3.600 palets europeos, desde las que sus productos innovadores son diariamente transportados a todo el mundo y que permite manejar un stock capaz de satisfacer proyectos diversos en tantas partes diferentes del mundo.

### 2.3. Producción y estrategia de comercialización

Resol tiene una planta industrial propia en Les Preses (Girona). Estas instalaciones de 40.000 m<sup>2</sup> están equipadas con un parque amplio de 30 máquinas de inyección que les permiten producir hasta 2.300 toneladas. Con la fabricación propia, Resol controla y garantiza la calidad de todo el proceso productivo, los materiales y el acabado final.

Resol tiene la capacidad de integrar la construcción de moldes (llevado a cabo en sus propios talleres), que utilizan inyección asistida por gas con máquinas de alto calibre, y su equipo de profesionales está listo para asumir cualquier tipo de reto.



Resol también tiene oficina comercial y técnica en la región china de Cantón, que le permite encontrar proveedores a precios muy competitivos, garantizando una red de control de calidad en origen. En las instalaciones de Les Preses y por medio de la filial del grupo en China, Plasfur construye los moldes de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente.

Todos los productos se realizan con el apoyo y supervisión de un equipo experto en la oficina técnica y el taller de moldes propio. Además, poseen un laboratorio propio que les permite realizar todos los test de control necesarios para garantizar la máxima calidad. Las principales pruebas aseguran la fuerza y elasticidad de los materiales, tanto en plástico como en textil, y también la resistencia del producto final. Esta calidad viene reforzada comercialmente por la garantía legal más amplia del mercado.

Asimismo, la elección de los expertos profesionales para la composición del equipo organizativo ha sido realizada con miras principalmente al mercado internacional, conscientes de que el éxito del Grupo pasa por la globalización de la empresa.

Desde sus muelles de carga salen todos los años más de 16.000 expediciones, de las que 120.000 toneladas están destinadas a la exportación, generando una facturación de 32,5 millones de euros en 2014. Actualmente están presentes en más de 100 países.

### **3. El diseño como propuesta de valor**

#### **3.1. Cultura del diseño**

Con el objetivo de ofrecer los mejores precios y la máxima garantía, Resol ha tenido como eje vertebrador una innovación continua, un control extremo de la calidad y una demostrada eficacia en el servicio, trabajando con una orientación hacia las necesidades del cliente, optimizando espacios y creando ambientes.

La innovación viene en muchos casos a raíz de algunos encargos realizados por particulares a Plasfur y principalmente gracias a la colaboración con diseñadores internacionales, que se produce dentro de Barcelona Dd. Entre las colaboraciones que han dado pie a varias sillas, mesas, taburetes, bancos y sofás, entre otros productos, en Barcelona Dd sobresalen los diseñadores Joan Gaspar, Josep Llusçà y Jorge Pensi.

Asimismo, los propios diseñadores encuentran en Resol la oportunidad de poder contar con una tecnología de vanguardia, difícil de tener a mano. Alta tecnología y diseño se convierten en el motor de innovación de la empresa, a lo que se suma la automa-



tización de la totalidad del proceso industrial, que ha ido derivando a la elección de productos con materiales 100% reciclados.

### 3.2. Productos

Como ya se ha comentado Resol organiza su catálogo en cuatro marcas (Garden: mobiliario para jardín, Contract: mobiliario para hostelería, Barcelona Dd: mobiliario de diseño, y Vilagrasa: mobiliario y accesorios para oficina e infraestructuras). La diferencia principal entre ellas, además del sector al que se dirige cada marca, es que Garden y Contract fabrican una amplia gama de productos de primer precio, mientras que Barcelona Dd es la que ofrece la mayor innovación en diseño y un precio superior, pero -coherentemente con el lema de la empresa- altamente competitivo para sus características.

Su amplio catálogo es de mobiliario fabricado en plástico, diseñado para interior y exterior, y consistente en sillas, sillas con brazos, mesas, tumbonas, parasoles..., todo lo necesario para el hogar, jardín, oficina, hotel, restaurante o catering.

Por citar algunos ejemplos, podemos ver *Peach* y *Trama*, diseñadas por Joan Gaspar y Josep Llusçà y premiadas en 2011 (en las categorías de sillas individuales y para contract, respectivamente) por IIDA Product Design, la mayor organización internacional de profesionales del diseño de interiores.

Ambas sillas están realizadas en polipropileno y fibra de vidrio, lo que les aporta una considerable resistencia a los ácidos y el sol, además de a las temperaturas extremas, haciendo un material muy resistente a pesar de su mayor liviandad. El trabajo de los diseñadores, aprovechando el avance tecnológico que la empresa les ofrece en forma de material, consiste en el caso de Llusçà para la silla *Trama* en potenciar el aligeramiento físico aportado por el material con la sustitución del respaldo por una malla semitransparente, lo que también refuerza estéticamente la percepción de levedad de la silla; o *Peach*, de Gaspar, que se sirve del material para hacer una silla de exterior fácilmente apilable, buscando “simplicidad y contemporaneidad, pero con una sutil mirada al pasado”<sup>175</sup>.

---

<sup>175</sup> Peñalver Menéndez, Alberto, “Josep Llusçà y Joan Gaspar, dos sillas para Resol”, en *Experimenta*, 09/06/2011. <http://www.experimenta.es/noticias/industrial/las-sillas-trama-y-peach-de-gaspar-y-llusca-resol-2959> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 09/04/2015].



Estos dos ejemplos son elocuentes en lo que respecta a un fenómeno común en el que el diseño aporta estética y funcionalidad a la innovación tecnológica. En esta línea han seguido teniendo éxito otros productos como *Netkat*, *Vela*, *Beekat*, *click-clack*, *Skin...*

Precisamente la colección *Skin* es un ejemplo perfecto de cómo pueden colaborar entre sí las marcas Barcelona Dd y Vilagrassa para crear ambientes únicos, enfocados a sectores muy distintos.

### 3.3. Estrategia de comunicación

Los valores que transmite Resol, a partir del citado lema, son diseño, calidad, durabilidad, funcionalidad y competitividad, siendo una marca que ha logrado combinar muy bien en su imagen la fiabilidad de una larga tradición con la innovación que transmiten sus diseños y materiales.

Asimismo, su estrategia de comunicación no pasa por medios masivos, estando marcadamente segmentada al orientarse de forma especializada a algunos sectores, como determina la decisión de crear 3 marcas. Por un lado, se consigue para todo el Grupo una imagen de innovación, que ha demostrado una especial repercusión, gracias a los productos de Barcelona Dd (apoyado también en la investigación desarrollada en Plasfur); y por otro, su posicionamiento en sectores individuales, convirtiéndose en referencia ineludible en el mundo de los hoteles, como demuestra el hecho de que sus productos estén presentes en gran parte de las cadenas hoteleras que operan en España, y en un segmento más amplio en los diseños para jardín, que aprovechan perfectamente la resistencia y ligereza de varios de los materiales producidos. Y por último, Plasfur abre las puertas al encargo a un segmento muy exigente y que ocupa un sector dentro del mobiliario industrial que explota Plasfur gracias a su capacidad de resolver todos los aspectos de la totalidad del proceso, de la producción a su distribución.

Además, la asociación de su marca al “Made in Barcelona” le otorga un valor adicional, aportándole más estética y glamour, al vincularla a una ciudad “de diseño” que es sinónimo de modernidad, pero también de calidez y atracción, de forma generalizada en el mundo; operación que la aleja de sus orígenes, pero que dota un indudable valor añadido a sus productos.



## 4. Retos

El reto más inmediato es integrar plenamente Vilagrasa dentro del Grupo y que las otras empresas puedan aprovechar sus infraestructuras y mercado para seguir siendo líderes en la fabricación y distribución de mobiliario y complementos.

De forma mayoritaria, el reto para el diseño de producto español es fabricar diseños competitivos en España que puedan ser exportados a todo el mundo. Es lo que hace Resol, pretendiendo expandir sus exportaciones, especialmente en el mercado asiático.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

Toda la imagen de marca resulta coherente, transmitiendo unos valores de seriedad, innovación y competitividad que, unido a su capacidad de producción y distribución, han hecho de la empresa una referencia líder. Pero, en definitiva, su lema, “diseño a precio muy competitivo”, resume las claves del éxito de Resol, ya que une a su innovación tecnológica y diseño una lógica empresarial que ha tomado varias decisiones acertadas, logrando que los productos mantengan un precio competitivo.

Además, una estructura y comunicación segmentada les ha permitido concentrar esfuerzos en sectores muy concretos, aprovechando mejor una estructura fabril común. El resultado es el fortalecimiento de la capacidad para competir de la empresa.



**Santa & Cole**<sup>176</sup>  
www.santacole.com



*Pequeña, independiente y global*  
**Santa & Cole**

## 1. **Presentación**

Santa & Cole es una empresa de edición de Barcelona que vive para el diseño industrial. Desde 1985 ha estado comprometida con la generación de productos de alta calidad que mejoran nuestro entorno en la vida pública y privada. Siempre ha buscado ofrecer objetos y diseñar interiores que estimulen y enriquezcan al usuario desde una profunda reflexión sobre la cultura material y la protección de la propiedad intelectual de los diseñadores, convirtiéndola en un indudable referente mundial en la edición de diseño industrial. En la actualidad su visión de futuro pasa por Belloch, el parque de conocimiento centrado en la comunicación y el diseño.

Los Premio Nacional de Diseño (1999), Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial (2006) y el Design Management Europe Award (2007) reconocen su trayectoria.

---

<sup>176</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Andrea Guerra, Directora de Comunicación de Santa & Cole.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

Santa & Cole es una editora de productos de buen diseño, con raíces en Belloch (Barcelona), distribuida en más de 50 países. Desde sus orígenes en 1985 muestra un carácter reflexivo fuera de lo común, interrogándose por el diseño industrial para poner su atención sobre los objetos cotidianos con el objetivo de encontrar su mejor experiencia de uso, que les lleva a plantearse profundamente lo que denominan “cultura material”.

Desde su creación, las funciones estuvieron repartidas entre Gabriel Ordeig Cole, como experto en diseño, y Javier Nieto Santa, responsable de la parte empresarial. Fue fundamental también para el desarrollo de la misma el papel que tuvo la interiorista Nina Masó, especialmente en cuanto a estilo a seguir y a la ampliación de la empresa a diseño de interiores para espacios públicos y privados.

Si pensamos en el modelo constituido de inicio es fundamental saber que Javier Nieto Santa venía del mundo del libro, donde había estado los ocho años anteriores; este origen determinó el modo de trabajo y de negocio como referencia cuando fundó Santa & Cole, pensada como una editorial de libros, solo que con objetos. Como confiesa Javier Nieto, lo que siempre han hecho “es llevar la metáfora hasta el final, es decir, actuar con los objetos como si fuesen libros (eso ya lo decía Dino Gavina, que los objetos se leen)”<sup>177</sup>. Hablamos, por tanto, de un modelo con una cadena de valor muy segmentada.

Siempre han pensado que cualquier objeto es editable y empezaron haciéndolo por diseños clásicos, entrando en contacto con Miguel Milá para producir la lámpara *TMM*, una versión en madera de la premiada lámpara homónima creada en 1956. Esto fue el inicio de la recuperación de muchos diseños de los cincuenta y principios de los sesenta, la época dorada del diseño catalán, que fue compaginada con la reedición de monografías sobre autores clásicos; la primera fue sobre Antoni de Moragas, publicada en 1990 en colaboración con la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Barcelona (ETSAB). Comienzan a publicar monografías de diseño, convencidos de que los libros y los objetos físicos que editan trabajan conjuntamente en la promoción de una cultura material más sensible. En 2005 la editorial de libros se escinde y pasa a tener vida propia bajo el nombre de Ediciones de Belloch.

---

<sup>177</sup> Martínez de Rioja, Jesús (coord.), *Los que dejan huella. 20 historias de éxito empresarial*, KPMG, 2013.



Aun si se observa una evolución y diversificación progresiva, que ya llevó a la compañía en 1988 a los mercados de California, Florida, Francia, Holanda, Italia y Alemania, Santa & Cole no tuvo un rápido éxito económico, amplió su capital cinco veces en los tres primeros años para pasarlo de 3 a 40 millones de pesetas. Será a partir del año 2000 cuando Santa & Cole potencia su apuesta por el mercado internacional, abriendo en 2004 su primera sociedad filial en Italia, y dentro de esta expansión internacional destaca el acuerdo mutuo de distribución en exclusiva con la empresa americana de referencia en mobiliario de exterior y paisajismo Landscape Forms Inc. (Michigan) en 2007, una oportunidad para crear puentes transoceánicos entre Europa y Estados Unidos. También es reseñable otro acuerdo de distribución en 2009 con la firma australiana Landmark Ltd. y con Fel Group, de Nueva Zelanda. Este plan de internacionalización les ha llevado a establecerse en Alemania y Reino Unido, abriendo filiales en Francia, Estados Unidos, México y Brasil, entre otros países.

En la trayectoria de la compañía hay un hecho lamentablemente importante: la muerte de Gabriel Ordeig Cole en 1994, que supuso una pérdida irremplazable desde el punto de vista creativo y volvió esencial la existencia del comité de elección. Sin embargo, las señas de identidad de la empresa permanecieron siendo las mimas como editores, aunque fortaleciendo su condición de “generadores de conocimiento” hasta establecer los cuatros valores en los que está inspirada Santa & Cole: pequeños, independientes y globales; son editores; editan lo que les conmueve; y Belloch, un parque del conocimiento.

Este carácter reflexivo, con un corte más intelectual del habitual, se basa en declaraciones de intención muy claras, que les posiciona conceptual y comercialmente: “Editar significa sacar a la luz pública una obra por lo regular ajena, esto es, que tiene un autor reconocible. La labor editorial es nuestra razón de ser y nuestra forma de operar: reflexionamos, seleccionamos, arriesgamos y finalmente ofrecemos productos y servicios para nuestros contemporáneos que fueron inicialmente concebidos en colaboración con un buen diseñador. Nosotros creemos que la grandeza del editor no reside en su poderoso tamaño empresarial, sino en las bondades que su catálogo ofrezca. *Alienis pedibus ambulamus*, dejó escrito Plinio el Viejo: andamos con los pies de otros. Y en nuestro caso se cumple literalmente, porque nuestros autores son nuestras autoridades”<sup>178</sup>.

Consecuentemente con esta concepción de su labor, defienden la autoría del diseño. Una vez establecida la relación con el diseñador, añaden los productos seleccionados a su catálogo, los desarrollan técnicamente, subcontratan y financian los productos y

---

<sup>178</sup> Como declaran en su página web. <http://www.santacole.com/en/> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 09/04/2015].



sus componentes, almacenan y venden a todo el mundo, y siempre protegen el valor añadido del autor y los derechos de propiedad intelectual frente a terceros.

De esta forma, la misión originaria de la compañía se basa en descubrir, producir y difundir las mejores obras de diseñadores internacionales, pero su propia forma de concebir la labor de difusión y reflexión sobre la cultura material les lleva a remarcar su carácter diferencial en cuanto a política de calidad, con afirmaciones como la siguiente: “Hay quien piensa que en una empresa los beneficios finales son más importantes que las ventas. Otros piensan que el personal es más importante que los beneficios. Otros sostienen que los clientes son más importantes que el personal interno. Aún otros, que los grandes clientes son más importantes que los pequeños clientes, o viceversa. O que el crecimiento de las actividades debe ser tenido como la llave del éxito; o que lo es la productividad, o la eficiencia... Etcétera. Hay múltiples vistas para entender la misión última de una empresa porque somos distintos. Pero la pregunta siempre está ahí: ¿qué significado último tiene nuestro trabajo en común? Nosotros declaramos que Santa & Cole existe para ofrecer relaciones, productos y servicios honestos y de alta calidad. Diseñados con ambición de sana cultura material”<sup>179</sup>.

Así, más allá del cuidado catálogo realizado durante años, cada vez ha ido cobrando más importancia la gestión del conocimiento. Esta preocupación ha dado paso a una transformación de la cultura de la empresa, pasando de una actividad centrada en el producto a centrarse en el proyecto. Así, se ha ido produciendo una transición hacia un modelo “proyecto-céntrico”, donde su misión se convierte en aportar conocimiento a las necesidades del cliente para resolver los problemas de cada proyecto; pero siempre desde una premisa: Santa & Cole no vende proyecto, sino los elementos que pueden ser utilizados para llevarlo a buen fin. Esta nueva misión lleva a una nueva idea: la creación de un centro sin precedentes orientado a la difusión académica, implantación organizativa y ejecución empresarial del mejor diseño aplicado en el Parque de Belloch, destinado a ser un parque del conocimiento.

Con la adquisición en 2003 de esta privilegiada finca de 125 hectáreas, en medio de una naturaleza mediterránea y situada en La Roca, a 30 Km al norte de Barcelona, la empresa da un giro para profundizar en estas premisas. Traslada su sede social a la misma y el Parque de Belloch, como espacio centrado en la comunicación y el diseño, pasa a ser el proyecto más ambicioso que mueve y da sentido a Santa & Cole.

Sin duda, un proyecto de grandes dimensiones que, para adquirir cotas de realidad, necesariamente también está pensado con un sentido económico. Este espacio se propone como catalizador de la innovación y para su construcción ha contado con el

---

<sup>179</sup> Ibid.



apoyo de la Fundación Telefónica, BBVA y Barclays. Y coherentemente con el lugar en el que está, también incluye un vivero forestal, pero siempre con la idea de “proyectar” el futuro a partir de una Academia del Diseño, que debería ser un lugar donde tener en consideración “desde la economía hasta el derecho, la sociología y, desde luego, muchas disciplinas artísticas (...) Creo que en el siglo XXI, la mejor Real Academia posible es la del diseño (...) Mi fabulación de lo que podía haber sido la Bauhaus en su momento era esto: un sitio donde pudieras convivir con tus maestros con una cierta proximidad y con tus colegas, que te significase algo vitalmente, dándote libertad pero que te impregnase para todo el ejercicio de tu profesión –como manifiesta con entusiasmo Javier Nieto<sup>180</sup>.

## 2.2. Estructura y recursos

Su estructura corporativa viene definida por ser un holding, con 20 accionistas principalmente trabajadores de la empresa, entre los que está Javier Nieto Santa, que tiene la mayoría absoluta de la misma. Como editora de diseño, cuenta Santa & Cole Neoseries, S.L. y la filial norteamericana Santa & Cole Inc. (Atlanta, EE.UU.); a lo que hay que añadir los viveros forestales: Santa & Cole Forestal, S.L., los libros y publicaciones: Ediciones de Belloch, S.L., y como empresa inmobiliaria Parc de Belloch, S.L.

Su amplia plataforma de productos y su variada gama de servicios profesionales hacen que se reconozca como una “industria de conocimiento” –como gustan definirse en Santa & Cole. Y para ello el equipo humano es determinante, porque el conocimiento lo generan personas. El grupo empresarial lo componen unas 100 personas, que tienen como actividad el proyecto y gestión de la editora.

La organización del diseño en la empresa viene marcada desde 1989 por un trabajo estructurado en torno a un comité editorial, que es el encargado de definir la política empresarial del producto. Es lo que determina con qué autores se trabaja y qué productos se incorporarán al catálogo de la empresa; por tanto, es quien vela por el respeto del ideario de Santa & Cole. El comité se reúne periódicamente y los editores de cada una de las áreas de producto de la empresa presentan las propuestas de aquellos nuevos artículos que consideran interesantes para que los incorporen al catálogo. A partir de ahí, comienza un proceso de debate interno en el que se valora si el proyecto encaja y si es viable. Trabajan siempre con diseñadores externos, aunque tienen un equipo interno que desarrolla las piezas e incluso diseña algunos proyectos propios. En efecto, se fundó como un proyecto de colaboración con distintos tipos de diseñadores.

---

<sup>180</sup> Nieto Santa, Javier, *Belloch. El futuro de un sueño*. [http://www.belloch.eu/wp-content/uploads/2009/11/Javier-Nieto\\_Belloch\\_cast.pdf](http://www.belloch.eu/wp-content/uploads/2009/11/Javier-Nieto_Belloch_cast.pdf)



dores, tanto consagrados (incluso ya fallecidos, trabajando con los representantes de sus derechos) como noveles, españoles y extranjeros, habiendo colaborado con casi 100 diseñadores diferentes a lo largo de su trayectoria.

Su cultura empresarial se define, por tanto, por una organización orientada a resultados, aunque con una fuerte atención a las condiciones de sus componentes y colaboradores, con un nivel alto de confianza que ayuda a construir intereses mutuos. Como “industria de conocimiento”, en realidad la transición hacia el proyecto Belloch es más una continuidad que un giro, pero requiere cierta transformación de la estructura interna, dentro de una cultura organizativa y corporativa aún en transición, pero en cualquier caso no es más que otro paso dentro de esta “cultura del proyecto”, potenciándose ahora un modelo empresarial de la innovación en la que sigue habiendo una supervisión constante, pero compatible con una cultura de la motivación de profesionales especializados.

Las consecuencias son la potenciación de ese tránsito de un modelo basado en el producto, y focalizado en la investigación y la viabilidad del mismo, a uno centrado en el proyecto, y orientado a la generación de innovación en comunicación y diseño. Pero no es un tránsito que renuncie a lo que sigue siendo el motor principal de su actividad, sino que la va adaptando a los tiempos y nuevas condiciones infraestructurales para poder garantizar un estudio mejor del contexto de actuación y la calidad que siempre les ha caracterizado.

### 2.3. Producción y estrategia de comercialización

La idea de negocio en Santa & Cole se basa en construir y gestionar un catálogo colaborando con otros diseñadores, centrándose en los aspectos más intangibles del negocio editorial y subcontratando el 100% de la producción industrial. Por tanto, no manufacturan, son editores, por lo que su trabajo en cuanto a los productos de catálogo se puede resumir en:

- Seleccionar qué debe incorporarse al catálogo (cuáles deban ser los nuevos productos).
- Desarrollarlos técnicamente.
- Subcontratar y financiar la producción de los distintos componentes requeridos.
- Almacenar, distribuir y vender los productos terminados.

En efecto, el lema que define la identidad de la empresa es “diseño global, producción local”, por lo que los productos que conforman los catálogos son editados y desarrolla-



dos por Santa & Cole en Belloch (Barcelona), pero pueden estar fabricados localmente, cerca de los usuarios finales, en España o en otras partes del mundo.

Santa & Cole cuenta con excelentes socios licenciatarios en Australia, Landmark, Nueva Zelanda, Fel Group, y Estados Unidos, LandscapeForms; y una estrategia de filiales desde 2004 en ciudades como Milán o Frankfurt. Porque el buen diseño original facilita la deslocalización de la fabricación en beneficio de toda una comunidad que respete la propiedad intelectual. Esta estrategia ha favorecido la internacionalización de la compañía, que en la actualidad exporta a más de 50 países, mientras sigue asociándose con empresas de interiorismo en Estados Unidos y desarrollando varios acuerdos comerciales en Brasil, México, Guatemala, El Salvador y el Norte de África. El balance es de 13 importadores, 15 agencias y 3 licencias, que le permiten unos ingresos alrededor de 22 millones de euros al año.

Esta apuesta decidida casi desde el principio por la internacionalización se ha visto aún más potenciada durante la última crisis económica, siendo declarada por Javier Nieto Santa como uno de los dos ejes principales para combatirla, junto con la presentación de nuevos productos, especialmente el Forestal, elementos urbanos y el fondo de diseño. Así, dentro de este modelo basado en la colaboración y tendente a focalizar su estrategia cada vez más en los procesos, enfatizándose progresivamente el rol activo del usuario como prescriptor, cabe destacar también su colaboración con otras empresas para realizar proyectos integrales. Distribuyen en España y trabajan con Bulthaup, fabricante alemán de cocinas; Ingo Maurer, empresa de iluminación para interior; La Cornue, cocinas francesas, y también SubZero, electrodomésticos de frío norteamericanos. Todo el trabajo con estas empresas tiene un denominador común: el prescriptor, siendo productos que se integran dentro de un proyecto global, que habitualmente lidera un interiorista, diseñador de producto, arquitecto, urbanista o paisajista, en proyectos de alta calidad<sup>181</sup>.

Este entramado de colaboraciones les lleva a serlo también ellos de diversas asociaciones, patrocinando ADI FAD (Asociación de Diseño Industrial del FAD) en Barcelona y el BCD (Barcelona Centro de Diseño). También son miembros del Comité Español de Iluminación, ANFALUM (Asociación Española de Fabricantes de Iluminación), Design for the World y la Red Members (Asociación de empresas españolas de diseño).

---

<sup>181</sup> Viladàs, Xènia, *Quatre històries d'ExID (amb D de Disseny)*, Barcelona Centre de Disseny, 2008. [http://www.bcd.es/site/unitFiles/2858/exid08\\_todo.pdf](http://www.bcd.es/site/unitFiles/2858/exid08_todo.pdf)



### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

Hablar de Santa & Cole es hablar de un clásico del diseño español y un modelo de protección y difusión internacional del buen diseño, construido desde la edición de aquello que les “conmueve”. Para ello, acuden al concepto de “buena cultura material”, que consiste en promover “la belleza en nuestra vida cotidiana, y por eso implica con facilidad una mirada sobre todos los objetos que nos rodean. Porque todos tienen su trascendencia (...) No en vano nuestros objetos personales nos definen tanto como nuestras más íntimas afinidades. En Santa & Cole nos tomamos en serio nuestra responsabilidad como creadores de nuevos objetos para el mundo. Procuramos que sean razonables y duraderos, que emocionen por bellos y satisfactorios, incluso a personas de muy diversa cultura, que sean de reconocible calidad a la mano, y que añadan valor a la vida de todos los usuarios que se encuentren en su impredecible porvenir. Así que procuramos solamente concebir productos honestos, que nos ilusione apellidar como miembros de nuestra familia, con los que podamos convivir orgullosamente en casa, en un hotel, en una oficina o en nuestra ciudad”<sup>182</sup>.

En todo nuevo producto, la selección de los materiales justos es uno de los momentos más importantes de su proceso creativo. Al ser editores y no depender de ningún parque interno de maquinaria, escogen los materiales y procesos adecuados para cada caso con plena libertad, trabajando con los mejores proveedores y artesanos industriales, principalmente en España, asegurando una gran calidad. Y permite también una mayor versatilidad y adaptación a los requerimientos de proyectos singulares. En suma, ofrecen “diseño contemporáneo, atentos a la calidad en el detalle, con una idea no estridente del buen gusto. Pretendemos que nuestros productos sean atemporales, por su forma, por su solución técnica y por la acertada selección de sus materiales”<sup>183</sup>.

Asimismo, trabajan a muy distintas escalas y sus elecciones, bien de materiales bien por la promoción del ahorro energético, buscan la mayor sostenibilidad medioambiental. Prueba de ello es la certificación FSC por SmartWood (FSC - SECR - 0013) recibida en 2004 para la totalidad de los bancos del catálogo de elementos urbanos. Con ello, todos los bancos de Santa & Cole empezaron a utilizar maderas certificadas procedentes de bosques “bien manejados” adheridos a estrictos estándares ambientales y socioeconómicos en concordancia con los principios y criterios del Consejo Mundial para el Manejo Forestal (FSC). Santa & Cole es pues un eslabón más que certifica la cadena de custodia de la madera desde su origen hasta el usuario final.

---

<sup>182</sup> Como declaran en su página web. <http://www.santacole.com/es/>

<sup>183</sup> *Ibid.*



Es en conjunto, la búsqueda de “calidad” en todos los sentidos la que mueve sus acciones, una calidad que se custodia en un proceso concreto:

- Concepción del producto, fruto del diálogo entre editor y autor acerca de las ideas más convenientes ante cada problema.
- Selección de materiales, despiece de procesos y determinación de la cadena de proveedores.
- Prototipos y ensayos de *user testing*. Y en su taller de pruebas se van realizando los estudios necesarios para medir resistencias mecánicas, de tonalidad de luz o cualquier otro factor relevante, antes de presentarse ante los controles oficiales de calidad en los laboratorios de las distintas certificaciones internacionales que deben cumplir.
- Diseño del embalaje del producto terminado, esencial para asegurar la calidad durante el transporte, pero también para “proteger la ilusión de quien reciba nuestros paquetes”<sup>184</sup>.
- Presentación en ferias, donde están atentos a las inmediatas respuestas de los visitantes.
- Una vez aprobadas las fases anteriores, se procede a la producción mediante series cortas pero continuas, que se sirven puntualmente.
- Ya en el mercado, continúa la supervisión para garantizar que los procesos se mantengan en orden, realizando visitas frecuentes a sus socios industriales.
- Y, en general, la mejora en materiales o procesos que incrementen la calidad del producto no tiene fin, perteneciendo a un proceso de mejora constante.

Así, su política de calidad es establecida como un conjunto de cualidades que definen su forma de ser y que va más allá de los tradicionales estándares: “La calidad no es solo cuestión de compromiso de servicio, de bondad de proyecto, buen diseño, satisfacción del cliente, mejora continua, seguridad del personal, alegría de vivir o cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios. Esto es: no es solo cuestión de civilidad. Para nosotros, calidad es también la calidad de ser cálido, de proximidad, de prestar atención al otro, de generosidad. De ahí que pensemos que calidad y honestidad se complementan necesariamente”<sup>185</sup>.

---

<sup>184</sup> *Ibíd.*

<sup>185</sup> *Ibíd.*



Y todo ello pasa por la citada defensa de la propiedad intelectual, por tanto, Santa & Cole solamente trabaja sobre diseño original protegible, bien registrado por sus autores o bien generado en sus departamentos internos. Es por ello que se definen como “generadores de conocimiento” y le dan especial importancia a esta dimensión de la empresa, editando con criterio y responsabilidad.

En suma, “editar es, básicamente, seleccionar, tener un criterio de selección; financiar, es decir, tener dinero; y también asumir el riesgo. Editar ni siquiera es vender, porque puedes decidir que lo venda otro que lo vende mejor que tú. Es seleccionar y financiar. Selecciona el editor. ¿Y quién es el editor? En nuestro caso, un comité. Esta es una apuesta esencial. He pertenecido al comité editorial que dijo que no a *El nombre de la rosa*, de Umberto Eco, porque alguien de peso lo vio como una novela lenta y cultista, con mucho latinajo... y que no iba a tener éxito (...) Y, en cambio, supo ver a Günter Grass, o inventarse el gran *boom* de Mario Vargas Llosa... Lo esencial de este negocio es tener el olfato capaz de predecir que este chico, Vargas, va a ser bueno”<sup>186</sup>.

En este comité que pasó de 7 personas a 15, y que ahora consta de 10, es fundamental y tiene un independencia total, rigiéndose por la regla de la unanimidad, cualquiera de los miembros puede decir que no. Estudian todo lo que llega, pero rechazan el 95% del mismo. Todo se reduce a la siguiente idea: “la grandeza del editor no está en su tamaño, sino en su catálogo”<sup>187</sup>.

Y dentro de este espíritu que privilegia la calidad y la reflexión, destaca un fenómeno: la creación de varios conceptos que se convierten en guías de acción y oportunidades de negocio. Entre ellos, el ya citado “cultura material” y otros como “urbiótica”, ideado para entrar en el campo de las ciudades inteligentes, registrando internacionalmente el concepto y el dominio en Internet.

Está siempre presente pues, casi como una norma moral, una línea de pensamiento crítico que se remonta al ideario de la Bauhaus, siempre presente en todas las expresiones de la empresa. Así, a la solidez constructiva, sobriedad estética y calidad funcional que encuentran en la escuela alemana le acompañan cuestiones conceptuales y narrativas que no son simples complementos. De hecho, la aventura comenzada en 1991 con la publicación de monografías de diseño surgió bajo una convicción: la edición de libros y la de objetos materiales son indisociables, y ambas tienen el mismo objetivo: promover la cultura material más sensible y rica en matices. Como confiesan desde la empresa: “nuestros maestros de la Bauhaus defendieron un interés panorámico para el diseño, *from the spoon to the city*, de la cuchara a la ciudad. Nosotros lo elevamos

---

<sup>186</sup> Martínez de Rioja, Jesús, op. cit.

<sup>187</sup> *Ibid.*



hasta nuestra trilogía de intereses Persona, Ciudad, Planeta. Esta es la filosofía de la división Forestal de Santa & Cole (...) Esta nueva aventura amplió el catálogo de la División Urbana y su función principal es la de ofrecer elementos vivos que mejoren la calidad material de la convivencia en las urbes del siglo XXI”<sup>188</sup>.

Se observa, por tanto, una filosofía en la base de todas las elecciones que, además de estar influida por la Bauhaus, también tiene en cuenta la historia de empresas como Knoll (EE.UU.) o Gaviota (Italia), consideradas las primeras grandes editoriales de diseño. Así, la visión de diseño de Santa & Cole se caracteriza por el gusto por la atemporalidad: una predilección por la función y la forma no entendida de una manera banal o pasajera. Este espíritu lo marcan los fundadores y lo perpetúan los comités editoriales: “Nuestra filosofía del gusto es antes moderna que futurista, nos interesa la razón y el equilibrio; antes el silencio que la estridencia”<sup>189</sup>. Probablemente es por ello que algunos de sus productos más vendidos hace más de 10 años que están en el mercado.

En definitiva, como declara Javier Nieto Santa, el diseño es más que una estrategia, es una moral relativa a las costumbres, “es una atención que fluye y configura una manera de ser”<sup>190</sup>; convicción basada en unos valores: la calidad antes que la cantidad, la decencia material, los objetos hablan y dicen, diseño industrial (estandarización) y no tener miedo. Apostando por ello como una “moralidad irreversible”<sup>191</sup>.

Esta misión, que concreta un camino y una actitud dentro del diseño industrial, se ha ido forjando en estos años de colaboración con tantos diseñadores de primera fila. Entre los más habituales se hallan Miguel Milá, Toni Arola o Carles Ricart, sin olvidar al propio Gabriel Ordeig Cole y destacadas figuras internacionales como Vico Magistretti, Arne Jacobsen o Phillippe Starck.

### 3.2. Productos y comunicación

Este “interés panorámico” se refleja en la gama de productos de Santa & Cole, que edita elementos de mobiliario e iluminación domésticos y urbanos, desde lámparas de interior a grandes farolas públicas o bancos para transeúntes. Por otro lado, también

---

<sup>188</sup> “Santa & Cole”, en *Interiors from Spain*. [http://www.interiorsfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872\\_6842415\\_6842912\\_4314840\\_4389658,00.html](http://www.interiorsfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_6842415_6842912_4314840_4389658,00.html)

<sup>189</sup> <http://www.santacole.com/es/>

<sup>190</sup> Nieto Santa, Javier, “La narrativa moral de un editor de diseño”, en *La protección de los diseños industriales*, OMPI e INAPI, Santiago de Chile, 16 de noviembre de 2011.

<sup>191</sup> *Ibid.*



están los viveros de Belloch, que producen elementos vegetales para reforestación urbana, sección creada en 2003 con la adquisición de Belloch. Y fundamental para proyectar y alimentar esa filosofía de la que se ha hablado es la editorial, cuyos libros trazan líneas a seguir. Podría parecer una estrategia dispersa, pero responde a esa generación de conocimiento que deriva al proyecto del Parque de Belloch, donde se da una armonía entre creatividad y naturaleza, al tiempo que mantiene una misión: no acumular sino seleccionar, no gozar por la cantidad sino por la calidad, no exhibir sino compartir.

Todos estos productos están organizados en 4 catálogos:

1. Interior: productos de iluminación y mobiliario de interior.
2. Urbana: elementos urbanos e iluminación para la ciudad.
3. Forestal: árboles para reforestaciones urbanas.
4. Libros.

Cuatro grupos de productos diferentes pero con prescriptores comunes: los profesionales del proyecto, los interioristas, diseñadores, arquitectos, ingenieros, urbanistas o paisajistas interesados por el diseño contemporáneo de calidad original, materialmente bien expresado.

Además, Santa & Cole edita con su marca, pero también editan productos de otros, reciben encargos privados y varios proyectos públicos. Entre sus proyectos más recientes, destaca el *Paseo de Gracia* de Barcelona, en el que han rediseñado el bulevar de manera inteligente, sostenible y elegante; y *La Barraca*, inspirada en la compañía itinerante de teatro de García Lorca, creada con la intención de acercar las novedades de la editorial barcelonesa a profesionales del diseño y la arquitectura de distintas ciudades.

El buen gusto y la calidad de los acabados de los productos de Santa & Cole son la mejor carta de presentación, construyendo a lo largo de los años un prestigio sobradamente conocido en el sector. Los elementos incluidos en sus catálogos son construcciones sólidas, con sobriedad estética y funcionalidad, como también lo son sus oficinas, showrooms, manifestaciones gráficas... y, en definitiva, todo lo que sea Santa & Cole.

Además, Santa & Cole ha ejercido y ejerce de embajadora del diseño español en el mundo, habiendo apostado por una gran cantidad de diseñadores y arquitectos españoles, hoy de renombre internacional, que hacen una lectura de la realidad que nos rodea con una mirada similar a la de Santa & Cole. Hay toda una serie de piezas emblemáticas en la historia de la compañía que se han convertido en clásicos de nuestro país, pasando a ser rasgos identificadores de la empresa, que ilustran los principios de diseño de Santa & Cole, como la lámpara *TMM*, de Miguel Milán, o la lámpara *Cesta*,



del mismo autor, así como la farola *Vía Láctea*, de Enric Batlle y Joan Roig, además de piezas del mismo Gabriel Ordeig, como *La Bella Durmiente* o *El Huevo de Colón*, que muestran perfectamente este espíritu.

En línea con esta idea de representación del producto nacional fuera, cabe señalar también su vinculación con Barcelona como parte de su imagen corporativa, aprovechando la percepción de la ciudad como lugar de diseño; una imagen a la que Santa & Cole ha contribuido activamente, creando parte de sus espacios públicos, que ha vuelto más eficaces, atractivos, cómodos y originales.

## 4. Retos

Santa & Cole sigue interpretando su entorno y no es ajena a los cambios que se están produciendo. Precisamente Javier Nieto Santa es consciente del cambio de tendencia en la producción, que durante 200 años ha buscado la concentración y que ahora, con la irrupción de las impresoras 3D, va hacia la descentralización, teniendo muchas más consecuencias, desde la desvinculación del lugar de trabajo a la reconfiguración de las relaciones entre personas. Y, por supuesto, también en aquello que siempre le ha preocupado: en esta realidad donde viaja el fichero y no el objeto, ¿qué pasa con la propiedad intelectual?<sup>192</sup>.

Esta situación la resume en unas claves por decidir en una nueva realidad marcada por la impresión 3D: descentralización de la producción, libertad sobre el territorio, vida más digitalizada, importancia de la propiedad intelectual, importancia de la interconexión profunda, probable desmotorización de las relaciones<sup>193</sup>... cuestiones que replantean la forma de relacionarnos, de producir y de consumir, lo que supone una reflexión profunda que debe afrontar Santa & Cole, a pesar de que sus estándares de calidad garantizan un resultado mejor y, sobre todo, una selección del diseño más fundamentada, donde la empresa ofrece un conocimiento profesional que aporta sensatez y gusto.

Además de afrontar este reto, la apuesta clara de futuro de Santa & Cole es la gestión del conocimiento. Evidentemente, en esta línea el reto más inmediato y ambicioso para por desarrollar al máximo el Parque de Belloch como parque del conocimiento orientado a la difusión académica, la implantación organizativa y la ejecución empresarial del mejor diseño aplicado. Su visión de futuro se focaliza pues en este proyecto

---

<sup>192</sup> Ídem, *WHAT about: El futuro por Javier Nieto*, en *whatonline*, 24/02/2014. <http://whatonline.org/what-about-the-future-by-javier-nieto/>

<sup>193</sup> *Ibid.*



único que diseña el futuro con la inspiración de sólidos valores humanistas, éticos, estéticos y científicos, con un objetivo primordial: trenzar los cabos hoy relativamente inconexos entre cultura de proyecto (diseño), tecnologías (de vario espectro), derecho (sobre todo relativo a la propiedad intelectual e industrial) y gestión (management).

## 5. Conclusiones: claves del éxito

Santa & Cole fue fundada como una editora de diseño con la misión de descubrir, producir y difundir las mejores obras de diseñadores, siendo un modelo de compañía “pequeña, independiente y global”, propuesto como el ideal para una empresa del siglo XXI.

Su máxima es ser libre y ambiciosamente globales. Y su experiencia le ha llevado de una cultura del producto a una cultura del proyecto, donde lo relevante es la autoría de la obra y no importa el lugar de producción, si garantiza unos acabados y un servicio de primera calidad. Prueba de ello es su extraordinario catálogo.

Si a todo ello añadimos una diversificación relacionada entre sí y su intención de construir una industria de conocimiento, es fácil explicarse cómo de la excepcionalidad surge la excelencia y de ahí un reconocimiento que sigue construyéndose a partir de proyectos como el Parque de Belloch.



\*S,C,P,F...<sup>194</sup>  
www.scpf.com

\*S,C,P,F...

*Ideas de marca de largo recorrido*

\*S,C,P,F...

## 1. Presentación

Conocida como agencia de ideas, siempre ha destacado por su excelencia, originalidad y consistencia, manteniendo como filosofía principal trabajar para definir una idea de marca perdurable. Muchas de sus campañas publicitarias han pasado a la historia de la comunicación en España, como las de BMW o IKEA, y la creación de la imagen corporativa de tantas otras, como Vueling. Asimismo, ha activado interesantes fórmulas de colaboración y trabajo que implican estructuras ad hoc, permitiendo abarcar cada proyecto y cliente de manera más específica.

Su trayectoria ha recibido numerosos premios y distinciones, como haber ganado 3 veces el Gran Premio de los Efi (premios a la eficacia publicitaria), su spot *Mano* para BMW fue elegido por la prensa como el mejor de los primeros 25 años del prestigioso certamen El Sol, que ha ganado en 5 ocasiones, y también obtuvo el Gram Ampe de Oro 2006 por su spot *Be water, my friend*. Además, el Directory Big Won la ha situado en 2014 como una de las 10 mejores agencias creativas del mundo.

---

<sup>194</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Francesc Badía, Director Creativo en \*S,C,P,F... Barcelona, a Toni Segarra y José M<sup>º</sup> Piera, codirectores de \*S,C,P,F...



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

\*S,C,P,F... fue creada en Barcelona en 1995 entre cuatro amigos: Toni Segarra, Luis Cuesta, Ignasi Puig y Félix Fernández de Castro, después de años experiencia como publicistas en agencias como Delvico. En 1997 la agencia dio un salto de escala, saliendo a Europa y también creando en 1998 otra sede en Madrid. Desde entonces es conocida como una prestigiosa agencia de publicidad responsable de la imagen de marcas líderes como BMW, Ikea, Procter & Gamble, Vodafone o el Banco Sadadell.

Como agencia su foco de negocio se concentra en “trabajar con grandes empresas y ser muy estratégicos. Y lo que nos define es ser creadores de marcas” –como declara Francesc Badía<sup>195</sup>. Asimismo, sus fundadores desde el inicio han marcado un carácter abierto en la empresa, que ha dado pie a numerosas colaboraciones y estructuras paralelas para afrontar algunos proyectos, fomentando el intercambio creativo para, en definitiva, crear buenas ideas. Ello les lleva a defender como filosofía las ideas de largo recorrido, acompañando al cliente en la evolución de una marca siempre bien definida.

Este continúa siendo el espíritu de la empresa, aunque el contexto ha cambiado radicalmente en los últimos años con la caída de la inversión en publicidad en todos los medios convencionales<sup>196</sup> y la digitalización de los medios de comunicación. Vivimos “tiempos hipermodernos”, todo está cambiando, lo que propicia que nos hallemos ante una oportunidad extraordinaria para volver a inventarlo todo, como ha confesado en diversas ocasiones Toni Segarra al proclamar “llegó el tiempo de la reinención”<sup>197</sup> o “no ha habido mejor momento que el actual para empezar algo, porque todo hay que inventarlo todo”<sup>198</sup>.

Con este reto siguen fieles a su identidad, mientras activan otras soluciones estructurales y experimentales. Una de las primeras fue en 1999 el lanzamiento de una plataforma de experimentación creativa llamada milmilks\*, que se basaba en el concepto de “mestizaje”, algo que marcará desde entonces a la propia agencia. Se creó con un objetivo: “la búsqueda de referencias fuera de las estrictamente publicitarias, la

---

<sup>195</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>196</sup> Cf. Infoadex. <http://www.infoadex.es/> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 04/04/2015].

<sup>197</sup> Toni Segarra, S.C.P.F... *Masterclass en UEM: “Llegó el tiempo de la reinención”*, 30/11/2011. <https://www.youtube.com/watch?v=tafMXmseCSE>

<sup>198</sup> *Los oficios de la cultura - Publicidad: Toni Segarra*, RTVE, 2011. <http://www.rtve.es/alacarta/videos/los-oficios-de-la-cultura/oficios-cultura-publicidad-toni-segarra/1230593/>



contaminación positiva de nuestro equipo humano, la búsqueda de lo diferente”<sup>199</sup>. Y más recientemente es decisiva la incorporación en 2012 de \*S,C,P,F... a J. Walter Thompson, dentro de WPP, lo que ha posibilitado el acceso a cuentas nuevas y concursos internacionales, y sobre todo a focalizar la expansión de clientes de \*S,C,P,F... en el exterior, ya que esta alianza permite disponer de una red de soporte para adaptar campañas fuera de España.

## 2.2. Estructura, recursos y proceso de creación

En España cuenta con una media de 100 empleados y el organigrama de la agencia se divide en cuatro departamentos con funciones perfectamente diferenciadas y que se encuentran inmediatamente bajo la Dirección de la agencia:

- Cuentas: es el departamento encargado del trato directo con el cliente, marcan los objetivos y funciones según las características del encargo y mantienen informado al cliente sobre el estado de la campaña.
- Creación: es el departamento fundamental en el proceso de diseño, siendo el responsable de crear la idea a partir de las indicaciones de Dirección y en función del *briefing* recibido de Cuentas. A partir de ahí son los que organizan el trabajo para cada uno de los grupos de creativos y del departamento de Producción, siendo la Dirección Creativa la que valida las soluciones de los mismos.
- Producción: encargado de la producción de las piezas de publicidad, ejecutando la idea recibida de Creación hasta el arte final. Sin embargo, es un departamento que ha ido desarrollando progresivamente un mayor número de funciones de control ante el crecimiento de grupos externos de producción.
- Administración: departamento a cargo de la gestión financiera de la empresa.

Para entender mejor este esquema y la relación entre sus partes, se puede observar el proceso de desarrollo habitual de un proyecto: cuando llega el encargo hay una reunión de Dirección para indicar la posible estrategia, y a partir de ahí se difunde el *briefing* a Creación. “Trabajamos por expansión. La clave se encuentra en marcar el foco estratégico del trabajo, labor que realiza la Dirección Creativa”<sup>200</sup> –indica Francesc Badía–, a diferencia de lo que suele ocurrir en otras agencias, que organizan un grupo de trabajo con miembros de varios departamentos. Aquí, se intenta crear un equipo con

<sup>199</sup> AA.VV., \*S,C,P,F... *Nueve años, un mes, dos días y seis horas*, ACTAR, 2006.

<sup>200</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



el mayor número posible de gente para abrir vías de ejecución, y la Dirección Creativa filtra estas ideas, aunque en última instancia es Toni Segarra quien decide, en el caso de Barcelona. Y en el ámbito de la producción del proyecto, se intenta contar con los mejores profesionales y más específicos para cada proyecto, por lo que una parte se lleva a cabo dentro de la agencia, pero cada vez con más frecuencia se externaliza parte de la producción; en esta fase es muy importante controlar el proceso de ejecución, función realizada desde dentro de la agencia.

Creación, Producción, Cuentas y Administración están unidos entre sí por un consejero delegado.

Esta estructura parece un sistema muy definido y con funciones bien delimitadas, con un consejero delegado como enlace entre los distintos departamentos. Sin embargo, puede sufrir modificaciones, en parte porque el personal implicado puede ir cambiando, debido a varias razones: estructura matricial, es decir, empleados con la misma función desarrollan varios proyectos a la vez y responden a personas de referencia distintas; repartición de trabajo entre las sedes de Madrid y Barcelona; asunción internamente de estructuras externas creadas ad hoc para un proyecto; y externalización de buena parte de la producción.

Asimismo, la incorporación en J. Walther Thompson, que no ha modificado en absoluto la estrategia de la empresa, sí que tiene algunas consecuencias sobre este proceso, objetivos anuales y funcionamiento interno. Principalmente ha situado la política de recursos humanos en la tendencia actual: asumir poca gente en plantilla y fichar a profesionales externos según las especificidades del proyecto; es común en la profesión que casi todo el que trabaja en ella tenga régimen de autónomo. De todas formas, no es una práctica nueva y ya antes de la alianza con J. Walter Thompon, en \*S,C,P,F... era habitual subcontratar de otras agencias los servicios de investigación y planificación de medios, además de personal para producción.

En cualquier caso, esto no es percibido como un problema dentro de la empresa, todo lo contrario, ya que potencia ese carácter abierto a la contaminación que la ha caracterizado desde el principio. Esta movilidad es recibida como algo enriquecedor, desde el punto de vista de la experiencia: “lo importante es concentrar el talento. Es una buena tendencia contar con los mejores profesionales en cada proyecto. Así que, si no los tienes en ese momento, puedes traerlos de fuera”<sup>201</sup>.

Otra peculiaridad de la agencia es la creación de estructuras ad hoc para proyectos, entendidas como laboratorios creativos. Entre otras, ha tenido desde hace 12 años

---

<sup>201</sup> Ibid.



milmilks\*, un departamento interno con gente de fuera con el objetivo de refrescar las ideas, o The Table, una agencia “transversal, efímera y nómada” creada específicamente para la campaña de la exposición *Ferran Adrià. Auditando el proceso creativo*<sup>202</sup>.

La cultura organizativa de \*S,C,P,F... se orienta, por tanto, según funciones y objetivos, con un alto grado de especialización y un ajuste interno de los departamentos, con una estrecha supervisión dentro de los mismos y desde Dirección, a pesar de la horizontalidad predominante en cada departamento. Así, se da un estímulo de la innovación, con un continuo ajuste a los cambios sociales y técnicos, por lo que requiere una puesta al día constante de sus miembros.

Esta estructura se muestra muy dinámica y eficaz, con una fuerte adecuación a las características de cada cliente y mecanismos internos de regulación en función de las circunstancias, como el apoyo y no rivalidad entre las sedes de Madrid y Barcelona o la externalización de servicios. No obstante, la independencia de varios eslabones de un proyecto requiere mecanismos de control que garanticen los resultados y que no alcen en exceso los gastos de investigación, planificación y producción. Una vez garantizado esto, la parte operativa y la administrativa de la empresa trabajan de forma integrada en pos de un objetivo común, no separándose el proyecto de su ejecución efectiva.

### 2.3. Servicios y estrategia de negocio

En \*S,C,P,F... las estrategias a seguir son desarrolladas por distintas personas en función del alcance en el tiempo. Toni Segarra es el director creativo ejecutivo que marca las líneas directivas de la empresa a medio y largo plazo. En la empresa estas son las líneas principales, de ahí que planteen a sus clientes un concepto de publicidad de marca que se extiende en el tiempo más allá de acciones concretas. No obstante, en esos proyectos concretos, cuya realización se presenta en un plazo más corto, son los ejecutivos de Cuentas los que supervisan los procesos y se responsabilizan del resultado final.

\*S,C,P,F... puede ofrecer servicios integrales para la realización de cualquier campaña, aunque su estructura y voluntad están orientadas a la denominada “publicidad above the line”, es decir, aquella publicidad masiva que utilizan medios de publicidad convencionales como televisión, prensa, radio o vallas. Como explica Francesc Badía, “para estar en el negocio digital, necesitas unas estructuras muy particulares en términos

---

<sup>202</sup> “Toni Segarra y Jorge Martínez crean una agencia transversal para Ferran Adrià”, en *IPMARK*, 12/06/2014. <http://ipmark.com/toni-segarra-y-jorge-martinez-crean-una-agencia-transversal-para-ferran-adria/>



de programación, desarrollo, *project leaders*... unas estructuras para las que necesitas un volumen de negocio y una inversión que ahora mismo no nos interesa, de ahí que acudamos a colaboradores. Ellos aportan un *know how* en un territorio que no podemos abarcar y otro medio de comunicación. La agencia se encarga de las ideas y se colabora con otros profesionales para la difusión de esas propias ideas”<sup>203</sup>.

Esta aparente debilidad frente al mundo digital es resuelta por \*S,C,P,F... con una política de colaboraciones (además de la citada externalización de parte del trabajo), igual que ocurre en otros ámbitos de su actividad para garantizar la integridad de los servicios y la actualización de las propuestas.

Al respecto, son varias las alianzas actuales que “abren otras puertas”, además de las ya citadas. Un ejemplo que puede ilustrar esta política y que demuestra su larga implantación en la agencia fue la creación en 2004, por parte de WPP y \*S,C,P,F..., de \*Mr. John Sample. Se trata de una agencia de marketing directo y promocional tanto online como offline, además de consultoría de datos: “es nuestra compañía especializada en comunicación de relación y respuesta. Si alguien sabe algo acerca de cómo conseguir respuestas en comunicación comercial son ellos y lo hacen desarrollando ideas que van más allá de los soportes convencionales”<sup>204</sup>. Para la parte online \*Mr. John Sample inició asimismo una colaboración con la agencia interactiva Herraiz Soto, que aunque es independiente de \*S,C,P,F..., trabaja para algunos de sus clientes, y en consultoría de bases de datos contó con la consultora Boole. De hecho, esta nueva agencia, de forma similar a casos ya nombrados como milmilks\*, se concibió como departamento interno, ubicándose físicamente en las oficinas de \*S,C,P,F... Barcelona<sup>205</sup>.

Son muchos más los ejemplos de “mestizaje creativo”, como Mejorando Lo Presente (MLP) con El Terrat, pero, en resumen, se puede ver la eficacia de esta estrategia que resuelve las limitaciones de estructura a la hora de afrontar todas las tipologías de proyecto, los medios de comunicación actual, el continuo cambio tecnológico y la aparición de nuevos nichos de mercado. De ahí que asuman con naturalidad esta política de colaboraciones, a la que acuden siempre y cuando los tiempos de ejecución y presupuestos lo permiten.

Por otro lado, la agencia ha iniciado otra política de inversiones que podría entenderse en un primer momento como una forma de diversificación de fuentes de ingresos. Es, por ejemplo, la inversión de 1 millón de euros en la *startup* de Diego Ballesteros

---

<sup>203</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>204</sup> <http://www.scpf.com>

<sup>205</sup> Wert, Concha, “WPP y SCPF crean una agencia de marketing directo”, en *Cinco Días*, 13/01/2004. [http://cincodias.com/cincodias/2004/01/13/empresas/1074004799\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2004/01/13/empresas/1074004799_850215.html)



SinDelantal.com<sup>206</sup>, una acción que, en realidad, no responde a una estrategia de diversificación, sino que refleja la naturaleza de la agencia, siempre volcada a “aprender y experimentar”, no suponiendo una gran fuente de ingresos directos. La vocación por la que entra \*S,C,P,F... en estos proyectos es preferentemente para buscar conocimiento y actualización, es decir, hay que “estar a la última y estar ahí, aportar y aprender”<sup>207</sup>.

### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

El modelo empresarial del que se han señalado las peculiaridades más significativas indica un espíritu innovador a la altura de los tiempos, que sigue ese “hay que reinventarse” de Toni Segarra. Pero para \*S,C,P,F... esto no significa cambiar continuamente, sino hacerlo en función de un horizonte que fije el camino.

Tras ver brevemente el proceso de desarrollo de proyecto en el apartado 2.2., se extrae una característica más de \*S,C,P,F...: el proceso creativo está dirigido a ofrecer un camino único, más que una solución concreta única, frente a otras agencias que prefieren mostrar muchas soluciones inmediatas al cliente. En \*S,C,P,F..., en cambio, creen que el cliente agradece que se enfoque la solución y, sobre todo, que se marque un camino a largo plazo, que afecta al conjunto de la vida de una marca.

En efecto, esta decisión va más allá de un planteamiento táctico para convencer en el momento al cliente. En el gremio se conoce a \*S,C,P,F... como la agencia de las relaciones duraderas con los clientes, algo que se consigue porque se trabaja desde la estrategia: se “crea una idea de marca que defina lo que es y será, es un punto en el horizonte que hay que tener siempre presente”<sup>208</sup> y del que dependerán las demás decisiones que se tomen sobre las mismas y las campañas concretas que se lleven a cabo. Hay visiones cortoplacistas que piensan en la ejecución del momento y no en este horizonte de marca. Mantenerlo es muy importante para tener una percepción clara de lo que la marca es y su posicionamiento en el mercado.

Además, este “foco estratégico en la marca” conlleva consecuencias desde el punto de vista gráfico, ya que establecer un largo plazo con los clientes permite también trabajar

---

<sup>206</sup> Durán, Y., “SinDelantal.com, un ejemplo de emprendedores en medio de la crisis”, en *Economía emprendedora*, 30/12/2011. <http://www.diariocritico.com/economia/eoi/internet/startup/negocio-en-red/sindelantal/405340>

<sup>207</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>208</sup> *Ibíd.*



en una evolución lógica de la gráfica. “Acompañar a los clientes significa aprovechar mucho mejor los territorios gráficos que defines para ello y luego poder valorar la evolución, como ha ocurrido con Vueling, con una identidad muy fuerte gracias a las nubes icónicas, que año tras año debían evolucionar”<sup>209</sup>.

Esta estrategia es una forma de entender el modelo de relación con el cliente y una forma de entender la cultura del proyecto, convirtiéndose su pensamiento estratégico en un elemento diferenciador que posiciona perfectamente la agencia como generadora de ideas y constructora eficiente de marcas.

Pero dentro de la filosofía de la agencia hay unas premisas básicas que, no por obvias, son menos importantes para una percepción pública coherente de \*S,C,P,F... Como explica Toni Segarra: “respetar al que tienes delante, respetar la inteligencia y la sensibilidad del espectador, sigue siendo la regla fundamental de nuestro oficio. Y me confirma otra regla no escrita que nos cuesta mucho admitir, esa que dice que por más que intentemos medir, cuantificar, prever, testear... el material del que está hecha la buena publicidad es ingobernable. Uno no puede medir la intensidad con que la belleza o la inteligencia alcanzan al consumidor. Pero uno sabe de sobra que a veces, esas veces, la poesía vende. Y mucho”<sup>210</sup>.

En definitiva, son estos estímulos basados en la excelencia la mejor vía a la emoción y a la huella en memoria del espectador, y es por eso que muchas marcas deciden recorrer un largo camino con \*S,C,P,F...

### 3.2. Productos

Frases como “Redecora tu vida” o “¿Te gusta conducir?” han quedado ya impresas en el imaginario colectivo, lo que habla del poder de la publicidad y de la eficacia con la que \*S,C,P,F... la lleva a cabo. Veamos algún ejemplo para analizar su estrategia.

*Mano* fue un spot rompedor en 2001. Acostumbrados a anuncios de coches en los que intentaban convencernos de su calidad a través de sus prestaciones o con una estética espectacular, *Mano* irrumpió ofreciendo una “experiencia diferente” con la que el espectador pudiera empatizar -¿quién no ha sacado alguna vez la mano al viento desde un coche?- y desear sentirla con la absoluta libertad que el anuncio transmitía con intensidad y lirismo, gracias a un ritmo pausado, una selección de escenarios

---

<sup>209</sup> *Ibíd.*

<sup>210</sup> Segarra, Toni, “Una extrañísima alineación de los astros”, en *Anuncios*, nº 1329, 24-30/05/2010.



cautivadores, una música envolvente y un *claim* arrebatador que eliminaba cualquier prejuicio que se tuviera sobre BMW.

Este tipo de publicidad es la que se ha denominado “emocional”, siendo aquella en la que se busca una reacción en el espectador no movida por elementos racionales, sino buscando provocar que se sienta diferente y que empatice con el producto, más que “ser convencido” por una serie de argumentos. La consecuencia de ello ha sido también el reconocimiento de la publicidad como género creativo con contenido y sentido en sí misma.

Este no es la única vía usada por la agencia para comunicar con el espectador, pero sí la más frecuente y la que más éxitos le ha reportado. De spots como *Be water, my friend* a las campañas como la desarrollada para Banco Sabadell, a través de distintos medios y acciones, se demuestra la eficacia de este tipo de publicidad, que en el caso de la campaña *Be water, my friend* se calcula en una subida de las ventas de un 73,1%, y en el caso del Banco Sabadell, en una visibilidad notablemente superior y en la obtención de una imagen de cercanía inusitada para un banco.

En resumen, emociones eficaces.

### 3.3. Estrategia de comunicación

La agencia siempre ha preferido hablar a través de sus creaciones, aunque también Toni Segarra se convierte con frecuencia en portavoz de la imagen de \*S,C,P,F..., filosofía y proceder que se ha comentado en los apartados anteriores. De ahí que atendamos solamente al ámbito del que declaran estar más lejos, el digital, analizando su web.

Lo primero que llama la atención es su esencialidad y su “falta de información”, que da paso a un dinamismo inusual, cuya primera reacción suele despertar inquietud y curiosidad a la par. La web busca dialogar con el visitante y preguntarle por sus motivaciones, presentándose en primer lugar como “una agencia de publicidad que no acaba de sentirse correctamente explicada por esa definición”<sup>211</sup>. Personalización de respuesta según intereses, juego con el espectador y ser diferentes son algunas de las características que salen a relucir en primer término, mientras constatan otras realidades: “la hiperfragmentación del escenario ha propiciado el protagonismo de los especialistas”, pero “si algo tenemos claro en esta vida es que no somos especialistas, y no queremos serlo. Y por eso no queremos ser juzgados por las ejecuciones que producimos, sino por las ideas que las han causado. Por su tamaño, su longitud, su

---

<sup>211</sup> <http://www.scpf.com>



resonancia. Algo que no es tan fácil de explicar. Nosotros tenemos experiencia en el arduo trabajo de intentar contar lo que somos. Pasamos más de dos años diseñando y construyendo un libro notablemente grueso que intenta reflejar nuestros primeros diez años de existencia. Y la verdad, la verdad, es que no estamos seguros de haberlo conseguido. Por eso, después de mucho tiempo pensando por qué debíamos estar en la red, y cómo, hemos decidido utilizar el inmenso potencial de Internet para animar a quienes nos visitan a que nos conozcan de verdad, de la única manera que nos parece a día de hoy realmente útil y satisfactoria: personalmente”. Para, en suma, reivindicar que este es “un oficio de personas que trabajan para personas”<sup>212</sup>.

Con ello establecen toda una declaración de intenciones en la que subyace que no entienden la comunicación como algo compartimentado por el medio en el que te expresas. No debería haber separación entre distintos ámbitos de comunicación, porque lo fundamental es hacer ver que \*S,C,P,F... es capaz de crear buenas ideas, por lo tanto, como cuenta Francesc Badía, “el ámbito digital es una manera más de transmitir toda la solidez de trabajo en términos de coherencia estratégica”<sup>213</sup>. Es esto lo fundamental y donde recae la esencia de la agencia y su mejor estrategia de comunicación.

## 4. Retos

El reto principal, por tanto, es consecuente con la trayectoria: “seguir fieles a nosotros mismos, a esta línea que la compañía ha marcado y ser con ella referentes. Y para ello, la mejor manera siempre ha sido hacer proyectos que funcionen realmente”<sup>214</sup>. Serán pues los nuevos proyectos los portadores de nuevos retos, sabiendo que serán ellos mismos los que hablarán y posicionarán a la empresa.

Y para poder satisfacer todas las demandas en un mundo digitalizado, no creen que el reto sea la digitalización de la agencia, “pero sí naturalizar la digitalización de los proyectos. No discernimos entre online y offline, pero sí reconocemos que hay ciertas aproximaciones que te permite el digital a campañas de comunicación que son muy interesantes y por ahí se pueden conseguir grandes alegrías”<sup>215</sup>.

---

<sup>212</sup> *Ibíd.*

<sup>213</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>214</sup> *Ibíd.*

<sup>215</sup> *Ibíd.*



## 5. Conclusiones: claves del éxito

Campañas como las de BMW y los premios que la reconocen avalan la eficacia de la propuesta publicitaria de \*S,C,P,F..., que ha logrado crear un estilo propio y marcar una forma de hacer donde lo importante son las ideas y, por tanto, conducir las durante un largo recorrido. En efecto, su estrategia es simple: “establecer un faro en el camino que es la idea de marca, y hacer que todo derive de ahí es lo que genera la coherencia en la comunicación”<sup>216</sup>. La forma de llevarlo a cabo ha sido promoviendo valores como la consistencia y la excelencia, una estrategia que la mayoría de sus clientes aprecian, decidiendo recorrer ese camino durante años con \*S,C,P,F....

Pero esto no sería posible sin esa voluntad de aprendizaje y mestizaje continuo, que amplía el modelo propuesto con movilidad de profesionales y colaboraciones, ofreciendo esa frescura procedente de la confluencia de diferentes puntos de vista. Una política que siempre ha enriquecido la creatividad de la agencia, reforzando su criterio y personalidad.

En definitiva, “la ilusión, la solidez y la consistencia en el trabajo”<sup>217</sup> son el mejor medio hacia la excelencia, capaz de conseguir emocionar al espectador y dejar una impronta en él.

---

<sup>216</sup> *Ibíd.*

<sup>217</sup> *Ibíd.*



**Soulsight**<sup>218</sup>  
www.soulsight.es

*Soulsight*

*El diseño hoy más que nunca juega un papel clave en la sociedad.  
Estamos en un momento de grandes cambios donde es necesario  
romper paradigmas y transformar realidades*

**Carmen Bustos, CEO y cofundadora de Soulsight**

## 1. Presentación

Soulsight es una consultora de diseño estratégico e innovación, pionera en la aplicación del Design Thinking en España. Explora nuevos caminos desde un enfoque abierto, líquido y colaborativo. Comprometidos con la creación de valor real en cada proyecto, se caracterizan por retar continuamente el status quo. Son conocidos por proyectos como la nueva relación digital de ING con sus clientes o el nuevo concepto de modelo de salud *Health Keeper*, que ha lanzado Axa para romper el patrón de la industria de los seguros de salud. Le dan muchísima importancia a todo lo que tiene que ver con “compartir conocimiento y aprendizajes”, por eso organizan constantemente talleres, charlas y eventos abiertos a todo el que se quiera sumar.

---

<sup>218</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Carmen Bustos, CEO y cofundadora de Soulsight.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

En 2003 Carmen Bustos y Eduardo Beotas fundaron Soulsight, una *startup* con el objetivo principal de ayudar a compañías a crear valor y diseñar modelos organizativos a través del Design Thinking, ofreciendo asesoramiento sobre diseño estratégico e innovación, lo que la ha convertido en una de las consultoras principales en España, que ha estado presente en varios de los principales foros de diseño en innovación nacionales.

El acercamiento al Design Thinking resulta para muchas empresas la consecuencia del cambio radical de contextos y ritmos en los últimos tiempos, buscando en esta forma de proceder una orientación que les permita afrontar la competencia cada vez más feroz y la demanda más exigente, modificándose también la concepción del diseño. Empresas como Soulsight nos muestran la expansión del diseño mucho más allá de un sistema de objetos, extendiendo el área de competencia del diseñador y de los procesos en los que está implicado, siendo un actor privilegiado a la hora de conectar realidades creativas, sociales y empresariales.

Para gestionar y crear estos nuevos procesos y comportamientos en los últimos años se han popularizado los métodos que proceden de lo que se ha denominado Design Thinking, que tiene como una de las referencias principales a Tim Brown y su libro *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation* (2009), siendo Soulsight la empresa pionera en aplicarlo en España, por lo que su misión es dar a conocerlo para que las empresas afronten el cambio con la mayor gama de soluciones posible, innovando en el proceso.

Como explica Eduardo Beotas, socio fundador de Soulsight, el Design Thinking “es un enfoque metodológico basado en la forma de crear de los diseñadores o disciplinas más humanistas, aprovechando sus capacidades y herramientas, para aplicarlo en la estrategia y la innovación, dando paso a nuevos modelos de organización, modelos de negocio, servicios o productos desde las personas y para las personas. Una disciplina vital en este momento donde los cambios se dan muy rápido y lo único constante es la incertidumbre”<sup>219</sup>. Por tanto, este modo de pensamiento se vuelve muy útil en este momento socioeconómico, ya que es una metodología viva que no aplica un conocimiento fijo, sino que instruye en habilidades y ejercicios para afrontar una situación dentro de unos parámetros que contemplan la evolución, el cambio y la adaptación. Lo que lo hace ideal, para organizaciones de cualquier tamaño que se estén enfren-

---

<sup>219</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



tando a un proceso de transformación y que necesiten precisamente evolucionar y adaptarse muy rápidamente.

El propósito de Soulsight es “dar sentido a través del diseño”<sup>220</sup>. Hoy más que nunca profesionales y organizaciones necesitan recuperar su sentido, saber por qué existen y para qué existen. Los valores sobre los que la empresa se ha construido son claves para apoyar a las organizaciones en este proceso de transformación. Abrazar la incertidumbre, premiar el error, colaborar con otras industrias, buscar la diversidad como fuente de innovación y aprender constantemente son algunas de las claves que hacen de la cultura de Soulsight una cultura coherente con la innovación.

Entre sus clientes, se encuentran ING, AXA, BBVA, Desigual, IKEA, Gas Natural Fenosa, Movistar, San Miguel, Vodafone, Mondeléz Intenational, Cinfa y ALSA.

## 2.2. Estructura y recursos

Su sede está en Madrid y cuenta con 15 empleados. Entre ellos se da una considerable variedad de perfiles profesionales, que abarca personal formado en diseño estratégico, publicidad, negocio, filosofía y antropología o incluso interpretación. Hablan de la importancia de la diversidad dentro del equipo y de la sensibilidad con la realidad social que estamos viviendo hoy en día.

Coherentemente con los principios de Design Thinking que promulga, favorece la colaboración y la compartición de ideas como una práctica habitual en todos los procesos de diseño dentro de la empresa. Por ello mismo, es fundamental contar con un equipo heterogéneo y multidisciplinar, siendo capaz de aportar diferentes visiones y enriquecer el resultado final. La autonomía y la agilidad en la toma de decisiones es fundamental para abordar cualquier proyecto de transformación, por eso evitan las jerarquías al máximo, y promueven el liderazgo informal. La confianza y el compromiso son claves para que esto suceda.

En resumen, nos encontramos ante una cultura organizacional orientada a las personas que la componen, fomentando el cuidado y el sentido del trabajo que aporta cada miembro del equipo; “todos somos igual de importantes”<sup>221</sup>. La motivación y la pasión por lo que se hace son un denominador común entre todos los miembros del equipo. Las consecuencias de la misma son el fomento de la colaboración y la creatividad.

---

<sup>220</sup> Ibíd.

<sup>221</sup> Ibíd.



Además, en cuanto a recursos técnicos, en sus instalaciones es básico el diseño de espacios para poder compartir o aislarse, necesitando muchas de sus actividades de una cobertura tecnológica que garantice la correcta documentación y promoción de las actividades realizadas.

En cuanto a la visión de la evolución de la empresa, pasa por la promoción de una cultura de ampliación de *networkings*. Las ventajas son varias: expansión exponencial por redes, con la consiguiente ampliación de contactos y la difusión de su trabajo, manteniendo unos vínculos cercanos que potencian un tipo de confianza propia de las relaciones personales, ya que son estas las que están en la base de su extensión.

### 2.3. Servicios y estrategia de negocio

La trayectoria de Soulsight y su familiaridad con estos métodos nos hace entender el estrecho vínculo existente entre diseño e innovación, bien desde un punto de vista estratégico, racionalizando procesos creativos y productivos; bien desde una perspectiva del desarrollo efectivo de lo innovado, que optimiza la conexión entre los distintos agentes implicados, mejorando la productividad, la rentabilidad y la comunicación de las empresas.

Entre sus servicios, destaca la creación de un recorrido compartido con el cliente, haciendo hincapié en la fase de análisis del contexto a tratar, con una atención siempre centradas en las personas y sus verdaderas necesidades. A través de una aproximación centrada en las necesidades de las personas propias del contexto social actual, intentan estimular que el propio cliente descubra e identifique sus problemas, intentando llegar a una solución de forma colaborativa, estimulando la creación de un torrente de posibilidades, que posteriormente serán acotadas en el proceso de prototipado.

Son, por tanto, tres las capacidades clave que determinan el recorrido propuesto al cliente: inspiración, ideación e implementación. Y todo ello en relación con el denominado Diseño estratégico, buscando diseñar la mejor propuesta de valor, servicio o modelo analizando todos los factores implicados en la experiencia de usuario y la relación entre todos los *stakeholders* implicados.

Sus ingresos oscilan en los últimos años entre los 900.000 y 1.500.000 euros.



## 3. El diseño como propuesta de valor

### 3.1. Cultura del diseño

“El diseño hoy más que nunca juega un papel clave en la sociedad. Estamos en un momento de grandes cambios donde es necesario romper paradigmas y transformar realidades”<sup>222</sup> -como afirma con convicción Carmen Bustos. En efecto, Soulsight divulga el poder que tiene el diseño para afrontar una realidad más compleja gracias a su dimensión estratégica. Y para ello sigue el Design Thinking como metodología que ha de servir para abordar los retos de la innovación. Propone pues un proceso creativo y colaborativo que introduce la novedad que ya no es capaz de generar un proceso convencional, iniciando así la vía hacia nuevos desarrollos, donde se privilegia la promoción de nuevos pensamientos por encima de la ejecución rápida y eficaz de soluciones.

En el centro de esta filosofía se encuentran las necesidades reales de las personas, siendo básico escucharlas para poder definir soluciones que mejoren su calidad de vida. De hecho, observar y escuchar es el punto de partida esencial sin el que es difícil alcanzar resultados realmente pertinentes respecto a lo que necesita el usuario.

A través de una serie de actitudes y habilidades propias de esta disciplina como la empatía, la creatividad, la colaboración, la co-creación, la visualización, la experimentación y el aprendizaje iterativo se descubren nuevas posibilidades de afrontar cualquier proyecto. Favorecen, por tanto, una actitud abierta, creativa, donde los límites cotidianos no tienen cabida. En efecto, es una práctica consistente en hacer mejor las preguntas para abordar el objeto tratado con mayor curiosidad y obligar a salir de la zona de confort para innovar, estimulando la conversación reflexiva y la creación de nuevos canales de atención y focos de investigación, atendiendo a cuatro ámbitos: la actitud, el equipo, el espacio y los materiales.

El proceso de Design Thinking pasa por tres fases: inspiración, ideación e implementación<sup>223</sup>:

- Observar y entender. Cuando se habla de “inspiración” se alude a la necesidad de identificar el problema y comenzar a observar el contexto donde se desarrolla, los usos del producto, el desarrollo del servicio... “Observamos poniéndonos siempre

---

<sup>222</sup> “Moldeando el diseñador del futuro”, en *gráfica*, 18/09/2012. <http://grafica.info/moldeando-el-disenador-del-futuro/> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 09/04/2015].

<sup>223</sup> López, Jorge, “Design thinking: metodología para la innovación”, en *EOI*, 15/03/2011. <http://www.eoi.es/blogs/fdi/2011/03/15/design-thinking-metodologia-para-la-innovacion/#sthash.FIIPenEt.dpuf>



en la piel del usuario/cliente al que va dirigido el producto, servicio o experiencia. El objetivo es buscar hechos e *insights* que nos permitan entender sus necesidades reales e interpretar oportunidades para innovar, siempre en colaboración con el cliente. El análisis de la sociedad, la cultura y las tendencias son vitales durante el proceso. Esta fase es básica, ya que tantas veces se acude a un supuesto general y no se está resolviendo el verdadero problema, puesto que no se ha dedicado suficiente tiempo a entenderlo, buscando una solución para un problema que no es el real. Para ello son fundamentales las preguntas, que deben constar de tres dimensiones: la construcción, el alcance y las presunciones o supuestos. Al estudiar y entender las tres dimensiones de las preguntas mejoraremos drásticamente nuestra capacidad de generar ideas y el impacto de las mismas”<sup>224</sup>.

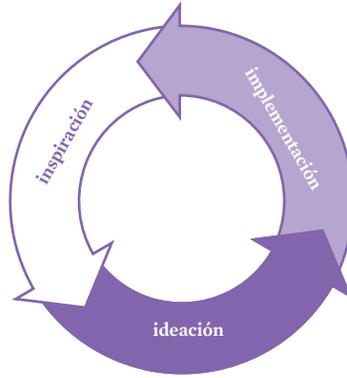
- Conceptualizar. La “ideación” es la fase donde se generan alternativas, opciones, escenarios futuros y se recogen ideas dirigidas a la resolución del problema. Durante todo el proceso tenemos presente a la persona a la que nos dirigimos, así como los *insights* clave que hemos elegido y que nos van a ayudar a movernos desde lo concreto a lo abstracto, a través de la divergencia, para volver a lo concreto traducido en soluciones y prototipos. Es aquí donde muchas empresas encuentran problemas, con frecuencia porque hay estructuras en las que el jefe pretende tener las respuestas para todo. En esta etapa se estimula la conversación y la co-creación del mayor número de ideas posibles, implicando siempre en el proceso al personal interno de la organización, incluso a gente externa (clientes, usuarios, proveedores, expertos, etc.).
- Prototipar, validar, implementar. Con “implementación” se refieren a la creación de un “prototipo” de la posible solución, buscando inmediatamente un *feedback* que nos permita probarla para ver si cumple los requisitos, valorando su viabilidad y las posibles áreas de mejora, para introducirlas de nuevo en el proceso, así hasta que se decide que la solución diseñada es válida. Es entonces cuando se define el plan de acción y lanzamiento. Asimismo, es un momento que favorece la práctica de aprender haciendo. A esta fase hace falta dedicarle tiempo, porque es la que nos ayudará a encontrar la solución mejor.

---

<sup>224</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



FIGURA 15  
Círculo virtuoso de la empresa



Fuente: elaboración propia

Esta metodología se puede emplear para abordar cualquier reto empresarial, cualquier problema complejo que cualquier empresa tiene diariamente. Estas tres fases, junto con la innovación a partir de las necesidades reales de las personas, son los conceptos clave y específicos de este modo de proceder, cuyo objetivo es llegar a una propuesta de producto o servicio que realmente aporte valor y tenga potencial de mercado.

Asimismo, este marco general sirve para desarrollar lo que comúnmente se conoce como Service Design, que tiene en cuenta una concepción sistémica del proceso y la centralidad de la experiencia del usuario. La creciente importancia del Service Design es proporcional al incremento de la complejidad de la gestión de servicios. Pensemos, por ejemplo, en el número de servicios reclamados por tipologías distintas de personas que pasan cada día por un aeropuerto, por tanto, la innovación que se debe dar en todas las interacciones entre compañía, clientes, usuarios y resto de *stakeholders* se vuelve también exponencialmente más compleja.

Un buen diseño de los servicios implicados en cualquier contexto es lo que suele marcar la diferencia y lo que posiciona mejor a una marca en un momento de máxima competencia. Y no solo por una cuestión de imagen visual, sino porque un servicio bien diseñado garantiza tener en cuenta todos los factores que intervienen en el proceso y que todo funcione correctamente, favoreciendo la buena experiencia del usuario. Esto se traduce en las conocidas como 3 “R”: reutilización, recompra y recomenda-



ción, incrementando, por tanto, el retorno de la inversión, la reducción de costes y la creación de nuevas oportunidades<sup>225</sup>.

### 3.2. Productos

Siendo una consultora con un *target* amplio y, por tanto, ayudando a todo tipo de empresas, han desarrollado proyectos de muy diversa índole, pero todos marcados por la impronta de la innovación. No es de extrañar pues que estuvieran a cargo del diseño de la exposición *Diseño, Visión, Innovación*, junto con el arquitecto Diego Godoy, una de las muestras de referencia para estudiar la innovación en España, celebrada en el Círculo de Bellas Artes de Madrid y comisariada por Daniel Songel<sup>226</sup>.

Entre los eventos gestionados por Soulsight llama la atención, también como mecanismo de comunicación de la propia empresa, las *Creative Mornings Madrid*, un proyecto de aprendizaje abierto sobre creatividad que se desarrolla en numerosas ciudades del mundo. El origen de estos encuentros está en Swissmiss en Nueva York, reproduciendo en Madrid esta serie de conferencias para la comunidad creativa, gratuitas y mensuales, que incluyen una charla corta (20-30 minutos), una discusión (aprox. 20 minutos) y todo en el contexto de un desayuno informal. Soulsight acerca a Madrid con este formato una atractiva forma de conocer la creatividad y hacer *networking* en Madrid, amplificando su alcance con la grabación de todas las charlas, que se comparten gratuitamente online.

Pero al margen de varios eventos que han concebido y gestionado, cabe señalar como producto específico de éxito de Soulsight, que indica alcance y nivel de innovación, los *Design Thinking Toolkits*. Existen distintos en función del contexto al que se aplique el método, pero el que ha trascendido, como modelo general, es el presente en su aplicación digital gratuita: *Soulsight's Design Thinking Toolkit*, presentada como la herramienta que “te permitirá afrontar retos de todos los días de una forma original y desde una perspectiva creativa, con el objetivo de apoyarte en la búsqueda de soluciones a problemas complejos”. Con esta operación se dirigen a un *target* interesado en “añadir un punto de creatividad en su trabajo”<sup>227</sup>.

Reconocen que son técnicas adoptadas y validadas por áreas clásicas de humanidades, investigación, ciencia social, creatividad y negocio, pero precisamente dentro de ese

---

<sup>225</sup> Bustos, Carmen, “Service Design”, en *Yorokobu*, nº 7, mayo de 2010.

<sup>226</sup> Songel, Gabriel (comisario), *Diseño, Visión, Innovación*, Círculo de Bellas Artes, 2008.

<sup>227</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



papel del diseñador como plataforma que conecta distintas realidades, esta *app* gratuita ayuda a proyectar la imagen de empresa comprometida con la cultura colaborativa.

Como se ha explicado en la cultura de diseño, hay tres fases de desarrollo de la metodología cuyos beneficios son explicados brevemente en este Toolkit:

- “En la fase de Inspiración encontrarás dinámicas que te ayudarán a enfocar el problema y a descubrir áreas de oportunidad para resolverlo.
- En la fase de Ideación podrás poner en práctica la divergencia y dar rienda suelta a tu imaginación para plantear hipótesis que puedan resolver el problema.
- Y por último, en la fase de Implementación, validarás e incorporarás mejoras de forma rápida, económica y sencilla.

Con un único objetivo: aprender haciendo”<sup>228</sup>.

Entre todos los *toolkits* que han desarrollado para proyectos específicos, resulta especialmente interesante el pensado para el mundo de la educación. Para entender su importancia, hace falta asimilar cuál es el contexto de partida del sistema educativo occidental: es un sistema cuya metodología se centra en la memorización y repetición de respuestas, es decir, en reproducir lo dicho por las únicas fuentes de autoridad: el profesorado y los libros de texto. Se podría pensar en otra vía que, en cambio, buscase nuevas posibilidades, con las consecuencias que ello conlleva desde la forma de aprendizaje a la necesidad o no de un tipo control de la asimilación de los contenidos o las habilidades desarrolladas.

El *Toolkit para profesores. Diseño el cambio, reto mundial de escuelas* se halla dentro del movimiento internacional Diseño el Cambio, cuyo objetivo es ofrecer a jóvenes la posibilidad de cambiar la realidad social que les rodea a través del Design Thinking. Este movimiento tiene su origen en la Escuela Riverside de la India y ha inspirado ya a cientos de personas.

El reto “Diseña el cambio” consta de 4 etapas sencillas (siente, imagina, actúa, comparte) y está dirigido a profesores y facilitadores para ayudarles a abordar los retos, cada día más complejos, a los que nos enfrentamos en nuestra sociedad, recordando el poder de ciertas actitudes y habilidades, como la colaboración, el positivismo, el empoderamiento y la necesidad de hacerse nuevas preguntas. Su aplicación más directa y útil: incorporar esta metodología en las prácticas diarias para diseñar las

---

<sup>228</sup> <https://itunes.apple.com/es/app/soulsight/id559745102?mt=8>



clases, sus contenidos, el enfoque o cualquier cosa que sea necesaria para implicar más a los alumnos.

### 3.3. Estrategia de comunicación

En Soulsight están convencidos de que “el Diseño y, en concreto, el Design Thinking va a transformar la forma de hacer y conceptualizar los negocios en el siglo XXI”<sup>229</sup>. Son conscientes de la propensión del consumidor a buscar soluciones que generen un cambio social, que sean relevantes y les aporten una verdadera utilidad en su día a día.

Con este objetivo se han creado los “productos” recién descritos, destinados a tener una influencia cada vez mayor, especialmente en el ámbito digital, en el que el *Design Thinking Toolkit* tiene un papel central. En este mismo sentido, Soulsight ha utilizado como principal estrategia de visibilidad la creación de diferentes blogs, en los que se daban gratuitamente información sobre Design Thinking, Design Strategy y Service Design.

Lo interesante de este entramado de acciones -en las que esta página web da prueba de los contactos entre un colaborador externo, el evento físico y la estructura y filosofía de Soulsight- es que construye la visión y estrategia de comunicación de la empresa, establecida para producir un “eco” continuo de una acción a otra, y siempre acudiendo a aspectos de carácter emocional para construir una experiencia en la que el receptor se sienta implicado.

## 4. Retos

En Soulsight están convencidos de que el cambio a mejor de nuestro mundo pasa por el aprendizaje. Su reto es colaborar activamente a ello, compartiendo sus conocimientos, su forma de trabajar, las herramientas usadas y los consejos prácticos que favorezcan la innovación.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

Vivimos en una era donde absolutamente todo se está transformando. Hasta la forma de hacer consultoría se ha quedado obsoleta. Las soluciones que hoy se necesitan

---

<sup>229</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



deben ser accionables, creativas y abrir caminos que antes nadie había transitado. Además, el mundo digital abre nuevas oportunidades para generar otro tipo de relaciones entre las organizaciones y sus grupos de interés. No obstante, para Soulsight lo importante no son los *gadgets*, ni la tecnología, sino las personas. Este cambio exige entender y aceptar que los modelos necesariamente deben reinventarse, hacerse más humanos.

La forma de crear valor, tanto interna como externamente, es radicalmente distinta al enfoque con el que todavía hoy muchas organizaciones siguen trabajando. “En cada proyecto comprobamos que el cambio debe nacer desde dentro, y se consigue cuando se cuenta con un liderazgo creativo y un equipo comprometido”<sup>230</sup>. Cuando la organización tiene un propósito claro, sabe por qué existe y qué problemas resuelve de la sociedad actual, es capaz de generar valor real y volverlo sostenible. “Un propósito da alma a la compañía y sentido al día a día de las personas. Es el comienzo para crear una cultura que abrace el cambio y es necesario para generar nuevos modelos que impacten en el negocio”<sup>231</sup>. Esto es lo que pretende conseguir Soulsigt y su resultado es siempre generar innovación.

En efecto, la evolución del diseño de la forma y de la función debe desarrollar realmente nuevos procesos y comportamientos, a través de la individualización de nuevas estrategias con la persona en el centro de la producción, logrando nuevos modos de vida y comportamiento. En definitiva, debe conectarse el diseño estratégico, en su función hacia los aspectos del comportamiento y motivaciones del individuo, y el diseño de servicios, para actuar de manera adecuada y creativa a los retos del cambio social. Soulsight ha sabido proyectar esto en sus clientes y sigue mejorando su discurso.

---

<sup>230</sup> *Ibíd.*

<sup>231</sup> *Ibíd.*



**Sra. Rushmore**<sup>232</sup>  
www.srarushmore.com

## **Sra. Rushmore**

*La Sra. Rushmore cuidará de su trabajo  
como nadie lo ha hecho hasta ahora*

**Sra. Rushmore**

### **1. Presentación**

Sra. Rushmore es una de las agencias de comunicación más conocidas por su originalidad y por crear códigos propios para cada marca. Su humor y emotividad en algunos casos y, sobre todo, la eficacia de sus campañas publicitarias han sido reconocidos por el Grupo Consultores Agency Scope, que la ha calificado como la primera agencia en creatividad eficaz por octavo año consecutivo. Entre sus campañas se encuentran algunas tan populares como las del Atlético de Madrid y Aquarius, contando con Movistar, Coca-Cola, Mini, ING Direct o el Comité Olímpico Internacional entre sus clientes.

Ha recibido numerosos reconocimientos, como el Premio a la Excelencia Publicitaria en 2006, habiendo sido también la agencia más galardonada en 2007 en el Festival Internacional de Publicidad y Comunicación de la LFP. Asimismo, su director general creativo ha sido elegido como el más notorio de la profesión en España. Y en 2014 la prensa especializada eligió a Sra. Rushmore como la agencia del año y agencia de la década en España, situándola el Directory Big Won como una de las 10 mejores agencias creativas del mundo.

---

<sup>232</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Clemente Manzano, Director General de Sra. Rushmore.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

Sra. Rushmore nació en septiembre de 2000 de la mano de 3 personas que venían de la agencia Tiempo BBDO Madrid: Roberto Lara, Marta Rico y Miguel García Vizcaíno. Su primer cliente fue el Atlético de Madrid, para el que hicieron la famosa campaña *Papá, ¿por qué somos del Atlético?*, que les reportó inmediatamente la fama.

Desde el inicio quedó muy marcado el espíritu de la agencia, gracias a la elección de la actriz Dody Goodman, sorprendente y agradable, como imagen de marca. Desde la agencia explican el porqué de esta elección: “la decisión de bautizar a la agencia con este particular nombre nace de la intención de los socios de diferenciarse del resto de agencias publicitarias que generalmente llevan el nombre de su fundador, dejando claro desde el primer momento que Sra. Rushmore es una agencia que va contracorriente. Para sus fundadores, Sra. Rushmore simboliza el mimo, el cuidado por el trabajo bien hecho”<sup>233</sup>.

Este carácter acogedor y cálido se extiende tanto en sus campañas de publicidad como en su hogareña página web y la propia agencia, reforzando ese carácter distintivo mientras aporta la calidez de estar “en la agencia como en casa”<sup>234</sup>.

Esta forma diferente de hacer las cosas quedó plasmada desde su primera campaña, configurando su camino hacia una misión clara: conseguir una creatividad original y eficaz. De hecho, su máxima es “La Sra. Rushmore cuidará de su trabajo como nadie lo ha hecho hasta ahora”<sup>235</sup>. Con este principio trabaja con absoluta independencia, a pesar de haber sido comprada por la agencia WPP en 2005 y de trabajar en algunas ocasiones como una red liderada por otras agencias, especialmente en los grandes proyectos.

Este cuidado, mimo, que transmite su imagen se traslada a un modo de trabajo que por encima de estilos, entiende de un trato personalizado a cada cliente. Y lo hace desde una “visión basada en la fuerza de las ideas”<sup>236</sup>, como declara Clemente Manzano y establece como un mantra la “Biblia” que encontramos en su página web y que

---

<sup>233</sup> “Sra. Rushmore: historia y situación actual (I)”, 03/06/2011. <http://srarushmoresblog.blogspot.com.es/2011/06/sra-rushmore-historia-y-situacion.html> [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 04/04/2015].

<sup>234</sup> Quílez, Raquel, “Así es la Sra. Rushmore”, en *El Mundo*, 04/07/2008. <http://www.elmundo.es/elmundo/2008/07/03/comunicacion/1215105204.html>

<sup>235</sup> “Historia de la Sra. Rushmore”, op. cit.

<sup>236</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



empieza diciendo: “creemos en el poder de las ideas para hacer marcas más fuertes, más humanas, más interesantes, más innovadoras, más solidarias...”<sup>237</sup>.

Y así lo ha reconocido el Estudio General de Agencias (Agency Scope) y el Estudio Best Place to Work en España, ambos de Grupo Consultores: Sra. Rushmore es la agencia de publicidad integrada más atractiva y ejemplar, la primera en creatividad eficaz y original, la más admirada por los profesionales del sector y la primera en el Top of Mind de los anunciantes.

## 2.2. Estructura, recursos y proceso de creación

Con una media de unos 85 empleados en la actualidad, Sra. Rushmore tiene una estructura similar a la de otras agencias:

- Dirección. Está muy implicada en el día a día y en su funcionamiento. De hecho, no es como en otro tipo de agencias, donde las funciones están bien separadas y a la dirección le concierne únicamente la parte de toma de decisiones como principal tarea. Aquí los directivos están presentes en todas las fases del proceso y se implican en el mismo, desde su parte de ideación a la viabilidad económica y la estrategia. La dirección influye e imprime un carácter transversal.
- Administración: departamento a cargo de la gestión financiera de la empresa.
- Producción: se encargan de la producción de las piezas de publicidad, ejecutando la idea recibida del Departamento creativo hasta el arte final.
- Departamento creativo: el que está a cargo de la ideación de la campaña.
- Departamento estratégico / cuenta: quien se responsabiliza de la planificación de la campaña y está en contacto directo con el cliente.

Esta estructura convencional sirve de base para otras decisiones que sí indican una forma diferente de entender el proyecto y la cultura organizativa de la agencia. Por un lado, y ante la cuestión más acuciante de los últimos años, en Sra. Rushmore entienden que con la revolución digital no deben separar las áreas de negocio y crear un departamento aparte del resto. No hay una Sra. Rushmore digital, aunque haya expertos en cultura digital, que trabajan con el resto y no aparte, como ocurre en otras agencias. “Sí ha cambiado que ahora añades a televisión, radio y prensa, el cómo vas a articular

---

<sup>237</sup> <http://www.srarushmore.com>



todo ese discurso en redes sociales. Pero todo desde una misma agencia. El discurso erróneo es poner el foco en la tecnología, el correcto es ponerlo en la idea”<sup>238</sup>.

En el fondo, lo fundamental es lo que ordena uno de sus ‘mandamientos’: “creemos en las buenas ideas, en las grandes ideas. Creemos que las buenas ideas integradas parten de su integración dentro de la misma agencia. Por eso no tenemos apellido interactivo, ni digital, no directo, ni ninguno. Seguimos siendo Sra. Rushmore”<sup>239</sup>. Es su forma de naturalizarlo, puesto que pretenden que el funcionamiento laboral se asemeje a la vida cotidiana, donde uno no divide su vida entre vida online y offline, sino que ambas conviven simultáneamente.

A lo que sí se le otorga una especial relevancia es a la política de fichajes: valoran por igual talento y manera de ser, conocimientos e ilusión: además de la experiencia y formación específica, “el talante es muy importante, porque creemos en el trabajo en equipo en busca de un objetivo común”<sup>240</sup>. La fórmula para asumir un nuevo miembro en Sra. Rushmore sería entonces: profesional + talante + química: “este es el intangible que para Sra. Rushmore es realmente fundamental”<sup>241</sup>.

Es central esta forma de ser en la búsqueda de talento por el tipo de procedimiento creativo que establecen en Sra. Rushmore, que la diferencia significativamente de las demás agencias en la actualidad: la producción de casi todos los procesos se realiza en el interior de la propia agencia y se externaliza lo menos posible. El volumen de personal implicado depende del volumen del proyecto, pero se externaliza puntualmente solo personal como fotógrafos o realizadores, ya que se pretende resolver todo con medios propios, valorando sobre otras compañías que el equipo se conozca muy bien.

Esta medida en contra de la tendencia general -y no solamente dentro del mundo de la comunicación-, que intenta evitar costes fijos y el mantenimiento de los mismos, es la que da relevancia al personal interno y de ahí la importancia otorgada al tipo de perfil que prefieren en su equipo. En ello consideran que reside la “química” de su éxito: “conseguimos una complicidad y un entendimiento fruto de la experiencia en común”<sup>242</sup>.

---

<sup>238</sup> Zuazua, Pedro, “Sra. Rushmore, olímpica”, en *El País*, 28/07/2007. [http://elpais.com/diario/2007/04/28/madrid/1177759465\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/04/28/madrid/1177759465_850215.html)

<sup>239</sup> <http://www.srarushmore.com>

<sup>240</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>241</sup> *Ibíd.*

<sup>242</sup> *Ibíd.*



Así, el personal creativo de Sra. Rushmore no solo se dedica a idear y controlar, sino que se encarga integralmente del proceso, donde las funciones están definidas, pero en diálogo y con una mayor implicación de varios departamentos en distintas fases de la realización del producto. En efecto, el proceso de creación de un proyecto es concebido desde una comunicación entre departamentos, especialmente en las fases iniciales (definición estratégica, planificación, presupuesto...) y de definición del concepto, donde los equipos de creativos, estratégicos y cuentas trabajan juntos.

Otro de los preceptos de su “Biblia” es “creemos que las buenas ideas solo pueden surgir en un buen clima de trabajo, basado en el respeto y la confianza entre todos los participantes en el proceso. Un clima que afecta a las relaciones con nuestros clientes. Demasiado a menudo las agencias de publicidad se convierten en la pesadilla del anunciante. Se pierde el respeto mutuo y el trabajo es cada vez peor”<sup>243</sup>.

Por tanto, su cultura organizativa está orientada a las personas, fomentando la motivación y el esfuerzo común en pos siempre de unos resultados. La alta profesionalización es valorada, pero por encima de ella está el trabajo en equipo.

### 2.3. Estrategia de negocio

Escuchar a cualquier directivo de Sra. Rushmore es insistir en los mismos conceptos: “profesionales apasionados, con buenas ideas, buena gente...” -como se acaba de ver-, pero también en otro concepto: “que tengan ideas que funcionen en la calle, es decir, entre sus abuelas, padres, amigos ajenos a la profesión”<sup>244</sup> -como explica Marta Palencia.

Sin duda, hoy día la gestión integrada de las comunicaciones y las acciones en la construcción de la imagen y la producción de valor es fundamental, y Sra. Rushmore propone un servicio integral que pueda satisfacer al cliente, pero lo plantea todo desde un punto de vista diferente.

Sin duda, se parte de un análisis completo del cliente, pero hacen énfasis en que las ideas “funcionen en la calle”, de ahí que lo importante sea escuchar al consumidor de la publicidad. Este acercamiento lo realizan desde su estudio en la Gran Vía de Madrid, emblemático espacio que les aporta una visibilidad directa, pero desde el que se trata

---

<sup>243</sup> <http://www.srarushmore.com>

<sup>244</sup> Rodríguez, Rocío, “Marta Palencia (Sra. Rushmore): *Creemos en las ideas que funcionan en la calle*”, en *prnoticias*, 19/07/2013. <http://prnoticias.com/hemeroteca/entrevistas-prmarketing-3>



de “poder medir el pulso de la calle”<sup>245</sup>. Evidentemente no se trata solamente de un medir físico, sino de sentir cómo funciona la calle, tomar el pulso a la cotidianidad, analizarlo todo y, por tanto, establecido en estos términos, analizar también su dimensión digital. “Conceptualmente es algo que nos define: nos gusta estar en la calle porque creemos que las ideas buenas son las que funcionan en la calle”<sup>246</sup>.

No por casualidad, declaran en su web “creemos en las experiencias de marcas globales, en la que todos los medios (los oficiales y los no oficiales) convivan y se alimenten entre sí, utilizando las herramientas de comunicación necesarias en cada momento para conectar con la gente”<sup>247</sup>.

Este desplazamiento al punto de vista del consumidor como punto de partida principal es fundamental para que la publicidad funcione, sobre todo si tenemos en cuenta que el actual estado de cambios nos conduce a un nuevo perfil de consumidor, más informado, más consciente y más sensibilizado por la realidad en la que vive, buscando la oferta diferencial, de forma que vaya acorde con lo que es y lo que piensa.

En Sra. Rushmore, por encima de otras consideraciones, se ofrece una “publicidad diferente” y para la misma es fundamental “entender los *insights* que mueven al consumidor”. De ahí que el trabajo estratégico sea fundamental, pero también el diálogo con los demás. Este negocio, en suma, debe tener en cuenta dos realidades: “es fundamental entender que hay muchos intangibles y que estamos hablando a personas”<sup>248</sup>.

No obstante, todo esto no sirve de nada si no se estudia bien cada caso específico. Desde un exhaustivo análisis de los objetivos del cliente a un intenso análisis posterior de las propuestas publicitarias se lleva todo el proceso a una individualización absoluta, es decir, por encima de estilos o métodos, lo que se trata es de entender las especificidades de cada cliente, sus necesidades y contextos, por lo que en Sra. Rushmore no creen en fórmulas secretas, sino en el trato personalizado: “entender al cliente implica no tener un método único”<sup>249</sup> –aclara Clemente Manzano. Esto diferencia a Sra. Rushmore de otras agencias donde definir un estilo es lo principal y, sobre todo, de las consultoras, que tienden a aplicar a cualquier proceso una misma metodología.

---

<sup>245</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>246</sup> *Ibid.*

<sup>247</sup> <http://www.srarushmore.com>

<sup>248</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>249</sup> *Ibid.*



En definitiva, lo que ofrecen desde la agencia es un “concepto estratégico potente; una idea potente te lleva a su aplicación y esa es la clave”<sup>250</sup>. Creen en el poder de las ideas, y para realizarlas piensan especialmente en el consumidor al que irá destinada y en ofrecer siempre una respuesta específica a las particularidades de cada cliente y momento. Esta es la fórmula que les ha llevado durante 8 años consecutivos a ofrecer la mejor “creatividad eficaz”.

### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

Proyectar, por tanto, no se puede entender sin esta constatación: cada marca es distinta y cada una necesita algo diferente, de ahí que no haya un estilo único, sino que se impone en cada caso una estrategia muy específica en función del tipo de cliente.

Ya se ha visto que en el sistema corporativo lo que se promueve es la comunicación humana, la componente sociológica de la respuesta y, consecuentemente, la comunicación relacional. De esta forma las decisiones estratégicas y el diseño de campañas parten de las realidades específicas del cliente, pero desde la propia identidad de la agencia a la que ofrecen a sus clientes, de lo que se trata es de “buscar soluciones distintas, asociar cosas que existen de manera diferente y sorprendente para resolver problemas, porque la creatividad es eficaz para dar soluciones”<sup>251</sup>.

Un producto, sea cual sea, no es solo funcionalidad, de otra forma, los únicos criterios serían el precio y su uso a la hora de elegir un producto. Se busca también que te identifiques con las marcas. La agencia es entendida como un “altavoz social” de la marca, y en estos años han visto que el camino para que esto se produzca con eficacia reside muchas veces en un mensaje sencillo y positivo, siendo el humor muchas veces el instrumento.

Además, este proceso atiende a leyes de la publicidad que se suelen cumplir: “si tienes una buena campaña de un mal producto, solamente te servirá para que se hunda antes”. Por tanto –como comenta César García–, “el producto tiene que responder,

---

<sup>250</sup> *Ibíd.*

<sup>251</sup> Sáez, Maite, “Marta Rico: pasión, emoción... y discreción. ‘Zoom’ sobre la directora creativa y cofundadora de Sra. Rushmore”, en *Dialnet*, nº 1491, 21/07/2014, pp. 18-21.



pero la publicidad tiene que ayudar a cambiar la percepción del mismo. Con Aquarius hicimos prácticamente lo mismo, y dejó de ser una bebida para deportistas”<sup>252</sup>.

No obstante, se insiste en que no hay un método único o estilo, a pesar de que popularmente se considera a la agencia dentro de la denominada comunicación de carácter “emocional”, como es evidente en campañas como la del Atlético de Madrid o Aquarius. Sin embargo, en otros casos, como ING o Vodafone, la publicidad ha sido igualmente eficiente, sin acudir a recursos encaminados a la emoción, sino que la clave ha residido en las estrategias.

No creen, por tanto, en una publicidad únicamente emocional, a pesar de reconocer su importancia, creyendo que los aspectos de carácter emocional y los más racionales son difíciles de separar. Lo importante por encima de estas consideraciones es crear una producción específica para cada empresa, generando un universo propio para cada una: valores, personalidad, códigos, lenguaje... son territorios únicos y duraderos que deben aumentar el valor de la empresa.

### 3.2. Productos

Eslóganes como “el ser humano es extraordinario”, creado para la campaña de Aquarius, han tenido una fortuna portentosa, consiguiendo reforzar significativamente la imagen de marca con un tipo de publicidad diferente: homenajear a seres humanos extraordinarios, luchando al mismo tiempo contra el estigma social que acompaña a la locura, al acudir a historias como la de Radio Colifata. Se consigue así un mensaje que logra calar hondo en un amplio sector de la sociedad. La consecuencia: incremento de ventas fruto de la ampliación del *target* de la marca.

Este mensaje positivo, empático, cercano y sin artificios, que en definitiva nos habla de la vida, sus alegrías y sus sinsabores, estaba ya en su primera pieza para el Atlético de Madrid, y son los que han hecho popular a Sra. Rushmore. Sin embargo, no todos son así, aunque cierto estilo permanezca, indicando esa especificidad en función del cliente. Uno de ellos es el realizado para ING, en el que se pasa del “Fresh Banking” al “People in Progress”.

Hay que entender las características y momento en el que se halla la empresa. En este caso, ING no se encuentra ya en una fase inicial en la que era el primer banco directo “sin comisiones” y con un producto principal, la Cuenta Naranja, necesitando por entonces visibilidad generando credibilidad y confianza. Mucha gente no lo recuerda ya, pero

---

<sup>252</sup> De los Ríos, Ángel, “César García, Director Creativo de Sra. Rushmore, y su Fucking’ Theories Theory”, en *Sur.es*, 01/10/2013. <http://blogs.diariosur.es/soyfriki/2013/10/01/cesar-garcia-director-creativo-de-sra-rushmore-y-su-fucking-theories-theory/>



este banco se ha caracterizado siempre por actuar de forma diferente, habiendo sido los que cambiaron las normas del sector bancario. La situación del banco ahora es otra: una entidad con 3 millones de clientes, así que se cambia el slogan de la empresa para explicar cuál es la misión de ING Direct. “People in Progress” transmite un mensaje: cada vez que sacan una novedad, mejoran los servicios a sus clientes. Y a ello le añaden Bob Dylan, y la asociación con un modo alternativo de proceder y con el cambio es más fácil que se produzca, ayudando a recordar el carácter revolucionario del banco dentro de su sector mientras se rinde homenaje a todos aquellos “que se replantean las cosas”<sup>253</sup>.

### 3.3. Estrategia de comunicación

Sra. Rushmore demuestra con estos anuncios esa creatividad eficaz que es su mejor aval, por lo que son sus productos los que hablan de la agencia, aunque para encontrar la principal estrategia de comunicación hay que remontarse al propio momento de creación de la empresa: “era necesario que tuviera unos valores y, sobre todo, ‘ser distintos’, que es lo mismo que les decimos a nuestros clientes”<sup>254</sup>.

A diferencia de la mayoría de las agencias, que suelen llamarse como sus fundadores, Sra. Rushmore acudió a un personaje de ficción femenino y de una considerable edad. En esta imagen reside el factor diferencial, consiguiendo con esta señora mayor transmitir calidez, cariño, cuidado, además de sorprender, pues nadie espera que sea así una imagen corporativa. En efecto, recordemos su máxima: “la Sra. Rushmore cuidará de su trabajo como nadie lo ha hecho hasta ahora”.

En cuanto a la presencia pública del nombre de la agencia, es fuertemente referenciado con cada campaña que lanzan, con una repercusión notable en medios; de hecho, tienen comprobado que la mayoría de sus clientes llegan a ellos porque los han conocido a través de una campaña suya y no por publicidad directa.

Además, el eco producido en medios convencionales es potenciado comentando y compartiendo el trabajo en medios sociales, página web, blog, canal de Youtube y newsletters. Plataformas que configuran, con especial protagonismo de Twitter, “El balcón de la Sra. Rushmore”<sup>255</sup>.

---

<sup>253</sup> “Entrevista a César García, Director General Creativo de Sra. Rushmore”, en *El hombre anuncio*, 24/04/2014. <http://www.elhombreanuncio.com/entrevista-a-cesar-garciadirector-creativo-sra-rushmore/>

<sup>254</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>255</sup> <http://www.srarushmore.com>



No obstante, la imagen inicial es la que indica el tono y explica su carácter diferente. Por ello, también se esfuerzan en recordar en estos medios cuáles son sus motivaciones: “en Sra. Rushmore recuperamos el amor por esta profesión. Y rescatamos del olvido aquellos tiempos en los que, cuando la agencia presentaba, era el momento más emocionante de la semana”<sup>256</sup>. Es esta pasión la que intentan proyectar desde la agencia y compartir con todos los que ven su trabajo.

## 4. Retos

En un primer momento, desde Sra. Rushmore reconocen un punto débil general de la publicidad española: “la mejor y mayor adecuación del mensaje a los medios. A veces una buena idea cuando se traduce a un contenido sea del medio que sea pierde valor, se desvirtúa y empeora. Y otras veces los formatos se anteponen a las ideas con lo que el resultado de la pieza es innovador pero para el consumidor la experiencia o el contenido es poco interesante”<sup>257</sup>. Por ello mismo, urge todavía más afrontar el reto digital, adecuando su mensaje al medio de forma pertinente.

La visión de la empresa, en resumen, se centra en conseguir una “vocación global desde un país concreto”<sup>258</sup>, apostando siempre por buenas ideas, capaces de generar movimiento en la sociedad.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

Sra. Rushmore es una agencia de servicios plenos con todas las áreas de la comunicación integradas tanto en el área de creación y cuentas como de planificación estratégica, con un alto conocimiento del sector y de los medios humanos con los que suele trabajar, lo que ha propiciado que el “poder de las ideas” se convierta en “creatividad eficaz”.

Las claves para ello son: ser distintos, calidad de las ideas y “estar en la calle” para entender al cliente y al consumidor. El resultado es conseguir siempre un carácter diferenciador capaz de aportar valor añadido a todas las marcas con las que ha trabajado.

---

<sup>256</sup> *Ibid.*

<sup>257</sup> Rodríguez, Rocío, *op. cit.*

<sup>258</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



**Yorokobu**<sup>259</sup>  
www.yorokobu.es

**YOROKOBU**

TAKE A WALK ON THE SLOW SIDE

*Nos gusta la innovación, la inspiración, las tendencias, las aventuras de los emprendedores, las cosas positivas que ocurren en el mundo y nadie cuenta... Y, en definitiva, la creatividad y todo lo que nos haga aprender y pasarlo bien*

**Yorokobu**

## 1. Presentación

*Yorokobu* (estar feliz, en japonés) es la revista española más destacada sobre innovación, creatividad, diseño, cultura, tecnología, tendencias... tanto online como en papel. Llama la atención por su cuidado diseño gráfico, pero también por unos contenidos y estilo frescos, que le han permitido conectar perfectamente con un público de “diseño”. Ha sabido ir a contracorriente con éxito, pasando del blog al mundo impreso, al mismo tiempo que explota virtuosamente las posibilidades de participación y viralidad en red. Asimismo, desde el reconocimiento social de su estilo editorial empieza a desarrollar otros proyectos como editora de contenidos para otras compañías, como Vueling o Coca-Cola.

Entre otras distinciones, se halla el premio a la mejor revista diseñada del año en los Premios ÑH de 2011 y 2012, y el bronce en los Laus 2011 y Laus 2013.

---

<sup>259</sup> Se agradece la colaboración y material suministrado a Mar Abad, Redactora-jefe de Yorokobu.



## 2. Modelo de negocio

### 2.1. Descripción del proyecto empresarial

*Yorokobu* es en la actualidad la revista española sobre innovación, diseño y tendencias de mayor popularidad que edita Brands & Roses<sup>260</sup>. Este es un proyecto que surge en 2009 en plena crisis, sentida con especial virulencia dentro del mundo editorial: crisis económica que se traduce en menos suscripciones y menos ingresos por publicidad; crisis por el paso del papel al ámbito digital, con el cambio de estructura, contenidos y modelo de negocio que conlleva; además de la crisis social general.

En este contexto surgió *Yorokobu* de la mano de cuatro personas, Juanjo Moreno, Mar Abad, Marcus Hurst y Fermín Abella, que por aquel entonces estaban en una revista que planteaba un tipo de enfoque que ya no les convencía: la creatividad viene del mundo de la publicidad. A este desengaño se suma no encontrar en el mercado una revista atractiva que hablase de diseño, creatividad, innovación, sostenibilidad, buenas ideas y proyectos que ayuden a mejorar el mundo.

Por ello, decidieron crear una revista distinta a las existentes en el mercado de entonces, naciendo *Yorokobu*, primero como blog, siguiendo la tendencia del momento, y a los pocos meses convirtiéndose en una revista en papel. La idea era “hacer un medio para las industrias creativas”<sup>261</sup>, pero con lo suficientemente interesante como para que pudiera atraer a más personas.

Con este objetivo, en septiembre de 2009, sus cuatro fundadores decidieron hacer un proyecto sin ningún inversor detrás; está claro que el inversor habría ayudado a crear una infraestructura y condiciones salariales mejores, pero también habría condicionado estilo y contenidos. Creían en ese mito contemporáneo de la gran idea que surge en un garaje (Google, Apple...), creando tu negocio sin gran plantilla ni respaldo financiero. De hecho, comenzaron con el mínimo impuesto por ley (3.001 euros), y constituyéndose como sociedad limitada.

Era un momento de crisis, pero también aquel en el que empezaban a ser accesibles muchas herramientas gratuitas tecnológicas (Wordpress, Google Drive...), lo que les permitió empezar con mínimos. En efecto, nunca ha sido fácil crear un medio de comunicación, pero la reducción de costes que ha supuesto Internet al desaparecer los costes de impresión y distribución, reduciendo la inversión inicial, ha propiciado

---

<sup>260</sup> [www.brandsandroses.com](http://www.brandsandroses.com) [todas las direcciones web de este capítulo: accedido el 09/04/2015].

<sup>261</sup> Marcus Hurst - Marketing de contenidos. Cuando lo que dices y haces te vuelve interesante, en *Speak one to one*, 13/08/2013. <https://www.youtube.com/watch?v=Eb-UKyXbtZ4>



la creación de numerosos proyectos periodísticos, que se enfrentan a nuevos retos y a la necesidad de reinventar el sector de la prensa, ante la inmediatez y velocidad que supone Internet<sup>262</sup>.

Esta reinención tuvo lugar de la mano de *Yorokobu*, pero con dos hechos diferenciales: se concibe como un proyecto colaborativo en sus inicios –algo común en proyectos online– pero con una peculiaridad mayor: rápidamente se volvió un proyecto también en papel, yendo en contra de lo que todos los indicadores aconsejaban, que estaban llevando a todos los medios a realizar la transición del papel al mundo.

Así, en primer lugar, se convierte en un buen ejemplo de economía de la colaboración, en este caso gracias a conocidos y familiares, obteniendo un apoyo importante en recursos humanos. Inician pues con un mínimo de infraestructura física y contactando a muchas personas que habían conocido anteriormente, que durante el primer año –igual que los cuatro socios fundadores– no cobraron nada por su trabajo, aunque pronto se convirtieron en la primera inversión cuando iniciaron los ingresos, y su esfuerzo también fue recompensado con participaciones de la empresa. En estos años, en general, ha ido cambiando la lógica de la colaboración y este modelo confirma también otro hecho: “también ha cambiado la forma en la que trabajamos y cómo creamos empresas” –como afirma Mar Abad<sup>263</sup>.

Y, en segundo lugar, la innovación se produjo precisamente por volver al papel, contradiciendo todos los convencionalismos del marketing digital. Sin embargo, más que una “vuelta”, es un giro en la forma de realizar una revista, abogando por un periodismo nuevo y fresco, que no renuncia a los medios online, principalmente como elemento de difusión y viralidad. Así se creó una nueva publicación mensual de tendencias, cuya misión es reactivar el placer de la lectura –proponen una “lectura lenta”– para hablarnos de “creatividad y de todo lo que nos haga aprender, pasarlo bien y mejorar el mundo”<sup>264</sup>, de mano de un periodismo sólido y de un buen diseño.

La resonancia de esta publicación dio paso a una nueva dimensión de la misma: a los pocos meses la revista comenzó a recibir algunas propuestas de compañías que pretendían realizar otras publicaciones para su marca. Aceptaron el reto, convirtiéndose

---

<sup>262</sup> Cervera, José, “Modelos de financiación y fases para crear una compañía. El periodista creador de empresas (y sus miserias)”, en *Cuadernos de periodistas*, 20/11/2014. <http://www.cuadernosdeperiodistas.com/el-periodista-creador-de-empresas-y-sus-miserias/>

<sup>263</sup> Abad, Mar, “La economía colaborativa y las empresas en red. ¿Son posibles las organizaciones sin asalariados?”, en *Infojobs*, 13/05/2014. <https://www.youtube.com/watch?v=5xUoOXH1KiE>

<sup>264</sup> “Yorokobu ¿y tú?: Best of 3 años de (re)creación”, en *Mi petit biblioteca*. <http://www.mipetitmadrid.com/mipetitmadrid/web/seccion-es/15/mi-petit-biblioteca/articulo/yorokobu-y-tu-best-of-3-anos-de-recreacion>



también en editores de contenidos para terceros. Así nació Brands & Roses. Y desde entonces han trabajado para Coca-Cola, BBVA, Mini, Amex, Fundación Telefónica, Ron Brugal, Hoteles Río, Moritz, Heineken y Google, entre otros.

En definitiva, Mar Abad nos resume la identidad y visión del proyecto empresarial: “queremos que *Yorokobu* sea un opción interesante en contenidos y en el periodismo actual. En Brands & Roses nos gustaría convertirnos en una compañía innovadora en comunicación y contenidos”<sup>265</sup>.

## 2.2. Estructura y recursos

Yorokobu cuenta con 10 personas en plantilla, pero lo que resulta muy operativo e interesante es la red de colaboradores que ha creado, donde existen perfiles muy distintos, que enriquecen el trabajo realizando propuestas de muy diverso tipo. De hecho, la estructura laboral es muy flexible, funcionando como una redacción distribuida, siendo el teletrabajo una práctica muy habitual, sin horarios fijos y con un uso de la oficina solamente cuando es necesario.

Consecuentemente, es una empresa muy horizontal, aunque con un núcleo de referencia (Juanjo Moreno, director, Mar Abad y Marcus Hurst, redactores jefe, y Fermín Abella, director comercial), organizándose por proyectos y basándose en las relaciones de responsabilidad y confianza. Esta estructura permite que convivan distintos criterios y puntos de vista en el desarrollo de los proyectos, manteniendo también una tolerancia al error alta.

Por tanto, se organizan desde una cultura empresarial orientada a las personas, donde se propicia la ayuda e interés mutuos a través de la motivación, en un entorno de trabajo físico y emocional, libre y abierto, intentando conciliar vida profesional y familiar.

Asimismo, es una empresa que con frecuencia trabaja a través de colaboraciones -cree en la economía colaborativa-, creando alianzas de talento que no requieren el intercambio monetario.

No es de extrañar entonces que más que una empresa, a menudo se definan como una “plataforma de trabajo”.

---

<sup>265</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



### 2.3. Producción y estrategia de comercialización

Brands & Roses es una compañía especializada en contenidos innovadores culturales y para marcas. Sus principales productos son la revista y el blog de *Yorokobu*, y la revista *Ling* (publicación de Vueling).

La revista *Yorokobu* tiene una tirada de más de 30.000 ejemplares. Sus canales de comercialización son la suscripción, quioscos y librerías, principalmente.

Por otro lado, está la edición de contenidos a terceros, compañías de muy distinta escala y dedicación profesional que tienen un denominador común: desarrollar modelos de comunicación interesantes y diferentes de lo habitual.

Un ejemplo significativo de este tipo de trabajos es la revista *Ling*. Si consideramos cómo suelen ser las revistas de aviones, el patrón que mayoritariamente siguen (bienvenida del presidente de la compañía y promoción de sus destinos), vemos que quizás no adoptan la forma más atractiva de entretener al “público cautivo” de los aviones. En Brands & Roses pensaron cambiar el tono e imagen de este tipo de revistas: “vamos a hablar de los destinos, pero a través de cosas que pasan en estas ciudades” –como cuenta Marcus Hurst<sup>266</sup>- y con una imagen mucho más fresca. Además, en los aviones esta revista viene acompañada de la propia *Yorokobu*.

La consecuencia de esta colaboración y estrategia es obvia: posicionamiento de la propia revista y diversificación de ingresos. Es muy importante diversificar para mantener el modelo de negocio, porque hay líneas de negocio que por momentos van bien y otras mal. Esta diversificación no era un objetivo inicialmente, pero en la actualidad se ha convertido en un modelo bien recibido y que ha equilibrado el balance de la empresa, haciendo sostenible la propia *Yorokobu*.

Por último, cabe también destacar la frecuente presencia en *Yorokobu* de contenidos patrocinados. Es otra fuente de financiación proveniente de publicidad, pero creada de forma diferente, lo que ayuda a mantener el estilo de la revista mientras ofrece un tipo de visibilidad distinta a la empresa anunciada. La idea es que “si la presentas de una forma interesante, la gente la lee”<sup>267</sup>, y de esta forma -indicando que es contenido patrocinado-, no se engaña a nadie y se acerca la empresa al público de una forma más simpática.

---

<sup>266</sup> Marcus Hurst, op. cit.

<sup>267</sup> Ibid.



En conjunto, la suma de publicidad en *Yorokobu* más el pago de proyectos gestionados desde Brands & Roses han reportado en 2014 una facturación a la empresa de 2 millones de euros.

### 3. El diseño como propuesta de valor

#### 3.1. Cultura del diseño

Como confiesa Mar Abad: “el diseño y la innovación son siempre uno de los objetivos de todo lo que hacemos. El diseño es una actitud y empieza desde el primer momento en que empezamos a pensar y definir cualquier estrategia (...) para que la experiencia de usuario sea siempre la más adecuada. El diseño es una carta de presentación, una declaración de principios y de intenciones. Nos importa muchísimo y lo tenemos presente en todo lo que hacemos”<sup>268</sup>.

Y este reconocimiento parte desde unos fundadores que no son diseñadores, pero que ven fundamental el diseño, como contenido y como instrumento, que aumenta el valor del producto. De ahí que fuera prioritario una imagen diferente de la empresa desde la instauración del blog, diseño que surgió de un intercambio con una compañía a cambio de publicidad. Significativo es que el primer asalariado fuera el director de arte de la revista, que pronto pasó a ser una figura fundamental del funcionamiento de la misma.

Es precisamente el diseño de la revista, y en especial el de sus portadas, uno de los elementos más celebrados y premiados de la revista. Desde el principio se otorgó mucha libertad al diseñador, trabajando sin cabecera fija y con una maqueta flexible que permite la colaboración en cada número con otro diseñador, arquitecto, ilustrador... lo que hace cada portada diferente, a pesar de que todas ellas interpretan el mismo concepto: “yorokobu”. Las portadas gustan tanto que se han convertido en otra fuente de ingresos, vendiéndose como carteles.

De hecho, la revista suele saltarse los convencionalismos comunes en el mundo editorial. Un ejemplo es la cabecera (online e impresa), que se convierte en otro elemento diferenciador aportado por el diseño de la revista. Se trata de una cabecera nueva con un logotipo considerablemente pequeño, contra lo que suelen aconsejar las leyes del marketing. Desde la perspectiva actual, se ve que fue un acierto, porque les otorga identidad.

---

<sup>268</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.



Y en su interior continúa esa libertad otorgada al diseñador con el fin de huir de la monotonía y dotar de mayor dinamismo a los contenidos, por lo que las composiciones cambiantes de fotografía, ilustración y tipografías convertidas en elementos gráficos son aspectos protagonistas en las páginas interiores de esta revista.

Tampoco los partidarios del pasado mundo editorial estarían muy de acuerdo con otra de las cualidades de esta revista: la dificultad de clasificar su contenido. Una revista sin secciones fijas ni editorial en la que lo mismo se habla de creatividad como de sostenibilidad, urbanismo, filosofía... Como confiesa Juanjo Moreno, “es cierto que *Yorokobu* no es tarea fácil... o sí: *Yorokobu* es una revista que habla de buenas ideas, de ideas que inspiran, independientemente del sector en el que surjan, porque como un día nos dijo alguien, ‘hace más ruido un árbol que cae que el resto del bosque que sigue creciendo’, y el mundo, a pesar de estar amenazado por todo tipo de crisis, está lleno de buenas ideas que merecen ser contadas”<sup>269</sup>.

Todas estas decisiones editoriales demuestran que el “paso atrás” de *Yorokobu* hacia el papel no es una vuelta a la forma de hacer periodismo y revistas a la que estábamos acostumbrados, y también que se puede hacer algo nuevo rescatando valores pasados. Y en esta línea se propone como visión de la publicación el “slow reading”<sup>270</sup>, la lectura reflexiva que permita saborear la información que llega del mundo, contrarrestando la velocidad y superficialidad que impera en nuestra sociedad.

### 3.2. Productos y estrategia de comunicación

Los productos principales son los mencionados: la revista *Yorokobu* online y en papel, y como editores de contenidos, los encargos de otras marcas, entre los que destaca la citada *Ling* para Vueling, un blog para Coca-Cola, un libro para Mini, que regala con la compra del coche..., una serie de actividades que vienen acompañadas por varios artículos patrocinados en la revista.

De esta forma, resulta relevante la estrategia de Brands & Roses, que incluye conjuntamente la gestión mensual de la revista en papel junto con las acciones en el blog, redes sociales, newsletters, merchandising... lo que establece una estrategia de sistema, con una centralidad considerable del blog, que mantiene una gran actividad con respuestas continuas, explotando perfectamente las posibilidades de participación y

---

<sup>269</sup> Moreno, Juanjo, “El refranero español también se equivoca”, en *L'antic garatge*, 04/09/2014. <http://www.anticgaratge.cat/es/juanjo-moreno/>

<sup>270</sup> <http://www.yorokobu.es/REVISTA/>



viralidad en red. Así, el blog da visibilidad a cualquier producto sobre el que se esté trabajando y permite tener nuevos anunciantes.

## 4. Retos

Entre los proyectos futuros está desarrollar un sector en el que están creciendo: el negocio de eventos y exposiciones, al que también acuden terceros buscando el toque de atrevimiento, diseño y distinción que caracteriza todos los productos Yorokobu.

Y el verdadero reto sigue siendo “el diseño en el periodismo en la era de la web 2.0 y del amateurismo” –como confiesa Mar Abad<sup>271</sup>. En este contexto, el diseño es la herramienta que distingue del resto de propuestas de la misma actividad. Al respecto, de cara al inmediato futuro confiesan: “intentamos ofrecer un diseño atrayente en Internet y nos interesa mucho la información visual interactiva”<sup>272</sup>.

## 5. Conclusiones: claves del éxito

Contra tendencia, Yorokobu y Brands & Roses han sabido encontrar un nicho de mercado de emprendedores y profesionales de la comunicación, la creatividad y el diseño, volviendo al papel. Desde ahí se han proyectado a otros ámbitos de creatividad, defendiendo un “saber hacer” diferente que acerca un contenido variado, actual y atractivo por medio de un diseño eficaz, dinámico y cambiante.

Asimismo, y también frente a esas estructuras rígidas que tradicionalmente parecían garantizar control y resultados, Mar Abad quiere reivindicar la que considera una clave de su éxito, incidiendo en la cultura organizativa con la que se creó Yorokobu: “la flexibilidad es uno de los grandes valores de Brands & Roses. Nos permite realizar un trabajo mejor y dar respuesta a todo tipo de propuestas. El esfuerzo también es imprescindible. Al final todo es cuestión de sumar talento, esfuerzo, flexibilidad y humanidad”<sup>273</sup>.

---

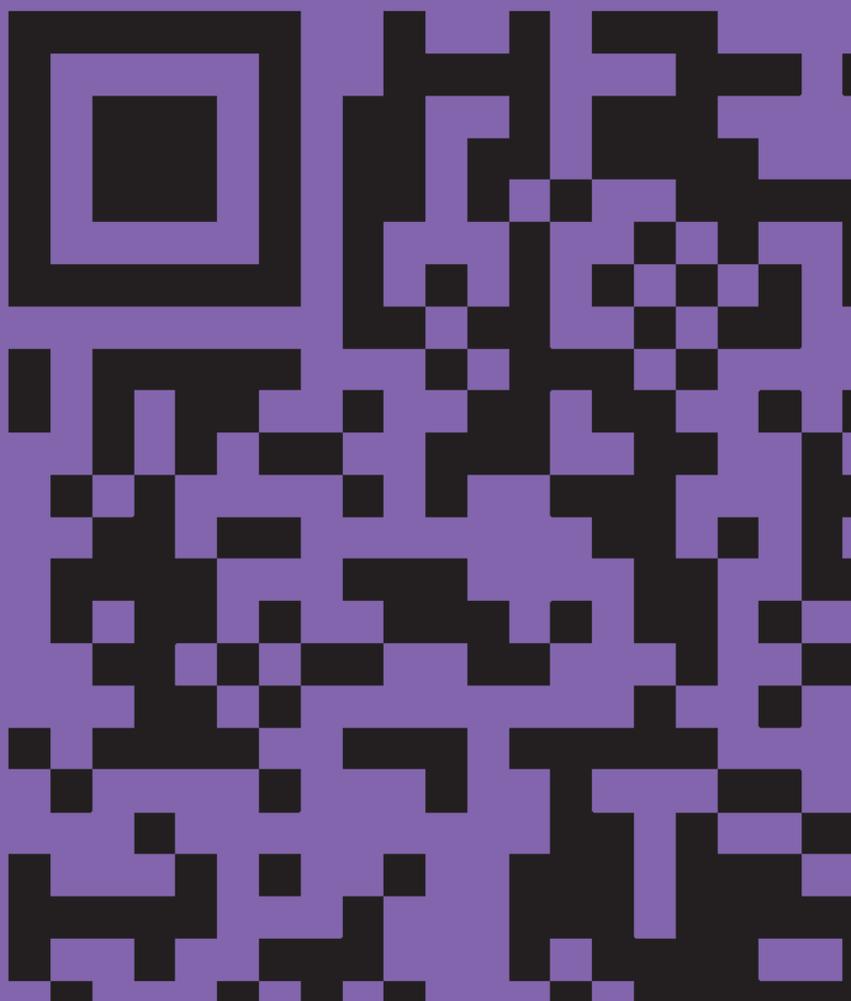
<sup>271</sup> Entrevista concedida para la realización de este libro.

<sup>272</sup> *Ibíd.*

<sup>273</sup> *Ibíd.*

# 3

## CONCLUSIONES





## 1. Conclusiones: 20 claves de éxito

A continuación se recuerdan las conclusiones de cada caso empresarial, aunque resumidas en pocas palabras clave para indicar caminos para una Economía del Diseño:

### Bimba y Lola

**Identidad:** pionera en el segmento semilujo en textil y complementos de mujer, diseño asequible, gran conocimiento del sector de la moda y habilidad para conseguir financiación.

**Posibilidades empresariales:** producción en España, alta diversificación de productos, modelo de tiendas propias y franquicias, estrategia comercial basada en una expansión rápida y continua, e internacionalización.

### Camper

**Identidad:** calzado de diseño, unión de tradición y modernidad, innovación tecnológica, nuevos métodos de manufactura industrial, estilo único y marca con personalidad.

**Posibilidades empresariales:** internacionalización, diversificación de las inversiones y de los sectores de actividad y distribución con distintos modelos de venta.

### Cookplay

**Identidad:** productos para la excelencia gastronómica, innovación y diseño, calidad y sencillez.

**Posibilidades empresariales:** producto global, vinculación con el mundo artístico para su posicionamiento como gama alta y comunicación muy focalizada a ciertos nichos de mercado.

### Cosentino

**Identidad:** I+D+i, innovación en superficies en cuarzo para arquitectura y diseño de interiores, responsabilidad social corporativa y organización eficiente de multinacional.



**Posibilidades empresariales:** política de desarrollo continuo de nuevos productos y marcas, reinversión de beneficios, internacionalización y política de distribución única (Cosentino Centers como plataformas comerciales y de servicio integral).

## Ecoalf

**Identidad:** I+D+i más diseño de moda, vanguardia en investigación textil, reciclaje, compromiso social unido a refinado estilo, lujo sostenible y “low profit”.

**Posibilidades empresariales:** inversión en investigación unida a externalización de la producción, internacionalización y nicho de mercado con valores sociales y ambientales.

## El naturalista

**Identidad:** calzado sostenible, diseño con valores, pionera en gestión ambiental y energética en las PYMES, artesanía e innovación.

**Posibilidades empresariales:** procesos eco-económicos, internacionalización y nicho de mercado con valores sociales y ambientales.

## Fjord

**Identidad:** consultora de diseño, Service Design e interacción, simplicidad elegante, servicios digitales que conecten emocionalmente con las personas, Design Thinking, Trends, multidisciplinaridad, experimentación y aprendizaje continuo.

**Posibilidades empresariales:** pertenencia a una red internacional, diseño de procesos y servicios, y proyectos de transformación estratégica y tecnológica.

## Gamesa

**Identidad:** sostenibilidad, energía eólica, ecodiseño, liderazgo tecnológico, diversificación geográfica y presencia en toda la cadena de valor.

**Posibilidades empresariales:** reducción de la estructura, optimización de gastos variables y control de la inversión en activos fijos y circulante.



## Hoss Intropia

**Identidad:** moda para mujer, exclusividad no excluyente, eclecticismo y diseño corporativo socialmente responsable.

**Posibilidades empresariales:** colaboraciones con diseñadores de prestigio, lujo y compromiso ético, nicho de mercado con valores sociales y ambientales, colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro e internacionalización.

## La chinata

**Identidad:** productos de alimentación gourmet y cosmética procedentes del aceite de oliva, I+D+i, calidad, buen precio y marca con personalidad.

**Posibilidades empresariales:** externalización de parte de la producción, diversificación del modelo de negocio, red de negocios La Chinata e internacionalización.

## Lékué

**Identidad:** líder mundial en objetos de silicona platino, fácil uso y calidad, innovación, productos imaginativos vinculados a la gastronomía, imagen atractiva y distribución cuidada.

**Posibilidades empresariales:** diálogo marketing-diseño desde el inicio, nicho de mercado de cocina creativa y sana, e internacionalización.

## Oficina de Innovación Política / Andrés Jaque Arquitectos

**Identidad:** análisis crítico y político, investigación, diseño de interiores y arquitectura.

**Posibilidades empresariales:** modelo que combina un estudio convencional con otro de investigación, generar posibilidades de negocio a través de la creación de “campos de interés”, concepto expandido de arquitectura y discurso dentro de un ámbito artístico.



## OHLab

**Identidad:** diseño de interiores, investigación, eficiencia e imaginación, innovación técnica y expresiva.

**Posibilidades empresariales:** externalización elevada de servicios y cultura colaborativa profesional.

## Oxymoron Madrid

**Identidad:** calzado artesanal español para hombre, lujo, diseños modernos y atrevidos.

**Posibilidades empresariales:** colecciones sin depender de temporadas, nicho de mercado masculino de lujo en crecimiento, colaboraciones en diseño, externalización de la producción, capacidad de producir en pequeños lotes y piezas únicas.

## Resol

**Identidad:** referente en el sector de la transformación del plástico, mobiliario de interior y exterior, innovación y diseño a precio muy competitivo.

**Posibilidades empresariales:** grupo empresarial, estructura y comunicación segmentada para concentrar esfuerzos en sectores concretos e internacionalización.

## Santa & Cole

**Identidad:** edición de diseño industrial y publicaciones, mobiliario de alta calidad, catálogo de excelencia, diseño de interiores, cultura material, independencia, protección de la propiedad intelectual y parque de conocimiento de Belloch.

**Posibilidades empresariales:** modelo de colaboración con diseñadores, diversificación relacionada entre sí, diseño global, externalización de la producción e industria de conocimiento.

## \*S,C,P,F...

**Identidad:** ideas de marca de largo recorrido, estrategia, eficacia, consistencia, comunicación emocional, aprendizaje y mestizaje continuo.



**Posibilidades empresariales:** colaboraciones, externalización de servicios, movilidad de profesionales y estructuras ad hoc para proyectos específicos.

### Soulsight

**Identidad:** consultora de diseño estratégico e innovación, pionera en la aplicación del Design Thinking en España, da sentido a través del diseño, nuevas metodologías de trabajo, compartir conocimiento y aprendizajes.

**Posibilidades empresariales:** nuevos modelos de organización y modelos de negocio, servicios o productos desde las personas y para las personas.

### Sra. Rushmore

**Identidad:** la fuerza de las ideas, creatividad eficaz y original, calidez, cuidado, ser distintos, mensaje sencillo y positivo con gran capacidad de empatía.

**Posibilidades empresariales:** internalización de los procesos, desplazamiento al punto de vista del consumidor y códigos propios para cada marca.

### Yorokobu

**Identidad:** revista de tendencias y diseño, combinación de vida digital y vuelta al papel, actualidad y fresca, diseño eficaz, dinámico y cambiante.

**Posibilidades empresariales:** nicho de mercado de personas interesadas en diseño, edición de contenidos a terceros y modos de trabajo deslocalizados y flexibles.

## 2. Conclusiones de la Economía del Diseño 20+20

El estudio de los veinte casos seleccionados confirma el punto de partida que constataba la gran diversidad del diseño en España, buscando a través de una mirada transversal la oportunidad de encontrar puntos de contacto más allá de la pluralidad. De esta forma, el estudio de la amplia gama de empresas presentada ha ido definiendo la Economía del Diseño como la confluencia de una cultura empresarial y las innovaciones aportadas por cada compañía desde el punto de vista creativo.



En esta Economía del Diseño se pone de manifiesto el profundo vínculo existente entre diseño e innovación. Por un lado, el diseño es un buen instrumento de difusión de los valores de una empresa y su calidad, bien como creación de marca o divulgación eficaz de la misma en medios de comunicación, logrando el posicionamiento adecuado; y por otro lado, también puede contribuir directamente a desarrollar esta innovación, siendo generador de elementos diferenciadores y modelos de negocio diferentes. El diseño, por tanto, se convierte en un productor de valor para las compañías, logrando la supervivencia de sectores o empresas, desde artesanos del calzado a fábricas especializadas en un producto. Una de las consecuencias fundamentales para la Economía del Diseño actual es evidente: el diseño capacita al tejido industrial a exportar sus productos.

En efecto, existe una tríada que aparece, en un primer análisis, como la fórmula de éxito para una buena parte de empresas de producto: internacionalización, diversificación y, en algunos casos, externalización. La internacionalización como búsqueda de mercados, la diversificación de la producción y de servicios como construcción de oferta y posicionamiento de mercado, y la externalización como forma de evitar el mantenimiento de grandes estructuras, atraer la inversión de capital y contar con la experiencia de otros, lo que permite un trabajo más especializado y pertinente para cada proyecto. Sin embargo, también se ha constatado que hay empresas que defienden lo contrario de la externalización, porque prefieren ejercer un control sobre todo el proceso o evitar un coste de transacción demasiado alto.

Por otro lado, en pequeñas y medianas empresas no es inusual encontrar compañías poco estructuradas o con un organigrama supuesto más que explícito, tendentes a la horizontalidad, sobre la que solamente se reconocen distintamente los puestos directivos. Además, también se detecta cierta tendencia a la dimensión creativa por encima de la dimensión de negocio, lo que, unido a otros factores como una excesiva falta de control, puede indicar un riesgo evidente, aunque también está dando lugar a fórmulas que parecían imposibles antes de la crisis y de la digitalización de las herramientas de trabajo.

Precisamente la naturalización del mundo digital parece ser otra asignatura pendiente en un porcentaje significativo de las empresas analizadas. Todas ellas tienen vida digital, pero por lo general lo único que hacen es trasladar el modelo tradicional a otro lenguaje, utilizando este entorno como exposición de catálogo y plataforma de venta, desconociendo todas las especificidades de este medio y no aprovechando, por tanto, todas las posibilidades que abre.

Nos encontramos en un momento de umbral a nuevas realidades que describíamos al inicio de este libro y que ya afrontan algunas compañías aquí tratadas (especialmente aquellas categorizadas con los descriptores “estrategia” o “investigación”), desde las



impresoras 3D a la individualización de procesos, consumo y comunicación. En muchas de ellas existe un pensamiento crítico que desvela realidades que pueden convertirse en oportunidades de negocio, innovación y crecimiento.

Y son precisamente estas compañías, que no inciden tanto en el producto sino en los procesos, las que están consiguiendo un mayor valor añadido y una visión que les permita adaptarse a otros contextos. Así, la innovación se genera de muchas formas, pero en estos momentos parece especialmente relevante la creada como fruto de la aplicación de metodologías procedentes del mundo del diseño, siendo las catalizadoras de esa innovación al propiciar cambios de perspectiva sobre cómo afrontar cada proceso empresarial.

Por tanto, además de su poder comunicativo, el diseño se reivindica como factor estratégico, vislumbrando desarrollos de la Economía del Diseño más allá de los parámetros convencionales, centrados en la producción y la estrategia de distribución. Todo ello en un tiempo en continuo cambio, al que varias de las empresas estudiadas reaccionan invirtiendo en investigación y formación continua de los propios trabajadores.

El diseño, una disciplina siempre volcada hacia el futuro, aparece pues como efectivo transformador de nuestro entorno y como generador de dinámicas orientadas a conectar los ámbitos de investigación y negocio. Por ello, esta Economía del Diseño se percibe también como un observatorio de análisis de estilos de vida, sensibilidades sociales en crecimiento y posibilidades de desarrollo, que son aprovechadas por las empresas para posicionarse en el mercado y volverse más competitivas.

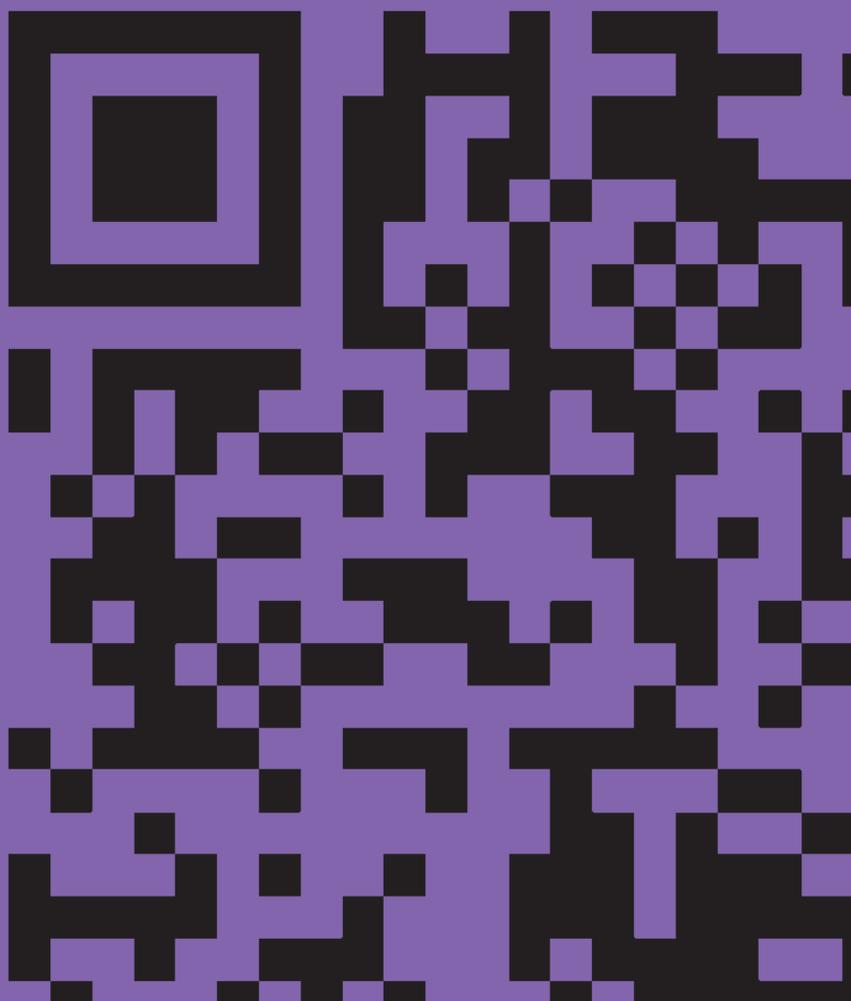
En este sentido, la responsabilidad social corporativa no parece ser ya una moda, sino un verdadero factor estructurante de la mayoría de las empresas. Por ello, valores como la sostenibilidad no son un simple añadido, sino que llegan a ser verdaderos fundamentos de todos los procesos de producción y distribución. Además, el diseño ético no solo es justo y necesario, sino que vende, y parece ser que cada vez lo hará más.

Hoy más que nunca las compañías deben centrarse en ofrecer valor diferencial a sus clientes y muchos de los procesos mostrados dentro de la Economía del Diseño son casos ejemplares de cómo llevarlo a cabo, porque ofrecen herramientas para entender mejor a los clientes y comprender acertadamente los contextos de actividad, identificando nuevas oportunidades y sus probabilidades de éxito, o porque aportan valor a procesos empresariales estancados.

En definitiva, cultura empresarial e innovaciones varias se unen para buscar la forma de afrontar con éxito las cambiantes circunstancias sociales en el interior de la actual Economía del Diseño, aceptando desde nuevas estructuras, lenguajes y métodos el desafío de imaginar y construir el futuro.

# 4

## BIBLIOGRAFÍA





- Ministerio de Economía y Competitividad de España [www.idi.mineco.gob.es](http://www.idi.mineco.gob.es) [accedido en marzo de 2015].
- Instituto Nacional de Estadística de España [www.ine.es](http://www.ine.es) [accedido en marzo de 2015].
- AA.VV. (2011), *El diseño en España. Estudio estratégico*, Federación Española de Entidades de Promoción de Diseño.
- AA.VV. (2012), *Estudio: El valor económico del diseño*, Observatorio Español del Diseño.
- AA.VV. (2012), *Las 40 empresas que crecen en tiempos de crisis*, Expansión.
- AA.VV. (2013), *Claves de la competitividad de la industria española*, PwC - Siemens.
- AA.VV. (2014), *La empresa mediana española. Informe anual 2014*, Círculo de Empresarios.
- Diamond, Sarah y Lewis, Linda (2011), *Innovation by design: differentiator in the digital age*, Options Politiques.
- Fernández de Lis, Santiago (2014), *Internacionalización y financiación de las empresas españolas*, BBVA-Research.
- Floridi, Luciano (2014), *The fourth revolution. How the infosphere is reshaping human reality*, Oxford University Press.
- Jarauta, Francisco y Medina, Pedro (eds.) (2014), *Cuadernos de Diseño: Diseño de procesos*, nº 4, Editorial IED Madrid.
- Lanier, Jaron (2014), *¿Quién controla el futuro?*, Debate.
- Nussbaum, Bruce (2014), *Creative Intelligence*, Harper Collins; y [creativeintelligence-book.com](http://creativeintelligence-book.com).
- Rifkin, Jeremy (2014), *La sociedad de coste marginal cero*, Paidós.
- Songel, Gabriel (ed.) (2008), *Diseño, Visión, Innovación*, Círculo de Bellas Artes.
- Trigo Portela, Joaquín y Semur Correa, Almudena (eds.) (2014), *Situación actual y retos de futuro de las pymes españolas*, Instituto de Estudios Económicos.
- Verganti, Roberto (2009), *Design Driven Innovation*, Harvard Business Press.



Sectores de la  
**nueva economía**  
**20+20**

**innovación**  
**y creatividad**

[www.eoi.es](http://www.eoi.es)

El proyecto **Sectores de la Nueva Economía 20+20** presenta experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la *Nueva Economía*, con el fin de generar conocimiento sobre esta nueva realidad empresarial que está surgiendo.

En la cuarta fase de este proyecto, desarrollada entre los años 2013 y 2014, se analizan 20 casos de éxito de cada uno de los siguientes sectores: *Economía de la Participación*, *Economía de la Felicidad*, *Innovación Turística*, *Innovación Agroalimentaria*, *Economía Disruptiva* y *Economía del Diseño*.

Con la incorporación de estos 6 nuevos sectores de Nueva Economía se completa la Colección de 20 sectores identificados y analizados en los que lleva trabajando la Escuela de Organización Industrial desde el año 2009.



con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"

