



## Manuel Estrada Diseño Gráfico

# Manuel Estrada Design

Datos de la empresa	
Nombre	Manuel Estrada Diseño Gráfico, S.L.
Sector CNAE	7410
Actividad	Diseño gráfico
Número de empleados	12
Facturación	1,3 millones €
Año de creación	1991
Dirección	Diego de León, 51, 3ºD. 28006 Madrid
Teléfono	91 559 15 78
Web	<a href="http://www.manuelestrada.com">www.manuelestrada.com</a>
Persona entrevistada	Manuel Estrada
Cargo	Director general

### 1. Proyecto empresarial y modelo de negocio

A partir de la eclosión del diseño que, como exponente de renovación cultural, tuvo lugar en la España de la transición, Manuel Estrada, con su experiencia y “escuela” abrió su propio estudio en 1989. Su actividad se volcó de lleno hacia el diseño gráfico: logos y cubiertas de libros, revistas y carteles. Poco a poco su actividad fue extendiéndose a todas las actividades relacionadas con la gráfica. Desde entonces, el estudio fue creciendo hasta llegar a ser el equipo actual de doce personas que realiza programas de “identidad corporativa”, colecciones de libros y proyectos editoriales, o de “identidad visual” para museos, la gráfica de eventos y proyectos de señalización y arquigrafía (diseño interior). El accionariado de la empresa corresponde casi en su totalidad a su fundador, con una pequeña participación de un segundo socio.

El estudio tiene dos líneas de negocio principales:

- Diseño editorial, que se ocupa de la maquetación, portadas, grafía, etc., de diferentes publicaciones.



- Diseño corporativo, orientado al desarrollo de los elementos que configuran la imagen de marca: logotipos, memoria, publicaciones, web, estilo de empresa e identidad corporativa, etc.

En ambos casos, el diseño en web ocupa un espacio propio, dado que, actualmente, tanto la edición como la imagen corporativa quedarían incompletas sin su expresión digital. A partir de esta realidad, la empresa realiza sitios web de empresas, entidades, eventos, etc., lo que ha dado lugar a una transformación y aumento del potencial de sus líneas de negocio.

Analizando más en profundidad el contenido de estas actividades, puede apreciarse que ambas tienen como sustrato común el desarrollo de la “identidad visual”. Lo que significa que el diseño, en este caso el “continente”, tiene que expresar plásticamente el “contenido”, es decir, las ideas, la estrategia, la actividad, etc., del ente al que se refiere. En otras palabras, en los productos de Estrada el diseño no es solo estética sino, sobre todo, expresión de personalidad.

El público objetivo de la empresa está constituido por empresas e instituciones. Las Pymes que quieren desarrollar su imagen corporativa son el segmento de mercado numéricamente más importante; sin embargo, son las grandes empresas e instituciones las que demandan a Estrada los proyectos estratégicos que le proporcionan mayor visibilidad e ingresos.

Además de sus clientes, los principales grupos de interés de Estrada son:

- Su personal.
- Su equipo de colaboradores o partners externos que aportan a la empresa asesoramiento estratégico y soluciones informáticas.
- La Asociación de Diseñadores de Madrid (DIMAD), de la que el fundador de la empresa es actual presidente, constituida con el objetivo de convertirse en un instrumento estratégico de referencia para la promoción, proyección y divulgación de una cultura del diseño que tiene al conjunto de la sociedad como destinatario final.

Una de las actividades que conlleva mayor complejidad en sus procesos de “producción” es el diseño e implantación de logotipos de empresas, como expresión del valor creativo llevado a la industria y expresión sintética de la fortaleza y los valores de la empresa. En estos casos las fases de un proyecto tipo son las siguientes:

- Análisis exhaustivo de la información relevante para el proyecto: personalidad del cliente, necesidades y objetivos, posibles especificidades o problemas asociados a su imagen, etc.
- Contraste de este análisis a través de un documento de síntesis.
- Realización de bocetos.
- Presentación al cliente de una selección de bocetos argumentada.
- Apoyo al cliente en su toma de decisión, haciéndole ver, más allá de lo que le que pueda gustarle, lo que es mejor para sus objetivos y su imagen.
- Implementación del logo elegido por el cliente en función de sus aplicaciones, contexto y soporte: papelería, presentaciones, productos, web, etc.



Por su parte, la actividad de diseño editorial suele dar lugar a proyectos más sencillos y de mayor rapidez de ejecución.

En cuanto a medios y herramientas, la empresa dispone de ordenadores y software de última generación para aplicaciones de diseño gráfico; sin embargo, la creatividad y experiencia de su equipo humano constituye su principal herramienta de producción.

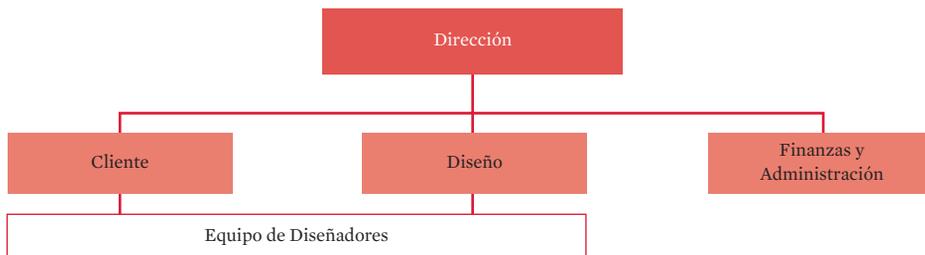
Estrada está acreditada con las certificaciones ISO 9000 para la gestión de la calidad e ISO 14000 de gestión medioambiental. Su sistema de calidad comprende el proceso semanal de análisis y distribución del trabajo. Todos los viernes el equipo de dirección configura el plan para la semana siguiente y el lunes por la mañana se distribuye el trabajo entre todo el equipo.

La fortaleza comercial y de marketing de la empresa se deriva, principalmente, de la fidelización de sus clientes y de la transmisión “boca a boca” de la calidad de sus realizaciones. También se apoya en la presencia en revistas especializadas y la participación en exposiciones y eventos relacionados con su actividad. Por otro lado, su web es un excelente instrumento de marketing y también de pedagogía del diseño.

## 2. Organización y capital humano

El director de esta empresa se apoya en un equipo compuesto por otras cinco personas que se distribuyen la responsabilidad comercial (Cliente), de producción (Diseño) y administrativa y que actúa de forma colegiada para la toma de decisiones y planificación estratégica. Por debajo se encuentra un equipo de seis diseñadores que realiza las tareas de producción.

**FIGURA 1**  
Organigrama de la empresa



El negocio de Estrada se centra en España, aunque con cierta frecuencia llevan a cabo proyectos de carácter internacional. Como ejemplo, en 2009, el grupo Laureate International Universities, que es la red internacional de universidades privadas líder en educación superior en el mundo, encargó el diseño y apoyo a la implantación de un signo que



lo representara y fuera aceptado gradualmente por todas sus universidades. De cara a un próximo futuro la empresa trabaja en una red latinoamericana de diseño en colaboración con un estudio en Miami y otro en São Paulo.

La plantilla de la empresa está compuesta de doce personas que, salvo las dos que se dedican a tareas administrativas, tienen en común una misma forma de comprender el diseño que se complementa con una notable diversidad de especialidades: diseño artístico, diseño industrial, diseño en web, etc.

El principal rasgo de la gestión de los recursos humanos es el estímulo a la colaboración y a la comunicación interna, de gran fluidez tanto vertical como transversal, lo que constituye un elemento de motivación y permite evitar que se formen cuellos de botella en los proyectos. Además, la retribución de todo el personal tiene una parte variable condicionada al cumplimiento de objetivos personales y de empresa. Al respecto hay que señalar que hasta hoy los resultados de la empresa han permitido, todos los años, hacer frente a esta retribución.

Por otro lado, el estudio cuenta con una agenda de colaboradores externos de diferentes especialidades (fotógrafos, investigadores de información, asesores, informáticos, etc.), que multiplican su capacidad operativa.

Aunque salvo el personal de administración, todos han realizado estudios universitarios de diseño o de arte, es necesario completar su aprendizaje del oficio en el puesto de trabajo. Otras dos áreas son clave en la formación del equipo: las aplicaciones de software que requieren una permanente puesta al día y el inglés, ya que sus clientes españoles, por no hablar de los extranjeros, cada vez hacen más publicaciones en inglés.

### 3. Cultura de empresa

El sueño de este estudio es convertirse en un punto de referencia en España, aunque en parte ya lo sea, por la calidad de sus trabajos y el nivel de su diseño, por la importancia y la trascendencia de sus proyectos y de sus clientes, y también, y no en menor medida, por sus planteamientos éticos y su responsabilidad profesional.

Para ello se propone llegar a ser el principal estudio de diseño gráfico y *branding* (proceso de hacer y construir una marca) en nuestro país, en el mundo latino e incluso en el sur de Europa. Es un objetivo ambicioso si se tiene en cuenta que España y Madrid, no han sido, ni son aún, territorios propicios para el diseño, ni enclaves del diseño a nivel internacional, pero es alcanzable. Además, también es misión y deseo de la empresa trabajar para la sociedad en la que vivimos y, en consecuencia, ser reconocida por esta.



Para alcanzar estos objetivos la empresa promueve una serie de valores que son asumidos por todo su equipo humano:

- Alto nivel de formación en diseño y posición central de este como elemento diferenciador y catalizador del capital intelectual.
- Concepción profunda del diseño que transmite ilusión y optimismo a través de los propios proyectos y de su desarrollo, del compromiso con la calidad y la excelencia y también generosidad, que no es sino una forma de inteligencia, para encararlos.
- Colaboración interna en un clima de participación y fluidez en la comunicación.

La responsabilidad social empresarial es otro aspecto definitorio de la personalidad de Estrada. En este sentido hay que destacar la proyección externa de este comportamiento a través de numerosas realizaciones no remuneradas, así como del compromiso con la sostenibilidad medioambiental:

- Creación y dirección DIMAD, con la ilusión puesta en contribuir, entre otras cosas, al cambio de imagen de España destacando la energía creadora frente a los tópicos habituales.
- Impulso y colaboración en una serie de proyectos orientados a divulgar la cultura del diseño, el emprendimiento y la valorización del empresariado, como es el caso de las campañas realizadas con DIMAD y Madrid Emprende,
- Separación sistemática de residuos, mensajería urbana por bicicleta y colaboración en campañas de sensibilización ecológica.

En cuanto a la proyección interna de la RSE, como acabamos de comentar, estamos ante un caso de cultura participativa edificada alrededor de la calidad en el diseño. En este sentido, y como rasgo identificativo nos remitimos a la concepción compartida del “diseño como expresión del contenido” a la que nos hemos referido al hablar de los productos y servicios de la empresa.

Otro aspecto de gran interés es la práctica de una política de intercambio con uno de sus *partners*: empresa especializada en informática a la que Estrada presta servicios de diseño e imagen y de la que recibe asesoramiento y aplicaciones de software, sin que medie ningún tipo de retribución ni una contabilidad del debe y haber de cada uno.

#### 4. Estrategia y posicionamiento

La diferenciación en producto/servicio y un crecimiento moderado, pero sostenido, han sido siempre los dos ejes vertebradores de la estrategia de la empresa. De cara el futuro, la creación y expansión de la red internacional de diseño, mencionada con anterioridad, como instrumento para el intercambio de experiencias e innovaciones y colaboración en proyectos, constituye otro eje estratégico.



Estrada es un estudio singular que presenta ciertas fortalezas en relación con su competencia:

- En relación con el segmento de estudios de diseño, normalmente de menos de cinco personas, su ventaja es su mayor dimensión y complejidad, lo que le permite abordar proyectos más ambiciosos.
- En este mismo sentido hay que recordar que el abanico de conocimientos y experiencia de su equipo humano, le permite abordar proyectos multidisciplinares y de gran diversidad temática y sectorial: libros y publicaciones, logos, *packaging* (envasado, embalaje), webs, eventos, exposiciones, cultura, industria, comercio, etc.
- En relación con las agencias de *branding*, generalmente de mayor tamaño, su punto fuerte es la capacidad de diferenciación y el concepto profundo de diseño, frente a un interpretación del mismo instrumental y banalizada.

Su punto más débil estriba, precisamente, en su pequeña dimensión frente a estas últimas y, en consecuencia, su menor capacidad para abordar proyectos de desarrollo de imagen y logo de empresas de carácter multinacional, lo que no es ajeno, por otra parte, a la necesidad de mejorar el nivel de inglés del equipo.

Como se deduce de lo que acabamos de comentar, la competencia de la empresa son pequeños estudios nacionales y grandes agencias de *branding*, a menudo multinacionales. En relación con los primeros, además de las ventajas ya mencionadas, conviene resaltar que la nueva eclosión del diseño que se vive en la actualidad, como exponente de una profesión con indudable futuro, ha dado lugar a una profusión de estudios todavía con poca experiencia y dominio técnico, y el planteamiento ilusorio de que con tener creatividad es suficiente. Frente a las grandes agencias, el terreno en el que Estrada es más competitivo es el de los proyectos singulares y pluridisciplinares, en los que el diseño debe expresarse en toda su complejidad y profundidad.

La empresa cuenta con un Consejo Asesor, constituido por personas de relevancia en el mundo del diseño y/o de la planificación estratégica. Tanto en este ámbito de planificación estratégica como en el plano operativo, la empresa cuenta con el apoyo de otro de sus *partners*; en este caso se trata de una pequeña empresa de consultoría que le presta servicios de asesoramiento jurídico y fiscal, y para la elaboración de instrumentos planificación y gestión: presupuesto anual, cuadro de mando, etc.

## 5. Innovación

Más allá del carácter innovador inherente al diseño y lo que significa de innovación en producto, la empresa es también innovadora en sus propios procesos, sin necesidad de que ello se materialice en un plan específico.

En este sentido, la incorporación de equipos y soluciones informáticas que combinen las mejores y más avanzadas herramientas para el diseño, con la eficiencia y seguridad en el almacenamiento de información, constituye una preocupación permanente. Al respecto hay



que tener en cuenta que la información gráfica y las aplicaciones para su tratamiento exigen equipos de gran potencia y alta capacidad de almacenamiento; sin olvidar que esta información recoge todo el capital intelectual de la empresa.

En cuanto a la innovación en producto, la empresa no solo mantiene una vigilancia constante de las nuevas tendencias y formas de expresión del diseño, sino que ha iniciado el proyecto de creación de una red de colaboración internacional en este campo.

Quizás el mejor resultado de esta actitud innovadora y de la concepción integradora del diseño como expresión de identidad visual, sean algunos de los encargos recibidos por el estudio:

- Museo del Ejército, 2010: creación del logo y desarrollo de una nueva imagen corporativa como institución democrática y abierta a la cultura.
- Logotipo de la primera Feria Emprende, celebrada en 2010: dirigida a emprendedores y pequeños empresarios y promovida por el grupo Recoletos, IFEMA (Feria de Madrid) y el Ayuntamiento de Madrid, hoy es expresión de Madrid Emprende, iniciativa del Ayuntamiento en colaboración con DIMAD y la Asociación de Jóvenes Empresarios de la Comunidad de Madrid.
- Revista *Spain Gourmettour*: desde hace ocho años Estrada es responsable del diseño, dirección de arte, maquetación y realización de las cubiertas de esta publicación del ICEX (Instituto de Comercio Exterior), con una solera de más de 25 años, dirigida a un público especializado para la promoción de los productos gastronómicos españoles en los mercados exteriores.
- Centro Atlántico de Arte Moderno de Gran Canaria (CAAM), 2010: comisariado y diseño de la exposición “Manuel Estrada. Donde Nacen las Ideas. Cuadernos del Equilibrista”, que expresaba un recorrido inédito a través del proceso creativo del diseño.
- Laureate International Universities, 2009.

Las TIC han potenciado tanto los procesos de diseño como los productos resultantes de este. Aunque en esencia se siguen recorriendo las mismas etapas, las herramientas informáticas, aplicaciones CAD, paletas de color, sistemas de almacenamiento y gestión documental, etc., han aumentado extraordinariamente las posibilidades de simulación y realización de pruebas para llegar al producto deseado en menos tiempo.

De la misma forma, el propio producto puede incorporar formas tecnológicas de expresión que no eran usuales anteriormente: desde vídeos o animaciones digitales anexas a productos tradicionales, hasta productos de esencia digital como maquetación de publicaciones digitales, webs, webs autocambiantes, etc.

Como puede observarse, las TIC han ido penetrando en el diseño de una forma natural. En el caso de Estrada se aprovecha todo su potencial para alcanzar mayor eficiencia en los procesos y diversidad y riqueza en los productos. No obstante, el estudio emplea la tecnología desde la experiencia en el oficio y con una perspectiva estratégica propia; pues lo contrario, es decir, dejarse arrastrar sin un criterio claro por las facilidades de las herramientas tecnológicas, solo da lugar a un empobrecimiento y banalización del diseño.



## 6. Integración y cadena de valor

La investigación acerca del diseño y el capital intelectual son los elementos cimentadores de la cadena de valor de Estrada. La capacidad creativa y técnica multidisciplinar se pone de manifiesto en la creación de producto y es en la que se sustenta el proceso productivo (diseño).

**FIGURA 2**

Cadena de valor de la empresa



Estrada mantiene una alianza con Simple, pequeña empresa de informática, en virtud de la cual ambas empresas intercambian servicios de sus especialidades respectivas sin que medie remuneración económica. Ello permite al estudio disponer de un soporte tecnológico que le evita derivar importantes esfuerzos hacia tareas que no constituyen su núcleo de actividad (desarrollo de software, gestión y mantenimiento de sistemas, etc.), sin más coste que el de dedicar un esfuerzo que resulta comparativamente pequeño, porque este sí que se centra en su ámbito de conocimiento, para atender las necesidades de diseño de su socio. También en materia de alianzas hay que recordar la iniciativa, ya en marcha, de creación de una red latinoamericana de diseño.

La capacidad pluridisciplinar de la empresa se basa en el dominio e integración de conocimientos de las diversas disciplinas que han ido poniéndose de manifiesto a lo largo del texto:

- Características de las materias primas que actúan como soporte físico del objeto diseñado: papel, cartón, plástico, tejidos, etc.
- Impacto contaminante de los materiales y posibilidades de reciclaje: tintas, papel, etc.
- Elementos gráficos: color, tipografía, etc.



- Arte en general y su expresión en imágenes en particular: fotografía, vídeo, ordenador, etc., así como la compaginación de elementos visuales analógicos y digitales.
- CAD y aplicaciones TIC de tratamiento de imagen.
- Sistemas de almacenamiento y gestión documental.
- Marketing y comunicación.
- Edición analógica y digital.
- Dominio del entorno como suma de aspectos culturales, económicos y sociológicos.
- Aspectos relacionados, en cada caso, con el proyecto concreto: empresa, sector, país, etc.
- Innovaciones y tendencias en el propio campo del diseño.

La creación de valor añadido por parte de la empresa es muy impactante desde el punto de vista intangible, en la medida que constituye la imagen visual de sus clientes. Cuantitativamente, la aportación de valor añadido propio que acompaña a sus productos y servicios también es muy elevada: del orden de las dos terceras partes en todos los casos, pudiendo alcanzar hasta un 90% si se incluyen las aportaciones de sus colaboradores más habituales.

## 7. Claves de éxito

Manuel Estrada practica, con uno de sus *partners*, un modelo de colaboración que se basa en el intercambio de servicios de conocimiento de sus respectivas especialidades, sin ánimo lucrativo, ni exigencia de equilibrio contable, sino de satisfacción recíproca.

Por otro lado, la capacidad creativa y técnica multidisciplinar es la fuente de generación del alto valor añadido, desde un punto de vista intangible, que la empresa proporciona a sus clientes, en la medida en que da lugar a la imagen visual de estos. La investigación en diseño y el capital intelectual son los elementos garantes del conocimiento que permiten integrar el proceso (diseño) en el producto resultante.