

# Escenarios de futuro de la artesanía española

---

---



## Escenarios futuros para el sector de la artesanía

### INFO

**Palabras clave:** diseño, artesanía, escenarios, tendencias, futuro

Parte de este trabajo ha sido publicado en: **DEFORMA Cultura Online**, 2012

**ISSN:** 2253-8054

Sendemá Editorial



Licencia Creative Commons

Esta investigación ha contado con el apoyo de la beca 2011 convocada por la Fundación Española para la Innovación de la Artesanía (Fundesarte)

---

### CRÉDITOS

#### Investigador principal

Dr. Manuel Martínez Torán, Upv

#### Ayudantes de investigación

Cristina Toledo, Idf

Miguel Fernández Vicente, Idf

#### Equipo de investigación

Dr. Francisco Berenguer, Upv

Dr. Andrés Conejero, Upv

Dr. Javier Colomer, Upv

Dr. Cayetano Cruz, Unex

Juanjo Guerrero, Unex

© de los textos e imágenes: sus autores

Instituto de Diseño y Fabricación  
Universitat Politècnica de València  
Camino de Vera s/n  
46022 VALENCIA  
T. +34 96 387 70 00 (Ext. 74642)  
mmtoran@idf.upv.es  
www.fablab.upv.es

# Introducción

*“Estoy dedicando más tiempo para mirar de otra manera”*

Nos sorprendió Verónica cuando estábamos hablando del escenario (“el sastre”), haciendo su valoración personal sobre los productos y servicios personalizados, y que Raúl completó el debate diciendo “lo que voy a hacer, lo tengo que hacer bien”. Esto nos hizo ver que hay una conciencia crítica en un pequeño sector artesano sobre su propio trabajo, con sus inquietudes y sus ganas de seguir adelante.

Para poder avanzar necesitamos mirar “de otra manera”, y tratar de sacar el trabajo diario con satisfacción, pero teniendo puesta la vista en lo que sucederá, que nos asegura afrontar el futuro con seguridad.

Para ayudar al artesano, no sólo a los concienciados, a todos, pensamos dedicar esta investigación, con el objetivo de mirar al futuro con más criterio, a partir de una serie de situaciones que pueden o podrán presentarse durante esta década.

Y aunque los criterios en este sector no siempre parten de la aparición de inquietudes creativas comunes, sí que es cierto que hay un común denominador, pues “la gente de fuera te aprecia”, como sentenció Elisa en la reunión que tuvimos con varios amigos artesanos “inquietos”.

*Encuentro con artesanos realizado en el Centro de Artesanía de la Comunitat Valenciana, Diciembre 2011*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Fundesarte por apoyar esta investigación.

A Sendemá por creer como editores en parte de sus contenidos.

A los 17 expertos que contribuyeron con sus valoraciones y dedicaron su tiempo a reflexionar.

A los 11 artesanos que nos abrieron las puertas de su taller, y que no tienen tanto tiempo.

A los 6 artesanos "inquietos" que conocieron antes que nadie esta investigación.

Al Centro de Artesanía de la Comunitat Valenciana porque se interesaron por nosotros desde el principio y han caminado a nuestro lado.

A nuestro grupo de investigación de la Universitat Politècnica de València, que ha visto los avances de este trabajo.

A los nuestros, que les hemos quitado una parte de nuestro tiempo.

---

# Objetivos

(\*) ACKOFF, R.L. (1973). Science in the systems age: beyond IE, OR and MS. Operations Research, nº 21.

Este estudio ha tenido como objeto analizar negocios y talleres representativos del mundo de la artesanía con el objetivo de diseñar y construir unos escenarios futuros, compatibles y efectivos, en los que el sector pueda basarse para desarrollar un modelo de negocio rentable.

La contribución de este estudio a la artesanía española supone una ayuda a su gestión estratégica y al diseño de acciones concretas, articuladas a través de la innovación, que sirvan de orientación para una toma de decisiones informada y consciente.

Hemos utilizado las herramientas necesarias para establecer las pautas y directrices que conforman los distintos modelos y tipos de actuación, permitiendo a esta actividad contar con un referente para poder mejorar sus procesos de innovación: estructurales, funcionales, comunicativos o comerciales. De esta forma se podrán sistematizar y coordinar todos los esfuerzos hacia una mayor eficiencia, como sector y, en particular, como empresa. Además, entendemos que el diseño, entendido como disciplina, puede jugar un papel fundamental en la planificación y desarrollo de esa visión de futuro, para los productos y servicios, en los que este estudio prospectivo ha querido incidir, y con ello facilitar ese encuentro creatividad y negocio, base del sector artesano.

Hemos utilizado el método prospectivo como punto de partida para el diseño y la elaboración de políticas y estrategias innovadoras, destinadas a alcanzar los objetivos que cualquier empresa de la artesanía española en la sociedad contemporánea se debe plantear. Como consecuencia, proponemos y desarrollamos un nuevo modelo de observación del entorno, para apoyar a las micro y pequeñas empresas que integran este sector, desde

la óptica prospectiva. Consiste esencialmente en visualizar el futuro cuando éste no puede ser visto simplemente como una prolongación del pasado. Esta visualización requiere tener en cuenta un panorama de todos los futuros posibles (también llamados futuribles), cada uno de los cuales está representado por un escenario determinado. El escenario es una situación que puede o podría presentarse en el futuro como resultado de una acción humana o de la evolución de acontecimientos actuales. Las premisas formuladas para el desarrollo de la investigación se fundamentan en la observación de aspectos principales:

- La influencia determinante que ejerce la sociedad de la información y el conocimiento a través de las TICs en nuestras vidas, y más concretamente en las organizaciones y en sus estrategias de innovación, tanto para el desarrollo de productos, servicios, procesos, como en las formas de comunicar y organizarse.

- Los vínculos y relaciones indisolubles entre los entornos de innovación más tradición, proyecto y diseño. Comparten y entrecruzan conceptos metodológicos y de gestión, y generan acciones estratégicas de tipo prospectivo.

- La acción prospectiva o análisis prospectivo, por su parte, es un panorama de los posibles futuros o escenarios, que no son improbables a la luz de las causalidades pasadas y de la interacción entre las intenciones de las partes interesadas. Según Ackoff (\*), el planeamiento consiste en la concepción de un futuro deseado y de los medios prácticos para alcanzarlo. Debe tenerse en claro que el plan (un instrumento de disciplina y consistencia) es solo una etapa en el proceso de planificación (un instrumento de diálogo).

## Método de estudio

<sup>1</sup>Manuel Martínez Torán, <sup>1</sup>Andrés Conejero Rodilla, <sup>1</sup>Francisco Berenguer Francés, <sup>2</sup>Cayetano Cruz García

<sup>1</sup>Universitat Politècnica de València, <sup>2</sup>Universidad de Extremadura

### RESUMEN

*La contribución de este estudio a la artesanía española supone una ayuda, en el complejo contexto actual, a su gestión estratégica y al diseño de acciones concretas, articuladas a través de la innovación, que sirvan de orientación para una toma de decisiones informada y consciente. Para ello, hemos utilizado las herramientas necesarias para establecer las pautas y directrices que conforman los distintos modelos y tipos de actuación, permitiendo a su empresa contar con un referente para poder mejorar sus procesos de innovación: estructurales, funcionales, comunicativos o comerciales. De esta forma se podrán desarrollar todos los esfuerzos hacia una mayor eficiencia, como sector y, en particular, como negocio.*

---

Para llegar a estos objetivos, utilizamos la prospectiva como método de investigación, en concreto el método de escenarios. Frente a métodos de análisis e investigación clásicos, la prospectiva es una herramienta que permite realizar un estudio riguroso sobre el porvenir teniendo en cuenta variables del entorno que influyen directa o indirectamente en el caso de estudio.

Una de las máximas en las que se basa este método es en la certeza de que el futuro no está escrito, sino que se construye. Se trata pues de una disciplina optimista y proactiva, ya que nos permite planificar las acciones y cambios necesarios, para acelerar o evitar ciertas actitudes que no resultan efectivas. En ese sentido ya apuntaba Berger en los años 50, que "la aceleración de la historia obliga a los hombres a prever sus actos de otra manera, ya que las consideraciones del mañana no serán igual a las de ayer" (GODET y DURANCE, 2011).

Los cambios producidos en la esfera socioeconómica, hace ya algún tiempo que han provocado un giro en los mercados, generando nuevos hábitos y expectativas por parte de los consumidores que suponen a las empresas un esfuerzo para adaptarse a estas nuevas realidades si desean seguir siendo competitivas. El método de escenarios nos servirá de guía para la descripción de esas nuevas exigencias a tener en cuenta. Bluet y Zemor (1970) definen un escenario como "el conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura" .

Esta metodología requiere por un lado, un análisis previo y global del sector con el que seleccionar una muestra representativa de las distintas especialidades que configuran el sector en España, y por otra parte, el estudio del entorno es fundamental para poder entender y tener en cuenta variables que influyen directa o indirectamente en el sistema.



Participantes de focus group final al que se presentaron los escenarios. Fueron: Elisa Pérís Roca (Orfeberes Peris Roca), M<sup>a</sup> Teresa Miñana (taller de fibras vegetales), Salvador Negre y M<sup>a</sup> Jesús Ten (Art Antic L'Alcora), Raül Ferragud (El Taller de Lutheria) y Verónica Palomares (artista fallera).

En cuanto las fuentes secundarias hemos tomado como referencia informes, libros, y otras publicaciones y plataformas de referencia internacional, sobre distintos temas relacionados con la prospectiva y la innovación, detectando en ellos los aspectos clave. Así mismo, y en cuanto al sector artesano se refiere, hemos tenido en cuenta toda una serie de referencias, estudios y publicaciones realizados sobre el sector a nivel estatal e internacional. De los que destacan por su relevancia, son los desarrollados por la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa: "Claves Estratégicas para la Promoción de la PYME Artesana" (2007), "El sector artesano español en las fuentes estadísticas y documentales" (2009), y más recientemente "La competitividad del sector artesano en España" (2011).

Para la selección de las fuentes primarias, con el fin de obtener una muestra heterogénea y conocer de primera mano al sector, se escogieron las especialidades de mayor presencia y teniendo en cuenta las siguientes mesas sectoriales (GENERALITAT VALENCIANA, 2006): cerámica y vidrio, instrumentos musicales, moda, fiestas, madera y mueble, entidades genéricas y agroalimentaria.

Se procedió a realizar distintas visitas a estos talleres y negocios, donde se recogieron datos específicos a través de una entrevista personal y apoyados por un cuestionario, diseñado para la ocasión. Los aspectos que interesaba valorar fueron los siguientes:

- Ideas: Cualquier proyecto de innovación implica un aprendizaje y la gestión de las ideas que se tienen. Una innovación es una idea nueva que puede ser una nueva combinación de ideas anteriores, un esquema que modifica el orden presente y una fórmula única percibida como nueva por los individuos implicados. Lo que define el grado de innovación es en estos

momentos más la percepción del cliente que tiene de la empresa, que el propio estado tecnológico en un momento dado. La percepción de un producto y/o servicio como innovador no se debería a una propiedad inherente al mismo, sino que es una apreciación subjetiva del observador. Un mismo diseño podrá parecer innovador o no simultáneamente a varios observadores (NAVINCHANDRA, 1990).

Las innovaciones en las funciones del objeto diseñado, pueden modificar el comportamiento del usuario, pueden variar los hábitos de consumo o de trabajo de los clientes y, en consecuencia, se producirá finalmente un aprendizaje. La empresa y la sociedad en su conjunto deben apropiarse de la innovación. En este proceso de apropiación, la percepción del riesgo y la comprensión de la idea, son tan fundamentales como la propia innovación (BORJA DE MOZOTA, 2006). El diseño puede ayudar en el aprendizaje y en la comprensión de la innovación del artesano.

- Producto: Se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto a su uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso o otras características funcionales (OECD, 2005).

Las innovaciones de producto pueden utilizar nuevos conocimientos o tecnologías, o basarse en nuevas utilidades o combinaciones de conocimientos o tecnologías existentes. El término "producto" cubre a la vez los bienes y servicios. Las innovaciones de producto incluyen la introducción de nuevos bienes y servicios y las mejoras significativas de las características funcionales o de utilización de bienes o servicios existentes.

*En el área de marca hemos elegido a Juan Carlos Santos por su experiencia y conocimiento en marketing para el sector. También hemos contado con Christopher Smith (BrandSmith) como especialista en esta materia, por su visión sobre las marcas y actividad desarrollada con todo tipo de empresas.*

*Para obtener el filtro desde el punto de vista estratégico, contamos con Javier Sastre (Sastre & Asociados) dada su trayectoria para conseguir que las empresas con las que colabora se conviertan en entidades innovadoras líderes, con Jordi Montaña (Rector de la Universidad de Vich), catedrático y profesor de ESADE, y con Raúl Abeledo, economista (grupo Econcult de la Universitat de València), especializado en desarrollo local, sostenibilidad y planificación cultural.*

*En aspectos relacionados con las características de producto contamos con Nani Marquina, empresaria textil y diseñadora reconocida con el Premio Nacional de Diseño, que ostenta la presidencia de Red (Asociación de Empresas de Diseño Español), con el profesor Joan Rieradevall, investigador principal del grupo Sostenipra del Instituto de Ciencia y Tecnología Ambiental (ICTA), de la Universidad Autónoma de Barcelona, que nos aportó su visión desde el punto de vista medioambiental, y con Javier Peña, profesor de la Escuela Elisava (Universidad Pompeu Fabra) y Director Científico de Mater-Centro de Materiales del FAD, que realizó su contribución en cuanto a materiales.*

*En el área de distribución, contamos con Ferran Amat, propietario y cabeza visible de Vinçon, uno de los establecimientos pioneros en la difusión del diseño en España, especializado en productos para el hogar, la decoración y artículos de regalo, así como con Cristina Ferrer, fundadora de Modernhaus, empresa pionera en España en importación y distribución de productos y complementos para el hogar y regalos de alta calidad.*

*Desde el punto de vista del conocimiento contamos con Isabel Campi, profesora de l'Istituto Europeo de Design y de la Escuela Eina, presidenta de la Fundación para la Historia del Diseño que ha participado en diferentes encuentros de artesanía, Tachy Mora, periodista especializada en diseño y autora del libro "Artesanía Española de Vanguardia. Innovación y diseño en las industrias artesanas contemporáneas" (2011), y con Jesús Ángel Prieto, Profesor de la Escola Massana de Barcelona. Presidente de Artistas y Artesanos del Fomento de las Artes Decorativas (A-FAD) entre el 2003 y 2007, que ha participado en múltiples actividades del sector desde 1998.*

*Miguel Ángel Acero, profesor de la Universidad de Oviedo, ha participado como experto en tecnologías de la información y de la comunicación.*

*Como representante de las entidades de apoyo a la artesanía a participado Fundesarte, fundación pública estatal cuya misión es trabajar junto con las administraciones y los artesanos a favor de la promoción, la profesionalización y el éxito de la microempresa artesana, donde contamos con su responsable de proyectos, Marta Klecker.*

*Finalmente contamos con Enric Bas, que es Director de la Unidad de Investigación FuturLab, de la Universidad de Alicante, referente nacional de la ciencia prospectiva, así como con Javier Colomer profesor de la Escuela de diseño cerámico de L'Alcora (Castellón) e investigador colaborador del Instituto de Diseño y Fabricación de la Universitat Politècnica de València, que ha trabajado sobre la aplicación de una herramienta de innovación y diseño, basada en la reflexión prospectiva.*

[1] Expertos participantes por áreas

Son bienes y servicios que difieren significativamente, desde el punto de vista de sus características o el uso al cual se destinan, de los productos preexistentes de la empresa. Se produce, atendiendo a la radicalidad de la innovación, una innovación radical. El desarrollo de un nuevo uso para un producto cuyas especificaciones técnicas se han modificado ligeramente es una innovación de producto. Se produce, atendiendo a la radicalidad de la innovación, una innovación incremental. Las mejoras significativas de productos existentes se producen cuando se introducen cambios en los materiales, componentes u otras características que hacen que estos productos tengan un mejor rendimiento. Se produce, atendiendo a la radicalidad de la innovación, una innovación directa.

El diseño de producto forma parte integrante del desarrollo y la introducción de las innovaciones de producto. No obstante, las modificaciones de diseño que no introducen un cambio significativo en los factores funcionales (funciones prácticas) no se consideran innovaciones de producto. Sin embargo, pueden constituir innovaciones de mercado aquellas que afectan a

las funciones del lenguaje del producto (BÜRDECK, 1994). Las actualizaciones rutinarias o modificaciones estacionales regulares tampoco constituyen innovaciones de producto. Se deduce pues que no siempre la actividad de diseño conlleva innovación (diseño rutinario o variacional).

- Innovación: La noción de innovación no sólo es cada vez más una noción plural y compleja desde un punto de vista teórico, sino que también lo es en su reconocimiento a efectos estadísticos. En julio de 2005 apareció la tercera edición del Manual de Oslo (OCDE, 2005), que viene a modificar y mejorar la segunda edición, de 1997. Trata de definir un marco conceptual y metodológico para la recopilación e interpretación de indicadores y datos relacionados con la ciencia, la tecnología y la innovación.

Esta tercera edición amplió el concepto de innovación al sector servicios y al ámbito de la innovación no tecnológica, incluyendo dos nuevos tipos de actividad innovadora, referidos a la comercialización y a la organización. Esto es muy relevante

ya que, algunas de las principales innovaciones impulsadas desde el mundo de la empresa en los últimos veinte años, pertenecen a esta última categoría.

Define cuatro clases de innovación, que abarcan una amplia gama de mejoras en la actividad empresarial: la innovación de producto, que implica cambios significativos (aunque no impliquen una radical novedad) en las características de las mercancías o de los servicios. La innovación de proceso, que comprende cambios significativos en los métodos de producción y de distribución. La innovación de organización, que se refiere a la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo, tanto en las prácticas de negocios empresariales como en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas de la empresa. Un ejemplo de este tipo de innovación lo constituye la redistribución de las tareas entre los empleados. Y finalmente la innovación a partir del marketing, que refleja la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización.

La innovación, tal y como la define Kalthoff, Nonaka y Nueno (1998), tiene la doble condición de ser polifacética y multinivel. Es polifacética en el sentido de que son muchas habilidades y perspectivas que pueden contribuir al proceso innovador, de forma que éste se vea beneficiado. De hecho, la variedad de conocimientos y las competencias complementarias, resultan claves para su éxito duradero en la generación de ideas y en el desarrollo de la innovación. Las empresas innovadoras tienden a estructurar los procesos de innovación de forma que puedan reunirse personas con distintos perfiles, procedencia departamental y competencias en disciplinas complementarias. Esto genera una fertilización cruzada muy interesante entre los distintos departamentos y áreas organizativas, que resulta sustancial para la generación de ideas. Es decir que los procesos de innovación se ven enriquecidos cuando se potencia la interdisciplinariedad o interfuncionalidad. Por otro lado, es multinivel dado que muchas personas, pertenecientes a distintos niveles organizativos pueden realizar sus aportaciones a dicho proceso.

Estas dos características de la innovación la convierten en una tarea que es responsabilidad compartida por todos los integrantes de la empresa. Por ello, otro aspecto determinante en el proceso innovador, es el ambiente interno de las organizaciones (FORREST, 1991). Una cultura organizativa sustentada en valores como la flexibilidad, asunción de riesgos, compartir, dinamismo, sugerir, entusiasmo por proyectos nuevos, inquietud, creatividad, etc., hace que los procesos de innovación surjan de forma más ágil y dinámica. Una mala cultura organizativa es una de las principales barreras para el discurrir fluido del conocimiento en las organizaciones.

- Conocimiento: También hay que recordar que cualquier proyecto de innovación representa para la empresa nuevos conocimientos y que habrá que organizarse para capitalizar los conocimientos al final del proyecto mediante la creación de bancos de datos. De este modo, estos datos podrán transferirse de un proyecto de innovación a otro. El gran punto débil del diseño es razonar un proyecto único, cuando una lógica de eficacia implica razonar la capitalización de los conocimientos entre proyectos y la gestión de una línea, de una cartera de proyectos, en definitiva, gestionar en conjunto la concepción y la creación de conocimientos (HATCHUEL & WEIL, 2002).

La gestión del conocimiento es un reto para el futuro del diseño. En la actualidad, el diseño sabe razonar research based (basándose en la investigación) en el origen del proyecto, aunque todavía no se ha extendido la idea de que también hay que hacerlo hasta el final del mismo. Por ello es importante crear vínculos entre los responsables de la función diseño y los responsables de esta función dentro de la organización.

-Planificación: Normalmente, una vez definidos los objetivos primordiales de cada proyecto que desarrolla una empresa, suele establecerse una planificación básica, teniendo en cuenta las principales operaciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos definidos. Planificar es establecer las actividades que se van a realizar, darles prioridades, analizar sus interrelaciones y ordenarlas secuencialmente en el tiempo. En el ámbito de la gestión de proyectos, el proceso de planificación consta de las siguientes operaciones: especificar objetivos (definidos en el alcance), elaborar el plan maestro (fases y actividades principales), programas (actividades y tareas. Tiempos. Secuencia, prioridades y dependencias), presupuestos (definir recursos, establecer presupuestos), y finalmente programar. Programar el proyecto es dar un paso hacia delante en el proceso de planificación. Podría decirse que la programación es la planificación detallada del proyecto.

-Estrategia: La estrategia empresarial es una previsión de cómo la empresa alcanzará unos objetivos a la vista de los recursos que dispone y las características del entorno en el que desarrolla su actividad. Para elaborar un plan estratégico, la empresa examina su entorno (factores exógenos) y su propia estructura interna (factores endógenos), evalúa cuáles son sus fortalezas y sus debilidades y prevé una serie de mediadas que el permitirán aprovechar las oportunidades identificadas y mitigar y combatir las amenazas con un objetivo final: pervivir y ser competitiva en el mercado global en el que desarrolla su actividad.

En las condiciones actuales de mercado la competitividad empresarial no puede surgir espontáneamente, sino que procede de un continuo esfuerzo de adaptación de la organización al entorno y de la correlación entre las fuerzas internas de la empresa. Es el producto de la interacción compleja y dinámica entre los cuatro niveles económicos y sociales detallados en el apartado dedicado al sistema de innovación (nivel micro, meso, macro y meta).

La competitividad debe fijarse en relación a los competidores, debe estar asociada a la estrategia y al juego de actores, y está en movimiento por su carácter absolutamente dinámico, potenciado por los rápidos y continuos cambios que se producen en este entorno. El objetivo básico de una estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Las estrategias deben fundamentarse en recursos, capacidades (habilidades) existentes o en generar recursos y capacidades adicionales para aumentar su capacidad competitiva.

Varios autores identifican a la estrategia compuesta de varios niveles o aspectos (ANSOFF, 1979; HOFER & SCHENDEL, 1978; LORANGE, 1980 ; HAMERMESH, 1990): la estrategia corporativa aplicada a toda la empresa, la estrategia global que emplean las compañías para introducirse en los mercados

extranjeros (HILL & JONES, 1996), la estrategia de negocios que define la elección de un producto o servicio, y el mercado de cada negocio dentro de la empresa (ANDREWS, 1980), y la estrategia funcional que determina cómo se emplearán los recursos a nivel operativo (NEWMAN & LOGAN, 1976).

- Gestión: Las innovaciones en sistemas de gestión engloban aquellas que se realizan en la estructura organizativa y en el proceso administrativa, es decir, en aspectos más relacionados con la dirección de la organización que con la actividad primaria de la empresa. En este caso se pueden diferenciar las innovaciones en métodos de gestión propiamente dichas -que agrupan el conjunto de novedades y cambios introducidos en áreas de comercialización, diseño, organización, información y control, financiación, etc.- de las innovaciones sociales que tienen el objetivo de mejorar y racionalizar la eficacia de las tareas, creando las condiciones óptimas para que los agentes desarrollen sus tareas y aumentar la productividad del trabajo, para así alcanzar los objetivos sociales sin sacrificar el rendimiento de las empresas (AECA, 1994). La estrecha asociación de la innovación tecnológica y de la innovación de organización viene acompañada de una modificación de su modo de gestión: liberalización, apertura hacia el exterior, cooperación y asociación, externalización.

- Marca: Se reflexiona acerca de la relación entre el cliente y la marca en todos los sentidos y se investiga la coherencia del mensaje de la marca desde todos los puntos de unión con su cliente. Nos encontramos en esta reflexión con el territorio emocional de las marcas: rico en valores que defiende o inspira, y en credibilidad ante su público, una marca es capaz de ampliar la oferta. Los aspectos intangibles del producto están fuertemente determinados por la imagen que se tiene de la marca y, en muchos casos, por la imagen de la empresa. Las imágenes son a su vez consecuencia de signos de identidad de la empresa, desde el nombre hasta los edificios. Por tanto un buen diseño innovador parte de un proceso de decodificación creativa cuyo último objetivo es la realización de un buen producto que satisfaga al consumidor y que, al mismo tiempo haga avanzar a la marca.

- Clientes: El proceso de definición de negocio implica decisiones sobre "las necesidades del cliente o lo que se va a satisfacer, grupos de clientes o a quien se va a satisfacer y habilidades distintivas o como se van a satisfacer las necesidades del cliente" (DERECK, 1980). Este podría ser el caso de un taller artesano que implanta una nueva función de venta y de servicios a los clientes, introduciendo a la vez un nuevo método de comercialización de sus productos (venta directa), y/u ofreciendo al mismo tiempo a los clientes servicios (elaboración de productos personalizados, por ejemplo) e información suplementaria sobre sus productos. Es decir, reconstruye o pone en marcha un nuevo canal de venta (es decir una nueva manera de vender bienes y servicios a los clientes). Los esfuerzos para mejorar el servicio al cliente dependen de la calidad de las ventas. Un artesano diferenciador trata de mantener costos bajos aún muy cerca del líder, para que los precios de este diferenciador no excedan lo que los clientes están dispuestos a pagar.

Por otro lado la exclusividad artesana puede conseguirse a través de la innovación de productos, de una calidad superior, de mejores servicios, una publicidad muy creativa, mejores

relaciones con los proveedores, entre otras formas. Sin embargo, es necesario que los clientes estén dispuestos a pagar por un producto más de lo que se gastó en crearlo.

Cuando la diferenciación se ajusta a atender un grupo o segmento limitado del mercado se puede clasificar por su ubicación geográfica, por tipo de cliente, línea de productos, región o localidad. El segmento de mercado se seleccionará sin enfrentar directamente al diferenciador en todos sus productos pero buscando una participación creciente en el mercado.

- Ecoeficiencia: No sólo se trata de desarrollar productos respetuosos con el medio ambiente. Michel Porter (1993) define la estrategia empresarial a partir de seis puntos de entre los que destaca estos valores: "Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la empresa, y las fortalezas y debilidades de la organización".

Se trata pues de favorecer el desarrollo sostenible de las empresas. Para lograr el desarrollo sostenible es necesaria la adopción de lo que se denomina mejoras técnicas disponibles y la producción limpia que establecen las directivas de la Unión Europea para conseguir la prevención y limitación de contaminación. El diseño debe participar en la concepción de procesos y técnicas limpias basadas en el concepto de ecoeficiencia. La ecoeficiencia se define por el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) como "la distribución de bienes y servicios, a precios competitivos, que satisfacen las necesidades humanas y mejoran la calidad de vida la tiempo que reducen los impactos ecológicos y la intensidad de recursos, a lo largo de su ciclo de vida, a un nivel, al menos, igual a la capacidad de carga estimada del planeta" (LEHNI, 2000). Es producir más con menos reduciendo el impacto ambiental y aumentando la calidad. El diseño de productos que cumplen estas características se denomina ecodiseño o diseño para el medio ambiente.

En general y ante la enorme proliferación de productos de la sociedad actual, apenas se tiene capacidad y tiempo suficiente para analizar a fondo la oferta total y el usuario elige según las relaciones perceptivas que tiene con el producto, relaciones que vienen determinadas por el diseño del producto y de la marca. Hoy un producto ha de ser mejor que los productos con los que compite y ya no es suficiente ser mejor, sino que debe parecer mejor y así debe percibirlo el usuario.

El sistema de los objetos que incluye referencias a las necesidades humanas, integra un sistema de significación en el cual los objetos hablan del usuario que a través de ellos busca y establece el orden en el cual ocupa un lugar. El paso del producto/servicio por estos escenarios establece correlativamente diferentes modos de relaciones con el público:

- Perceptiva: presentándose a sí mismo, directamente, en tanto que sistema de significación (mostración). El presentado por el vendedor (demostración).
- Comunicacional: representado, fotografiado, impreso, propagado a distancia por la publicidad y simultáneamente ubicuo por los media (motivación, persuasión).
- Funcional e interactiva: el usuario y su encuentro

con lo real. La experiencia de uso del producto/servicio (COSTA, 1994).

Es fundamental el entendimiento por parte del artesano de las relaciones entre el usuario y aquellos objetos que quiere producir, o los servicios que quiere dar. La percepción, a través de diferentes relaciones comunicacionales con las personas, ofrece diferentes ópticas del mismo objeto a lo largo de su ciclo vital que el artesano debe identificar y ponderar.

Por otra parte, el entorno se define mediante una multiplicidad de variables de distinta naturaleza (económica, social, tecnológica cultural...etc) que resultan claves para la evolución del sistema.

De la conjunción de datos de todas estas fuentes primarias y secundarias, se nos proporcionó la base estructural sobre la que se apoya el método de escenarios. Como ya hemos comentado, los escenarios sirven precisamente para sistematizar varias hipótesis acerca del futuro, para profundizar en éstas, hacer mejores planes para prever qué hacer en los próximos años y tomar decisiones de forma eficaz.

La descripción de estos escenarios con la información recogida nos permitire identificar las debilidades y fortalezas específicas de cada una de las actividades, procesos y productos analizados. De ellos se extraen las alternativas de futuro, orientadas a la detección de oportunidades, claves para trazar estrategias competitivas e innovadoras.

La prospectiva se basa en la necesidad de informar sobre alternativas de futuro, con conocimiento y opinión de expertos, sobre los ámbitos, contextos y situaciones que se plantean por medio del método de escenarios, todos ellos de distintas especialidades relacionadas de manera amplia y específica con aspectos que trata el estudio y con el sector.

De esta manera, se aborda la problemática desde diferentes áreas y conocimientos de la actividad empresarial, económica y de experiencia con el sector, permitiendo contrastar y filtrar la información que se les propone, para establecer los puntos claves y globales donde basarse para generar los distintos escenarios construídos.

A todos ellos y tras la conjunción de los aspectos clave de las fuentes primarias y secundarias aparecieron veintidos escenarios de los cuales cuatro están relacionados con el concepto empresa, seis con producto, cuatro con la distribución, relacionados con el marketing otras cuatro, dos con nuevas tecnologías y con el consumidor otras dos. Sobre todos ellos se confeccionó un cuestionario siguiendo el método Delphi.

Linston y Turoff (1975) definen la técnica Delphi como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal, que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. Las hipótesis sobre los acontecimientos futuros planteadas se valoran basándose en las probabilidades atendiendo a criterios de importancia, tiempo de ejecución o aparición, así como su posible viabilidad de realización en un futuro.

Por lo tanto, en su conjunto el método Delphi permite prever las transformaciones más importantes que puedan producirse

en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años a través de la identificación de la convergencia de opiniones y de la deducción de eventuales consensos de los expertos consultados. Obtenidas esas conclusiones, tuvimos la información necesaria para enunciar y describir los escenarios resultantes de mayor impacto.

Una vez construidos los escenarios, se presentaron en formato focus group a un grupo de expertos seleccionados por su implicación directa con el mundo de la artesanía: relación con actividades del centro de artesanía, selección u obtención premios de artesanía, visión emprendedora, participación en actividades de difusión, etc. con el objetivo de contrastar opiniones sobre el futuro expuesto. Con todo el conjunto de escenarios, conclusiones y opiniones se elaboró el documento final en formato informe.

## Agradecimientos

Queremos agradecer a las empresas y expertos que hemos entrevistado, la valiosa información obtenida, como empresas y/o como sector. Pasamos a describir básicamente sus características:

### La Cerámica Valenciana.

Empresa familiar dedicada a la fabricación de cerámica artesanal, fundada a principios del siglo XX por José Gimeno Martínez. A lo largo de los años y generaciones han mantenido el carácter tradicional de su producción adecuándola a las necesidades actuales. Aparte de su actividad de cerámica tradicional valenciana, han desarrollado en colaboración de la diseñadora Nieves Contreras, la marca Sagem Ceramics.

### Artesanía en Vidrio J. Sorribes.

Fundada en 1920. Desde entonces el oficio del vidrio viene transmitiéndose a lo largo de tres generaciones. Actualmente está gestionada por Sara Sorribes. Basan su diferenciación en la obtención del vidrio por soplado, lo que confiere una calidad inigualable a todos sus artículos. La empresa ha quedado finalista de los Premios Nacionales de Artesanía.

### El Taller de Luthería.

Empresa creada en el año 1999 por Sergi Martí y Raúl Ferragud. Se dedican exclusivamente a los instrumentos de cuerda, ofreciendo un servicio totalmente personalizado y especializado de máxima calidad. Entre sus actividades más relevantes destacan: construcción de los instrumentos de cuerda de los ángeles renacentistas de la catedral de Valencia, una programación anual de cursos de luthería y la organización de Violins d'Art, muestra de instrumentos de cuerda en España.

### Orfebres Peris Roca.

En 1918 se inician los trabajos de orfebrería en el seno familiar, dedicándose a lo largo de los años principalmente a la orfebrería religiosa. Desde 1970 se dedican principalmente a la realización de aderezos que se requieren en la indumentaria valenciana, siempre de una manera muy artesanal, aplicando los conocimientos aprendidos de la experiencia y del trabajo diario. Actualmente el taller lo dirige Elisa Peris.

### Valentín Herráiz

La trayectoria de Valentín Herráiz, es la de un diseñador que ha sabido combinar la espiritualidad, la tradición y el temperamento, siempre desde el respeto y la dedicación. Sus diseños se mueven en torno a la confección artesanal. Su vida como creador ha estado marcada desde sus inicios por el uso de técnicas de elaboración artesanales y el dominio de técnicas de transformación clásicas.

### Latorre y Sanz Artesanos, S.L.

Es una empresa dispuesta a emprender cualquier tipo de trabajo relacionado con las Artes Plásticas o la decoración. Aunque la principal producción artística se centra en la construcción de Fallas, labor que llevan desarrollando desde hace 23 años, también se dedican a cualquier otro tipo de construcción para fines muy variados. Entre ellos, decorados para teatro y TV, stands feriales, carrozas o trabajos de tematización.

### Muebles Solomando

Comienza su trayectoria en 1957 en manos de D. Florencio Solomando Leal, artesano desde los 14 años, que decidió fundar una pequeña empresa familiar, en un pequeño taller de 200 m<sup>2</sup>. En 1982, su hijo D. Florencio Solomando Barrera tomó las riendas de aquel pequeño taller, continuando siempre con la tradición y artesanía caracterizada por Muebles Solomando, ampliando la gama de productos y abriendo nuevos mercados, dentro y fuera de España.

### Pedro Dominguez Luna

Presidente de la Asociación Provincial de Artesanos de Castellón (APAC) y fundador de un taller donde se realizan trabajos de encuadernación y en general, manipulados de papel y cartón, cajas y archivadores. Es promotor de diferentes iniciativas de apoyo al sector, varios de ellos financiados por el IMPIVA y apoyados por el Centro de Artesanía de la Comunitat Valenciana.

### Asunción Penalva

Presidenta de la Asociación de Empresarios Artesanos de Alicante (APEA) y fundadora de la empresa Menges de Deus, una empresa dedicada a la elaboración de productos naturales artesanos que, a lo largo de los años, ha ido evolucionando y mejorando sus fórmulas, partiendo de los alimentos clásicos y tradicionales de toda la vida.

### Cipriano Cortés

El panadero castellonense Cipriano Jesús Cortés Tarazona, ostenta diferentes cargos como Presidente de la Confederación de Panadería y Pastelería de la Comunidad Valenciana (COPPAVAL), presidente de la asociación Provincial de Panadería y Pastelería de Castellón (APANCAS), presidente del gremio de panaderos del Alto Palancia y Mijares, Presidente de la asociación de Comercio y Turismo de Jérica (ACOTUR). Miembro de la Cámara de Comercio de Castellón y asesor del C.D.T. de Castellón

### La Rosa de Jericó

La saga confitera de la Rosa de Jericó comenzó su andadura en 1890 de la mano de Juan Manuel Jericó. Actualmente la confitería la dirige Carlos Jericó que trabaja con las mejores materias primas, a poder ser de origen local. Elaboran y venden todos sus productos trabajados artesanalmente, sin utilizar ningún tipo de producto químico, y con las mismas fórmulas de antaño transformadas y adecuadas al tiempo actual.

## Bibliografía

- ACKOFF, R.L. (1973). Science in the systems age: beyond IE, OR and MS. *Operations Research*, nº 21.
- GODET, M., DURANCE, P. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. UNESCO, Ed. Dunod.
- BLUET, J.C., ZEMOR, J. (1970). Prospective géographique: méthode et direction de recherches. *Metra*, vol. IX, nº 1.
- Plan de Competitividad del Sector Artesano del 2006, de la Generalitat Valenciana. Conselleria d'Empresa, Universitat i Ciència.
- NAVINCHANDRA, D. (1990). Innovative Design System: Where are we, and where do we go from here? Technical Report CMU-RI-TR-90-01. The Robotic Institute. Carnegie Mellon University. Pittsburg, Pennsylvania 15213. 12 January.
- BORJA DE MOZOTA, B. (2006). El diseño de la innovación, dos retos para la profesión del diseño. *Temas de Disseny* nº 23, Barcelona.
- EUROSTAT, OECD (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3ª edición, OECD Publishing, 2007.
- BÜRDECK, Bernhad E. (1994). Diseño. Historia, teoría y práctica del diseño industrial. Ed. Gustavo Gili, Barcelona.
- KALTHOFF, O., NONAKA, I. Y NUENO, P. (1998). La Luz y la Sombra. La innovación en la empresa y sus formas de gestión. Ediciones Deusto, Bilbao.
- FORREST, J.E. (1991). Models of the process of technological innovation. *Technology Analysis & Estrategic Management*, vol. 3, nº 4.
- HATCHUEL, A. & WEIL, B. (2002). C-K theory: Notions and applications of a unified design theory. *Proceedings of the Herbert Simon International Conference on Design Sciences*. Lyon, 15-16 March.
- ANSOFF, H. I. (1979). *Strategic management*. Palgrave Macmillan, 2007
- HOFER, W. C., SCHENDEL, D (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing
- LORANGE, P. (1980). *Corporate planning*. Prentice Hall
- HAMERMESH, R. G. (1990). *Planeación estratégica. O como se las arreglan los gerentes triunfadores*. Noriega Limusa, México.
- HILL, C. W. L., JONES, G. R. (1996). *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. Ed. Mc Graw Hill.
- ANDREWS, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Richard D. Irwin, Homewood Ill.
- NEWMAN, W. H., LOGAN, J.P. (1976). *Strategy, policy and central management*. Sputh-Western.
- AECA (1994). *La innovación en la empresa: Factor de supervivencia*. Serie Principios de Organización y Sistemas, nº 7, Madrid.
- DERECK, F. A. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- PORTER, Michel (1993). *Estrategia competitiva. Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental S.A., México.
- LEHNI, M. (2000). *Ecoeficiencia: Creando más valor con menos impacto*. Traducción libre realizada por CECODES, Colombia. World Business Council for Sustainable Development, UK.
- COSTA, Joan (1994). *Diseño, Comunicación y Cultura*. FUNDESCO.
- LINSTONE, H., TUROFF, M. (1975). *The Delphi Method. Techniques and Applications*. Addison-Wesley.

# Lo glocal: la microempresa es un gran valor en un mundo global

Manuel Martínez Torán

*Instituto de Diseño y Fabricación. Universidad Politécnica de Valencia*

## RESUMEN

*¿Qué es lo "glocal"? Un enfoque glocal significa la presentación mundial del conocimiento en un contexto local manteniendo y respetando sus comportamientos (glocalising). Podría describirse de forma resumida como "pensar globalmente, actuar localmente", una idea que tuvo su origen en los años 80 en el mundo de los negocios en Japón, pero que se acuñó a partir de la Global Change Exhibition de Bonn en 1990.*

*La descripción de este escenario parte del análisis del mundo de la empresa, el producto y el marketing. Dentro de estos ámbitos subrayamos los resultados obtenidos.*

---

### Ser microempresa en un mundo global, es un valor en alza.

Se valoran las empresas con larga tradición familiar, accesibles y sinceras que han sabido adaptarse al mercado actual. Muchas de estas estrategias actuales están orientadas hacia un futuro donde serán referencia estas variables:

*Negocios locales "Making Goods Locally" para consumidores locales.*

El concepto *locally owned businesses* aparece con fuerza en Estados Unidos en la anterior década con la intención de dar salida a las pequeñas cooperativas y productores que no podían hacer frente al gran mercado. De la misma manera en que en la agricultura ecológica está ocupando un nicho en el mercado por sus beneficios alimenticios, y que está probándose el equilibrio sostenible entre pequeño agricultor o pequeña cooperativa y mercado local que puede consumir ese tipo de productos, en

el caso de la artesanía se puede potenciar ese tipo de enfoques en la medida que el tamaño de empresa y las posibilidades de colaboración entre talleres lo permite. Tanto por una cuestión de que en el consumidor el producto adquiere un valor (necesario para él y su grupo, su familia) y se aprecian los beneficios en la comunidad, en las personas, esta orientación *making locally* (donde se une un compromiso mutuo entre la comunidad, el producto local, la sostenibilidad y la tradición) puede ser un factor muy beneficioso para el artesano o grupo de artesanos.

Es cierto que en los últimos años hemos asistido a un mayor interés por las comunidades locales. Quizás porque este sistema de equilibrios se forma alrededor de personas que tienen un mayor número de relaciones entre sí: experiencias e intereses compartidos, poder interactuar unos con otros y preocuparse por el bienestar mutuo y colectivo.

#### LIMITACIONES

*Transmisión de una imagen excesivamente tradicional y familiar. Necesidad renovación.*

*Imprescindible la accesibilidad y la honestidad.*

*Marco legal de la microempresa.*

*Gestionar presencia en internet. Oferta de producto diferenciado y de calidad contrastable.*

#### MEDIDAS

*Comunicar valores, evitando caer en mensajes que por ser excesivamente tradicionales transmitan oportunismo.*

*No solo vivimos en un mundo global sino que vivimos en un mundo cada vez más local.*

*El mercado va a imponer esta forma de ser empresa, como único modelo que va a sobrevivir. Seguir fomentando la reflexión y la formación del sector acerca de los cambios que tienen que afrontar como empresarios, y los cambios que deben implementar en sus productos para seguir vendiendo hoy.*

*Facilitar un marco jurídico adecuado a las necesidades de las empresas.*

*Aportar una diferenciación y un saber hacer altamente valorado por algún nicho de consumidores.*

*Refuerzo de comunicación del valor de lo artesano, frente a la producción industrial.*

*Resultados del Delphi expresados por los expertos, para poder alcanzar este escenario alrededor de lo glocal*

#### *Lo local no significa rural.*

Los lazos interpersonales (redes comunitarias) en un área local permite compartir recursos entre gente implicada, y no porque estés en un contexto urbano esos lazos se tienen por qué perder. Las empresas tienen que tener en estos casos que prestar mayor atención a quien tienen cerca, y aumentar el bienestar y la satisfacción de sus clientes.

Dentro de este espíritu, hay que dar un mayor énfasis en la calidad, lo que permite valorar la transmisión de conocimiento dentro y fuera de la empresa: en definitiva, transmitir ese saber hacer. En general, la difusión de innovaciones y conocimiento es muy fluida tanto hacia lo local (la propia comunidad, el entorno más inmediato) como hacia el resto de la sociedad (lo global). Es el caso también de la adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas, en relación con la información bidireccional y con la creación de opinión.

En un ámbito local intervienen varios lazos de unión como son el interés económico, social, interpersonal y laboral. Esto contribuye sobremanera a crear un entorno de consumo, del cual necesitamos para poder generar riqueza. Este pensamiento reafirma la visión más actual del marketing donde los mercados son conversaciones (RICK, 2000), donde se valora cada vez más la comunicación del tú a tú.

La idea de un mundo sostenible, una humanidad ética y la empresa con responsabilidad social son objetivos que empiezan a ser claves por el nivel de compromiso que vamos alcanzando alrededor del mundo laboral, el medioambiente, la socialización, etc. Entre todos ellos, el papel de la empresa artesana como actor fundamental que participa en la calidad y dignidad de vida de las personas, y cómo la misma puede incidir en la estabilidad y cohesión de las sociedades, se convierte en un elemento ineludible de futuro.

#### **Lo glocal sustituye a lo global. Interés por la procedencia y autenticidad del producto como garantía del buen hacer y de la calidad.**

Como se sabe, algunas personas piensan que el tipo de trabajo que desarrolla el artesano está pasado de moda, porque vivimos en un mundo nuevo que se supone que es posmoderno, caracterizado por la identidad global, la desmaterialización de los procesos, el mercado de masas y de bajo coste, y sobre todo, la convicción de que cada cosa que se compra puede ser fácil y rápidamente reemplazable. Esta concepción tiene matices porque parece que, por otra parte, la globalización anima a nuevos tipos de necesidades y de consumo, precisamente porque cada vez más personas se cansan de esta ley que impone la globalización. Las competencias de los artesanos llegan, precisamente, a cubrir esta demanda.

Como oposición a la globalización de la cultura, a maneras de vivir y estilos de vida, algunos esperan objetos con raíces, cargados de historia, con identidad real, caracterizados por su origen, por el artista que los creó, o por los materiales utilizados para su elaboración. Además de la producción anónima, existe una gran producción de objetos con identidad propia.

En contra de la automatización en los procesos de producción, hay gente que reclama la destreza del artesano. Anhelan objetos que necesiten una mezcla de tiempo, talento, conocimiento, investigación y por supuesto, destreza; aspectos que consideran determinantes a la hora de valorar las producciones. Por supuesto, aquí valor, no se entiende únicamente en su dimensión económica sino también ética, cultural, e incluso política.

Se trata de mantener las cosas en lugar de destruirlas. En contra de aquel modelo económico donde las cosas más rápidas se rompen; un mercado en el que, de hecho, la destrucción es

1



2



3

[1] Michel Nischan es un comunicador-promotor de la alimentación sana y natural, y a través de su asociación Wholesome Wave permite acceder a la misma a familias de bajos ingresos. Su investigación parte del equilibrio económico entre frutas y verduras cultivadas localmente y la motivación (incluyendo incentivo económico) para su consumo. Su pensamiento ha permitido desde 2007, una constante expansión de mercado que integra 160 agricultores en 19 estados. Autor del libro de cocina Sustainably Delicious: Making the World a Better Place, One Recipe at a Time.

[2] Estrategia de marketing en Carrefour Planet (concepto de pequeñas tiendas dentro de gran tienda) donde ensalzan origen y procedimiento de determinados productos apoyando la venta.

[3] Ejemplo de producto actual y urbano que utiliza materiales y técnicas rurales (fibras y tejidos naturales). Diseño: Pensando en Blanco. Artesano: La Tapisseria. Marca comercial: Eastpcak.

tan importante como la producción. Como alternativa a este modelo, que incita a las personas a sustituir inmediatamente todo lo que se rompe –algo que genera un inmenso desperdicio–, los artesanos invitan al público a cuidar las cosas que compran y por tanto a cuidar todas las cosas de su entorno. Aquí, nos acercamos más a la idea de un mundo sostenible y a una humanidad ética y responsable. Todo esto para decir que aquel que relaciona la globalización con el final de la artesanía está equivocado. Es al contrario: la globalización ofrece nuevas oportunidades en este ámbito.

Los consumidores desplazan su interés desde producto al productor, y las exigencias ético-sociales sobre las compañías aumentan, obligando a crear un entorno mucho más transparente y observado sin reservas por parte de los consumidores-ciudadanos (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2003). El mercado, incluido el relacionado con la artesanía, es cada vez más global. Por ello es necesario ofrecer productos con un mensaje global, pero basados en un territorio y su identidad, sin olvidar que existen varios niveles de identidad: local, regional, nacional,

europea, etc. La identidad, que en cierto modo es un antídoto a la globalización, incorpora en la artesanía un importante capital simbólico, de afectos y sentimientos de pertinencia. Por eso se han de contar y comunicar las historias que hay detrás de los productos.

Es necesario seguir apoyando los procesos de certificación que ayuden a proteger la identidad, mediante la caracterización y la cualificación de productos artesanales con referente geográfico material, tales como denominación de origen o de indicación local, como virtual, a través de etiquetación QR.

#### LIMITACIONES

*No terminar de ofrecer la calidad adecuada.*

*Terminar trabajando para el turista. Dudas de que el consumidor aprecie el producto.*

*Falta de una capacidad de comunicación a nivel global y de inversión pública (Europa).*

#### MEDIDAS

*Crear un sello de calidad o de denominación de origen.*

*El producto artesano tiene que contar una historia, es su mayor valor, por lo que asociarlo a su procedencia y garantizar su autenticidad resulta esencial. Existen muchas iniciativas autonómicas y locales, y la apuesta estaría en hacer una marca de garantía a nivel estatal, que se use como marca de garantía para vender en el extranjero, y para contribuir a la marca made in Spain.*

*Reflexionar y generar buenas prácticas a imitar.*

*Olvidar el souvenir.*

*Potenciar el marketing de nichos online.*

*Generación de una marca única de artesanía de España, que sea reconocida a nivel mundial.*

*Organizaciones de coordinación que dinamicen la imagen del sector.*

*Resultados del Delphi expresados por los expertos, en relación a la autenticidad del producto artesano*

#### **“Here we are”. Estrategias basadas en ensalzar aspectos como lo local y el sentimiento de comunidad.**

La tradición artesanal representa de modo expresivo la creatividad regional. Su riqueza y singularidad es expresada en la diferencia de técnicas, materiales y sistemas formales. Es el intérprete de la historia y de la cultura y en ella son reflejadas las características positivas de la realidad local.

En este proceso entre local y lo global, aparecen conexiones y posibilidades antes inimaginables. El “glocal” se traduce así como una perspectiva que exalta la capacidad de lo local/tradicional para ser competitivo en una dimensión global. Esta constatación abre un amplia gama de oportunidades para la producción artesanal tradicional.

Aparte de promover campañas de imagen que revaloricen la cultura y los oficios de una forma original (Made By Hand, una serie de cortos del cineasta Keith Ehrlich), las empresas se lanzan estableciendo estrategias mostrando sus capacidades, y no solos, también aprovechando sinergias con socios (En el caso de Pensando en Blanco en la relación con el diseño) o a través del cobranding (como el caso de Teixidors con un corner en Tom Dixon Shop de Londres).

Esta idea del Here are We, construye la creencia de que las cosas que consumimos, utilizamos y compartimos son parte de lo que somos como individuos. Los alimentos que comemos, dicen algo acerca de cada uno de nosotros, al igual que las herramientas que utilizamos y las sillas en las que nos sentamos. Los objetos que rodean el habitat nos cuentan historias, y no sólo de nosotros. ¿De dónde vienen? ¿Quién los hizo? ¿Cómo se hicieron?. Este es un interesante reto, un escenario sobre el que conviene reflexionar.

#### Bibliografía

LEVINE, R. (et al.) (2000) El manifiesto Cluetrain: el ocaso de la empresa convencional. Ed. Deusto, Barcelona 2008.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat (2003). El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores. Ed. Gestión 2000, Barcelona 2004.

LIMITACIONES

*La escasa cooperación entre comunidades autónomas, perjudica la estrategia estatal de promoción de la artesanía española.*

*Lo local por sí mismo no es el único valor que conviene aportar.*

*Poca colaboración con agentes externos a la empresa.*

MEDIDAS

*Creación de una marca + campaña "Hecho artesanalmente en España".*

*Si la campaña que se realice no va acompañada de una buena historia de producto, de una buena calidad y un buen diseño, la estrategia se queda corta.*

*Tener presente que el cliente no local, no compra "sólo" por origen.*

*Conviene que estas campañas se hagan con un enfoque innovador, que muestre que se puede disfrutar de lo local y de la comunidad cultural, complementadas con otras comunidades culturales próximas y también diferentes.*

*Está bien potenciarlo y poder crear redes de tiendas (físicas y virtuales). También conviene potenciar a su vez programas de RSC locales y de ayuda a la comunidad*

*Resultados del Delphi expresados por los expertos, reflexionando sobre el concepto "Here we are"*

---

# Inteligencia sostenible y artesanía digital

Manuel Martínez Torán

## RESUMEN

*Para ciertos sectores, hay una opinión sobre la artesanía, donde la relación innovación/artesanía aparece como contradictoria intrínsecamente. El desarrollo de este segundo escenario parte de las variables estudiadas sobre el producto buscando esa innovación a través de criterios sostenibles, sinónimos de artesanía.*

*Por otro lado, la actitud del artesano será entonces la de traspasar y/o eliminar la frontera emocional y material de la relación artesanía vs tecnología, entendiendo que las TIC, la red o el software no son un enemigo sino un gran aliado. En este tercer escenario las variables analizadas se han realizado sobre el producto y la influencia de las tecnologías.*

---

## Inteligencia sostenible: materiales, procesos y usos.

Actualmente, en los productos y servicios actuales, se valora el uso de materiales, procesos y usos sostenibles e inteligentes como factor de innovación (ETIENNE-NUGUE, 2007).

Se está hablando en los últimos años de las tendencias de consumo, que buscan y/o se identifican con productos responsables, respetuosos, ecológicos, de "consumo lento", de comercio justo. Estos elementos, que para el mundo industrial son un reto difícil de resolver, para la artesanía (y muchas veces no se dan cuenta) son su espacio natural.

La demanda de la sostenibilidad es muy fuerte entre los consumidores jóvenes, que están abandonando la cultura de "usar y tirar" y encuentran en la artesanía ese producto que se conserva, que traslada valores emocionales, que envejece con nosotros (y le sienta bien envejecer) (RODRÍGUEZ FERRÁNDIZ, 2010).

Desde esta perspectiva aparece la artesanía como motor de innovación, puesto que es necesario asumir la importancia de la innovación dirigida hacia objetivos de sostenibilidad (NOMBELA, 2010) : la artesanía ha de ser un sector que participe activamente de esa innovación sostenible.

Y también aparece la idea de que la artesanía (al enfatizarse estos valores) no es sólo una manera de producir, sino una manera de pensar. Este es un salto adelante que el artesano ha de rentabilizar: no es un modo de vivir (superación de la contracultura hippy) sino un modelo de pensamiento, una forma de inteligencia social.

Si la artesanía es la tendencia (se llega a decir que ella puede salvar al diseño) lo es porque abandera la pasión por el material (enfrente a la virtualidad y al despilfarro), porque preserva para innovar (memoria y cultura), porque son productos con alma

**LIMITACIONES**

*Complejo cambio de cultura. Percepción de productos caros.*

*Falta de Ecoetiquetas para este sector artesanal que identifiquen su estrategia de sostenibilidad.*

*Que el artesano comprenda que algunos de sus procesos no son ecológicos o sostenibles.*

*Que se utilice como arma de venta vacía y oportunista.*

*El artesano es muy celoso para dar a conocer a nadie su proceso productivo.*

*Inversión alta en I+D y comunicación.*

*Resistencia a incorporar innovaciones, normalmente asociado a lo tecnificado.*

*Que los consumidores aprecien este esfuerzo.*

**MEDIDAS**

*Establecer un proceso de consultoría con el objetivo de obtener una certificación en sostenibilidad.*

*Sensibilización al sector sobre el uso de la sostenibilidad como valor propio de la artesanía, haciéndoles entender las repercusiones económicas que esta apuesta podría tener sobre el sector.*

*Trabajar el concepto de ecodiseño en profundidad.*

*Innovar en todos los procesos para conseguir productos sostenibles (con costes y precios finales muy razonables). Generar una marca de creación sostenible.*

*Potenciar el trabajo sostenible realizado por los talleres artesanos.*

*Lo sostenible como valor esencial de la artesanía mediante la comunicación.*

*Desarrollo de equipos de trabajo colaborativos.*

*Resultados del Delphi expresados por los expertos, con una serie de medidas que pueden ser útiles para trabajar sobre este escenario de la inteligencia sostenible*

(enfrente a la impersonalidad y la masificación). Estudiar (amar) el pasado, observar (analizar) el presente, investigar el futuro. En esta línea, el diseño ha de ser visto por la artesanía como una estrategia para cuestionar y modificar ese modelo de tradición.

Frente a la “destrucción creadora” (SHUMPETER, 1942), propongamos la “innovación sostenible”: una creatividad responsable que espera que el capitalismo post-industrial se transforme en un capitalismo humano que respete las necesidades, que potencie el diálogo y que tenga como fin (no el beneficio) una sociedad justa.

Por otro lado, tanto la industria como el consumidor demandan materiales más sostenibles y con unas propiedades que permitan conseguir nuevos productos con prestaciones avanzadas. El desarrollo de nuevos materiales lleva implícito el conocimiento de nuevas técnicas de obtención, procesado o fabricación, así como nuevos métodos y tecnologías de unión.

**Artesanía digital: fabricación, uso, contexto**

Otro factor importante es la Implantación de nuevas tecnologías que permiten al producto adquirir características distintivas y tecnologías integradas en productos culturalmente reconocibles.

El desarrollo de las tecnologías aditivas y de control numérico están aumentando de forma muy significativa la flexibilidad de la producción, permitiendo fabricar en serie productos personalizados (mass customization). Si bien en un principio se pensó que ello podría representar la puntilla para la producción artesanal, la evolución observada apunta en la dirección contraria. Su progresivo abaratamiento, junto con el desarrollo de unas empresas auxiliares a las que se pueden subcontratar, están abriendo un mundo de nuevas oportunidades para la artesanía creativa, al permitir realizar tareas más complejas o combinando diferentes tipos de materiales, de una forma más rápida, sencilla y barata.

Desde la década de los 80 se han producido importantes avances en los sistemas virtuales de modelado, CAD-CAM y de prototipado. En estos momentos ya existen impresoras 3D capaces de fabricar objetos a partir de diseños digitales mucho más asequibles que hace veinte años. A su vez, la tendencia del fabbing (VON DER GRACHT, 2008), la producción personalizada de objetos tridimensionales, es ya en estos momentos una realidad. La popularización de este tipo de tecnologías está revolucionando la fabricación y distribución de objetos de todo tipo.

En ese contexto están surgiendo los fablabs, laboratorios al servicio de creativos, que permiten reducir bastante los costes de producción y generalizar el acceso a nuevas tecnologías. Una de las debilidades de estos sistemas es que influirán en la reducción de la huella del creativo (minimización del uso de recursos físicos y reducción de tiempo de desarrollo) e

1



2



3



4



- [1] Panadería Triticum: producto y proceso artesanales y ecológicos. Las largas fermentaciones se hacen sobre telas de algodón o lino, donde se prepara el pan. Xevi Ramón pertenece a una quinta generación de panaderos: "Para recuperar la esencia artesana es necesario utilizar la más sofisticada tecnología y cuidarlo todo al máximo" (Con mucha miga, El País 3/12/11)
- [2] Modelo Long Ball Slip-On de la línea Nike Considered, realizada sin adhesivos con disolventes. Una etiqueta de cuero que se corta, permite desarmar sus partes y reciclarlas.
- [3] Mochila solar TRUCKER reciclada, con paneles solares integrados para cargar dispositivos electrónicos portátiles tales como teléfonos móviles, reproductores de MP3, etc.
- [4] Piezas de fieltro de lana troqueladas y tejidas sobre urdimbre de algodón. Base de datos de Mater-FAD

**LIMITACIONES**

*Cuesta hacer investigación de mercado y tecnológica. Poco acceso a la tecnología que permite hacer productos a medida.*

*Eterna discusión de si esto hace que la artesanía deje de serlo.*

*Problemas con la propia definición de artesanía en las leyes estatal y autonómica.*

*Barreras emocionales de los artesanos hacia las TIC.*

*Elevado costes de algunas tecnologías útiles para los talleres.*

*Requiere flexibilidad del sistema productivo.*

*Cambio de mentalidad comercial para venta on-line.*

*Requiere desarrollar competencias de distribución al eliminar intermediarios.*

**MEDIDAS**

*Establecer conexiones con diseñadores y otros profesionales afines a través de workshops de investigación con objetivos reales.*

*Líneas nuevas de ayuda que fomenten esta actitud (formación, incentivos), cambios legislativos si fuesen necesarios.*

*La tecnología debe estar "detrás" en todos los procesos back-office para ofrecer al cliente una experiencia de compra y de uso.*

*Potenciar el asesoramiento personalizado para la implantación de tecnología.*

*Tutorización y soporte en el proceso de implantación.*

*Resultados del Delphi expresados por los expertos, sobre la artesanía digital como referencia futura para los negocios artesanos*

incrementarán el diseño y fabricación rápida de objetos.

Es una simplificación asociar el necesario cambio de modelo únicamente a la tecnología, puesto que tan importantes como ella son los condicionantes sociales, culturales, educacionales, de estructura territorial, etc. que influyen en ello. No obstante, las capacidades tecnológicas y la habilidad para establecer estrategias adecuadas en estos campos constituyen el marco indispensable para orientar el futuro.

Con las actividades de producción deslocalizándose y trasladándose a países emergentes con estrategias de reducción de costes, no se puede competir por precio, sino por servicio y valor añadido, desplazando el consumo hacia productos y servicios con mayor tecnología.

En sectores en contacto con el consumidor final, es necesario incentivar actuaciones encaminadas a la divulgación y acercamiento al consumidor de las tecnologías implicadas en el proceso productivo, y de la influencia del desarrollo tecnológico en su bienestar y calidad de vida (aspectos relacionados con la salud, medioambiente, demografía, socio-economía...) (BUTLER & GIBSON, 2011).

Una de las razones importantes del uso de las tecnologías, es que a la de la incorporación de las mismas (producción, gestión y/o comercialización) se une una visibilidad mayor de la empresa (se te reconoce), que se manifiesta en una media de un 25% (tráfico de conversaciones y recomendaciones que se dan en Internet) que si no la tuviéramos. Por tanto la conjunción de ambos factores (visibilidad y productividad) se convierten en sí mismo en un producto con un altísimo valor añadido que te lleva a la empresa 2.0 (CELAYA, 2011).

**Bibliografía**

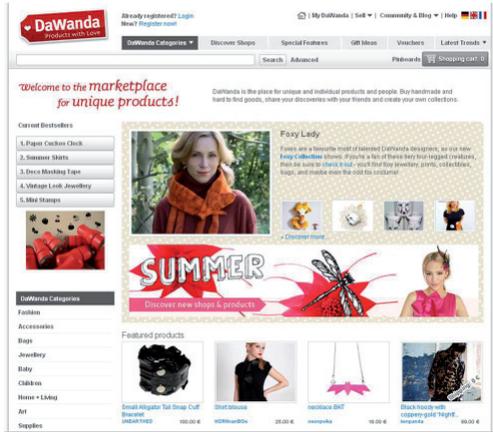
- ETIENNE-NUGUE, Jocelyne (2007). *Hablame de la Artesanía*. Col. Descubrir el Mundo, UNESCO, 2009.
- RODRÍGUEZ FERRÁNDIZ, R. (2010). *La musa venal: producción y consumo de la cultura industrial*. Ed. Tres Fronteras, Murcia.
- NOMBELA, G. (coord.) (2010). *Ideas para una nueva economía: hacia una España más sostenible en 2025*. Fundación IDEAS, Madrid.
- GIDDENS, A.; BAUMAN, Z.; LUHMANN, N.; BECK, U.; BERIAIN, J. (comp.) (1996). *Las consecuencias perversas de la modernidad: modernidad, contingencia y riesgo*. Ed. Anthropos, Barcelona 2007. El concepto destrucción creadora se debe a Shumpeter (1942), basado en que el proceso de innovación tiene lugar en una economía de mercado donde los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio.
- VON DER GRACHT, Heiko A. (2008). *The Future of Logistics: Scenarios for 2025*. Col. Einkauf, Logistik und Supply Chain Management. Ed. Gabler Verlag.
- BUTLER, J. S.; GIBSON, D. V. (2011). *Global Perspectives on Technology Transfer and Commercialization: Building Innovative Ecosystems*. Ed. Edward Elgar Publishing.
- CELAYA, Javier (2011). *La Empresa en la Web 2.0*. Ed. Gestión 2000, Planeta, Barcelona. El profesor Andrew MacAfee de la Universidad de Harvard acuña este concepto empresa 2.0 en: MACAFEE, Andrew (2009). *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for your Organization's Toughest Challenges*. Ed. Harvard Business Publishing.



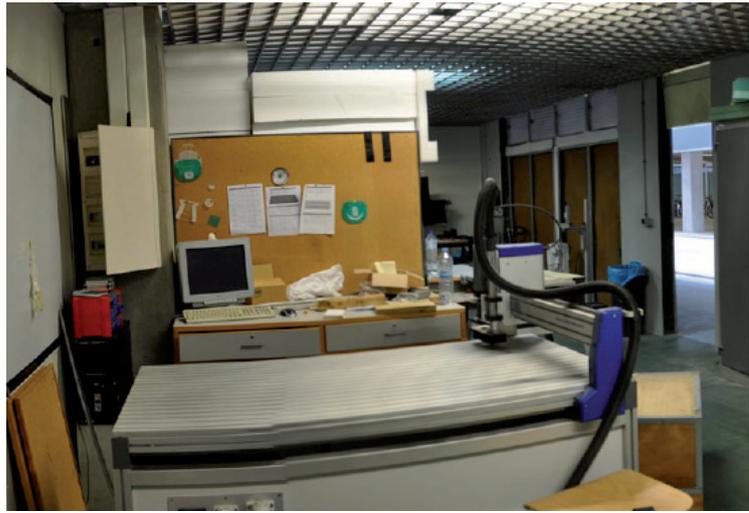
5



6



7



8

[5] Teléfono de la empresa británica Hulger. Objeto tecnológico hecho artesanalmente que le confiere al producto un estatus de pieza de lujo.

[6] La línea .MGX de Materialise se creó como un espacio para explorar, llevar el diseño y la impresión 3D al extremo. Combina diferentes procesos y materiales de alta tecnología con otros más tradicionales. Tecnologías de impresión 3D aditivas.

[7] Dawanda es una plataforma online donde artesanos de todo el mundo intercambian ideas entre ellos y los consumidores, además de vender sus productos.

[8] Los Fab Labs son talleres de producción de objetos físicos a escala personal o local que agrupa máquinas controladas por ordenador. Su particularidad reside en su tamaño y en su fuerte vinculación con la sociedad. En la imagen Fab Lab de Valencia.

# El sastre y el persumer

Manuel Martínez Torán

## RESUMEN

*Las empresas deberán dirigirse cada vez más a personas o comunidades individualizadas, con sus propios gustos y su propia manera de hacer las cosas. La información, la propaganda y la comunicación dejarán de hacerse por zonas geográficas y se tenderá a una información a través de otros perfiles segmentados, como las últimas compras o aquello que más interese a cada usuario. Dos elementos componen este escenario: productos para las personas y la diferenciación a través de la distribución. Ha mantenido una postura cautelosa frente al consumo y crítica con las marcas. Y en esta línea se define el Persumer, un cliente que conoce su poder, su lugar en la relación marca-consumidor.*

---

## El sastre: productos y servicios personalizados

*El futuro de la artesanía pasa por pensar en las personas. Los productos tendrán que estar dirigidos a personas, no a segmentos.*

En relación con el desarrollo y comercialización de bienes de consumo, se destaca como oportunidad el desarrollo de tecnologías para la personalización de los productos (CORNELLÁ, 2002). Esta es una tendencia social en los países industrializados y con alto poder adquisitivo, que persigue, mediante el desarrollo de diversas configuraciones para los productos, proteger a las industrias de las importaciones masivas, actuar como herramienta para la fidelización de los clientes, e incluso incrementar la autoestima personal del cliente.

En este sentido el modelo 1x1 (One-to-one) habla del marketing individualizado o personalizado, y que fue desarrollado por Martha Rogers y Don Peppers. Estos autores indican cuatro pasos

a realizar con los clientes: identificar, diferenciar (segmentar a los clientes), interactuar (para conocer necesidades, deseos y comportamientos) y personalizar. Para llegar a ello la empresa debe dejar de estar orientada exclusivamente al producto y centrarse en el cliente.

*La diferenciación en el canal (PEPPERS et al., 1999). Aumento de la demanda de productos a medida por parte de distribuidores especializados y mercados emergentes.*

La artesanía debe estudiar y diseñar sus canales de distribución para ampliar sus miras de negocio (la separación geográfica, los costes de transporte, las necesidades de stock y almacenamiento, la especialización del canal, cómo llegar al consumidor actual, etc.) y de ventaja competitiva. Los recursos tecnológicos de las TIC, la elección del intermediario, las coberturas, el control y los gastos que supone, son los aspectos que hay que valorar. El consumidor es el que se tiene que sentir beneficiado en

#### LIMITACIONES

*Las personas generalmente se dividen en segmentos. Todos los productos tienen un target asociado.*

*Todo buen producto estará pensado para las personas. Cada vez más competencia.*

*Esto requiere un previo, que es implantar procesos de diseño en la fabricación de productos artesanos. No fabricar por impulso, por gusto, o porque siempre se ha hecho así.*

*Pensar a quien va dirigido un producto, prototiparlo, testarlo... son conceptos poco extendidos todavía entre los empresarios.*

*La comercialización y sus canales tradicionales.*

*El artesano no piensa en las personas.*

#### MEDIDAS

*Programas de fomento del pensamiento de diseño en y para los talleres artesanos. Fomento de la colaboración profesional entre artesanos y diseñadores.*

*Valorar y analizar quienes son las personas y que son los segmentos.*

*Incentivar la formación en este sentido.*

Resultados del Delphi expresados por los expertos, sobre los productos y los servicios personalizados

lugar y tiempo, y ese es el punto de partida donde empezar a valorar los cambios o ampliaciones que hay que dar a cada estrategia. En estos momentos la artesanía puede aportar mucho en cuanto al producto a medida, en la sensación de transmitir que esta hecho de una forma especial para él (pieza única, personalizada, etc.), creando un fuerte vínculo entre la persona y lo que compra, lo que posee.

Esta visión permite el desarrollo de diversas configuraciones de productos, y ampliar la cartera de productos hacia los servicios, comprendiendo mejor al consumidor. Asimismo este tipo de estrategias son un buen recurso de diferenciación frente a las producciones masivas que no convencen o con las que no conviene competir. Además aumenta la fidelización y la autoestima del cliente-consumidor que se siente mucho más atraído y satisfecho con el producto / servicio.

La tecnología digital y los cambios culturales asociados provocan un cambio radical en el actual escenario competitivo en el que se sitúan las empresas, especialmente aquellas intensivas en el uso de conocimiento. El acceso a las mismas reduce costes de comercialización y elimina la necesidad de determinado tipo de intermediarios, lo que provoca cambios radicales en la cadena de valor. Y, por otra, en este contexto surgen nuevos modelos de negocio que se basan en buena medida en explotar las posibilidades de la personalización de productos y servicios (representada por el concepto de la "larga cola") y de la economía de la gratuidad.

La personalización de productos y servicios en sectores y actividades diversas (alimentación, productos de consumo, transporte, salud...) es un concepto realmente estratégico por dos razones principales:

- La competencia de productos de fabricación masiva procedentes de países emergentes.

- La personalización es un concepto que abarca toda la cadena de valor, permitiendo generar productos innovadores que den respuestas a nuevas necesidades, y detectando mercados potenciales más atractivos.

#### El persumer , persona + consumer.

Los persumer son consumidores que valoran la originalidad, la flexibilidad (KOTLER & KELLER, 2006), la transparencia, credibilidad, la humildad así como el compromiso social y ecológico.

Durante los últimos años, y a la par que se vulgarizaba el mercado de artesanía popular, ha ido resurgiendo un creciente interés por el concepto de artesanía entre nuevos grupos de consumidores más cualificados e informados, lo que hace presagiar una nueva etapa de crecimiento para esta actividad si se sabe reaccionar. En una sociedad de la imagen, donde el diseño va más allá de la funcionalidad, donde los aspectos intangibles, transmiten valores, mensajes y diferencian los productos, la reputación o imagen del producto, marca o profesional de la artesanía, es un valor en sí mismo.

Si "los mercados son conversaciones" (Manifiesto Cluetrain), en la era 2.0 el receptor, además de audiencia, público y consumidor, ha devenido en co-productor, distribuidor y consumidor, todo al mismo tiempo (crossuser) (GIL & ROMERO, 2008). Además de esta figura consumidor-productor, el fan de la marca (fansumer) se convierte en un consumidor profesional (prosumer) (TAPSCOTT & WILLIAMS, 2006), con gran cantidad de información a su disposición para sus decisiones de compra y consumo. Más que nuevos consumidores, hablamos de elementos emergentes que caracterizan a las nuevas generaciones de consumidores y su relación con las marcas, a través de las tecnologías.

LIMITACIONES

Si se demandan productos a medida, más por distribuidores especializados que por mercados emergentes. La cuestión está en cómo poner en contacto al artesano con el distribuidor especializado.

La adaptación de los artesanos a estos distribuidores especializados y mercados emergentes. La correcta selección de los mismos: ¿Dónde están esos distribuidores y esos mercados emergentes?.

¿Hay un mercado con tamaño suficiente para desarrollar productos adaptados a buen precio?

MEDIDAS

Encuentros profesionales innovadores para ponerlos en contacto (meeting-point), etc.

Análisis y verificación de estos nuevos distribuidores y mercados, de su grado real de especialización, y posteriormente, difusión de su existencia entre los empresarios del sector.

Elegir bien unos pocos mercados en los que centrar las adaptaciones.

Resultados del Delphi expresados por los expertos, sobre como trabajar los canales



1

4

2

3

[1] Los bolsos de Leda a medida, los modelos de Loewe made to order es un proyecto web de piezas a medida que ejecutas una vez registrado. La customización de Longchamp Le Pliage traspasa las fronteras de la web. En solo cuatro pasos y gracias a la aplicación your very own Le Pliage en Facebook, se puede customizar los bolsos y compartir las creaciones con los amigos.

[2] Unto This Last es un taller de mobiliario que trabaja bajo demanda con una curiosa filosofía "más opciones para usted, menos stock para nosotros" basada en tecnología digital adaptada al pequeño taller.

[3] Las muñeca Blithe de Hasbro, es un fenómeno de la última década basada en la personalización con una comunidad virtual que comparte ideas, vestidos, maquillaje y estéticas alrededor de tres modelos.

[4] La reproducción de muñecos a semejanza de personas (dolls) es otra de las corrientes asociadas a la personalización que podemos encontrar. Estos dolls son de la marca valenciana Licha Solé.

#### LIMITACIONES

*Hay mucho persumer, cada vez más. Pero un gran error sería pensar que todo consumidor sea un persumer.*

*Que el empresario artesano, el más tradicional, el más pequeño, entienda la flexibilidad, la transparencia, y la humildad como valores que fomentan la competitividad...*

*Aún queda un largo camino.*

#### MEDIDAS

*Tratar de llegar a este target, buscando impacto en sus canales informativos.*

*Políticas que orienten a los empresarios hacia este público, más consciente, más comprometido, como uno de sus públicos objetivo.*

*Orientarse hacia esos ejes y valores culturales.*

*Resultados del Delphi expresados por los expertos, en relación a los nuevos modelos de consumo, concretamente pensando en cómo actúan persumers, crossumers, fansumers y prosumers*

Los prosumers son consumidores que participan en la creación de los productos de forma activa y también continuada, no sólo pueden adaptarlos a su gusto, pueden llegar a autoorganizarse para crear artículos propios, creando sus propias comunidades virtuales, comparten información y participan en la misma actividad comercial. Todos estos conceptos no son sino una muestra de la nueva relación que reclama el consumidor con las marcas, más cercana, comprometida y transparente, y para la que las plataformas 2.0 son un canal idóneo, al permitir a la empresa participar en conversaciones y aportar contenido de interés para los usuarios, en un entorno amigable y favorable tanto para consumidores como para marcas.

Las claves de esa nueva relación son: la calidad en la comunicación (alejada de lo superfluo), originalidad (no busca marcas, sino soluciones), simplicidad (comunicación de la esencia, en contra de los excesos existentes), flexibilidad (saber adaptarse a cada momento del cliente), transparencia (comunicación clara bien definida), valentía (arriesgarse a ser diferente), sostenibilidad (equilibrio de los mercados), humildad (las marcas deben mostrar su lado humano), credibilidad (las marcas deben mantener la coherencia entre lo que se vende, lo que se dice y lo que se hace) y un claro compromiso social y ecológico.

Un nuevo término aparece definiendo al consumidor del futuro: el persumer, una nueva figura que se está gestando y cuya denominación nace de la fusión de los conceptos persona y consumer (FUTUR.E, 2010). Este consumidor reclama otro tipo de relación con las marcas a las que exige una comunicación de tú a tú y sin rodeos, mucho más implicada en su vida, sus problemas y su cotidianidad. Quiere sentir a la marca más cercana, comprometida con su mundo y con capacidad para ofrecer alternativas nuevas, valientes y firmes.

Su espíritu crítico le pone en situación de poder elegir y se decantará siempre por aquellas marcas que percibe como bien definidas, que son claras y que no se andan con rodeos. La credibilidad es un valor en alza en este nuevo escenario, y las marcas deben apostar por esa cercanía y claridad si quieren llegar a un persumer que es exigente y maduro. Este tipo de consumidor demanda que las marcas que se dirijan a él conozcan todas sus situaciones, y sepan anticiparse a sus necesidades y deseos. En esa relación más directa y cercana, el consumidor actual quiere experimentar la diferencia y autenticidad de la marca, en medio de la crisis. De esta forma, la actitud será dejar de ser fiel a las marcas para convertirse en un adicto a las experiencias que éstas les proporcionan (cultura de experiencias).

Como podemos observar los cambios de actitud de compra están cambiando y los paradigmas con la crisis son otros. La economía y el futuro de las nuevas generaciones pasa por el empleo, por crear un proyecto de vida, y menos por el último smartphone o zapatillas deportivas retro. Se busca un producto menos sofisticado y más asequible, donde lo básico vuelve a tomar valor como sucede con la idea que transmiten Muji y otras empresas. El concepto back to basics (CASABAYÓ & MARTÍN, 2010), recoge por un lado este "ajuste" del modelo de compra y consumo y por otro, el compromiso medioambiental. Este nuevo modelo se puede resumir como "otro mundo está aquí" (frente a "otro mundo es posible").



# Open craftman: intercambio de experiencias en un espacio vital

Manuel Martínez Torán

## RESUMEN

*Es necesario el fortalecimiento de comunidades locales (artesanos, gestores locales, proveedores y distribuidores), conceder más importancia al espacio (virtual y físico), facilita el intercambio de ideas y conocimiento (en red y de forma presencial), la posibilidad de trabajo con otros profesionales (entorno colaborativo) y la eliminación de barreras tecnológicas (como herramienta de apoyo). Para este sexto escenario se ha tenido en cuenta lo que se valora a partir del consumidor, el producto y las tecnologías. Tres factores son determinantes: El trato personal en su espacio, el saber hacer y el intercambio de información-conocimiento entre personas.*

---

### **Rediseño del trato directo. Fortalecer presencia y relaciones directas con cliente final a través de espacios propios.**

El aprendizaje óptimo ocurre cuando las personas tienen la oportunidad de explorar el mundo por sí mismas, pero en un entorno guiado. Cuando las personas crean cosas activamente en el mundo físico, construyen conocimiento en sus mentes de forma mucho más fácil. Esta idea, que podría estar en la mente de cualquier artesano, proviene del profesor universitario estadounidense Roger Schank, uno de los principales impulsores en la actualidad del método "aprender haciendo" (SCHANK, 2011).

Esta metodología, busca una restauración del orden pedagógico natural donde los aspectos prácticos se combinan equilibradamente con lo teórico, y donde los conocimientos se obtienen poniéndose en situaciones reales y cercanas. El psicólogo y filósofo John Dewey, creador de la pedagogía pragmática learning by doing, sostuvo que la función de la educación era dirigir y organizar la

relación dialéctica entre el individuo y el entorno.

El modelo denominado Teach Each Other (Enseñar a los demás) a menudo se confunde con, o se vende como Learn by Doing (Aprender Haciendo). Este modelo no necesita conocimientos previos frente a las herramientas e instrumentos que en la artesanía se necesitaría tener a nivel de cocreación interdisciplinar.

Por ello conviene redefinir los usos del taller artesano proponiendo fórmulas de "taller abierto" que contemplen dos vías de experiencia creativa, la interdisciplinar, trabajando con profesionales de otras actividades, y la dirigida al consumidor, que permite conocer mejor sus expectativas. Además de romper con barreras a favor de la transparencia (¡¡lo hago así!!), facilita el intercambio de ideas y mayor visibilidad como marca y como negocio.

Por tanto la cocreación ayuda a superar limitaciones (como el ego personal, la opacidad, la falta de diálogo y el acceso a la

**LIMITACIONES**

*El público no llega hasta donde está el artesano.*

*Si el espacio propio es en internet, la comunicación del producto ha de cuidarse al máximo.*

*El empresario tendría que entender que hoy tiene muchas más posibilidades de trato directo con el cliente que las ferias o la simple venta directa.*

*La personalidad habitual (íntrovertida, por ejemplo) del artesano/a.*

*Que se enfoque única y exclusivamente esa relación a la venta.*

*Falta de conocimiento y experiencia.*

**MEDIDAS**

*Combinación de espacio propio y espacios compartidos en áreas de mayor influencia.*

*Fomentar espacios con "selección de producto top artesano" (manera rotatoria).*

*Plataformas web de producto artesano español tipo Etsy también serían útiles. Fomento del comercio electrónico, de las redes sociales y de la web, como medios de recuperación del trato directo con el cliente.*

*Redefinir unos nuevos espacios propios.*

*Potenciar una presencia honesta, auténtica y transparente en las redes sociales.*

*Creación de un canal de venta sectorial en forma de tiendas-taller.*

*Diseño de una innovadora experiencia del consumidor acercándole a la artesanía.*

*Resultados del Delphi expresados por los expertos, relacionada con la experiencia futura de taller-tienda*

información) y a conseguir un mejor funcionamiento de los equipos de trabajo tanto de directivos, empleados, proveedores y clientes, al permitir una paternidad compartida de los proyectos (ANDREWS & LANGMAID, 2003). Es una fuente de ideas fuerza que permite trabajar mirando el futuro con mayor confianza y capacidad de decisión.

### **Transmitir el Know how cultural. El saber hacer del artesano como perspectiva que exalta lo local para ser competitivo.**

Podemos decir que la artesanía es "habilidad de hacer las cosas bien". Es posible que el término artesanía sugiera de un modo de vida que languideció con el advenimiento de la sociedad industrial, pero eso no es del todo cierto. La artesanía actual refleja un impulso humano, duradero y básico, el deseo de realizar bien una tarea, sin más, postulado que se puede encuadrar dentro de la conocida como inteligencia ecológica (GOLEMAN, 2009). Según estas tesis, gracias a que el artesano se centra en la estrecha conexión entre el conocimiento del oficio y el pensamiento, permite que en un futuro esa forma de trabajar sea valorada tanto en precio como en impacto.

El orgullo por el trabajo propio anida en el corazón de la artesanía como recompensa de la habilidad y del compromiso. Lo que más enorgullece al artesano es el desarrollo de las destrezas, por eso la simple imitación no produce una satisfacción perdurable, pues esas buenas prácticas tienen que evolucionar. La lentitud del tiempo artesanal permite el trabajo de la reflexión y de la imaginación, lo que resulta imposible cuando se sufren presiones para la rápida obtención de resultados. He aquí una fortaleza en consonancia con los tiempos que vivimos (cultura slow): la madurez implica mucho tiempo, la propiedad de la habilidad es duradera.

Resulta evidente que el futuro del producto artesano pasa por la excelencia y no por la banalización. El simple "hecho a mano" ya no sirve (FRAUENFELDER, 2011). Es necesario actuar sobre los factores intangibles que determinan la calidad de la artesanía (actitud del artesano, responsabilidad, calidad técnica y competencias del artesano) y también sobre los factores tangibles (estrategias de mercado, sistemas de certificación, estrategias y modos de comunicación).

La calidad depende también de la sagacidad de aprovechar las oportunidades (la valorización de lo que es artesanal, las nuevas tendencias de consumo de productos respetuosos con el entorno, la preferencia por productos con alma) y para trabajar sobre las amenazas (alguna rigidez jurídica, la desinformación del consumidor, las malas estrategias seguidas en conjunto).

### **Mentalidad abierta. Intercambio de información constante y fluida de aplicaciones tecnológicas innovadoras entre expertos y artesanos.**

El artesano tiene que sacar ventaja de cualquier herramienta que le permita abrir sus horizontes de mercado. Si no lo hace, puede estar condenado a sucumbir ante la competencia de otros que pueden estar a miles de kilómetros, y que sí la aprovechan. La globalización y el avance de las nuevas tecnologías exigen a todos estos sectores una adaptación y evolución continuas en las formas de crear y de trabajar; es decir, reinventar el modelo de negocio en colaboración con todos los agentes dispuestos a construir el futuro (CHESBROUGH, 2011). Es esta colaboración entre recursos internos-externos permiten desarrollar proyectos que pueden nacer tanto dentro como fuera de la empresa, pueden incorporarse tanto al principio como al final del proceso de innovación y desarrollo, y pueden alcanzar el mercado a través del mismo taller o a través de otras empresas colaboradoras.

LIMITACIONES

*Mentalidades muy limitadas a la hora de compartir conocimiento, no lo vemos como una ventaja.*

*A veces se hace tanto hincapié en los valores locales que estos llegan a limitar la competitividad del producto por no poder salirse de rígidos requerimientos locales.*

*Exaltar lo local (sólo) no hace que el empresario sea más competitivo.*

MEDIDAS

*Evaluar si ese know-how local tiene un valor real.*

*Alejarse de una aproximación folclórica en la medida de lo posible.*

*Conviene implantar políticas públicas que faciliten dicha transmisión.*

*Integrarlo con otros elementos anteriores en una estrategia de marketing coherente, completa y consistente.*

*Potenciación del concepto en el lugar de venta.*

Resultados del Delphi expresados por los expertos, sobre el saber hacer cultural del artesano en el s.XXI

1



2



3

[1] ArtífexBalear, una propuesta educativa para la recuperación e innovación de los oficios artesanos de la construcción. Proyecto Stonemasonry in Context: en este proyecto sobre cantería balear participó el MIT y trató sobre la construcción bioclimática y las técnicas de construcción mediterráneas.

[2] Colectivo Surtido con Apparatu. Este taller de cerámica torneada de Barcelona apuesta por una colaboración estrecha con los diseñadores, a los que asesora y gusta de compartir sus creaciones (cobranding). El taller se convierte también en un espacio de creatividad, de ideas y de experimentación con los procesos.

[3] Espacios de cocreación o coworking como Hub o Utopic us, nos enseñan a redirigir nuestra capacidad creativa en un formato colaborativo e interdisciplinar.

*LIMITACIONES*

*Falta de formación en este ámbito por parte de los artesanos.*

*Sólo para los empresarios reacios a las nuevas tecnologías. Se quedan fuera (pero no callados).*

*Un buen guitarrista no tiene por qué electrizar y "samplear" su guitarra (Paco de Lucía)*

*Que los artesanos perciban y comprendan el interés de esas aplicaciones.*

*Limitación del artesano a trabajar en Red.*

*Carácter endogámico del sector. Es un sector con un porcentaje alto de empresarios reacios a intercambiar.*

*MEDIDAS*

*Creación de un grupo de expertos que investiguen y transmitan este conocimiento al sector artesano, a modo de centro tecnológico + observatorio.*

*Habría que contar con coolhunters en la materia.*

*Fomento de encuentros innovadores. Políticas públicas que favorezcan y potencien el intercambio y plataformas de trabajo.*

*Facilitar el conocimiento pero no forzar su implementación. Realizarlo a través de talleres de formación y sensibilización atractivos.*

*Resultados del Delphi expresados por los expertos, relacionada con la cultura del intercambio y de los espacios de relación social abiertos*

---

**Bibliografía**

SCHANK, Roger (2011). Teaching Minds: How Cognitive Science Can Save Our Schools. Teachers College Pr.

ANDREWS, Mac; LANGMAID, Roy (2003). The breakthrough zone: harnessing consumer creativity for business innovation. Ed. John Wiley & Sons.

GOLEMAN, Daniel (2009). Inteligencia ecológica. Ed. Kairós, Barcelona 2010.

WOKSTROM, Owe (2001). El elogio de la lentitud. Ed. Editorial Norma, 2006. Ver también textos de Carl Honoré, padre de la cultura slow.

FRAUENFELDER, Mark (2011). Made by Hand: Searching for Meaning in a Throwaway World. Ed. Portfolio.

CHESBROUGH, Henry (2011). Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era. Ed. John Wiley & Sons. Chesbrough es el padre del Open Innovation (2003).



5



4



6

[4] Talleres de diseño como los del diseñador Luki Huber en su estudio , en Barcelona, donde participan todo tipo de personas.

[5] Portada del libro Made By Hand, del polifacético blogger y periodista Mark Frauenfelder, editor de la famosa revista norteamericana Make.

[6] Made by Hand es una serie de cortos del cineasta del cineasta Keith Ehrlich basados en recuperar a los talleres y comercios artesanos de Brooklyn.

# Bibliografía

## RESUMEN

*Hemos distribuido la bibliografía en tres apartados diferenciados: primero sobre prospectiva, con los textos -en su mayoría ya traducidos al castellano- de autores esenciales, como Godet, e iniciadores en España, como Echarri o Bas. En segundo lugar hemos situado la bibliografía a considerar cuando hablamos de la relación diseño y artesanía, bien desde su perspectiva creativa y proyectiva, como de su relación con la empresa y el artesano. En tercer lugar hemos situado los títulos manejados para hablar de estrategias y de la innovación empresarial, donde acudimos a clásicos como Ansoff o figuras tipo Kotler y Porter, así como de las últimas lecturas en el campo de los comportamientos del consumidor y el marketing, muchas de ellas traducidas para facilitar al lector su consulta. Finalmente, referenciamos algunas de las páginas web que nos han ayudado a actualizar y/o ilustrar la información que contiene esta investigación.*

## PROSPECTIVA

ACKOFF, R.L. (1973). Science in the systems age: beyond IE, OR and MS. Operations Research, 21.

BAS, ENRIC (1999). Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro. Ed. Ariel, Barcelona.

BAUMAN, Z. (2011). 44 cartas desde el mundo líquido. Ed. Paidós, Barcelona.

BLUET, J.C.; ZEMOR, J. (1970). Prospective géographique: méthode et direction de recherches. Metra, vol. IX, N° 1.

BUTLER, J. S.; GIBSON, D. V. (2011). Global Perspectives on Technology Transfer and Commercialization: Building Innovative Ecosystems. Ed. Edward Elgar Publishing.

COLOMER, J.; MARTÍNEZ TORÁN, M. (2010). Método de escenarios: Aplicación en el diseño de productos. Asociación de Investigación en Diseño y Fabricación, Valencia.

ECHARRI, J. M. (et al.) (2005). España 2020: reflexiones prospectivas. Institución Futuro.

ECHARRI, J. M. (2002). Prospectiva y estrategia: Una relación simbiótica. Primera Conferencia Española de Prospectiva. Universidad de Alicante, 19/12/02.

FERNÁNDEZ GÜELL, J. M. (2004). El diseño de escenarios en el ámbito empresarial. Ed. Pirámide, Madrid.

FREIRE, J.; GUTIÉRREZ-RUBÍ, A. (2010). 2010-2020: 32 Tendencias de cambio. Grafiko, Barcelona

GIDDENS, A.; BAUMAN, Z.; LUHMANN, N.; BECK, U.; BERIAIN, J. (comp.) (1996). Las consecuencias perversas de la modernidad: modernidad, contingencia y riesgo. Ed. Anthropos, Barcelona 2007

GODET, M.; DURANCE, P. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. UNESCO, Dunod.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1994). Competiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Ed. Ariel, Barcelona.

HAMMOND, R. (2007). The world in 2030. Ed. Yago.

LESOURNE, J.J.; STOFFAE, C. (1996). La prospective stratégique d'entreprise: concepts et études de Cas. Ed. Inter-Éditions, Paris.

LINSTONE, H.; TUROFF, M. (1975). The Delphi Method. Techniques and Applications. Addison-Wesley.

GODET, M. (1997). Manuel de prospective stratégique. Tomos 1 y 2. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. Ed. Dunod, Paris

MIKLOS, T. (2004). A la conquista del mejor de los futuros posibles: reflexión metodológica. Revista Innovación Educativa, México.

MILKOS, T.; ARROYO, M. (2008). Prospectiva y escenarios para el cambio social. Serie Working paper FCPS-UNAM, México.

NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL (2008). Global trends 2025: A transformed world. EEUU.

SCHWARTZ, P. (1991). The art of long view: Planning for the future in an uncertain World. Ed. Doubleday.

VON DER GRACHT, Heiko A. (2008). The future of logistics: Scenarios for 2025. Col. Einkauf, Logistik und Supply Chain Management. Ed. Gabler Verlag.

---

## ARTESANÍA Y DISEÑO

Artesanía+innovación. La herramienta del futuro (2008). Congreso de Toledo 24-25 Octubre. Fundesarte, Fundación Española para la Innovación de la Artesanía.

BONET, G. (2011). Firmas de lujo. Fundesarte, Fundación Española para la Innovación de la Artesanía.

BORJA DE MOZOTA, B. (2006). El diseño de la innovación, dos retos para la profesión del diseño. Temes de Disseny nº 23, Barcelona.

BÜRDECK, Bernhad E. (1994). Diseño. Historia, teoría y practica del diseño industrial. Ed. Gustavo Gili, Barcelona.

Claves Estratégicas para la Promoción de la PYME Artesana (2007). Dirección General de Política de la PYME.

COSTA, Joan (1994). Diseño, Comunicación y Cultura. FUNDESCO.

DONALD A., N. (2010). El diseño de los objetos del futuro: la interacción entre el hombre y la máquina. Ed. Phaidon.

El sector artesano español en las fuentes estadísticas y documentales (2009). Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

ETIENNE-NUGUE, Jocelyne (2007). Hablame de la Artesanía. Col. Descubrir el Mundo, UNESCO, 2009.

EUROSTAT, OECD (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3ª edición, OECD Publishing, 2007.

FRAUENFELDER, Mark (2011). Made by Hand: Searching for Meaning in a Throwaway World. Ed. Portfolio.

GUAYABERO, O. (2010). Fundamentos de diseño para talleres artesanos. AGA, La Coruña.

HATCHUEL, A., WEIL, B. (2002). C-K theory: Notions and applications of a unified design theory. Proceedings of the Herbert Simon International Conference on Design Sciences. Lyon, 15-16 March.

Iberiona 2009. Encuentros de artesanía ibérica. Actas, Barcelona.

LEHNI, M. (2000). Ecoeficiencia: Creando más valor con menos impacto. Traducción libre realizada por CECODES, Colombia. World Business Council for Sustainable Development, UK.

MOLL, I. (2006). Orientación al diseño y orientación al mercado. La relación entre la optimización del diseño como recurso empresarial y la orientación al mercado de las empresas. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Cataluña.

MONTAÑA, J. (1985). Diseño y estrategia de producto. Barcelona, Fundació BCD.

MONTAÑA, J.; MOLL, I. (2003). Guies de gestió de la innovació. Desenvolupament de producte: la gestió del disseny. Generalitat de Catalunya.

MONTAÑA, J.; MOLL, I. (et al.) (2003). El disseny un valor necessari. Cinc casos d'estudi. BCD, Càtedra ESADE de Gestió del Disseny.

NAVINCHANDRA, D. (1990). Innovative Design System: Where are we, and where do we go from here?. Technical Report CMU-RI-TR-90-01. The Robotic Institute. Carnegie Mellon University. Pittsburg, Pennsylvania 15213. 12 January.

Oportunidades tecnológicas e industriales para el desarrollo de la economía española (2010). Fundación OPTI, Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial.

Plan De Competitividad de los Sectores Artesanos de la Comunidad Valenciana. 2007-2009 (2006). Generalitat Valenciana. Conselleria D'Empresa, Universitat i Ciencia. Diciembre, Valencia.

SENNETT, R. (2009). El artesano. Ed. Anagrama.

VV.AA. Diseñando con las manos (2011). Fundesarte, Fundación Española para la Innovación de la Artesanía.

---

## EMPRESA / MARKETING

AECA (1994). La innovación en la empresa: Factor de supervivencia. Serie Principios de Organización y Sistemas, nº 7, Madrid.

ANDREWS, K. R. (1980). The Concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin, Homewood III.

ANDREWS, Mac; LANGMAID, Roy (2003). The breakthrough zone: harnessing consumer creativity for business innovation. Ed. John Wiley & Sons.

ANSOFF, H. I. (1979). Strategic management. Palgrave Macmillan, 2007

- BORJA DE MAZOTE, B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York. Allworth Press.
- CASABAYÓ, M.; MARTÍN, B. (2010). *Fuzzy Marketing: cómo comprender al consumidor camaleónico*. Ed. Deusto, Barcelona.
- CELAYA, J. (2011). *La Empresa en la Web 2.0*. Ed. Gestión 2000, Planeta, Barcelona.
- CHESBROUGH, Henry (2011). *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. Ed. John Wiley & Sons.
- CORNELLÁ, A. (2002). *Infonomía.com: la gestión inteligente de la información en las organizaciones*. Ed. Deusto.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED(2011). *Consumer 2020. Reading the signs*.
- DERECK, F. A. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- FORREST, J.E. (1991). *Models of the process of technological innovation. Technology Analysis & Estrategic Management*, vol. 3, nº 4.
- FRANÇOIS COLBERT, M.(2003). *Marketing de las Artes y la Cultura*. Ed. Ariel Patrimonio.
- GIL, V.; ROMERO, F. (2008). *Crossuser: claves para entender al consumidor español de nueva generación*. Ed. Gestión 2000, Barcelona
- GOLEMAN, D. (2009). *Inteligencia ecológica*. Ed. Kairós, Barcelona 2010.
- HAMERMESH, R. G. (1990). *Planeación estratégica. O como se las arreglan los gerentes triunfadores*. Noriega Limusa, México.
- HEMMING, H. (2011). *Together*. Ed. John Murray.
- HILL, C. W. L., JONES, G. R. (1996). *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. Ed. Mc Graw Hill.
- HOFER, W. C., SCHENDEL, D (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing.
- KALTHOFF, O., NONAKA, I., NUENO, P. (1998). *La Luz y la Sombra. La innovación en la empresa y sus formas de gestión*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. (2006). *Dirección de Marketing*. Ed. Pearson Educación, 2009.
- LORANGE, P. (1980). *Corporate planning*. Prentice Hall.
- MACAFEE, A. (2009). *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for your Organization's Toughest Challenges*. Ed. Harvard Business Publishing.
- NEWMAN, W. H., LOGAN, J.P. (1976). *Strategy, policy and central management*. Sputh–Western.
- NOMBELA, G. (coord.) (2010). *Ideas para una nueva economía: hacia una España más sostenible en 2025*. Fundación IDEAS, Madrid.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. (1999). *The one to one fieldbook: the complete toolkit for implementing a 1 to 1 marketing program*. Ed. Currency Doubleday.
- PORTER, Michel (1993). *Estrategia competitiva. Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental S.A., México
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, VENKAT (2003). *El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores*. Ed. Gestión 2000, Barcelona 2004.
- LEVINE, R. (et al.) (2000) *El manifiesto Cluetrain: el ocaso de la empresa convencional*. Ed. Deusto, Barcelona 2008.
- RODRÍGUEZ FERRÁNDIZ, R. (2010). *La musa venal: producción y consumo de la cultura industrial*. Ed. Tres Fronteras, Murcia.
- SCHANK, ROGER (2011). *Teaching Minds: How Cognitive Science Can Save Our Schools*. Teachers College Pr.
- TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. (2006). *Wikinomics: la nueva economía de las multitudes inteligentes*. Ed. Paidós, Barcelona 2009
- VANSTON, J. (MINITRENDS) (2010): *Finding & Profiting from Emerging Business Opportunity Gems*. Technology Futures, Incorporated.
- WOKSTROM, Owe (2001). *El elogio de la lentitud*. Ed. Editorial Norma, 2006.

---

## WEBGRAFÍA

### PROSPECTIVA

[www.prospectiva.eu/blog](http://www.prospectiva.eu/blog)  
[www.laboratoriodetendencias.com](http://www.laboratoriodetendencias.com)  
[www.foresight.stanford.edu](http://www.foresight.stanford.edu)  
[www.foresightculture.com](http://www.foresightculture.com)  
[www.wiwe.iknowfutures.eu](http://www.wiwe.iknowfutures.eu)  
[www.opti.org](http://www.opti.org)

### ARTESANÍA

[www.craftscouncil.org.uk](http://www.craftscouncil.org.uk)  
[www.ntcri.gov.tw](http://www.ntcri.gov.tw)  
[www.metropolitanworks.org](http://www.metropolitanworks.org)  
[www.wcc-europe.org](http://www.wcc-europe.org)  
[www.fundesarte.org](http://www.fundesarte.org)  
[www.labcraft.org.uk](http://www.labcraft.org.uk)  
[www.metropolitanworks.org](http://www.metropolitanworks.org)  
[www.centroartesaniacv.com](http://www.centroartesaniacv.com)

### DISEÑO Y ARTESANÍA

[www.fabricforfreedom.com](http://www.fabricforfreedom.com)  
[www.teixidors.com](http://www.teixidors.com)  
[www.triticum.net](http://www.triticum.net)  
[www.pensandoenblanco.com](http://www.pensandoenblanco.com)  
[www.materfad.com](http://www.materfad.com)  
[www.hulger.com](http://www.hulger.com)  
[www.edenceramics.co.uk](http://www.edenceramics.co.uk)  
[www.dawanda.com](http://www.dawanda.com)  
[www.waag.org](http://www.waag.org)  
[www.loewe.es](http://www.loewe.es)  
[www.untothislast.co.uk](http://www.untothislast.co.uk)  
[www.munichmyway.com](http://www.munichmyway.com)  
[www.herrlicht.de](http://www.herrlicht.de)  
[www.artifexbalear.org](http://www.artifexbalear.org)  
[www.apparatu.com](http://www.apparatu.com)  
[www.lukihuber.com](http://www.lukihuber.com)  
[www.boingboing.net/markf.html](http://www.boingboing.net/markf.html)  
[www.muji.es](http://www.muji.es)  
[www.thisismadebyhand.com](http://www.thisismadebyhand.com)

# Escenarios de futuro de la artesanía española



Licencia Creative Commons

*Esta investigación ha contado con el apoyo de la beca 2011 convocada por la Fundación Española para la Innovación de la Artesanía (Fundesarte)*



## **Investigador principal**

Dr. Manuel Martínez Torán, Upv

## **Ayudantes de investigación**

Cristina Toledo, Idf

Miguel Fernández Vicente, Idf

## **Equipo de investigación**

Dr. Francisco Berenguer, Upv

Dr. Andrés Conejero, Upv

Dr. Javier Colomer, Upv

Dr. Cayetano Cruz, Unex

Juanjo Guerrero, Unex

Instituto de Diseño y Fabricación  
Universitat Politècnica de València

Camino de Vera s/n

46022 VALENCIA

[www.fablab.upv.es](http://www.fablab.upv.es)