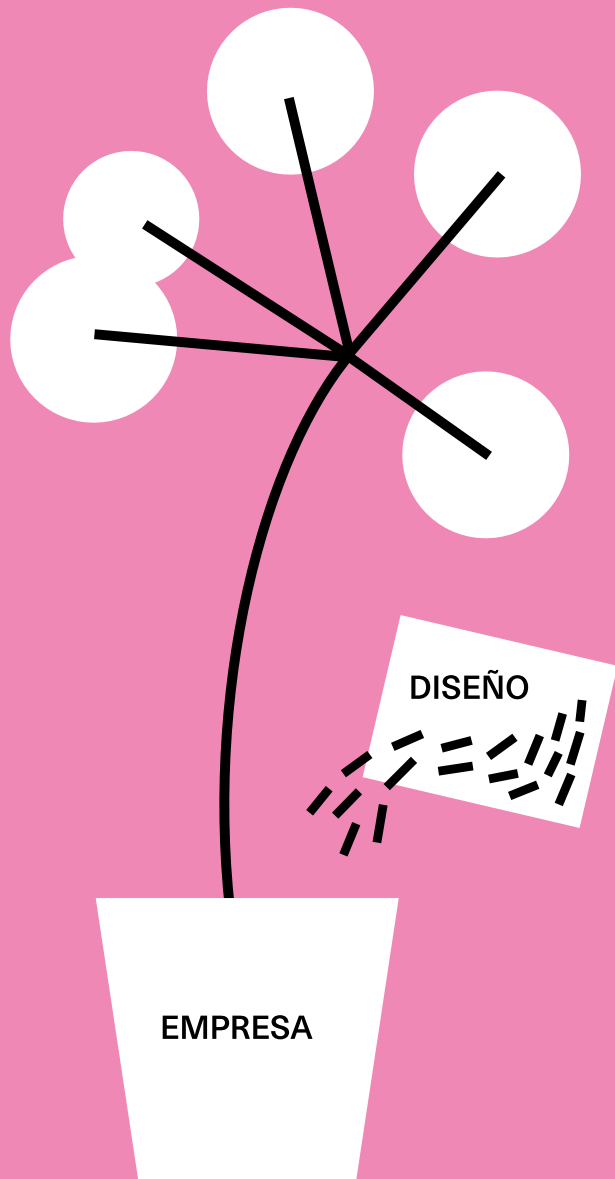


EMPRESA

DISEÑO





NUEVE PATRONES DE USO DEL DISEÑO EN LAS ORGANI- ZACIONES



Oid! Observatorio
sobre el Impacto
del Diseño

Un proyecto de la ADCV

Introducción	7
Organizaciones participantes en la investigación	17
Tesis general	25
Los nueve patrones	33
1. Diseñar para diferenciar el producto o servicio	40
2. Diseñar para posicionar la organización	54
3. Diseñar para resolver un problema coyuntural	68
4. Diseñar para generar innovación	82
5. Diseñar para adaptarse a distintos contextos	98
6. Diseñar para alcanzar la excelencia	110

7. Diseñar para aportar significado y coherencia a la organización	122
8. Diseñar para integrar nuevos retos, visiones y propósitos	136
9. Diseñar para ser una organización referente	152
Otros hallazgos de la investigación	167
Conclusiones	209

INTRODUC- CIÓN

El informe “*La economía del diseño en la Comunitat Valenciana*”, realizado por la Asociación de Diseñadores de la Comunitat Valenciana (ADCV) en 2018, planteaba entre sus objetivos identificar las diferentes maneras en las que el diseño interviene y se relaciona con la gestión empresarial. Para ello, además de llevar a cabo una investigación cuantitativa con más de 1.300 empresas, se realizó un análisis cualitativo a través de estudios de caso. Un total de treinta ejemplos de organizaciones de diferentes sectores económicos, ubicaciones geográficas y tamaños de negocio.

El análisis de la información obtenida a través de entrevistas a esa treintena de empresas dio lugar al desarrollo de dos herramientas inéditas. Ambas permiten una nueva interpretación de cómo las empresas integran y gestionan el diseño, facilitando una aproximación complementaria en este sentido a la *Design Ladder* danesa (2001).

La primera de las herramientas, la Brújula del Diseño, se centra en la motivación inicial de una organización a la hora de incorporar diseño. La segunda, los Patrones de Uso del Diseño, se basa en la identificación de una serie de conductas recurrentes y comunes en las empresas que utilizan el diseño. La clasificación de estos patrones tiene la ventaja de mostrar no solo los factores desencadenantes de la introducción del diseño,

sino también las principales utilidades y beneficios del mismo dentro de la empresa.

¿POR QUÉ UNA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS PATRONES DE USO DEL DISEÑO?

Han transcurrido cinco años desde la creación de esta herramienta que inicialmente surgió de manera fortuita ya que no estaba contemplada en los objetivos iniciales del estudio que la originó. Sin embargo, al detectar que contenía información relevante para fomentar la competitividad e innovación de las organizaciones, la ADCV optó por trabajar en su desarrollo.

Desde el lanzamiento de la primera versión de la herramienta, en la ADCV hemos sido conscientes de que los patrones de uso del diseño tenían un potencial mayor del que ofrecían hasta el momento. Por esta razón, se propuso revisar, profundizar y analizar la posibilidad de otros patrones. Todo este proceso se ha desarrollado de manera metodológica y rigurosa a través del Observatorio sobre el Impacto del Diseño, Oid!, con el fin de proporcionar a las empresas información relevante y contrastada para una toma de decisiones adecuada en el uso estratégico del diseño.

Se ha realizado una investigación basada en fuentes primarias para ahondar en el conocimiento y la experiencia del uso del

diseño por parte de entidades de la Comunitat Valenciana. El estudio, financiado por la Agencia Valenciana de la Innovación, ha sido concebido, supervisado y dirigido por un equipo de asesoramiento estratégico, compuesto por diferentes perfiles expertos. La ejecución del estudio de campo cualitativo ha estado a cargo de un investigador especializado en antropología empresarial.

El resultado del estudio se ha materializado de dos maneras. En primer lugar, se ha actualizado y ampliado D-ToolBox, la herramienta de autodiagnóstico empresarial disponible online en la web oidobservatorio.com. En segundo lugar, se ha elaborado esta publicación confiando en que su contenido resulte de gran utilidad para mejorar la gestión de las organizaciones y contribuir al incremento de su productividad.

METODOLOGÍA

Este estudio ha adoptado una técnica cualitativa para comprender de manera integral los fenómenos relacionados con el diseño y su impacto en la competitividad empresarial. La investigación cualitativa ha estado orientada a recopilar y analizar datos no numéricos extraídos de entrevistas personales para probar las hipótesis planteadas. Ello ha permitido profundizar en la calidad y

la diversidad de experiencias y desentrañar significados y contextos complejos.

El proceso de investigación se desarrolló en cuatro fases clave:

1. **Diseño de la investigación, muestreo y reclutamiento:** Se inició el proceso con una búsqueda exhaustiva para identificar a más de un centenar de empresas de la Comunitat Valenciana susceptibles de ser parte de la investigación. Tras esa preselección y un análisis detallado a través de información secundaria, se aplicaron criterios estratificados que permitieron la categorización de una muestra representativa de 30 empresas.
2. **Trabajo de campo cualitativo:** Se realizaron treinta entrevistas semiestructuradas con responsables de empresas de la Comunitat Valenciana que permitió una exploración profunda de sus perspectivas y prácticas en diseño.
3. **Codificación y análisis:** El análisis de los datos se dividió en dos partes: un análisis cualitativo comparativo para validar patrones y descubrir nuevos hallazgos, y un análisis cualitativo narrativo para construir historias significativas a partir de las entrevistas.
4. **Resultados:** Esta metodología ha posibilitado una investigación que permite descifrar e interpretar los comportamientos

existentes en el uso del diseño que hacen las organizaciones de la Comunitat Valenciana. Los resultados del estudio, que se reflejan en esta publicación y se recogen en la herramienta digital D-ToolBox, contribuyen a una comprensión profunda y enriquecedora de la interacción entre el diseño y la competitividad empresarial, reflejando la diversidad y dimensión de su uso en las organizaciones valencianas.

MUESTREO DE LA INVESTIGACIÓN

El conjunto de organizaciones que constituye la muestra de esta investigación está formado por treinta empresas de la Comunitat Valenciana. La selección de la muestra se realizó atendiendo a diferentes criterios con el objetivo de garantizar una representación significativa del ecosistema empresarial de la Comunitat Valenciana. Estos criterios incluyen la segmentación por sector, el tamaño de la empresa, la provincia y el modelo de negocio.

Este muestreo estratificado por múltiples criterios garantiza que los resultados y conclusiones del estudio reflejan adecuadamente la complejidad y la variedad de enfoques de diseño y su relación con la competitividad empresarial en la región.

- **Perfiles:** La investigación se ha llevado a cabo mediante entrevistas personales a

representantes de las empresas con cargos responsables vinculados a la gestión y dirección de las organizaciones. El objetivo de este planteamiento ha sido obtener una visión integral acerca del uso del diseño en la estrategia de la entidad. La diversidad de perfiles consultados aporta una perspectiva multidisciplinaria que enriquece la comprensión de la relación entre diseño y gestión empresarial.

- **Sectores:** La segmentación por sector ha hecho posible abarcar una variada gama de actividades empresariales, desde manufactura hasta servicios, con el fin de captar la diversidad de usos del diseño en distintos contextos.

Los sectores analizados han sido equipamiento, agroalimentación, interiorismo, construcción, mobiliario, impresión, editorial, salud, maquinaria, herramientas, calzado, textil, servicios culturales, logística, banca, tecnología.

- **Tamaño de empresa:** Se ha considerado el tamaño de la empresa como un criterio del muestreo, abarcando tanto a pequeñas y medianas empresas (pymes) como a organizaciones de mayor envergadura. Esto ha permitido examinar posibles diferencias en la aplicación del diseño en función de la escala de la organización. La clasificación según el tamaño de la empresa se ha establecido teniendo en

cuenta la facturación total de la entidad en el ejercicio de 2022. Se han analizado doce organizaciones pequeñas (menos de diez millones de euros de facturación), nueve medianas (entre diez y cincuenta millones de euros de facturación) y nueve grandes (más de cincuenta millones de euros de facturación).

- **Localización geográfica:** La situación geográfica ha sido otro criterio esencial para captar las particularidades regionales y culturales de las diferentes provincias de la Comunitat Valenciana ya que, como queda demostrado durante la investigación, las empresas pueden verse influenciadas por sus entornos locales. La distribución de la muestra según la provincia ha sido de seis organizaciones de Alicante, tres de Castellón y veintiuna de València.
- **Modelo de negocio:** El modelo de negocio se ha considerado como un factor relevante para comprender las diferentes formas en las que el diseño puede impactar según la tipología de empresa. Se han entrevistado a diecisiete organizaciones con modelo B2B (negocio orientado a otras empresas), cinco B2C (negocio orientado a usuario final) y ocho B2B y B2C (negocios orientados tanto a empresas como a usuario final).

ORGANIZA- CIONES PAR- TICIPANTES EN LA INVESTI- GACIÓN

ACIERTA RETAIL

- aciertaretail.com
 - Bruno Arnau
Director
-

ACTIU

- actiu.com
- Soledat Berbegal
*Consejera y Responsable de
Reputación Corporativa*

ALTADIA

- altadiagroup.com
- Begoña Baigorri
Responsable de Imagen y Comunicación

ANDREU WORLD

- andreuworld.com
 - Jesús Llinares
Director General
-

CAIXA POPULAR

- caixapopular.es
 - José María Company
Director Banca de Particulares
-

CALDUCH LABORATORIOS

- laboratorioscalduch.com
 - Vicente Calduch
Director General
-

CARMELETA

- carmeleta.com
 - Noema Ortí
*Socia Fundadora y
Directora Comercial*
-

CÁRNICAS SERRANO

- pasateaserrano.com
 - Álex Salvador
Director de Marketing
-

CUADERNOS RUBIO

- rubio.net
 - Enrique Rubio
Director General
-

EBIR BATHROOM LIGHTING

- ebir.com
 - Raúl Ribé
Director de Marketing y Comercial
-

EMUCA SA

- emuca.es
 - Santiago Palop
Presidente
-

ERUM GROUP

- erumgroup.com
 - Miguel Verdú
Director de Diseño e Ingeniería
-

HILATURAS FERRE

- ferreyarns.com
 - Luis Pita de la Vega
Director General
-

IMPORTACO

- i.importaco.com
 - Irene Moreno
Directora de Relaciones Externas y RSC
-

IMPRESUM IMPRENTA

- impresum.es
 - Daniel Matoses
Fundador
-

INESFLY CORPORATION

- inesfly.com
 - Eduardo Castell
Gerente
-

JEANOLOGIA

- jeanologia.com
 - Fernando Cardona
*Responsable del
Departamento Brainbox*
-

L'ETNO. MUSEU VALENCIÀ D'ETNOLOGIA

- letno.dival.es
 - Joan Seguí
Director
-

MEDIA VACA

- mediavaca.com
 - Vicente Ferrer y Begoña Lobo
Editores
-

NAVLANDIS

- navlandis.com
 - Miguel Navalón
Socio Fundador
-

NEOLITH

- neolith.com
 - David Bueno
*Vicepresidente Región Europa,
Oriente Medio y África*
-

ROLSER

- rolser.com
 - Vicent Server
Director Ejecutivo
-

SANYCCES

- sanycces.es
 - Blanca Serrano
Responsable de Producto
-

SUAVINEX GROUP

- suavinex.com
 - Sara Muñoz
*Directora Corporativa de
Marketing y Comunicación*
-

TEJAS BORJA

- tejasborja.com
 - Andrés Casanova
Director General
-

URBÀNIMA

- urbanima.com
 - Maite Navarrete
Directora General y Fundadora
-

VONDOM

- vondom.com
 - Pedro Llinares
Director de Marketing
-

ZETA BEER

- zetabeer.com
 - Guillermo Lagardera
Responsable de Comunicación
-

ZEUS SMART VISUAL DATA

- zeus.vision
 - Amparo García y Paula Mármol
*Directora de Operaciones
y Directora de Diseño*
-

ZUMEX

- zumex.com
 - José González
Director de Innovación
-

TESIS GENERAL

HISTORIAS DE DISEÑO: MÁS ALLÁ DEL ÉXITO

Tanto la dimensión estratégica del diseño como la gestión del diseño son términos nada novedosos. Ya en 1965 la Royal Society of Arts de Londres instituyó los Presidential Awards for Design Management, mientras que la Sociedad de Artistas Industriales y Diseñadores creó el Design Management Group en 1981. Sólo unos pocos años más tarde, en 1984, Philip Kotler y Alexander Rath defendían en un artículo la necesidad de considerar el diseño como una herramienta estratégica (1).

Tras estos dos conceptos late una idea muy básica y que, formulada de una u otra manera, ha estado siempre presente: el diseño no debe contemplarse como una fase final limitada a la apariencia de los productos manufacturados, sino que puede incorporarse desde las fases más tempranas de cualquier desarrollo de producto o servicio, y además puede extenderse, de forma coordinada, a todas las manifestaciones de la actividad de la organización, desde la identidad corporativa hasta la experiencia de usuario.

La idea de que el diseño es una herramienta mucho más efectiva si se gestiona

(1) Philip Kotler, G. Alexander Rath. *Design: A Powerful But Neglected Strategic Tool*. *Journal of Business Strategy*. 1984

de forma estratégica tiene, por tanto, un largo recorrido. En 2001, el Danish Design Centre condensó esta filosofía en una simplísima escala, llamada *Design Ladder*, para calificar el grado de aproximación a este ideal. Los cuatro escalones de la escalera de diseño van desde el uso no sistemático del diseño hasta el diseño estratégico, y han sido utilizados ampliamente para estudiar el grado de implantación del diseño en diferentes territorios y como medida de éxito para diversas políticas de diseño.

En este paradigma, de gran éxito y escasamente contestado, se insta a cualquier organización a ascender en la escalera, llevando progresivamente el diseño a una posición del más alto nivel directivo. Uno de los recursos más frecuentemente empleados para la divulgación de este enfoque son los estudios de caso, en los que se muestran ejemplos de éxito que normalmente se corresponden con empresas de cierto tamaño o bien pertenecientes a sectores con una elevada cultura de diseño.

En la investigación llevada a cabo para el informe "*La economía del diseño en la Comunitat Valenciana*" realizado por la ADCV en 2018, se elaboraron 30 estudios de caso representativos de la economía de nuestro territorio, casos en los que predominan las empresas pequeñas y medianas y de sectores con escaso contacto con la cultura del

diseño. Esos ejemplos, algunos muy alejados de los típicos casos de éxito, revelaron, sin embargo, intrahistorias o modestas historias de aciertos y errores en las que el diseño tiene un papel fundamental. Lejos de querer mostrar una única narrativa de éxito generalizado, dichos relatos contienen una valiosa información acerca de cómo pueden beneficiarse del diseño organizaciones que, eventualmente, no encajan en el paradigma de la gestión estratégica del diseño.

El contenido de estos estudios de caso puso en evidencia lo que denominamos patrones de uso del diseño: pautas que aparecen recurrentemente en las historias de las empresas aunque se verbalizan y se expresan de formas variadas.

Estos hallazgos ilustran una gama de tácticas donde el diseño es el protagonista, en lugar de limitarse al modelo ideal de utilización del diseño a nivel estratégico. Un conjunto de usos que se aproxima más a las situaciones y necesidades concretas de cualquier empresa y que es viable para la mayoría, aunque rara vez haya sido documentado en los habituales casos de éxito.

Su otra gran cualidad es que reflejan de forma más realista la relación entre diseño y éxito: los patrones muestran claras interdependencias y hacen visible la importancia de considerar el contexto completo de la organización antes de actuar de manera

puntual. Cada acción de diseño puede llevar al éxito, aunque no todas lo consigan, al igual que no todas las historias de éxito están respaldadas por buenas decisiones de diseño. Ello dependerá del resto de factores y condicionantes de la organización que afectará al alcance exitoso de sus objetivos.

Por otra parte, las historias recogidas en aquel estudio mostraban cómo los patrones no funcionan como compartimentos estancos o como carreteras de un único sentido. Aparecen en las empresas en momentos diferentes de su desarrollo, van cambiando a lo largo de su vida y pueden convivir varios en un mismo periodo de tiempo. Se adaptan a la estrategia de la empresa o bien la guían.

Generalmente, estrategia y táctica suelen presentarse bajo una visión jerárquica en la que la estrategia es una expresión de fines formales y planificados, logrados a través de los medios subordinados de la táctica. Pero esta relación no está exenta de problemas y puede concebirse de manera diferente, desdibujando los límites o potenciando la acción táctica como una forma eficaz de respuesta y resolución de problemas (2).

(2) David Mackay, Mike Zundel. *Recovering the Divide: A Review of Strategy and Tactics in Business and Management*. International Journal of Management Reviews. 2016

El hallazgo de los patrones es un hecho bastante significativo y requería una revisión, validación y ampliación con una investigación adicional. En el presente estudio, los patrones descritos e ilustrados demuestran que el diseño, además de ser un potente aliado estratégico en las organizaciones, es un proveedor de herramientas tácticas susceptibles de ser empleadas de forma planeada y coordinada sin necesidad de subordinarse a un planteamiento estratégico predeterminado.

Los patrones de uso, tal y como se recogen en este estudio, surgen de analizar nuevas historias de diseño y detectar esos usos tácticos y sus resultados. Fijándonos en la pequeña escala mostramos una vinculación más tangible entre acción y efecto, y nos aproximamos más a las necesidades cotidianas de la mayoría del empresariado. Finalmente, al no asociar el uso del diseño con el éxito garantizado, reforzamos la importancia de poner las acciones tácticas contextualizadas en una estrategia consciente y coherente.

LOS NUEVE PATRONES

LOS NUEVE PATRONES DE USO DEL DISEÑO

Esta investigación valida la presencia en empresas de la Comunitat Valenciana de nueve patrones que representan un conjunto de usos del diseño destinados a potenciar el éxito de las organizaciones. No son características aisladas de un modelo de negocio, sino que representan habilidades dinámicas del diseño, destinadas a servir y optimizar el rendimiento empresarial.

Los patrones se alejan de concepciones estáticas y absolutas, conformando un listado de oportunidades de uso del diseño que, en determinados momentos, se entrelazan, convergen o se superponen, evidenciando su flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades cambiantes de las organizaciones.

Otro aspecto distintivo de estos patrones reside en su capacidad para responder a la pregunta: “¿Para qué puedo usar el diseño?”. No se trata meramente de comprender el porqué del uso del diseño, sino de entender con precisión el propósito y la utilidad específica que puede aportar a una organización.

Su relevancia se encuentra en facilitar la comprensión del impacto del diseño en la estructura y comportamientos de una organización, así como de abrir nuevas formas de comunicarlo y estimular su aplica-

ción a través de métodos innovadores. Se aborda así el dilema existente con el diseño en el ámbito de la gestión: se reconoce como beneficioso de manera general, pero su implementación se ve obstaculizada por la falta de comprensión o valoración.

Adicionalmente, estos patrones cumplen la función de visibilizar prácticas empresariales que involucran el diseño que no siempre se realizan de manera consciente, pasando inadvertido su potencial estratégico. La identificación de los nueve patrones contribuye a ofrecer una visión que evidencia los poderes del diseño en diversos contextos organizativos.

LOS NUEVE PATRONES DE USO DEL DISEÑO: DEFINICIONES

1. **Diseñar para diferenciar el producto/servicio:** Este uso del diseño define una estrategia de diferenciación competitiva. El diseño aporta valor añadido para crear productos o servicios únicos y distintivos.
2. **Diseñar para posicionar la organización:** El diseño se utiliza como parte de la estrategia de posicionamiento de la empresa. Este uso del diseño, incidiendo en la marca, permite que el mundo vea a la organización como esta quiere ser vista, y le facilita una posición de ventaja frente a la competencia.

3. **Diseñar para resolver un problema coyuntural:** El diseño contribuye a la solución de un problema coyuntural de la empresa. En su historia la empresa encuentra un obstáculo que amenaza su subsistencia. En casos como este la empresa identifica en el diseño la solución que permite la supervivencia y el progreso posterior.
4. **Diseñar para generar innovación:** La innovación, sea tecnológica o no, sigue al diseño. Es porque hay diseño en la organización que ésta necesita generar nuevas ideas y soluciones. El diseño es el motor de la innovación y arrastra al resto de actividades sin que ello signifique una fuerte inversión en I+D.
5. **Diseñar para adaptarse a distintos contextos:** Ante un escenario global, diverso y segmentado, las organizaciones tienen la necesidad de adaptar su oferta a las diferencias culturales, sociales y económicas de los mercados en los que participan. El diseño, como herramienta centrada en las personas usuarias finales, posee la metodología y las respuestas para llevar a cabo estos cambios.
6. **Diseñar para alcanzar la excelencia:** El diseño ayuda a la empresa en la búsqueda irrenunciable de la excelencia. El diseño interviene como un aliado imprescindible en la persecución de la máxima calidad en todos los aspectos de la organización.

7. **Diseñar para aportar significado y coherencia a la organización:** A lo largo de la historia de la organización, ésta ha desarrollado capacidades, productos o mensajes no siempre relacionados entre sí. El diseño permite visualizar la estructura y dotar de significado al conjunto.
8. **Diseñar para integrar nuevos retos, visiones y propósitos:** Nuestras sociedades viven un perpetuo cambio de valores y afrontan nuevos desafíos. El diseño actúa como poderoso agente transformador en las organizaciones ante entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, alineando la estrategia, productos y servicios con las demandas sociales emergentes.
9. **Diseñar para ser una organización referente:** Hay organizaciones que a través de su actividad propagan una cultura del diseño a sus competidores, clientes y proveedores. Hay otras que han sido influenciadas por esta vía. Ambas situaciones producen cambios significativos en la forma en la que las organizaciones se comportan y se ven a sí mismas.

PATRÓN 1

DISEÑAR PARA
DIFERENCIAR
EL PRODUCTO
O SERVICIO

El diseño se erige como una herramienta estratégica para la diferenciación de productos y servicios. Más allá de su función estética, el diseño aporta un valor significativo, capaz de transformar lo ordinario en excepcional y lo convencional en distintivo.

Este capítulo explora cómo el diseño, en sus diversas formas, contribuye a crear ofertas únicas que destacan en el mercado. Desde el diseño de producto hasta la comunicación o el diseño de procesos, cada aspecto de la empresa puede ser intervenido por el diseño como parte de una estrategia de diferenciación competitiva.

DISEÑO DE PRODUCTO COMO FACTOR DE DIFERENCIACIÓN

El diseño de producto emerge como una piedra angular en la estrategia de diferenciación de las empresas. En un mercado saturado de opciones, donde las personas consumidoras o usuarias se enfrentan a una abrumadora variedad de productos y servicios, el diseño se presenta como un elemento constitutivo de singularidad. Prueba de ello es que casi todas las organizaciones entrevistadas en esta investigación han adoptado estrategias de diferenciación basadas en el diseño, evidenciando su poder como factor competitivo. Un ejemplo lo ofrece la empresa Emuca, dedi-

cada al diseño de herrajes y componentes para muebles:

“Para Emuca, el diseño de producto es clave porque, en la actualidad, es el elemento que proporciona más diferenciación. Nos permite aumentar la conciencia de marca, introducir más sostenibilidad en la empresa, incrementar márgenes y distinguirnos de los productos genéricos. Los clientes buscan proveedores que les ayuden a mejorar mediante productos innovadores, y para lograrlo, el diseño es fundamental”. (Santiago Palop. Emuca).

Esto pone de manifiesto que cualquier empresa, de cualquier sector productivo, es capaz de construir una adecuada estrategia de diseño de producto.

La editorial Media Vaca fundamenta su estrategia en la particularización de sus publicaciones, tanto por sus ilustraciones como por la novedad y cuidado de su contenido y formato, de contar con un criterio editorial basado en el conocimiento, en resumen, como sus responsables indican, del buen hacer.

“Valoramos la relación entre el contenido y el continente en nuestros libros. Buscamos garantizar una alta calidad

en la reproducción y encuadernación, permitiendo que el libro perdure en el tiempo sin deteriorarse. Sin embargo, no consideramos esta atención como un lujo, sino parte fundamental de nuestras buenas prácticas para cumplir con los estándares de calidad exigentes”. (Vicente Ferrer y Begoña Lobo. Media Vaca).

Otro ejemplo es el caso de Vondom, empresa especializada en mobiliario, donde un artículo tan común como un macetero pudo ser transformado mediante el diseño. La clave está en entender el diseño no solo como solución formal sino como solución conceptual y estratégica, que redefine la experiencia de la persona usuaria y la funcionalidad del producto. Su interpretación del segmento de *planters* –macetas icónicas– desde el prisma del diseño ha desafiado la percepción tradicional de este objeto.

“Históricamente, los *planters* han sido considerados productos industriales genéricos, alejados de poder considerarse piezas singulares, por lo que nuestro impacto fue significativo. Usamos el diseño para desarrollar una línea única de maceteros con una presencia y estética singular, pero con ventajas funcionales como la iluminación interior o el autorriego.” (Pedro Llinares. Vondom).

El caso de Vondom resulta muy ilustrativo a la hora de entender cómo el diseño puede redefinir completamente funcionalidad y uso de un producto. Sin embargo, es frecuente que estas innovaciones encuentren incomprensión por parte de ciertos agentes:

“Cuando empezamos a promocionar nuestros productos en revistas, los medios no lograban entenderlo. Después de todo, existían muebles ‘de diseño’, iluminación ‘de diseño’, pero ¿planters ‘de diseño’?”. (Pedro Llinares. Vondom).

Actualmente, gracias a su apuesta por el diseño de producto, Vondom es una de las principales empresas de mobiliario del país y un referente en diseño a nivel internacional.

El diseño de producto, más allá de la estética, actúa como un diferenciador crucial, enriqueciendo la identidad de la marca y fortaleciendo su posición en el mercado. Es un elemento clave que impulsa la innovación, aumenta el valor percibido y distingue a las empresas en un entorno altamente competitivo.

Zeus Smart Visual Data es otra empresa que ha destacado al priorizar su diferenciación mediante el diseño de producto, en este caso, productos digitales. Su especialización en el diseño de paneles de datos le ha permitido consolidarse en un nicho de negocio sin competencia relevante.

“A través del diseño de paneles de datos ayudamos a entender la información, a simplificarla y a tomar mejores decisiones. Y hoy en día no tenemos competencia en el mercado. Nadie ha logrado desarrollar una solución como la nuestra. Y todo por el diseño”. (Amparo García. Zeus Smart Visual Data).

Este ejemplo respalda la importancia del diseño en la creación de “océanos azules”, concepto que se refiere a la generación de mercados y segmentos completamente nuevos. A través del diseño, las empresas pueden descubrir necesidades no satisfechas y ofrecer soluciones completamente innovadoras.

DIFERENCIARSE ARTICULANDO EL DISEÑO EN LA COMUNICACIÓN

A pesar de la enorme importancia del diseño de producto en las estrategias de diferenciación, contar simplemente con un buen producto no es suficiente. También hay que saber comunicarlo. Y aquí, una vez más, el diseño actúa como una palanca de valor agregado, facilitando la comunicación efectiva y fortaleciendo la percepción del producto en el mercado.

Un caso muy ilustrativo de esta cuestión es el de Sanycces. Aunque la empresa

había logrado diseñar un producto singular y de alta calidad, tenía dificultades para comunicarlo. Fue el diseño lo que le permitió destacar por encima de sus competidores y obtener mejores resultados.

“Entendimos que algo no estaba funcionando correctamente cuando percibimos que los clientes se sorprendían mucho al recibir nuestro producto. No se lo esperaban, no habían recibido una información adecuada. A partir de ese momento, cambiamos nuestra estrategia de comunicación diseñando el mensaje para que se alinea con la realidad de nuestro producto. (Blanca Serrano. Sanycces).

De hecho, resulta interesante observar cómo ciertas empresas apuestan por una estrategia de diferenciación mediante comunicación en lugar de centrarse en el producto. Tal es el caso de Cárnicas Serrano, cuyo director de marketing comparte una reflexión crítica hacia el concepto tradicional de diferenciación:

“Soy un tanto crítico con el concepto clásico de que la diferenciación de producto es necesaria para competir. Hay empresas diferentes cuya oferta de producto es similar y cada una tiene sus propios clientes. El desafío se centra más en la

disponibilidad mental, ser conocida y única. En este aspecto, el diseño desempeña un papel fundamental”. (Álex Salvador. Cárnicas Serrano).

Esta visión, que subraya la importancia de la disponibilidad mental, es decir las asociaciones cognitivas derivadas de la relación entre marca y público, está ampliamente extendida en el sector de la alimentación, donde una gran variedad de productos similares compiten en un lineal por la atención de las personas consumidoras:

“Si no hubiéramos apostado por el diseño, no sé qué sería hoy de Cárnicas Serrano en un escenario donde el negocio es absolutamente dependiente de producto de libre servicio, de la distribución moderna”.

En esta misma línea podemos encontrar a la empresa Zeta Beer, dedicada a la fabricación artesanal de cervezas. En un segmento con una oferta tan amplia y diversa, el diseño comunicativo se convierte en un poderoso aliado para destacar por encima de otras marcas y sumar un valor que permita el aumento de los márgenes comerciales:

“Si vas a elaborar una cerveza cuyo coste está por encima de la media, dedica

tiempo al diseño; crea algo que haga que quienes la consuman sientan que están recompensando un esfuerzo. Queremos que la gente perciba que nos hemos preocupado tanto por lo que está dentro de la cerveza como por su presentación externa”. (Guillermo Lagardera. Zeta Beer).

Para lograr una diferenciación efectiva, es fundamental que el diseño de producto vaya acompañado del diseño de una estrategia de comunicación. Una adecuada integración del diseño en la propuesta de valor no solo mejora la percepción del producto, sino que también fortalece la identidad y la presencia de la marca en la mente del consumidor.

Esta sinergia entre diseño y comunicación es esencial para destacar en un mercado competitivo, donde la diferenciación va más allá del producto mismo y se extiende a cómo se presenta y se percibe en el mercado.

DISEÑO DE PROCESOS COMO FACTOR DIFERENCIAL

Tal como hemos visto, la estrategia de innovar en el diseño de productos es una constante en toda organización que desee diferenciarse de sus competidores. Sin embargo, es importante destacar que no todas las compañías tienen un producto físico o digital que ofrecer y están más centradas

en el diseño de servicios. Entonces, ¿cómo pueden diferenciarse?

Uno de los casos más emblemáticos es el de Acierta Retail, compañía especializada en el diseño y montaje de espacios comerciales, tales como escaparates y *pop ups*. Acierta ha consolidado su posición en el mercado a través de un enfoque innovador en el diseño de procesos.

Este planteamiento ha sido fundamental en su estrategia de diferenciación, permitiéndoles no solo cumplir con los requerimientos de sus clientes de manera eficiente, sino también mantener una alta calidad y coherencia en todos sus proyectos:

“Fidelizamos gracias a la constancia de nuestros procesos. Nuestra trayectoria homogénea refuerza la confianza de los clientes que conocen la fiabilidad del diseño de nuestros procesos. Conocen nuestra capacidad de dar respuesta rápidamente con poco margen de tiempo”. (Bruno Arnau. Acierta Retail).

Esta habilidad de Acierta Retail para gestionar eficientemente los proyectos asegura entregas rápidas y fiables, y también refuerza la percepción de la empresa como confiable y competente en su campo. El diseño de procesos, en este caso, va más allá de la simple gestión operativa; se convierte

en un pilar de su identidad corporativa y un elemento distintivo.

El diseño eficiente de procesos es, además de un componente operativo un elemento estratégico que impulsa la diferenciación y el éxito en el competitivo mundo de los servicios.

¿CÓMO DISEÑAR PARA POSICIONAR PRODUCTOS O SERVICIOS?

1. **Apuesta por el diseño de producto como factor diferencial.** Considera el diseño de producto no solo como un asunto estético sino como un diferenciador estratégico vital. Independientemente del sector en el que tu organización desarrolle su actividad, puedes utilizar el diseño de producto para destacar en un mercado competitivo, aumentando el valor percibido de su oferta.
2. **Alinea el diseño de producto con la estrategia comunicativa.** Tener un producto excelente y único es solo parte del éxito; además es crucial que comuniques eficazmente su valor. El diseño es capaz de actuar en ambos aspectos y tanto mejorar la percepción del producto como fortalecer la identidad de la marca. A través del diseño se garantiza que el producto sea único, y a la vez, reconocido y valorado por las personas consumidoras.

3. **Diseña procesos efectivos para lograr la diferenciación.** Valora el diseño de procesos como un diferenciador determinante, especialmente en empresas donde el producto tangible no es el único foco, como en el caso de los servicios. Un proceso diseñado profesional y eficientemente no solo asegura la entrega de servicios de alta calidad, también puede definir la confiabilidad y competencia de la empresa, fortaleciendo su posición en el mercado.

PATRÓN 2

DISEÑAR PARA
POSICIONAR LA
ORGANIZACIÓN

El diseño, integrado en la estrategia de posicionamiento empresarial, desempeña un papel fundamental al influir en la percepción de la marca. Esta práctica del diseño permite que el mundo vea a la organización como es y como quiere ser vista, y le ofrece una ventaja competitiva significativa.

Las organizaciones cuyo posicionamiento se basa en marcas sólidas no solo compiten de manera más efectiva, sino que también tienden a ser más rentables, resilientes y perdurables que sus competidores.

A través de la marca, las empresas establecen conexión con las personas y crean valor tanto para la misma entidad como para la sociedad. Esa marca debe basarse en una estrategia e identidad características que diferencian a la empresa del resto de la competencia. Para crear la estrategia e identidad de marca es imprescindible contar con el diseño para lograr un posicionamiento coherente, capaz de transmitir el propósito corporativo y conectar con el público a través de un lenguaje propio.

EL PAPEL DEL DISEÑO EN EL POSICIONAMIENTO

El diseño emerge como un elemento esencial para el posicionamiento estratégico de una organización ya que incide profundamente en la identidad de marca. Actúa

como un representante silencioso que facilita a la marca comunicar sus valores y destacar sus fortalezas, creando una percepción distintiva y atractiva en el mercado.

“El impacto del diseño para nosotros es absolutamente fundamental. Ha sido nuestra principal ventaja competitiva para posicionarnos. Cualquier empresa puede fabricar chupetes o biberones correctamente, pero hacerlo combinando salud con belleza, con tendencia, a través del diseño, solo Suavinex”. (Sara Muñoz. Suavinex Group).

La capacidad del diseño para elevar el reconocimiento de una marca refuerza a la empresa a la hora de extender sus horizontes y mercados. La transición de una marca local a una de alcance global requiere un posicionamiento claro y reconocible, donde el diseño se convierte en un elemento transformador.

“Uno de los principales valores del diseño es la creación de conciencia de marca, el llamado brand awareness. Esto te brinda la oportunidad, por ejemplo, de abrir las puertas a mercados internacionales. Sin un posicionamiento definido y sin un reconocimiento de marca, resulta muy difícil competir contra aquellos que

llevan tres décadas establecidos en esos mercados”. (Santiago Palop. Emuca).

El diseño se presenta como una herramienta versátil y poderosa, esencial para el posicionamiento de una empresa. Gracias a su capacidad para diferenciar y otorgar identidad, fortalecer el reconocimiento de la marca y penetrar en nuevos mercados, el diseño representa un papel crucial en la transformación de la percepción y la experiencia de una organización. Su uso estratégico y deliberado no sólo redefine la imagen de una empresa, sino que también le proporciona una ventaja significativa en un mercado competitivo y en constante evolución.

LA RELACIÓN ENTRE EL DISEÑO Y ESTRATEGIA

Como se ha destacado previamente, el diseño es un factor crítico en el posicionamiento de las empresas. Es ese elemento que debería intervenir decisivamente a la hora de definir el conjunto de significados que la organización necesita para que las personas identifiquen sus productos, servicios y a la entidad en sí misma. Su efectividad depende de su inclusión total en la estrategia corporativa, evitando que sea un elemento aislado o secundario. La interacción entre el diseño y la estrategia empre-

sarial es una relación compleja y de gran importancia que condiciona el éxito, crecimiento y desarrollo de una organización.

Este entrelazamiento del diseño con la empresa subraya su función más allá de la meramente estética y la sitúa en el centro de la toma de decisiones.

“El diseño es un catalizador, un método que permite canalizar toda la innovación de la empresa. En definitiva es una estrategia que posibilita cuadrar tu producto con tu filosofía, tus principios y tu cultura”. (Jesús Llinares. Andreu World).

Para que el diseño actúe como un catalizador de la estrategia corporativa y refleje con precisión la misión y la visión de la entidad en el mercado, es imprescindible que exista un buen entendimiento entre quienes diseñan y quienes dirigen la propia organización. El diseño más efectivo se basa en una relación profesional honesta y de confianza mútua, un trabajo común entre el equipo de diseño y la organización. Para ello es necesario detallar y compartir toda la información necesaria para abordar el reto.

“El diseño debe estar al servicio de la realidad de la compañía, y para lograrlo, la empresa necesita tener autoconocimiento. No existen soluciones de diseño

universales. Desde marketing o dirección general deben comprender cuál es la realidad de su empresa y trabajar con el diseño en consecuencia”. (Álex Salvador. Cárnicas Serrano).

En el contexto de la estrategia empresarial, es esencial que el diseño sea gestionado desde la alta dirección e implementado por profesionales del diseño.

“El diseño es sumamente estratégico y opera de manera efectiva cuando está estrechamente vinculado con la estrategia de la marca y del negocio. No se trata de si el diseño gusta o no; debe responder a un briefing estratégico y los resultados son los que determinarán si el diseño es adecuado o no”. (Sara Muñoz. Suavinex Group).

Para que el diseño logre exitosamente los objetivos marcados por las organizaciones debe incorporarse en las esferas superiores de la gestión empresarial, participando activamente en la formulación de estrategias y toma de decisiones. Ello requiere que el diseño se ajuste a la situación actual de la empresa en el mercado y se centre en la consecución de resultados específicos y mensurables con los que comprobar su eficacia.

EL POSICIONAMIENTO CENTRADO EN EL CLIENTE

El cliente-centrismo se destaca como una de las estrategias de posicionamiento más efectivas y ampliamente adoptadas, tal como lo reconocen la mayoría de las empresas participantes en este estudio. Esta estrategia implica situar al cliente o a la persona usuaria en el centro de todas las operaciones y decisiones estratégicas de la empresa. Su objetivo es entender profundamente las necesidades de las personas destinatarias, y desarrollar soluciones innovadoras que las satisfagan eficazmente.

En este contexto, el diseño, cuya finalidad *per se* es dar respuesta a necesidades o problemas de las personas, se convierte en el instrumento ideal para implementar estas estrategias cliente-céntricas, ayudando a las empresas a diferenciarse y a ofrecer valor agregado a su mercado. Uno de los numerosos ejemplos es el de EBIR Bathroom Lighting.

“Si nuestro cliente busca un espejo con detalles concretos, nosotros le asesoramos y le ofrecemos todos los aspectos del diseño como puedan ser el grosor del marco o el diseño de la iluminación. A partir de la necesidad del cliente, desarrollamos soluciones de diseño y las valida-

mos continuamente con su participación”. (Raúl Ribé. EBIR Bathroom Lighting).

Adoptar una estrategia centrada en el cliente significa priorizar sus necesidades y experiencias por encima de los resultados financieros a corto plazo. Esta aproximación enfatiza el valor de la satisfacción del usuario a largo plazo, incluso si ello implica reconocer y rectificar errores en el proceso de diseño.

“Hacemos recomendaciones a nuestros clientes basadas en un compromiso con sus necesidades y bienestar. Si consideramos que alguno de nuestros diseños no va a cumplir esos requisitos, le sugerimos al cliente una alternativa. Para nosotros, lo primordial es pensar en nuestros usuarios, nunca prescribir un producto sin atender a sus demandas”. (Pedro Llinares. Vondom).

Por otro lado, es importante entender que la filosofía del cliente-centrismo trasciende la relación directa con los clientes para abarcar también a las personas usuarias finales del producto o servicio. Es fundamental considerar a quienes finalmente utilizarán el producto, ya que su experiencia y satisfacción son cruciales para afianzar la confianza en la marca. Esta aproximación,

a menudo, lleva a las empresas a colaborar estrechamente con sus clientes en un proceso de diseño participativo:

“Nuestro entendimiento del diseño tiene que ver con cómo nos relacionamos con nuestros clientes. Hemos diseñado un modelo de trabajo que se basa tanto en nuestros estudios de tendencias como en el conocimiento que aportan nuestros clientes. Esto nos permite co-crear y posicionarnos en el mercado de manera especializada”. (Irene Moreno. Importaco).

La aplicación del diseño para abordar problemas teniendo en cuenta un enfoque cliente-céntrico a menudo conduce al desarrollo de productos innovadores y exitosos. La clave está en comprender profundamente las necesidades de las personas usuarias finales, generando una ventaja competitiva y posicionando a una empresa de manera única en el mercado. Esta filosofía se refleja en la experiencia de Zumex.

“Hemos patentado y lanzado al mercado la primera exprimidora profesional para comercios que se auto-limpia, para que las personas que la utilizan no tengan que desmontarla. Esta innovación responde a la identificación de una nece-

sidad de los usuarios de la máquina. De este modo, facilitamos la experiencia de nuestros clientes”. (José González. Zumex).

La estrategia centrada en el cliente se ha consolidado como una vía de éxito empresarial, cimentada en la aplicación de pensamientos y metodologías propias del diseño. Esta coyuntura prioriza la satisfacción y las necesidades no solo de los clientes directos, sino que se extiende a los “clientes de nuestros clientes”, es decir, a las personas que finalmente utilizarán el producto o servicio. Al mantener esta perspectiva ampliada y colaborar estrechamente con los clientes, podemos co-diseñar y co-crear para desarrollar productos innovadores y exitosos, fortaleciendo la posición de la empresa en el mercado.

¿CÓMO DISEÑAR PARA POSICIONAR LA ORGANIZACIÓN?

1. **Reconoce el diseño como motor de posicionamiento.** Confía en el diseño como herramienta fundamental para el posicionamiento de tu empresa, que facilita la diferenciación, la creación de marca, y la entrada en nuevos mercados.
2. **Integra el diseño en la estrategia empresarial.** Asegúrate de que el diseño se inserta en la cúspide de la estrategia

empresarial, permitiendo que conozca la realidad actual de la empresa y pueda ayudar a la toma de decisiones. Haz que se oriente hacia objetivos y resultados claros y medibles.

3. **Promueve un enfoque cliente-céntrico.** Utiliza el diseño para fomentar una estrategia centrada en las personas y que priorice la sostenibilidad a largo plazo, así como la co-creación de soluciones que beneficien a toda la cadena de valor, desde los clientes directos hasta las personas que finalmente utilizarán el producto o servicio.

PATRÓN 3

DISEÑAR PARA
RESOLVER UN
PROBLEMA
COYUNTURAL

El diseño puede actuar como factor decisivo para superar obstáculos coyunturales que amenazan la supervivencia empresarial. En momentos críticos, las organizaciones encuentran en el diseño un respaldo para hallar soluciones creativas y efectivas.

Los ejemplos y escenarios presentados en este capítulo se basan en las entrevistas realizadas, ilustrando cómo el diseño puede resolver problemas circunstanciales en las empresas. Sin embargo, es importante reconocer que los ámbitos de intervención del diseño son mucho más amplios y variados, extendiéndose más allá de los casos específicos mencionados.

El diseño, como herramienta versátil, tiene el potencial de abordar una diversidad de retos no estructurales en diferentes contextos empresariales. Pueden ser cambios en la disponibilidad de recursos, tecnológicos o legislativos o la evolución del mercado, entre otros.

EL DISEÑO PARA RESOLVER PROBLEMAS DE MERCADO

Las organizaciones frecuentemente se enfrentan a desafíos de mercado que amenazan su subsistencia. Una herramienta poderosa para superar estos obstáculos es el diseño. Al abordar problemas de mercado a través del diseño, las empresas no

solo sobreviven sino que también pueden florecer, innovar y redefinir su presencia en su sector.

Impresum es un ejemplo emblemático de cómo el diseño puede ser un salvavidas en tiempos difíciles. Surgida de las cenizas de una empresa familiar, se enfrentó a una severa crisis sectorial en los años 90. La decisión de innovar especializando sus servicios específicamente para el ámbito del diseño y, al mismo tiempo, aplicar estrategias propias del pensamiento de diseño fue clave para su transformación.

“Nacimos de una crisis, en el año 1992, que nos llevó a innovar. Pasamos de clientes muy industriales, con tiradas muy largas, a incorporar tecnología que nos permitió hacer tiradas cortas. Fue entonces cuando llegaron los estudios de diseño, solicitando proyectos especiales. Esa conexión hizo clic en nosotros, y comenzamos a especializarnos”. (Dani Matoses. Impresum Imprenta).

Este giro hacia proyectos de impresión orientados al diseño y la profundización en la metodología de trabajo del sector logró, además de salvar a Impresum de la crisis, posicionarla como una de las diez imprentas más innovadoras de España. Impresum logró convertir un período de incertidum-

bre en una oportunidad para reinventarse y prosperar, gracias a aunar el diseño y la innovación tecnológica.

Otro caso destacado es Actiu, empresa que tuvo que reinventarse debido a la crisis económica de 2008.

“En el año 2008, vivimos una gran crisis. Durante ese periodo complicado, los proyectos centrados en oficinas escasearon, lo que nos obligó a explorar otros entornos laborales. Fue entonces cuando descubrimos oportunidades en aeropuertos, hospitales y universidades, lugares donde la actividad laboral persistía”. (Soledat Berbegal. Actiu).

La disposición de Actiu hacia el diseño centrado en las necesidades emergentes permitió a la empresa superar un período difícil, adaptándose a los cambios en el mercado y expandiendo su alcance. Hoy, Actiu es una empresa líder en el diseño de mobiliario para una variedad de espacios a nivel internacional, con presencia en más de 90 países. Este éxito subraya cómo el uso del diseño orientado a explorar nuevas oportunidades puede permitir a una empresa navegar y prosperar en situaciones de crisis de mercado.

Un ejemplo adicional en este patrón de uso del diseño es el caso de Inesfly. Origi-

nalmente conocida como Inespa, esta empresa estaba especializada en productos químicos para la industria del mueble. En la década de 1990, la competencia de China en el mercado internacional afectó a la industria local en España. Ante este desafío, Pilar Mateo, hija del fundador, propuso una solución para enfrentar la crisis de la empresa familiar. Estableció un laboratorio para desarrollar nuevos productos, en un momento en el que pocas empresas en España valoraban la investigación.

“En un contexto creativo diseñando productos alternativos en la empresa, Pilar Mateo centra su tesis doctoral en el control de insectos mediante pinturas aplicadas en las paredes. De este empeño surge Inesfly Corporation, pionera en lo que llamamos “vacunas para las casas”, una tecnología propia de micro encapsulación biopolimérica patentada internacionalmente”. (Eduardo Castell. Inesfly Corporation).

Los testimonios de Impresum, Actiu e Inesfly demuestran que el diseño es una herramienta esencial para resolver problemas empresariales. Ante desafíos coyunturales, la creatividad emerge como una estrategia integral que permite a las organizaciones adaptarse, innovar y crecer,

ofreciendo alternativas para reinventarse y consolidar su posición en la industria.

EL DISEÑO PARA RESOLVER PROBLEMAS DE PRODUCTO

El diseño también desempeña un papel esencial para afrontar y resolver desafíos específicos en el desarrollo de proyectos. Esta función del diseño es clave para identificar y superar obstáculos que pueden surgir durante el ciclo de vida de un producto, permitiendo a las empresas adaptarse y evolucionar de manera efectiva en respuesta a las problemáticas cambiantes del entorno.

El caso de Hilaturas Ferre es un ejemplo destacado de cómo el diseño puede contribuir a la solución de problemas coyunturales que amenazan la subsistencia de una empresa.

Hilaturas Ferre, compañía con un legado de innovación, se enfrentó a un reto significativo cuando la escasez de fibra de hilo virgen amenazó su negocio. La solución encontrada fue cambiar la materia prima de su producción, optando por el reciclaje de residuos textiles.

“Fuimos pioneros en abordar cuestiones de reciclaje, hace 75 años. En aquel entonces, no lo hicimos por motivos de

sostenibilidad, sino por una necesidad imperante de supervivencia. La escasez de fibra de hilo virgen nos llevó a rediseñar alternativas basadas en el reciclaje de residuos textiles”. (Luis Pita. Hilaturas Ferre).

La decisión resolvió el problema relacionado con la dificultad de suministro y, a la vez, abrió nuevos caminos para la empresa. Impulsó la buena reputación de Hilaturas Ferre en la industria, posicionándose como líder en innovación, y con el tiempo, en sostenibilidad. A medida que las preferencias de los mercados fueron cambiando, ayudó a establecer un nuevo estándar en el sector textil. Ejemplo de ello es la obtención del Premio Nacional de la Industria de la Moda en 2020.

Esta notoriedad demuestra cómo el diseño puede ser una herramienta estratégica para enfrentar y superar desafíos críticos en la producción. En lugar de ceder ante las dificultades, la empresa utilizó el diseño como un medio para reinventarse y adaptarse, encontrando en el proceso una ventaja competitiva sostenible.

Al convertir un problema en ventaja, adoptando un enfoque de diseño orientado a la sostenibilidad y la innovación, las empresas pueden transformar amenazas en oportunidades para el crecimiento y el éxito a largo plazo.

EL DISEÑO PARA RESOLVER PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN

En situaciones coyunturales desafiantes, poder diseñar una comunicación efectiva es crucial para empresas y organizaciones. No solo facilita captar la atención e interés del público, sino que también logra transformar la percepción y aumentar la relevancia de la oferta de la organización.

L’Etno, el museo etnográfico de Valencia, se enfrentaba a un reto significativo debido a que su principal reclamo no radica en la presencia de artistas de renombre, sino en una peculiar colección de objetos cotidianos.

“Somos una institución que posee una colección con escasa valoración social. No contamos con obras de Rembrandt, Picasso, ni tesoros de Roma. Lo nuestro son objetos comunes, similares a los que cualquiera puede tener en su casa, elementos muy cotidianos que forman parte de la vida diaria”. (Joan Seguí. L’Etno).

Además, al ser un museo público, las opciones de publicidad estaban limitadas, lo que afectaba aún más su visibilidad y afluencia de visitantes. En respuesta a estos desafíos, L’Etno planteó una opción innovadora en su comunicación, optando

por un diseño identitario y de calidad en los carteles de sus exposiciones.

“Decidimos recuperar un elemento clásico de las exposiciones: los pósters. Pusimos mucho interés para que cada exposición contara con un cartel único y excepcional. Así, comenzamos a generar una colección de carteles espectacular con elementos distintivos como la tipografía o la imagen. Esta iniciativa captó la atención de la gente, que empezó a visitarnos no solo por las exposiciones, sino también para adquirir los pósters”. (Joan Seguí. L’Etno).

La incorporación del diseño se extendió a otras áreas del museo. Uno de los cambios más relevantes fue pasar de un diseño expositivo convencional a otro en el que la propia escenografía se convirtió en protagonista. Esta solución atrajo a más público tanto local como extranjero. Empezaron a llegar muchas visitas al museo con el interés de fotografiarse con las exposiciones:

“Desde que comenzamos a realizar este tipo de exposiciones, hemos notado un aumento significativo en la afluencia de visitantes extranjeros, especialmente italianos, que vienen exclusivamente a

hacerse selfies en nuestra exposición. Probablemente, nunca estaríamos en su itinerario si no fuera por el diseño distintivo de nuestras exposiciones”.

El éxito de L’Etno ilustra cómo el diseño inteligente y estratégico en la comunicación puede contribuir a superar problemas de posicionamiento y conexión con el público, convirtiendo lo cotidiano en algo digno de atención y apreciación.

La apuesta por una comunicación y escenografía diferenciadas y atractivas permitió a L’Etno no solo sobrevivir, sino prosperar, llegando a ganar el premio al mejor museo europeo (European Museum of the Year Award) en 2023. Un ejemplo claro del poder del diseño para resolver problemas de comunicación.

¿CÓMO USAR EL DISEÑO PARA RESOLVER UN PROBLEMA COYUNTURAL?

1. **Evalúa el mercado y encuentra nuevos nichos.** Identifica cambios en el mercado y adapta el diseño de tu producto o servicio para satisfacer estas nuevas necesidades. Sé flexible y actúa rápidamente ante las demandas.
2. **Innova en el diseño de productos y servicios.** Utiliza el diseño para reimaginar y

mejorar tus productos. El diseño puede solucionar problemas de abastecimiento, funcionalidad o relevancia en el mercado actual.

3. **Mejora la comunicación a través del diseño.** Emplea estrategias creativas de diseño para mejorar la comunicación de tu marca. El diseño puede aumentar la visibilidad y el atractivo de tu organización, atrayendo a nuevos clientes y mercados.

PATRÓN 4

DISEÑAR PARA
GENERAR
INNOVACIÓN

La innovación, también la tecnológica, sigue al diseño. Es porque hay diseño en la organización que ésta genera nuevas ideas y soluciones. El diseño es el motor de la innovación y arrastra al resto de actividades sin que ello implique una fuerte inversión en I+D. La innovación trasciende la mera tecnología, se nutre de la investigación y se materializa a través de la experimentación.

A continuación, exploramos cómo el diseño cataliza la innovación, fusionando creatividad con practicidad, y cómo las empresas líderes adoptan este enfoque para reinventarse y prosperar en un mundo en constante cambio.

INNOVAR NO ES SÓLO UNA CUESTIÓN DE TECNOLOGÍA

La innovación, a menudo vista como sinónimo de avances tecnológicos, es en realidad un concepto mucho más amplio que abarca aspectos como el diseño de producto, el diseño de procesos, las relaciones o la comunicación. Esta visión más integral de la innovación reconoce que las mejoras significativas y el progreso no provienen únicamente de la tecnología, sino también de la forma en que los proyectos son concebidos, presentados y comunicados.

Jeanología es un ejemplo emblemático de cómo la tecnología puede fusionarse con el diseño innovador.

“La tecnología láser obviamente ya existía pero lo que no estaba contemplado era su aplicación al envejecimiento de pantalones. Todo surgió cuando comenzamos a investigar cómo podía aplicarse esa tecnología”. (Fernando Cardona. Jeanología).

Esta aplicación creativa de la tecnología láser transformó el proceso de envejecimiento de los pantalones vaqueros, demostrando que la innovación engloba tecnología, conceptos y procesos.

Zumex ilustra cómo el diseño puede complementar y potenciar la tecnología. El diseño ha favorecido la evolución técnica de la máquina exprimidora de zumo original al incorporar modificaciones o mejoras.

“Inicialmente, se desarrollaron máquinas industriales, utilizando acero inoxidable para garantizar robustez. Sin embargo, con el diseño se introdujeron nuevos materiales y acabados y una estética vanguardista, en respuesta a la demanda del mercado. La premisa constante siempre ha sido que las máquinas deben ser ami-

gables, fáciles de utilizar y con un diseño integral, no solo limitado a un frontal atractivo”. (José González. Zumex).

El uso estratégico del diseño para innovar consigue que las organizaciones puedan responder eficazmente a los cambios en el entorno empresarial. Al tiempo, mejoran la funcionalidad y la aceptación de sus productos y servicios tecnológicos, respondiendo a las necesidades prácticas y cotidianas de las personas usuarias.

En el caso de la empresa Rolser, fabricante de carros de la compra, la innovación proviene del diseño de producto más que de la tecnología:

“Desde que en 1975 presentamos el modelo Plegamatic no lo hemos cambiado. Ha sido rediseñado pero su esencia innovadora se mantiene: un carro con estructura plegable”. (Vicent Server. Rolser).

En este ejemplo, la innovación se centra en la funcionalidad del diseño, demostrando que las soluciones prácticas pueden ser tan innovadoras como cualquier avance tecnológico.

Otra vía para la innovación es la que puso en marcha Zeus Smart Visual Data, a través de la forma de presentar la información para empresas:

“Diseñamos unos paneles con los datos que nos piden las empresas, que además sirven para empoderar a los equipos. Proporcionan información en tiempo real sobre el rendimiento de su área y lo hacen de una manera atractiva y motivadora”. (Amparo García. Zeus Smart Visual Data).

Esta innovación en la visualización de datos pone de manifiesto cómo el diseño, bien gestionado y centrado en las personas usuarias, tiene el poder de transformar la manera en que operan las empresas y toman decisiones.

Así mismo, la innovación en el diseño comunicativo representa otra estrategia diferenciadora viable. El caso de Suavinex es representativo de ello, ya que enfatiza el valor del diseño en la comunicación en el sector del cuidado infantil:

“En nuestro sector, tenemos el mejor diseño. Contamos con un aspecto general de marca, producto y comunicación muy distintivo gracias a nuestro compromiso y capacidad en diseño. Y esto es, en gran parte, el motivo por el que somos líderes”. (Sara Muñoz. Suavinex Group).

La innovación va más allá de la tecnología; es un fenómeno multifacético que incluye, entre otros aspectos, el diseño de

productos y de procesos así como la comunicación y la estrategia. Al reconocer y abrazar estas actividades como propias de la innovación, las empresas pueden generar soluciones y proyectos que son tecnológicamente avanzados, intuitivamente diseñados y eficazmente comunicados.

LA ATENCIÓN A LA PERSONA USUARIA COMO KILÓMETRO CERO DE LA INNOVACIÓN

Cuando hablamos del dinámico entramado de la innovación, investigación y diseño lo hacemos entendiendo que no son aspectos aislados, sino profundamente interconectados. La capacidad de una empresa para innovar está intrínsecamente ligada a su compromiso con la atención a las personas usuarias. Es a través de esta simbiosis que el diseño adquiere su máximo potencial, ya que, como señalamos en el patrón dos, entre sus principales finalidades está la de satisfacer las necesidades de las personas. Las empresas pueden descubrir, mediante diferentes técnicas de investigación, no solo problemas, carencias y deseos actuales de sus clientes, sino también anticipar las tendencias futuras.

La investigación interna y externa de las necesidades del público usuario son pilares clave en este proceso. Por una parte,

la investigación interna permite a las organizaciones aprovechar su conocimiento y experiencia acumulados para identificar potenciales áreas de innovación. Esta introspección no sólo revela oportunidades para mejorar y expandir, sino que también proporciona una plataforma para reflexionar sobre cómo las tendencias actuales del mercado y las dinámicas de la industria pueden influir y moldear el diseño futuro. Por otra parte, la investigación externa aporta una perspectiva objetiva y especializada, esencial para comprender el entorno competitivo y las expectativas de las personas consumidoras.

La interrelación entre la investigación de las necesidades de las personas usuarias, la innovación y el diseño se evidencia en empresas como Emuca, donde la retroalimentación del cliente es fundamental.

“El cliente es quien manda. La información que nos aporta, junto con lo que la tecnología puede proporcionar al analizar esos datos, es fundamental para avanzar”. (Santiago Palop. Emuca).

Tejas Borja ilustra la importancia de la cercanía con los clientes y distribuidores para obtener insights valiosos. La empresa aborda la investigación de atención a las personas usuarias como un diálogo continuo con quienes se encargan de la distribución.

“El distribuidor es quien comienza a orientarnos y a proponer opciones de cambio. A partir de ahí, empezamos a trabajar y a determinar si es posible o no llevarlo a cabo”. (Andrés Casanova. Tejas Borja).

En Rolser, la investigación en la experiencia de uso y percepción de marca se convierte en un ritual anual en ferias comerciales, donde la interacción con diferentes perfiles de usuarios aporta visiones esenciales para el futuro.

“Aprovechamos la feria de Frankfurt para conversar con clientes, con proveedores, con distribuidores y les solicitamos que nos compartan su visión de Rolser en un plazo de dos o tres años”. (Vicent Server. Rolser).

La proactividad es trascendente para asegurar que el diseño y la innovación estén alineados con las tendencias futuras del mercado.

Importaco lleva la investigación aún más lejos, integrando métodos científicos para comprender mejor las expectativas de las personas consumidoras.

“Utilizamos sistemas de evaluación basados en la innovación colaborativa para entender qué espera el público consumi-

dor de nuestros productos”. (Irene Moreno. Importaco).

Este planteamiento innovador no solo destaca la interrelación entre la investigación sobre las necesidades de las personas usuarias, el diseño y la innovación, sino que también revela cómo la introducción de nuevas tecnologías y ciencias puede abrir caminos revolucionarios para el diseño.

El conocimiento sobre las necesidades de las personas usuarias es el motor que impulsa la innovación en el diseño. Al integrar este conocimiento, las organizaciones pueden crear soluciones para satisfacer las necesidades actuales, anticiparse y dar forma al futuro. Este proceso tridimensional de investigación, innovación y diseño es esencial para mantenerse competitiva y relevante en un mercado en constante cambio.

INNOVAR REQUIERE EXPERIMENTAR

En el ámbito del diseño y la innovación, experimentar es un componente indiscutible que impulsa la creatividad y el descubrimiento. La experimentación es el puente que conecta la investigación y la innovación, permitiendo que las ideas abstractas se transformen en soluciones tangibles y novedosas.

Es un proceso de exploración, donde el riesgo, el error y la iteración continua son fundamentales para el desarrollo de productos y servicios que rompen moldes, desafían las limitaciones tradicionales y establecen nuevos paradigmas.

La naturaleza intrínsecamente experimental del diseño se refleja en la filosofía de Cuadernos Rubio.

“Es un proceso que implica probar continuamente nuevos productos hasta que se logra la aceptación en el mercado”. (Enrique Rubio. Cuadernos Rubio).

Esta perspectiva subraya la importancia de la prueba y el error como una metodología para descubrir nuevas posibilidades, en un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación.

Según señalan los fundadores de Media Vaca, desde la editorial incentivan a sus autores a explorar, lo que demuestra que no poner límites a lo establecido, hacer preguntas y buscar nuevas experiencias puede ser un catalizador para la creatividad y la originalidad.

“Nuestro modelo de trabajo está basado en el diálogo. Buscamos autores con quienes mantenemos una relación y con quienes podemos entablar conversaciones sobre lo que nos interesa contar a

través de nuestros libros. Es por esto que nuestro proceso de edición lleva mucho tiempo, ya que estas conversaciones se prolongan incluso años”. (Vicente Ferrer y Begoña Lobo. Media Vaca).

Acierta Retail aborda la experimentación con una mentalidad flexible y adaptable.

“En nuestra empresa, nos guiamos por un enfoque de prueba y error. Constantemente evaluamos si lo que estamos haciendo es lo mejor o se puede mejorar. Si las ideas funcionan, genial. Si no funcionan, buscamos otras alternativas”. (Bruno Arnau. Acierta Retail).

Esta filosofía destaca la importancia de ser una organización dinámica y dispuesta a cambiar y adaptar ideas, manteniendo una actitud abierta y receptiva a nuevas posibilidades. Una coyuntura que representa un desapego saludable de las ideas fijas, permitiendo que la innovación fluya libremente.

Para Jeanologia, la experimentación ha llevado a descubrimientos inesperados:

“Muchos éxitos surgen de un error. En particular, el diseño de nuestro proceso de lavado de ozono se originó a partir de un error en una prenda que nos recordó al efecto del lavado a la piedra. Tras eso, hicimos muchas pruebas para poder

perfeccionarlo y escalarlo”. (Fernando Cardona. Jeanologia).

Esta anécdota resalta cómo los fallos pueden ser oportunidades camufladas, llevando a innovaciones que, de otra manera, podrían no haberse descubierto.

Hilaturas Ferre destaca por trabajar la interrelación entre diseño, innovación y ventas en la fabricación de hilos:

“Para innovar es necesario, primero, diseñar algo. A partir de ese diseño, surge la innovación. Luego, será determinante evaluar cómo el mercado acepta esa innovación”. (Luis Pita. Hilaturas Ferre).

La experimentación en cualquiera de las fases del diseño de un proyecto es fundamental para lograr innovación. Es un proceso de descubrimiento continuo donde la investigación, la creatividad y el análisis de alternativas se entrelazan para crear soluciones que además de satisfacer las necesidades actuales, abran nuevas vías y posibilidades para el futuro.

Experimentar a través del diseño no es solo una técnica; es una filosofía que impulsa a las empresas a ser pioneras, a explorar lo desconocido y a transformar los desafíos en oportunidades de innovación.

¿CÓMO DISEÑAR PARA GENERAR INNOVACIÓN?

1. **Fomenta la innovación más allá de la tecnología.** Alienta a tu organización a ver la innovación no solo como avances tecnológicos, sino también como aquello que el diseño de productos, servicios y estrategias de comunicación es capaz de mejorar y reinventar. Esto incluye explorar nuevas formas de presentar la información y de trabajar visualmente la identidad de la marca.
2. **Impulsa la investigación de las personas usuarias.** Promueve una cultura de investigación continua de las necesidades de las personas que vincule el diseño con la necesidad de innovar. Anima a tu equipo a buscar orientación en los análisis efectivos de experiencias, también de otros sectores o mercados, para anticipar tendencias y necesidades futuras y aplicar estos aprendizajes en el diseño.
3. **Prioriza la experimentación en el proceso de diseño.** Fomenta un enfoque de diseño que valore la experimentación y el aprendizaje a través de prueba y error. Esto implica probar nuevas ideas y conceptos. Y además, tener la capacidad de adaptar y modificar diseños en respuesta a la retroalimentación de

las experiencias, manteniendo una mentalidad flexible y abierta a la innovación continua.

PATRÓN 5

DISEÑAR PARA
ADAPTARSE
A DISTINTOS
CONTEXTOS

En el actual escenario global, las organizaciones internacionales se enfrentan al reto de adaptar sus productos y servicios a las variadas culturas, sociedades y economías de los mercados donde operan.

La necesidad de ajuste requiere de una dirección de diseño que sea sensible y receptiva a estas diferencias, abordando tanto aspectos estéticos como funcionales y contextuales.

Este uso del diseño permite a las organizaciones crear soluciones relevantes y resonantes atendiendo a las particularidades de diferentes públicos ante un escenario global, diverso y segmentado. De esta manera, se consigue asegurar que los productos y servicios cumplen con las expectativas de cada mercado y que se integran armoniosamente en el tejido cultural y social.

ADAPTACIÓN CULTURAL PARA LA EXPORTACIÓN

En un mundo cada vez más globalizado y diverso, las organizaciones que deseen internacionalizarse deberán afrontar el desafío de adaptar su oferta a las diferencias culturales, sociales y económicas de los mercados de destino. El diseño se convierte en una herramienta esencial para responder a estas variaciones y garantizar el éxito en múltiples contextos.

Una de las claves para la adaptación exitosa de productos o servicios a mercados internacionales es la comprensión profunda de las preferencias y necesidades locales.

“Es necesario comprender y conocer las necesidades de los clientes, sumergirse en el mercado y observar cómo son, cuáles son sus gustos. Ya sea al otro lado del mundo o incluso dentro del mismo país es esencial entender la idiosincrasia de cada lugar”. (Begoña Baigorri. Altadia).

Este entendimiento detallado de las diferencias regionales es crucial para que el diseño se desarrolle encajando con las preferencias y expectativas culturales del mercado objetivo.

Así mismo, alinear la oferta de productos con las tendencias y preferencias territoriales es igualmente importante:

“La selección de productos que se muestra en una región debe alinearse con esa demanda en particular. Por ejemplo, enviar colores sólidos a California sería inapropiado, ya que las tendencias de mercado en esa región están orientadas a piedras naturales exóticas de alto valor añadido como pueden ser mármoles italianos o granitos brasileños”. (David Bueno. Neolith).

Por otro lado, la adecuación de productos concierne a aspectos estéticos y también puede incluir funcionalidades concretas según las normativas y necesidades requeridas:

“En cada país nos hemos encontrado demandas específicas; por ejemplo, en EE.UU. buscaban piezas de cerámica diseñadas para evitar la entrada de pájaros, mientras que en Portugal necesitaban diseños particulares para tejas pasaderas debido a normativas concretas”. (Andrés Casanova. Tejas Borja).

Por último, es importante resaltar que la adaptación cultural no afecta exclusivamente al diseño del producto o solución, también lo hace a la forma en la que va a ser comunicado:

“Conocer al consumidor es clave, ya que los mercados varían significativamente. Algunos son más conservadores que otros y, por tanto, la adaptación en diseño, colores y comunicación es esencial”. (Sara Muñoz. Suavinex Group).

El acondicionamiento a las diferencias culturales, sociales y legislativas de los mercados internacionales es un proceso complejo que requiere de una comprensión

profunda y una capacidad de diseño flexible y sensible.

Las empresas exitosas en este aspecto son aquellas que logran equilibrar la coherencia de marca con la adaptabilidad, asegurando que sus productos y soluciones sean relevantes y deseables en un escenario global, diverso y segmentado.

ADAPTACIÓN A PARTICULARIDADES FÍSICAS Y MEDIOAMBIENTALES

Cuando se busca desarrollar soluciones acordes a distintas ergonomías y entornos físicos y medioambientales es vital contar con el diseño para personalizar ofertas que satisfagan las necesidades y condiciones específicas de cada tipo de perfil destinatario.

El diseño valora factores como las variaciones en la estatura, la fuerza y la movilidad de las personas usuarias, así como las condiciones climáticas y ambientales determinadas para asegurar que los productos no solo sean funcionales y cómodos, sino también duraderos y eficientes en su entorno específico.

Esta adaptabilidad mejora la experiencia de quien va a hacer uso del producto o servicio, y aumenta la relevancia y aceptación del producto en diversos mercados.

Rolser, empresa pionera en la fabricación de carritos de compra, ejemplifica la importancia de adecuar los productos a las diferen-

cias físicas, ergonómicas y medioambientales de cada grupo destinatario.

Un comportamiento destacado de esta adaptación se aprecia en el modo de producción elegido para el mercado japonés:

“En Japón diseñamos carritos con una altura ajustada, alrededor de 10 a 15 centímetros más bajos que los modelos nacionales, considerando que la altura promedio allí es menor”. (Vicent Server. Rolser).

Esta personalización garantiza que los carritos sean ergonómicamente cómodos para los usuarios japoneses, demostrando sensibilidad hacia las diferencias físicas entre poblaciones.

Además, Rolser se ha adaptado a las condiciones medioambientales específicas de otros mercados como el canadiense.

“En Canadá, debido al uso de sal en las calles para combatir la nieve, desarrollamos recubrimientos más duraderos para prevenir la corrosión”.

La aptitud de Rolser para ajustar sus diseños según las necesidades ergonómicas y medioambientales de diferentes grupos de personas consumidoras o usuarias es un claro indicativo de su orientación

centrada en ellas y en las particularidades físicas de cada mercado.

Otro ejemplo ilustrativo es el de Inesfly, una empresa innovadora en el ámbito de la biotecnología. Su trabajo de creación de pinturas que incorporan biocidas microencapsulados para el control de insectos vectores de enfermedades refleja una adaptabilidad única a los desafíos vinculados al medio ambiente a nivel global:

“La diversidad de normativas, resistencias y tipos de insectos varía según el país. Por lo tanto, es necesario definir el diseño de productos diferentes según la normativa vigente, el vector que se quiere abordar y la resistencia específica de los insectos en cada región”. (Eduardo Castell. Inesfly Corporation).

El éxito de Inesfly se manifiesta en su capacidad para solucionar problemas específicos en diferentes regiones, desde el control del Chagas en Bolivia hasta el manejo de la malaria y la leishmaniasis en África y Asia. La empresa ha logrado superar los retos que plantean las variadas condiciones naturales y físicas a nivel mundial, adaptando el diseño y la comunicación de sus productos.

ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO A LAS CADENAS DE SUMINISTRO

Un caso que muestra cómo se puede adaptar el producto a las cadenas de suministro es el de Laboratorios Calduch. Esta farmacia especializada en bálsamos labiales usa el diseño para ampliar su presencia en el mercado internacional. Un ejemplo notable de esta adecuación tuvo lugar en su incursión en el mercado chino:

“En China, el principal mercado es online. El producto era enviado a través de mensajería y luego distribuido por Pekín en paquetes entregados por repartidores, lo que a veces provocaba que se saliera y afectara a su presentación. Para abordar este problema, tuvimos que diseñar un opérculo que protegiera el producto”. (Vicente Calduch. Calduch Laboratorios).

Este desafío ilustra la importancia de considerar las condiciones de transporte y almacenamiento cuando se diseñan productos para la exportación.

El opérculo diseñado para Laboratorios Calduch no sólo resolvía el problema de la estética del producto durante el transporte, sino que también garantizaba su integridad y calidad al llegar al consumidor final.

¿CÓMO DISEÑAR PARA ADAPTARSE A DISTINTOS CONTEXTOS?

1. **Investiga y entiende los mercados locales.** Para asegurar que los productos sean relevantes y atractivos es esencial que investigues y comprendas profundamente las diferencias culturales, sociales y económicas de cada mercado. Preocúpate por conocer al público consumidor local y ten en cuenta sus preferencias específicas para crear diseños con los que conectar auténticamente.
2. **Adapta el producto estética y funcionalmente.** Adapta la estética y funcionalidad de tu oferta para cumplir con las tendencias y normativas de cada región. Esto no solo mejorará la relevancia del producto en mercados específicos, sino que también garantizará el cumplimiento de los estándares y expectativas locales.
3. **Diseña teniendo en cuenta las cadenas de suministro.** Desarrolla una perspectiva de diseño flexible, que pueda adaptarse a diferentes contextos y a las especificidades de las cadenas de suministro. Considera cómo las variaciones en el transporte o almacenamiento pueden afectar a la integridad y la presentación del producto.

PATRÓN 6

DISEÑAR PARA
ALCANZAR LA
EXCELENCIA

En cualquier entorno corporativo se busca el éxito, aunque este logro no siempre se evalúa únicamente en términos de beneficio económico. Incluso cuando se prioriza el rendimiento financiero, resulta inevitable tener en cuenta la manera en la que se obtiene dicho beneficio, dando origen al concepto de excelencia. Más allá de cifras de ventas o resultados, algunas organizaciones aspiran a trascender el mero éxito económico, persiguiendo la perfección en cada aspecto de su actividad y en el impacto que generan.

El uso del diseño para alcanzar la excelencia se revela como una táctica precisa en el entorno empresarial actual. Las organizaciones buscan trascender la mera estética e impregnar de calidad cada aspecto de su estructura, desde la cultura hasta la estrategia y las operaciones.

La excelencia en diseño es un proceso dinámico y continuo que impulsa a las organizaciones a innovar y adaptarse constantemente. Al integrar el diseño en todas sus áreas, logran mejorar sus productos y servicios, a la vez que enriquecen su identidad corporativa y su posicionamiento como líderes en sus respectivos sectores.

LA EXCELENCIA COMO VISIÓN

En el núcleo de la estrategia empresarial, la excelencia se presenta no como un des-

tino final, sino como un viaje continuo hacia un horizonte en constante expansión. Esta perspectiva, intrínsecamente ligada al diseño, rechaza la idea de un punto de llegada definitivo y acoge, en cambio, la noción de una mejora perpetua.

En este paradigma, el diseño permite ir alcanzando etapas hacia una utopía de excelencia que conlleva siempre el afán de la propia superación. Esta búsqueda incansable de perfección se manifiesta en un proceso de autoexigencia y renovación innovadora liderado por el diseño.

El diseño se convierte en una declaración de intenciones, una afirmación de que siempre hay espacio para la mejora, para ser más eficiente, más sostenible, más resonante con las necesidades y deseos de las personas usuarias o consumidoras.

“Uno de nuestros lemas es crecer, evolucionar y una vez llegamos al objetivo, volver a empezar. No podemos pararnos. Tenemos que reinventarnos, tenemos que progresar, crecer, y cuando hemos conseguido todo esto, volvemos a empezar con algo”. (Vicent Server. Rolser).

Es una mentalidad que desafía el *statu quo*, impulsando constantemente a las organizaciones hacia nuevas alturas, nuevas formas de pensar, y nuevas soluciones a

problemas antiguos y emergentes. En esta travesía hacia lo excelente, cada producto, cada proyecto, cada toma de decisión se convierte, a través del uso del diseño, en una oportunidad para aprender, adaptarse y mejorar. La excelencia se mide tanto por los éxitos actuales como por la capacidad para evolucionar y responder a los desafíos futuros.

“Trabajar hacia la excelencia hace que seas autoexigente, a ello ayuda la mejora continua que tenemos implantada en la empresa”. (Soledat Berbegal. Actiu).

Este convencimiento revela un compromiso con la mejora de procesos operativos y estratégicos donde el diseño se convierte en una mentalidad que permea en la estrategia y la cultura empresarial.

LA EXCELENCIA ABARCA EL PRESENTE Y EL FUTURO

El uso del diseño para lograr la excelencia empresarial refleja una narrativa que se teje tanto en el presente como en el futuro. No se trata simplemente de crear soluciones que resuelvan los problemas actuales, sino de forjar un camino que contemple y anticipe los desafíos y necesidades del mañana. Esta visión amplia del diseño refleja una

comprensión profunda de que el verdadero valor y la sustentabilidad de las soluciones radican en su capacidad para permanecer relevantes y efectivas a lo largo del tiempo.

En esta travesía hacia un diseño perdurable, la excelencia se convierte en un diálogo constante entre el ahora y el porvenir. Esta disposición se fundamenta en la idea de que el diseño es un proceso dinámico y adaptable, capaz de evolucionar junto con las cambiantes tendencias del mercado, las tecnologías emergentes, los desafíos sociales y los comportamientos de las personas usuarias y consumidoras.

“La filosofía del diseño no la asociamos con el corto plazo o la solución meramente puntual o inminente. La entendemos como una ayuda a mejorar el entorno donde viven las personas hoy, mañana y pasado”. (Soledat Berbegal. Actiu).

Esta declaración subraya la importancia de emplear la capacidad del diseño para leer el presente y proyectar hacia el futuro, combinando experiencia y conocimiento con previsión e innovación. Las empresas que logran este equilibrio son aquellas que, más allá de la mera supervivencia, logran prosperar adaptándose a los cambios y liderando soluciones que marcan la dirección de sus respectivas industrias.

Asimismo, actuar de manera prospectiva lleva inherente una responsabilidad. El uso del diseño en la gestión hacia la excelencia permite controlar los impactos ecológicos y sociales, asegurando que las soluciones de hoy no se conviertan en los problemas del mañana.

“Nuestras premisas son la innovación, la calidad y la sostenibilidad de la empresa. Esos son los tres pilares fundamentales en que se basa todo lo que hacemos, productos, procesos, estrategias...”. (Vicent Server. Rolser).

El uso del diseño para alcanzar la excelencia abarca una visión que trasciende el momento actual para atender al futuro. Esta visión requiere una combinación de creatividad, innovación, previsión y responsabilidad. Al conciliar estos elementos se crean soluciones que no sólo resuelven los desafíos de hoy, sino que también pavimentan el camino para un porvenir más sostenible, innovador y humanamente enriquecedor.

LA EXCELENCIA REQUIERE INCORPORAR EL DISEÑO EN TODA LA ORGANIZACIÓN

La búsqueda de la excelencia en el ámbito empresarial va más allá de la simple crea-

ción de productos o servicios estéticamente atractivos y reside en la esencia misma de la organización.

Este enfoque holístico encuentra en el diseño la manera de articular la excelencia en todas las áreas de gestión: desde la estrategia y los procesos hasta la cultura organizacional y las interacciones sociales y corporativas. Al hacerlo, el diseño se convierte en un catalizador de innovación y mejora continua, redefiniendo cada aspecto de la operación empresarial.

“El diseño te permite canalizar toda la innovación de la empresa, convirtiéndose así en una estrategia fundamental. Optamos por esta estrategia porque nos conduce a la creación de productos de categoría mundial alineándose con nuestra filosofía, principios y cultura empresarial”. (Jesús Llinares. Andreu World).

Esta declaración encapsula la idea de que cada departamento, cada equipo y cada persona en la organización deben coincidir en una visión de diseño centrada en la excelencia. No se trata simplemente de mejorar los productos, sino de transformar el modo en que se piensa, se trabaja y se interactúa interna y externamente.

Estructurar el diseño en todos los niveles de la organización implica un com-

promiso con la innovación tanto en lo que se crea, como en la forma en que se crea. Implica replantear los procesos para que sean más eficientes, sostenibles y alineados con los valores de la empresa. Significa que las decisiones estratégicas se toman teniendo en cuenta la viabilidad comercial, la parte estética y funcional, y el impacto medioambiental y de satisfacción de las personas, tanto las que trabajan en la organización como aquellas que son usuarias o consumidoras. Esta filosofía de diseño global permite que las empresas no sólo respondan a las necesidades del mercado, sino que también lideren la creación de tendencias y la definición de estándares de la industria.

“El intangible más importante de una compañía es el diseño, y en nuestro caso es troncal en nuestra cultura. Lo hemos tenido siempre presente, manteniéndolo en el centro. Esto ha contribuido significativamente al prestigio de Zumex, consolidándonos con reconocimiento a nivel internacional”. (José González. Zumex).

Además, la integración del diseño en la cultura empresarial fomenta un ambiente en el que la creatividad y la innovación florecen. Permite que cualquier persona en la organización, desde la que asume el

cargo de CEO hasta la que es recién llegada, contribuyan con ideas y soluciones que potencian la excelencia. Esta cultura de diseño es esencial para construir una organización que sea líder en su campo y, a la vez, sea resistente y adaptable a los cambios del mercado y las demandas de los consumidores.

En resumen, la excelencia es un recorrido multidimensional que requiere de la integración del diseño en todos los aspectos de una organización. Al hacerlo, las empresas pueden alcanzar el éxito comercial, la innovación, la sostenibilidad y un impacto social positivo.

¿CÓMO DISEÑAR PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA?

1. **Adopta una mentalidad de mejora continua.** Considera el diseño no solo en términos de productos o comunicación, sino también en la toma de decisiones como un facilitador clave en la estrategia y la cultura empresarial.
2. **Mira hacia el futuro.** Utiliza el diseño para anticiparte, prepararte y prevenir posibles cambios y desafíos. Asegúrate que los productos y servicios sigan siendo relevantes y sostenibles.
3. **Articula el diseño de manera holística.** Aplica principios de diseño en todos

los niveles y áreas de la empresa. Aprovecha su potencial estratégico y no lo relegues solo al ámbito del producto o la imagen gráfica.

PATRÓN 7

DISEÑAR PARA
APORTAR
SIGNIFICADO Y
COHERENCIA
A LA ORGA-
NIZACIÓN

En el camino de toda organización hacia el establecimiento de su identidad y cultura, el diseño puede ser el elemento que ordene y estructure capacidades, productos y mensajes que podrían parecer, en muchos casos, incoherentes o dispares, dotando así de significado al conjunto.

Como hemos visto en el patrón dos, el uso del diseño como parte de la estrategia de posicionamiento, incidiendo en la marca, facilita a la organización una posición de ventaja frente a la competencia y una adaptación continua a un entorno cambiante y complejo.

Este capítulo explora cómo el diseño puede ser una herramienta poderosa para equilibrar significado y coherencia de la organización para una evolución empresarial efectiva, transformando una serie de elementos individuales en una narrativa cohesiva y resonante y sirviendo como inspiración de las decisiones y acciones que la empresa emprenda.

LOS RETOS DEL SIGNIFICADO Y LA COHERENCIA

En ocasiones, la importancia de que las organizaciones preserven la coherencia y atiendan a los significados se revela precisamente a través de una experiencia fallida con el diseño. Cuando los cambios se imponen sin

una reflexión adecuada sobre la propia identidad, los resultados se hacen evidentes.

“A principios de los 2000, mi padre consideró que los primeros cuadernillos eran muy arduos para las niñas y niños. Así que los transformó, incorporando un diseño más colorido y orientado hacia lo infantil. Sin embargo, esta decisión nos llevó a la pérdida de la identidad de marca”. (Enrique Rubio. Cuadernos Rubio).

En estos casos, una intervención injustificada pone de manifiesto cómo el producto existente era portador de unos atributos que conectaban la propuesta de valor con su clientela y, al romperse esta conexión, se requiere del diseño para dar solución.

En ese sentido, conviene recordar que una marca no basa su éxito en el acierto estético de elementos gráficos como el logo o los colores sino, sobre todo, en la capacidad para establecer una cadena de significado entre la oferta y las expectativas de las personas consumidoras. Como ejemplo, Cárnicas Serrano experimentó un cambio de dirección en su diseño, priorizando la marca sobre el producto, lo que resultó en una desconexión con sus clientes:

“Uno de los principales motivos por los que nuestras ventas disminuyeron con-

siderablemente fue la falta de reconocimiento. Se mostraba el nombre pero no el aspecto del producto, que era la clave en la que radicaba el reconocimiento”. (Álex Salvador. Cárnicas Serrano).

Este caso resalta el delicado equilibrio entre la coherencia en la identidad de la marca y los atributos sensoriales del producto que resuenan con el público consumidor.

Por el contrario, otras veces es una decisión previa la que se cuestiona para así buscar una mayor coherencia en el momento actual, por ejemplo cuando hay que proyectar una marca a través de múltiples canales, tanto digitales como físicos.

“Nosotros teníamos un logo que era muy bonito, pero a la hora de trasladarlo al entorno digital no funcionaba. Tampoco funcionaba en las etiquetas porque era muy elaborado”. (Guillermo Lagarde. Zeta Beer).

Aportar significado y coherencia a la organización es un acto de malabarismo que requiere una cuidadosa consideración del impacto del diseño en la percepción del cliente y la identidad de la marca. Las organizaciones pueden navegar por estos desafíos utilizando el diseño para crear significado y coherencia de manera efectiva en su evolución.

APORTAR SIGNIFICADO

En el ámbito del diseño, generar significado va más allá de la creación estética; implica forjar una identidad única que resuene tanto internamente como con el público objetivo.

Este proceso de atribuir significado a través del diseño es decisivo para que las organizaciones se distingan en un mercado saturado y establezcan una conexión emocional con su audiencia. El diseño no solo debe ser atractivo visualmente, sino que también debe encapsular los valores, la cultura y la esencia de la marca.

“Quien compra lo hace por instinto, porque el producto tiene un diseño que conecta. Es esencial integrar el diseño también en marketing y ventas. Debe identificar a la empresa y transmitir algo significativo”. (Enrique Rubio. Cuadernos Rubio).

Un ejemplo claro de cómo el diseño puede crear significado lo proporciona Carmeleta. Desde sus inicios, la empresa supo que su identidad estaría ligada a la figura de la mujer fundadora de la compañía y a las naranjas valencianas, pero también a una elegancia en el diseño y una visión internacional. No en vano su producto se define

como “*vermouth*”, en inglés, y no como “*vermut*”, en castellano.

Esta apuesta por una identidad que no es ni local ni global, si no *glocal*, es lo que hace de Carmeleta una identidad absolutamente única en el mercado.

“Considero que la capacidad de representar perfectamente en una imagen lo que es Carmeleta ha sido fundamental. Diría que el diseño ha sido igual de importante que la calidad del producto en sí. Para mí, Carmeleta es un 50% producto y un 50% imagen”. (Noema Ortí. Carmeleta).

El Museo Valenciano de Etnología L’Etno, por su parte, ha conseguido a través de la incorporación de experiencias en sus propuestas, generar exposiciones y formas de comunicar completamente diferenciadas de otros museos etnológicos:

“Las exposiciones de L’Etno se reconocen por el público gracias a su diseño. Generan expectativa por su estética distintiva y reconocible”. (Joan Seguí. L’Etno).

Este caso ilustra cómo el diseño puede ser utilizado para crear una identidad propia y bien diferenciada, contribuyendo al reconocimiento europeo de L’Etno.

Al igual que el diseño puede impactar en la diferenciación de la propuesta, también puede hacerlo en la autopercepción. Un diseño dotado de significado y coherencia con los valores de la empresa no solo afecta a la representación externa de la marca, sino también a cómo se percibe internamente, generando seguridad y cohesión.

“Al rediseñar la marca, el primer impacto que experimentamos fue un aumento en nuestra confianza como empresa. Cuando la identidad visual se alinea adecuadamente, se experimenta una mayor comodidad y la capacidad de argumentación se incrementa significativamente”. (Guillermo Lagardera. Zeta Beer).

Aportar significado a través del diseño conlleva un acto equilibrado de identificar, asignar y comunicar eficazmente los valores y la esencia de una marca, tanto a nivel externo como interno. Esta práctica no solo mejora la percepción del mercado, sino que también fortalece la identidad y la confianza dentro de la propia organización.

APORTAR COHERENCIA

La coherencia es esencial para las organizaciones que buscan establecer una iden-

tidad clara y consistente. Ser congruente refuerza la marca y asegura que el mensaje y los valores de la empresa sean consistentemente comunicados a través de todos los puntos de contacto. El diseño coherente es un hilo conductor que une la estrategia, la imagen y la práctica de la organización, creando una experiencia unificada y significativa para las personas usuarias o clientes, el personal y otros agentes.

“¿Qué aporta el diseño? Sobre todo, tiene que proporcionar mucha coherencia”. (Álex Salvador. Cárnicas Serrano).

Todos los aspectos del diseño, desde la imagen de marca hasta el producto o la experiencia de usuario, deben estar alineados y reflejar la personalidad de la organización. La coherencia garantiza que el significado que se desea transmitir no se diluya o distorsione.

Navlandis es un ejemplo de cómo el diseño conjuga estrategia, marca y producto:

“Nuestro rebranding incluyó un análisis profundo de los valores de la compañía y de lo que queríamos transmitir. Aprovechamos un cambio en el diseño de nuestra tecnología para introducir también un cambio en el diseño de la marca”. (Miguel Navalón. Navlandis).

Otro ejemplo de armonía entre marca y valores lo representa Urbàanima, productora de calzado vegano. La empresa se centra en mantener la sostenibilidad como el elemento central de su marca, renunciando con ello a ciertos atributos de su sector:

“Todo lo que fabricamos tiene que ser vegano. Incluso los adhesivos tienen que ser veganos, libres de crueldad animal y sostenibles. Además, evitamos cualquier accesorio o forma que solo estará de moda durante una temporada. Nunca integramos tendencias temporales en nuestros diseños. Ser una empresa 100% vegana y con el máximo grado de sostenibilidad es nuestra prioridad máxima”.
(Maite Navarrete. Urbàanima).

Es importante recordar que la coherencia no sólo afecta a la forma en la que nuestros mercados, clientes o público usuario nos perciben, si no que está directamente vinculada a la integración interna de los valores de la organización por parte de las personas empleadas.

“Una de las máximas internas que tenemos es cuidar el diseño. Trabajamos con las diferentes áreas de la empresa para incorporar elementos de diseño gráfico en su día a día. A todo el personal le gus-

ta recibir documentos que sean claros, cuidados y estén bien estructurados. En última instancia, el diseño ayuda a comunicar de manera más efectiva, a simplificar lo que deseas transmitir y contribuye a mantener una mayor coherencia”.
(Irene Moreno. Importaco).

Esta aproximación demuestra cómo la concordancia en el diseño con los valores de la marca puede mejorar la comunicación y la experiencia del personal, además de reforzar la cultura corporativa.

¿CÓMO DISEÑAR PARA APORTAR SIGNIFICADO Y COHERENCIA?

1. **Enfócate en tener unidad visual y temática.** Prioriza que el diseño mantenga una consistencia visual y temática a través de todos los aspectos de la marca. Así asegurarás que cada elemento, desde el logo hasta el diseño del producto o la experiencia de usuario, refleja coherentemente los valores y la misión de la organización.
2. **Incluye el diseño en la estrategia empresarial.** Incorpora el diseño como un componente esencial en la estrategia global de la empresa. Esto alinearán los objetivos de diseño con los objetivos comerciales y culturales más amplios, asegurando

una estética atractiva, a la vez que un apoyo y reforzamiento de la visión y los valores de la organización.

3. **Fomenta la coherencia también en la innovación.** Mantén una coherencia en el diseño incluso cuando se busca el cambio o la innovación. Equilibra la exploración de nuevas ideas y tendencias con la preservación de los elementos centrales de la marca que han definido y diferenciado a la organización a lo largo del tiempo.

PATRÓN 8

DISEÑAR PARA
INTEGRAR
NUEVOS RETOS,
VISIONES Y
PROPÓSITOS

En un contexto donde los valores y desafíos sociales evolucionan continuamente, el diseño emerge como una herramienta esencial para vincular estrategias, productos y servicios con las necesidades cambiantes.

Muchas empresas están integrando estos retos en su propuesta de valor, mientras que otras adoptan estrategias y rediseñan sus productos para abordarlos de manera efectiva. Existe también un creciente número de organizaciones que están repensando sus objetivos, a fin de incorporar consideraciones sociales y ambientales en el centro de sus operaciones y filosofía empresarial.

Este patrón refleja el papel facilitador del diseño como medio para incorporar la sostenibilidad en las organizaciones, basándose en el principio de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las de las generaciones futuras. En este sentido, el diseño favorece una gestión empresarial que permita el equilibrio entre la preservación del medio ambiente, el crecimiento económico y el progreso social.

LA SOSTENIBILIDAD COMO PROPUESTA DE VALOR

Ciertas organizaciones sobresalen por haber nacido con una clara apuesta por la

sostenibilidad e incorporan esta visión en el corazón mismo de su misión.

Ejemplo de ello es la empresa Urbànima, dedicada al diseño y fabricación de calzado vegano. Desde su origen, Urbànima destaca por su actitud sostenible y libre de componentes de origen animal. Centrándose en lo local, la marca evita el exceso de producción y promueve un consumo responsable:

“Nuestra apuesta por lo local es firme. Cada elemento que utilizamos en nuestro proceso de diseño es cuidadosamente seleccionado: desde materiales reciclados hasta opciones completamente reciclables. Y nuestro packaging es libre de plástico y reciclado”. (Maite Navarrete. Urbànima).

Una de las estrategias que diferencian a Urbànima respecto al conjunto de agentes que componen el sector del *fast fashion* son sus diseños perdurables en el tiempo, ya que no están basados en las tendencias de cada temporada.

“Nuestros diseños son fondos de armario, básicos, versátiles y atemporales, y siempre 100% veganos, ya que esta premisa es nuestra máxima prioridad”.

De este modo la oferta de Urbànima se opone a la obsolescencia propia del sector tradicional de la moda y calzado, mientras que mantiene su postura ética diferenciadora.

Otro ejemplo de propuesta de valor sostenible es el caso de Navlandis. A través de su innovador diseño de contenedores plegables optimiza el espacio en los barcos, a la vez que ofrece una solución con la que contribuye a una reducción considerable en la huella de carbono en el transporte marítimo de mercancías:

“Gracias al diseño del contenedor plegable, no sólo optimizamos el espacio, sino que también reducimos las emisiones de CO₂ al evitar la necesidad de transportar cuatro contenedores vacíos individualmente”. (Miguel Navalón. Navlandis).

En el ámbito de la sostenibilidad aplicada al diseño y fabricación de máquinas industriales, Jeanologia es un caso de éxito indiscutible. Esta compañía, especializada en el tinte sostenible de vaqueros, ha revolucionado el sector textil con su posicionamiento, también dirigido a la ecoeficiencia. Su solución promete revolucionar una práctica altamente contaminante como es la tintura en moda:

“Desde los inicios de la empresa, tomamos la decisión estratégica de desarrollar tecnología con el objetivo de cambiar nuestra industria hacia una mayor ecoeficiencia y sostenibilidad”. (Fernando Cardona. Jeanologia).

Para ello ha reemplazado procesos manuales perjudiciales como el arenado, que causa silicosis, por tecnología láser, eliminando así peligros para la salud de las personas trabajadoras. Además, ha introducido lavadoras de ozono que reducen el consumo de agua y el impacto ambiental. A través de estas innovaciones, Jeanologia ejemplifica cómo la sostenibilidad puede constituirse como propuesta de valor central, transformando prácticas dañinas en soluciones sostenibles y eficientes.

Cabe destacar el caso de Hilaturas Ferre, compañía pionera en la producción de hilos reciclados. La empresa, nacida en un contexto de escasez de materia prima, encontró en el reciclaje de residuos textiles una oportunidad para innovar y mantenerse en el mercado. De esta manera, Hilaturas Ferre estaba insertando la circularidad en la base de su estrategia empresarial. Este rediseño del modelo de negocio hacia la sostenibilidad “por necesidad” se ha convertido en una ventaja estratégica clave para el futuro de la compañía.

“Actualmente nos permite estar en una posición muy ventajosa frente a muchos competidores que se están transformando o se van a tener que transformar. La sostenibilidad en el textil, y en particular la práctica del reciclado, va a crecer muchísimo”. (Luis Pita. Hilaturas Ferre).

Estos cuatro ejemplos ilustran cómo el diseño acompaña a la creación de propuestas de valor que abordan los retos sociales y medioambientales de hoy y del mañana. De la mano del diseño, las empresas innovadoras se convierten en agentes transformadores comprometidos con los grandes desafíos del planeta.

ADAPTAR LA PRODUCCIÓN A LOS NUEVOS RETOS

Resulta importante destacar que una organización no tiene que nacer con un firme enfoque sostenible para integrarlo con el tiempo. Muchas empresas han rediseñado sus procesos productivos para cumplir con normativas ambientales y expectativas sociales crecientes, enfocándose en innovaciones y cambios estratégicos que aseguren una actividad más responsable y eficiente.

En el caso de Erum Group, fabricante en la industria del plástico especializa-

do en perchas, se enfrenta al desafío de adaptar su producción para responder a los nuevos retos medioambientales y a las exigencias de sus clientes, entre los que se encuentra Inditex. La empresa ha asumido un comportamiento proactivo para mejorar la sostenibilidad de su proceso de fabricación.

“La colaboración con Inditex, uno de nuestros principales clientes, es crucial ya que también está comprometida con una hoja de ruta sostenible. Nos alineamos con sus estándares, cumpliendo con todas las normativas que les son exigidas. Consideramos que esta colaboración es un valor agregado que les estamos ofreciendo”. (Miguel Verdú. Erum Group).

Para poder abordar estos retos, Erum Group ha adoptado el ecodiseño como una estrategia clave para mejorar la sostenibilidad de su fabricación. Obtuvo la certificación de ecodiseño no solo por el uso de materiales reciclados, sino por la sostenibilidad integral del proceso de fabricación y por la reparabilidad y reciclabilidad de sus productos. Ha establecido proyectos de economía circular con los que mantiene la trazabilidad de su producción y asegura su durabilidad en tiempo y usos.

Otro ejemplo es el de Neolith, empresa líder en la fabricación de superficies de piedra sinterizada. La empresa se enfrenta a varios retos, como la reducción del consumo de energía y la gestión de la sílice, un componente que presenta riesgos de salud.

Para enfrentar estos desafíos, Neolith ha centrado sus esfuerzos de diseño en la formulación de productos que minimicen el impacto ambiental. Esto incluye el uso de materiales reciclados y la implementación de procesos de producción que reduzcan las emisiones de CO₂:

“En nuestra empresa llevamos a cabo el reciclaje de todos los materiales posibles y, además, contamos con diseños que son 100% reciclados. Estamos orgullosos de contar con la certificación Zero Waste que indica que el 97% de los residuos industriales generados en nuestras instalaciones se someten a procesos de reciclaje”. (David Bueno. Neolith).

Por otro lado, Neolith está abordando activamente la problemática energética al electrificar sus hornos de gas que requieren altas temperaturas para operar.

El reto de la electrificación también es asumido por Altadia, empresa líder en fabricación de esmaltes cerámicos y tintas digitales:

“En estos momentos estamos inmersos en diversos proyectos con el objetivo de reducir un 14% las emisiones de CO₂ en 2025 procedentes de la fabricación de fritas y del uso del gas y la electricidad. Este esfuerzo se extiende a todas las instalaciones del grupo, y no solo se está implantando a nivel local, sino a nivel global”. (Begoña Baigorri. Altadia).

Entre las acciones destacadas se encuentra la implementación de energías renovables, por ejemplo, el uso de placas solares para alimentar sus procesos de producción:

“Estamos en proceso de implementar un proyecto de placas solares para utilizar esa energía en nuestra producción”.

Tanto la visión de Neolith como de Altadia trascienden la mera reducción de emisiones; se trata de un interés integral que permea cada faceta de la organización, desde la producción hasta la gestión de recursos y el desarrollo de productos.

RESPONSABILIDAD Y RETOS SOCIALES: EL CASO DE CAIXA POPULAR

Además de abordar retos relacionados con los impactos medioambientales, las

empresas pueden utilizar el diseño para encarar otros vinculados a aspectos sociales, como pueden ser los de accesibilidad o la igualdad de género. El diseño permite así la integración en las organizaciones del concepto de sostenibilidad en su significado completo (ambiental, social y económico) y convierte las soluciones sostenibles en estrategias competitivas.

Es el caso de Caixa Popular, financiera cooperativa que destaca por estar orientada a afrontar desafíos sociales a través de sus iniciativas y prácticas. La entidad ha integrado la inclusividad y la acción social en el diseño de su modelo de negocio, alineando su estrategia, productos y servicios con las demandas emergentes de la sociedad.

Su compromiso con la accesibilidad y el apoyo a la diversidad se refleja en el diseño de acciones como la de dar soporte a personas con discapacidad visual o auditiva en sus oficinas.

“Estamos comprometidos con la plena inclusión en la sociedad del colectivo de personas con discapacidad. En todas las oficinas ofrecemos un servicio de vídeo interpretación en lengua de signos, de forma integral y durante todo el horario de atención al público, sin necesidad de cita previa”. (José María Company. Caixa Popular).

Además, Caixa Popular demuestra su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo de la comunidad apoyando activamente a asociaciones y ONGs:

“Trabajamos con la Plataforma del Voluntariado de la Comunitat Valenciana para seguir dando apoyo al movimiento asociativo y reforzar el papel del voluntariado”. (José María Company. Caixa Popular).

En línea con su propósito de igualdad de género, Caixa Popular ha lanzado iniciativas como el proyecto Tarjeta Dona, que apoya a las mujeres y promueve la igualdad.

“La tarjeta Dona es la primera tarjeta bancaria que promueve la igualdad de género y que destina un porcentaje de los beneficios por cada compra a proyectos sociales que fomentan la igualdad entre las personas”.

Este modelo de redistribución de beneficios a asociaciones locales ha sido replicado en otros productos de Caixa Popular:

“Actualmente todas nuestras tarjetas son solidarias, y los ingresos que generan se donan a final de año a una asociación”.

El diseño ético de productos, servicios y estrategias permite a Caixa Popular abordar retos que incluyen la accesibilidad, el apoyo a la diversidad, la responsabilidad social o el compromiso con la igualdad de género. Se trata de un claro ejemplo de cómo el diseño puede actuar como aliado para que las organizaciones avancen hacia un futuro responsable y sostenible.

¿CÓMO DISEÑAR PARA INTEGRAR NUEVOS RETOS, VISIONES Y PROPÓSITOS?

1. **Contempla la sostenibilidad en la propuesta de valor.** Fomenta la incorporación de la sostenibilidad como un componente central de la propuesta de valor de tu organización. Esto incluye explorar diseños ecoeficientes y circulares y estrategias empresariales que reflejen un compromiso con la responsabilidad ambiental y social.
2. **Adapta procesos y productos a los nuevos retos sociales y medioambientales.** Promueve la adaptación continua en el diseño tanto de procesos productivos como de productos para responder a los desafíos medioambientales y sociales emergentes. Esto implica integrar técnicas y estrategias de fabricación, materia-

les y usos que minimicen el impacto ambiental e impulsen la innovación social.

3. **Contribuye a una gestión socialmente responsable a través del diseño.** Anima a tu organización a utilizar el diseño de productos y servicios como medio para atender la responsabilidad social. Esto puede incluir el desarrollo de proyectos que aborden directamente causas y retos sociales o que favorezcan colaboraciones con entidades que trabajan hacia objetivos sociales y medioambientales significativos.

PATRÓN 9

DISEÑAR
PARA SER UNA
ORGANIZACIÓN
REFERENTE

Hay organizaciones que, a través de su actividad, propagan una cultura del diseño a sus competidores, clientes y proveedores, mientras otras han sido influenciadas por esta vía. Ambas situaciones producen cambios significativos en la forma en que se comportan y se ven a sí mismas.

Este patrón pone de manifiesto cómo las empresas buscan inspiración en una variedad de fuentes. No perciben la imitación como una amenaza, sino como un indicador de éxito y liderazgo, y se esfuerzan por construir un legado duradero.

A través de estas prácticas el diseño puede convertir a una organización en referente, impulsando la innovación y estableciendo nuevos modelos de funcionamiento en la industria.

LA INSPIRACIÓN PUEDE SURGIR DE CUALQUIER LUGAR

En el ámbito del diseño y la innovación empresarial, la inspiración es un recurso valioso que puede encontrarse en los lugares más inesperados. Las organizaciones que logran destacar y convertirse en referentes son aquellas que entienden y abrazan la diversidad motivacional, desde experiencias personales hasta prácticas desarrolladas en otros sectores. Esta apertura a diversas influencias permite a las empresas enri-

quecer su cultura de diseño, ampliar su visión y adaptarse a un mercado en constante evolución.

El caso de Calduch Laboratorios ejemplifica perfectamente cómo la experiencia personal y la exposición a diferentes entornos pueden ser una fuente de inspiración.

“Al terminar la carrera, decidí ampliar mi perspectiva y explorar oportunidades fuera del negocio familiar. Estuve trabajando en una multinacional y esto me brindó la oportunidad de entender lo que es crucial para tener éxito en el mercado”. (Vicente Calduch. Calduch Laboratorios).

Esta cita destaca la importancia de salir de la zona de confort y evitar los silos de pensamiento para adquirir una perspectiva más amplia y enriquecedora.

Las influencias también pueden encontrarse en propuestas similares situadas en otros países, como bien ejemplifica el caso de L'Etno, Museo Valenciano de Etnología:

“Nos inspiramos en otros museos, como el MEN, el Museo de Etnografía de Neuchâtel en Suiza. El MEN logra alcanzar la excelencia en las historias que cuenta a través de sus exposiciones”. (Joan Seguí. L'Etno).

Esta observación subraya cómo las organizaciones pueden aprender y ser alentadas por pares y competidores internacionales, adoptando y adaptando experiencias exitosas a su propio contexto.

Los clientes, a menudo, son origen inestimable de inspiración. El feedback directo de las personas destinatarias permite a las empresas redefinir sus productos y servicios continuamente.

“El hecho de que nuestros clientes sean estudios de diseño nos ha facilitado el entender el valor de un buen proyecto. Tener como referencia los trabajos que profesionales del diseño nos traen para imprimir, donde vemos muchas cosas que nos gustan, nos ha brindado un aprendizaje muy útil”. (Daniel Matoses. Impresum Imprenta).

Así mismo, la observación y la diversificación en diferentes sectores puede ser una estrategia efectiva para adoptar las mejores prácticas y aplicarlas en nuevos contextos.

“Nos hemos especializado en piezas de automoción, cosmética y packaging. Hemos aprendido de diversos sectores, lo que nos ha permitido aplicar el diseño y sistemas de fabricación de manera más versátil”. (Miguel Verdú. Erum Group).

Las organizaciones que buscan ser líderes en su campo deben estar abiertas a una variedad de influencias y experiencias. Ya sea a través de prácticas personales, observando a competidores y colegas, escuchando a los clientes, o explorando otros sectores. La inspiración para innovar y diseñar puede encontrarse en todas partes. Esta apertura no solo enriquece la cultura del diseño dentro de la empresa, sino que también contribuye a construir una organización verdaderamente referente en su campo.

LA IMITACIÓN COMO RECONOCIMIENTO DE LIDERAZGO

En el ámbito de la gestión y uso del diseño, ser una entidad imitada por la competencia generalmente denota liderazgo y reconocimiento en el mercado. Lejos de suponer un riesgo ofensivo, el hecho de que una organización se inspire en otra, indica que está marcando tendencias y fijando estándares en su sector.

Las empresas que logran este nivel de influencia logran propagar una cultura del diseño a sus clientes y proveedores, además de impulsar a su competencia a adoptar prácticas innovadoras. Que exista réplica en acciones y comportamientos demuestra el impacto de una organización, reafirmando su estatus como referente.

Rolser es consciente de su posición como líder en el sector y considera la emulación por parte de otras empresas como una validación de su éxito y un catalizador para la mejora y la innovación continua:

“Si nos copian significa que somos un referente para nuestros competidores. Trabajamos constantemente en innovar para estar siempre un paso adelante y ser la inspiración que otras empresas siguen”. (Vicent Server. Rolser).

Zumex también observa la imitación como un indicador de su liderazgo:

“Somos conscientes de que nuestras iniciativas son ampliamente replicadas. Sin embargo, consideramos que esto es una señal de que estamos teniendo éxito y haciendo las cosas correctamente”. (José González. Zumex).

Esta aproximación refleja una actitud positiva hacia la competencia, viéndola como un estímulo para mantener un alto nivel de innovación y creatividad.

Del mismo modo, EBIR Bathroom Lighting ilustra cómo sus innovaciones en diseño han sido adoptadas por otras empresas en su industria:

“Durante mucho tiempo, la competencia en apliques de todo el mundo nos ha copiado constantemente. Siempre han estado replicando lo que hemos lanzado”. (Raúl Ribé. EBIR Bathroom Lighting).

Suavinex, en el sector del cuidado del bebé y la maternidad, también ha sido pionera en el diseño, impulsando a toda la industria a evolucionar.

“Al ver nuestra apuesta por el diseño, las grandes empresas comenzaron a imitarnos. Después de 25 años, todas se han sumado a ello y han contratado diseñadores. Realmente ha supuesto una ventaja competitiva para nuestro sector”. (Sara Muñoz. Suavinex Group).

Esta experiencia subraya cómo el liderazgo en diseño puede transformar no solo una empresa, sino toda una industria.

CONSTRUIR UN LEGADO

Algunas organizaciones no solo alcanzan el éxito, sino que logran un impacto tan significativo que se convierten en referentes, inspirando y revolucionando sectores enteros. Son organizaciones que alcanzan la excelencia en su campo y asientan las

bases de un legado duradero que permea en la competencia, clientela y proveedores y, en definitiva, influye en la industria a su alrededor. Esto se manifiesta tanto en productos o servicios innovadores como en prácticas empresariales y culturales que definen nuevas formas de pensar y actuar en relación al diseño y más allá.

Actiu, por ejemplo, refleja esta idea de legado en su planteamiento:

“La primera generación de líderes ha creado un saber hacer excepcional y su principal propósito siempre ha sido diseñar poniendo en el centro a las personas, su ergonomía, funcionalidad y bienestar en general. Esta forma de trabajo se comparte con el equipo de colaboradores y proveedores, pues es la única manera de evolucionar y crecer juntos bajo la misma filosofía.”. (Soledat Berbegal. Actiu).

Esta declaración resalta cómo la influencia de Actiu excede a sus productos, estimulando a otros perfiles a adoptar enfoques similares y a valorar el impacto humano del diseño.

Andreu World también está logrando incentivar a la industria a adoptar prácticas sostenibles, como ha sucedido con el uso de poliuretano 100% reciclable.

“Nos interesa que el reto de la sostenibilidad que hemos asumido se extienda porque necesitamos a los demás. Hacer las cosas bien y compartirlas es una forma de estimular el progreso general a través de un desafío: ‘Hemos conseguido este logro. Ahora, ¿qué puedes hacer tú?’”. (Jesús Llinares. Andreu World).

Esta mentalidad muestra un compromiso con la sostenibilidad y desafía a otras empresas a elevar sus estándares.

Otro ejemplo es el de Caixa Popular, cuyo modelo cooperativista y centrado en el cliente ha sido objeto de estudio y admiración:

“Como modelo de éxito la Universitat de València se fijó en él para redactar un libro a través de nuestro ejemplo de banca cooperativa, valenciana, social, con valores y diferente”. (José María Company. Caixa Popular).

Este reconocimiento académico subraya el impacto significativo que la organización ha tenido en el diseño e implementación de su modelo de negocio cooperativo.

Las organizaciones que logran construir un legado en su gestión van más allá de la mera producción de bienes y servicios; se convierten modelos de inspiración y cam-

bio. A través de su liderazgo en diseño e innovación establecen nuevos estándares y prácticas que pueden llegar a moldear el comportamiento de las empresas en su sector u otros. Esta herencia de conocimientos y experiencia perdura, no solo en sus productos, sino en la influencia duradera que tienen en la industria y la comunidad empresarial en general.

¿CÓMO DISEÑAR PARA CONVERTIRSE EN UNA ORGANIZACIÓN REFERENTE?

1. **Busca la inspiración en diversas fuentes.** Ser una organización referente requiere ser capaz de explorar una amplia gama de fuentes de inspiración, abarcando desde diferentes sectores hasta las opiniones de clientes, para fomentar así la creatividad y la innovación a través del diseño.
2. **Acepta la imitación como un reconocimiento del liderazgo.** Entiende y valora la imitación como una señal de éxito y liderazgo en el mercado que puede motivar a la organización a mantener una constante innovación y establecer nuevas tendencias en su propia industria o en otros sectores.
3. **Enfócate en crear un legado sostenible y duradero.** Prioriza la construcción de un

saber hacer que permanezca en el tiempo e impacte positivamente en términos económicos, sociales y medioambientales a través de prácticas de diseño que trascienden la producción de productos y servicios.

OTROS HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

ALGUNOS TEMAS DE INTERÉS PARA LA REFLEXIÓN

Vivimos una época en la que parece oportuno recordar el mito de Prometeo y Pandora. Una época de enormes desarrollos tecnológicos que si bien pueden suponer avances en múltiples aspectos, parecen traer aparejadas amenazadoras desgracias para la humanidad. Un periodo de progreso como lo fue también la Edad del hierro, hace cerca de tres mil años, cuando Hesíodo, en este mito paradigmático de la Antigüedad Clásica, aplaude los beneficios de la humanización tecnológica, al tiempo que advierte de las consecuencias de transformar la primigenia naturaleza, cambiando el mundo conocido y el marco de creencias y valores.

Nos referimos a la tecnología como la habilidad de los seres humanos para transformar nuestro entorno, acomodándolo a nuestra conveniencia. Cuando esta capacidad se ve ampliada exponencialmente por la de proyectar y planificar las transformaciones en el tiempo, la llamamos Diseño.

Confiar en una transformación planificada, es algo que podemos hacer gracias a la estabilidad climática que disfrutamos en el período geológico aún presente, el Holoceno, al que nos gustaría aferrarnos. Estas circunstancias afortunadas y el hecho de

que somos seres sociales, nos convierten en la especie dominante y nos han proporcionado diez mil años de civilización continuada. Algo que explica muy bien Edward O. Wilson en su libro *“La conquista social de la Tierra”*.

Desde hace más de dos mil años, el ser humano ha ido intercambiando diferentes productos y tecnologías de unas partes a otras del planeta, de unas civilizaciones a otras, desde el extremo de Asia a nuestra orilla del Mediterráneo. Quince siglos después de iniciado ese trasiego, hace sólo quinientos años, con la conquista de América, iniciamos un proceso de globalización a través de los océanos. Dos veces al año, la flota española formada por unas cien naos, llevaba seres humanos, manufacturas, metales preciosos, animales y plantas, de unos continentes a otros. Cada galeón de la llamada “Carrera de Indias” transportaba quinientas toneladas de mercancía, el equivalente a dieciséis contenedores actuales, lo que supone que en cada expedición se desplazaron mil seiscientos contenedores. Hoy muchos buques mercantes cargan diez veces esa cantidad. El Puerto de Valencia moverá este año cerca de seis millones de contenedores, el equivalente a unas 3.650 flotas de entonces, diez cada día.

En los últimos dos siglos, con la revolución industrial, el mundo ha experimentado

un radical proceso de transformación económico, social y tecnológico. El diseño contribuyó a hacer amable todo nuevo avance. Manejando la estética y jugando con los estilos, ha ido dando a cada nuevo objeto una apariencia culturalmente aceptable, mitigando su extrañeza y contribuyendo a sostener un mundo habitable. Sin embargo, esa profunda transformación de la naturaleza, asumida al principio como un derecho natural, de manera inconsciente y, recientemente sentida, con impotencia, como una amenaza imparable, nos hace pensar con temor que hemos podido acabar cambiando el clima de manera irreversible y entrando en un desconocido período, el llamado Antropoceno. Una era caracterizada por la transformación del mundo a consecuencia de nuestros residuos, especialmente los invisibles, los gases de efecto invernadero.

Esta toma de conciencia global, que se ha producido en las últimas décadas, ha discurrido en paralelo al aún más acelerado desarrollo de nuevas tecnologías y de nuevos materiales. Esto ha generado oportunidades económicas y conflictos geoestratégicos derivados de las mismas. Pero, sobre todo, ha transformado nuestros hábitos, individuales y sociales, a una velocidad imposible de asimilar sin vértigo.

El mundo ha cambiado de un modo tan radical y en tan poco tiempo, que nos hace

ver las nuevas realidades con perplejidad. Siendo conscientes de la urgencia de emprender acciones, no tenemos certezas respecto a cuáles son las más convenientes. Esto nos provoca una profunda confusión y una angustiosa irresolución.

Volvemos a mirar al diseño, esperando de esta disciplina creativa y proyectual, la misma eficaz capacidad de adaptación a la nueva realidad que supo dar en la revolución industrial y durante la fecunda mitad del siglo pasado. Quien diseña pasó en cien años de tener un perfil “artista-artesano”, a considerarse un demiurgo y verse como un oráculo, intérprete de los cambios por venir, para finalmente ser reconocido como una figura técnica, capaz de conjugar las tecnologías con los deseos de la gente. Algo siempre asombroso, sobre todo, cuando da buenos resultados.

Parece urgente rediseñar el mundo para mantenerlo habitable y todos queremos participar en ello. Algo que parece fácil gracias a las herramientas presentes en los escritorios de nuestros ordenadores. Posiblemente, el cibernético sea el desarrollo tecnológico más determinante en nuestros días. Nos brinda *softwares* simples e intuitivos, que ponen al alcance de cualquiera las herramientas de representación propias de la proyectación. Y desarrolla sistemas, que nos dan un acceso instantáneo a la infor-

mación y a la comunicación. Estas ventajas hacen que suframos una devaluación del conocimiento, provocan la indiferenciación entre manejar el saber y tener criterio, pudiendo mermar la capacidad de formarnos juicio y de tomar decisiones acertadas. Se ha creado el espejismo de que todas las personas podemos diseñar. El problema es que el sentimiento de urgencia, parece contrario a la idea de proyecto. Un proyecto requiere de reflexión, planificación y tiempo para su desarrollo. Algo que tampoco casa bien con los tiempos políticos de la democracia, que se precipitan entre convocatorias electorales. En este contexto, se buscan atajos.

El modelo del *Design Thinking* se presenta como una herramienta para canalizar el proceso creativo y hacerlo más colaborativo, una herramienta generadora de ideas orientadas a la mejora, pero que llega sólo hasta la antesala del proyecto. No basta con la idea. El proyecto debe ser siempre una propuesta de transformación viable y planificada. Del mismo modo, vemos en el desarrollo de la Inteligencia Artificial otra potentísima herramienta para favorecer la creación, por ahora menos colaborativa y más parasitaria de creaciones anteriores, que esperamos ser capaces de emplear adecuadamente para el progreso de la humanidad, como siempre hemos hecho.

En las últimas décadas el mundo ha cambiado profundamente y con él lo que entendemos por Diseño. Éste ya no se entiende de una manera unitaria y aparece fragmentado en muchas disciplinas creativas especializadas. Sin embargo, sólo hablaremos de Diseño cuando la creatividad esté orientada de manera planificada, en un proyecto, para acomodar los recursos y las circunstancias, de manera consciente y responsable, a nuestra humana conveniencia.

Una característica dominante del momento presente es el miedo. Parece que el antiguo temor a los Dioses haya sido sustituido por el temor a nosotros mismos, a nuestros congéneres. El miedo nos paraliza. Tenemos a la Madre Naturaleza exhausta debido al desarrollo tecnológico y no sabemos cuántos más males pueden haber salido de la caja de Pandora. En el mito se dice que el único mal que quedó dentro de la caja, sin salir, fue la esperanza. Ver a la esperanza como un mal parece oportuno si ésta nos mantiene en la irresolución a la espera de que las cosas cambien por sí solas, deseando que sea sin provocar demasiado daño. Si nos mantenemos en la inacción y esperamos en lugar de actuar, el mundo cambiará probablemente para nuestro disgusto. Paradójicamente, necesitamos depositar

la esperanza en el ser humano y su naturaleza social. Nuestro bienestar requiere del trabajo en equipo y nuestra propia historia como especie demuestra el éxito de la cooperación y el altruismo. Afortunadamente estamos preparados y tenemos los medios. Bastaría tomar conciencia y actuar.

Las organizaciones participantes en este estudio actúan, y lo hacen utilizando el diseño de muy diversas formas, como una herramienta tanto táctica como estratégica, abordando desafíos y aprovechando oportunidades, para crecer de manera sostenible en un entorno competitivo y global, que exige resolución y proyecto, creatividad e innovación. En este capítulo recogemos algunas de esas experiencias empresariales relacionadas con el diseño, con la intención de hacerlas servir, si no de ejemplo, al menos como base para una profunda reflexión.

En el mito de Prometeo, este Titán se pone de nuestra parte, robando, para bienestar de la humanidad, tecnología propia de los dioses. La manera en que se lleva el fuego del Olimpo, prendido en el interior de un tallo de cañaheja (*Ferula communis*) es ingeniosa y con la suficiente inventiva como para haber podido reclamar su patente. Se habría ahorrado un terrible castigo y, por extensión, el que toda la humanidad sufrimos. El cotidiano devenir

de nuestras empresas es una tarea titánica.
Veamos cómo el diseño ayuda a desarrollarla.

En el capítulo anterior se han determinado los patrones de uso del diseño que contribuyen significativamente a aumentar la competitividad y productividad de las organizaciones y que explican, en cierta manera, la relación entre diseño y éxito empresarial. Estos patrones han sido validados mediante una exhaustiva investigación cualitativa a organizaciones de la Comunitat Valenciana. Adicionalmente, y siendo inherente a la naturaleza de cualquier investigación cualitativa exploratoria, han surgido hallazgos que trascienden el alcance del objeto de estudio inicial, desplegando un abanico de observaciones y descubrimientos.

Durante el proceso de investigación y las conversaciones mantenidas con responsables de empresas y entidades hemos identificado algunas prácticas y comportamientos relacionados con el diseño que pueden ofrecer información valiosa para inspirar a aquellas que buscan implementar estrategias de diseño efectivas.

Estos descubrimientos adicionales representan conceptos enriquecedores. Han surgido temas como la evolución del diseño en las empresas familiares, la generación de clústeres y el potencial del diseño valenciano. También se han abordado cuestiones como la atemporalidad como estrategia sostenible de reconocimiento, el diseño

de espacios, la protección del diseño y la relación entre diseño y ciencia.

Se trata de *insights* adicionales que no sólo complementan a los patrones de uso del diseño, sino que también proporcionan un marco más amplio para entender cómo el diseño interactúa con y afecta a diversas áreas de una organización. Ello demuestra su capacidad para influir en la cultura empresarial, la toma de decisiones y la competitividad en el mercado global, cuestiones en las que, cada vez más, se necesita de creatividad e innovación.

A continuación, se presentan estos hallazgos con el objetivo de proporcionar una comprensión más holística de la vasta dimensión del diseño en el entorno competitivo empresarial. Y pueden servirnos para encaminar reflexiones que desvelen aspectos no tratados en los patrones específicos.

Protección del diseño

La protección de los derechos de explotación mediante el registro del diseño representa una estrategia fundamental para las organizaciones enfocadas en salvaguardar sus innovaciones y consolidar su presencia en el mercado competitivo. Al obtener una patente, la empresa asegura la protección legal de sus creaciones y también establece una verificación oficial de su originalidad

y creatividad. Este proceso de protección de la propiedad intelectual impide que otras partes interesadas reproduzcan o exploten el diseño sin consentimiento, además de subrayar la identidad y el valor único de la marca. Así lo constatan las palabras del representante de Erum Group, empresa especializada en piezas plásticas (1).

En Navlandis, la decisión de patentar estuvo ligada al desarrollo de su contenedor innovador, ZBox. Tras investigar y encontrar diferencias significativas en su diseño comparado con los ya existentes comprendieron la importancia de proteger su creación. La patente fue determinante en su modelo de negocio, permitiéndoles avanzar con la seguridad de tener un producto protegido antes de proceder a su desarrollo integral (2).

Para Emuca, la protección de sus diseños de herrajes para mueble a través de patentes se considera un desafío complejo

- (1) “Prácticamente el 90% de nuestros diseños son patentados ya que nos enfocamos en desarrollar productos que son innovadores y no replicamos elementos que ya existen en el mercado”. (Miguel Verdú. Erum Group).
- (2) “Desarrollamos una solución única de contenedor plegable y procedimos a registrarla. Decidimos asegurarnos de contar con protección industrial antes de embarcarnos en el proceso de desarrollo del diseño, ya que esto garantizaba la seguridad de nuestra inversión”. (Miguel Navalón. Navlandis).

pero indefectible, sobre todo en un contexto global donde las legislaciones varían significativamente. La inversión que requiere para ello es considerable dadas las complejidades internacionales y las diferencias legislativas entre regiones como Asia, Estados Unidos y Europa (3).

La protección del diseño mediante patentes es una medida defensiva para proteger la propiedad intelectual, pero también una inversión estratégica que potencia el reconocimiento de la marca, afirma su reputación innovadora y fortalece su posición en un mercado cada vez más basado en la innovación y la diferenciación.

Atemporalidad

La atemporalidad, abordada a través del diseño orientado a la durabilidad, se ha convertido en otra posible estrategia para diferenciar y destacar marcas con una identidad sólida y reconocible en atributos de sostenibilidad. La elección de materiales o la planificación de su recuperación o la

- (3) “Asegurar la protección de los diseños, ya sea a través de patentes mundiales, europeas, nacionales, es un reto fascinante y, al mismo tiempo, complejo. Sin embargo, consideramos fundamental respaldar un buen diseño con una patente para garantizar su protección adecuada”. (Santiago Palop. Emuca).

facilitación de su reparación o la creación de un vínculo emocional entre las personas y los objetos, son fórmulas que se plantean desde el diseño para lograr una perspectiva responsable opuesta a las tendencias efímeras y la rápida obsolescencia.

Un ejemplo claro de esta estrategia es la empleada por la empresa Sanycces que ha adoptado la intemporalidad como parte esencial de su reconocimiento de marca. Su filosofía se centra en diseñar equipamiento para el baño bajo un estilo distinguido que evite estridencias (4).

Esta apuesta ha consolidado la identidad de Sanycces con atributos muy claros y definidos. Además, el compromiso de la marca con sus productos duraderos contribuye a que penetre la cultura de la sostenibilidad en la sociedad y que la asocie con los valores de la empresa (5).

- (4) “Buscamos piezas que sean elegantes. Nos interesa encontrar elementos con un punto de interés sutil, que no llamen demasiado la atención, sino que transmitan tranquilidad y paz. Queremos productos que faciliten una integración armoniosa con cualquier entorno y que combinen bien con diversos estilos”. (Blanca Serrano. Sanycces).
- (5) “Creemos en la creación de productos que perduren, promoviendo la idea de invertir en materiales y formas que se mantengan en buenas condiciones a lo largo del tiempo, que envejezcan bien. Nuestros productos desta-

Urbànima, marca de moda vegana y sostenible, es otro ejemplo que ha hecho de la intemporalidad la piedra angular de todos sus productos y que se ve reflejada en decisiones clave de diseño de producto, como la elección de colores o formas (6).

Las marcas comprometidas con la producción sostenible emplean el diseño para asegurar la durabilidad de sus productos, fortaleciendo su identidad y contribuyendo a una economía más responsable.

Diseño prospectivo

Reconocer el papel decisivo del diseño en la formulación de la identidad corporativa y la estrategia competitiva es un rasgo característico de las organizaciones que van

can por su calidad y la disponibilidad constante de repuestos. Observamos un cambio de mentalidad en las nuevas generaciones, alejándose de la idea de cambiar continuamente por algo nuevo". (Blanca Serrano. Sanycces).

- (6) "En términos de diseño, hemos apostado por modelos atemporales que se convierten en fondos de armario. Dado que las tendencias cambian constantemente y seguir la moda anualmente implicaría adquirir calzado nuevo con frecuencia, nos enfocamos en diseños que perduran en el tiempo. Esta elección respalda nuestra apuesta por la sostenibilidad al ofrecer un calzado más duradero y versátil". (Maite Navarrete. Urbànima).

más allá de considerar el diseño simplemente como una herramienta para resolver problemas actuales. Para estas empresas, el diseño representa una inversión a futuro (7).

En el caso de Rolser, el diseño adquiere una importancia prospectiva al trazar las líneas futuras para el desarrollo del producto. Está incorporado en el nivel más alto de la empresa, estrechamente vinculado al cuadro directivo para garantizar su profunda integración en la planificación y la estrategia a largo plazo (8).

A diferencia de lo que ocurre en Rolser, en el ámbito empresarial, el diseño suele formar parte de áreas o departamentos ya establecidos como los de ventas, marketing o comunicación, así como en la oficina técnica o en el departamento de I+D+i. Esto puede llevar a una percepción limitada y condicionante del alcance estratégico del diseño. Sin embargo, las organizaciones

- (7) "Tenemos una gran responsabilidad ya que el futuro está ligado a cada acción que emprendemos. Entendemos el diseño como la herramienta que permite solucionar muchos problemas de manera responsable, ayudando a la gente en el entorno donde vive hoy, mañana y pasado". (Soledat Berbegal. Actiu).
- (8) "El departamento de diseño lo creamos hace 25 años. Se centra principalmente en analizar las tendencias y concebir los diseños que vamos a desarrollar para el próximo año". (Vicent Server. Rolser).

más exitosas reconocen al diseño como un elemento transversal capaz de aportar valor a todas las áreas de la empresa. Esta integración del diseño permite una mayor capacidad de hacer propuestas y garantiza un ajuste más efectivo con la planificación global de la organización.

Sanycces ejemplifica cómo el diseño puede desempeñar un papel unificador de valor en la gestión empresarial general al incorporarlo en su eje estratégico central (9).

El creciente número de empresas que adoptan esta perspectiva, situando al diseño en el núcleo de su gestión, refleja la progresiva madurez del diseño en el ámbito empresarial y demuestra su capacidad para ser un catalizador de la diferenciación, el éxito a largo plazo y la innovación.

Conexiones con la ciencia

Podemos señalar una doble conexión entre diseño y ciencia. Esta alianza se refleja, por un lado, en una acción tangible que

- (9) “Es esencial contar con un perfil profesional de diseño dentro de la empresa que posea un conocimiento integral que abarque el posicionamiento, la parte productiva, la identidad visual, el lenguaje de marca y la estrategia de producto. Se requiere alguien que comprenda todos estos aspectos y los alinee de manera natural”. (Blanca Serrano. Sanycces).

se manifiesta en la creación de productos innovadores. Por otro lado, comparten un fundamento metodológico común, ya que ambas disciplinas se centran en resolver problemas de manera creativa, a través de una metodología, para hallar soluciones novedosas.

Si nos centramos en la integración del diseño en el proceso de la investigación científica de las organizaciones, se evidencia que esta sinergia permite transformar los conocimientos científicos en resultados concretos y prácticos, asegurando que los beneficios de la ciencia lleguen a un público más amplio.

Inesfly Corporation es una empresa tecnológica especializada en la creación de pinturas y revestimientos para el control de insectos vectores de enfermedades endémicas. Originalmente creada como empresa de barnices para el sector mobiliario ha evolucionado para convertirse en una empresa con tecnología propia patentada. Su labor disruptiva le ha permitido desarrollar diseños de productos innovadores que abordan problemas de salud de manera efectiva y segura.

Relevo generacional

Las organizaciones familiares tienen un peso rotundo en el ecosistema empresarial

de la Comunitat Valenciana y representan un terreno fértil para el estudio del diseño. En muchas de ellas, la transmisión generacional suele ser un desafío ya que involucra complejas dinámicas familiares y empresariales. Ante el reto del relevo empresarial, las nuevas generaciones encuentran en la cultura del diseño una motivación para revitalizar el legado heredado, actualizando productos y servicios.

Calduch Laboratorios, con una trayectoria que abarca más de un siglo, ilustra este proceso de transformación. Inicialmente, la familia Calduch creó Suavina, un protector labial destinado a quienes trabajan en la agricultura, sin un interés significativo hacia su diseño. La generación posterior desafió las prácticas tradicionales y revitalizó Suavina mediante un rediseño que modernizó su envase y marca, respetando los valores fundamentales. Este cambio resultó galardonado, atrayendo nuevos clientes internacionales, impulsando las ventas y llevando a la industrialización del proceso de producción. En la actualidad, Suavina es un producto internacionalmente exitoso y rentable, evidenciando un futuro prometedoro (10).

(10) “Mi padre y mi abuelo mantuvieron la producción y comercialización del producto. Consideraban que, si vendían las mismas unidades que el año anterior, estaba bien. Al llegar a la far-

Otro caso de relevo generacional es el de Impresum, una imprenta surgida de la reestructuración de una empresa familiar, que experimentó una transformación significativa en un contexto de cambio tecnológico. Cuando el sucesor se integró al negocio de su padre incorporó el diseño a la estrategia del negocio y adaptó la empresa a las nuevas tecnologías para hacerla más transparente y diferenciarse de la competencia, logrando en el proceso reconocimiento de marca (11).

La sucesión en empresas familiares debe garantizar su evolución, relevancia y competitividad en un mundo en constante cambio. La apuesta por el diseño en este relevo y su uso como signo de los tiempos acompaña a las nuevas generaciones a me-

macia, me propuse que esto podía alcanzar un potencial mucho mayor. Solicité un crédito para adquirir nuevos moldes y empecé el proceso completo de rediseño del producto y la marca”. (Vicente Calduch. Calduch Laboratorios).

(11) “Con mi llegada, empezamos a cuestionar prácticas que antes eran el canon y afrontamos cambios motivados a la vez por una transformación de paradigma tecnológico. Seguimos aquí porque nos hemos sabido adaptar, como imprenta familiar con un equipo de nueve personas, un tamaño que nos distingue en el mercado europeo, donde predominan las imprentas grandes o muy pequeñas”. (Dani Matoses. Impresum Imprenta).

didada que asumen roles de liderazgo y toma de decisiones marcando así la pauta en la gestión. Ello permite la implementación de aspectos y tecnologías emergentes para adaptarse a las tendencias actuales y a las necesidades contemporáneas del público al que se dirige la empresa.

Agrupación geográfica

La aparición de nuevas tecnologías, así como la evolución de las tradicionales, requiere una gestión inteligente para adaptarlas a nuestras necesidades y aprovecharlas en beneficio de la competitividad empresarial. La concurrencia de empresas que pueden compartir conocimiento y medios en un área geográfica reducida suele generar sinergias muy positivas. Estas colaboraciones pueden ser amplificadas mediante el diseño, que, a su vez, se convierte en un recurso del capital intelectual transferible como experiencia.

El diseño, arraigado en la cultura e historia locales, se manifiesta geográficamente ayudando a formar clústeres de innovación en sectores específicos. Estos agrupamientos no solo reflejan la identidad regional, sino que también fomentan un entorno en el que las empresas y profesionales se nutren y se fortalecen entre sí. Se convierten así en ecosistemas dinámicos donde se

comparten técnicas, relaciones y destrezas profesionales que impulsan un crecimiento colectivo y sostenido (12).

En el clúster cerámico de Castellón se hallan empresas como Neolith, Altadia y Tejas Borja, que aprovechan una tecnología específica y un conocimiento intrínseco-cerámico único de la región (13).

En Tejas Borja reconocen el positivo impacto de tener un ecosistema cerámico en Castellón. La cercanía geográfica les ha brindado la oportunidad de conocer y adaptar tecnologías que han posibilitado el desarrollo de productos innovadores en su categoría (14).

(12) “En la Comunitat Valenciana tenemos la suerte de tener empresas de gran relevancia con fuerte vinculación al diseño. Por ejemplo, tenemos el clúster de cerámica en Castellón y el tejido de inyección de plásticos de Alicante. Las experiencias que se generan y se transmiten de unos a otros siempre aportan bagajes e ideas enriquecedoras”. (Santiago Palop. Emuca).

(13) “Es muy difícil que puedan igualar la calidad de nuestro diseño. Hay detalles y trucos en el proceso productivo que están estrechamente vinculados con el conocimiento cerámico que se encuentra aquí”. (David Bueno. Neolith).

(14) “Siempre hemos contado con la ventaja de estar próximos a Castellón, nos ha servido de guía. Cuando tuvimos la necesidad de desarrollar una impresora específica para tejas acudimos a fabricantes de impresoras cercanos para expresarles nuestra intención. Al principio,

Por otro lado, la notable concentración de conocimientos y habilidades en el sector cerámico en Castellón provoca que empresas como Altadia propicien un beneficio a la zona (15).

Además de Castellón, otra zona de la Comunitat con un clúster sectorial autorreforzante y generador de valor es el del juguete y la inyección de plástico en Alicante, reconocido por su tradición. Actiu subraya la ventaja que supone y cómo ha propiciado su compromiso por mantener la producción y diseño en esta región (16).

no nos tomaron muy en serio, pero junto con el equipo técnico que tenemos, fuimos avanzando y al final logramos diseñar la impresora adecuada”. (Andrés Casanova. Tejas Borja).

(15) “En nuestra empresa fabricamos fritas, esmaltes, colores y tintas para la industria cerámica. Para mostrar las diversas aplicaciones de estos materiales a nuestros clientes, optamos por exhibirlos en azulejos terminados, producidos en la zona. Esta decisión fortaleció la relación con nuestros clientes en todo el mundo”. (Begoña Baigorri. Altadia).

(16) “¿Por qué deberíamos fabricar fuera de España? No tiene sentido, ya que en esta misma zona, hay empresas y personas que han trabajado durante más de 100 años en inyección de plástico o costura, sectores que incorporamos en nuestra producción. Nuestra apuesta es no competir en precio sino en innovación y calidad”. (Soledad Berbegal. Actiu).

Estos conglomerados de empresas han demostrado ser beneficiosos en términos de diseño, productividad e innovación. La proximidad geográfica de empresas especializadas en un sector específico no solo fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos, sino que también impulsa el crecimiento y puede ser un motor poderoso para el desarrollo económico y la excelencia en diseño.

Talento valenciano

Debido a las características y necesidades de numerosas organizaciones de la Comunitat Valenciana, orientadas a la producción de bienes de consumo o servicios, se ha desarrollado un fuerte sector del diseño nutrido de profesionales con una alta capacitación. Hay profesionales que trabajan como parte de organizaciones de diferentes sectores industriales, mientras que hay quienes ejercen su actividad en estudios y agencias de diseño.

Es destacable la abundancia de profesionales del diseño valenciano con un reconocimiento y prestigio nacional e internacional elevado. Este fenómeno tiene mucho que ver con la calidad de la formación impartida en las numerosas escuelas de diseño de nuestro territorio. También ha impulsado el desarrollo de la profesión la

existencia de la Asociación de Diseñadores de la Comunitat Valenciana (ADCV) que se ha hecho cargo de la promoción del diseño y la defensa de la profesión durante cuatro décadas, propiciando la dinamización, cohesión y vertebración del sector. Este conjunto de factores, muestra de una cultura del diseño extendida por todo el territorio, fue determinante para la designación de València como Capital Mundial del Diseño.

Dado este contexto, es comprensible que entre las empresas y organizaciones de la Comunitat Valenciana exista una marcada inclinación por colaborar con estudios de diseño locales. Esta preferencia no es meramente una cuestión de conveniencia geográfica, sino una expresión de arraigo y confianza en la habilidad, calidad y creatividad que diseñadoras y diseñadores valencianos aportan a sus proyectos.

Estas organizaciones valoran profundamente la cercanía cultural y física con los estudios de la Comunitat que se traduce en una comunicación más fluida y efectiva, una mejor comprensión de las necesidades empresariales específicas y el desarrollo de soluciones a medida que se ajustan impecablemente a sus objetivos comerciales. Durante la investigación se mencionó en varias ocasiones a profesionales y estudios de diseño que han contribuido a este paisaje de diseño vibrante y diverso.

La oferta de servicios de diseño en la Comunitat Valenciana ha demostrado históricamente su impacto positivo en las organizaciones del territorio como una de las fuentes de creación de valor añadido capaz de incrementar la productividad y generar ventajas competitivas. Esta colaboración de empresas con profesionales del diseño locales ha favorecido la consolidación del sector autóctono que ha logrado posicionarse a nivel internacional. A la vez, esta sinergia impulsa el crecimiento económico de la región y cimienta la buena reputación de la Comunitat como un núcleo de innovación y excelencia en el diseño a nivel mundial.

Prestigio profesional

Las organizaciones aspiran a que tanto su marca como su oferta sean distintivas y reconocidas en el mercado. Una de las opciones para lograrlo es trabajar con profesionales del diseño célebres. Recurrir a un o una “profesional gurú” es una forma de buscar la influencia significativa que un perfil de diseño reconocido puede llegar a tener en una empresa. Aunque en esta investigación no hemos podido validarlo como un patrón específico del uso del diseño, sí es reconocible esta pauta en algunas organizaciones entrevistadas. La presencia de profesiona-

les del diseño con personalidad y renombre puede aportar reconocimiento y orientar o redireccionar los objetivos empresariales.

Una empresa donde se evidencia este patrón es Vondom que, desde sus inicios, ha trabajado con destacados nombres del diseño nacional e internacional. Utilizando la notoriedad mediática de estas colaboraciones como una estrategia de posicionamiento, la empresa ha logrado no solo obtener prestigio a nivel global de manera rápida, sino también aprovechar estas asociaciones para incorporar valioso conocimiento de diseño proveniente de perfiles de renombre (17).

Las organizaciones también pueden valerse de profesionales del diseño con amplia experiencia y conocimientos en un segmento concreto de mercado o que resuenen con sus valores de marca primigenios. Este es el caso de Urbàanima, que se apoyó de manera rotunda en el bagaje profesional y especializado en diseño de cal-

(17) “En 2010 iniciamos una colaboración con un reputado diseñador estadounidense que cuenta en su haber con cientos de premios internacionales y es considerado uno de los grandes del diseño. Presentamos un importante número de sus propuestas, que obtuvieron gran repercusión en los medios especializados en diseño a nivel internacional. Esto nos otorgó un considerable reconocimiento y visibilidad”. (Pedro Llinares. Vondom).

zado sostenible de una diseñadora experta. Su influencia fue decisiva en el diseño pero también en la orientación general del modelo de negocio (18).

El perfil de la diseñadora, comprometido con la circularidad y el consumo responsable, resonó profundamente con la filosofía de la marca vegana y, además del diseño de producto, contribuyó a la selección de proveedores y materiales sostenibles.

Estos casos demuestran cómo una figura significativa puede ser catalizadora para el cambio y la innovación en una empresa. Ya sea a través de su visión y reputación o de sus valores y experiencia, quien diseña aporta un valor inestimable a la empresa capaz de impulsarla hacia nuevas direcciones y abrir nuevas posibilidades en el mercado, marcando un antes y un después en su trayectoria.

Emprender desde el diseño

El concepto de “Diseñador Emprendedor” encapsula la idea de que el diseño puede ser el principal motor para iniciar un nego-

(18) “Contar con una diseñadora especializada fue absolutamente fundamental. Personalmente no tenía experiencia en el sector y necesitaba a alguien que me orientara. Aprendí muchísimo con ella. Fue clave porque captó el concepto de inmediato”. (Maite Navarrete. Urbàanima).

cio. Esta visión se basa en la creencia y pasión de quien diseña un producto o servicio, llevándolo a buscar formas de producirlo y desarrollarlo como su principal medio de vida. Aunque este hallazgo no ha sido validado a nivel de patrón, sí se ha mostrado en algunas de las empresas del estudio.

Ejemplo de ello es la editorial Media Vaca que se distingue por su propuesta única en la publicación de libros ilustrados. Su fundador no se autodenomina diseñador o emprendedor en el sentido tradicional, sino que su trayectoria ha sido autodidacta, marcada por una exploración personal en el mundo de la ilustración y la edición. La editorial se ha centrado en colaborar con profesionales de la ilustración y autores para crear libros que son verdaderas obras de arte, con un fuerte énfasis en el contenido y el diseño, y ha sido reconocida por su planteamiento innovador y por desafiar las convenciones del mercado editorial (19).

(19) “Empezamos a hacer libros con ilustradores que no tenían trabajo en este país. Les dimos carta blanca para pensar en proyectos propios. Por otra parte, nosotros también pensamos en proyectos propios. La mayor parte de los libros que hacemos son ideas que nosotros tenemos y que compartimos con ilustradores que puedan estar interesados en trabajar en ese sentido. Yo creo que lo que define nuestro proyecto es que los libros que hacemos son los libros que queremos hacer”. (Vicente Ferrer. Media Vaca).

Gracias a este enfoque, Media Vaca se destaca como una editorial singular en la industria. Esto no solo se refleja en las obras que produce, sino también en su firme compromiso con la ética y la excelencia en el ámbito editorial, aspectos que quedan plasmados en su detallado manual de buenas prácticas.

Por otro lado, Carmeleta, una empresa de licores artesanales, ha integrado el diseño en su esencia desde el principio. Su fundadora, diseñadora de interiores, siempre fue consciente de la importancia del diseño en la presentación y percepción de sus productos, conectándolo con su propia historia familiar (20).

Esta relación se deja entrever desde el envase hasta la imagen de marca, una atención al detalle que ha sido clave en el posicionamiento de Carmeleta en el mercado, donde sus productos son apreciados tanto por su calidad como por su estética distintiva.

Media Vaca y Carmeleta son ejemplos que demuestran cómo el diseño puede ser el impulso para emprender, mostrando

(20) “Carmeleta era precisamente mi abuela paterna. Hay una unión muy potente entre lo que es mi historia, el producto y el diseño, precisamente porque yo soy diseñadora de interiores. Simplemente creé algo que venía de la historia de mi familia. De mi abuela en este caso”. (Noema Ortí. Carmeleta).

que cuando las diseñadoras y diseñadores creen profundamente en su visión y producto, pueden crear negocios exitosos que reflejen sus valores y habilidades creativas.

Influencia en los comportamientos

La atribución a quien diseña de ser demiurgo, oráculo o médium entre los intereses de la empresa y los deseos de la gente, cobra aún más sentido cuando nos referimos a una organización orientada a la prestación de servicios.

El diseño de la experiencia de usuario (UX) define la forma en que interactuamos y respondemos a la tecnología, influyendo significativamente en nuestras conductas y decisiones, revelándose como una herramienta poderosa susceptible de dirigir el comportamiento humano.

El caso de Zeus Smart Visual Data ejemplifica esto. La compañía se dedica a la creación de paneles de datos visualmente atractivos que facilitan la toma de decisiones en las empresas. A través del diseño de los datos se orientan las conductas de quienes los interpretan (21).

(21) “Se puede modificar el estado de ánimo de un CEO con una alerta en un panel. Poniendo un número en rojo que parpadea se generan alteraciones, incluso si se trata de datos muy positivos. El diseño de la presentación de

El fomento de conductas positivas es una acción que en Zeus se lleva a cabo a través del diseño. Por ejemplo, al mostrar los datos de manera que no estigmaticen a las personas empleadas con un rendimiento más bajo sino que las incentiven a mejorar. El diseño aquí actúa como una herramienta psicológica y motivacional que puede influir positivamente en el comportamiento de un equipo (22).

El diseño de experiencia de usuario es una herramienta formidable con un profundo impacto en la forma en que percibimos y reaccionamos a la información y a la tecnología, influenciando significativamente nuestras conductas y decisiones. Más allá de su papel estético, el diseño tiene el poder de guiar, motivar y, en ocasiones, manipular nuestras acciones y percepciones. Su uso responsable es esencial para fomentar cambios positivos y evitar consecuencias no deseadas, como comportamientos adictivos o decisiones mal informadas. Por

datos puede influir en cómo se percibe”. (Paula Mármol. Zeus Smart Visual Data).

(22) “Cuando nuestro cliente pregunta ¿cómo puedo aumentar la mejora del personal menos productivo? Sabemos que es necesario motivarlo y esto implica no situarlo al final de una clasificación. Debemos reflexionar sobre cómo diseñar la presentación de los datos para obtener los resultados deseados”. (Paula Mármol. Zeus Smart Visual Data).

lo tanto, se hace imperativa la adopción de una deontología profesional en el diseño digital, asegurando que su influencia en la conducta humana sea ética y constructiva.

El diseño en los espacios

Orientado hacia la experiencia de usuario, el diseño trasciende sus aplicaciones más conocidas, como el diseño de producto o el branding, para convertirse en una herramienta fundamental en la creación de espacios impactantes y memorables. Varias empresas han reconocido este potencial y lo han integrado como elemento distintivo o incluso como núcleo de su modelo de negocio.

Caixa Popular ha rediseñado sus oficinas para mejorar la interacción con los clientes. Este nuevo diseño, donde todos los materiales son sostenibles, mejora significativamente la experiencia del cliente y la eficiencia del servicio (23).

En el caso de L'Etno, el diseño expositivo, de actividades y de su comunicación ha

(23) “Las nuevas oficinas presentan un modelo de relación innovador tanto para el cliente como para el equipo de trabajo. Disponen de un espacio polivalente de bienvenida que permite acoger eventos y presentaciones, y transmiten la confianza, la sencillez y la transparencia del carácter de la entidad”. (José María Company. Caixa Popular).

sido fundamental para su reconocimiento como el mejor museo europeo en 2023. El uso del diseño realizado para mejorar la presentación y difusión de su patrimonio cultural ha sido esencial en este logro, resaltando su papel en la creación de experiencias inolvidables e impactantes (24).

En Acierta Retail el diseño de espacios desempeña un papel crucial en su estrategia, especialmente cuando se trata de crear ambientes únicos para colecciones de moda. La empresa destaca por su habilidad para adaptar el diseño a cada contexto específico, respondiendo a las necesidades de sus clientes, entre los que se incluyen marcas como Tous o Dior.

Por otro lado, la empresa fabricante de mobiliario Actiu subraya cómo un diseño de espacios laborales adecuado puede influir positivamente en el bienestar. Esto se plasma en la búsqueda del confort, la ergonomía y la prevención de problemas de salud, evidenciando la función del diseño como medio para mejorar el entorno de trabajo (25).

(24) “La distinción que hemos recibido se debe a la manera en que hemos logrado comunicar efectivamente nuestro mensaje al público. Se ha reconocido nuestro diseño de museografía, de la experiencia proporcionada y de la forma única en que narramos nuestras historias”. (Joan Seguí. L'Etno).

(25) “El diseño permite solucionar problemas y mejorar la vida, el trabajo y el hábitat de las

El diseño de espacios se posiciona como una fuerza transformadora en el ámbito empresarial para satisfacer necesidades específicas. Por un lado, su capacidad para crear ambientes únicos y memorables lo convierte en un componente esencial para el éxito y la diferenciación en el mercado. Por otro lado, destaca su relevancia en el entorno laboral, donde su integración en las condiciones de trabajo para lograr bienestar, incluyendo aspectos como seguridad, higiene, ergonomía o sostenibilidad, puede impulsar la productividad empresarial.

Prácticas emergentes

El diseño, además de transformar productos y servicios, está dando origen a nuevas prácticas profesionales y áreas de trabajo. Estas prácticas emergentes surgen como respuesta a los desafíos y demandas específicas del mercado contemporáneo. A medida que el diseño se extiende más allá de sus fronteras tradicionales, se abren oportunidades para la innovación y la especialización en nichos previamente inexplorados o poco desarrollados.

Anteriormente hemos visto el caso de

personas de manera relevante. Más allá de lo estético y lo funcional, el diseño se define por su capacidad para servir a las personas y contribuir a su bienestar". (Soledad Berbegal. Actiu).

Zeus Smart Visual Data, en el que el diseño UX y la especialización en visualización de datos se han convertido en disciplinas esenciales para la interpretación y la presentación efectiva de los mismos, facilitando la toma de decisiones.

Por su parte, desde Jeanologia se considera que en el diseño existen oportunidades para nuevas prácticas profesionales que se adapten a las tendencias y necesidades de la sociedad. Aunque reconocen que algunas especializaciones aún no se enseñan en las escuelas, afirman que el diseño continuamente genera perfiles innovadores (26).

En Jeanologia se está gestando la profesión de desarrollo de acabado en prendas, una área que fusiona ingeniería textil, diseño gráfico, diseño de moda y química. Esta preparación responde a las nuevas necesidades del sector de la moda. La misma empresa está tomando la iniciativa para formar a estos perfiles únicos, llenando un vacío educativo importante.

Las organizaciones necesitan cada vez más perfiles especializados y flexibles,

(26) "En nuestro departamento somos desarrolladores de acabado en prendas, una profesión inexistente en las escuelas. En el diseño se van creando nuevas profesiones. Por ejemplo, antes no había diseñadores láser, ahora sí". (Fernando Cardona. Jeanologia).

capaces de aportar valor y soluciones a los desafíos contemporáneos, lo que a su vez impulsa el desarrollo de nuevas áreas de estudio y prácticas en el diseño. Estamos presenciando una transformación en la que el diseño no solo responde a las necesidades actuales, sino que también crea y define nuevos caminos profesionales.

No hay una organización igual a otra. En consecuencia, las experiencias relacionadas con el diseño en cada una de ellas son muy distintas. Pocas regiones del mundo tendrán una mayor diversidad de sectores y de tipologías de empresa que la Comunitat Valenciana.

A través de fragmentos de entrevistas mantenidas con responsables de diferentes empresas, hemos repasado un buen número de temas que invitan a la reflexión sobre el uso real que se hace del diseño en el ámbito empresarial.

Hemos comprobado cómo, buscando la diferenciación competitiva a través del diseño, se pueden desarrollar productos con la suficiente carga inventiva como para ser patentados y consolidar una posición de dominio en el mercado. O cómo en ocasiones la estrategia no pasa por la innovación o la diferenciación, sino por aprovechar las potencias del diseño para darle a los nuevos productos un carácter atemporal. Y que el diseño también ayuda a que los desarrollos científicos o técnicos se muestren de manera clara a la sociedad, transformados en soluciones prácticas y asequibles.

Hemos visto cómo el diseño se utiliza como signo de los tiempos acompañando la adaptación de una compañía en un momento de relevo generacional. Y cómo la renovación de las personas responsables

de la gestión ha supuesto una progresiva integración del diseño en las organizaciones como un recurso habitual, con personal propio, incluso en un departamento específico, o externalizando el servicio en función de las necesidades.

Hemos constatado que, para la contratación de servicios de diseño, las empresas valencianas optan por profesionales locales, quienes gozan de amplio prestigio más allá del ámbito valenciano. El aprovechamiento de la notoriedad del o de la profesional del diseño conlleva recurrir a perfiles con proyección mediática o a especialistas en un determinado ámbito para lograr reconocimiento. También es frecuente el contagio del interés por el diseño dentro de un mismo sector o de un reducido ámbito geográfico.

Hemos observado cómo se han incorporado a las organizaciones algunas nuevas profesiones relacionadas con el diseño o impulsadas por el progreso tecnológico que éste aporta. Es especialmente notable el desarrollo del *UX-Design* para el diseño de las experiencias de usuario, que puede llegar a modificar conductas y la valoración de los servicios prestados. De la misma manera que se reconoce el poder del diseño en el acondicionamiento de espacios, hasta el punto de que determinan nuestros hábitos, nuestra salud y modifican nuestra percepción.

Así, hemos recopilado en este capítulo estos hallazgos derivados de la investigación sobre patrones de uso del diseño en las organizaciones. Nuestro propósito es alentar a las personas responsables de éstas y a profesionales del diseño a reflexionar y debatir en torno al papel del diseño en este momento histórico.

CONCLU- SIONES

El resultado de este estudio, realizado a una selección de organizaciones de la Comunitat Valenciana de diferentes actividades económicas, proporciona una guía sobre cómo realmente se implementa el diseño en la gestión empresarial. En esto radica la relevancia de la investigación. La identificación de los nueve patrones de uso del diseño y el descubrimiento de los inspiradores *insights* ofrecen verdaderas oportunidades para que las empresas se beneficien de los poderes del diseño y logren alcanzar exitosamente sus objetivos.

Durante varios años, el análisis de la relación empresa y diseño que se ha llevado a cabo desde el Observatorio sobre el Impacto del Diseño, Oid!, ha tenido como objetivo recoger datos para transformarlos en herramientas útiles que aumenten la productividad en el ecosistema empresarial valenciano. Con esta investigación hemos dado un paso más. Se ha logrado definir y comprender, más profundamente, los usos tácticos y estratégicos del diseño en las organizaciones, así como los resultados que generan.

La aproximación minuciosa, a escala reducida y con información obtenida de primera mano ha sido esencial para discernir la conexión directa entre las decisiones en las que interviene el diseño y sus efectos en las organizaciones. Además ha posibili-

tado conocer las necesidades cotidianas a las que se enfrenta el empresariado.

Cada uno de los relatos compartidos por cada organización es único en sí mismo. Un conjunto heterogéneo de diversas acciones para alcanzar diferentes objetivos en varias tipologías de empresas. Pero vinculados unos con otros a través del uso del diseño. Se configura así un amplio espectro de utilidades que revela las múltiples posibilidades del diseño en la gestión de las organizaciones y, lo más interesante, sirven de orientación para usos específicos.

Contemplar el éxito desde la perspectiva del diseño implica abrazar la complejidad y singularidad de cada organización para generar valor. Los patrones de uso del diseño, como si de nutrientes se tratara, logran fortalecer considerablemente el crecimiento de las organizaciones y les proporcionan la vitalidad necesaria para prosperar en el entorno empresarial.

Sin embargo, hay que señalar que el éxito no está garantizado sólo por contar con el diseño como único sustento de la empresa. El diseño debe complementarse con otros elementos nutritivos e integrarse en un contexto empresarial consciente y coherente, alinearse con la propuesta de valor, para que las organizaciones crezcan y florezcan plenamente.

Edita

[ADCV, Asociación de Diseñadores de la Comunitat Valenciana](#)

Dirección

María Navarro

Dirección estratégica

Alicia García
Kike Correcher
Ricardo Fibla
Vicente Blasco
Xavier Giner

Investigación de campo

Pablo Mondragón

Coordinación

Romina Jaimovich

Textos

Alicia García
Kike Correcher
María Navarro
Pablo Mondragón
Vicente Blasco

Diseño y maquetación

Dídac Ballester

Impresión

La imprenta CG

Financiado por

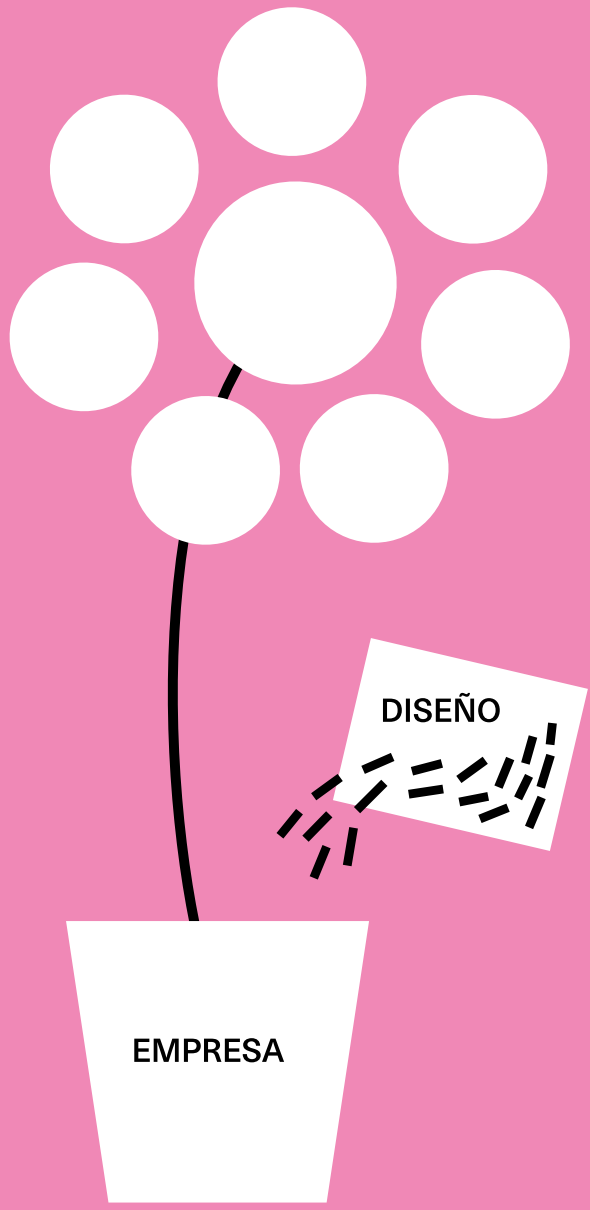
Agència Valenciana de la Innovació.
(Generalitat Valenciana)

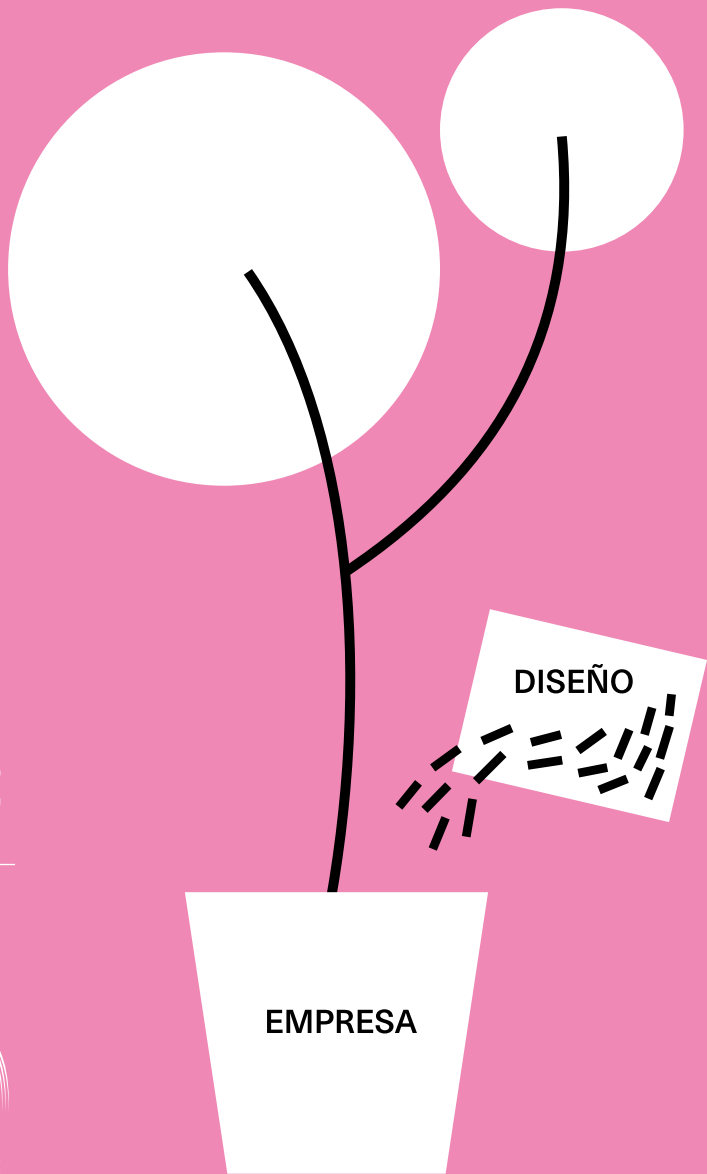
“*Nueve patrones de uso del diseño en las organizaciones*” es una investigación desarrollada en el marco del [Oid!](#) [Observatorio sobre el Impacto del Diseño](#), un proyecto de la ADCV.

D.L.: V-405-2024

ISBN: 978-84-09-58361-4







EMPRESA

DISEÑO