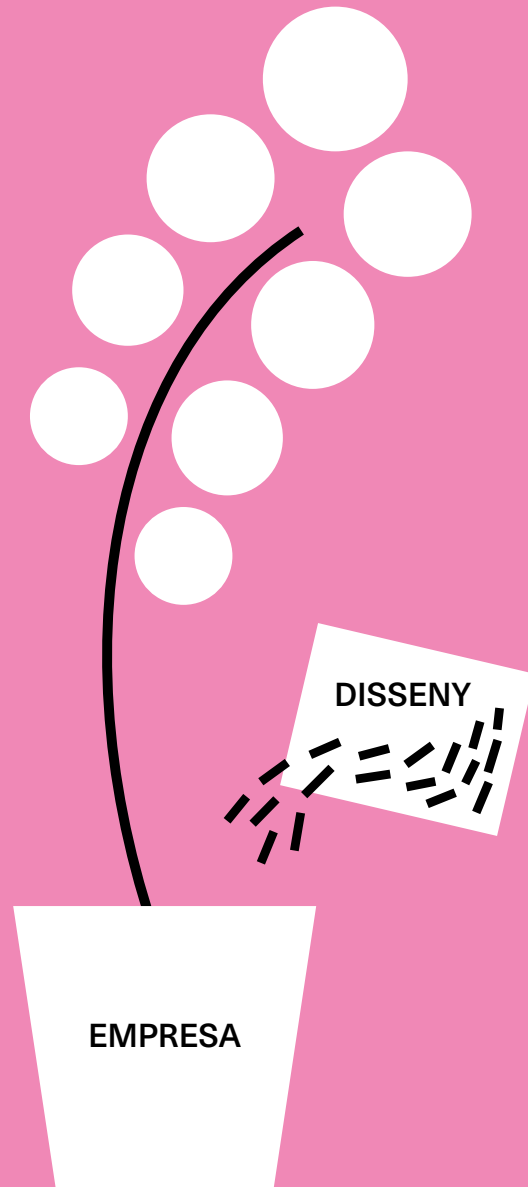
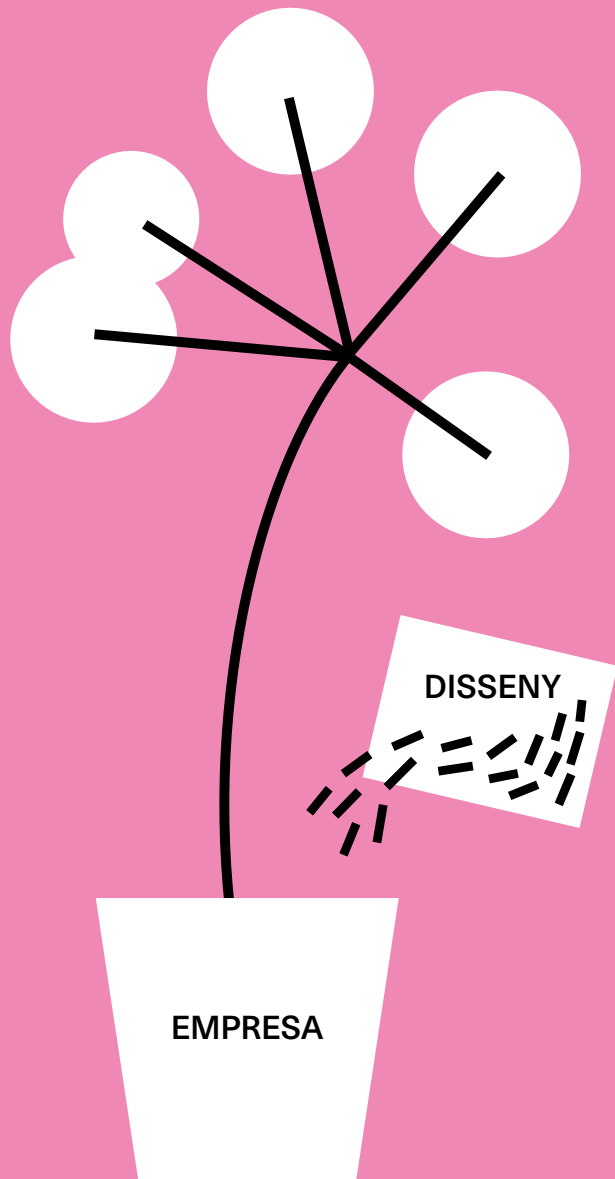


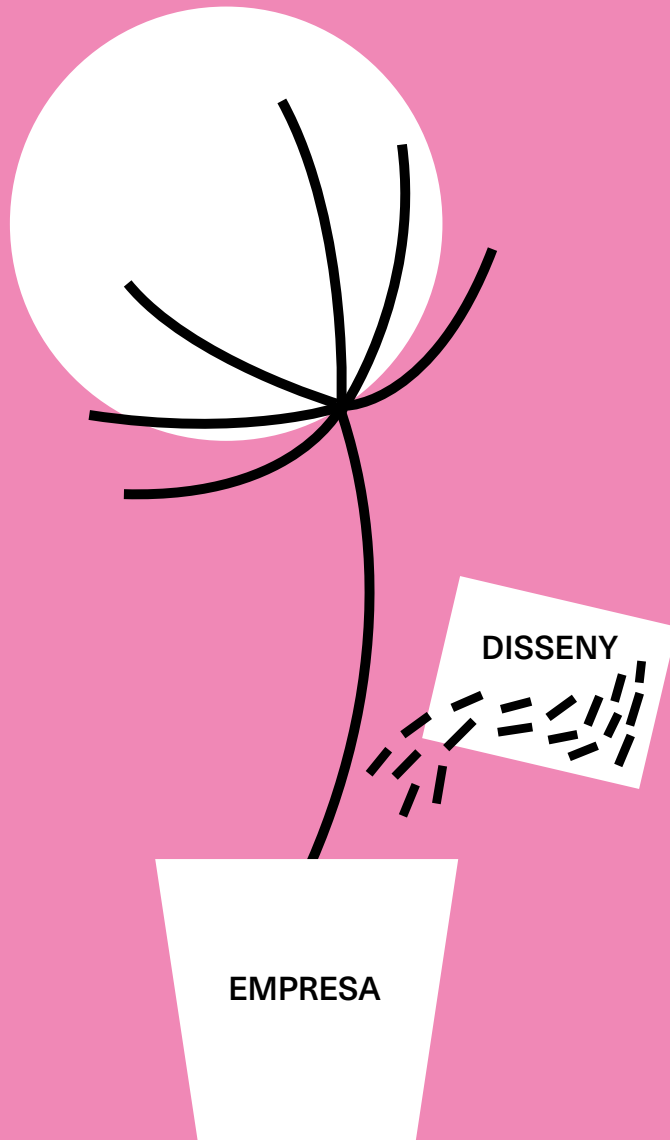
EMPRESA

DISSENY





# NOU PATRONS D'ÚS DEL DISSENY EN LES ORGA- NITZACIONS



**Oid!** Observatorio  
sobre el Impacto  
del Diseño

Un projecte de l'ADCV

Introducció	7
Organitzacions participants en la investigació	17
Tesi general	25
Els nou patrons	33
1. Dissenyar per a diferenciar el producte o servei	40
2. Dissenyar per a posicionar l'organització	54
3. Dissenyar per a resoldre un problema conjuntural	68
4. Dissenyar per a generar innovació	80
5. Dissenyar per a adaptar-se a diferents contextos	96
6. Dissenyar per a aconseguir l'excel·lència	108

7. Dissenyar per a aportar significat i coherència a l'organització	120
8. Dissenyar per a integrar nous reptes, visions i propòsits	134
9. Dissenyar per a ser una organització referent	148
Altres troballes de la investigació	161
Conclusions	201

# INTRODUCCIÓ

L'informe «*L'economia del disseny en la Comunitat Valenciana*», realitzat per l'Associació de Dissenyadors de la Comunitat Valenciana (ADCV) en 2018, plantejava entre els seus objectius identificar les diferents maneres en les quals el disseny intervé i es relaciona amb la gestió empresarial. Per a això, a més de dur a terme una investigació quantitativa amb més de 1.300 empreses, es va realitzar una anàlisi qualitativa a través d'estudis de cas. Un total de trenta exemples d'organitzacions de diferents sectors econòmics, ubicacions geogràfiques i grandàries de negoci.

L'anàlisi de la informació obtinguda a través d'entrevistes a eixa trentena d'empreses va donar lloc al desenvolupament de dos eines inèdites. Ambdues permeten una nova interpretació de com les empreses integren i gestionen el disseny, facilitant una aproximació complementària en aquest sentit a la *Design Ladder* danesa (2001).

La primera de les eines, la Brúixola del Disseny, es centra en la motivació inicial d'una organització a l'hora d'incorporar disseny. La segona, els Patrons d'ús del Disseny, es basa en la identificació d'una sèrie de conductes recurrents i comunes en les empreses que utilitzen el disseny. La classificació d'aquests patrons té l'avantatge de mostrar no sols els factors des-

encadenants de la introducció del disseny, sinó també els principals usos i beneficis d'aquest dins de l'empresa.

## PER QUÈ UNA REVISIÓ I VALIDACIÓ DELS PATRONS D'ÚS DEL DISSENY?

Han transcorregut cinc anys des de la creació d'aquesta eina que inicialment va sorgir de manera fortuïta ja que no estava contemplada en els objectius inicials de l'estudi que la va originar. No obstant això, quan es va detectar que contenia informació rellevant per a fomentar la competitivitat i innovació de les organitzacions, l'ADCV va optar per treballar en el seu desenvolupament.

Des del llançament de la primera versió d'aquesta eina, en l'ADCV hem sigut conscients que els patrons d'ús del disseny tenien un potencial major del que oferien fins al moment. Per aquesta raó, es va proposar revisar, aprofundir i analitzar la possibilitat d'altres patrons. Tot aquest procés s'ha desenvolupat de manera metodològica i rigorosa a través de l'Observatori sobre l'Impacte del Disseny, Oid!, amb la finalitat de proporcionar a les empreses informació rellevant i contrastada per a una presa de decisions adequada en l'ús estratègic del disseny.

S'ha realitzat una investigació basada en fonts primàries per a aprofundir en el co-

neixement i l'experiència de l'ús del disseny per part d'entitats de la Comunitat Valenciana. L'estudi, finançat per l'Agència Valenciana de la Innovació, ha sigut concebut, supervisat i dirigit per un equip d'assessorament estratègic, compost per diferents perfils experts. L'execució de l'estudi de camp qualitatiu ha estat a càrrec d'un investigador especialitzat en antropologia empresarial.

El resultat de l'estudi s'ha materialitzat de dos maneres. En primer lloc, s'ha actualitzat i ampliat D-ToolBox, la eina d'autodiagnòstic empresarial disponible en línia en la web [oidobservatorio.com](http://oidobservatorio.com). En segon lloc, s'ha elaborat aquesta publicació confiant que el seu contingut resulte de gran utilitat per a millorar la gestió de les organitzacions i contribuir a l'increment de la seua productivitat.

## METODOLOGIA

Aquest estudi ha adoptat una tècnica qualitativa per a comprendre de manera integral els fenòmens relacionats amb el disseny i el seu impacte en la competitivitat empresarial. La investigació qualitativa ha estat orientada a recopilar i analitzar dades no numèriques extretes d'entrevistes personals per a provar les hipòtesis plantejades. Això ha permés aprofundir en la qualitat i



la diversitat d'experiències i desentranyar significats i contextos complexos.

El procés d'investigació es va desenvolupar en quatre fases clau:

1. **Disseny de la investigació, mostreig i reclutament:** Es va iniciar el procés amb una recerca exhaustiva per a identificar a més d'un centenar d'empreses de la Comunitat Valenciana susceptibles de ser part de la investigació. Després d'eixa preselecció i una anàlisi detallada a través d'informació secundària, es van aplicar criteris estratificats que van permetre la categorització d'una mostra representativa de 30 empreses.
2. **Treball de camp qualitatiu:** Es van realitzar trenta entrevistes semiestructurades amb responsables d'empreses de la Comunitat Valenciana que va permetre una exploració profunda de les seues perspectives i pràctiques en disseny.
3. **Codificació i anàlisi:** L'anàlisi de les dades es va dividir en dos parts: una anàlisi qualitativa comparativa per a validar patrons i descobrir noves troballes, i una anàlisi qualitativa narrativa per a construir històries significatives a partir de les entrevistes.
4. **Resultats:** Aquesta metodologia ha possibilitat una investigació que permet desxifrar i interpretar els comporta-

ments existents en l'ús del disseny que fan les organitzacions de la Comunitat Valenciana. Els resultats de l'estudi, que es reflecteixen en aquesta publicació i s'arreglen en l'eina digital D-ToolBox, contribueixen a una comprensió profunda i enriquidora de la interacció entre el disseny i la competitivitat empresarial, reflectint la diversitat i dimensió del seu ús en les organitzacions valencianes.

## MOSTREIG DE LA INVESTIGACIÓ

El conjunt d'organitzacions que constitueix la mostra d'aquesta investigació està format per trenta empreses de la Comunitat Valenciana. La selecció de la mostra es va realitzar atenent diferents criteris amb l'objectiu de garantir una representació significativa de l'ecosistema empresarial de la Comunitat Valenciana. Aquests criteris inclouen la segmentació per sector, la grandària de l'empresa, la província i el model de negoci.

Aquest mostreig estratificat per múltiples criteris garanteix que els resultats i conclusions de l'estudi reflecteixen adequadament la complexitat i la varietat d'enfocaments de disseny i la seua relació amb la competitivitat empresarial a la regió.

- **Perfils:** La investigació s'ha dut a terme mitjançant entrevistes personals a re-

presentants de les empreses amb càrrecs responsables vinculats a la gestió i direcció de les organitzacions. L'objectiu d'aquest plantejament ha sigut obtenir una visió integral sobre l'ús del disseny en l'estratègia de l'entitat. La diversitat de perfils consultats aporta una perspectiva multidisciplinària que enriqueix la comprensió de la relació entre disseny i gestió empresarial.

- **Sectors:** La segmentació per sector ha fet possible abastar una variada gamma d'activitats empresarials, des de manufactura fins a servicis, amb la finalitat de captar la diversitat d'usos del disseny en diferents contextos.

Els sectors analitzats han sigut equipament, agroalimentació, interiorisme, construcció, mobiliari, impressió, editorial, salut, maquinària, eines, calçat, tèxtil, servicis culturals, logística, banca, tecnologia.

- **Grandària d'empresa:** S'ha considerat la grandària de l'empresa com un criteri del mostreig, abastant tant a xicotetes i mitjanes empreses (pimes) com a organitzacions de major envergadura. Això ha permés examinar possibles diferències en l'aplicació del disseny en funció de l'escala de l'organització. La classificació segons la grandària de l'empresa s'ha establert tenint en compte

la facturació total de l'entitat en l'exercici de 2022. S'han analitzat dotze organitzacions xicotetes (menys de deu milions d'euros de facturació), nou mitjanes (entre deu i cinquanta milions d'euros de facturació) i nou grans (més de cinquanta milions d'euros de facturació).

- **Localització geogràfica:** La situació geogràfica ha sigut un altre criteri essencial per a captar les particularitats regionals i culturals de les diferents províncies de la Comunitat Valenciana ja que, com queda demostrat durant la investigació, les empreses poden veure's influenciades pels seus entorns locals. La distribució de la mostra segons la província ha sigut de sis organitzacions d'Alacant, tres de Castelló i vint-i-una de València.
- **Model de negoci:** El model de negoci s'ha considerat com un factor rellevant per a comprendre les diferents formes en les quals el disseny pot impactar segons la tipologia d'empresa. S'han entrevistat dèsset organitzacions amb model B2B (negoci orientat a altres empreses), cinc B2C (negoci orientat a usuari final) i huit B2B i B2C (negocis orientats tant a empreses com a usuari final).

# ORGANITZACI- ONS PARTICI- PANTS EN LA INVESTIGACIÓ

## ACIERTA RETAIL

- [aciertaretail.com](http://aciertaretail.com)
  - Bruno Arnau  
*Director*
- 

## ACTIU

- [actiu.com](http://actiu.com)
  - Soledat Berbegal  
*Consellera i Responsable de  
Reputació Corporativa*
- 

## ALTADIA

- [altadiagroup.com](http://altadiagroup.com)
  - Begoña Baigorri  
*Responsable d'Imatge i Comunicació*
- 

## ANDREU WORLD

- [andreuworld.com](http://andreuworld.com)
  - Jesús Llinares  
*Director General*
- 

## CAIXA POPULAR

- [caixapopular.es](http://caixapopular.es)
  - José María Company  
*Director Banca de Particulars*
- 

## CALDUCH LABORATORIOS

- [laboratorioscalduch.com](http://laboratorioscalduch.com)
  - Vicente Calduch  
*Director General*
-

## CARMELETA

- [carmeleta.com](http://carmeleta.com)
  - Noema Ortí  
*Sòcia Fundadora i Directora Comercial*
- 

## CÁRNICAS SERRANO

- [pasateaserrano.com](http://pasateaserrano.com)
  - Àlex Salvador  
*Director de Màrqueting*
- 

## CUADERNOS RUBIO

- [rubio.net](http://rubio.net)
  - Enrique Rubio  
*Director General*
- 

## EBIR BATHROOM LIGHTING

- [ebir.com](http://ebir.com)
  - Raúl Ribé  
*Director de Màrqueting i Comercial*
- 

## EMUCA SA

- [emuca.es](http://emuca.es)
  - Santiago Palop  
*President*
- 

## ERUM GROUP

- [erumgroup.com](http://erumgroup.com)
  - Miguel Verdú  
*Director de Disseny i Enginyeria*
- 

## HILATURAS FERRE

- [ferreyarns.com](http://ferreyarns.com)
  - Luis Pita de la Vega  
*Director General*
- 

## IMPORTACO

- [importaco.com](http://importaco.com)
  - Irene Moreno  
*Directora de Relacions Externes i RSC*
- 

## IMPRESUM IMPRENTA

- [impresum.es](http://impresum.es)
  - Daniel Matoses  
*Fundador*
- 

## INESFLY CORPORATION

- [inesfly.com](http://inesfly.com)
  - Eduardo Castell  
*Gerent*
- 

## JEANOLOGIA

- [jeanologia.com](http://jeanologia.com)
  - Fernando Cardona  
*Responsable del Departament Brainbox*
- 

## L'ETNO. MUSEU VALENCIÀ D'ETNOLOGIA

- [letno.dival.es](http://letno.dival.es)
  - Joan Seguí  
*Director*
-

## MEDIA VACA

- [mediavaca.com](http://mediavaca.com)
  - Vicente Ferrer y Begoña Lobo  
*Editors*
- 

## NAVLANDIS

- [navlandis.com](http://navlandis.com)
  - Miguel Navalón  
*Soci Fundador*
- 

## NEOLITH

- [neolith.com](http://neolith.com)
  - David Bueno  
*Vicepresident Regió Europa,  
Orient Mitjà i Àfrica*
- 

## ROLSER

- [rolser.com](http://rolser.com)
  - Vicent Server  
*Director Executiu*
- 

## SANYCCES

- [sanycces.es](http://sanycces.es)
  - Blanca Serrano  
*Responsable de Producte*
- 

## SUAVINEX GROUP

- [suavinex.com](http://suavinex.com)
  - Sara Muñoz  
*Directora Corporativa de  
Màrqueting i Comunicació*
- 

## TEJAS BORJA

- [tejasborja.com](http://tejasborja.com)
  - Andrés Casanova  
*Director General*
- 

## URBÀNIMA

- [urbanima.com](http://urbanima.com)
  - Maite Navarrete  
*Directora General i Fundadora*
- 

## VONDOM

- [vondom.com](http://vondom.com)
  - Pedro Llinares  
*Director de Màrqueting*
- 

## ZETA BEER

- [zetabeer.com](http://zetabeer.com)
  - Guillermo Lagardera  
*Responsable de Comunicació*
- 

## ZEUS SMART VISUAL DATA

- [zeus.vision](http://zeus.vision)
  - Amparo García y Paula Mármol  
*Directora d'Operacions i  
Directora de Disseny*
- 

## ZUMEX

- [zumex.com](http://zumex.com)
  - José González  
*Director d'Innovació*
-

# TESI GENERAL

## HISTÒRIES DE DISSENY: MÉS ENLLÀ DE L'ÈXIT

Tant la dimensió estratègica del disseny com la gestió del disseny no són termes gens nous. Ja en 1965 la Royal Society of Arts de Londres va instituir els Presidential Awards for Design Management, mentre que la Societat d'Artistes Industrials i Dissenyadors va crear el Design Management Group en 1981. Només uns pocs anys més tard, en 1984, Philip Kotler i Alexander Rath defenien en un article la necessitat de considerar el disseny com una eina estratègica (1).

Darrere d'aquests dos conceptes batega una idea molt bàsica i que, formulada de l'una o l'altra manera, ha estat sempre present: el disseny no ha de contemplar-se com una fase final limitada a l'aparença dels productes manufacturats, sinó que pot incorporar-se des de les fases més primerenques de qualsevol desenvolupament de producte o servici, i a més pot estendre's, de manera coordinada, a totes les manifestacions de l'activitat de l'organització, des de la identitat corporativa fins a l'experiència d'usuari.

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



La idea que el disseny és una eina molt més efectiva si es gestiona de manera estratègica té, per tant, un llarg recorregut. En 2001, el Danish Design Centre va condensar aquesta filosofia en una simplíssima escala, anomenada Design Ladder, per a qualificar el grau d'aproximació a aquest ideal. Els quatre escalons de l'escala de disseny van des de l'ús no sistemàtic del disseny fins al disseny estratègic, i han sigut utilitzats àmpliament per a estudiar el grau d'implantació del disseny en diferents territoris i com a mesura d'èxit per a diverses polítiques de disseny.

En aquest paradigma, de gran èxit i escassament contestat, s'insta qualsevol organització a ascendir en l'escala, portant progressivament el disseny a una posició del més alt nivell directiu. Un dels recursos més freqüentment emprats per a la divulgació d'aquest enfocament són els estudis de cas, en els quals es mostren exemples d'èxit que normalment es corresponen amb empreses d'una certa grandària o ben pertanyents a sectors amb una elevada cultura de disseny.

En la investigació duta a terme per a l'informe «L'economia del disseny en la Comunitat Valenciana» realitzat per l'ADCV en 2018, es van elaborar 30 estudis de cas representatius de l'economia del nostre territori, casos en els quals predominen

les empreses xicotetes i mitjanes i de sectors amb escàs contacte amb la cultura del disseny. Aquests exemples, alguns molt allunyats dels típics casos d'èxit, van revelar, no obstant això, intrahistòries o modestes històries d'èxits i errors en les quals el disseny té un paper fonamental. Lluny de voler mostrar una única narrativa d'èxit generalitzat, aquests relats contenen una valuosa informació sobre com poden beneficiar-se del disseny organitzacions que, eventualment, no encaixen en el paradigma de la gestió estratègica del disseny.

El contingut d'aquests estudis de cas va posar en evidència el que denominem patrons d'ús del disseny: pautes que apareixen recurrentment en les històries de les empreses encara que es verbalitzen i s'expressen de formes variades.

Aquestes troballes il·lustren una gamma de tàctiques on el disseny és el protagonista, en lloc de limitar-se al model ideal d'utilització del disseny a nivell estratègic. Un conjunt d'usos que s'aproxima més a les situacions i necessitats concretes de qualsevol empresa i que és viable per a la majoria, encara que rares vegades haja sigut documentat en els habituals casos d'èxit.

La seua altra gran qualitat és que reflecteixen de forma més realista la relació

entre disseny i èxit: els patrons mostren clares interdependències i fan visible la importància de considerar el context complet de l'organització abans d'actuar de manera puntual. Cada acció de disseny pot portar a l'èxit, encara que no totes l'aconsegueixen, igual que no totes les històries d'èxit estan recolzades per bones decisions de disseny. Això dependrà de la resta de factors i condicionants de l'organització que afectarà a l'abast exitós dels seus objectius.

D'altra banda, les històries arreplegades en aquell estudi mostraven com els patrons no funcionen com a compartiments estancs o com a carreteres d'un únic sentit. Apareixen en les empreses en moments diferents del seu desenvolupament, van canviant al llarg de la seua vida i poden conviure varis en un mateix període de temps. S'adapten a l'estratègia de l'empresa o la guien.

Generalment, estratègia i tàctica solen presentar-se sota una visió jeràrquica en la qual l'estratègia és una expressió de fins formals i planificats, aconseguits a través dels mitjans subordinats de la tàctica. Però aquesta relació no està exempta de problemes i pot concebre's de manera diferent, desdibuixant els límits o potenciant l'acció

tàctica com una forma eficaç de resposta i resolució de problemes (2).

La troballa dels patrons és un fet bastant significatiu i requeria una revisió, validació i ampliació amb una investigació addicional. En el present estudi, els patrons descrits i il·lustrats demostren que el disseny, a més de ser un potent aliat estratègic en les organitzacions, és un proveïdor d'eines tàctiques susceptibles de ser emprades de forma planejada i coordinada sense necessitat de subordinar-se a un plantejament estratègic predeterminat.

Els patrons d'ús, tal com s'arrepleguen en aquest estudi, sorgeixen d'analitzar noves històries de disseny i detectar eixos usos tàctics i els seus resultats. Fixant-nos en la xicoteta escala vam mostrar una vinculació més tangible entre acció i efecte, i ens aproximem més a les necessitats quotidianes de la majoria de l'empresariat. Finalment, en no associar l'ús del disseny amb l'èxit garantit, reforcem la importància de posar les accions tàctiques contextualitzades en una estratègia conscient i coherent.

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

# ELS NOU PATRONS

## ELS NOU PATRONS D'ÚS DEL DISSENY

Aquesta investigació valida la presència en empreses de la Comunitat Valenciana de nou patrons que representen un conjunt d'usos del disseny destinats a potenciar l'èxit de les organitzacions. No són característiques aïllades d'un model de negoci, sinó que representen habilitats dinàmiques del disseny, destinades a servir i optimitzar el rendiment empresarial.

Els patrons s'allunyen de concepcions estàtiques i absolutes, conformant un llistat d'oportunitats d'ús del disseny que, en determinats moments, s'entrellacen, convergeixen o se superposen, evidenciant-ne la flexibilitat i l'adaptabilitat a les necessitats canviants de les organitzacions.

Un altre aspecte distintiu d'aquests patrons resideix en la seua capacitat per a respondre a la pregunta: "Per a què puc utilitzar el disseny?". No es tracta merament de comprendre el perquè de l'ús del disseny, sinó d'entendre amb precisió el propòsit i l'ús específic que pot aportar a una organització.

La seua rellevància es troba a facilitar la comprensió de l'impacte del disseny en l'estructura i comportaments d'una organització, així com obrir noves maneres de comunicar-lo i estimular la seua aplicació

a través de mètodes innovadors. S'aborda així el dilema existent amb el disseny en l'àmbit de la gestió: es reconeix com a beneficiós de manera general, però la seua implementació es veu obstaculitzada per la falta de comprensió o valoració.

Adicionalment, aquests patrons compleixen la funció de visibilitzar pràctiques empresarials que involucren el disseny que no sempre es realitzen de manera conscient, passant inadvertit el seu potencial estratègic. La identificació dels nous patrons contribueix a oferir una visió que evidencia els poders del disseny en diversos contextos organitzatius.

## ELS NOU PATRONS D'ÚS DEL DISSENY: DEFINICIONS

1. **Dissenyar per a diferenciar el producte/servei.** Aquest ús del disseny defineix una estratègia de diferenciació competitiva. El disseny aporta valor afegit per a crear productes o serveis únics i distintius.
2. **Dissenyar per a posicionar l'organització.** El disseny s'utilitza com a part de l'estratègia de posicionament de l'empresa. Aquest ús del disseny, incidint en la marca, permet que el món veja a l'organització com aquesta vol ser vista, i li facilita una posició d'avantatge enfront de la competència.

3. **Dissenyar per a resoldre un problema conjuntural.** El disseny contribueix a la solució d'un problema conjuntural de l'empresa. En la seua història l'empresa troba un obstacle que amenaça la seua subsistència. En casos com aquest, l'empresa identifica en el disseny la solució que permet la supervivència i el progrés posterior.
4. **Dissenyar per a generar innovació.** La innovació, siga tecnològica o no, segueix al disseny. És perquè hi ha disseny en l'organització que aquesta necessita generar noves idees i solucions. El disseny és el motor de la innovació i arrossega a la resta d'activitats sense que això signifiqui una forta inversió en R+D.
5. **Dissenyar per a adaptar-se a diferents contextos.** Davant un escenari global, divers i segmentat, les organitzacions tenen la necessitat d'adaptar la seua oferta a les diferències culturals, socials i econòmiques dels mercats en els quals participen. El disseny, com a eina centrada en les persones usuàries finals, posseeix la metodologia i les respostes per a dur a terme aquests canvis.
6. **Dissenyar per a aconseguir l'excel·lència.** El disseny ajuda a l'empresa en la recerca irrenunciable de l'excel·lència. El disseny intervé com un aliat imprescindible en la persecució de la màxima qualitat en tots els aspectes de l'organització.

7. Dissenyar per a aportar significat i coherència a l'organització. Al llarg de la història de l'organització, aquesta ha desenvolupat capacitats, productes o missatges no sempre relacionats entre si. El disseny permet visualitzar l'estructura i dotar de significat al conjunt.
8. Dissenyar per a integrar nous reptes, visions i propòsits. Les nostres societats viuen un perpetu canvi de valors i afronten nous desafiaments. El disseny actua com a poderós agent transformador en les organitzacions davant entorns volàtils, incerts, complexos i ambigus, alineant l'estratègia, productes i serveis amb les demandes socials emergents.
9. Dissenyar per a ser una organització referent. Hi ha organitzacions que a través de la seua activitat propaguen una cultura del disseny als seus competidors, clients i proveïdors. Hi ha unes altres que han sigut influenciades per aquesta via. Totes dues situacions produeixen canvis significatius en la forma en la qual les organitzacions es comporten i es veuen a si mateixes.

PATRÓ 1

DISSENYAR PER  
A DIFERENCIAR  
EL PRODUCTE  
O SERVEI

El disseny s'erigeix com una eina estratègica per a la diferenciació de productes i serveis. Més enllà de la seua funció estètica, el disseny aporta un valor significatiu, capaç de transformar l'ordinari en excepcional i el convencional en distintiu.

Aquest capítol explora com el disseny, en les seues diverses formes, contribueix a crear ofertes úniques que destaquen en el mercat. Des del disseny de producte fins a la comunicació o el disseny de processos, cada aspecte de l'empresa pot ser intervingut pel disseny com a part d'una estratègia de diferenciació competitiva.

## DISSENY DE PRODUCTE COM A FACTOR DE DIFERENCIACIÓ

El disseny de producte emergeix com una pedra angular en l'estratègia de diferenciació de les empreses. En un mercat saturat d'opcions, on les persones consumidores o usuàries s'enfronten a una aclaparadora varietat de productes i serveis, el disseny es presenta com un element constitutiu de singularitat. Prova d'això és que quasi totes les organitzacions entrevistades en aquesta investigació han adoptat estratègies de diferenciació basades en el disseny, evidenciant el seu poder com a factor competitiu. Un exemple l'ofereix l'empresa Emuca, dedicada al disseny de ferratges i components per a mobles:



“Per a Emuca, el disseny de producte és clau perquè, en l’actualitat, és l’element que proporciona més diferenciació. Ens permet augmentar la consciència de marca, introduir més sostenibilitat en l’empresa, incrementar marges i distingir-nos dels productes genèrics. Els clients busquen proveïdors que els ajuden a millorar mitjançant productes innovadors, i per a aconseguir-ho, el disseny és fonamental”. (Santiago Palop. Emuca).

Això posa de manifest que qualsevol empresa, de qualsevol sector productiu, és capaç de construir una adequada estratègia de disseny de producte.

L’editorial Media Vaca fonamenta la seua estratègia en la particularització de les seues publicacions, tant per les seues il·lustracions com per la novetat i cura del seu contingut i format, de comptar amb un criteri editorial basat en el coneixement, en resum, com els seus responsables indiquen, del bon fer.

“Valorem la relació entre el contingut i el continent en els nostres llibres. Busquem garantir una alta qualitat en la reproducció i enquadernació, permetent que el llibre perdure en el temps sense deteriorar-se. No obstant això, no considerem aquesta atenció com un luxe,

sinó part fonamental de les nostres bones pràctiques per a complir amb els estàndards de qualitat exigents”. (Vicente Ferrer i Begoña Lobo. Media Vaca).

Un altre exemple és el cas de Vondom, empresa especialitzada en mobiliari, on un article tan comú com un test va poder ser transformat mitjançant el disseny. La clau és entendre el disseny no sols com a solució formal sinó com a solució conceptual i estratègica, que redefineix l’experiència de la persona usuària i la funcionalitat del producte. La seua interpretació del segment de planters, tests icònics, des del prisma del disseny ha desafiat la percepció tradicional d’aquest objecte.

“Històricament, els planters han sigut considerats productes industrials genèrics, allunyats de poder considerar-se peces singulars, per la qual cosa el nostre impacte va ser significatiu. Utilitzem el disseny per a desenvolupar una línia única de tests amb una presència i estètica singular, però amb avantatges funcionals com la il·luminació interior o l’autoreg”. (Pedro Llinares. Vondom).

El cas de Vondom resulta molt il·lustratiu a l’hora d’entendre com el disseny pot redefinir completament funcionalitat i ús

d'un producte. No obstant això, és freqüent que aquestes innovacions troben incomprensió per part d'uns certs agents:

“Quan vam començar a promocionar els nostres productes en revistes, els mitjans no aconseguien entendre-ho. Després de tot, existien mobles ‘de disseny’, il·luminació ‘de disseny’, però planters ‘de disseny’?”. (Pedro Llinares. Vondom).

Actualment, gràcies a la seua aposta pel disseny de producte, Vondom és una de les principals empreses de mobiliari del país i un referent en disseny a nivell internacional.

El disseny de producte, més enllà de l'estètica, actua com un diferenciador crucial, enriquint la identitat de la marca i enfortint la seua posició en el mercat. És un element clau que impulsa la innovació, augmenta el valor percebut i distingeix a les empreses en un entorn altament competitiu.

Zeus Smart Visual Data és una altra empresa que ha destacat per prioritzar la seua diferenciació mitjançant el disseny de producte, en aquest cas, productes digitals. La seua especialització en el disseny de panells de dades li ha permès consolidar-se en un nínxol de negoci sense competència rellevant.

“A través del disseny de panells de dades ajudem a entendre la informació, a simplificar-la i a prendre millors decisions. I hui dia no tenim competència en el mercat. Ningú ha aconseguit desenvolupar una solució com la nostra. I tot pel disseny”. (Amparo García. Zeus Smart Visual Data).

Aquest exemple recolza la importància del disseny en la creació de ‘oceans blaus’, concepte que es refereix a la generació de mercats i segments completament nous. A través del disseny, les empreses poden descobrir necessitats no satisfetes i oferir solucions completament innovadores.

## DIFERENCIAR-SE ARTICULANT EL DISSENY EN LA COMUNICACIÓ

Malgrat l'enorme importància del disseny de producte en les estratègies de diferenciació, comptar simplement amb un bon producte no és suficient. També cal saber comunicar-lo. I ací, una vegada més, el disseny actua com una palanca de valor agregat, facilitant la comunicació efectiva i enfortint la percepció del producte en el mercat.

Un cas molt il·lustratiu d'aquesta qüestió és el de Sanycces. Encara que l'empresa havia aconseguit dissenyar un producte

singular i d'alta qualitat, tenia dificultats per a comunicar-lo. Va ser el disseny el que li va permetre destacar per damunt dels seus competidors i obtenir millors resultats.

“Vam entendre que alguna cosa no estava funcionant correctament quan vam percebre que els clients se sorprenien molt quan rebien el nostre producte. No s'ho esperaven, no havien rebut una informació adequada. A partir d'eixe moment, vam canviar la nostra estratègia de comunicació dissenyant el missatge perquè s'alineara amb la realitat del nostre producte”. (Blanca Serrano. Sanycces).

De fet, resulta interessant observar com unes certes empreses aposten per una estratègia de diferenciació mitjançant comunicació en lloc de centrar-se en el producte. Aquest és el cas de Cárnicas Serrano, el director de màrqueting de la qual comparteix un enfocament crític cap al concepte tradicional de diferenciació:

“Soc una mica crític amb el concepte clàssic que la diferenciació de producte és necessària per a competir. Hi ha empreses diferents l'oferta de producte de les quals és similar i cadascuna té els seus propis clients. El desafiament se centra més en la disponibilitat mental,

ser coneguda i única. En aquest aspecte, el disseny exerceix un paper fonamental”. (Álex Salvador. Cárnicas Serrano).

Aquesta visió, que subratlla la importància de la disponibilitat mental, és a dir les associacions cognitives derivades de la relació entre marca i públic, està àmpliament estesa en el sector de l'alimentació, on una gran varietat de productes similars competeixen en un lineal per l'atenció de les persones consumidores:

“Si no haguérem apostat pel disseny, no sé què seria hui de Cárnicas Serrano en un escenari on el negoci és absolutament dependent de producte de lliure servei, de la distribució moderna”.

En aquesta mateixa línia podem trobar a l'empresa Zeta Beer, dedicada a la fabricació artesanal de cerveses. En un segment amb una oferta tan àmplia i diversa, el disseny comunicatiu es converteix en un poderós aliat per a destacar per damunt d'altres marques i sumar un valor que permeti l'augment dels marges comercials:

“Si vols elaborar una cervesa amb un cost que està per damunt de la mitjana, dedica temps al disseny; crea alguna cosa que faça que els qui la consumisquen senten

que estan recompensant un esforç. Volem que la gent perceba que ens hem preocupat tant pel que està dins de la cervesa com per la seua presentació externa". (Guillermo Lagardera. Zeta Beer).

Per a aconseguir una diferenciació efectiva, és fonamental que el disseny de producte vaja acompanyat del disseny d'una estratègia de comunicació. Una adequada integració del disseny en la proposta de valor no sols millora la percepció del producte, sinó que també enforteix la identitat i la presència de la marca en la ment del consumidor.

Aquesta sinergia entre disseny i comunicació és essencial per a destacar en un mercat competitiu, on la diferenciació va més enllà del producte mateix i s'estén a com es presenta i es percep en el mercat.

## DISSENY DE PROCESSOS COM A FACTOR DIFERENCIAL

Tal com hem vist, l'estratègia d'innovar en el disseny de productes és una constant en tota organització que desitge diferenciar-se dels seus competidors. No obstant això, és important destacar que no totes les companyies tenen un producte físic o digital que oferir i estan més centrades en el disseny de serveis. Aleshores, com poden diferenciar-se?

Un dels casos més emblemàtics és el d'Acierta Retail, companyia especialitzada en el disseny i muntatge d'espais comercials, com ara aparadors i pops ups. Acierta ha consolidat la seua posició en el mercat a través d'un enfocament innovador en el disseny de processos.

Aquest plantejament ha sigut fonamental en la seua estratègia de diferenciació, permetent-los no sols complir amb els requeriments dels seus clients de manera eficient, sinó també mantindre una alta qualitat i coherència en tots els seus projectes:

"Fidelitzem gràcies a la constància dels nostres processos. La nostra trajectòria homogènia reforça la confiança dels clients que coneixen la fiabilitat del disseny dels nostres processos. Coneixen la nostra capacitat de donar resposta ràpidament amb poc marge de temps". (Bruno Arnau. Acierta Retail).

Aquesta habilitat d'Acierta Retail per a gestionar eficientment els projectes assegura lliuraments ràpids i fiables, i també reforça la percepció de l'empresa com a confiable i competent en el seu camp. El disseny de processos, en aquest cas, va més enllà de la simple gestió operativa; es converteix en un pilar de la seua identitat corporativa i un element distintiu.

El disseny eficient de processos és, a més d'un component operatiu, un element estratègic que impulsa la diferenciació i l'èxit en el competitiu món dels serveis.

## COM DISSENYAR PER A POSICIONAR PRODUCTES O SERVEIS?

1. **Aposta pel disseny de producte com a factor diferencial.** Considera el disseny de producte no sols com un assumpte estètic sinó com un diferenciador estratègic vital. Independentment del sector en el qual la teua organització desenvolupa la seua activitat, pots utilitzar el disseny de producte per a destacar en un mercat competitiu, augmentant el valor percebut de la seua oferta.
2. **Alinea el disseny de producte amb l'estratègia comunicativa.** Tindre un producte excel·lent i únic és només part de l'èxit; a més és crucial que comuniqués eficaçment el seu valor. El disseny és capaç d'actuar en tots dos aspectes i tant millorar la percepció del producte com enfortir la identitat de la marca. A través del disseny es garanteix que el producte siga únic, i alhora, reconegut i valorat per les persones consumidores.
3. **Dissenya processos efectius per a aconseguir la diferenciació.** Valora el disseny de processos com un diferen-

ciador determinant, especialment en empreses on el producte tangible no és l'únic focus, com en el cas dels serveis. Un procés dissenyat professionalment i eficientment no sols assegura el lliurament de serveis d'alta qualitat, també pot definir la confiabilitat i competència de l'empresa, enfortint la seua posició en el mercat.

PATRÓ 2

DISSENYAR PER  
A POSICIONAR  
L'ORGANIT-  
ZACIÓ

El disseny, integrat en l'estratègia de posicionament empresarial, exerceix un paper fonamental influent en la percepció de la marca. Aquesta pràctica del disseny permet que el món veja a l'organització com és i com vol ser vista, i li ofereix un avantatge competitiu significatiu.

Les organitzacions amb un posicionament basat en marques sòlides no sols competeixen de manera més efectiva, sinó que també tendeixen a ser més rendibles, resilients i perdurables que els seus competidors.

A través de la marca, les empreses estableixen connexió amb les persones i creen valor tant per a la mateixa entitat com per a la societat. Aquesta marca ha de basar-se en una estratègia i identitat característiques que diferencien a l'empresa de la resta de la competència. Per a crear l'estratègia i identitat de marca és imprescindible comptar amb el disseny per a aconseguir un posicionament coherent, capaç de transmetre el propòsit corporatiu i connectar amb el públic a través d'un llenguatge propi.

## EL PAPER DEL DISSENY EN EL POSICIONAMENT

El disseny emergeix com un element essencial per al posicionament estratègic d'una organització ja que incideix profun-

dament en la identitat de marca. Actua com un representant silenciós que facilita a la marca comunicar els seus valors i destacar les seues fortaleses, creant una percepció distintiva i atractiva en el mercat.

“L'impacte del disseny per a nosaltres és absolutament fonamental. Ha sigut el nostre principal avantatge competitiu per a posicionar-nos. Qualsevol empresa pot fabricar xuplons o biberons correctament, però fer-ho combinant salut amb bellesa, amb tendència, a través del disseny, només Suavinex”. (Sara Muñoz. Suavinex Group).

La capacitat del disseny per a elevar el reconeixement d'una marca reforça a l'empresa a l'hora d'estendre els seus horitzons i mercats. La transició d'una marca local a una d'abast global requereix un posicionament clar i recognoscible, on el disseny es converteix en un element transformador.

“Un dels principals valors del disseny és la creació de consciència de marca, l'anomenat brand awareness. Això et brinda l'oportunitat, per exemple, d'obrir les portes a mercats internacionals. Sense un posicionament definit i sense un reconeixement de marca, resulta molt difícil competir contra aquells que porten

tres dècades establits en aquests mercats”. (Santiago Palop. Emuca).

El disseny es presenta com una eina versàtil i poderosa, essencial per al posicionament d'una empresa. Gràcies a la seua capacitat per a diferenciar i atorgar identitat, enfortir el reconeixement de la marca i penetrar en nous mercats, el disseny representa un paper crucial en la transformació de la percepció i l'experiència d'una organització. El seu ús estratègic i deliberat no sols redefineix la imatge d'una empresa, sinó que també li proporciona un avantatge significatiu en un mercat competitiu i en constant evolució.

## LA RELACIÓ ENTRE EL DISSENY I L'ESTRATÈGIA

Com s'ha destacat prèviament, el disseny és un factor crític en el posicionament de les empreses. És eixe element que hauria d'intervindre decisivament a l'hora de definir el conjunt de significats que l'organització necessita perquè les persones identifiquen els seus productes, serveis i a l'entitat en si mateixa. La seua efectivitat depén de la seua inclusió total en l'estratègia corporativa, evitant que siga un element aïllat o secundari. La interacció entre el disseny i l'estratègia empresarial és una relació



complexa i de gran importància que condiciona l'èxit, creixement i desenvolupament d'una organització.

Aquest entrellaçament del disseny amb l'empresa subratlla la seua funció més enllà de la merament estètica i la situa en el centre de la presa de decisions.

“El disseny és un catalitzador, un mètode que permet canalitzar tota la innovació de l'empresa. En definitiva és una estratègia que possibilita quadrar el teu producte amb la teua filosofia, els teus principis i la teua cultura”. (Jesús Llinares. Andreu World).

Perquè el disseny actue com un catalitzador de l'estratègia corporativa i reflectisca amb precisió la missió i la visió de l'entitat en el mercat, és imprescindible que existisca una bona entesa entre els que dissenyen i els que dirigeixen la pròpia organització. El disseny més efectiu es basa en una relació professional honesta i de confiança mútua, un treball comú entre l'equip de disseny i l'organització. Per a això és necessari detallar i compartir tota la informació necessària per a abordar el repte.

“El disseny ha d'estar al servei de la realitat de la companyia, i per a aconseguir-ho, l'empresa necessita tindre auto-

coneixement. No existeixen solucions de disseny universals. Des de màrqueting o direcció general han de comprendre quina és la realitat de la seua empresa i treballar amb el disseny en conseqüència”. (Álex Salvador. Cárnicas Serrano).

En el context de l'estratègia empresarial, és essencial que el disseny siga gestionat des de l'alta direcció i implementat per professionals del disseny.

“El disseny és summament estratègic i opera de manera efectiva quan està estretament vinculat amb l'estratègia de la marca i del negoci. No es tracta de si el disseny agrada o no; ha de respondre a un briefing estratègic i els resultats són els que determinaran si el disseny és adequat o no”. (Sara Muñoz. Suavinex Group).

Perquè el disseny aconseguisca amb èxit els objectius marcats per les organitzacions ha d'incorporar-se en les esferes superiors de la gestió empresarial, participant activament en la formulació d'estratègies i presa de decisions. Això requereix que el disseny s'ajuste a la situació actual de l'empresa en el mercat i se centre en la consecució de resultats específics i mesurables amb els quals comprovar la seua eficàcia.

## EL POSICIONAMENT CENTRAT EN EL CLIENT

El client-centrisme es destaca com una de les estratègies de posicionament més efectives i àmpliament adoptades, tal com ho reconeixen la majoria de les empreses participants en aquest estudi. Aquesta estratègia implica situar al client o a la persona usuària en el centre de totes les operacions i decisions estratègiques de l'empresa. El seu objectiu és entendre profundament les necessitats de les persones destinatàries, i desenvolupar solucions innovadores que les satisfacen eficaçment.

En aquest context, el disseny, la finalitat del qual per se és donar resposta a necessitats o problemes de les persones, es converteix en l'instrument ideal per a implementar aquestes estratègies client-cèntriques, ajudant les empreses a diferenciar-se i a oferir valor agregat al seu mercat. Un dels nombrosos exemples és el d'EBIR Bathroom Lighting.

“Si el nostre client busca un espill amb detalls concrets, nosaltres l'assessorem i li oferim tots els aspectes del disseny com puguen ser el grossor del marc o el disseny de la il·luminació. A partir de la necessitat del client, desenvolupem solucions de disseny i les validem conti-

nuament amb la seua participació”. (Raúl Ribé. EBIR Bathroom Lighting).

Adoptar una estratègia centrada en el client significa prioritzar les seues necessitats i experiències per damunt dels resultats financers a curt termini. Aquesta aproximació emfatitza el valor de la satisfacció de l'usuari a llarg termini, fins i tot si això implica reconèixer i rectificar errors en el procés de disseny.

“Fem recomanacions als nostres clients basades en un compromís amb les seues necessitats i benestar. Si considerem que algun dels nostres dissenys no complirà aquests requisits, li suggerim al client una alternativa. Per a nosaltres, és primordial pensar en els nostres usuaris, mai prescriure un producte sense atendre les seues demandes”. (Pedro Llinares. Vondom).

D'altra banda, és important entendre que la filosofia del client-centrisme transcendeix la relació directa amb els clients per a abastar també a les persones usuàries finals del producte o servei. És fonamental considerar als qui finalment utilitzaran el producte, ja que la seua experiència i satisfacció són crucials per a afermar la confiança en la marca. Aquesta aproximació,

sovint, porta a les empreses a col·laborar estretament amb els seus clients en un procés de disseny participatiu:

“El nostre enteniment del disseny té a veure amb com ens relacionem amb els nostres clients. Hem dissenyat un model de treball que es basa tant en els nostres estudis de tendències com en el coneixement que aporten els nostres clients. Això ens permet cocrear i posicionar-nos en el mercat de manera especialitzada”. (Irene Moreno. Importaco).

L'aplicació del disseny per a abordar problemes tenint en compte un enfocament client-cèntric sovint condueix al desenvolupament de productes innovadors i exitosos. La clau és comprendre profundament les necessitats de les persones usuàries finals, generant un avantatge competitiu i posicionant a una empresa de manera única en el mercat. Aquesta filosofia es reflecteix en l'experiència de Zumex.

“Hem patentat i llançat al mercat la primera espremedora professional per a comerços que s'auto-neteja, perquè les persones que la utilitzen no hagen de desmuntar-la. Aquesta innovació respon a la identificació d'una necessitat dels usuaris de la màquina. Així, facilitem

l'experiència dels nostres clients”. (José González. Zumex).

L'estratègia centrada en el client s'ha consolidat com una via d'èxit empresarial, fonamentada en l'aplicació de pensaments i metodologies pròpies del disseny. Aquesta conjuntura prioritza la satisfacció i les necessitats no sols dels clients directes, sinó que s'estén als “clients dels nostres clients”, és a dir, a les persones que finalment utilitzaran el producte o servei. En mantindre aquesta perspectiva ampliada i col·laborar estretament amb els clients, podem codissenyar i cocrear per a desenvolupar productes innovadors i exitosos, enfortint la posició de l'empresa en el mercat.

## COM DISSENYAR PER A POSICIONAR L'ORGANITZACIÓ?

1. **Reconeix el disseny com a motor de posicionament.** Confia en el disseny com a eina fonamental per al posicionament de la teua empresa, que facilita la diferenciació, la creació de marca, i l'entrada en nous mercats.
2. **Integra el disseny en l'estratègia empresarial.** Assegura't que el disseny s'insereix en la cúspide de l'estratègia empresarial, permetent que conega la

realitat actual de l'empresa i pugui ajudar a la presa de decisions. Fes que s'orienti cap a objectius i resultats clars i mesurables.

3. **Promou un enfocament client-cèntric.** Utilitza el disseny per a fomentar una estratègia centrada en les persones i que prioritzi la sostenibilitat a llarg termini, així com la cocreació de solucions que beneficin a tota la cadena de valor, des dels clients directes fins a les persones que finalment utilitzaran el producte o servei.

PATRÓ 3

DISSENYAR  
PER A  
RESOLDRE  
UN PROBLEMA  
CONJUNTURAL

El disseny pot actuar com a factor decisiu per a superar obstacles conjunturals que amenacen la supervivència empresarial. En moments crítics, les organitzacions troben en el disseny un suport per a trobar solucions creatives i efectives.

Els exemples i escenaris presentats en aquest capítol es basen en les entrevistes realitzades, il·lustrant com el disseny pot resoldre problemes circumstancials en les empreses. No obstant això, és important reconèixer que els àmbits d'intervenció del disseny són molt més amplis i variats, estenent-se més enllà dels casos específics mencionats.

El disseny, com a eina versàtil, té el potencial d'abordar una diversitat de reptes no estructurals en diferents contextos empresarials. Poden ser canvis en la disponibilitat de recursos, tecnològics o legislatius o en l'evolució del mercat, entre altres.

## EL DISSENY PER A RESOLDRE PROBLEMES DE MERCAT

Les organitzacions freqüentment s'enfronten a desafiaments de mercat que amenacen la seua subsistència. Una eina poderosa per a superar aquests obstacles és el disseny. Quan aborden problemes de mercat a través del disseny, les empreses no sols sobreviuen sinó que també poden

florir, innovar i redefinir la seua presència en el seu sector.

Impresum és un exemple emblemàtic de com el disseny pot ser un salvavides en temps difícils. Sorgida de les cendres d'una empresa familiar, es va enfrontar a una severa crisi sectorial en els anys 90. La decisió d'innovar especialitzant els seus serveis específicament per a l'àmbit del disseny i, al mateix temps, aplicar estratègies pròpies del pensament de disseny va ser clau per a la seua transformació.

“Vam nàixer d'una crisi, l'any 1992, que ens va portar a innovar. Vam passar de clients molt industrials, amb tirades molt llargues, a incorporar tecnologia que ens va permetre fer tirades curtes. Va ser aleshores quan van arribar els estudis de disseny, sollicitant projectes especials. Aquesta connexió va fer clic en nosaltres, i vam començar a especialitzar-nos”. (Dani Matoses. Impresum Imprenta).

Aquest gir cap a projectes d'impresió orientats al disseny i l'aprofundiment en la metodologia de treball del sector va aconseguir, a més de salvar a Impresum de la crisi, posicionar-la com una de les deu impremtes més innovadores d'Espanya. Impresum va aconseguir convertir un període d'incertesa en una oportunitat per a

reinventar-se i prosperar, gràcies a unir el disseny i la innovació tecnològica.

Un altre cas destacat és Actiu, empresa que va haver de reinventar-se a causa de la crisi econòmica de 2008.

“L'any 2008, vam viure una gran crisi. Durant aquest període complicat, els projectes centrats en oficines van escassejar, la qual cosa ens va obligar a explorar altres entorns laborals. Va ser aleshores quan vam descobrir oportunitats en aeroports, hospitals i universitats, llocs on l'activitat laboral persistia”. (Soledat Berbegal. Actiu).

La disposició d'Actiu cap al disseny centrat en les necessitats emergents va permetre a l'empresa superar un període difícil, adaptant-se als canvis en el mercat i expandint el seu abast. Hui, Actiu és una empresa líder en el disseny de mobiliari per a una varietat d'espais a nivell internacional, amb presència en més de 90 països. Aquest èxit subratlla com l'ús del disseny orientat a explorar noves oportunitats pot permetre a una empresa navegar i prosperar en situacions de crisi de mercat.

Un exemple addicional en aquest patró d'ús del disseny és el cas d'Inesfly. Originalment coneguda com Inespa, aquesta empresa estava especialitzada en productes

químics per a la indústria del moble. En la dècada de 1990, la competència de la Xina en el mercat internacional va afectar la indústria local a Espanya. Davant aquest desafiament, Pilar Mateo, filla del fundador, va proposar una solució per a enfrontar la crisi de l'empresa familiar. Va establir un laboratori per a desenvolupar nous productes, en un moment en el qual poques empreses a Espanya valoraven la investigació.

“En un context creatiu dissenyant productes alternatius en l'empresa, Pilar Mateo centra la seua tesi doctoral en el control d'insectes mitjançant pintures aplicades en les parets. D'aquesta obstinació sorgeix Inesfly Corporation, pionera en el que anomenem 'vacunes per a les cases', una tecnologia pròpia de micro encapsulació biopolimèrica patentada internacionalment”. (Eduardo Castell. Inesfly Corporation).

Els testimoniatges d'Impresum, Actiu i Inesfly demostren que el disseny és una eina essencial per a resoldre problemes empresarials. Davant desafiaments conjunturals, la creativitat emergeix com una estratègia integral que permet a les organitzacions adaptar-se, innovar i créixer, oferint alternatives per a reinventar-se i consolidar la seua posició en la indústria

## EL DISSENY PER A RESOLDRE PROBLEMES DE PRODUCTE

El disseny també exerceix un paper essencial per a afrontar i resoldre desafiaments específics en el desenvolupament de projectes. Aquesta funció del disseny és clau per a identificar i superar obstacles que poden sorgir durant el cicle de vida d'un producte, permetent a les empreses adaptar-se i evolucionar de manera efectiva en resposta a les problemàtiques canviants de l'entorn.

El cas de Hilaturas Ferre és un exemple destacat de com el disseny pot contribuir a la solució de problemes conjunturals que amenacen la subsistència d'una empresa.

Hilaturas Ferre, companyia amb un llegat d'innovació, es va enfrontar a un repte significatiu quan l'escassetat de fibra de fil verge va amenaçar el seu negoci. La solució trobada va ser canviar la matèria primera de la seua producció, optant pel reciclatge de residus tèxtils.

“Vam ser pioners a l'hora d'abordar qüestions de reciclatge, fa 75 anys. En aquells dies, no ho vam fer per motius de sostenibilitat, sinó per una necessitat imperant de supervivència. L'escassetat de fibra de fil verge ens va portar a redissenyar alternatives basades en el reciclatge de residus tèxtils”. (Luis Pita. Hilaturas Ferre).



La decisió va resoldre el problema relacionat amb la dificultat de subministrament i, alhora, va obrir nous camins per a l'empresa. Va impulsar la bona reputació de Hilaturas Ferre en la indústria, posicionant-se com a líder en innovació, i amb el temps, en sostenibilitat. A mesura que les preferències dels mercats van anar canviant, va ajudar a establir un nou estàndard en el sector tèxtil. Exemple d'això és l'obtenció del Premi Nacional de la Indústria de la Moda en 2020.

Aquesta notorietat demostra com el disseny pot ser una eina estratègica per a enfrontar i superar desafiaments crítics en la producció. En lloc de cedir davant les dificultats, l'empresa va utilitzar el disseny com un mitjà per a reinventar-se i adaptar-se, trobant en el procés un avantatge competitiu sostenible.

En convertir un problema en avantatge, adoptant un enfocament de disseny orientat a la sostenibilitat i la innovació, les empreses poden transformar amenaces en oportunitats per al creixement i l'èxit a llarg termini.

## EL DISSENY PER A RESOLDRE PROBLEMES DE COMUNICACIÓ

En situacions conjunturals desafiadors, poder dissenyar una comunicació efectiva és crucial per a empreses i organitzacions.

No sols facilita captar l'atenció i interès del públic, sinó que també aconsegueix transformar la percepció i augmentar la rellevància de l'oferta de l'organització.

L'Etno, el museu etnogràfic de València, s'enfrontava a un repte significatiu pel fet que el seu principal reclam no radica en la presència d'artistes de renom, sinó en una peculiar col·lecció d'objectes quotidians.

“Som una institució que posseeix una col·lecció amb escassa valoració social. No comptem amb obres de Rembrandt, Picasso, ni tresors de Roma. Allò nostre són objectes comuns, similars als que qualsevol pot tindre a la seua casa, elements molt quotidians que formen part de la vida diària”. (Joan Seguí. L'Etno).

A més, pel fet de ser un museu públic, les opcions de publicitat estaven limitades, la qual cosa afectava encara més la seua visibilitat i aflluència de visitants. En resposta a aquests desafiaments, L'Etno va plantejar una opció innovadora en la seua comunicació, optant per un disseny identitari i de qualitat en els cartells de les seues exposicions.

“Vam decidir recuperar un element clàssic de les exposicions: els pòsters. Vam posar molt d'interés perquè cada exposició comptara amb un cartell únic i

excepcional. Així, vam començar a generar una col·lecció de cartells espectacular amb elements distintius com la tipografia o la imatge. Aquesta iniciativa va captar l'atenció de la gent, que va començar a visitar-nos no sols per les exposicions, sinó també per a adquirir els pòsters". (Joan Seguí. L'Etno).

La incorporació del disseny es va estendre a altres àrees del museu. Un dels canvis més rellevants va ser passar d'un disseny expositiu convencional a un altre en el qual la pròpia escenografia es va convertir en protagonista. Aquesta solució va atraure a més públic tant local com estranger. Van començar a arribar moltes visites al museu amb l'interès de fotografiar-se amb les exposicions:

"Des que vam començar a realitzar aquest tipus d'exposicions, hem notat un augment significatiu en l'afluència de visitants estrangers, especialment italians, que venen exclusivament a fer-se selfies en la nostra exposició. Probablement, mai estaríem en el seu itinerari si no fora pel disseny distintiu de les nostres exposicions".

L'èxit de L'Etno il·lustra com el disseny intel·ligent i estratègic en la comunicació pot contribuir a superar problemes de posicionament i connexió amb el públic, convertint

allò quotidià en una cosa digna d'atenció i apreciació.

L'aposta per una comunicació i escenografia diferenciades i atractives va permetre a L'Etno no sols sobreviure, sinó prosperar, arribant a guanyar el premi al millor museu europeu (European Museum of the Year Award) en 2023. Un exemple clar del poder del disseny per a resoldre problemes de comunicació.

## COM USAR EL DISSENY PER A RESOLDRE UN PROBLEMA CONJUNTURAL?

1. **Avalua el mercat i troba nous nínxols.** Identifica canvis en el mercat i adapta el disseny del teu producte o servei per a satisfer aquestes noves necessitats. Sigues flexible i actua ràpidament davant les demandes.
2. **Innova en el disseny de productes i serveis.** Utilitza el disseny per a reimaginar i millorar els teus productes. El disseny pot solucionar problemes de proveïment, funcionalitat o rellevància en el mercat actual.
3. **Millora la comunicació a través del disseny.** Empra estratègies creatives de disseny per a millorar la comunicació de la teua marca. El disseny pot augmentar la visibilitat i l'atractiu de la teua organització, atraient a nous clients i mercats.

PATRÓ 4

DISSENYAR PER  
A GENERAR  
INNOVACIÓ

La innovació, també la tecnològica, segueix al disseny. És perquè hi ha disseny en l'organització que aquesta genera noves idees i solucions. El disseny és el motor de la innovació i arrossega a la resta d'activitats sense que això impliqui una forta inversió en R+D. La innovació transcendeix la mera tecnologia, es nodreix de la investigació i es materialitza a través de l'experimentació.

A continuació, explorem com el disseny catalitza la innovació, fusionant creativitat amb practicitat, i com les empreses líders adopten aquest enfocament per a reinventar-se i prosperar en un món en constant canvi.

## INNOVAR NO ÉS NOMÉS UNA QÜESTIÓ DE TECNOLOGIA

La innovació, sovint vista com a sinònim d'avanços tecnològics, és en realitat un concepte molt més ampli que abasta aspectes com el disseny de producte, el disseny de processos, les relacions o la comunicació. Aquesta visió més integral de la innovació reconeix que les millores significatives i el progrés no provenen únicament de la tecnologia, sinó també de la forma en què els projectes són concebuts, presentats i comunicats.

Jeanologia és un exemple emblemàtic de com la tecnologia pot fusionar-se amb el disseny innovador.

“La tecnologia làser òbviament ja existia però el que no estava contemplat era la seua aplicació a l’envelliment de pantalons. Tot va sorgir quan vam començar a investigar com podia aplicar-se eixa tecnologia”. (Fernando Cardona. Jeanologia).

Aquesta aplicació creativa de la tecnologia làser va transformar el procés d’envelliment dels pantalons vaquers, demostrant que la innovació engloba tecnologia, conceptes i processos.

Zumex il·lustra com el disseny pot complementar i potenciar la tecnologia. El disseny ha afavorit l’evolució tècnica de la màquina espremedora de suc original en incorporar modificacions o millores.

“Inicialment, es van desenvolupar màquines industrials, utilitzant acer inoxidable per a garantir robustesa. No obstant això, amb el disseny es van introduir nous materials i acabats i una estètica avantguardista, en resposta a la demanda del mercat. La premissa constant sempre ha sigut que les màquines han de ser amigables, fàcils d’utilitzar i amb un disseny integral, no sols limitat a un frontal atractiu”. (José González. Zumex).

L’ús estratègic del disseny per a innovar aconsegueix que les organitzacions pu-

guen respondre eficaçment als canvis en l’entorn empresarial. Al temps, milloren la funcionalitat i l’acceptació dels seus productes i serveis tecnològics, responent a les necessitats pràctiques i quotidianes de les persones usuàries.

En el cas de l’empresa Rolser, fabricadora de carros de la compra, la innovació prové del disseny de producte més que de la tecnologia:

“Des que en 1975 vam presentar el model Plegamatic no l’hem canviat. Ha sigut redissenyat però la seua essència innovadora es manté: un carro amb estructura plegable”. (Vicent Server. Rolser).

En aquest exemple, la innovació se centra en la funcionalitat del disseny, demostrant que les solucions pràctiques poden ser tan innovadores com qualsevol avanç tecnològic.

Una altra via per a la innovació és la que va posar en marxa Zeus Smart Visual Data, a través de la manera de presentar la informació per a empreses:

“Dissenyem uns panells amb les dades que ens demanen les empreses, que a més serveixen per a empoderar als equips. Proporcionen informació en temps real sobre el rendiment de la seua

àrea i ho fan d'una manera atractiva i motivadora". (Amparo García. Zeus Smart Visual Data).

Aquesta innovació en la visualització de dades posa de manifest com el disseny, ben gestionat i centrat en les persones usuàries, té el poder de transformar la manera en què operen les empreses i prenen decisions.

Així mateix, la innovació en el disseny comunicatiu representa una altra estratègia diferenciadora viable. El cas de Suavinex és representatiu d'això, ja que emfatitza el valor del disseny en la comunicació en el sector de l'atenció infantil:

"En el nostre sector, tenim el millor disseny. Comptem amb un aspecte general de marca, producte i comunicació molt distintiu gràcies al nostre compromís i capacitat en disseny. I això és, en gran part, el motiu pel qual som líders". (Sara Muñoz. Suavinex Group).

La innovació va més enllà de la tecnologia; és un fenomen multifacètic que inclou, entre altres aspectes, el disseny de productes i de processos així com la comunicació i l'estratègia. En reconèixer i abraçar aquestes activitats com a pròpies de la innovació, les empreses poden generar solucions i projectes que són tecnològica-

ment avançats, intuïtivament dissenyats i eficaçment comunicats.

## L'ATENCIÓ A LA PERSONA USUÀRIA COM A QUILÒMETRE ZERO DE LA INNOVACIÓ

Quan parlem del dinàmic entramat de la innovació, investigació i disseny ho fem entenent que no són aspectes aïllats, sinó profundament interconnectats. La capacitat d'una empresa per a innovar està intrínsecament lligada al seu compromís amb l'atenció a les persones usuàries. És a través d'aquesta simbiosi que el disseny adquireix el seu màxim potencial, ja que, com assenyalem en el patró dos, entre les seues principals finalitats està la de satisfer les necessitats de les persones. Les empreses poden descobrir, mitjançant diferents tècniques d'investigació, no sols problemes, mancances i desitjos actuals dels seus clients, sinó també anticipar les tendències futures.

La investigació interna i externa de les necessitats del públic usuari són pilars clau en aquest procés. D'una banda, la investigació interna permet a les organitzacions aprofitar el seu coneixement i experiència acumulats per a identificar potencials àrees d'innovació. Aquesta introspecció no sols revela oportunitats per a millorar i expandir, sinó que també proporciona una platafor-

ma per a reflexionar sobre com les tendències actuals del mercat i les dinàmiques de la indústria poden influir i modelar el disseny futur. D'altra banda, la investigació externa aporta una perspectiva objectiva i especialitzada, essencial per a comprendre l'entorn competitiu i les expectatives de les persones consumidores.

La interrelació entre la investigació de les necessitats de les persones usuàries, la innovació i el disseny s'evidencia en empreses com Emuca, on la retroalimentació del client és fonamental.

“El client és qui mana. La informació que ens aporta, juntament amb allò que la tecnologia pot proporcionar en analitzar eixes dades, és fonamental per a avançar”. (Santiago Palop. Emuca).

Tejas Borja il·lustra la importància de la proximitat amb els clients i distribuïdors per a obtindre insights valuosos. L'empresa aborda la investigació d'atenció a les persones usuàries com un diàleg continu amb els qui s'encarreguen de la distribució.

“El distribuïdor és qui comença a orientar-nos i a proposar opcions de canvi. A partir d'ací, comencem a treballar i a determinar si és possible o no dur-ho a terme”. (Andrés Casanova. Tejas Borja).

En Rolser, la investigació en l'experiència d'ús i percepció de marca es converteix en un ritual anual en fires comercials, on la interacció amb diferents perfils d'usuaris aporta visions essencials per al futur.

“Aprofitem la fira de Frankfurt per a conversar amb clients, amb proveïdors, amb distribuïdors i els sol·licitem que ens compartisquen la seua visió de Rolser en un termini de dos o tres anys”. (Vicent Server. Rolser).

La proactivitat és transcendent per a assegurar que el disseny i la innovació estiguen alineats amb les tendències futures del mercat.

Importaco porta la investigació encara més lluny, integrant mètodes científics per a comprendre millor les expectatives de les persones consumidores.

“Utilitzem sistemes d'avaluació basats en la innovació col·laborativa per entendre què espera el públic consumidor dels nostres productes”. (Irene Moreno. Importaco).

Aquest plantejament innovador no sols destaca la interrelació entre la investigació sobre les necessitats de les persones usuàries, el disseny i la innovació, sinó que



també revela com la introducció de noves tecnologies i ciències pot obrir camins revolucionaris per al disseny.

El coneixement sobre les necessitats de les persones usuàries és el motor que impulsa la innovació en el disseny. En integrar aquest coneixement, les organitzacions poden crear solucions per a satisfer les necessitats actuals, anticipar-se i donar forma al futur. Aquest procés tridimensional d'investigació, innovació i disseny és essencial per a mantindre's competitiu i rellevant en un mercat en constant canvi.

## INNOVAR REQUEREIX EXPERIMENTAR

En l'àmbit del disseny i la innovació, experimentar és un component indiscutible que impulsa la creativitat i el descobriment. L'experimentació és el pont que connecta la investigació i la innovació, permetent que les idees abstractes es transformen en solucions tangibles i noves.

És un procés d'exploració, on el risc, l'error i la iteració contínua són fonamentals per al desenvolupament de productes i serveis que trenquen motles, desafien les limitacions tradicionals i estableixen nous paradigmes.

La naturalesa intrínsecament experimental del disseny es reflecteix en la filosofia de Cuadernos Rubio.

“És un procés que implica provar continuament nous productes fins que s'aconsegueix l'acceptació en el mercat”. (Enrique Rubio. Cuadernos Rubio).

Aquesta perspectiva subratlla la importància de la prova i l'error com una metodologia per a descobrir noves possibilitats, en un cicle continu d'aprenentatge i adaptació.

Segons assenyalen els fundadors de Media Vaca, des de l'editorial incentiven els seus autors a explorar, cosa que demostra que no posar límits al que s'estableix, fer preguntes i buscar noves experiències pot ser un catalitzador per a la creativitat i l'originalitat.

“El nostre model de treball està basat en el diàleg. Busquem autors amb els quals mantenim una relació i amb els quals podem entaular converses sobre allò que ens interessa comptar a través dels nostres llibres. És per això que el nostre procés d'edició porta molt de temps, ja que aquestes converses es prolonguen fins i tot anys”. (Vicente Ferrer i Begoña Lobo. Media Vaca).

Acierta Retail aborda l'experimentació amb una mentalitat flexible i adaptable.

“En la nostra empresa, ens guiem per un enfocament de prova i error. Constant-



ment avaluem si el que estem fent és el millor o es pot millorar. Si les idees funcionen, genial. Si no funcionen, busquem altres alternatives”. (Bruno Arnau. Acier-ta Retail).

Aquesta filosofia destaca la importància de ser una organització dinàmica i disposada a canviar i adaptar idees, mantenint una actitud oberta i receptiva a noves possibilitats. Una conjuntura que representa una indiferència saludable cap a les idees fixes, permetent que la innovació fluïska lliurement.

Per a Jeanologia, l'experimentació ha portat a descobriments inesperats:

“Molts èxits sorgeixen d'un error. En particular, el disseny del nostre procés de rentat amb ozó es va originar a partir d'un error en una peça que ens va recordar a aquest efecte del rentat a la pedra. Després d'això, vam fer moltes proves per a poder perfeccionar-lo i escalar-lo”. (Fernando Cardona. Jeanologia).

Aquesta anècdota ressalta com les fallades poden ser oportunitats camuflades, portant a innovacions que, d'una altra manera, podrien no haver-se descobert.

Hilaturas Ferre destaca per treballar la interrelació entre disseny, innovació i vendes en la fabricació de fils:

“Per a innovar és necessari, primer, dissenyar alguna cosa. A partir d'aquest disseny, sorgeix la innovació. Després, serà determinant avaluar com el mercat accepta aquesta innovació”. (Luis Pita. Hilaturas Ferre).

L'experimentació en qualsevol de les fases del disseny d'un projecte és fonamental per a aconseguir innovació. És un procés de descobriment continu on la investigació, la creativitat i l'anàlisi d'alternatives s'entrellacen per a crear solucions que a més de satisfer les necessitats actuals, obriuen noves vies i possibilitats per al futur.

Experimentar a través del disseny no és només una tècnica; és una filosofia que impulsa a les empreses a ser pioneres, a explorar el desconegut i a transformar els desafiaments en oportunitats d'innovació.

## COM DISSENYAR PER A GENERAR INNOVACIÓ?

1. **Fomenta la innovació més enllà de la tecnologia.** Anima a la teua organització a veure la innovació no sols com a avanços tecnològics, sinó també com allò que el disseny de productes, serveis i estratègies de comunicació és capaç de millorar i reinventar. Això inclou explorar noves

maneres de presentar la informació i de treballar visualment la identitat de la marca.

2. **Impulsa la investigació de les persones usuàries.** Promou una cultura d'investigació contínua de les necessitats de les persones que vincule el disseny amb la necessitat d'innovar. Anima al teu equip a buscar orientació en les anàlisis efectives d'experiències, també d'altres sectors o mercats, per a anticipar tendències i necessitats futures i aplicar aquests aprenentatges en el disseny.
3. **Prioritza l'experimentació en el procés de disseny.** Fomenta un enfocament de disseny que valore l'experimentació i l'aprenentatge a través de prova i error. Això implica provar noves idees i conceptes. I a més, tindre la capacitat d'adaptar i modificar dissenys en resposta a la retroalimentació de les experiències, mantenint una mentalitat flexible i oberta a la innovació contínua.

PATRÓ 5

DISSENYAR PER  
A ADAPTAR-SE  
A DIFERENTS  
CONTEXTOS

En l'actual escenari global, les organitzacions internacionals s'enfronten al repte d'adaptar els seus productes i serveis a les variades cultures, societats i economies dels mercats on operen.

La necessitat d'ajust requereix d'una direcció de disseny que siga sensible i receptiva a aquestes diferències, abordant tant aspectes estètics com funcionals i contextuals.

Aquest ús del disseny permet a les organitzacions crear solucions rellevants i ressonants, atenent a les particularitats de diferents públics davant un escenari global, divers i segmentat. D'aquesta manera, s'aconsegueix assegurar que els productes i serveis compleixen amb les expectatives de cada mercat i que s'integren harmoniosament en el teixit cultural i social.

## ADAPTACIÓ CULTURAL PER A L'EXPORTACIÓ

En un món cada vegada més globalitzat i divers, les organitzacions que desitgen internacionalitzar-se hauran d'afrontar el desafiament d'adaptar la seua oferta a les diferències culturals, socials i econòmiques dels mercats de destinació. El disseny es converteix en una eina essencial per a respondre a aquestes variacions i garantir l'èxit en múltiples contextos.

Una de les claus per a l'adaptació exitosa de productes o serveis a mercats internacionals és la comprensió profunda de les preferències i necessitats locals.

“És necessari comprendre i conèixer les necessitats dels clients, submergir-se en el mercat i observar com són, quins són els seus gustos. Ja siga a l'altre costat del món o fins i tot dins del mateix país és essencial entendre la idiosincràsia de cada lloc”. (Begoña Baigorri. Altadia).

Aquest enteniment detallat de les diferències regionals és crucial perquè el disseny es desenvolupe encaixant amb les preferències i expectatives culturals del mercat objectiu.

Així mateix, alinear l'oferta de productes amb les tendències i preferències territorials és igualment important:

“La selecció de productes que es mostra en una regió ha d'alinejar-se amb eixa demanda en particular. Per exemple, enviar colors sòlids a Califòrnia seria inapropiat, ja que les tendències de mercat en eixa regió estan orientades a pedres naturals exòtiques d'alt valor afegit com poden ser marbres italians o granits brasilers”. (David Bueno. Neolith).

D'altra banda, l'adequació de productes concerneix aspectes estètics i també pot incloure funcionalitats concretes segons les normatives i necessitats requerides:

“En cada país ens hem trobat demandes específiques; per exemple, als EUA busquen peces de ceràmica dissenyades per a evitar l'entrada d'ocells, mentre que a Portugal necessitaven dissenys particulars per a teules passadores a causa de normatives concretes”. (Andrés Casanova. Tejas Borja).

Finalment, és important ressaltar que l'adaptació cultural no afecta exclusivament al disseny del producte o solució, també ho fa a la forma en la qual serà comunicat:

“Conèixer al consumidor és clau, ja que els mercats varien significativament. Alguns són més conservadors que uns altres i, per tant, l'adaptació en disseny, colors i comunicació és essencial”. (Sara Muñoz. Suavinex Group).

El condicionament a les diferències culturals, socials i legislatives dels mercats internacionals és un procés complex que requereix d'una comprensió profunda i una capacitat de disseny flexible i sensible.

Les empreses amb èxit en aquest aspecte són aquelles que aconseguen equilibrar la coherència de marca amb l'adaptabilitat, assegurant que els seus productes i solucions siguin rellevants i desitjables en un escenari global, divers i segmentat.

## ADAPTACIÓ A PARTICULARITATS FÍSQUES I MEDIAMBIENTALS

Quan es busca desenvolupar solucions d'acord amb diferents ergonomies i entorns físics i mediambientals és vital comptar amb el disseny per a personalitzar ofertes que satisfacen les necessitats i condicions específiques de cada tipus de perfil destinatari.

El disseny valora factors com les variacions en l'alçada, la força i la mobilitat de les persones usuàries, així com les condicions climàtiques i ambientals determinades per a assegurar que els productes no sols siguin funcionals i còmodes, sinó també duradors i eficients en el seu entorn específic.

Aquesta adaptabilitat millora l'experiència de qui farà ús del producte o servei, i augmenta la rellevància i acceptació del producte en diversos mercats.

Rolser, empresa pionera en la fabricació de carrets de compra, exemplifica la

importància d'adequar els productes a les diferències físiques, ergonòmiques i mediambientals de cada grup destinatari.

Un comportament destacat d'aquesta adaptació s'aprecia en el mode de producció triat per al mercat japonès:

“Al Japó dissenyem carrets amb una alçada ajustada, al voltant de 10 a 15 centímetres més baixos que els models nacionals, considerant que l'alçada mitjana allí és menor”. (Vicent Server. Rolser).

Aquesta personalització garanteix que els carrets siguin ergonòmicament còmodes per als usuaris japonesos, demostrant sensibilitat cap a les diferències físiques entre poblacions.

A més, Rolser s'ha adaptat a les condicions mediambientals específiques d'altres mercats com el canadenc.

“Al Canadà, a causa de l'ús de sal als carrers per a combatre la neu, desenvolupem recobriments més duradors per a previndre la corrosió”.

L'aptitud de Rolser per a ajustar els seus dissenys segons les necessitats ergonòmiques i mediambientals de diferents grups

de persones consumidores o usuàries és un clar indicatiu de la seua orientació centrada en elles i en les particularitats físiques de cada mercat.

Un altre exemple il·lustratiu és el d'Inesfly, una empresa innovadora en l'àmbit de la biotecnologia. El seu treball de creació de pintures que incorporen biocides microencapsulats per al control d'insectes vectors de malalties reflecteix una adaptabilitat única als desafiaments vinculats al medi ambient a nivell global:

“La diversitat de normatives, resistències i tipus d'insectes varia segons el país. Per tant, és necessari definir el disseny de productes diferents segons la normativa vigent, el vector que es vol abordar i la resistència específica dels insectes en cada regió”. (Eduardo Castell. Inesfly Corporation).

L'èxit d'Inesfly es manifesta en la seua capacitat per solucionar problemes específics a diferents regions, des del control del Chagas a Bolívia fins al maneig de la malària i la leishmaniosi a Àfrica i Àsia. L'empresa ha aconseguit superar els reptes que plantegen les variades condicions naturals i físiques a nivell mundial, adaptant el disseny i la comunicació dels seus productes.

## ADAPTACIÓ DEL PRODUCTE A LES CADENES DE SUBMINISTRAMENT

Un cas que mostra com es pot adaptar el producte a les cadenes de subministrament és el de Laboratorios Calduch. Aquesta farmàcia especialitzada en bàlsams labials usa el disseny per a ampliar la seua presència en el mercat internacional. Un exemple notable d'aquesta adequació va tindre lloc en la seua incursió en el mercat xinès:

“A la Xina, el principal mercat és en línia. El producte era enviat a través de missatgeria i després distribuït per Pequín en paquets entregats per repartidors, açò provocava a vegades que s'isque-  
ra i afectara la seua presentació. Per a abordar aquest problema, vam haver de dissenyar un opercle que protegira el producte”. (Vicente Calduch. Calduch Laboratorios).

Aquest desafiament il·lustra la importància de considerar les condicions de transport i emmagatzematge quan es dissenyen productes per a l'exportació.

L'opercle dissenyat per a Laboratorios Calduch no sols resolva el problema de l'estètica del producte durant el transport, sinó que també garantia la seua integritat i qualitat en arribar al consumidor final.

## COM DISSENYAR PER A ADAPTAR-SE A DIFERENTS CONTEXTOS?

1. **Investiga i entén els mercats locals.** Per a assegurar que els productes siguen rellevants i atractius és essencial que investigues i compregues profundament les diferències culturals, socials i econòmiques de cada mercat. Preocupa't per conèixer al públic consumidor local i tingues en compte les seues preferències específiques per a crear dissenys amb els quals connectar autènticament.
2. **Adapta el producte estèticament i funcionalment.** Adapta l'estètica i funcionalitat de la teua oferta per a complir amb les tendències i normatives de cada regió. Això no sols millorarà la rellevància del producte en mercats específics, sinó que també garantirà el compliment dels estàndards i expectatives locals.
3. **Dissenya tenint en compte les cadenes de subministrament.** Desenvolupa una perspectiva de disseny flexible, que puga adaptar-se a diferents contextos i a les especificitats de les cadenes de subministrament. Considera com les variacions en el transport o emmagatzematge poden afectar la integritat i la presentació del producte.



PATRÓ 6

DISSENYAR PER  
A ACONSEGUIR  
L'EXCEL·LÈNCIA

En qualsevol entorn corporatiu es busca l'èxit, encara que aquest assoliment no sempre s'avalua únicament en termes de benefici econòmic. Fins i tot quan es prioritza el rendiment financer, resulta inevitable tindre en compte la manera en la qual s'obté aquest benefici, donant origen al concepte d'excel·lència. Més enllà de xifres de vendes o resultats, algunes organitzacions aspiren a transcendir el mer èxit econòmic, perseguint la perfecció en cada aspecte de la seua activitat i en l'impacte que generen.

L'ús del disseny per a aconseguir l'excel·lència es revela com una tàctica precisa en l'entorn empresarial actual. Les organitzacions busquen transcendir la mera estètica i impregnar de qualitat cada aspecte de la seua estructura, des de la cultura fins a l'estratègia i les operacions.

L'excel·lència en disseny és un procés dinàmic i continu que impulsa a les organitzacions a innovar i adaptar-se constantment. En integrar el disseny en totes les seues àrees, aconseguixen millorar els seus productes i serveis, alhora que enriqueixen la seua identitat corporativa i el seu posicionament com a líders en els seus respectius sectors.

## L'EXCEL·LÈNCIA COM A VISIÓ

En el nucli de l'estratègia empresarial, l'excel·lència es presenta no com una desti-

nació final, sinó com un viatge continu cap a un horitzó en constant expansió. Aquesta perspectiva, intrínsecament lligada al disseny, rebutja la idea d'un punt d'arribada definitiu i acull, en canvi, la noció d'una millora perpètua.

En aquest paradigma, el disseny permet anar aconseguint etapes cap a una utopia d'excel·lència que comporta sempre l'afany de la pròpia superació. Aquesta recerca incansable de perfecció es manifesta en un procés d'autoexigència i renovació innovadora liderat pel disseny.

El disseny es converteix en una declaració d'intencions, una afirmació que sempre hi ha espai per a la millora, per ser més eficient, més sostenible, més ressonant amb les necessitats i els desitjos de les persones usuàries o consumidores.

“Un dels nostres lemes és créixer, evolucionar i una vegada arribem a l'objectiu, tornar a començar. No podem parar-nos. Hem de reinventar-nos, hem de progressar, créixer, i quan hem aconseguit tot això, tornem a començar amb alguna cosa”. (Vicent Server. Rolser).

És una mentalitat que desafia l'estatu quo, impulsant constantment a les organitzacions cap a noves altures, noves maneres de pensar, i noves solucions a problemes

antics i emergents. En aquesta travessia cap a l'excel·lent, cada producte, cada projecte, cada presa de decisió es converteix, a través de l'ús del disseny, en una oportunitat per a aprendre, adaptar-se i millorar. L'excel·lència es mesura tant pels èxits actuals com per la capacitat per a evolucionar i respondre als desafiaments futurs.

“Treballar cap a l'excel·lència fa que sigues autoexigent, a això ajuda la millora contínua que tenim implantada en l'empresa”. (Soledat Berbegal. Actiu).

Aquest convenciment revela un compromís amb la millora de processos operatius i estratègics on el disseny es converteix en una mentalitat que permea en l'estratègia i la cultura empresarial.

## L'EXCEL·LÈNCIA ABASTA EL PRESENT I EL FUTUR

L'ús del disseny per a aconseguir l'excel·lència empresarial reflecteix una narrativa que es tix tant en el present com en el futur. No es tracta simplement de crear solucions que resolguen els problemes actuals, sinó de forjar un camí que contemple i anticipi els desafiaments i necessitats del demà. Aquesta visió àmplia del disseny reflecteix una comprensió profunda que el veritable

valor i la sustentabilitat de les solucions ràdiquen en la seua capacitat per a romandre rellevants i efectives al llarg del temps.

En aquesta travessia cap a un disseny perdurable, l'excel·lència es converteix en un diàleg constant entre l'ara i l'avenir. Aquesta disposició es fonamenta en la idea que el disseny és un procés dinàmic i adaptable, capaç d'evolucionar juntament amb les canviants tendències del mercat, les tecnologies emergents, els desafiaments socials i els comportaments de les persones usuàries i consumidores.

“La filosofia del disseny no l'associem amb el curt termini o la solució merament puntual o imminent. L'entendem com una ajuda a millorar l'entorn on viuen les persones hui, demà i despús-demà”. (Soleadat Berbegal. Actiu).

Aquesta declaració subratlla la importància d'emprar la capacitat del disseny per a llegir el present i projectar cap al futur, combinant experiència i coneixement amb previsió i innovació. Les empreses que aconseguen aquest equilibri són aquelles que, més enllà de la mera supervivència, aconseguen prosperar adaptant-se als canvis i liderant solucions que marquen la direcció de les seues respectives indústries.

Així mateix, actuar de manera prospectiva porta inherent una responsabilitat. L'ús del disseny en la gestió cap a l'excel·lència permet controlar els impactes ecològics i socials, assegurant que les solucions de hui no es convertisquen en els problemes del demà.

“Les nostres premisses són la innovació, la qualitat i la sostenibilitat de l'empresa. Aquests són els tres pilars fonamentals en els quals es basa tot el que fem, productes, processos, estratègies...”. (Vicent Server. Rolser).

L'ús del disseny per a aconseguir l'excel·lència abasta una visió que transcendeix el moment actual per a atendre el futur. Aquesta visió requereix una combinació de creativitat, innovació, previsió i responsabilitat. En conciliar aquests elements es creen solucions que no sols resolen els desafiaments de hui, sinó que també paven el camí per a un avenir més sostenible, innovador i humanament enriquidor.

## L'EXCEL·LÈNCIA REQUEREIX INCORPORAR EL DISSENY EN TOTA L'ORGANITZACIÓ

La recerca de l'excel·lència en l'àmbit empresarial va més enllà de la simple creació de productes o serveis estèticament

atractius i resideix en l'essència mateixa de l'organització.

Aquest enfocament holístic troba en el disseny la manera d'articular l'excel·lència en totes les àrees de gestió: des de l'estratègia i els processos fins a la cultura organitzacional i les interaccions socials i corporatives. En fer-ho, el disseny es converteix en un catalitzador d'innovació i millora contínua, redefinint cada aspecte de l'operació empresarial.

“El disseny et permet canalitzar tota la innovació de l'empresa, convertint-se així en una estratègia fonamental. Optem per aquesta estratègia perquè ens condueix a la creació de productes de categoria mundial alineant-se amb la nostra filosofia, principis i cultura empresarial”. (Jesús Llinares. Andreu World).

Aquesta declaració encapsula la idea que cada departament, cada equip i cada persona en l'organització han de coincidir en una visió de disseny centrada en l'excel·lència. No es tracta simplement de millorar els productes, sinó de transformar la manera com es pensa, es treballa i s'interactua internament i externament.

Estructurar el disseny a tots els nivells de l'organització implica un compromís amb la innovació tant en allò que es crea, com en

la manera com es crea. Implica replantejar els processos perquè siguin més eficients, sostenibles i alineats amb els valors de l'empresa. Significa que les decisions estratègiques es prenen tenint en compte la viabilitat comercial, la part estètica i funcional, i l'impacte mediambiental i de satisfacció de les persones, tant les que treballen a l'organització com aquelles que són usuàries o consumidores.

Aquesta filosofia de disseny global permet que les empreses no sols responguen a les necessitats del mercat, sinó que també lideren la creació de tendències i la definició d'estàndards de la indústria.

“L'intangible més important d'una companyia és el disseny, i en el nostre cas és troncal en la nostra cultura. L'hem tingut sempre present, mantenint-lo en el centre. Això ha contribuït significativament al prestigi de Zumex, consolidant-nos amb reconeixement a nivell internacional”. (José González. Zumex).

A més, la integració del disseny en la cultura empresarial fomenta un ambient en el qual la creativitat i la innovació floreixen. Permet que qualsevol persona en l'organització, des d'aquella que assumeix el càrrec de CEO fins a la que és novinguda, contribueixen amb idees i solucions que potenci-

en l'excel·lència. Aquesta cultura de disseny és essencial per a construir una organització que siga líder en el seu camp i, alhora, siga resistent i adaptable als canvis del mercat i les demandes dels consumidors.

En resum, l'excel·lència és un recorregut multidimensional que requereix de la integració del disseny en tots els aspectes d'una organització. En fer-ho, les empreses poden aconseguir l'èxit comercial, la innovació, la sostenibilitat i un impacte social positiu.

## COM DISSENYAR PER A ACONSEGUIR L'EXCEL·LÈNCIA?

1. **Adopta una mentalitat de millora contínua.** Considera el disseny no sols en termes de productes o comunicació, sinó també en la presa de decisions com un facilitador clau en l'estratègia i la cultura empresarial.
2. **Mira cap al futur.** Utilitza el disseny per a anticipar-te, preparar-te i previndre possibles canvis i desafiaments. Assegura't que els productes i serveis continuen sent rellevants i sostenibles.
3. **Articula el disseny de manera holística.** Aplica principis de disseny en tots els nivells i àrees de l'empresa. Aprofita el seu potencial estratègic i no el relegues només a l'àmbit del producte o la imatge gràfica.

PATRÓ 7

DISSENYAR PER  
A APORTAR  
SIGNIFICAT I  
COHERÈNCIA  
A L'ORGA-  
NITZACIÓ

En el camí de tota organització cap a l'establiment de la seua identitat i cultura, el disseny pot ser l'element que ordene i estructure capacitats, productes i missatges que podrien semblar, en molts casos, incoherents o dispars, dotant així de significat al conjunt.

Com hem vist en el patró dos, l'ús del disseny com a part de l'estratègia de posicionament, incidint en la marca, facilita a l'organització una posició d'avantatge enfront de la competència i una adaptació contínua a un entorn canviant i complex.

Aquest capítol explora com el disseny pot ser una eina poderosa per a equilibrar significat i coherència de l'organització per a una evolució empresarial efectiva, transformant una sèrie d'elements individuals en una narrativa cohesiva i ressonant i servint com a inspiració de les decisions i accions que l'empresa emprenga.

## ELS REPTES DEL SIGNIFICAT I LA COHERÈNCIA

A vegades, la importància que les organitzacions preserven la coherència i atenguen els significats es revela precisament a través d'una experiència fallida amb el disseny. Quan els canvis s'imposen sense una reflexió adequada sobre la pròpia identitat, els resultats es fan evidents.



“A principis dels 2000, el meu pare va considerar que els primers quadernets eren molt arduos per a les xiquetes i xiquets. Així que els va transformar, incorporant un disseny més acolorit i orientat cap a l’infantil. No obstant això, aquesta decisió ens va portar a la pèrdua de la identitat de marca”. (Enrique Rubio. Cuadernos Rubio).

En aquests casos, una intervenció injustificada posa de manifest com el producte existent era portador d’uns atributs que connectaven la proposta de valor amb la seua clientela i, en trencar-se aquesta connexió, es requereix del disseny per a donar solució.

En aquest sentit, convé recordar que una marca no basa el seu èxit en l’encert estètic d’elements gràfics com el logo o els colors sinó, sobretot, en la capacitat per a establir una cadena de significat entre l’oferta i les expectatives de les persones consumidores. Com a exemple, Cárnicas Serrano va experimentar un canvi de direcció en el seu disseny, prioritzant la marca sobre el producte, la qual cosa va resultar en una desconnexió amb els seus clients:

“Un dels principals motius pels quals les nostres vendes van disminuir considerablement va ser la falta de reconeixement.

Es mostrava el nom però no l’aspecte del producte, que era la clau en la qual radicava el reconeixement”. (Álex Salvador. Cárnicas Serrano).

Aquest cas ressalta el delicat equilibri entre la coherència en la identitat de la marca i els atributs sensorials del producte que ressonen amb el públic consumidor.

Per contra, altres vegades és una decisió prèvia la que es qüestiona per a així buscar una major coherència en el moment actual, per exemple quan cal projectar una marca a través de múltiples canals, tant digitals com físics.

“Nosaltres teníem un logo que era molt bonic, però a l’hora de traslladar-lo a l’entorn digital no funcionava. Tampoc funcionava en les etiquetes perquè era molt elaborat”. (Guillermo Lagardera. Zeta Beer).

Aportar significat i coherència a l’organització és un acte de malabarisme que requereix una acurada consideració de l’impacte del disseny en la percepció del client i la identitat de la marca. Les organitzacions poden navegar per aquests desafiaments utilitzant el disseny per a crear significat i coherència de manera efectiva en la seua evolució.

## APORTAR SIGNIFICAT

En l'àmbit del disseny, generar significat va més enllà de la creació estètica; implica forjar una identitat única que ressoni tant internament com amb el públic objectiu.

Aquest procés d'atribuir significat a través del disseny és decisiu perquè les organitzacions es distingisquen en un mercat saturat i establisquen una connexió emocional amb la seua audiència. El disseny no sols ha de ser atractiu visualment, sinó que també ha d'encapsular els valors, la cultura i l'essència de la marca.

“Qui compra ho fa per instint, perquè el producte té un disseny que connecta. És essencial integrar el disseny també en màrqueting i vendes. Ha d'identificar a l'empresa i transmetre alguna cosa significativa”. (Enrique Rubio. Cuadernos Rubio).

Un exemple clar de com el disseny pot crear significat el proporciona Carmeleta. Des dels seus inicis, l'empresa va saber que la seua identitat estaria lligada a la figura de la dona fundadora de la companyia i a les taronges valencianes, però també a una elegància en el disseny i una visió internacional. No en va el seu producte es defineix com a 'vermouth', en anglés, i no com a 'vermut', en castellà.

Aquesta aposta per una identitat que no és ni local ni global, si no glocal, és el que fa de Carmeleta una identitat absolutament única en el mercat.

“Considere que la capacitat de representar perfectament en una imatge el que és Carmeleta ha sigut fonamental. Diria que el disseny ha sigut igual d'important que la qualitat del producte en si. Per a mi, Carmeleta és un 50% producte i un 50% imatge”. (Noema Ortí. Carmeleta).

El Museu Valencià d'Etnologia L'Etno, per part seua, ha aconseguit a través de la incorporació d'experiències en les seues propostes, generar exposicions i maneres de comunicar completament diferenciades d'altres museus etnològics:

“Les exposicions de L'Etno es reconeixen pel públic gràcies al seu disseny. Generen expectativa per la seua estètica distintiva i recognoscible”. (Joan Seguí. L'Etno.)

Aquest cas il·lustra com el disseny pot ser utilitzat per a crear una identitat pròpia i ben diferenciada, contribuint al reconeixement europeu de L'Etno.

Igual que el disseny pot impactar en la diferenciació de la proposta, també pot

fer-ho en l'autopercepció. Un disseny dotat de significat i coherència amb els valors de l'empresa no sols afecta a la representació externa de la marca, sinó també a com es percep internament, generant seguretat i cohesió.

“En redissenyar la marca, el primer impacte que vam experimentar va ser un augment en la nostra confiança com a empresa. Quan la identitat visual s'alinea adequadament, s'experimenta una major comoditat i la capacitat d'argumentació s'incrementa significativament”. (Guillermo Lagardera. Zeta Beer).

Aportar significat a través del disseny comporta un acte equilibrat d'identificar, assignar i comunicar eficaçment els valors i l'essència d'una marca, tant a nivell extern com intern. Aquesta pràctica no sols millora la percepció del mercat, sinó que també enforteix la identitat i la confiança dins de la pròpia organització.

## APORTAR COHERÈNCIA

La coherència és essencial per a les organitzacions que busquen establir una identitat clara i consistent. Ser congruent reforça la marca i assegura que el missatge i els valors de l'empresa siguin consistent-

ment comunicats a través de tots els punts de contacte. El disseny coherent és un fil conductor que uneix l'estratègia, la imatge i la pràctica de l'organització, creant una experiència unificada i significativa per a les persones usuàries o clients, el personal i altres agents.

“Què aporta el disseny? Sobretot, ha de proporcionar molta coherència”. (Álex Salvador. Cárnicas Serrano).

Tots els aspectes del disseny, des de la imatge de marca fins al producte o l'experiència d'usuari, han d'estar alineats i reflectir la personalitat de l'organització. La coherència garanteix que el significat que es desitja transmetre no es diluïska o distorsione.

Navlandis és un exemple de com el disseny conjuga estratègia, marca i producte:

“El nostre rebranding va incloure una anàlisi profunda dels valors de la companyia i del que volíem transmetre. Vam aprofitar un canvi en el disseny de la nostra tecnologia per a introduir també un canvi en el disseny de la marca”. (Miguel Navalón. Navlandis).

Un altre exemple d'harmonia entre marca i valors el representa Urbànima, produc-

tora de calçat vegà. L'empresa se centra en mantindre la sostenibilitat com l'element central de la seua marca, renunciant amb això a uns certs atributs del seu sector:

“Tot el que fabriquem ha de ser vegà. Fins i tot els adhesius han de ser vegans, lliures de crueltat animal i sostenibles. A més, evitem qualsevol accessori o forma que només estarà de moda durant una temporada. Mai integrem tendències temporals en els nostres dissenys. Ser una empresa 100% vegana i amb el màxim grau de sostenibilitat és la nostra prioritat màxima”. (Maite Navarrete. Urbànima).

És important recordar que la coherència no sols afecta a la forma en la qual els nostres mercats, clients o públic usuari ens perceben, si no que està directament vinculada a la integració interna dels valors de l'organització per part de les persones empleades.

“Una de les màximes internes que tenim és cuidar el disseny. Treballem amb les diferents àrees de l'empresa per a incorporar elements de disseny gràfic en el seu dia a dia. A tot el personal li agrada rebre documents que siguen clars, acurats i estiguen ben estructurats. En últi-

ma instància, el disseny ajuda a comunicar de manera més efectiva, a simplificar el que desitges transmetre i contribueix a mantindre una major coherència”. (Irene Moreno. Importaco).

Aquesta aproximació demostra com la concordança en el disseny amb els valors de la marca pot millorar la comunicació i l'experiència del personal, a més de reforçar la cultura corporativa.

## COM DISSENYAR PER A APORTAR SIGNIFICAT I COHERÈNCIA?

1. **Enfoca't a tindre unitat visual i temàtica.** Prioritza que el disseny mantinga una consistència visual i temàtica a través de tots els aspectes de la marca. Així asseguraràs que cada element, des del logo fins al disseny del producte o l'experiència d'usuari, reflecteix coherentment els valors i la missió de l'organització.
2. **Inclou el disseny en l'estratègia empresarial.** Incorpora el disseny com un component essencial en l'estratègia global de l'empresa. Això alinearà els objectius de disseny amb els objectius comercials i culturals més amplis, assegurant una estètica atractiva, alhora que un suport i reforçament de la visió i els valors de l'organització.

3. **Fomenta la coherència també en la innovació.** Mantingues una coherència en el disseny fins i tot quan es busca el canvi o la innovació. Equilibra l'exploració de noves idees i tendències amb la preservació dels elements centrals de la marca que han definit i diferenciat a l'organització al llarg del temps.

PATRÓ 8

DISSENYAR  
PER A INTE-  
GRAR NOUS  
REPTES,  
VISIONS I  
PROPÒSITS

En un context on els valors i desafiaments socials evolucionen contínuament, el disseny emergeix com una eina essencial per a vincular estratègies, productes i serveis amb les necessitats canviants.

Moltes empreses estan integrant aquests reptes en la seua proposta de valor, mentres que unes altres adopten estratègies i redissenyen els seus productes per a abordar-los de manera efectiva. Existeix també un creixent nombre d'organitzacions que estan repensant els seus objectius, per tal d'incorporar consideracions socials i ambientals en el centre de les seues operacions i filosofia empresarial.

Aquest patró reflecteix el paper facilitador del disseny com a mitjà per a incorporar la sostenibilitat en les organitzacions, basant-se en el principi de satisfer les necessitats actuals sense comprometre les de les generacions futures. En aquest sentit, el disseny afavoreix una gestió empresarial que permet l'equilibri entre la preservació del medi ambient, el creixement econòmic i el progrés social.

## LA SOSTENIBILITAT COM A PROPOSTA DE VALOR

Unes certes organitzacions sobreïxen per haver nascut amb una clara aposta per la sostenibilitat i incorporen aquesta visió en el cor mateix de la seua missió.

Exemple d'això és l'empresa Urbànima, dedicada al disseny i fabricació de calçat vegà. Des del seu origen, Urbànima destaca per la seua actitud sostenible i lliure de components d'origen animal. Centrant-se en el local, la marca evita l'excés de producció i promou un consum responsable:

“La nostra aposta pel local és ferma. Cada element que utilitzem en el nostre procés de disseny és acuradament seleccionat: des de materials reciclats fins a opcions completament reciclables. I el nostre embalatge és lliure de plàstic i reciclatge”. (Maite Navarrete. Urbànima).

Una de les estratègies que diferencien a Urbànima respecte al conjunt d'agents que componen el sector del fast fashion són els seus dissenys perdurables en el temps, ja que no estan basats en les tendències de cada temporada.

“Els nostres dissenys són fons d'armari, bàsics, versàtils i atemporals, i sempre 100% vegans, ja que aquesta premissa és la nostra màxima prioritat”.

D'aquesta manera l'oferta d'Urbànima s'oposa a l'obsolescència pròpia del sector tradicional de la moda i calçat, mentres que manté la seua postura ètica i diferenciadora.

Un altre exemple de proposta de valor sostenible és el cas de Navlandis. A través del seu innovador disseny de contenidors plegables optimitza l'espai en els vaixells, alhora que ofereix una solució amb la qual contribueix a una reducció considerable en la petjada de carboni en el transport marítim de mercaderies:

“Gràcies al disseny del contenidor plegable, no sols optimitzem l'espai, sinó que també reduïm les emissions de CO<sub>2</sub> en evitar la necessitat de transportar quatre contenidors buits individualment”. (Miguel Navalón. Navlandis).

En l'àmbit de la sostenibilitat aplicada al disseny i fabricació de màquines industrials, Jeanologia és un cas d'èxit indiscutible. Aquesta companyia, especialitzada en el tint sostenible de vaquers, ha revolucionat el sector tèxtil amb el seu posicionament, també dirigit a l'ecoeficiència. La seua solució promet revolucionar una pràctica altament contaminant com és la tintura en moda:

“Des dels inicis de l'empresa, vam prendre la decisió estratègica de desenvolupar tecnologia amb l'objectiu de canviar la nostra indústria cap a una major ecoeficiència i sostenibilitat”. (Fernando Cardona. Jeanologia).



Per a això ha reemplaçat processos manuals perjudicials com l'arenat, que causa silicosi, per tecnologia làser, eliminant així perills per a la salut de les persones treballadores. A més, ha introduït llavadors d'ozó que redueixen el consum d'aigua i l'impacte ambiental. A través d'aquestes innovacions, Jeanologia exemplifica com la sostenibilitat pot constituir-se com a proposta de valor central, transformant pràctiques nocives en solucions sostenibles i eficients.

Cal destacar el cas de Hilaturas Ferre, companyia pionera en la producció de fils reciclats. L'empresa, nascuda en un context d'escassetat de matèria primera, va trobar en el reciclatge de residus tèxtils una oportunitat per a innovar i mantindre's en el mercat. D'aquesta manera, Hilaturas Ferre estava inserint la circularitat en la base de la seua estratègia empresarial. Aquest redisseny del model de negoci cap a la sostenibilitat 'per necessitat' s'ha convertit en un avantatge estratègic clau per al futur de la companyia.

“Actualment ens permet estar en una posició molt avantatjosa enfront de molts competidors que s'estan transformant o s'hauran de transformar. La sostenibilitat en el tèxtil, i en particular la pràctica del reciclatge, creixerà moltíssim”. (Luis Pita. Hilaturas Ferre).

Aquests quatre exemples il·lustren com el disseny acompanya a la creació de propostes de valor que aborden els reptes socials i mediambientals de hui i del demà. De la mà del disseny, les empreses innovadores es converteixen en agents transformadors compromesos amb els grans desafiaments del planeta.

## ADAPTAR LA PRODUCCIÓ ALS NOUS REPTES

Resulta important destacar que una organització no ha de nàixer amb un ferm enfocament sostenible per a integrar-lo amb el temps. Moltes empreses han redissenyat els seus processos productius per a complir amb normatives ambientals i expectatives socials creixents, enfocant-se en innovacions i canvis estratègics que asseguruen una activitat més responsable i eficient.

En el cas d'Erum Group, fabricant en la indústria del plàstic especialitzat en perxes, s'enfronta al desafiament d'adaptar la seua producció per a respondre als nous reptes mediambientals i a les exigències dels seus clients, entre els quals es troba Inditex. L'empresa ha assumit un comportament proactiu per a millorar la sostenibilitat del seu procés de fabricació.

“La col·laboració amb Inditex, un dels nostres principals clients, és crucial ja

que també està compromesa amb un full de ruta sostenible. Ens alineem amb els seus estàndards, complint amb totes les normatives que els són exigides. Considerem que aquesta col·laboració és un valor agregat que els estem oferint". (Miguel Verdú. Erum Group).

Per a poder abordar aquests reptes, Erum Group ha adoptat l'ecodisseny com una estratègia clau per a millorar la sostenibilitat de la seua fabricació. Va obtenir la certificació d'ecodisseny no sols per l'ús de materials reciclats, sinó per la sostenibilitat integral del procés de fabricació i per la reparabilitat i reciclabilitat dels seus productes. Ha establert projectes d'economia circular amb els quals manté la traçabilitat de la seua producció i assegura la seua durabilitat en temps i usos.

Un altre exemple és el de Neolith, empresa líder en la fabricació de superfícies de pedra sinteritzada. L'empresa s'enfronta a diversos reptes, com la reducció del consum d'energia i la gestió de la sílice, un component que presenta riscos de salut.

Per a enfrontar aquests desafiaments, Neolith ha centrat els seus esforços de disseny en la formulació de productes que minimitzen l'impacte ambiental. Això inclou l'ús de materials reciclats i la implementa-

ció de processos de producció que reduïen les emissions de CO<sub>2</sub>:

"En la nostra empresa duem a terme el reciclatge de tots els materials possibles i, a més, comptem amb dissenys que són 100% reciclats. Estem orgullosos de comptar amb la certificació Zero Waste que indica que el 97% dels residus industrials generats en les nostres instal·lacions se sotmeten a processos de reciclatge". (David Bueno. Neolith).

D'altra banda, Neolith està abordant activament la problemàtica energètica en electrificar els seus forns de gas que requereixen altes temperatures per a operar.

El repte de l'electrificació també és assumit per Altadia, empresa líder en fabricació d'esmalts ceràmics i tints digitals:

"En aquests moments estem immersos en diversos projectes amb l'objectiu de reduir un 14% les emissions de CO<sub>2</sub> en 2025 procedents de la fabricació de frites i de l'ús del gas i l'electricitat. Aquest esforç s'estén a totes les instal·lacions del grup, i no sols s'està implantant a nivell local, sinó a nivell global". (Begoña Baigorri. Altadia).

Entre les accions destacades es troba la implementació d'energies renovables, per exemple, l'ús de plaques solars per a alimentar els seus processos de producció:

“Estem en procés d'implementar un projecte de plaques solars per a utilitzar aquesta energia en la nostra producció”.

Tant la visió de Neolith com d'Altadia transcendeixen la mera reducció d'emissions; es tracta d'un interès integral que permea cada faceta de l'organització, des de la producció fins a la gestió de recursos i el desenvolupament de productes.

## RESPONSABILITAT I REPTES SOCIALS: EL CAS DE CAIXA POPULAR

A més d'abordar reptes relacionats amb els impactes mediambientals, les empreses poden utilitzar el disseny per a encarar altres vinculats a aspectes socials, com poden ser els d'accessibilitat o la igualtat de gènere. El disseny permet així la integració en les organitzacions del concepte de sostenibilitat en el seu significat complet (ambiental, social i econòmic) i converteix les solucions sostenibles en estratègies competitives.

És el cas de Caixa Popular, financera cooperativa que destaca per estar orientada

a afrontar desafiaments socials a través de les seues iniciatives i pràctiques. L'entitat ha integrat la inclusivitat i l'acció social en el disseny del seu model de negoci, alineant la seua estratègia, productes i serveis amb les demandes emergents de la societat.

El seu compromís amb l'accessibilitat i el suport a la diversitat es reflecteix en el disseny d'accions com la de donar suport a persones amb discapacitat visual o auditiva en les seues oficines.

“Estem compromesos amb la plena inclusió en la societat del col·lectiu de persones amb discapacitat. En totes les oficines oferim un servei de vídeo interpretació en llengua de signes, de manera integral i durant tot l'horari d'atenció al públic, sense necessitat de cita prèvia”. (José María Company. Caixa Popular).

A més, Caixa Popular demostra el seu compromís amb la responsabilitat social i el desenvolupament de la comunitat donant suport activament a associacions i ONGs:

“Treballem amb la Plataforma del Voluntariat de la Comunitat Valenciana per a continuar donant suport al moviment associatiu i reforçar el paper del voluntariat”. (José María Company. Caixa Popular).

En línia amb el seu propòsit d'igualtat de gènere, Caixa Popular ha llançat iniciatives com el projecte Targeta Dona, que recolza les dones i promou la igualtat.

“La targeta Dona és la primera targeta bancària que promou la igualtat de gènere i que destina un percentatge dels beneficis per cada compra a projectes socials que fomenten la igualtat entre les persones”.

Aquest model de redistribució de beneficis a associacions locals ha sigut replicat en altres productes de Caixa Popular:

“Actualment totes les nostres targetes són solidàries, i els ingressos que generen es donen a final d'any a una associació”.

El disseny ètic de productes, serveis i estratègies permet a Caixa Popular abordar reptes que inclouen l'accessibilitat, el suport a la diversitat, la responsabilitat social o el compromís amb la igualtat de gènere. Es tracta d'un clar exemple de com el disseny pot actuar com a aliat perquè les organitzacions avancen cap a un futur responsable i sostenible.

## COM DISSENYAR PER A INTEGRAR NOUS REPTES, VISIONS I PROPÒSITS?

1. **Contempla la sostenibilitat en la proposta de valor.** Fomenta la incorporació de la sostenibilitat com un component central de la proposta de valor de la teua organització. Això inclou explorar dissenys ecoeficients i circulars i estratègies empresarials que reflectisquen un compromís amb la responsabilitat ambiental i social.
2. **Adapta processos i productes als nous reptes socials i mediambientals.** Promou l'adaptació contínua en el disseny tant de processos productius com de productes per a respondre als desafiaments mediambientals i socials emergents. Això implica integrar tècniques i estratègies de fabricació, materials i usos que minimitzen l'impacte ambiental i impulsen la innovació social.
3. **Contribueix a una gestió socialment responsable a través del disseny.** Anima a la teua organització a utilitzar el disseny de productes i serveis com mitjà per a atendre la responsabilitat social. Això pot incloure el desenvolupament de projectes que aborden directament causes i reptes socials o que afavorisquen col·laboracions amb entitats que treballen cap a objectius socials i mediambientals significatius.

PATRÓ 9

DISSENYAR  
PER A SER UNA  
ORGANITZACIÓ  
REFERENT

Hi ha organitzacions que, a través de la seua activitat, propaguen una cultura del disseny als seus competidors, clients i proveïdors, mentres unes altres han sigut influenciades per aquesta via. Totes dues situacions produeixen canvis significatius en la forma en la qual es comporten i es veuen a si mateixes.

Aquest patró posa de manifest com les empreses busquen inspiració en una varietat de fonts. No perceben la imitació com una amenaça, sinó com un indicador d'èxit i lideratge, i s'esforcen per construir un llegat durador.

A través d'aquestes pràctiques el disseny pot convertir a una organització en referent, impulsant la innovació i establint nous models de funcionament en la indústria.

## LA INSPIRACIÓ POT SORGIR DE QUALSEVOL LLOC

En l'àmbit del disseny i la innovació empresarial, la inspiració és un recurs valuós que pot trobar-se en els llocs més inesperats. Les organitzacions que aconsegueixen destacar i convertir-se en referents són aquelles que entenen i abracen la diversitat motivacional, des d'experiències personals fins a pràctiques desenvolupades en altres sectors. Aquesta obertura a diverses in-

fluències permet a les empreses enriquir la seua cultura de disseny, ampliar la seua visió i adaptar-se a un mercat en constant evolució.

El cas de Calduch Laboratorios exemplifica perfectament com l'experiència personal i l'exposició a diferents entorns poden ser una font d'inspiració.

“En acabar la carrera, vaig decidir ampliar la meua perspectiva i explorar oportunitats fora del negoci familiar. Vaig estar treballant en una multinacional i això em va brindar l'oportunitat d'entendre què és crucial per a tindre èxit en el mercat”. (Vicente Calduch. Calduch Laboratorios).

Aquesta cita destaca la importància d'eixir de la zona de confort i evitar les sitges de pensament per a adquirir una perspectiva més àmplia i enriquidora.

Les influències també poden trobar-se en propostes similars situades en altres països, com bé exemplifica el cas de L'Etno, Museu Valencià d'Etnologia:

“Ens vam inspirar en altres museus, com el MEN, el Museu d'Etnografia de Neuchâtel a Suïssa. El MEN arriba a aconseguir l'excel·lència en les històries que conta a través de les seues exposicions”. (Joan Seguí. L'Etno).

Aquesta observació subratlla com les organitzacions poden aprendre i ser encoratjades per parells i competidors internacionals, adoptant i adaptant experiències exitoses al seu propi context.

Els clients, sovint, són origen inestimable d'inspiració. El feedback directe de les persones destinatàries permet a les empreses redefinir els seus productes i serveis contínuament.

“El fet que els nostres clients siguen estudis de disseny ens ha facilitat entendre el valor d'un bon projecte. Tindre com a referència els treballs que professionals del disseny ens porten per a imprimir, on veiem moltes coses que ens agraden, ens ha brindat un aprenentatge molt útil”. (Daniel Matoses. Impresum Imprenta).

Així mateix, l'observació i la diversificació en diferents sectors pot ser una estratègia efectiva per a adoptar les millors pràctiques i aplicar-les en nous contextos.

“Ens hem especialitzat en peces d'automoció, cosmètica i embalatge. Hem après de diversos sectors, la qual cosa ens ha permés aplicar el disseny i sistemes de fabricació de manera més versàtil”. (Miguel Verdú. Erum Group).

Les organitzacions que busquen ser líders en el seu camp han d'estar obertes a una varietat d'influències i experiències. Ja siga a través de pràctiques personals, observant a competidors i col·legues, escoltant els clients, o explorant altres sectors. La inspiració per a innovar i dissenyar pot trobar-se per tot arreu. Aquesta obertura no sols enriqueix la cultura del disseny dins de l'empresa, sinó que també contribueix a construir una organització veritablement referent en el seu camp.

## LA IMITACIÓ COM A RECONeixEMENT DE LIDERATGE

En l'àmbit de la gestió i ús del disseny, ser una entitat imitada per la competència generalment denota lideratge i reconeixement en el mercat. Lluny de suposar un risc ofensiu, el fet que una organització s'inspire en una altra, indica que està marcant tendències i fixant estàndards en el seu sector.

Les empreses que aconseguen aquest nivell d'influència aconseguen propagar una cultura del disseny als seus clients i proveïdors, a més d'impulsar a la seua competència a adoptar pràctiques innovadores. Que hi haja rèplica en accions i comportaments demostra l'impacte d'una organització, reafirmant el seu estatus com a referent.

Rolser és conscient de la seua posició com a líder en el sector i considera l'emu-lació per part d'altres empreses com una validació del seu èxit i un catalitzador per a la millora i la innovació contínua:

“Si ens copien significa que som un referent per als nostres competidors. Treballem constantment per a innovar, estar sempre un pas avant i ser la inspiració que altres empreses segueixen”. (Vicent Server. Rolser).

Zumex també observa la imitació com un indicador del seu lideratge:

“Som conscients que les nostres iniciatives són àmpliament replicades. Tanmateix, considerem que això és un senyal que estem tenint èxit i fent les coses correctament”. (José González. Zumex).

Aquesta aproximació reflecteix una actitud positiva cap a la competència, veient-la com un estímul per a mantindre un alt nivell d'innovació i creativitat.

De la mateixa manera, EBIR Bathroom Lighting il·lustra com les seues innovacions en disseny han sigut adoptades per altres empreses en la seua indústria:



“Durant molt de temps, la competència en aplics de tot el món ens ha copiat constantment. Sempre han estat repllicant el que hem llançat”. (Raúl Ribé. EBIR Bathroom Lighting).

Suavinex, en el sector de l’atenció del bebé i la maternitat, també ha sigut pionera en el disseny, impulsant a tota la indústria a evolucionar.

“En veure la nostra aposta pel disseny, les grans empreses van començar a imitar-nos. Després de 25 anys, totes s’hi han sumat i han contractat dissenyadors. Realment ha suposat un avantatge competitiu per al nostre sector”. (Sara Muñoz. Suavinex Group).

Aquesta experiència subratlla com el lideratge en disseny pot transformar no sols una empresa, sinó tota una indústria.

## CONSTRUIR UN LLEGAT

Algunes organitzacions no sols aconseguen l’èxit, sinó que aconseguen un impacte tan significatiu que es converteixen en referents, inspirant i revolucionant sectors sencers. Són organitzacions que aconseguen l’excel·lència en el seu camp i assenten les bases d’un llegat

durador que permea en la competència, clientela i proveïdors i, en definitiva, influeix en la indústria al seu voltant. Això es manifesta tant en productes o serveis innovadors com en pràctiques empresarials i culturals que defineixen noves maneres de pensar i actuar en relació al disseny i més enllà.

Actiu, per exemple, reflecteix aquesta idea de llegat en el seu plantejament:

“La primera generació de líders ha creat un saber fer excepcional i el seu principal propòsit sempre ha sigut dissenyar posant en el centre a les persones, la seua ergonomia, funcionalitat i benestar en general. Aquesta forma de treball es comparteix amb l’equip de col·laboradors i proveïdors, ja que és l’única manera d’evolucionar i créixer junts sota la mateixa filosofia”. (Soledat Berbegal. Actiu).

Aquesta declaració ressalta com la influència d’Actiu excedeix als seus productes, estimulant a altres perfils a adoptar enfocaments similars i a valorar l’impacte humà del disseny.

Andreu World també està aconseguint incentivar a la indústria a adoptar pràctiques sostenibles, com ha succeït amb l’ús de poliuretà 100% reciclable.

“Ens interessa que el repte de la sostenibilitat que hem assumit s'estenga perquè necessitem als altres. Fer les coses bé i compartir-les és una manera d'estimular el progrés general a través d'un desafiament: 'Hem aconseguit aquest èxit. Ara, què pots fer tu?'”. (Jesús Llinares. Andreu World).

Aquesta mentalitat mostra un compromís amb la sostenibilitat i desafia a altres empreses a elevar els seus estàndards.

Un altre exemple és el de Caixa Popular, amb un model cooperativista i centrat en el client que ha sigut objecte d'estudi i admiració:

“Com a model d'èxit la Universitat de València es va fixar en ell per a redactar un llibre a través del nostre exemple de banca cooperativa, valenciana, social, amb valors i diferent”. (José María Company. Caixa Popular).

Aquest reconeixement acadèmic subratlla l'impacte significatiu que l'organització ha tingut en el disseny i implementació del seu model de negoci cooperatiu.

Les organitzacions que aconsegueixen construir un llegat en la seua gestió van més enllà de la mera producció de béns i serveis; es converteixen en models d'inspiració i canvi. A través del seu lideratge en disseny i innovació estableixen nous estàndards i

pràctiques que poden arribar a modelar el comportament de les empreses en el seu sector o altres. Aquesta herència de coneixements i experiència perdura, no sols en els seus productes, sinó en la influència duradora que tenen en la indústria i la comunitat empresarial en general.

## COM DISSENYAR PER A CONVERTIR-SE EN UNA ORGANITZACIÓ REFERENT?

1. **Busca la inspiració en diverses fonts.** Ser una organització referent requereix ser capaç d'explorar una àmplia gamma de fonts d'inspiració, abastant des de diferents sectors fins a les opinions de clients, per a fomentar així la creativitat i la innovació a través del disseny.
2. **Accepta la imitació com un reconeixement del lideratge.** Entén i valora la imitació com un senyal d'èxit i lideratge en el mercat que pot motivar a l'organització a mantindre una constant innovació i establir noves tendències en la seua pròpia indústria o en altres sectors.
3. **Enfoca't a crear un llegat sostenible i durador.** Prioritza la construcció d'un saber fer que romanga en el temps i impacte positivament en termes econòmics, socials i mediambientals a través de pràctiques de disseny que transcendeixen la producció de productes i serveis.

# ALTRES TROBALLES DE LA INVESTIGACIÓ

## ALGUNS TEMES D'INTERÉS PER A LA REFLEXIÓ

Vivim una època en la qual sembla oportú recordar el mite de Prometeu i Pandora. Una època d'enormes desenvolupaments tecnològics que si bé poden suposar avanços en múltiples aspectes, semblen portar aparellades amenaçadores desgràcies per a la humanitat. Un període de progrés com ho va ser també l'Edat del ferro, fa prop de tres mil anys, quan Hesíode, en aquest mite paradigmàtic de l'Antiguitat Clàssica, aplaudeix els beneficis de la humanització tecnològica, al mateix temps que adverteix de les conseqüències de transformar la primigènia naturalesa, canviant el món conegut i el marc de creences i valors.

Ens referim a la tecnologia com l'habilitat dels éssers humans per a transformar el nostre entorn, acomodant-lo a la nostra conveniència. Quan aquesta capacitat es veu ampliada exponencialment per la de projectar i planificar les transformacions en el temps, en diem Disseny.

Confiar en una transformació planificada, és una cosa que podem fer gràcies a l'estabilitat climàtica que gaudim en el període geològic encara present, l'Holocè, al qual ens agradaria aferrar-nos. Aquestes circumstàncies afortunades i el fet que som éssers socials, ens converteixen en l'espè-

cie dominant i ens han proporcionat deu mil anys de civilització continuada. Una cosa que explica molt bé Edward O. Wilson en el seu llibre 'La conquesta social de la Terra'.

Des de fa més de dos mil anys, l'ésser humà ha anat intercanviant diferents productes i tecnologies d'unes parts a unes altres del planeta, d'unes civilitzacions a unes altres, des de l'extrem d'Àsia a la nostra ribera del Mediterrani. Quinze segles després d'iniciat eixe tràfec, fa només cinc-cents anys, amb la conquesta d'Amèrica, iniciem un procés de globalització a través dels oceans. Dos vegades a l'any, la flota espanyola formada per unes cent naus, portava éssers humans, manufactures, metalls preciosos, animals i plantes, d'uns continents a uns altres. Cada galió de l'anomenada 'Carrera d'Índies' transportava cinc-centes tones de mercaderia, l'equivalent a setze contenidors actuals, la qual cosa suposa que en cada expedició es van desplaçar mil sis-cents contenidors. Hui molts vaixells mercants carreguen deu vegades aquesta quantitat. El Port de València mourà enguany prop de sis milions de contenidors, l'equivalent a unes 3.650 flotes d'aquell temps, deu cada dia.

En els últims dos segles, amb la revolució industrial, el món ha experimentat un radical procés de transformació econòmic, social i tecnològic. El disseny va contri-

buir a fer amable tot nou avanç. Manejant l'estètica i jugant amb els estils, ha anat donant a cada nou objecte una aparença culturalment acceptable, mitigant la seua estranyesa i contribuint a sostindre un món habitable. No obstant això, eixa profunda transformació de la naturalesa, assumida al principi com un dret natural, de manera inconscient i, recentment sentida, amb impotència, com una amenaça imparabile, ens fa pensar amb temor que hem pogut acabar canviant el clima de manera irreversible i entrat en un desconegut període, l'anomenat Antropocè. Una era caracteritzada per la transformació del món a conseqüència dels nostres residus, especialment els invisibles, els gasos d'efecte d'hivernacle.

Aquesta presa de consciència global, que s'ha produït en les últimes dècades, ha dissortat en paral·lel a l'encara més accelerat desenvolupament de noves tecnologies i de nous materials. Això ha generat oportunitats econòmiques i conflictes geoestratègics derivats d'aquestes. Però, sobretot, ha transformat els nostres hàbits, individuals i socials, a una velocitat impossible d'assimilar sense vertigen.

El món ha canviat d'una manera tan radical i en tan poc temps, que ens fa veure les noves realitats amb perplexitat. Sent conscients de la urgència d'emprendre accions, no tenim certes respecte a quines són

les més convenients. Això ens provoca una profunda confusió i una angoixant irresolució.

Tornem a mirar al disseny, esperant d'aquesta disciplina creativa i projectual, la mateixa eficaç capacitat d'adaptació a la nova realitat que va saber donar en la revolució industrial i durant la fecunda mitat del segle passat. Qui dissenya va passar en cent anys de tindre un perfil 'artista-artesà', a considerar-se un demiürg i veure's com un oracle, intèrpret dels canvis per vindre, per a finalment ser reconegut com una figura tècnica, capaç de conjuguar les tecnologies amb els desitjos de la gent. Una cosa sempre sorprenent, sobretot, quan dona bons resultats.

Sembla urgent redissenyar el món per a mantindre'l habitable i tots volem participar-hi. Una cosa que sembla fàcil gràcies a les eines presents en els escriptoris dels nostres ordinadors. Possiblement, el cibernètic és el desenvolupament tecnològic més determinant en els nostres dies. Ens brinda softwares simples i intuïtius, que posen a l'abast de qualsevol les eines de representació pròpies de la projectació. I desenvolupa sistemes, que ens donen un accés instantani a la informació i a la comunicació. Aquests avantatges fan que patim una devaluació del coneixement, provoquen la indiferenciació entre manejar

el saber i tindre criteri, podent minvar la capacitat de formar-nos judici i de prendre decisions encertades. S'ha creat el miratge que totes les persones podem dissenyar. El problema és que el sentiment d'urgència, sembla contrari a la idea de projecte. Un projecte requereix de reflexió, planificació i temps per al seu desenvolupament. Una cosa que tampoc casa bé amb els temps polítics de la democràcia, que es precipiten entre convocatòries electorals. En aquest context, es busquen dreceres.

El model del Design Thinking es presenta com una eina per a canalitzar el procés creatiu i fer-lo més col·laboratiu, una eina generadora d'idees orientades a la millora, però que arriba només fins a l'avantsala del projecte. No n'hi ha prou amb la idea. El projecte ha de ser sempre una proposta de transformació viable i planificada. De la mateixa manera, veiem en el desenvolupament de la Intel·ligència Artificial una altra potentíssima eina per a afavorir la creació, ara com ara menys col·laborativa i més parasitària de creacions anteriors, que esperem ser capaços d'emprar adequadament per al progrés de la humanitat, com sempre hem fet.

En les últimes dècades el món ha canviat profundament i amb ell el que entenem per Disseny. Aquest ja no s'entén d'una manera unitària i apareix fragmentat en moltes

disciplines creatives especialitzades. No obstant això, només parlarem de Disseny quan la creativitat estiga orientada de manera planificada, en un projecte, per a acomodar els recursos i les circumstàncies, de manera conscient i responsable, a la nostra humana conveniència.

Una característica dominant del moment present és la por. Sembla que l'antic temor als Déus haja sigut substituït pel temor a nosaltres mateixos, als nostres congèneres. La por ens paralitza. Tenim a la Mare Naturalesa exhausta a causa del desenvolupament tecnològic i no sabem quants més mals poden haver eixit de la caixa de Pandora. En el mite es diu que l'únic mal que va quedar dins de la caixa, sense eixir, va ser l'esperança. Veure a l'esperança com un mal sembla oportú si aquesta ens manté en la irresolució a l'espera que les coses canvien per si soles, desitjant que siga sense provocar massa mal. Si ens mantenim en la inacció i esperem en lloc d'actuar, el món canviarà probablement per al nostre disgust. Paradoxalment, necessitem depositar l'esperança en l'ésser humà i la seua naturalesa social. El nostre benestar requereix del treball en equip i la nostra pròpia història com a espècie demostra l'èxit de la cooperació i l'altruisme. Afortunadament estem preparats i tenim els mitjans. Només cal prendre consciència i actuar.

Les organitzacions participants en aquest estudi actuen, i ho fan utilitzant el disseny de molt diverses formes, com una eina tant tàctica com estratègica, abordant desafiaments i aprofitant oportunitats, per a créixer de manera sostenible en un entorn competitiu i global, que exigeix resolució i projecte, creativitat i innovació. En aquest capítol arrebpleguem algunes d'aquestes experiències empresarials relacionades amb el disseny, amb la intenció de fer-les servir, si no d'exemple, almenys com a base per a una profunda reflexió.

En el mite de Prometeu, aquest Tità es posa de la nostra part, robant, per a benestar de la humanitat, tecnologia pròpia dels déus. La manera en què s'emporta el foc de l'Olimp, pres a l'interior d'una tija de canyella (Ferula communis) és enginyosa i amb la suficient inventiva com per a haver pogut reclamar la seua patent. S'hauria estalviat un terrible castic i, per extensió, el que tota la humanitat patim. El quotidià esdevenir de les nostres empreses és una tasca titànica. Vegem com el disseny ajuda a desenvolupar-la.

En el capítol anterior s'han determinat els patrons d'ús del disseny que contribueixen significativament a augmentar la competitivitat i productivitat de les organitzacions i que expliquen, en una certa manera, la relació entre disseny i èxit empresarial. Aquests patrons han sigut validats mitjançant una exhaustiva investigació qualitativa a organitzacions de la Comunitat Valenciana. Addicionalment, i sent inherent a la naturalesa de qualsevol investigació qualitativa exploratòria, han sorgit troballes que transcendeixen l'abast de l'objecte d'estudi inicial, desplegant un ventall d'observacions i descobriments.

Durant el procés d'investigació i les converses mantingudes amb responsables d'empreses i entitats hem identificat algunes pràctiques i comportaments relacionats amb el disseny que poden oferir informació valuosa per a inspirar a aquelles que busquen implementar estratègies de disseny efectives.

Aquests descobriments addicionals representen conceptes enriquidors. Han sorgit temes com l'evolució del disseny en les empreses familiars, la generació de clústers i el potencial del disseny valencià. També s'han abordat qüestions com l'atemporalitat com a estratègia sostenible de reconeixement, el disseny d'espais, la protecció del disseny i la relació entre disseny i ciència.

Es tracta d'insights addicionals que no sols complementen als patrons d'ús del disseny,

sinó que també proporcionen un marc més ampli per a entendre com el disseny interactua amb i afecta a diverses àrees d'una organització. Això demostra la seua capacitat per a influir en la cultura empresarial, la presa de decisions i la competitivitat en el mercat global, qüestions en les quals, cada vegada més, es necessita creativitat i innovació.

A continuació, es presenten aquestes troballes amb l'objectiu de proporcionar una comprensió més holística de la vasta dimensió del disseny en l'entorn competitiu empresarial. I poden servir-nos per a encaminar reflexions que revelen aspectes no tractats en els patrons específics.

### Protecció del disseny

La protecció dels drets d'explotació mitjançant el registre del disseny representa una estratègia fonamental per a les organitzacions enfocades a salvaguardar les seues innovacions i consolidar la seua presència en el mercat competitiu. En obtenir una patent, l'empresa assegura la protecció legal de les seues creacions i també estableix una verificació oficial de la seua originalitat i creativitat. Aquest procés de protecció de la propietat intel·lectual impedeix que altres parts interessades reproduïsquen o exploren el disseny sense consentiment, a més



de subratllar la identitat i el valor únic de la marca. Així ho constaten les paraules del representant d'Erum Group, empresa especialitzada en peces plàstiques(1).

En Navlandis, la decisió de patentar va estar lligada al desenvolupament del seu contenidor innovador, ZBox. Després d'investigar i trobar diferències significatives en el seu disseny comparat amb els ja existents van comprendre la importància de protegir la seua creació. La patent va ser determinant en el seu model de negoci, permetent-los avançar amb la seguretat de tindre un producte protegit abans de procedir al seu desenvolupament integral(2).

Per a Emuca, la protecció dels seus dissenys de ferratges per a moble a través de patents es considera un desafiament complex però indefectible, sobretot en un context global on les legislacions varien

- (1) “Pràcticament el 90% dels nostres dissenys són patentats ja que ens enfoquem a desenvolupar productes que són innovadors i no repliquem elements que ja existeixen en el mercat”. (Miguel Verdú. Erum Group).
- (2) “Vam desenvolupar una solució única de contenidor plegable i vam procedir a registrar-la. Vam decidir assegurar-nos de comptar amb protecció industrial abans d'embarcar-nos en el procés de desenvolupament del disseny, ja que això garantia la seguretat de la nostra inversió”. (Miguel Navalón. Navlandis).

significativament. La inversió que es requereix per a això és considerable donades les complexitats internacionals i les diferències legislatives entre regions com Àsia, els Estats Units i Europa(3).

La protecció del disseny mitjançant patents és una mesura defensiva per a protegir la propietat intel·lectual, però també una inversió estratègica que potencia el reconeixement de la marca, afirma la seua reputació innovadora i enforteix la seua posició en un mercat cada vegada més basat en la innovació i la diferenciació.

### Atemporalitat

L'atemporalitat, abordada a través del disseny orientat a la durabilitat, s'ha convertit en una altra possible estratègia per a diferenciar i destacar marques amb una identitat sòlida i recognoscible en atributs de sostenibilitat. L'elecció de materials o la planificació de la seua recuperació o la facilitació de la seua reparació o la creació d'un vincle emocional entre les persones i els

- (3) “Assegurar la protecció dels dissenys, ja siga a través de patents mundials, europees, nacionals, és un repte fascinant i, al mateix temps, complex. No obstant això, considerem fonamental recolzar un bon disseny amb una patent per a garantir la seua protecció adequada”. (Santiago Palop. Emuca).

objectes, són fórmules que es plantegen des del disseny per a aconseguir una perspectiva responsable oposada a les tendències efímeres i la ràpida obsolescència.

Un exemple clar d'aquesta estratègia és l'emprada per l'empresa Sanycces que ha adoptat la intemporalitat com a part essencial del seu reconeixement de marca. La seua filosofia se centra en dissenyar equipament per al bany amb un estil distingit que evite estridències(4).

Aquesta aposta ha consolidat la identitat de Sanycces amb atributs molt clars i definits. A més, el compromís de la marca amb els seus productes duradors contribueix al fet que penetre la cultura de la sostenibilitat en la societat i que l'associe amb els valors de l'empresa(5).

- (4) “Busquem peces que siguen elegants. Ens interessa trobar elements amb un punt d'interès subtil, que no criden massa l'atenció, sinó que transmeten tranquil·litat i pau. Volem productes que facilen una integració harmoniosa amb qualsevol entorn i que combinen bé amb diversos estils”. (Blanca Serrano. Sanycces).
- (5) “Creiem en la creació de productes que perduren, promovent la idea d'invertir en materials i formes que es mantinguen en bones condicions al llarg del temps, que envellisquen bé. Els nostres productes destaquen per la seua qualitat i la disponibilitat constant de recanvis. Observem un canvi de mentalitat en les noves generacions, allunyant-se de la idea

Urbànima, marca de moda vegana i sostenible, és un altre exemple que ha fet de la intemporalitat la pedra angular de tots els seus productes i que es veu reflectida en decisions clau de disseny de producte, com l'elecció de colors o formes(6).

Les marques compromeses amb la producció sostenible empen el disseny per a assegurar la durabilitat dels seus productes, enfortint la seua identitat i contribuint a una economia més responsable.

### Disseny prospectiu

Reconèixer el paper decisiu del disseny en la formulació de la identitat corporativa i l'estratègia competitiva és un tret característic de les organitzacions que van més enllà de considerar el disseny simplement com una eina per a resoldre problemes ac-

de canviar contínuament per una cosa nova”. (Blanca Serrano. Sanycces).

- (6) “En termes de disseny, hem apostat per models atemporals que es converteixen en fons d'armari. Atès que les tendències canvien constantment i seguir la moda anualment implicaria adquirir calçat nou amb freqüència, ens enfoquem en dissenys que perduren en el temps. Aquesta elecció recolza la nostra aposta per la sostenibilitat en oferir un calçat més durador i versàtil”. (Maite Navarrete. Urbànima).

tuals. Per a aquestes empreses, el disseny representa una inversió a futur(7).

En el cas de Rolser, el disseny adquireix una importància prospectiva en traçar les línies futures per al desenvolupament del producte. Està incorporat en el nivell més alt de l'empresa, estretament vinculat al quadre directiu per a garantir la seua profunda integració en la planificació i l'estratègia a llarg termini(8).

A diferència del que ocorre en Rolser, en l'àmbit empresarial, el disseny sol formar part d'àrees o departaments ja establits com els de vendes, màrqueting o comunicació, així com en l'oficina tècnica o en el departament d'R+D+i. Això pot portar a una percepció limitada i condicionant de l'abast estratègic del disseny. No obstant això, les organitzacions més exitoses reconeixen al disseny com un element transversal capaç d'aportar valor a totes les àrees de l'em-

- (7) “Tenim una gran responsabilitat ja que el futur està lligat a cada acció que emprenem. Entenem el disseny com la eina que permet solucionar molts problemes de manera responsable, ajudant a la gent en l'entorn on viu hui, demà i despús-demà”. (Soledat Berbegal. Actiu).
- (8) “El departament de disseny el vam crear fa 25 anys. Se centra principalment a analitzar les tendències i concebre els dissenys que desenvoluparem per al proper any”. (Vicent Server. Rolser).

presa. Aquesta integració del disseny permet una major capacitat de fer propostes i garanteix un ajust més efectiu amb la planificació global de l'organització.

Sanycces exemplifica com el disseny pot exercir un paper unificador de valor en la gestió empresarial general en incorporar-lo en el seu eix estratègic central(9).

El creixent nombre d'empreses que adopten aquesta perspectiva, situant al disseny en el nucli de la seua gestió, reflecteix la progressiva maduresa del disseny en l'àmbit empresarial i demostra la seua capacitat per a ser un catalitzador de la diferenciació, l'èxit a llarg termini i la innovació.

### Connexions amb la ciència

Podem assenyalar una doble connexió entre disseny i ciència. Aquesta aliança es reflecteix, d'una banda, en una acció tangible que es manifesta en la creació de productes innovadors. D'altra banda, comparteixen un fonament metodològic comú,

- (9) “És essencial comptar amb un perfil professional de disseny dins de l'empresa que posseeixca un coneixement integral que abaste el posicionament, la part productiva, la identitat visual, el llenguatge de marca i l'estratègia de producte. Es requereix algú que comprenga tots aquests aspectes i els alinee de manera natural”. (Blanca Serrano. Sanycces).

ja que totes dues disciplines se centren en resoldre problemes de manera creativa, a través d'una metodologia, per a trobar solucions noves.

Si ens centrem en la integració del disseny en el procés de la investigació científica de les organitzacions, s'evidencia que aquesta sinergia permet transformar els coneixements científics en resultats concrets i pràctics, assegurant que els beneficis de la ciència arriben a un públic més ampli.

Inesfly Corporation és una empresa tecnològica especialitzada en la creació de pintures i revestiments per al control d'insectes vectors de malalties endèmiques. Originalment creada com a empresa de vernissos per al sector mobiliari ha evolucionat per a convertir-se en una empresa amb tecnologia pròpia patentada. La seua labor disruptiva li ha permés desenvolupar dissenys de productes innovadors que aborden problemes de salut de manera efectiva i segura.

### Relleu generacional

Les organitzacions familiars tenen un pes rotund en l'ecosistema empresarial de la Comunitat Valenciana i representen un terreny fèrtil per a l'estudi del disseny. En moltes d'elles, la transmissió generacional sol

ser un desafiament ja que involucra complexes dinàmiques familiars i empresarials. Davant el repte del relleu empresarial, les noves generacions troben en la cultura del disseny una motivació per a revitalitzar el llegat heretat, actualitzant productes i serveis.

Calduch Laboratorios, amb una trajectòria que abasta més d'un segle, il·lustra aquest procés de transformació. Inicialment, la família Calduch va crear Suavina, un protector labial destinat als que treballen en l'agricultura, sense un interès significatiu cap al seu disseny. La generació posterior va desafiar les pràctiques tradicionals i va revitalitzar Suavina mitjançant un redisseny que va modernitzar el seu envàs i marca, respectant els valors fonamentals. Aquest canvi va resultar guardonat, atraient nous clients internacionals, impulsant les vendes i portant a la industrialització del procés de producció. En l'actualitat, Suavina és un producte internacionalment exitós i rendible, evidenciant un futur prometedor(10).

(10) “El meu pare i el meu avi van mantindre la producció i comercialització del producte. Consideraven que, si venien les mateixes unitats que l'any anterior, estava bé. En arribar a la farmàcia, em vaig proposar que podíem aconseguir un potencial molt major. Vaig sol·licitar un crèdit per a adquirir nous motles i vaig emprendre el procés complet de redisseny del producte i la marca”. (Vicente Calduch. Calduch Laboratorios).

Un altre cas de relleu generacional és el d'Impresum, una impremta sorgida de la reestructuració d'una empresa familiar, que va experimentar una transformació significativa en un context de canvi tecnològic. Quan el successor es va integrar al negoci del seu pare va incorporar el disseny a l'estratègia del negoci i va adaptar l'empresa a les noves tecnologies per a fer-la més transparent i diferenciar-se de la competència, aconseguint en el procés reconeixement de marca (11).

La successió en empreses familiars ha de garantir la seua evolució, rellevància i competitivitat en un món en constant canvi. L'aposta pel disseny en aquest relleu i el seu ús com a signe dels temps acompanya a les noves generacions a mesura que assumeixen rols de lideratge i presa de decisions marcant així la pauta

- (11) “Amb la meua arribada, vam començar a qüestionar pràctiques que abans eren el cànon i vam afrontar canvis motivats alhora per una transformació de paradigma tecnològic. Seguim ací perquè ens hem sabut adaptar, com a impremta familiar amb un equip de nou persones, una grandària que ens distingeix en el mercat europeu, on predominen les imprentes grans o molt xicotetes”. (Dani Matoses. Impresum Imprenta).

en la gestió. Això permet la implementació d'aspectes i tecnologies emergents per a adaptar-se a les tendències actuals i a les necessitats contemporànies del públic al qual es dirigeix l'empresa.

### Agrupació geogràfica

L'aparició de noves tecnologies, així com l'evolució de les tradicionals, requereix una gestió intel·ligent per a adaptar-les a les nostres necessitats i aprofitar-les en benefici de la competitivitat empresarial. La concurrència d'empreses que poden compartir coneixement i mitjans en una àrea geogràfica reduïda sol generar sinergies molt positives. Aquestes col·laboracions poden ser amplificades mitjançant el disseny, que, al seu torn, es converteix en un recurs del capital intel·lectual transferible com a experiència.

El disseny, arrelat en la cultura i història locals, es manifesta geogràficament ajudant a formar clústers d'innovació en sectors específics. Aquests agrupaments no sols reflecteixen la identitat regional, sinó que també fomenten un entorn en el qual les empreses i professionals es nodreixen i s'enforteixen entre si. Es converteixen així en ecosistemes dinàmics on es comparteixen tècniques, relacions i destreses

professionals que impulsen un creixement col·lectiu i sostingut(12).

En el clúster ceràmic de Castelló es troben empreses com Neolith, Altadia i Tejas Borja, que aprofiten una tecnologia específica i un coneixement intrínsec-ceràmic únic de la regió(13).

A Tejas Borja reconeixen el positiu impacte de tindre un ecosistema ceràmic a Castelló. La proximitat geogràfica els ha brindat l'oportunitat de conèixer i adaptar tecnologies que han possibilitat el desenvolupament de productes innovadors en la seua categoria(14).

- (12) “En la Comunitat Valenciana tenim la sort de tindre empreses de gran rellevància amb forta vinculació al disseny. Per exemple, tenim el clúster de ceràmica a Castelló i el teixit d'injecció de plàstics d'Alacant. Les experiències que es generen i es transmeten dels uns als altres sempre aporten bagatges i idees enriquidores”. (Santiago Palop. Emuca).
- (13) “És molt difícil que puguen igualar la qualitat del nostre disseny. Hi ha detalls i trucs en el procés productiu que estan estretament vinculats amb el coneixement ceràmic que es troba ací”. (David Bueno. Neolith).
- (14) “Sempre hem comptat amb l'avantatge d'estar pròxims a Castelló, ens ha servit de guia. Quan vam tindre la necessitat de desenvolupar una impressora específica per a teules vam acudir a fabricants d'impressores pròxims per a expressar-los la nostra intenció. Al principi,

D'altra banda, la notable concentració de coneixements i habilitats en el sector ceràmic a Castelló provoca que empreses com Altadia propicien un benefici a la zona(15).

A més de Castelló, una altra zona de la Comunitat amb un clúster sectorial autoreforçant i generador de valor és el del joguet i la injecció de plàstic a Alacant, reconegut per la seua tradició. Actiu subratlla l'avantatge que suposa i com ha propiciat el seu compromís per mantindre la producció i disseny en aquesta regió(16).

- no ens van prendre molt de debò, però juntament amb l'equip tècnic que tenim, vam anar avançant i al final vam aconseguir dissenyar la impressora adequada”. (Andrés Casanova. Tejas Borja).
- (15) “En la nostra empresa fabriquem frites, esmalts, colors i tints per a la indústria ceràmica. Per a mostrar les diverses aplicacions d'aquests materials als nostres clients, optem per exhibir-los en taulells acabats, produïts en la zona. Aquesta decisió va enfortir la relació amb els nostres clients a tot el món”. (Begoña Baigorri. Altadia).
- (16) “Per què hauriem de fabricar fora d'Espanya? No té sentit, ja que en aquesta mateixa zona, hi ha empreses i persones que han treballat durant més de 100 anys en injecció de plàstic o costura, sectors que incorporem en la nostra producció. La nostra aposta és no competir en preu sinó en innovació i qualitat”. (Soledad Berbegal. Actiu).

Aquests conglomerats d'empreses han demostrat ser beneficiosos en termes de disseny, productivitat i innovació. La proximitat geogràfica d'empreses especialitzades en un sector específic no sols fomenta la col·laboració i l'intercanvi de coneixements, sinó que també impulsa el creixement i pot ser un motor poderós per al desenvolupament econòmic i l'excel·lència en disseny.

### Talent valencià

A causa de les característiques i necessitats de nombroses organitzacions de la Comunitat Valenciana, orientades a la producció de béns de consum o serveis, s'ha desenvolupat un fort sector del disseny nodrit de professionals amb una alta capacitat. Hi ha professionals que treballen com a part d'organitzacions de diferents sectors industrials, mentre que n'hi ha que exerceixen la seua activitat en estudis i agències de disseny.

És destacable l'abundància de professionals del disseny valencià amb un reconeixement i prestigi nacional i internacional elevat. Aquest fenomen té molt a veure amb la qualitat de la formació impartida en les nombroses escoles de disseny del nostre territori. També ha impulsat el desenvolupament de la professió i l'existència de

l'Associació de Dissenyadors de la Comunitat Valenciana (ADCV) que s'ha fet càrrec de la promoció del disseny i la defensa de la professió durant quatre dècades, propiciant la dinamització, cohesió i vertebració del sector. Aquest conjunt de factors, mostra d'una cultura del disseny estesa per tot el territori, va ser determinant per a la designació de València com a Capital Mundial del Disseny.

Atès aquest context, és comprensible que entre les empreses i organitzacions de la Comunitat Valenciana existisca una marcada inclinació per col·laborar amb estudis de disseny locals. Aquesta preferència no és merament una qüestió de conveniència geogràfica, sinó una expressió d'arrelament i confiança en l'habilitat, qualitat i creativitat que dissenyadores i dissenyadors valencians aporten als seus projectes.

Aquestes organitzacions valoren profundament la proximitat cultural i física amb els estudis de la Comunitat que es tradueix en una comunicació més fluida i efectiva, una millor comprensió de les necessitats empresarials específiques i el desenvolupament de solucions a mesura que s'ajusten impecablement als seus objectius comercials. Durant la investigació es va esmentar en diverses ocasions a professionals i estudis de disseny que han contribuït a aquest paisatge de disseny vibrant i divers.



L'oferta de serveis de disseny en la Comunitat Valenciana ha demostrat històricament el seu impacte positiu en les organitzacions del territori com una de les fonts de creació de valor afegit capaç d'incrementar la productivitat i generar avantatges competitius. Aquesta col·laboració d'empreses amb professionals del disseny locals ha afavorit la consolidació del sector autòcton que ha aconseguit posicionar-se a nivell internacional. Alhora, aquesta sinergia impulsa el creixement econòmic de la regió i consolida la bona reputació de la Comunitat com un nucli d'innovació i excel·lència en el disseny a nivell mundial.

### Prestigi professional

Les organitzacions aspiren al fet que tant la seua marca com la seua oferta siguen distintives i reconegudes en el mercat. Una de les opcions per a aconseguir-ho és treballar amb professionals del disseny cèlebres. Recórrer a un o una 'professional guru' és una manera de buscar la influència significativa que un perfil de disseny reconegut pot arribar a tindre en una empresa. Encara que en aquesta investigació no hem pogut validar-ho com un patró específic de l'ús del disseny, sí que és recognoscible aquesta pauta en algunes organitzacions entrevistades. La presència de professionals del

disseny amb personalitat i renom pot aportar reconeixement i orientar o redirigir els objectius empresarials.

Una empresa on s'evidencia aquest patró és Vondom que, des dels seus inicis, ha treballat amb destacats noms del disseny nacional i internacional. Utilitzant la notorietat mediàtica d'aquestes col·laboracions com una estratègia de posicionament, l'empresa ha aconseguit no sols obtindre prestigi a nivell global de manera ràpida, sinó també aprofitar aquestes associacions per a incorporar un valuós coneixement de disseny provinent de perfils de renom(17).

Les organitzacions també poden valdre's de professionals del disseny amb àmplia experiència i coneixements en un segment concret de mercat o que ressonen amb els seus valors de marca primigenis. Aquest és el cas d'Urbànima, que es va recolzar de manera rotunda en el bagatge professional i especialitzat en disseny de calçat soste-

(17) "En 2010 vam iniciar una col·laboració amb un prestigiós dissenyador estatunidenc que compta en el seu haver amb centenars de premis internacionals i és considerat un dels grans del disseny. Vam presentar un important nombre de les seues propostes, que van obtindre gran repercussió en els mitjans especialitzats en disseny a nivell internacional. Això ens va atorgar un considerable reconeixement i visibilitat". (Pedro Llinares. Vondom).



nible d'una dissenyadora experta. La seua influència va ser decisiva en el disseny però també en l'orientació general del model de negoci(18).

El perfil de la dissenyadora, compromés amb la circularitat i el consum responsable, va ressonar profundament amb la filosofia de la marca vegana i, a més del disseny de producte, va contribuir a la selecció de proveïdors i materials sostenibles.

Aquests casos demostren com una figura significativa pot ser catalitzadora per al canvi i la innovació en una empresa. Ja siga a través de la seua visió i reputació o dels seus valors i experiència, qui dissenya aporta un valor inestimable a l'empresa capaç d'impulsar-la cap a noves direccions i obrir noves possibilitats en el mercat, marcant un abans i un després en la seua trajectòria.

### Emprendre des del disseny

El concepte de 'Dissenyador Emprenedor' encapsula la idea que el disseny pot ser el principal motor per iniciar un negoci.

(18) “Comptar amb una dissenyadora especialitzada va ser absolutament fonamental. Personalment no tenia experiència en el sector i necessitava a algú que m'orientara. Vaig aprendre moltíssim amb ella. Va ser clau perquè va captar el concepte immediatament”. (Maite Navarrete. Urbànima).

Aquesta visió es basa en la creença i passió de qui dissenya un producte o servei, portant-lo a buscar maneres de produir-lo i desenvolupar-lo com el seu principal mitjà de vida. Tot i que aquesta troballa no ha estat validada a nivell de patró, sí que s'ha mostrat en algunes de les empreses de l'estudi.

Exemple d'això és l'editorial Media Vaca que es distingeix per la seua proposta única en la publicació de llibres il·lustrats. El seu fundador no s'autodenomina dissenyador o emprenedor en el sentit tradicional, sinó que la seua trajectòria ha sigut autodidacta, marcada per una exploració personal en el món de la il·lustració i l'edició. L'editorial s'ha centrat en col·laborar amb professionals de la il·lustració i autors per a crear llibres que són veritables obres d'art, amb un fort èmfasi en el contingut i el disseny, i ha sigut reconeguda pel seu plantejament innovador i per desafiar les convencions del mercat editorial(19).

(19) “Vam començar a fer llibres amb il·lustradors que no tenien treball en aquest país. Els vam donar carta blanca per a pensar en projectes propis. D'altra banda, nosaltres també vam pensar en projectes propis. La major part dels llibres que fem són idees que nosaltres tenim i que compartim amb il·lustradors que puguem estar interessats a treballar en aquest sentit. Jo crec que allò que defineix el nostre projecte és que els llibres que fem són els llibres que volem fer”. (Vicente Ferrer. Media Vaca).

Gràcies a aquest enfocament, Media Vaca es destaca com una editorial singular en la indústria. Això no sols es reflecteix en les obres que produeix, sinó també en el seu ferm compromís amb l'ètica i l'excel·lència en l'àmbit editorial, aspectes que queden plasmats en el seu detallat manual de bones pràctiques.

D'altra banda, Carmeleta, una empresa de licors artesanals, ha integrat el disseny en la seua essència des del principi. La seua fundadora, dissenyadora d'interiors, sempre va ser conscient de la importància del disseny en la presentació i percepció dels seus productes, connectant-lo amb la seua pròpia història familiar (20).

Aquesta relació es deixa entreveure des de l'envàs fins a la imatge de marca, una atenció al detall que ha sigut clau en el posicionament de Carmeleta en el mercat, on els seus productes són apreciats tant per la seua qualitat com per la seua estètica distintiva.

Media Vaca i Carmeleta són exemples que demostren com el disseny pot ser l'im-

(20) “Carmeleta era precisament la meua àvia paterna. Hi ha una unió molt potent entre el que és la meua història, el producte i el disseny, precisament perquè jo soc dissenyadora d'interiors. Simplement vaig crear una cosa que venia de la història de la meua família. De la meua àvia en aquest cas”. (Noema Ortí. Carmeleta).

puls per a emprendre, mostrant que quan les dissenyadores i dissenyadors creuen profundament en la seua visió i producte, poden crear negocis exitosos que reflectisquen els seus valors i habilitats creatives.

### Influència en els comportaments

L'atribució a qui dissenya de ser demiürg, oracle o mèdiom entre els interessos de l'empresa i els desitjos de la gent, cobra encara més sentit quan ens referim a una organització orientada a la prestació de serveis.

El disseny de l'experiència d'usuari (UX) defineix la forma en què interactuem i responem a la tecnologia, influint significativament en les nostres conductes i decisions, revelant-se com una eina poderosa susceptible de dirigir el comportament humà.

El cas de Zeus Smart Visual Data exemplifica això. La companyia es dedica a la creació de panells de dades visualment atractius que faciliten la presa de decisions en les empreses. A través del disseny de les dades s'orienten les conductes dels qui els interpreten (21).

(21) “Es pot modificar l'estat d'ànim d'un CEO amb una alerta en un panell. Posant un número en roig que parpelleja es generen alteracions, fins i tot si es tracta de dades molt positives. El disseny de la presentació de dades pot influir en com es percep”. (Paula Mármol. Zeus Smart Visual Data).

El foment de conductes positives és una acció que en Zeus es duu a terme a través del disseny. Per exemple, en mostrar les dades de manera que no estigmatitzen a les persones empleades amb un rendiment més baix sinó que les incentiven a millorar. El disseny ací actua com una eina psicològica i motivacional que pot influir positivament en el comportament d'un equip(22).

El disseny d'experiència d'usuari és una eina formidable amb un profund impacte en la manera com percebem i reaccionem a la informació i a la tecnologia, influenciant significativament les nostres conductes i decisions. Més enllà del seu paper estètic, el disseny té el poder de guiar, motivar i, a vegades, manipular les nostres accions i percepcions. El seu ús responsable és essencial per a fomentar canvis positius i evitar conseqüències no desitjades, com a comportaments addictius o decisions mal informades. Per tant, es fa imperativa l'adopció d'una deontologia professional en el disseny digital, assegurant que la seua

(22) “Quan el nostre client pregunta com puc augmentar la millora del personal menys productiu? Sabem que és necessari motivar-lo i això implica no situar-lo al final d'una classificació. Hem de reflexionar sobre com dissenyar la presentació de les dades per a obtenir els resultats desitjats”. (Paula Mármol. Zeus Smart Visual Data).

influència en la conducta humana siga ètica i constructiva.

### El disseny en els espais

Orientat cap a l'experiència d'usuari, el disseny transcendeix les seues aplicacions més conegudes, com el disseny de producte o el brànding, per a convertir-se en una eina fonamental en la creació d'espais impactants i memorables. Diverses empreses han reconegut aquest potencial i l'han integrat com a element distintiu o fins i tot com a nucli del seu model de negoci.

Caixa Popular ha redissenyat les seues oficines per a millorar la interacció amb els clients. Aquest nou disseny, on tots els materials són sostenibles, millora significativament l'experiència del client i l'eficiència del servei(23).

En el cas de L'Etno, el disseny expositiu, d'activitats i de la seua comunicació ha sigut fonamental per al seu reconeixement com el millor museu europeu en 2023. L'ús

(23) “Les noves oficines presenten un model de relació innovador tant per al client com per a l'equip de treball. Disposen d'un espai polivalent de benvinguda que permet acollir esdeveniments i presentacions, i transmeten la confiança, la senzillesa i la transparència del caràcter de l'entitat”. (José María Company. Caixa Popular).

del disseny realitzat per a millorar la presentació i difusió del seu patrimoni cultural ha sigut essencial en aquest assoliment, ressaltant el seu paper en la creació d'experiències inoblidables i impactants(24).

En Acierta Retail el disseny d'espais exerceix un paper crucial en la seua estratègia, especialment quan es tracta de crear ambients únics per a col·leccions de moda. L'empresa destaca per la seua habilitat per a adaptar el disseny a cada context específic, responent a les necessitats dels seus clients, entre els quals s'inclouen marques com Tous o Dior.

D'altra banda, l'empresa fabricant de mobiliari Actiu subratlla com un disseny d'espais laborals adequat pot influir positivament en el benestar. Això es plasma en la recerca del confort, l'ergonomia i la prevenció de problemes de salut, evidenciant la funció del disseny com a mitjà per a millorar l'entorn de treball(25).

(24) “La distinció que hem rebut es deu a la manera en la qual hem aconseguit comunicar efectivament el nostre missatge al públic. S'ha reconegut el nostre disseny de museografia, de l'experiència proporcionada i de la forma única de com narrem les nostres històries”. (Joan Seguí. L'Etno).

(25) “El disseny permet solucionar problemes i millorar la vida, el treball i l'hàbitat de les persones de manera rellevant. Més enllà de l'es-

El disseny d'espais es posiciona com una força transformadora en l'àmbit empresarial per a satisfer necessitats específiques. D'una banda, la seua capacitat per a crear ambients únics i memorables el converteix en un component essencial per a l'èxit i la diferenciació en el mercat. D'altra banda, destaca la seua rellevància en l'entorn laboral, on la seua integració en les condicions de treball per a aconseguir benestar, incloent-hi aspectes com a seguretat, higiene, ergonomia o sostenibilitat, pot impulsar la productivitat empresarial.

### Pràctiques emergents

El disseny, a més de transformar productes i serveis, està donant origen a noves pràctiques professionals i àrees de treball. Aquestes pràctiques emergents sorgeixen com a resposta als desafiaments i demandes específiques del mercat contemporani. A mesura que el disseny s'estén més enllà de les seues fronteres tradicionals, s'obrin oportunitats per a la innovació i l'especialització en nínxols prèviament inexplorats o poc desenvolupats.

tètic i el funcional, el disseny es defineix per la seua capacitat per a servir a les persones i contribuir al seu benestar”. (Soledat Berbegal. Actiu).

Anteriorment hem vist el cas de Zeus Smart Visual Data, en el qual el disseny UX i l'especialització en visualització de dades s'han convertit en disciplines essencials per a la interpretació i la presentació efectiva dels mateixos, facilitant la presa de decisions.

Per part seua, des de Jeanologia es considera que en el disseny existeixen oportunitats per a noves pràctiques professionals que s'adapten a les tendències i necessitats de la societat. Tot i que reconeixen que algunes especialitzacions encara no s'ensenyen a les escoles, afirmen que el disseny contínuament genera perfils innovadors(26).

En Jeanologia s'està gestant la professió de desenvolupament d'acabat en peces, una àrea que fusiona enginyeria tèxtil, disseny gràfic, disseny de moda i química. Aquesta preparació respon a les noves necessitats del sector de la moda. La mateixa empresa està prenent la iniciativa per a formar a aquests perfils únics, omplint un buit educatiu important.

(26) “En el nostre departament som desenvolupadors d'acabat en peces, una professió inexistent a les escoles. En el disseny es van crear noves professions. Per exemple, abans no hi havia dissenyadors làser, ara sí”. (Fernando Cardona. Jeanologia).

Les organitzacions necessiten cada vegada més perfils especialitzats i flexibles, capaços d'aportar valor i solucions als desafiaments contemporanis, la qual cosa impulsa al seu torn el desenvolupament de noves àrees d'estudi i pràctiques en el disseny. Estem presenciant una transformació en la qual el disseny no sols respon a les necessitats actuals, sinó que també crea i defineix nous camins professionals. No hi ha una organització igual a una altra. En conseqüència, les experiències relacionades amb el disseny en cadascuna d'elles són molt diferents. Poques regions del món tindran una major diversitat de sectors i de tipologies d'empresa que la Comunitat Valenciana.

A través de fragments d'entrevistes mantingudes amb responsables de diferents empreses, hem repassat un bon nombre de temes que conviden a la reflexió sobre l'ús real que es fa del disseny en l'àmbit empresarial.

Hem comprovat com, buscant la diferenciació competitiva a través del disseny, es poden desenvolupar productes amb la suficient càrrega inventiva com per a ser patentats i consolidar una posició de domini en el mercat. O com a vegades l'estratègia no passa per la innovació o la diferenciació, sinó per aprofitar les potències del disseny per a donar-li als nous productes un caràc-

ter atemporal. I que el disseny també ajuda al fet que els desenvolupaments científics o tècnics es mostren de manera clara a la societat, transformats en solucions pràctiques i assequibles.

Hem vist com el disseny s'utilitza com a signe dels temps acompanyant l'adaptació d'una companyia en un moment de relleu generacional. I com la renovació de les persones responsables de la gestió ha suposat una progressiva integració del disseny en les organitzacions com un recurs habitual, amb personal propi, fins i tot en un departament específic, o externalitzant el servei en funció de les necessitats.

Hem constatat que, per a la contractació de serveis de disseny, les empreses valencianes opten per professionals locals, que tenen un ampli prestigi més enllà de l'àmbit valencià. L'aprofitament de la notorietat del o de la professional del disseny comporta recórrer a perfils amb projecció mediàtica o a especialistes en un determinat àmbit per a aconseguir reconeixement. També és freqüent el contagi de l'interés pel disseny dins d'un mateix sector o d'un reduït àmbit geogràfic.

Hem observat com s'han incorporat a les organitzacions algunes noves professions relacionades amb el disseny o impulsades pel progrés tecnològic que aquest aporta. És especialment notable el desenvolupament

de l'UX-Design per al disseny de les experiències d'usuari, que pot arribar a modificar conductes i la valoració dels serveis prestats. De la mateixa manera que es reconeix el poder del disseny en el condicionament d'espais, fins al punt que determinen els nostres hàbits, la nostra salut i modifiquen la nostra percepció.

Així, hem recopilat en aquest capítol aquestes troballes derivades de la investigació sobre patrons d'ús del disseny en les organitzacions. El nostre propòsit és encoratjar a les persones responsables d'aquestes i a professionals del disseny a reflexionar i debatre entorn del paper del disseny en aquest moment històric.

# CONCLUSIONS

El resultat d'aquest estudi, realitzat a una selecció d'organitzacions de la Comunitat Valenciana de diferents activitats econòmiques, proporciona una guia sobre com realment s'implementa el disseny en la gestió empresarial. En això radica la rellevància de la investigació. La identificació dels nous patrons d'ús del disseny i el descobriment dels inspiradors insights ofereixen veritables oportunitats perquè les empreses es beneficien dels poders del disseny i arriben a aconseguir els seus objectius amb èxit.

Durant diversos anys, l'anàlisi de la relació empresa i disseny que s'ha dut a terme des de l'Observatori sobre l'Impacte del Disseny, Oid!, ha tingut com a objectiu arrebregar dades per a transformar-les en eines útils que augmenten la productivitat en l'ecosistema empresarial valencià. Amb aquesta investigació hem fet un pas més. S'ha aconseguit definir i comprendre, més profundament, els usos tàctics i estratègics del disseny en les organitzacions, així com els resultats que generen.

L'aproximació minuciosa, a escala reduïda i amb informació obtinguda de primera mà ha sigut essencial per a discernir la connexió directa entre les decisions en les quals intervé el disseny i els seus efectes en les organitzacions. A més ha possibilitat conèixer les necessitats quotidianes a les quals s'enfronta l'empresariat.



Cadascun dels relats compartits per cada organització és únic en si mateix. Un conjunt heterogeni de diverses accions per a aconseguir diferents objectius en diverses tipologies d'empreses. Però vinculats els uns amb els altres a través de l'ús del disseny. Es configura així un ampli espectre d'usos que revela les múltiples possibilitats del disseny en la gestió de les organitzacions i, allò més interessant, serveixen d'orientació per a usos específics.

Contemplar l'èxit des de la perspectiva del disseny implica abraçar la complexitat i singularitat de cada organització per a generar valor. Els patrons d'ús del disseny, com si de nutrients es tractara, aconseguen enfortir considerablement el creixement de les organitzacions i els proporcionen la vitalitat necessària per a prosperar en l'entorn empresarial.

No obstant això, cal assenyalar que l'èxit no està garantit només per comptar amb el disseny com a únic manteniment de l'empresa. El disseny ha de complementar-se amb altres elements nutritius i integrar-se en un context empresarial conscient i coherent, alinear-se amb la proposta de valor, perquè les organitzacions cresquen i florisquen plenament.

Edita

[ADCV, Associació de Dissenyadors de la Comunitat Valenciana](#)

Direcció

María Navarro

Direcció estratègica

Alicia García  
Kike Correcher  
Ricardo Fibla  
Vicente Blasco  
Xavier Giner

Investigació de camp

Pablo Mondragón

Coordinació

Romina Jaimovich

Textos

Alicia García  
Kike Correcher  
María Navarro  
Pablo Mondragón  
Vicente Blasco

Disseny i maquetació

Dídac Ballester

Impressió

La imprenta CG

Finançat per

Agència Valenciana de la Innovació.  
(Generalitat Valenciana)

*'Nou patrons d'ús del disseny en les organitzacions'* és una investigació desenvolupada en el marc de l'[Oid!](#) [Observatori sobre l'Impacte del Disseny](#), un projecte de l'ADCV.

D.L.: V-405-2024

ISBN: 978-84-09-58361-4

