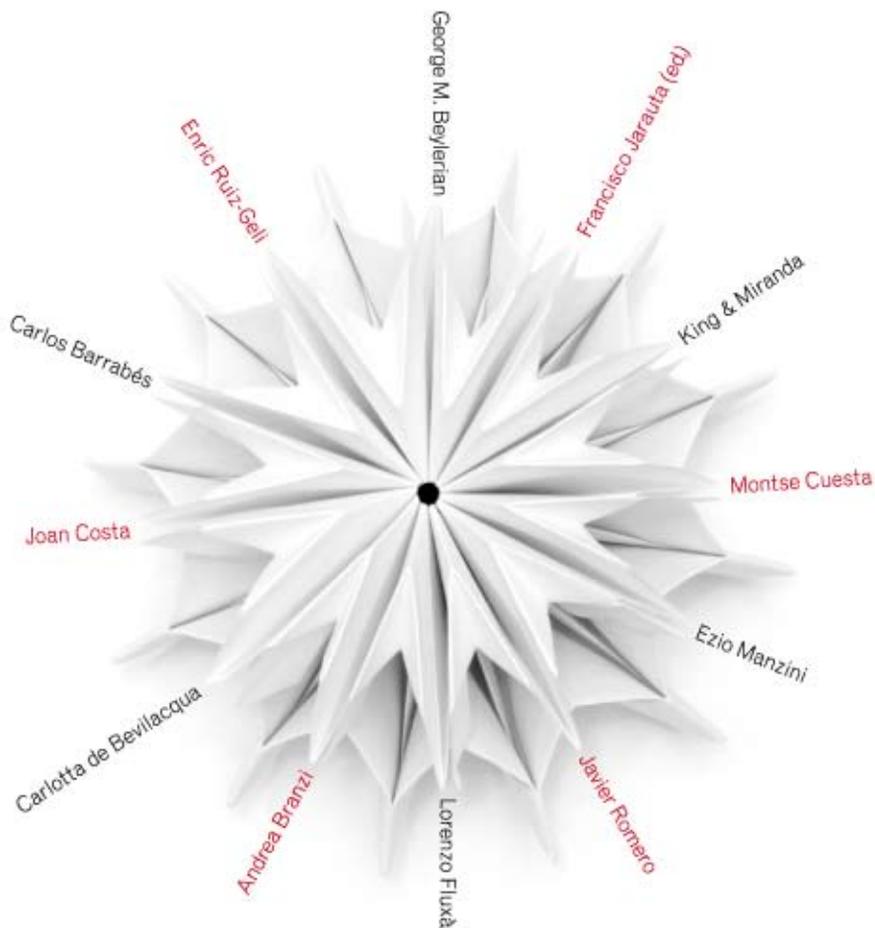
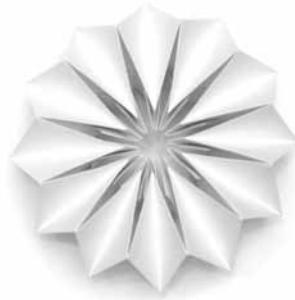


# Cuadernos de **Diseño**

Diseño, innovación, empresa



Cuadernos de Diseño



número 3

Diseño, innovación, empresa

Edición: Francisco Jarauta. Coordinación: Irene Porras y Pedro Medina. Traducciones de Ezio Manzini, Andrea Branzi y Carlotta de Bevilacqua: Francisco Campillo; de Perry King y George M. Beylerian: Joanna Porter. Diseño y maqueta: Estudio Manuel Estrada. Maquetación y diseño de portada: Creatividad IED. Fotografías: Carlos López. Imprime: Hermanos Gómez. Publica: Istituto Europeo di Design (Larra, 14. 28004 Madrid. T.: 914480444) y Barcelona (Torrent de l'Olla, 208. 08012 Barcelona. T.: 932385889). [www.ied.es](http://www.ied.es) ISBN: 978-84-937060-0-5 Depósito Legal: XXXXXXX © los autores y sus editores

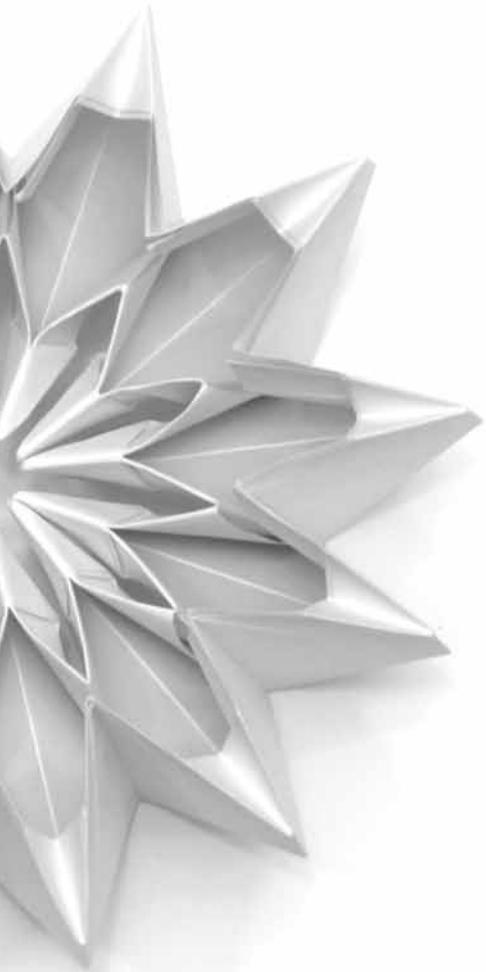
9 Presentación  
Francisco Jarauta

## CREATIVIDAD GLOBAL Y NUEVAS ESTRATEGIAS

- 23 Dentro y fuera de Troya  
King & Miranda
- 49 Los tres pilares que conducen al éxito  
Montse Cuesta
- 65 *Design* para una nueva economía  
Ezio Manzini
- 83 *Branding* en el tsunami digital  
Javier Romero
- 99 Usa zapatos, es más cómodo  
Lorenzo Fluxá

## PRÁCTICAS DE LA INNOVACIÓN

- 111 Del proyecto a la innovación  
Andrea Branzi
- 129 Environmental Innovation  
Carlotta de Bevilacqua
- 149 Diseño y creación de conceptos empresariales innovadores  
Joan Costa
- 167 Diseño global en la empresa  
Carlos Barrabés
- 183 A Green New Deal  
Enric Ruiz-Geli
- 199 Materials Matter  
George M. Beylerian



# Presentación

Francisco Jarauta

El debate sobre el *design* contemporáneo es cada vez más complejo. Una serie de nuevos contextos políticos, sociales y culturales, relacionados con los grandes cambios que definen y caracterizan nuestra época, ha determinado un cambio de dirección en la discusión actual. Y desde el *design* y sobre el *design* podemos identificar hoy nuevos problemas, más próximos las condiciones derivadas de los cambios culturales del habitar humano que de ciertos análisis centrados en experimentos formales y estéticos de décadas anteriores. Una situación que, a su vez, debe ser pensada desde una perspectiva global, acorde con las condiciones de nuestra época, marcada por grandes tensiones y diferencias dentro de una creciente homologación planetaria. El mapa que resulta de este cambio de posición es sorprendente. El *design* ha pasado a ser actualmente uno de los laboratorios de análisis y discusión más activos con relación al debate contemporáneo sobre los modelos civilizatorios, los estilos de vida que la humanidad está en proceso de realizar, en el largo y complejo sistema de respuestas a las condiciones derivadas de una creciente complejidad, siendo esta apropiación de los interrogantes generales de la época el territorio por excelencia de la discusión, marcada principalmente por la incertidumbre de cara al futuro.

Zygmunt Barman en uno de sus recientes ensayos, *We, the Global Bystanders*, daba cuenta de un síndrome particular que podría caracterizar el comportamiento intelectual de muchos de nosotros. Las rápidas y profundas transformaciones que ha sufrido nuestra época en las últimas décadas, la imprevisibilidad de los cambios, la agitación de los acontecimientos, nos han convertido en "espectadores globales". Ante nosotros discurre con aceleración insospechada una serie de situaciones y hechos que hay que pensar en su articulación para poder entender la dirección de los mismos y sus consecuencias. Entre la ya inmensa literatura sobre la cuestión, sigue siendo de obligada lectura el trabajo dirigido por David Held y Anthony McGrew, *Global Transformations. Politics, Economics and Culture*, y la discusión generada por el mismo.

En esta dirección, la globalización se ha convertido en el punto central de todos los análisis. La profunda reorganización de la economía mundial ha generado cambios fundamentales tanto en el sistema político como en las formas de organización social, sin olvidar la tendencia a la homologación de las diferentes culturas y concepciones de la vida, procesos éstos acelerados por la planetarización de las tecnologías de la comunicación. El resultado de estos procesos es la aparición de una nueva complejidad, frente a la que nuestros viejos instrumentos de análisis resultan insuficientes, obligándonos a construir nuevos conceptos con los que interpretar las transformaciones actuales del mundo, así como las tendencias que rigen la configuración de futuro.

En el panorama de los cambios, el debate sobre las formas de la cultura ha adquirido a lo largo de las últimas décadas una rele-

vancia especial. Por una parte, asistimos a un proceso de homologación de las formas de vida, de los sistemas culturales, cada vez más próximos en sus definiciones y usos; por otra, a la resistencia a dicho proceso, poniendo en juego formas varias de defensa de la identidad y de la particularidad, ya sea étnica, lingüística o religiosa. La identidad se ha convertido en una de las cuestiones más problemáticas y difíciles de resolver en el mundo contemporáneo. La relativización de los referentes culturales y simbólicos del mundo moderno ha convertido la identidad en una cuestión central, dando lugar a una reflexión cargada de intensidades obsesivas y deudora de la pérdida de seguridades que acompaña su problematización. La emergencia de lo Otro, en la medida en la que se afirma desde su radical particularidad, obliga cada vez más a aceptar un punto de vista más complejo y tolerante, verdadero laboratorio en el que se repiensen los parámetros de nuestros modelos políticos, culturales y éticos. Queramos o no, estamos abocados a una situación marcada por un progresivo mestizaje. Y si se habla hoy de una cultura de la postidentidad, *-Culture's in-between*, dirá H.K. Bhabhaes para indicar los procesos de desplazamiento que descentran y permeabilizan los referentes tanto simbólicos como imaginarios de las culturas contemporáneas. Analizar estos desplazamientos es algo más que un simple ejercicio crítico. Se trata de ir más allá de ciertos planteamientos que se agotan en una nueva reflexión edificante, para pasar a la construcción de nuevos modelos de interpretación, próximos a las complejidades crecientes, que nos permitan no solo adecuar nuestra mirada a esta nueva perspectiva, sino que hagan también posibles políticas que, lejos de supues-

tos privilegios administrados desde identidades imaginarias, nos acerquen a nuevas formas de tolerancia y libertad.

Por otra parte, es importante relevar otros aspectos que contextualizan históricamente el debate sobre la cultura en las últimas décadas. Ha sido Frederic Jameson quien, partiendo de las hipótesis que Daniel Bell o Alain Touraine en los años '60 habían desarrollado sobre la llamada por ellos *sociedad postindustrial*, ha podido identificar las *trends* o tendencias de un nuevo proceso de adecuación de los modelos morales, políticos y estéticos, etc., con los que la tradición moderna había dado sentido a su experiencia. Ha sido igualmente Peter Eisenmann quien ha insistido en el análisis de este proceso, recorriendo las grandes ficciones sobre las que se levanta la construcción de la época moderna. Y más recientemente, Ottfried Höffe ha insistido, en su ensayo *Moral als Preis der Moderne*, en la lógica de un proceso regido por la generalización y predominio de la racionalidad económica y la reducción de los componentes morales.

Este proceso nos remite, dice F. Jameson, al papel central que juega la llamada *industria cultural* en el proceso de construcción y legitimación de los nuevos estilos de vida de las sociedades postindustriales. Si algo ha caracterizado, a lo largo de estas últimas décadas, el comportamiento de la cultura ha sido precisamente la modificación de su función social. Aquella autonomía de lo cultural que caracterizó otras épocas, es decir, su existencia utópica o crítica, ha quedado hoy reconducida a un espacio neutro, homologado por la función que toda mercancía tiene. En el gran espacio del mercado cultural, todos los productos se rigen por aquella lógica

que los sitúa en el sistema de distribución y consumo correspondientes. Una lógica, en definitiva, que atraviesa todos los espacios de apropiación y uso de los referentes culturales de nuestro sistema, sea privado o público.

Ha sido Manuel Castells, en *La sociedad de la información* quien, de manera más sistemática, ha establecido los diferentes procesos que se hallan en la base de la configuración de las sociedades contemporáneas. Las transformaciones que éstas han experimentado se deben básicamente a la revolución tecnológica fundada en los nuevos sistemas de información y comunicación, a la reestructuración del capitalismo y a la difusión de las lógicas de las redes en todas las formas de organización. Resultado de dichos procesos ha sido la formación de un nuevo modelo de estructura social, de valores, de instituciones que, con variaciones, parece caracterizar a las sociedades de los países desarrollados y a su articulación en el conjunto del planeta.

Nadie duda de que la generalización de los nuevos modelos de información y comunicación ha sido uno de los principales factores en el proceso de transformación del mundo contemporáneo. Y el concepto que mejor describe sus efectos no es otro que el de la *sociedad del conocimiento*. Se trata de un cambio radical en los procesos de acceso, apropiación y uso del saber y del conocimiento, que modifica los comportamientos de aprendizaje e instrumentalización del saber. La *sociedad red* nace como una nueva utopía, como modelo y proyecto al que tienden las sociedades del futuro. La adecuación a este modelo representa hoy en día uno de los desafíos principales de cualquier política educativa o cultural.

Se trata de inducir, formar, adecuar la percepción y las actitudes intelectuales a las condiciones de saber de las nuevas sociedades. Todo nuestro sistema de conocimiento bascula en la dirección de un proceso fuertemente acelerado, capaz de suministrarnos un tipo de información que supere cualitativamente los modelos sobre los que se ha construido todo nuestro anterior sistema de aprendizaje y conocimiento.

La adecuación a esta nueva situación conlleva un proceso múltiple de adaptaciones estructurales y estratégicas. Anthony Giddens planteó las condiciones para la construcción de una segunda modernidad o modernidad reflexiva, acorde con las condiciones de la época y sus desafíos. Esta adecuación solo será posible mediante una cultura de la innovación que abarque los procesos y los métodos competentes para el desarrollo de mecanismos eficaces. Las políticas de innovación deben tener hoy prioridad estratégica en todos los ámbitos. Deben ser acompañadas de marcos normativos y de procedimientos adecuados para su desarrollo. A este efecto, nos resulta tristemente evidente como seguimos practicando modelos obsoletos que impiden una verdadera innovación. Es necesario articular los diferentes segmentos económicos, sociales, culturales, etc. a la hora de postular un verdadero modelo de desarrollo. Todas las instancias económicas, sociales y educativas deben participar en la construcción de los modelos que garanticen un proceso de desarrollo competente cara a las exigencias del futuro. En este mismo ámbito, merece una particular atención el debate actual sobre los modelos educativos y formativos y la orientación de los procesos escolares en sus diferentes niveles. Todos

los gobiernos tienen sobre la mesa su correspondiente libro blanco sobre la educación. La necesidad ineludible de adaptarse a las condiciones de la sociedad del conocimiento, la urgencia por solventar la distancia tecnológica respecto a los modelos heredados, obliga a un trabajo generoso que priorice los aspectos educativos sobre otros, garantizando la correspondiente financiación.

En esta dirección debe ser valorada la propuesta del Instituto Europeo de Design a la hora de orientar su nueva estrategia de relación con las empresas. La tarea de una cualificada formación pasa por la implementación y desarrollo de métodos y experiencias abiertas, en las que se den la mano los proyectos de investigación de las empresas con las oportunidades de experimentación y trabajo del IED. Se trata de un proyecto que posibilite una participación cada vez más activa de ambas partes y que articule tanto los intereses de las empresas, a la hora de explorar y definir sus programas, como la capacidad de innovación de los alumnos en sus diferentes niveles formativos. La creación de estos nuevos laboratorios de trabajo garantizará, en el futuro, una respuesta a los objetivos de las empresas y del IED y, sobre todo, servirá a una formación más cualificada de los futuros profesionales del *design*.

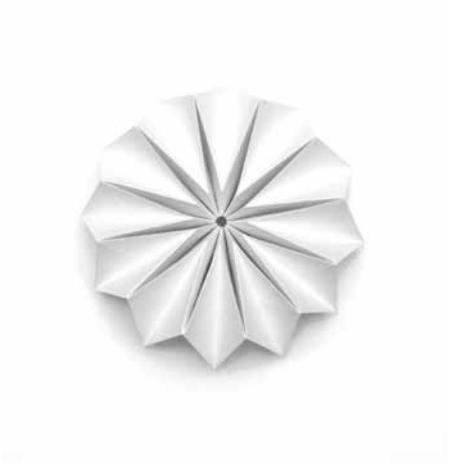
Todas estas ideas, adquieren un sentido específico cuando las referimos al campo del *design* y de la cultura del proyecto en general. En efecto, un proyecto puede definirse como una invención para responder a un problema habitacional o de vida, sea cual sea su dimensión y tipología. Y es a la hora de establecer la propuesta de un proyecto concreto cuando entran en conflicto las diferentes variantes en juego. Para unos, el *design* debe producir nuevas fun-

ciones, cara a los nuevos estilos de vida, entendiéndose como un ejercicio utópico, un fragmento del futuro que acontece ya sin respetar la ruta del tiempo. Para otros, el proyecto debe mediar entre las diferentes circunstancias, debe ser quien articule los distintos contextos en los que se inscribe, respondiendo a las condiciones de uso previstas. Se trata de un equilibrio mesurado, inteligente, en el que se encuentran la pasión cívica, junto al juego creativo y la idea. Se construye con ideas, pero estas deben cruzarse con el mapa de aquellos lugares sobre los que se edifica. Esta dificultad ha sido interpretada de maneras bien distintas a lo largo de la historia. De ahí la necesidad de una relación crítica con la tradición, con la historia, con la teoría del *design*, y con la cultura del proyecto. Relación crítica que debe ayudar a interpretar desde las condiciones actuales la complejidad que acompaña a las nuevas formas del habitar.

Rem Koolhaas define como *junk space* al espacio aleatorio en el que se inscribe todo proyecto. Se trata de reconocer la serie de decisiones previas que proceden del espacio mismo, de su inscripción social y cultural. Son condiciones que están ahí y se imponen con la lógica de los hechos. Se trata también de entender como la máquina constructiva impone sus exigencias tantas veces innegociables. Entre una y otra, es la interpretación la que se constituye en el centro de la experimentación misma, de la idea que regirá el proyecto.

Creo que es en el contexto de este nuevo marco de problemas donde el *design* debe establecer su reflexión y práctica. Es acertadísima la opinión de Jeffrey Kipnis al insistir en la pertinencia

de considerar el valor social y cultural de la libertad como una de las metas de lo individual y lo colectivo. Una frontera que resulta, políticamente hablando, cada vez más problemática. Ideas como las propuestas por Rem Koolhaas, Stefano Boeri y Sandford Kwinter, entre otros, hace ya unos años en *Mutations*, o la más reciente propuesta de Bruno Latour y Peter Weibel en *Making Things Public*, hace apenas unos años en el ZKM, podrían ser los referentes problemáticos para una discusión abierta sobre estas cuestiones. Lo importante es construir una nueva forma de pensar, acorde con las condiciones de la nueva complejidad. Hoy, por ejemplo, la ecología nos obliga a pensar la ciencia y la política al mismo tiempo, tal como Ezio Manzini, de una manera militante, lo reivindica. Es la debilidad de ciertos discursos sobre la sostenibilidad lo que hace que terminen siendo un inútil pliego de buenas intenciones. Si nos situamos en esta perspectiva, todo lo que tiene que ver con la cultura del proyecto debe ser repensado. John Berger lo recordaba recientemente: "la primera tarea de cualquier cultura es proponer una comprensión del tiempo, de las relaciones del pasado con el futuro, entendidas en su tensión, en la dirección en la que convergen con tradiciones y esperanzas, sueños y proyectos". *Comme le rêve le dessin!* Sí, como el sueño, el proyecto, en esa extraña relación en la que se encuentran las ideas y los hechos, es la tensión de un afuera que la historia transforma y el lugar de un pensamiento que imagina y construye el futuro.



CREATIVIDAD GLOBAL  
Y NUEVAS ESTRATEGIAS



## Dentro y fuera de Troya

Perry King / Santiago Miranda

Atravesar puertas y fronteras cargados de mercancías es un trabajo que los hombres llevan a cabo desde tiempo inmemorial. Intercambiar y comprar representa aún hoy una forma de conocimiento recíproco entre los seres humanos: cada vez que compramos, vendemos o intercambiamos productos atravesamos una frontera invisible, la que nos separa del otro. Los objetos artificiales que los seres humanos inventamos, ideamos, producimos, distribuimos, vendemos y compramos, regalamos y robamos, utilizamos y reparamos, olvidamos y destruimos, llevan consigo una carga invisible y densa, un equipaje, un pasaporte y un salvoconducto que abren el paso de las aduanas personales. Cada ser humano es como una ciudad de Troya asediada, la cual, a su vez, rodea en asedio otra, en un trasiego sinfín de Helenas y Caballos, un ir y venir que nos une y nos separa.

1 Las tres intervenciones de Perry King y Santiago Miranda que componen este texto tienen como títulos: Innovación, Continuidad y Caligrafía. Como ellos mismos explican: "La lengua es un elemento estructurador de nuestro trabajo. Somos un español y un inglés; trabajamos en Italia, hablando italiano, quizá no del todo bien, pero italiano en definitiva. Cada una de esas tres culturas se encuentra presente en nuestro método de trabajo y en sus resultados, por lo que nos ha parecido importante mantener su presencia en los textos que siguen." En el original, las intervenciones que se realizan entre ambos, como la introducción, estaban escritas en italiano, mientras que los cinco textos restantes en español y en inglés.

Pasar de mano en mano, cruzar puertas, contaminar certezas, hacer que se desmoronen firmes baluartes fiscales o militares con la mera seducción de un color, de una forma o de una función suponen un humilde trabajo solitario y, al mismo tiempo, social. Producir y mostrar seductores oropeles al rehén sitiado es una práctica simétrica y especular respecto a la erección de inexpugnables fortalezas: ambas están condenadas a anularse recíprocamente en una permuta simbólica: "Dame algo tuyo a cambio de algo mío". No hay que engañarse, no estamos ante ninguna utopía; se ha dicho siempre: "El tiempo es oro".

Al trabajar, el hombre transforma su tiempo en dinero, con el que adquirirá productos útiles e inútiles, hermosos y horribles, agresivos, peligrosos, obscenos o sublimes, según una escala de valores que podemos sin duda racionalizar, pero que difícilmente podremos prever.

En el interior de cada objeto conviven tensiones, que percibimos seductoras, repugnantes o indiferentes, de acuerdo a una química personal e inefable. Estas tensiones constituyen el ADN del objeto, lo que lo convierte, algunas veces, en Caballo de Troya.

SANTIAGO MIRANDA

## Innovación

El esfuerzo del amanuense fue escribir en forma indeleble sobre la página, intentando corregir lo menos posible, pues una página con correcciones era considerada imperfecta. Si escribir tenía sus técnicas, borrar también. De hecho, ya sobre el pergamino existía una técnica de raspado del texto original, para corregir errores

o para utilizar totalmente el soporte para un nuevo texto: era el palimpsesto. Luego llegó la impresión con caracteres móviles y las formas del saber encontraron caminos cada vez más rápidos de transmisión.

Hoy, después de Gutenberg, de Manuzio y de la Enciclopedia, estamos asistiendo a una nueva revolución que tiene como base, de nuevo, el sistema de escritura y reproducción de un texto. Esta revolución, cuyos efectos futuros logramos apenas intuir, se apoya idealmente sobre los tres parámetros que ya sirvieron a Gutenberg: la técnica de impresión, el soporte y la tinta.

Una pequeña y muy dinámica empresa americana, E-Ink, está concluyendo la puesta a punto de un nuevo tipo de soporte, de una tinta compatible y, consecuentemente, de una técnica de impresión y cancelación inmediata y sin defectos. Basándose en los estudios que ha realizado el físico Joe Jacobson en el Media Lab del MIT sobre la tinta digital, la empresa ha comenzado a probar un nuevo tipo de soporte plano, flexible, plegable y fino como un papel, capaz de recibir textos e imágenes, que pueden ser, a voluntad, sustituidos por otros textos e imágenes. En otras palabras, está naciendo el E-book o libro de Una Sola Página.

Por un momento volvamos al pasado. Reproducir indeleblemente fue, por mucho tiempo, una frontera difícil de alcanzar. Gutenberg y Manuzio lo consiguieron *sobre* una superficie que el papel les ofrecía de forma económica. Hoy la gran revolución es no depositar o imprimir *sobre* la superficie, sino excitar *dentro* del soporte. El nuevo papel digital contiene millones de esferas microscópicas compuestas de dos hemisferios: uno blanco y otro negro. Orientan-

do convenientemente los hemisferios negros hacia la parte visible de la página es posible componer textos o imágenes.

Así ha nacido el libro o el periódico digital, que como un nuevo y más perfecto palimpsesto permite escribir y leer infinitos mensajes en una única página. No parece que esta innovación pueda, por el momento, desterrar el libro tal y como lo conocemos hoy. Lo que sí desterrará es el recelo a leer en un ordenador.

Todos sabemos que es más cómodo leer un libro o un periódico que la más plana y moderna pantalla; desde hoy no será así. A nuestro horizonte se asoman nuevos mitos y nuevas imágenes poéticas que no están apoyadas, depositadas o impresas *sobre* la página, sino prisioneras fugaces *dentro* de la página. Viajar ligeros con la biblioteca a cuestas, en una sola página, será posible.

¡Qué alivio saber que Borges ha muerto!, que por una vez el destino le ha sido amigo y le ha ahorrado saber de ese prototipo tembloroso e imperfecto todavía, pero que seguramente terminará por ocupar un lugar en nuestras vidas.

Adolfo Bioy Casares, amigo y compinche de Borges en tantas agilísimas aventuras literarias, nos ha dejado una hermosa historia: *La invención de Morel*. En ella el mundo virtual se hace insoportable al protagonista, demasiado tangible y aquejado de soledad para contentarse con reflejos repetidos y fugaces. Este síndrome oteado por el vigía Bioy Casares, quizás sea una E-enfermedad del futuro, que nos llegará silenciosa a través de nuestra flamante Biblioteca de Una Sola Página.

¿Qué será de nuestro deseo de posesión? ¿Qué será de la compañía que esta posesión otorga? ¿Rodearse de libros no es como

rodearse de amigos? ¿Cómo será posible sentirse rodeado por una sola página? ¿Qué será de los sábados lluviosos de invierno, cuando con una buena copa y una manta sobre las rodillas jugamos, rodeados de libros, a saltar de un soneto a un ensayo, de un prólogo a un índice buscando como Alonso Quijano, aquello que sabemos no es un encuentro sino la constatación de una pérdida?

Como cada innovación, ésta también traerá consigo nuevos mitos y nuevos ritos, porque el ser humano es siempre descubridor de nuevos dolores y de nuevos placeres; quizás olvidándolos o solo sustituyéndolos con otros que le son similares, en una mordida de cola circular y vertiginosa, que nos hace añorar la manta sobre las rodillas apenas sustituida por el ratón navegante y el parpadeo de la pantalla perennemente en red. La innovación es un ejercicio muy saludable que pone fuera de juego las certezas que, como murallas, nos protegen, pero también nos aprisionan. Cada innovación, por pequeña que sea, impone un aprendizaje, y cada aprendizaje es un camino con múltiples bifurcaciones. Volviendo a Borges, la innovación conlleva un paseo por los jardines que se bifurcan, y en cada esquina una decisión y un encuentro o una pérdida, según se mire. En los últimos años hemos asistido al derrumbarse de una certeza, quizás la más utópica: El futuro será confortable.

Tan anclados estábamos en el recuerdo del trabajo físico, del cual el hombre ha huido por milenios que, enceguedidos por esta memoria biológica, habíamos proyectado una vida confortable, lejana del esfuerzo y de la constricción del trabajo manual.

De buenas a primeras estamos constatando que la liberación del trabajo físico conlleva también una añoranza de sensaciones físi-

cas imposibles de probar en la vida contemporánea. ¿La mirada exhausta del *jogger* ciudadano no es parecida a la del jornalero al final de la recogida de algodón, garbanzos o uva, a la del escoria-dor del crisol de la fundición, a la del cantero o a la del minero? De nuevo, no le habíamos pedido permiso al cuerpo. Los músculos no quieren un futuro confortable. Un cuerpo oxidado será, cada vez más, un cuerpo inmoral.

La primera preocupación de Robinson Crusoe después del naufragio fue recuperar de la maltrecha nave todo lo que en el futuro hubiese podido serle útil. Cada innovación es un naufragio, que nos hace entrever nuevos modos de vida y de creación, para los cuales debemos pertrecharnos con las nuevas herramientas que conlleva, pero también con el afilado de las antiguas, aquellas que quedaron en el maltrecho bajel; al cual volveremos una y otra vez, como Robinson, con una práctica de tango apretado y sensual hasta que dejemos las bodegas vacías.

Las Bibliotecas de Una Sola Página no serán el grado cero de la escritura, sino el núcleo hiperdenso que la contiene toda. De nuevo, la innovación nos hace vislumbrar un escenario diferente del de la más dura utopía.

En el bellissimo film que François Truffaut realizó sobre el cuento de Ray Bradbury *Fahrenheit 451*, una nueva Atenas se rebela a la brutal dictadura que ha prohibido la lectura destruyendo todos los libros, quemándolos. De hecho, a 451° F el papel entra en auto combustión. En una forma extrema de lucha, cada libro será adoptado por una persona que lo aprende de memoria y lo deja en herencia a otra, de modo que los tiranos destruyan el papel pero no las his-

torias. Estos conjurados se transforman en volúmenes vivientes. Esta historia parte del amor compartido por los libros y de la constatación de que una biblioteca es muy parecida a una ciudad, cada habitante tiene un carácter propio, como cada libro. ¿Cuál sería el cuento que Bradbury, Borges, Bioy Casares o Cunqueiro dedicarían a la innovación del E-book? ¿Qué riqueza mayor que todos los libros en una sola página y cuál mayor soledad?

PERRY KING

### Innovación

Durante aquel interminable asedio los troyanos hablarían sin cesar sobre la guerra; habrían analizado todos los detalles de las estrategias de sus enemigos y opinado sobre cada uno de sus líderes; debatido sobre su personalidad y cualidades, sus virtudes y puntos flacos. Estoy convencido de que durante esos diez años repletos de horas de guardia inacabables y casi siempre sin incidentes, mientras observaban el campamento griego desde las almenas de los muros de la ciudad, o mientras avistaban las embarcaciones y tiendas de campaña distribuidas por la playa, cualquier mención del nombre de Ulises habría dado lugar a reacciones de repulsa y crítica.

Tras todos esos años ya le conocerían bien, y sabrían que era un mentiroso y un tramposo; un peligroso enemigo, sin duda, pero también un ser indigno, preocupado solo por protegerse a sí mismo.

Era una persona que había intentado, sin éxito (afortunadamente para nosotros, pero para desgracia de los troyanos), evitar verse

involucrado en la guerra. En esa ocasión había fingido estar loco, arando la playa de Ítaca y sembrándola de sal, un gesto de tal belleza poética que debería haber convencido a todos de sus verdaderas cualidades.

No tenía ningún parecido con un héroe ideal, como era, por ejemplo, el noble Héctor, un personaje hacia el que, a pesar de la distancia en el tiempo y el lugar, solo se puede sentir simpatía y admiración. Como enemigo no tenía ni punto de comparación con Aquiles o su primo Áyax, tan bellos, valientes y nobles que ni siquiera los troyanos habrían podido evitar sentir respeto y admiración hacia ellos.

Nosotros también tenemos sentimientos ambiguos hacia él. Conozco a muchas personas llamadas Aquiles, pero pocos padres se atreven a llamar Ulises a su hijo. Era un pícaro, experto en lo que ahora conocemos como las malas artes, y un maestro del lenguaje. Basta con recordar su regreso a Ítaca, el tiempo que le llevó volver con Penélope... ¿cómo le explicó los siete años que pasó con Calipso y el año que estuvo con Circe?

La primera vez que me contaron la historia de cómo convenció a Agamenón de que era él quien merecía la armadura de Aquiles, cuando la madre de éste se la ofreció a aquel que mejor hubiese defendido el cuerpo de su hijo, recuerdo haberme sentido horroizado y desolado ante su avaricia y egoísmo. Todos sabían que Áyax era quien merecía la armadura. No solo era primo de Aquiles, sino que además era considerado por todos, después del propio Aquiles, como el guerrero griego más valiente y poderoso. Sin embargo, solo con la fuerza de sus palabras, consiguió convencer a

Agamenón para que se lo diese a él, en un acto de humillación tan descomunal que llevó a Áyax al suicidio.

Ulises es recordado como uno de los grandes héroes, pero es un héroe muy humano. Lo reconocemos como uno de nosotros, aunque a escala mucho mayor, por supuesto, pero, aún así, se trata de un héroe contemporáneo con carencias también contemporáneas. Y todos sabemos que este héroe contemporáneo da mucho más de sí, que no es solo un mentiroso, un tramposo y un experto en malas artes. Por poner un ejemplo, también es un innovador.

En mi diccionario *Concise Oxford*, el verbo “innovar” se acompaña de una definición que me parece muy poco satisfactoria. Según el diccionario, significa “dar lugar a novedades o cambios”. Es una descripción decepcionante porque las “novedades” son cosas que encontramos en ferias o tiendas de recuerdos, y los “cambios” no tienen ningún valor intrínseco, mientras que la innovación ha adquirido cualidades positivas e importantes para mí.

Así, Ulises resulta lo suficientemente innovador como para dotar la definición de innovación del peso necesario, ya que aquel caballo que inventó, el Caballo de Troya, supuso una novedad que cambió las cosas. De hecho, consiguió modificar nuestra forma de ver y de pensar, y las innovaciones a las que dio lugar siguen siendo importantes para nosotros. Sin ellas ¿quién se acordaría de la guerra?, Héctor y Aquiles serían dos de los muchos olvidados que murieron por un motivo tan poco satisfactorio como que un hombre llamado Paris se fugase con la mujer de otro. De hecho, sin las innovaciones de Ulises, Homero no habría tenido nada sobre lo que escribir.

SANTIAGO MIRANDA

## Continuidad

Utensilios, menaje, muebles y juguetes nos abandonan continuamente. Terminan un ciclo de vida con una parte de la humanidad entera. No estoy hablando de nuestro personal abandono u olvido. No me refiero a lo que dejamos en el desván y que aunque antiguo es aún recuperable, sino de objetos y utensilios inservibles porque hemos olvidado su uso, nos falta el oficio, la costumbre o el deseo. Por eso, como son educados, se esconden a la vista hasta convertirse en anacrónicos vestigios. Muebles y juguetes incómodos y aburridos, que en el mejor de los casos terminarán en un museo, pero que casi siempre acaban junto a la zorra disecada en algún restaurante en el que, huérfanos, buscamos aquellos callos a la manera de la abuela. Muchos de estos instrumentos son ejemplos de un extraordinario buen diseño y casi siempre estaban pensados como extremidades de nuestro cuerpo, sustitutos de nuestras manos, incapaces de realizar todo el trabajo que la humanidad iba inventando.

Como la hoz silenciosa y curvada, de política memoria, jubilada por el desbrozador rumoroso pero que permite al hombre una posición erecta que la hoz le impedía. Durante muchos años existió una producción de "hoces a medida" y muchos jornaleros llevaban la propia al tajo, pues era más cómoda de usar, pero, sobre todo, confería una indiscutible dignidad dentro de la pobreza: "no tenías tierra pero tenías herramienta y oficio, a veces entre corte y corte, enderezándote, podías afilarla y no había capataz que chistase ante esa pausa tan profesionalmente ejecutada". Las "hoces a medida" las hacía el herrero, que miraba las manos, los brazos y

la altura del futuro propietario, el cual luego, se tallaba el mango en madera, probándolo y volviéndolo a probar, hasta convertirlo en el calco de la propia mano. Una hoz duraba casi toda la vida y el afilarla era un arte que añadía belleza y luz al filo, sin comerse demasiado la hoja.

Las hoces heredadas eran como un testimonio que pasaba de padre a hijo y, como las herramientas del carpintero, el torno del alfarero o el yunque del herrero, podía ser considerado un cetro o unos grillettes, según un sentir personal e íntimo, que, como tal, se quedaba dentro. Hoces, molinillos de café, mantequeras, huevos de madera para zurcir calcetines, trípodes de afiladores andarines, botijos y cántaros que fueron frescos antes del todo *on the rocks*, nos dejan porque no sabemos qué hacer con ellos, porque los hemos sustituido con otros objetos o porque, muerta la abuela, nadie zurce los calcetines.

¿Y del trompo qué? Desde Babilonia millones de trompos han girado sobre la Tierra y hasta el zagal más zoquete sentía porqué el mundo gira, sin necesidad de un complejo modelo virtual. Prueben a decirle a un chico en Milán que la Tierra gira como un trompo, solo si es muy educado no le llamará "carroza".

Continuidad no quiere decir inmovilidad. La continuidad de los objetos está unida a su utilidad, sin utilidad primaria los objetos desaparecen, como desaparecen las convenciones sociales o las costumbres; pero no nos engañemos, detrás de la palabra "utilidad" se celan razones económicas y afectivas, productivas y poéticas, que configuran una panoplia de armas, con las cuales los objetos se defienden como jabatos hasta el final.

El inicio del siglo XX ve un acelerarse increíble en el nacimiento de nuevos objetos, en la jubilación de antiguos y en la desaparición total de otros. Cien años después somos tan conscientes de lo fugaz de la posible continuidad de los objetos, del desorden emocional que nos produce el abandono de trompos y botijos o, de la próxima orfandad en que nos dejarán el papel carbón y los discos microsuros, que nos vemos obligados a reconsiderar nuestra relación con el mundo artificial. Por una parte, una urgente e interesantísima búsqueda laica de aquello que sirve, no poluciona, es reconvertible, económico y, no en último lugar, estimulante para la humanidad y, por otra, la constatación de que cada utensilio, mueble o juguete es como una palabra dentro de una dilatada narración y que su sustitución, o pérdida acelerada y sin criterio, nos hará perder el sentido de la misma, confundiendo griegos con troyanos.

PERRY KING

## Continuidad

Este verano pasé unos días en Sicilia, en Siracusa, una bella ciudad con un pasado glorioso. En el mundo antiguo, su belleza, poder e importancia política solo eran comparables a las de Atenas, Cartago y Roma.

Tuve la oportunidad de ver en el antiguo teatro griego una representación de la obra *Hécuba*, escrita por Eurípides cerca del 450 a. de C., una experiencia muy conmovedora, tanto por la propia obra como por el marco incomparable en el que tuvo lugar la representación. Lo que más me impresionó fue la dignidad con que el autor dotó a las mujeres troyanas derrotadas, en contraste con

el comportamiento duro y cínico de los conquistadores griegos, quienes eran, al fin y al cabo, sus compatriotas.

La obra supuso un placer para mí, y, una vez de vuelta, cuando hablé de ella con Santiago, nos percatamos de que las diferencias y similitudes entre los griegos y los troyanos y la historia del cerco alrededor de Troya podían convertirse en un vehículo para la presentación que ahora les ofrecemos, como un modo de transmitir nuestra opinión del mundo contemporáneo por medio de una antigua historia por todos conocida, que ha adquirido una validez universal.

Hécuba, reina de Troya y esposa de Príamo, dotó de enorme valor al concepto de continuidad. La obra trata sobre su desesperación cuando, prisionera tras el saqueo de su ciudad y la muerte de su marido, es testigo de la muerte de sus hijos, la esencia misma de la destrucción de la continuidad.

Seguro que recuerdan la historia. Su hija Polixena se enfrenta a la muerte con noble dignidad, al ser sacrificada en honor al difunto Aquiles, justo cuando Hécuba descubre el asesinato de su hijo menor Polidoro, el único que quedaba con vida, a manos de su vecino, el rey Polimestor, con quien lo habían dejado. Como saben, Hécuba atrapa en su tienda de campaña a Polimestor y a los dos hijos de éste, aprovechando su avaricia y gula, y lleva a cabo su terrible venganza, dejándolo ciego y matando a sus hijos. Ciego, Polimestor pide justicia a sus nuevos aliados griegos, pero Agamenón se pone del lado de Hécuba. Decide que Polimestor ha traicionado la sagrada tradición de la hospitalidad, y que, por tanto, ha obtenido su merecido.

En la obra teatral la continuidad y la tradición parecen ser casi sinónimos, o, al menos, estar conectados entre sí de alguna manera durante los lamentos de Hécuba por la pérdida de su familia, su hogar y sus pertenencias. Es posible que ésta no fuese la intención de Eurípides, y que simplemente se deba a nuestra reacción, hoy en día, cuando la tradición, sobre todo en lo referente a la forma, parece legitimar nuestro sentido, y nuestra necesidad, de continuidad. El día siguiente visité la catedral de Siracusa, situada en el punto más elevado de la hermosa isla de Ortigia, el corazón de la vieja ciudad. La fachada principal se halla en el lado más largo de una elegante plaza ovalada, repleta de nobles palacios barrocos. Fue construida a finales de la larga etapa en la que Sicilia se gobernaba desde España, tras el catastrófico terremoto de 1693, en el que se destruyó la fachada anterior. El arquitecto fue Andrea Palma, quien creó un diseño en un estilo ahora conocido como barroco siciliano. Hasta ese momento la fachada probablemente fuese de estilo románico, al igual que el interior, construido tras la derrota de los árabes por los normandos, marcando el final de un dominio que había comenzado en el 878, durante el cual creo que se construyeron las bóvedas del tejado, cuando el edificio era una mezquita. Los árabes les habían arrebatado la ciudad a los bizantinos, quienes habían transformado el edificio en una iglesia cristiana por medio de la construcción de los muros laterales con alargadas ventanas, y rellenando los espacios entre las enormes e imponentes columnas dóricas, aún visibles hoy en día, que formaban el edificio original, un templo griego dedicado a Atenea, construido en el siglo V a. de C.

Este templo había sido respetado por los romanos cuando conquistaron la ciudad en el 212 a. de C., tras un cerco que duró dos años y durante el que Arquímedes perdió la vida en sus intentos por defender la ciudad en la que había nacido.

Los romanos parecen ser los únicos que dejaban las cosas tal como las encontraban, y se cuenta que se quedaron tan impresionados con la belleza de la ciudad que no destruyeron los edificios públicos, aunque también hay quien dice que el motivo no era éste, y que tendrían razones más prosaicas, pragmáticas y económicas. Pero, aparte de los romanos, que no contribuyeron nada más que a la labor esencial de conservación, cada uno de los cambios revolucionarios que crearon la catedral que hoy admiramos puede observarse en su fuerza dramática y radical. A pesar de esto, nunca he percibido tal sensación de continuidad como en este lugar. Continuidad, a pesar de que cada uno de los cambios fue total y absoluto. Continuidad, a pesar de que cada cambio fue una celebración de lo nuevo, de lo contemporáneo. Cada una de las intervenciones constituyó una clara ruptura con la tradición.

SANTIAGO MIRANDA

## Caligrafía

Desde la página los caracteres miran. Miran como miraba el calígrafo que los trazó copiando o inventando textos. Antes de que la imprenta empezase su oficio, estilos, plumas de oca, cañas afiladas y plumillas fueron abriendo camino al tallador de madera, al fundidor de plomo, al fotocompositor y al maestro del píxel que,

añadiendo o sustrayendo puntos, ha delimitado la curva de la “a” barriguda y de la “z” azteca, que nos miran desde la pantalla.

“*The quick brown fox jumps over the lazy dog*” reza una frase inglesa, que rápida y económica, recoge el alfabeto entero y fija proporciones entre caracteres con ascendentes y descendentes, amarrando las *grazie* a la línea de base como anclas que aquietan la letra, dentro de la palabra, indiferente al mar de fondo de la página blanca.

Cada lengua ha obligado a los calígrafos a inventar frases, como esa inglesa, que uniesen curvas, *grazie* y penachos que nacían solitarios, para comprobar que la línea del horizonte de la palabra era bella y de simple lectura. Los calígrafos y, más tarde, los tipógrafos, aprendieron a componer páginas cuya orografía, o mejor topografía, fuese perfecta; donde los riachuelos blancos entre palabras y los lagos entre puntos o a cada inicio de párrafo fuesen ordenados.

Hoy los diseñadores gráficos, como ayer los tipógrafos y anteayer los calígrafos amanuenses, hablan de las tensiones dentro de la página o de la pantalla con términos muy similares. El calígrafo, antes de que el oficio de diseñar los caracteres móviles de la imprenta tomase cuerpo, construía las frases como cadenas de huérfanos que, asidos de la mano, se daban valor. Gracias al calígrafo las letras fueron perdiendo el miedo a la soledad y se dejaron amaestrar y agrupar en palabras que antes eran imposibles de imaginar, pues, como es sabido, la ortografía de cada lengua se basa en antiguos rencores entre letras que, como los seres humanos, son capaces de amores y odios viscerales y sin posibilidad de explicación.

Los calígrafos, a fuerza de *grazie* más o menos retorcidas, fueron limando estas asperezas de carácter; así fue posible, poco a poco, acercar las letras entre sí e ir creando palabras nuevas que podían servir indiferentemente al enamorado o al asesino, al juez o al pastor de cabras, al tahúr o a la celestina, al vendedor puerta a puerta o a la comadrona que animaba al recién nacido a salir o a entrar, según se mire. La caligrafía es la ciencia de la doma, y el calígrafo no utiliza ni látigo ni silla, aunque las letras son a menudo más peligrosas que el más voraz león. No, el calígrafo no usa la silla para defenderse, sino que la prefiere pesada y bien fijada al suelo, al igual que el pupitre, para que no se le desmadre el rebaño de las alimañas fuera de los renglones imaginarios.

Esa es otra: los renglones, contrariamente a lo que se cree, no son solo horizontales; la página, del calígrafo antes y luego del diseñador de caracteres, está plagada de líneas invisibles con los ángulos e inclinaciones más desafortunados, que, como una jaula, mantienen el carácter de las letras dentro de un orden, impidiéndoles escapar de la página para agruparse, por simpatía, en tribus sin sentido. A través de los barrotes de esa jaula invisible, las letras, que son como fieras, sacan las *grazie* para arañarse o acariciarse entre ellas.

Es sabido que el analfabeto voluntario siente pavor del libro porque, como el afinador de pianos, oye el chirrido que las letras cabreadas y prisioneras producen. Así lo demostró, en 1907 un jovencísimo Eric Gill, dándole un paseo por la Reading Room del British Museum a un viejo banderillero de la cuadrilla del Espartero y midiéndole la transpiración, el ritmo cardíaco y la producción de gases

intestinales. Al final del experimento el ecijano Onofre Camino, que así se llamaba, juró que el ruido le recordaba aquel del roce del pitón con la taleguilla, pero dilatado en un miserere frío e interminable "... como el de los curas."

Si podemos considerar al calígrafo como el primer seductor de las fieras inventadas, virtuales diríamos hoy, al diseñador de los caracteres móviles le tocó una papeleta menos gloriosa y mucho más ardua. Engarzar letras entre sí era difícil pero no imposible, ya que a las letras, como a ciertas fieras, les puedes engatusar con carantoñas y piltrafas sabrosas, mientras que diseñar los caracteres solitarios y móviles para la imprenta fue el verdadero problema de Gutenberg, pues los calígrafos, como los domadores de circo, tendían a ser estrellas y no querían ni oír hablar de diseñar las letras solas. Decían que era *contra natura*, que las palabras no se podían desguazar en letras para después construir otras, que el verbo, como la familia, era indivisible y que, si se comenzaba a infringir este dogma, terminaríamos como los animales, copulando y engendrando sin método y aun peor, con gozo. No se sabe cómo se venció esta dificultad, pues es verdad que no existiendo como oficio, no había maestros y, sin maestros, los aprendices andaban a lo loco inventando todo en el curso de una jornada y luego, por puro afán de juego, poniéndolo en discusión y mandando al traste las pocas reglas balbucientes que con fatiga se habían dado.

Este inventar sin maestros y sin cortapisas desarrolló en el diseñador de caracteres un afán de libertad que solo, siglos más tarde, sería igualado por el de los ferroviarios que, con los tipógrafos, qui-

tarían el sueño a todos los zares de todas las Rusias Universales. Bodoni, que de letras solas y acompañadas sabía lo suyo, dejó apuntes en los márgenes de algunas "b" y "h", donde se lamentaba de lo desvertebradas que se le ponían algunas veces y de su inseguridad, de si era por la geometría o por la soledad que las letras, según él, sentían como los humanos.

No sabemos si Bodoni, como buen italiano, andaba por aquel entonces *"atratto da qualche ragazza particolarmente graziosa e lontana"* o si por intuición, ciencia o carambola dio con la tecla de lo que hoy nos parece obvio: "la caligrafía y el diseño de los caracteres móviles no era y, no es, solo un problema de estilo, sino que toca en lo profundo el amor u odio de las letras entre sí, que es lo que determina, en gran parte, la belleza de las palabras". Cosa que se empeñan en decir desde siempre los poetas ante la indiferencia general. Por eso los buenos traductores se vuelven locos por los sinónimos, y andan de noche desvelados, porque no existe correlación entre las formas de las palabras en las diversas lenguas. Es por eso que practican un billar a cuatro bandas para decir, con similar o temblorosa belleza lo que dijo el poeta en su lengua, cosas que en la tuya parecen de andar por casa, sin intención o temblor alguno. Conozco a más de un traductor que pasa las vacaciones haciendo palotes en cartillas antiguas, rescatadas en los mercadillos de remotos países, porque dice que la buena letra y la mejor traducción no con sangre sino con cariño entran o salen, de nuevo según se mire.

PERRY KING

## Caligrafía

La palabra *caligrafía* procede de la palabra griega *kallos*, “belleza”, y significa “escritura bella”. La caligrafía se utiliza para capturar y presentar ideas, la actividad más noble que existe. Pero la belleza por sí sola no es capaz de definir la caligrafía, que posee otras cualidades y funciones. Debe ser no solo legible, sino también fácil de leer, aunque solo sea por expertos. Deber ser uniforme y homogénea. La caligrafía tiene un autor y un estilo reconocible.

Si puede describirse como un estilo en el campo de la presentación de ideas, es un estilo que no puede alterarse en un mismo documento; de hecho, según nuestra definición, no puede cambiarse. Si se altera, se convierte en una presentación que no puede reflejar el contenido de las ideas que la caligrafía deber transmitir. Esta uniformidad, esta incapacidad de adaptarse al contenido, este contenedor rígido y siempre homogéneo, constituye una convención a la que estamos acostumbrados. Todos los días vemos en los libros que leemos, en los periódicos y revistas que compramos, cómo las normas tipográficas, las limitaciones de legibilidad y la economía de espacio dejan un margen relativamente limitado para que los diseñadores gráficos transmitan contenido a través de los cambios en el estilo. No ha sido hasta ahora, con la libertad que nos proporciona la electrónica, que hemos podido comenzar a superar las limitaciones de la escritura en papel, ya sea a mano o con imprenta.

En este sentido, quizás pueda considerarse a Aquiles como un héroe caligráfico, ya que era el hijo de una diosa, y siempre se

comportaba de forma predecible, siempre era hermoso y valiente, resplandeciente en la maravillosa armadura que había sido hecha especialmente para él, a petición de su madre, por el dios Vulcano. Aquiles fue siempre valiente y veloz, noble e incluso trágico, al saber que no volvería de la guerra, pero también fue siempre muy repetitivo en sus acciones y sus pensamientos.

Sin duda consiguió infundir el pánico en los troyanos una y otra vez, pero no nos llega a emocionar: una vez que lo hemos visto en su glorioso esplendor, se mantiene siempre igual. Nunca hay nada nuevo, y al final nos resulta decepcionante. Sospecho que fue una decepción incluso para sí mismo, al ser incapaz de dotar a su vida de ningún significado más allá de la búsqueda de la gloria y el éxito.

El papel que adoptó le obligó a obedecer normas de comportamiento –a adoptar un estilo –definido por otros, y codificado desde arriba. Su sentido de la responsabilidad y la necesidad de comportarse siempre de una forma digna de su destino acabaron por aprisionarle. Quizás, como tantos otros, se vio atrapado por la imagen pública de sí mismo y de sus acciones que se había creado. Quizás se vio enjaulado por la imagen personal, mucho más peligrosa, más íntima y secreta, del valiente guerrero, bajo la cual escondió todas sus dudas y miedos, hasta dar lugar a una prisión de la que no podía escapar.

Su compañero Ulises, por otro lado, no puede considerarse caligráfico en ningún sentido. Se comportaba de forma muy variable, y enfocaba cada cuestión a la que debía enfrentarse de forma personalizada, con nuevas soluciones e invenciones. Nunca era

aburrido, y, a pesar de todas sus tribulaciones, estoy convencido de que disfrutó mucho a lo largo de su vida. Al contrario que Aquiles, siempre estaba dispuesto a tomar parte en los peligros derivados de explorar nuevos caminos, y nunca dudó en arriesgar todo lo que había obtenido en el pasado con tal de adentrarse en territorios desconocidos.

Aquiles es el modelo que nos proporcionaron los griegos para ejemplificar el esfuerzo humano (y las debilidades humanas). Virgilio era consciente de esto cuando describió las aventuras de Eneas tras escapar de las ruinas de Troya, al igual que lo era Joyce cuando hablaba de un día en la vida de Mr. Bloom.

Y estoy seguro de que Aquiles también lo sabía cuando se reunió con Ulises, mucho después de su muerte bajo los muros de Troya, cuando ya no era más que una sombra en el país de los muertos, en esa terrible vida de ultratumba que Homero supo describir tan bien. Allí, como amigos, Aquiles le pidió a Ulises noticias sobre el mundo de los vivos, sobre su familia. Le confesó que todas sus gloriosas hazañas durante la guerra ya no tenían importancia para él, pero creo que también se habría lamentado por no haber hecho mejor uso de su naturaleza y dotes casi divinas. Seguro que le dijo a Ulises que se arrepentía de no haber luchado más, de no haber disfrutado más.

## Santiago Miranda

En 1976 fundó en Milán, junto con Perry King, King-Miranda Associati. Consultor para la Dirección de Imagen Corporativa de Olivetti hasta 1979, anteriormente había diseñado y escrito *Air Mail Transatlantic Pictures*, un proyecto de un parque interactivo para solitarios. Es profesor del Politécnico de Milán, asesor del Istituto Europeo di Design de Madrid y miembro del Comité Científico del curso de Master de diseño de la Universidad Pablo Olavide de Sevilla. Jurado y conferenciante en numerosos concursos y universidades internacionales, en 1989 recibió el Premio Nacional de Diseño Español, y en 1995 el Premio Andalucía de Diseño.

## Perry King

Se estableció en Italia en 1964 como consultor para Olivetti. Más tarde, siendo Coordinador de Diseño para Corporate Image, diseñó con Santiago Miranda fuentes de caracteres a puntos, libros y carteles. Ha participado en numerosos congresos, ha sido jurado de concursos en todo el mundo y sigue desarrollando su labor como docente e investigador. Visiting Professor en el Departamento de Arquitectura y Design del Royal College of Art, fue nombrado en 2000 Royal Designer for Industry por la Royal Society of Arts de Londres. Es profesor en el Politécnico de Milán, Fellow de la University of Central England, de la Glasgow School of Art y de la Royal Society of Arts. En 2004 ha sido nombrado Visiting Professor de la University of Arts de Londres.



# Diseño, innovación y empresa

Los tres pilares que  
conducen al éxito

Montse Cuesta

El diseño es la salvación, y la innovación es la única estrategia. No hay empresa que sobreviva durante mucho tiempo si no aplica a rajatabla los dos mandamientos básicos para el éxito de un producto. Solo las empresas que poseen un espíritu verdadero de innovación tienen abierto el camino hacia el futuro. El diseño aporta valor, y todo cuanto nos rodea, para bien o para mal, está tocado con la vara del diseño. Caminamos por la calle y vemos señales de tráfico, bancos, farolas y rótulos publicitarios que nos atraen. Entramos en un establecimiento y nos sentamos en mesas y sillas que alguien ha diseñado. Hay diseño en nuestras casas, en el cine, en el avión, en los platos en los que comemos, en la ropa que llevamos. Cuanto más se refine y estilice el diseño que nos rodea, más bonito y alegre será el mundo que pisamos. Y más culto.

El diseño es un proceso de trabajo estructurado para crear objetos, imágenes o espacios, que también se utiliza con éxito para crear servicios y, más aún, para crear estrategias empresariales innovadoras. Se trata de un desarrollo creativo enfocado a definir nuevos conceptos y a resolver de modo original problemas y limitaciones, por lo que está ligado al terreno de la innovación: se utiliza para crear algo nuevo o para mejorar lo existente, contribuyendo así en el campo de la modernidad y al desarrollo de la sociedad.

El éxito de los productos (bienes o servicios), de las marcas, de las empresas, está muy relacionado con la calidad del proceso de diseño que se ha seguido. La idoneidad y la capacitación de los profesionales que llevan a cabo este proceso y su adecuada dirección son la clave para obtener ventajas competitivas sostenidas. ¿Diseño por diseño? La estética es solo uno de los objetivos del diseño y no necesariamente el más importante. La función, la utilidad, la facilidad de uso, la adecuación a los procesos de fabricación, la idoneidad de los materiales empleados, la satisfacción de las necesidades de los usuarios, etc., son sus verdaderos objetivos. Todos los objetos, al menos todos los que se fabrican industrialmente, han sido diseñados, bien o mal, pero diseñados. Alguien los ha pensado, dibujado, ha preparado prototipos, planos técnicos de despiece, etc. Si lo han hecho unos buenos diseñadores profesionales habrán dado luz a un buen objeto (o un buen servicio o una buena marca).

Innovar significa diseñar un plan completo de apertura en el seno de una compañía, que no alcanza solo al producto, sino a todo el envoltorio que le acompaña: al *marketing*, a la imagen, a la publicidad, a la gestión, a la estrategia empresarial, a la aplicación del talento, al entorno en el que se trabaja, a la tecnología, a la forma de mandar de los líderes y a la relación con los miembros de su equipo. Una empresa moderna debe inventar constantemente nuevas fórmulas para destacar en un mercado saturado y global, para encontrar su hueco en la espesísima jungla de los productos en la que hay que conseguir que los consumidores vuelvan la vista, se fijen, y descubran un rasgo diferencial que emita signos de interés.

Solo quien sabe encontrar una imagen de marca, quien inventa un discurso y consigue ser diferente, tiene entonces posibilidades de abrirse camino entre la maleza, entre millones y millones de productos que quieren alcanzar el éxito, como el espermatozoide que lucha imperiosamente para llegar al óvulo.

Por suerte, hay lugar para más de uno, y pueden coexistir casi tantas fórmulas como empresas. Para conseguir triunfar existe un gran valor, un factor intangible pero concreto e insustituible: se llama talento, y solo con su ayuda podrán desarrollarse en las empresas planes de innovación y desarrollo.

El talento es el activo máspreciado que pueda tener una empresa. Si a la hora de diseñarla, de hacerla nacer, crecer y desarrollarse, no se parte de la formación de equipos dotados de talento, todo intento de avance será inútil. Las máquinas y la tecnología nos facilitan hoy el trabajo como nunca, pero al frente siempre estará la mente humana moviendo los hilos.

Conocemos muchos ejemplos de talento que han llevado a las compañías hacia la innovación y el éxito, mentes visionarias, hábiles, contemporizadoras, ágiles, despiertas, esforzadas. Existen muchos ejemplos de líderes que fueron -son- capaces de crear grandes modelos empresariales, casos que en muchas ocasiones son estudiados en las escuelas de negocios. Vitra, con su presidente Rolf Fehlbaum al frente, y su capacidad magistral para aglutinar a los más grandes diseñadores universales e históricos y sus piezas más emblemáticas. Sus ediciones de los Eames, Prouvé o Nelson, sus nuevas creaciones a cargo de los Bouroullec o Jasper Morrison, sus colaboraciones con Gehry o Hadid, marcan un hito en el

ámbito del nuevo concepto empresarial: atrevimiento, excelencia, riesgo, clarividencia, ese cóctel ha llevado a la empresa alemana hacia la gloria; Ikea, como no, y su fórmula de comprar y llevar al mejor precio, el diseño democrático y global que revolucionó el mundo del amueblamiento y la decoración; todas y cada una de las compañías italianas dedicadas a la edición de mueble contemporáneo. En su búsqueda de la modernidad y el futuro, un puñado de empresas familiares nacidas al abrigo de la era industrial, dieron la vuelta a sus esquemas buscando fórmulas que primero fueron revolucionarias y hoy son un modelo a seguir para quien quiera mantenerse a flote o quiera poner los cimientos de una nueva iniciativa. Cappellini, Poltrona Frau, Moroso, Driade, Magis, Molteni&C, Edra, Cassina, Bisazza... Todas acudieron a la fórmula magistral, al lema "Ponga un diseñador en su vida", y consiguieron dar la vuelta a empresas que de otro modo hubiesen ido languideciendo sin remedio hasta su extinción. Hoy las grandes editoras italianas son imitadas en todo el mundo: de EE.UU. a Escandinavia, del Reino Unido a Francia. Y más tímidamente, también España se suma al modelo. ¿Qué sería de Edra sin los diseños de los hermanos Campana? ¿De Capellini sin Marcel Wanders o, de Cassina sin Jean Marie Massaud? Magis ficha a los Bouroullec, Bisazza a Hayón, Novembre y Mendini, todos (o casi) a Patricia Urquiola, Driade desarrolla la genialidad de Philippe Starck, Molteni&C busca la ayuda de Jean Nouvel, y Moroso echa mano de Konstantin Grcic o Didier Gómez. Si repasamos a vista de pájaro la historia de algunas de las más célebres editoras italianas que, como en el ámbito de la moda, nacieron casi en su totalidad al amparo del seno familiar, encon-

traremos varias que podrían servir de actual modelo a muchas empresas que siguen buscando su anhelada imagen de marca. En 1912 Renzo Frau fundó la compañía Poltrona Frau en Turín. Tras su muerte en 1926 le sucedió su hijo Ugo. De los años 30 data la famosa butaca *Vanity Fair*, todo un emblema del asiento moderno, y la pieza -aún en la actualidad- más vendida de la marca. En los sesenta, la compañía fue vendida a Nazzareno Gabriele Group y Franco Moschini. Mientras los Beatles colonizaban el mundo nacían nuevas criaturas: la butaca *Dezza*, diseñada por Gio Ponti, o la *Smoking* de Sergio Mazzo. Luego llegaron la *Petronio* y la *Ouverture*, la *Interlude* o la *Intervista*, la silla *Lola* y los interiores de Ferrari en los 90. El último gran despegue tuvo lugar en 2003, cuando Luca di Montezemolo adquirió el 30% de la firma. Un año después compró Cappellini y abrió *store* en Milán bajo la elegante dirección artística de Jean Marie Massaud. En 2005 se hizo con Cassina, que en el 2006 creó el icónico sofá *Kenedee*, y en 2007 inició su colaboración con la dama del diseño francés Andrée Putman. La compañía no ha dejado de crecer, especialmente desde la llegada de Montezemolo, y hoy es un emporio de marcas en las que impera la banda ancha del clasicismo contemporáneo y los diseños más innovadores. Moroso, la marca en la que actúa Patricia Urquiola en papel estelar, está capitaneada por Patrizia Moroso. La compañía nació en 1952, diseñando sofás, sillones y accesorios bajo el patrón absoluto de la creatividad, la búsqueda y la experimentación. También Ron Arad, Carlo Colombo, Tom Dixon o Marc Newson han contribuido al desarrollo de los arriesgados esquemas de la marca, que jamás se ha apartado de otra de sus premisas esenciales: la alta calidad.

A comienzos del XXI, Moroso toma otra importante decisión que dará un nuevo giro al rumbo de la empresa: limpiar de polución el proceso creativo y utilizar técnicas y materiales reciclables que no agredan al medio ambiente. En la feria de Milán 2009 ha dejado a todos boquiabiertos con los nuevos diseños del japonés Tokujin Yoshioka y las colecciones *Fergana* y *Rift* de su editora más rutilante, la asturiana Urquiola.

Otro caso excepcional es el de B&B, nacida a mediados de los 60 y reconocida hoy como líder de los interiores modernos. Su espíritu es el fiel reflejo del ideario del diseño italiano: modernidad, funcionalidad, intemporalidad, elegancia y calidad. Roberto Barbieri, Mario Bellini, Antonio Citterio, Naoto Fukasawa o Zaha Hadid componen la nómina de su extenso catálogo, con piezas silenciosas que pueblan los hogares más exquisitos de todo el mundo. El proceso y la evolución, de empresa familiar a gran *holding* con el nacimiento de marcas como Maxalto o la innovadora Moooi, ha sido modélico.

Para Edra, la innovación ha sido la única guía desde que naciese como empresa en 1987. Poco más de veinte años le han bastado para encaramarse al gran podio del mejor diseño, al título de empresa comprometida con el mobiliario de factura casi artesanal y belleza singular. Ya su primera colección se bautizó como *// Nuovissimi*, y su llegada fue como una declaración de principios que no se ha visto alterada hasta nuestros días. La capacidad innata de innovación de Edra, combinada con su excelente *mix* de funcionalidad y forma, contribuyó a su rápido crecimiento en los mercados internacionales. Gracias a la dirección de Massimo Morozzi, una

figura bien conocida del diseño más radical, Edra ha consolidado su orientación. Cada colección lleva el distintivo Edra en su ADN, marcando un aparte con sus competidores. Con un olfato especial para seleccionar talentos, la marca se convierte en pionera de las casas que apuestan por llegar hasta la fina frontera entre el arte y el diseño. Hoy Edra es una galería de diseño contemporáneo en la que tienen cabida los trazos interraciales de los brasileños Campana, el argentino Alfredo Häberli, el galés Ross Lovegrove o el italiano Francesco Binfaré. Considerada por muchos como una auténtica *trendsetter*, con su espíritu joven y brillante, tiene muebles colocados en el MoMA de Nueva York o en el Museo de Artes Decorativas de París, y no deja de despertar la atención y la admiración de los medios.

Una de las empresas que mejor refleja la evolución de pequeña a grande es la veneciana Bisazza, dedicada a la fabricación de mosaicos para los revestimientos de paredes y suelos desde su nacimiento en 1956. Su fundador, Piero Bisazza, ha cumplido los 80, pero no deja de ir un solo día a la fábrica de Vicenza. Ahora lleva el mando su hijo Piero, y al pie de las relaciones públicas y con la prensa está su hermana Rosella. Los tres forman un trípode solidísimo que ha extendido el nombre de la firma por todo el planeta. Dinamismo empresarial, modernas tecnologías junto a métodos ancestrales de fabricación que garantizan la calidad y la diferencia, y una visión inteligente y a medio y largo plazo para el desarrollo del negocio, han convertido a Bisazza en una de las marcas modelo en innovación. En el año 2000, con la llegada del heredero a la compañía, se tomó la decisión de posicionarse en

el sector del lujo, y desde entonces sus acciones no han dejado de mostrar una vitalidad y concreción envidiables. Los mejores diseñadores del mundo trabajan para Bisazza. Crean instalaciones monumentales para las grandes ferias, y objetos y piezas de una belleza que roza el arte para su galería-museo de Vicenza. Alessandro Mendini, Fabio Novembre, Patricia Urquiola, Marcel Wanders, Paola Navone, Jaime Hayón, Sandro Chia, Aldo Cibic... La lista es casi interminable, extensísima, como lo son las impresionantes instalaciones creadas por el arquitecto de la casa, Carlo dal Bianco. El último en llegar ha sido el rutilante dúo holandés Studio Job. Con la creación de un *set* de menaje de formas gigantes construido a base de mosaicos plata, el museo ha incorporado nuevas piezas de una calidad y belleza teatral insuperables.

De este modo, y siguiendo con la teoría de las editoras italianas como caso ejemplar, casas de sencilla estructura familiar podrían haber seguido su curso hasta la desaparición en un mundo moderno que exige y busca un producto evolucionado, pero lejos de caer en la desidia o la nostalgia del pasado, pusieron la máquina a funcionar hasta encontrar un camino para el cambio, con estrategias que incidieron en la investigación del producto, en el acercamiento a los grandes genios del diseño del momento, y en campañas de imagen, promoción y *marketing* de construcción, trazado y desarrollo impecable. La cadena perfecta.

Por último, no quisiera finalizar sin dedicar un espacio a la industria periodística que conozco y en la que me muevo desde hace más de dos décadas y, como no, al producto que yo dirijo. Cuando aterricé en *Te/va* a finales de los ochenta (mi primer trabajo en

Madrid), era una periodista muy joven, y seguramente inexperta a los ojos de mis superiores, pero intuía que en aquella revista algunas cosas tenían que cambiar, o correría el peligro de verse sepultada bajo la avalancha de las cabeceras internacionales que llegaban a España dispuestas a comerse el mercado. Aterrizaban con su fuerza, tradición y prestigio las revistas francesas *Elle* y *Marie Claire*, y la multinacional *Vogue*. Ellas tenían todo el *know-how*, o cómo ofrecer a sus nuevos lectores españoles una visión de la moda más fresca, moderna e innovadora que la que las revistas tradicionales españolas ofrecían a su, hasta la fecha, fiel cartera de clientes. No valía aquello de que "Tenéis lectoras muy fieles, no os va a pasar nada". Esa conclusión se me antojaba muy simple, porque no solo había que modernizar las imágenes que ofrecía la revista y la maqueta, y buscar ropa internacional -las marcas que empezaban a asentarse en España- para enseñar el diseño que realmente tomaba el relevo a las obsoletas marcas que todavía llenaban casi al completo las páginas de la revista. Se trataba también, y sobre todo, de atraer y atrapar nuevas campañas de publicidad, pues esas empresas internacionales que comenzaban a ver a España como mercado emergente -Hermès, Prada, Chanel, Louis Vuitton o Dior- se instalaban en nuestro país con estrategias nuevas y muy poderosas en el ámbito de la comunicación. *Te/va* cambió, dio un giro a sus contenidos y a su imagen. Se hizo con rigor y entusiasmo, con un equipo de gente joven e involucrada que creía en el producto y conocía las armas para lograr sus objetivos, y de este modo, logró plantar cara a la competencia multinacional, hacerse un hueco propio y fuerte, y sobrepasar en ventas y páginas

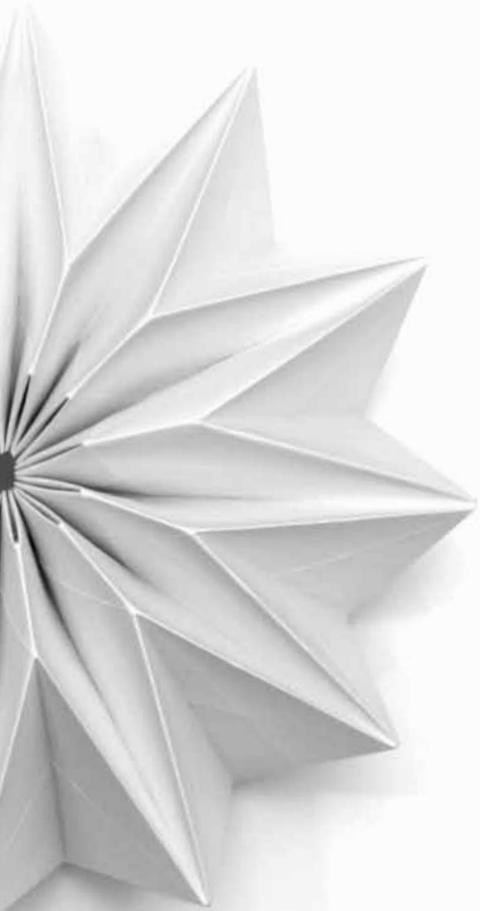
de publicidad a muchas de las publicaciones que se asomaban a nuestro mercado con su aura de gigante.

En cuanto a *AD*, en la que he tenido la grandísima suerte de estar desde su gestación, desde el minuto uno o menos cero, puedo decir que es un ejemplo que contiene todos los elementos que hemos barajado más arriba para dar a luz un producto con personalidad propia. Entraba a formar parte de una de las empresas editoriales más sólidas y prestigiosas del mundo -Condé Nast-, una compañía de origen americano con más de 100 años de experiencia en la publicación de revistas, con delegaciones en medio mundo, y sobre todo, con una filosofía tan perfilada y clara como para destilar el mismo espíritu de calidad y excelencia en cada una de las publicaciones que edita en el planeta. Lo primero era formar un equipo, y resultaba esencial encontrar las piezas perfectas que hicieran encajar el puzzle. Rodearse de los talentos que impulsasen la maquinaria en la dirección adecuada: el esqueleto del *staff* necesitaba profesionales expertos, bien preparados, conocedores, pero también entusiastas, positivos, dispuestos a hacer suyo un proyecto que tenía la oportunidad de abrir una nueva veta en España en el mundo de las revistas de decoración. Era una ocasión que no se podía desperdiciar, y en mi selección, la actitud contaba tanto como la aptitud. Cuando me planteé el diseño de la revista -maqueta y tipografías- tenía dos opciones: transcribir literalmente alguno de los magníficos *ADs* que ya campeaban por los mercados internacionales -ediciones en EE.UU., Francia, Alemania, Italia, Rusia y México- o intentar avanzar un poco más e incorporar un diseño nuevo y tipografías especiales que, sin desviarse del espíri-

tu de la cabecera, nos permitieran hacer un producto reconocible y, sobre todo, muy nuestro. Jamás dudé de que la segunda opción era la única válida, aunque ese “pequeño” riesgo suscitase algunos temores entre la gente de mi equipo. Luego llegó el momento de diseñar los contenidos, las secciones, el tono, el estilo decorativo, el clima que queríamos transmitir a nuestros lectores. También tuvimos claro que queríamos hacer una revista fresca, exquisita pero cercana, dinámica, divertida, con un tono en la exposición de los reportajes que huyese de las ceremonias y tuviese, cuando el guión lo exigiese, humor y hasta dosis de irreverencia. Se trataba de inmiscuirse en un nuevo lenguaje, menos estático que el del resto de nuestras cabeceras hermanas, e innovador respecto al producto español presente en los kioscos. Corrimos el riesgo, y desoímos aquellas voces que decían que España no estaba preparada para un producto como *AD*, que nos íbamos a dar un batacazo, o que el mercado no estaba maduro para entendernos. Barajamos las tres palabras mágicas, las que me ha encomendado el Instituto Europeo de Design para componer mi artículo: diseño, innovación y empresa. Articular todas ellas nos puso en bandeja el camino del éxito.

## Montse Cuesta

Montse Cuesta es licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Sus primeros pasos en el mundo del periodismo fueron como reportera en el *Diario de Valencia*, y como redactora en el semanario económico *Valencia-Fruits*. A finales de los 80 empezó a trabajar en la revista *Telva*, donde llevó la dirección de moda, y en los últimos dos años, la coordinación de la sección de decoración. En 2000 se encargó de dirigir la revista *Casa y Campo*, y en 2005 se incorporó a Condé Nast para poner en marcha el lanzamiento de la revista *AD (Architectural Digest)*, cuyo primer número vio la luz en marzo de 2006.



*Design* para  
una nueva economía

Una economía verde,  
social, en redes

Ezio Manzini

### Más allá de la crisis

Una vez en marcha, la crisis puede también convertirse en el desencadenante y acelerador de una nueva economía y de nuevos modelos sociales y productivos. Este proyecto no es tarea sencilla, pues se enfrenta a la inercia cultural y a la oposición militante de ciertos sectores económicos que hasta hoy han detentado una posición de privilegio. Pero esta *exit strategy* que se nos presenta como prólogo a una nueva economía, un sistema productivo y una sociedad sostenibles, constituye el mejor de los panoramas posibles, aquél por el que realmente merece la pena trabajar. Y es que la crisis nos está haciendo ver de modo dramático lo que algunos ya venían diciendo desde hace tiempo, pero que la mayoría aún no veía de manera tan patente: la insostenibilidad de los modos de producción y de vida dominantes hoy día y de los modelos culturales y económicos en los que se fundamentan, es decir, la idea de que pueda existir y seguir viva durante largo tiempo una sociedad cuya salud económica demanda un crecimiento continuado del consumo. La crisis, debido al modo en que se ha presentado, nos dice a todos, de modo transparente, que esta sociedad de consumo en continuo crecimiento ya no puede volver a plantearse; y que, por tanto, hemos de encontrar otro camino.

Obviamente, de por sí, la crisis no nos proporciona la certeza de que se pueda salir de ella tomando el camino hacia un modelo cultural, económico y productivo distinto y más deseable. Por el contrario, la combinación de la inercia del modelo precedente y la frustración de enormes sectores de población empobrecidos amenaza con desencadenar unos comportamientos y unas opciones políticas terriblemente negativas. Además, es igualmente posible que se dé la situación inversa: que la crisis, como hemos dicho, acelere la transición hacia modos de pensar, de comportamiento y de producción, nuevos y más sostenibles. Es indudable que este proyecto tendrá más posibilidades de éxito si los actores sociales, políticos y económicos son capaces de reconocerlo, y cuanto más capaces seamos de identificar las ideas generales y los pasos concretos que hay que llevar a cabo para ponerlo en práctica.

### La economía próxima

Si tenemos en cuenta cuáles son los grandes motores del cambio en el que estamos inmersos, podemos decir que, la que está emergiendo, es una economía cuyas actividades están orientadas hacia la *reconversión ecológica* de los sistemas productivos (para aumentar radicalmente su eco-eficacia), la *producción social* de servicios (para responder a las nuevas demandas y garantizar la cohesión social), y los *programas de eco-desarrollo territorial* (para favorecer el uso sostenible de los recursos locales y fomentar las posibilidades de las redes). Se trata de acciones diversas, pero que exhiben un significativo rasgo común: lo que se “produce” ya no son bienes de consumo, sino sistemas y servicios. Sistemas y

servicios que son parte integrante de unas redes tecnológicas y sociales más vastas, pero que, al mismo tiempo, están profundamente enraizadas en un lugar y una comunidad concretos.

Se dice con frecuencia que la crisis no es sino el resultado de la convergencia de una serie de fenómenos de un alcance temporal más largo (la crisis financiera, la energética y la ambiental). También “lo nuevo” que de esta crisis podría derivar se remonta en sus orígenes a décadas pasadas y a fenómenos que solo ahora han alcanzado su madurez: la creciente evidencia de los límites del planeta (lo que nos empuja hacia una “economía verde”), la nueva demanda social que deriva de las transformaciones socio-demográficas en marcha (lo que nos conduce hacia una “economía social”), la difusión de las redes tecnológicas y las nuevas oportunidades organizativas que aquéllas hacen posibles (lo que nos encamina hacia una “sociedad de las redes”). La que emerge de la crisis es, por tanto, *una nueva economía verde, social y en red*. Una *economía próxima* que es, y lo será aún más en el futuro, muy distinta de esa otra que hasta ahora habíamos conocido, tanto por lo que se refiere a sus principales campos de aplicación como por lo que atañe a sus distintos modos de funcionamiento.

### Las nuevas actividades productivas

La economía próxima ya no tendrá como eje la industria manufacturera de bienes de consumo, sino un nuevo sector de actividades que une los programas de reconversión ecológica con los de regeneración y desarrollo social y territorial. Si las consideramos como un todo, estas actividades constituyen un mega-sector económico

que, a la vista de su alcance, excede al sector tradicional de los bienes de consumo y tiende a adquirir en el siglo XXI el mismo significado que, para el siglo XX, tuvo la industria manufacturera de bienes de consumo.

Para tomar conciencia de todo esto cabe observar el estado actual (y el que puede preverse fácilmente de cara a un futuro) de las actividades vinculadas a la transición energética, a la búsqueda de la eco-eficiencia de los sistemas productivos y de consumo, a la recalificación urbana y territorial y las acciones que no cesan de nacer como respuesta a las nuevas demandas en el campo de la sanidad, de los sistemas alimentarios, de los servicios sociales, de la educación...

### Opción por el sector servicios

El carácter localizado, social y orientado a los servicios de las más importantes actividades productivas de la economía próxima es otro de los rasgos característicos que la diferencia de la del siglo pasado. Una diferencia operativa y cultural que nos permite hablar de estos fenómenos en curso como de una transición: el paso de la economía otrora predominante, orientada a la producción de bienes de consumo desligados de cualquier lugar o comunidad concreta, a una nueva economía (principalmente) *orientada a los servicios* y estrechamente relacionada con su entorno próximo y sus redes sociales.

El hecho de que la economía tienda a orientarse hacia los servicios no significa que desaparezcan de ella los productos materiales o que éstos dejen de interesarnos. Significa solo que esos productos

“viven” y asumen un significado solo en el ámbito de una entidad más compleja: se convierten en componentes, “evidencias”, de un sistema de interacción de servicios. Dicho de otro modo: la orientación de la industria hacia los servicios no significa que lo que se nos venda sean solo servicios. Significa, más bien, que la industria, sean cuales sean sus productos, los fabricará inmersa en una red de interacciones, es decir, de interacción de servicios, y con una multiplicidad de actores. Este fenómeno, en desarrollo desde hacía ya bastante tiempo, se ha hecho ahora más patente, en las dos últimas décadas, con la difusión de Internet.

### Redes de servicios

Cierto, el paso de una economía de productos a una economía de servicios no constituye ninguna novedad; pero en este proceso, en marcha desde hace ya más de veinte años, puede constatarse la inclusión de una serie de nuevas dinámicas: la difusión de las redes informáticas, con las nuevas formas de organización que han hecho posible, y la centralidad de los sectores que incumben a la reconversión ecológica y la regeneración social y territorial -de los que hemos hablado en el epígrafe precedente- y que, por su naturaleza, exigen ser encarados mediante la construcción de una red compleja de actores vinculados entre sí por relaciones de servicio (es decir, relaciones en las que, aun partiendo de motivaciones bien distintas, aquéllos colaboran para llegar a resultados compartidos).

De ello se deriva que los “productos” de la economía próxima serán artefactos complejos, locales y globales a un mismo tiempo,

construidos sobre una red de interacciones entre personas, lugares y productos. Por ejemplo: sistemas energéticos bien distribuidos (que usen fuentes energéticas diversas); redes alimentarias muy circunscritas (que creen nuevas dependencias entre ciudad y medio natural); sistemas de movilidad inteligente (que favorezcan los servicios colectivos y su multi-modalidad); programas de recalificación territorial y urbana (que promuevan economías locales y nuevas formas de construcción de comunidades); servicios de colaboración para la prevención y la salud (que también impliquen a los actores interesados en su realización y gestión)...

### **Innovación social**

La actualización efectiva de esta “huida hacia delante” para salir de la crisis y la transición hacia la sostenibilidad, implica un gran maremoto de innovaciones tecnológicas y sociales. Hay suficientes razones para creer que en los próximos años, las segundas, las innovaciones sociales, serán de particular importancia: deberá inventarse y ponerse en práctica todo un sistema de modos de ser y de hacer, en todas las partes de nuestro mundo. Esta dimensión social de la tarea innovadora se evidencia ya hoy particularmente relevante.

De hecho, es sabido que buena parte de las innovaciones auspiciadas por Internet, o que han tenido lugar en el ámbito de la telefonía móvil, han de ser consideradas como innovaciones sociales más que tecnológicas (desde el uso de la red para organizar nuevas iniciativas sociales y/o nuevas formas de negocio, hasta la inesperada difusión del uso de los *sms*). Pero no solo tenemos éstas. Si observamos

con atención el interior de la enorme complejidad de la sociedad contemporánea pueden destacarse otro fenómeno igualmente interesante: grupos de personas con afán creativo y actitud cooperativa que, al enfrentarse con un problema, imaginan y ponen en práctica soluciones totalmente nuevas y que lo hacen utilizando de modo original las tecnologías y los recursos sociales de los que disponen. Por ejemplo: asociaciones de compra solidaria, celebraciones y fiestas vecinales, abuelos-niñera, la co-propiedad de bienes y espacios, restaurantes en casa, espacios verdes autogestionados para barrios, empresas multiservicio... Estos y otros muchos ejemplos semejantes de innovación en lo cotidiano nos dicen que sí es posible mejorar la calidad de nuestras vidas utilizando prioritariamente los recursos de los que disponemos: recursos humanos (los ciudadanos, sus capacidades y aptitudes) y físicos (las cosas y los espacios, las infraestructuras existentes). Nos dicen que, contrariamente a lo que rezan los estereotipos más difundidos, las personas podemos acabar con la pasividad, salir de la lógica del individualismo y ponernos en contacto, en red, para conseguir, juntas, unos resultados que tengan valor “para sí y para todos”; es decir, para cada uno de los actores participantes y para la colectividad.

### **Dificultad y oportunidad**

La innovación social aparece de modos diferentes y en lugares distintos a los que estamos habituados a reconocer: en los márgenes, más que en el centro (es decir, en situaciones que podríamos llamar “periféricas” más que en las que hasta ahora eran consideradas como nucleares), abajo, más que en la parte alta del sis-

tema (es decir, en la sociedad y en sus relaciones, más que en los laboratorios y en los grandes centros de toma de decisiones). Por esto, esos aspectos que nos auguran una innovación social, aun siendo numerosos y habiendo alcanzado una difusión mundial, con frecuencia no son fáciles de reconocer. Y no solo eso. A veces, por mucho que los reconozcamos como tales, se ven obstaculizados de manera manifiesta, lo cual se debe a dos razones: porque al proponer soluciones radicalmente nuevas se mueven en territorios turbios y turbulentos, al margen de las reglas y normas existentes; o bien porque sus propuestas constituyen una amenaza contra intereses ciertamente obsoletos, pero todavía poderosos. Por otra parte, si bien es cierto que son difíciles de reconocer y que el antiguo modo de pensar y hacer goza de una fuerte inercia, no es menos cierto también que la innovación social a la que aquí aludimos puede abrir las puertas a nuevas iniciativas: nuevas demandas de productos y servicios, nuevas perspectivas de desarrollo. En pocas palabras, y como antes decíamos, una nueva economía.

Al utilizar de modo original tecnologías ya existentes, la innovación social no implica con su nacimiento una exigencia patente de nuevos productos y servicios. Sin embargo, con la consolidación de sus propuestas y con una observación más atenta, emerge de ella una demanda (con frecuencia todavía implícita) de productos y servicios: los productos y servicios que mejor puedan adaptarse a las nuevas necesidades. Por ejemplo: *software* de gestión para usos diferentes, originales; lugares capaces de acoger las nuevas actividades; equipamiento pensado específicamente para las distintas tareas que las soluciones innovadoras proponen (electrodomésti-

cos para el *co-housing*, utensilios para su uso común, automóviles para compartir, embalaje para las nuevas redes alimentarias...).

### Un círculo virtuoso

Considerando su papel potencial, y a pesar de su naturaleza espontánea y difusa, la innovación social debe verse apoyada por quien tiene poder para hacerlo: instituciones, empresas y centros de investigación y desarrollo. Una vez identificadas las iniciativas más prometedoras, pueden generarse normas, productos y servicios concebidos específicamente para favorecer su nacimiento, su consolidación y su difusión. De este modo, se creará el contexto más favorable para otra nueva oleada de ideas y prácticas innovadoras, activando así un círculo beneficioso.

Este interesante círculo virtuoso puede también recibir la ayuda del *design*; y es que los diseñadores pueden reconocer las mejores propuestas, hacer lo posible por hacerlas más visibles y proyectar junto con los actores del sistema plataformas y soluciones que las hagan más eficaces, duraderas y reproducibles.

## EL *DESIGN* EN LOS SERVICIOS Y EN LAS NUEVAS REDES SOCIALES

### Un nuevo paradigma

El núcleo de las actividades económicas y productivas se ha ido alejando de la industria manufacturera clásica, que ha dominado durante el siglo pasado y que se basaba principalmente en la producción de bienes de consumo. Una nueva economía verde,

social, en red, está emergiendo con una serie de implicaciones que alcanzan a todos los aspectos de la actividad humana, entre los cuales se encuentra, obviamente, el *design*; más bien, se trata no solo de que el *design* no puede evitar tener en cuenta estas transformaciones, sino de que también puede y debe ser uno de sus co-promotores, lo cual implica, sin embargo, un profundo cambio de su cultura tradicional y de su manera de actuar. Conscientemente o no, hoy el *design* se está adaptando a las nuevas condiciones en las que debe trabajar. Pero aún queda mucho por hacer.

Aquí señalaremos tres pasos que el *design* debería dar para moverse en esa dirección: 1) reconocer y recorrer los nuevos campos de la actividad productiva; 2) desarrollar un *design* de los servicios con carácter evolucionado, es decir, adaptado a las necesidades efectivas de hoy; 3) reconocer y apoyar los proyectos de innovación social más prometedores.

Antes de concretar esos tres pasos que deben darse sería útil subrayar la dimensión del cambio que el *design* ha de adoptar necesariamente. El *design* nació con la industria manufacturera. Sus fundamentos culturales y sus instrumentos operativos fueron concebidos para operar en un sistema orientado hacia el producto. Su principio ético fundamental era el de idear productos bellos, útiles y económicos (por tanto accesibles a todos). Pero hemos visto que ahora todo está cambiando: la producción que emerge de la crisis es concreta, social y orientada hacia los servicios, lo cual significa que lo que el *design* debe aprender a “diseñar” son soluciones concretas e individualizadas, y hacerlo trabajando en el interior de un sistema de actores en el que todos, a su modo, también proyectan.

Todo ello exige el desarrollo de una nueva cultura y de un nuevo conjunto de instrumentos operativos.

### **Los nuevos territorios del *design***

La economía próxima, necesaria para adoptar la mejor *exit strategy* de la crisis, exige un nuevo *design*. Un *design próximo* en condiciones de trabajar en los nuevos mundos *de la reconversión ecológica, de la producción social de servicios, del desarrollo equilibrado y bien distribuido de los diversos ámbitos de acción*. En cada uno de estos campos el *design* tiene algo que aportar, pero para ponerlo en marcha resulta fundamental que adopte un *enfoque estratégico*, necesario para moverse en los sistemas complejos, y una *actitud preferente hacia los servicios*, necesaria para idear las redes de interacción que operan en ellos.

En términos operativos, ello comporta afrontar problemas como el desarrollo difuso de las fuentes energéticas renovables y de los sistemas de producción distribuida, la movilidad inteligente y multimodal, las redes alimentarias circunscritas, igualitarias y eficientes, el desarrollo de las zonas agrícolas y la regeneración de las urbanas, la protección a los ancianos y los niños, la cohesión social...

### ***Design* avanzado de los servicios**

Todas las disciplinas que se encuadran en el ámbito del *design* (desde el *design* del producto al de la comunicación, del *design* de interiores al de los servicios) pueden desempeñar un papel dentro de este proceso innovador. Sin embargo, considerando la naturale-

za de los fenómenos a los que se aplica, el *design* de la innovación social es, fundamentalmente, un *design* de los servicios; más precisamente: un *design* de los servicios capaz de intervenir en las redes sociales para aumentar su capacidad creativa y organizadora. Relacionado con este modo de actuar, y por tanto de proyectar los servicios, se encuentra el carácter avanzado de los mismos, cuestión a la que también debemos aludir: se trata de pensar no solo en los servicios clásicos (desde los hospitales a los medios de transporte público, de las guarderías a las tiendas), sino también en los que se han visto reorientados debido a la penetración de las redes (desde centros de prevención y de socorro mutuo a las plataformas para compartir coche; de las guarderías autogestionadas a los grupos de compra).

La cuestión sobre la actualidad y la realidad del *design* de servicios es algo en lo que se hace imprescindible profundizar. Los servicios son artefactos tan antiguos como la mayor parte de los productos. Sin embargo, y por diversas razones, solo en los últimos quince años se ha planteado de modo explícito la cuestión de su ideación y ha emergido una disciplina que estudia esa ideación dotada de una propia (relativa) solidez conceptual y de su propio bagaje de instrumentos. Por otra parte, dada la velocidad con la que se mueve nuestro mundo, algunos de los modos de entender los servicios han quedado ya obsoletos. En particular, podemos constatar la superación de la relación asimétrica entre proveedor-activo y consumidor-pasivo que ha caracterizado el modo de entender y proyectar los servicios tradicionales: en esta sociedad de redes los diferentes actores se constituyen como sus nudos, que colaboran

entre sí de modos diversos de cara a la consecución de un logro (adoptando este nuevo punto de vista, los servicios tradicionales se presentan como un caso particular de un modelo más general). Una idea de *design* de los servicios que pretenda ser actual debe, por tanto, adoptar esta perspectiva más amplia y contemporánea de los servicios mismos; una perspectiva que tiene precisamente en su punto de mira la cuestión de la interacción mediante redes.

### Un diseño para la innovación social

Ese *design* orientado a la innovación social es todo lo que esta disciplina puede hacer para promover la modernización social y encaminarla hacia la sostenibilidad. Para trabajar en este sentido, el *design* debe mantener algunas de sus características tradicionales y modificar otras. Y es que el *design* ha sido siempre definido como una actividad capaz de reconocer lo nuevo y trasladar sus posibilidades a otros ámbitos. Hasta hoy, esa operación ha venido consistiendo en “traducir” la innovación tecnológica a productos y servicios bien recibidos por la sociedad (el *design* como actividad que humaniza la innovación tecnológica). Ahora se trata también, y sobre todo, de recorrer el camino opuesto y “traducir” la innovación social a sistemas que la posibiliten: soluciones tecnológicas y organizativas concebidas pertinentemente para sostenerla, consolidarla en el tiempo, hacerla más accesible y pronta para ser aplicada con la misma eficacia en distintas situaciones.

El *design* para la innovación social constituye hoy una realidad que actúa en diferentes contextos, cada uno con sus características específicas. No obstante, su difusión y su capacidad para incidir

en la realidad son aún modestas, y el camino que la lleve hasta su madurez podría ser largo y lleno de contradicciones (y esto por diversas razones concomitantes: el *design* de los servicios, propiamente dicho, se encuentra todavía en su estado inicial; el concepto de innovación social no ha sido todavía totalmente reconocido por la comunidad de los diseñadores; las experiencias realizadas hasta hoy son poco conocidas y los instrumentos disponibles aún no están lo suficientemente divulgados).

#### EN CONCLUSIÓN...

Lo “nuevo” que emerge de la innovación social mantiene con el *design* una doble relación. Por un lado, la innovación genera nuevas formas de organización y servicios que, para consolidarse, exigen una intervención proyectiva. Por otro, las organizaciones y servicios que de ese modo se proyectan pueden, a su vez, promover nuevas dinámicas de cambio; es decir, pueden apoyar las innovaciones más prometedoras y dirigir las hacia resultados favorables desde el punto de vista de la sostenibilidad.

Por otra parte, el *design* podrá desarrollar esta doble función si alberga en sí mismo la capacidad de cambiar: hacer eficaz su función dentro de los nuevos ámbitos de intervención, apoyar y catalizar la innovación social, y adoptar una actitud hacia los servicios coherente con los nuevos contextos en los que debe actuar. Verificado este cambio, el *design* se reconfigura como “*design* de servicios orientado a la innovación social”: un instrumento fundamental para favorecer el advenimiento de una sociedad y un sistema productivo sostenibles.

#### Ezio Manzini

Ingeniero y arquitecto, profesor del Politécnico de Milán, director del Interdepartmental Centre on Innovation for Sustainability. Sus análisis se centran en el estudio de los procesos de innovación y producción en las sociedades postindustriales y en las relaciones entre las políticas de medio ambiente y la perspectiva del desarrollo sostenible, realizando *networks* internacionales como Global Network on Design for Sustainability. Entre sus ensayos destacan *Quotidiano sostenibile. Scenari di vita urbana* (junto a François Jegou, 2003), *Solution oriented partnerships* (2004), *Agriculture, food and design: New Food Networks for a Distributed Economy* (2005), *Creative Communities and Open Models: Lines of Research on Governance for Sustainability* (2006), *Emerging User Demands for Sustainable Solutions, EMUDE* (2007) o *Design per la sostenibilità ambientale* (2007).



# *Branding* en el 'tsunami' digital

Del lápiz al ratón

Javier Romero

## ¿Qué es el 'tsunami' digital?

¿Cómo nace el 'tsunami' digital y se convierte en una fuerza transformadora? ¿Qué es el *branding* digital y cómo usarlo para navegar este 'tsunami'?

El diseñador de hoy no solo tiene que innovar creativamente y dominar las herramientas digitales, sino también estar al día de la abrumadora evolución de los nuevos medios interactivos, de este 'tsunami' de avances tecnológicos e información que está transformando la manera en que trabajamos y nos relacionamos, acabando con industrias enteras pero creando otras nuevas con un potencial ilimitado.

Con este 'tsunami' digital están emergiendo cientos de potentes herramientas informáticas fáciles de usar y al alcance de cualquiera, alterando la percepción del valor de la creatividad y el papel del diseñador profesional.

Impulsando este potente 'tsunami' digital está Internet, con la World Wide Web que ha destruido, por primera vez en la historia, las barreras que hasta ahora nos han mantenido separados. Colaboramos, pero también competimos a escala global. El *branding*, nuestra diferenciación de marca, es nuestra tabla de surf que, usada con habilidad, nos sacará adelante en un 'tsunami' arrollador.

## Apple y los orígenes del ‘tsunami’ digital

En 1984 arrancó la gran revolución digital con el primer ordenador personal, el Mac de Apple, que convirtió en realidad la promesa de liberación de un mundo controlado por los monolíticos sistemas informáticos representados en ese momento por el gigante azul, el *Big Blue* de IBM. Con su interfaz intuitivo, Apple abrió las puertas de la tecnología digital a las masas, transformando particularmente, y de una forma radical, la industria de la comunicación gráfica. En pocos años, pasó de ser considerado poco más que un juguete novedoso, a constituirse en la herramienta esencial del creador visual. En los años 90, nuevas generaciones de diseñadores ya empezaban a cambiar el lápiz por el ratón.

Desde esos principios revolucionarios hasta las nuevas fronteras en las comunicaciones y en la interacción social que está abriendo el *iPhone*, observamos con admiración como Apple ha mantenido un liderazgo y un crecimiento imparable, gracias no solo a su revolucionaria innovación tecnológica, sino a su apuesta por el *branding* integrado. Desde su propia marca hasta sus mismos productos, pasando por su publicidad y *packaging*, cada mínimo detalle de su *branding* y cada punto de contacto con sus consumidores están cuidados con una atención exquisita. Su recompensa son los millones de consumidores en todo el mundo que son ahora fanáticos evangelistas de su marca y el valor que está manteniendo en los mercados financieros, aún en estos momentos de crisis histórica.

## La red global y el crac de la “fiebre del oro”

En 1989, con la invención de Internet por Sir Tim Berners-Lee, los ordenadores personales se conectaron formando la red global, que a mediados de los 90 se popularizó gracias al navegador Netscape, creado por Jim Clark y Marc Andreessen.

A pesar de que en un principio la baja capacidad de las redes limitaba considerablemente la interactividad de esta llamada Web 1.0, el potencial de astronómicas recompensas financieras alimentada por las valoraciones extravagantes de los inversores de capital, ocasionó un efecto de *Gold Rush*, de carrera desenfrenada por acaparar toda aquella iniciativa con un mínimo potencial de éxito. Aunque esta “fiebre del oro” originó la primera gran ola de innovación digital, incluyendo el acceso masivo al correo electrónico gracias a AOL, el comercio electrónico de Amazon y eBay, y el navegador Explorer con el respaldo del gigante Microsoft, también ocasionó la explosión de la gran burbuja “punto com”. Una explosión que destruyó de golpe 5 trillones de dólares en el valor de mercado de empresas de Internet, ocasionando el principio de una larga recesión y escepticismo sobre el futuro digital.

## El renacimiento digital Web 2.0

En los últimos años, los avances en la tecnología digital, la caída de los precios de acceso a Internet, y la mayor velocidad y capacidad que permiten las redes, han generado un crecimiento extraordinario en interacción y colaboración, alimentando el crecimiento de las redes sociales, *blogs* (*web logs*), *wikis*, comercio y convergencia multimedia. Este renacimiento digital, conocido ahora como la Web

2.0, ha otorgado al individuo un poder de comunicación, influencia e impacto socioeconómico hasta hace poco inimaginable.

Con esta popularización acelerada de la red se empiezan a sentir los primeros efectos negativos del incipiente 'tsunami' digital: la saturación de la información y sus efectos físicos y psicológicos: confusión, adicción y dependencia digital. Una vida sin Internet es ya difícil de imaginar. Por la mañana empezamos con las noticias del día en los periódicos *on line*, un vistazo a los blogs favoritos, los *feeds* de las suscripciones de *rss* (*real simple syndication*) y quizá un ratito en *Facebook* y en el microblog *Twitter*.

### ...y Google

Y como no, Google, el gigante fundado en un garaje hace solo 10 años por dos estudiantes de la Stanford University. Hoy, con más de 20.000 empleados, Google ya es parte de la vida cotidiana de cientos de millones de personas en todo el mundo. Cuando arrancó rompió con todos los esquemas, arrasando con un diseño absolutamente simple y una tecnología de algoritmos aún no igualada, que realiza las búsquedas más rápidas, acertadas y relevantes.

Google es un buen ejemplo del efecto destructor, y a la vez constructor, que caracteriza el 'tsunami' digital. Al mismo tiempo que aporta nuevas tecnologías, que sin duda contribuyen a una mejor calidad de vida, o por lo menos más eficiente, también amenaza con erradicar industrias por completo. La ambición de Google va mucho más allá de las búsquedas y ya se está convirtiendo en un serio competidor de Microsoft, con su *suite* de programas gratuitos en la nube Internet (*cloud computing*) que compiten directamente

con los de Microsoft Office, y no solo son accesibles desde cualquier parte del mundo, sino que ni siquiera necesitan el sistema operativo Windows, el motor y origen del imperio Microsoft. Doceñas de programas de Google acaparan cada día más nuestra vida digital. Desde el correo electrónico (Gmail), el comercio (Checkout), los mapas (Google Maps), los *blogs* (Blogger), los vídeos (YouTube), las fotos (Picasa), la publicidad (Adwords, Adsense), el sistema operativo para móviles (Android), la red social (Urkut) y una lista que continúa creciendo con servicios que cada vez nos resultan más imprescindibles.

También para Google el *branding* juega un papel fundamental. Google es muy consciente de que, a pesar de su tamaño y tecnología, una percepción de marca negativa puede convertirse rápidamente en su talón de Aquiles. Así, tiene en marcha varias iniciativas de responsabilidad social sin ánimo de lucro, como el nuevo algoritmo de búsquedas *Google Flu Trends*, que detecta con semanas de anticipación cuándo y dónde se va a dar un brote peligroso de gripe. Unas 36.000 personas mueren del virus de la gripe (*flu virus*) cada año en Estados Unidos.

### ¿Es el final de los medios de comunicación tradicionales?

Otra herramienta digital de Google, con un gran poder transformador, es el I Google. Me considero un representante típico de los millones de adictos a la información, y I Google me proporciona fielmente mi imprescindible dosis diaria. Se trata de un gestor de información basado en *feeds* de *rss*, que representa una gran amenaza para los medios de comunicación tal y como los entendemos

ahora... Por ejemplo, mi rutina diaria de búsqueda de noticias ya no incluye una visita a la página principal de *The New York Times*, *CNN* y *El País*, a estos medios ya solo entro a través del enlace a una noticia concreta que llega a mi agregador. Así, consulto las noticias de los temas que me interesan, y además tengo acceso a mi correo electrónico y a una selección de *widgets*, pequeños programas con funciones específicas como traducción, una guía de las películas en los cines de mi área con sus *trailers*, la programación de TV del día, los vídeos a medida de YouTube, mis mapas, una herramienta que me indica dónde puedo comprar la gasolina más barata cerca de mi casa, recetas y prácticamente toda aquella información que desee consultar de forma inmediata.

¿Puede ser este el principio del fin de los medios de comunicación impresos? Ya no necesitamos buscar la información en los medios, la información viene directamente a la página de inicio de nuestro navegador o nos sigue a la pantalla de nuestro móvil. Nos estamos convirtiendo en los editores de nuestra propia información, la canalizamos y seleccionamos, ignorando los medios donde se encuentra. Durante años, a los periódicos les aterriza que Internet les robara su estatus de canales privilegiados de información. Con gran retraso y timidez, finalmente, crearon sus propios *websites*, aunque siempre temerosos de canibalizar sus preciados contenidos en papel. Por desgracia, sin la mínima oportunidad de competir con el flujo masivo de información gratis que provee la red, esta batalla ya está prácticamente perdida. Y ahora, con la tecnología de los agregadores, se encuentran ante un reto quizás insuperable.

## Reinventando la publicidad

Otra industria que el 'tsunami' destruye y reinventa es la publicidad, y la red más potente de publicidad en Internet es Adwords, de Google. Adwords permite que cualquiera pueda adquirir y publicar anuncios que responden a términos de búsqueda de una forma rápida y económica. Según *ComScore*, este año *SEM* (*Search Engine Marketing*) ha generado casi 12 billones de dólares de los cuales Google se ha llevado el 63%. Así, ahora todos tenemos a nuestro alcance las herramientas digitales para convertirnos en nuestra propia agencia de publicidad y hasta convertir nuestros *websites* y *blogs* en medios publicitarios, aceptando publicidad gracias a la red de Google AdSense. La publicidad en los medios tradicionales está desapareciendo tan rápidamente como está apareciendo en Internet. Sin embargo, las agencias de publicidad se resisten a aceptar esta dura realidad en gran parte porque los grandes márgenes de beneficios que consiguen con la televisión y las publicaciones simplemente no existen en la red ¿Es el final de las agencias de publicidad?

El individuo no solo ha pasado de lector a editor y de receptor a emisor de mensajes publicitarios, sino que, gracias a la red, compradores y vendedores ahora conectan directamente entre sí, saltándose a los intermediarios y cambiando así la dinámica de sectores como el inmobiliario, donde se pueden evaluar las características de los barrios que nos interesan con imágenes vía satélite, obtener información de los colegios en sus *websites* y comparar el valor y los precios de las casas en foros y otros recursos *on line*, todo esto sin pasar por el filtro de las agencias inmobiliarias.

## El impacto de los mundos virtuales y las redes sociales

Los llamados “mundos virtuales” como *Second Life*, un mundo digital paralelo donde millones de individuos de todo el planeta liberan su *alter ego* en forma de avatares tridimensionales, ya están dentro del punto de mira de las corporaciones como Coca Cola y Starbucks en su afán de conectar con sus consumidores allá donde se encuentren. También las grandes marcas se están infiltrando en los videojuegos para conectar con sus audiencias más atractivas, las nuevas generaciones.

Las redes sociales, que en principio eran un medio más de relación social entre jóvenes universitarios, están siendo ahora usadas como herramientas de *marketing*, *branding* y comunicación de empresas, y una vez más, el balance de poder se ha inclinado a favor del individuo, que, con sus opiniones abiertas al mundo, puede afectar a la percepción y hasta las ventas de las marcas de moda. Productos de consumo masivo como el analgésico Motrin, de la compañía farmacéutica McNeil, aprendieron su lección cuando un grupo de madres se organizaron usando Twitter para protestar contra su campaña publicitaria, que consideraban ofensiva. El impacto de este grupo de madres se extendió rápidamente por todo Internet forzando a parar en seco la campaña. Ahora, Motrin despliega en su *website* una nota que dice “Hemos aprendido mucho de nuestros consumidores últimamente y continuamos escuchando”. Cualquier rumor o comentario tiene una repercusión inmediata. Las marcas están aprendiendo que, para tener éxito en este nuevo mundo digital, tienen que bajarse de su pedestal y entablar una conversación de igual a igual con sus consumidores; solo así conseguirán ganar su confianza.

## El *branding* digital

*Branding* es una palabra que se ha convertido en genérica y que ya parece que reemplaza a la palabra “diseño”. *Branding* es el conjunto de expresiones de una marca, todo lo que influye en su percepción; solo existe en la mente de su público. Los dueños de las marcas no son los dueños de su *branding*, lo son los consumidores. Como dice Jason Becker, de la multinacional de *branding* Interbrand “Solo sobrevivirán las marcas que establezcan una conversación activa con sus audiencias, es necesario un intercambio honesto con los consumidores, se debe exponer, escuchar, responder y hacer un seguimiento constante... La gente joven exige que las marcas se comuniquen a su nivel y hablen su lenguaje.”

El *branding* es crítico en el nuevo mundo digital. En Internet nadie sabe quién eres, puedes ser la empresa más honesta y de mayor credibilidad, o puedes ser todo lo contrario.

Para tener éxito con el *branding digital* se debe tener en cuenta:

1. El *branding* digital tiene alcance global, pero implica una relación personal. Se tiene la capacidad de llegar a cualquiera en cualquier parte del mundo, pero es necesario entablar una conversación personal.
2. El *branding* digital es viral, porque se expande muy rápida y orgánicamente a través de Internet. Un simple comentario puede destruir o lanzar al éxito a una empresa.
3. El *branding* en general tiene que ser simple y estar muy enfocado, pero el *branding* digital tiene que serlo aún más. En Internet la competencia es el mundo entero. El *branding*, para que funcione, tiene que ser extremadamente fácil de entender y estar claramente diferenciado.

4. Los *websites* deben ser accesibles y fáciles de usar. La comunicación tiene que ser clara, eliminando todo aquello que no es funcional, que no tiene un propósito determinado.
5. El *branding* digital está íntimamente ligado a la transparencia, a la honestidad. La gente navega en la red con desconfianza. *On line* no se sabe con quien se está tratando e, intuitivamente, se decide si el *website* que visitamos merece o no nuestra confianza. Las empresas más abiertas son las que van a funcionar.
6. El *branding* digital es más interactivo, promoviendo el *feedback* y la comunicación con los consumidores.
7. El *branding* digital es más rápido y dinámico. Se mueve a una gran velocidad y nos obliga a estar al día con los avances de la tecnología. Un buen ejemplo es *Twitter*, el ya popular *microblog*, que permite una interacción directa e inmediata.
8. El *branding* digital es más tecnológico. Cada vez más empresas, como Ford y Apple, utilizan *Twitter* o *Chat* para entablar una relación más personal con sus consumidores.
9. El *branding* digital está abierto a la crítica. Antes las críticas se bloqueaban. La filosofía del nuevo *marketing* es precisamente lo contrario, estimularlas. El objetivo es saber qué se hace mal para poder reaccionar y hacer un trabajo mejor.
10. El *branding* digital es multisensorial, multiplataforma y de tecnologías convergentes. El vídeo como herramienta de *branding* personal ya es la norma.
11. El *branding* digital es de muy bajo coste.
12. El '*personal branding*' es la nueva frontera del *branding* digital. Ya hemos superado los 15 minutos de fama que auguraba Andy

Warhol. Mientras tengas una audiencia mantendrás tu fama. Ahora abundan los gurús del *branding* personal con teorías y consejos para que tú también te conviertas en uno de ellos.

La Web 2.0 representa un nuevo espíritu de comunicación, de sinceridad. Todo aquello que suene a falso, a manipulación, desaparecerá, se convertirá en irrelevante.

¿Pero, entonces, cómo se pueden comunicar los beneficios de un producto de una forma honesta y sincera, con credibilidad?, ¿cómo se puede entablar una conversación con esta nueva audiencia?, es un reto, un cambio de paradigma. Los usuarios ya se comunican entre ellos, generan sus propias audiencias, creando con su *personal branding* sus propias marcas. El poder está en sus manos y la solución quizás es una nueva alianza, de igual a igual, entre las corporaciones y los individuos.

Finalmente, la clave del *branding* personal es: sé tú mismo, sé honesto, échate adelante con confianza y causarás un impacto. Ya tienes las herramientas a tu alcance y el hecho de que seas un individuo es ahora más una ventaja que un obstáculo, porque eres más ágil, más rápido, tienes más energía, más motivación, haces más con menos, no necesitas justificar nada ante nadie, y sabes lo que está ocurriendo en la calle, porque tú eres parte de ello.

### Sobrevivir al 'tsunami' digital

Este 'tsunami' es imparable. Hay que aceptarlo y aprender a usar su fuerza con entusiasmo y pasión, seas quien seas, hagas lo que hagas, busques lo que busques. Encuentra lo que te hace diferente de los demás, define tu marca y ocupa tu lugar en el mundo digital.

Si tu área es la creatividad y el diseño, asegúrate de que el mundo sepa de ti y, sobre todo, conecta con él. Números y estadísticas son simplemente números y estadísticas. La tecnología es solo una herramienta. Haz lo que te apasiona. Sé quien eres y no solo sobrevivirás el 'tsunami' digital, sino que lo navegarás y lo disfrutarás. Cuando estableces tu marca, el mundo digital empieza a tener más sentido para ti, ya tienes un punto de partida y de referencia. Todo es posible, depende de tu capacidad. Puedes ser quien quieras y controlar tu destino.

No olvidemos nunca lo que dijo Einstein: "La imaginación es más importante que el conocimiento".

El mensaje para los jóvenes diseñadores es el de navegar con entusiasmo, intuición y creatividad, porque las posibilidades son infinitas. Si tienes imaginación ahora tienes las herramientas y el entorno para hacer todo lo demás. El futuro es tuyo.

### Javier Romero

Su trayectoria en el campo del diseño y la comunicación visual se inicia en 1975, cuando co-fundó en Madrid la agencia Grupo Barro. En 1980 se trasladó a Nueva York para estudiar con Milton Glaser en la School of Visual Arts. Ha sido colaborador gráfico de publicaciones como *Vanity Fair*, *Glamour*, *Business Week*, *Adweek*, *The New York Times* y *Fortune*. Su trabajo interesó a las grandes agencias de publicidad, con las que colaboró para clientes como Volkswagen, Mastercard, American Express y American Airlines. Ha sido profesor en la School of Visual Arts y la Parsons School of Design en Nueva York y fue reconocido por Richard Wilde, Chairman del Advertising and Design Department de SVA como "El primer diseñador que ha integrado con éxito, ilustración, diseño y tecnología". Ha sido jurado en concursos internacionales de diseño incluidos el Art Director's Club de Nueva York, The American Institute of Graphic Arts y los premios LAUS en Barcelona.



Use zapatos,  
es más cómodo

Lorenzo Fluxà

Camper intenta reflejar siempre la autenticidad de sus orígenes. De una parte el legado familiar del conocimiento empresarial y la tradición zapatera de más de cien años, por otra parte la influencia de la historia, la cultura y el paisaje mediterráneos. Con estos ingredientes Camper inicia a andar en 1975 de una manera natural, incorporando paso a paso el diseño en el producto y en la comunicación primero, y en 1981 el singular interiorismo y arquitectura en sus tiendas. La innovación y el diseño han ido evolucionando la percepción de la marca, pero siempre están presentes los valores iniciales como ADN de su propuesta.

En 1877 Antonio Fluxà, artesano zapatero, embarca rumbo a Inglaterra para conocer nuevos métodos de fabricación industrial del calzado. Hombre inquieto y líder nato, monta a su vuelta la primera máquina de fabricar zapatos en Mallorca. En torno a su proyecto Antonio Fluxà reunió a un grupo de artesanos que, interesados por la innovación de la industria, se convertirán en el embrión de la saga de los fabricantes de calzado que poblarán la isla con dos centenares de fábricas.

Su hijo Lorenzo Fluxà heredó del padre el gusto y el entusiasmo por este pequeño objeto, siempre emparejado, que nos une a la tierra. Continúa la tradición y la acrecienta, mimando lo artesanal y potenciando la fabricación industrial. Fija, para el futuro, la vo-

cación de una familia que ha escogido, en los zapatos, una manera de vivir.

Lorenzo Fluxà, hijo de Lorenzo, crea Camper en 1975. Inmerso en la profunda transformación de los valores, las costumbres, las relaciones y los modelos de vida de los años sesenta en todo el mundo, encuentra la línea de zapatos que los tiempos necesitan. El concepto Camper se expresa, con toda su potencia de creación coherente, en el primer zapato, que se bautizó como *Camaleón*. *Camaleón* estaba inspirado en el calzado que utilizaban los campesinos mallorquines para trabajar en el campo. El zapato ecológico por excelencia, que recicla los retazos de pieles inservibles, los neumáticos gastados por el uso y trozos de lona. La gente del campo construía sus zapatos con estos materiales maravillosos de desecho. Unos zapatos ligeros, cómodos, artesanales. Camper reinventa este zapato para la gente de la ciudad.

“Camper” significa campesino mallorquín. Así empieza un apasionante camino coincidiendo con una época de constante desarrollo y apertura al exterior. Al *Camaleón* le siguió una constante evolución de productos desarrollados por un equipo interno de profesionales cuya inquietud ha construido una sólida trayectoria. A lo largo de más de treinta años son muchos los diseñadores y diseñadoras que, bajo la dirección de Juan Martorell y Mario Ollé en un inicio, y más tarde de Guillem Ferrer, han ido dejando su huella. *Runner*, *Industrial*, *Bachelor*, *Twins*, *Pelotas*, *Peu* o *Wabi* son algunos de los conceptos que han influenciado fuertemente el sector del calzado a nivel mundial. Camper consideró desde el primer momento que su proyecto de zapatos iba más allá de un

producto físico y funcional, por lo que abrió la puerta de su casa a la colaboración con la comunidad creativa para arrojar emocionalmente su proyecto. Son muchos los creadores, arquitectos y artistas que han enriquecido con sus aportaciones la personalidad de Camper.

La primera campaña de publicidad del año 1976, ideada por Joaquín Lorente, así como toda la gráfica y el *packaging* de Carlos Rolando, dejaban ver una clara intención innovadora y contemporánea. Javier Mariscal, Neville Brody, Oscar Mariné, Peret, Bassat, el grupo Memphis o América Sánchez han colaborado activamente en la construcción de la imagen de marca.

Después de unos inicios difíciles, las tiendas Camper dieron un impulso definitivo al negocio. En 1981 se abrió la primera tienda en Barcelona, partiendo de un minucioso estudio realizado por Fernando Amat y en la que intervinieron también Olé Armengol y Javier Mariscal. El concepto de zapatería autoservicio que mostraba todos los modelos y tallas a la vista en el interior, mientras que exhibía un escaparate conceptual en el exterior, era totalmente revolucionario y llamaba mucho la atención. Aquella tienda fue la confirmación de que el público Camper existía y de que la marca era capaz de dialogar con él.

Desde entonces hemos mantenido una audiencia fiel. Una razón importante por la que lo hemos conseguido podría ser la manera en como nos hemos relacionado con estas personas. Ha sido un diálogo espontáneo y directo a través del producto, las tiendas y nuestra gente, intentando enamorar más que presionar para que nos compren. Solemos decir que hemos hecho siempre las cosas

que sentíamos y que nos gustaban, y hemos tenido la suerte de que también han gustado a muchísima gente, que las ha comprado.

A principios de los años 90 Camper comenzó su expansión internacional y se dio cuenta de que todas las tiendas de todas las marcas en todas las zonas comerciales de todas las ciudades del mundo eran iguales. El carácter de la ciudad, su cultura, quedaba diluido en un interiorismo que, aunque muy cuidado, terminaba por convertirse en aséptico. Para Camper los conceptos de identidad y diversidad van siempre unidos, por lo que esta concepción de lo global como uniformidad no era la suya. De esta observación surgió la idea de hacer cada establecimiento diferente, con su propia personalidad.

Después de abrir la primera tienda en París en 1992 siguió una fructífera colaboración con Martí Guixé surgiendo conceptos innovadores como la tienda temporal *Walk in Progress* de Milán, la *Info-Shop* de Londres y San Francisco o el *Meeting-Point* de Munich o Ámsterdam.

El modelo de colaboración desarrollado por Camper desde 1975 con la comunidad creativa en las áreas de diseño de producto, diseño gráfico, diseño interior y arquitectura se convierte en el concepto *Together*. La nueva realidad internacional requiere de la capacidad de integrar distintas culturas y conocimientos en un mismo proyecto y de la organización capaz de hacerlo realidad e implantarlo en un contexto global. Camper *Together* es un modelo de colaboración donde cada uno aporta lo mejor de su creatividad y experiencia. Los nuevos proyectos de Jaime Hayón, Alfredo Häberli, Fernando y Humberto Campana, Konstantin Grcic, los hermanos Bouroullec

o Bernhard Willhelm contribuyen a reforzar la diversidad creativa poniendo a prueba la coherencia y los valores de la casa.

El primer zapato Camper provenía de la cultura rural, de un mundo tremendamente escaso y austero, y estaba hecho de retales y materiales usados. Este producto hoy sería un producto reciclado. Pero entonces era reciclado por necesidad, por escasez y austeridad. Hoy reciclamos la abundancia.

Este primer zapato y la herencia industrial de calidad han marcado mucho nuestros productos donde la calidad, y como consecuencia la duración, constituyen desde nuestro punto de vista la primera norma de sostenibilidad. La innovación en procesos y materiales permitirá, cada vez más, productos mejores y más responsables. Productos físicos que duren y diseños que aguanten el paso de los años. Lo consideramos una prioridad.

Camper, enormemente influenciado por la historia, la cultura y el paisaje mediterráneo, posee además un *know-how* de producción de calzado, acumulado durante tres generaciones, al que ha unido la preocupación por la innovación y un diseño que hunde sus raíces en la cultura de la isla balear. Uno de los valores más interesantes de las empresas familiares es su propuesta de negocio a largo plazo, lejos de la especulación de tanta actualidad. Si añadimos que nuestra propuesta de producto está más cerca del diseño industrial que del diseño de moda, con algunos de nuestros productos icono con presencia entre cinco y diez años en el mercado, y con una constante evolución y una búsqueda de equilibrio entre iconos de larga duración y las novedades más efímeras, encontramos una de las claves de esta continuidad.

Desde el inicio aplicamos y añadimos el concepto de diseño industrial sobre una herencia de gran calidad que construyeron las generaciones anteriores.

Creo que nuestros zapatos son un buen ejemplo donde la funcionalidad y el confort combinan bien con la imaginación. Este diseño y esta funcionalidad tratamos también de extenderlos a las tiendas, ingrediente básico de la identidad de la marca. De hecho, hoy el diseño ha invadido la mayoría de actuaciones humanas, y si es bueno, debe mejorar funcional y emocionalmente los productos o servicios precedentes. Como decía Ettore Sottsass, “si algo nos puede salvar es la belleza”.

En cuanto a la innovación, los nuevos medios y las nuevas tecnologías están cambiando el mundo y la manera de relacionarnos, y toda empresa que quiera subsistir tiene que buscar la forma de integrarse en esta nueva realidad. De todas las tiendas de Camper la que más vende es la tienda *on line*.

De cara al futuro, las nuevas áreas de negocio de Camper siempre tienen algo que ver con el diseño, y una forma de vida en particular. Cuando se creó Casa Camper en 2005 en Barcelona, era una manera de decir “eso es lo que nos gusta del diseño y de cómo queremos vivir ahora, de manera sencilla, práctica y moderna.” Con una comodidad que va a lo esencial. Con FoodBall y luego Dos Palillos, se ha ampliado esta experiencia a lo gastronómico, otra área de interés de la marca. Esta doble experiencia (Casa Camper y Dos Palillos) se trasladará a Berlín en septiembre 2009.

La extensión de la marca a Camper for Kids refuerza nuestra vocación zapatera.

La capacidad de imaginar y de romper las rutinas de la raza humana es lo que nos distingue del resto de los seres vivos. Seguramente nuestros únicos límites tienen más que ver con la ética que con la capacidad de innovar en sí. La imaginación del ser humano ya ha conseguido muchas utopías. Me sigue maravillando volar o navegar por Internet. También el humor es un gran valor y si uno consigue ironizar sobre sí mismo...

Seguro que la innovación y el diseño no resuelven todos los problemas que tienen las empresas en este inicio de siglo, pero pensamos aportar una aproximación cultural y humana a la actividad empresarial que complementa la simple orientación al beneficio.

### Lorenzo Fluxà

Licenciado en Ciencias Empresariales por la ESTE Universidad de Deusto, titulado en el Executive Program for Smaller Companies, de la Universidad de Stanford, y PADE, en la IESE Business School de Barcelona.

En 1970 se incorpora a la actividad laboral en la empresa familiar de calzado fundada en 1870 por su abuelo. Tuvo excelentes maestros. El más singular, sin duda, su propio padre. Generación tras generación la familia Fluxà ha conformado una institución en el sector del calzado. Hoy es una de las diez familias zapateras más antiguas del mundo. En 1975, junto a sus hermanos Antonio y Miguel, fundó Camper.



PRÁCTICAS  
DE LA INNOVACIÓN



# Del proyecto a la innovación

Andrea Branzi

La diferencia otrora existente entre empresario, diseñador y consumidor tiende a desaparecer: todos son responsables de unos gustos, de unos comportamientos y de unos gestos creativos; ninguno repite “lo que ya existe”, sino que se esfuerza en interpretar de manera personal las oportunidades que le ofrece el mercado. En esta “sociedad creativa” los organismos activos son, por lo tanto, múltiples y generan una energía difusa no fácilmente controlable, que se mueve sin “fin” y sin “un fin”. La profecía futurista sobre un porvenir constituido por un vértice dinámico, por una “ciudad que sube” como una especie de fractal, sin necesidad de construir nuevas catedrales y nuevas certezas, parece hoy pronta a su realización.

Este tipo de crecimiento, enmarcado en el caos característico de las sociedades industrializadas (como suponían los teóricos más radicales), es resultado de una necesidad objetiva que la modernidad clásica había ignorado completamente. Y es que al entender la industria como un organismo “racional”, que usa máquinas racionales para producir objetos racionales, no se tenía en cuenta la “ley universal de la competencia”, según la cual cualquier empresa, para mantenerse en el mercado, debe encarar la competencia, es decir, producir algo que no existe, introduciendo continuamente una “innovación” (tecnológica o estética, comercial o funcional) que ga-

rantice a sus productos tanto una familiaridad como una diferencia (también éstas compiten entre sí) respecto a la oferta preexistente. De la ausencia de esta constatación nace un gran error histórico, y no solo sobre el funcionamiento de la industria, sino también sobre el *industrial design*, requerido a actuar para instituir un orden formal y social en una industria que, de por sí, opera en sentido contrario.

La época de la globalización, en la que toda empresa, grande o pequeña y en cualquier sector del mercado, desde los servicios a la comunicación, debe afrontar día a día la competencia internacional y medirse con mercados en continua evolución, está transformando radicalmente el papel asignado al *design*. Éste está llamado a generar innovación, es decir, a poner en acción estrategias que permitan, también a largo plazo, la posibilidad de crear nuevos productos; elaborando, por tanto, productos reales, pero también productos teóricos o conceptuales, y ya no proyectos definitivos. El *design* se está convirtiendo de este modo, y en todo el planeta, en uno de los motores con más prestigio de la economía industrial: más allá de los límites de su propia y tradicional función estética, está llamado a alimentar (de maneras muy distintas) esa carga de innovación que se ha hecho indispensable para todos los sistemas industriales, como la energía, la investigación tecnológica y la economía.

Ésta es la razón por la que estamos asistiendo en los últimos años a un crecimiento de la oferta formativa en el campo del *design* en todos los países industrializados y, sobre todo, en aquellos en vías de desarrollo, los cuales ven en él una posibilidad para crear

nuevas perspectivas comerciales e industriales; y también para introducir cierto e indispensable grado de creatividad dentro de unas sociedades con frecuencia demasiado tradicionalistas.

### Nuevas estrategias

No resulta difícil imaginar cuál es la razón por la que los maestros italianos del *design* se sienten extraños en esta situación y critican severamente sus últimos desarrollos (incluso si han tenido su origen en el *design* italiano).

Al recordar la segunda posguerra, en la que dieron comienzo sus actividades, y al evocar aquellas esperanzas de reconstrucción, la iluminada valentía empresarial de industriales como Adriano Olivetti, en el número 869 de la revista *Domus*, de abril de 2004, Ettore Sottsass, Enzo Mari y Vico Magistretti marcan claramente sus distancias respecto a las nuevas generaciones. Las causas de esta diferencia albergan, sin duda, razones de peso.

La exigencias de innovación a las que hoy el *design* está llamado a responder siguen estrategias totalmente distintas a las de antaño, comprometidas en la fabricación de productos definitivos, es decir, arquetipos industriales destinados a su gran producción en serie y al mercado de masas, ejemplificados con suma elegancia por los maestros italianos. Hoy, por el contrario, deben plantearse estrategias orientadas a la activación de ciclos continuos de nuevas mercadotecnias. Se debe intentar concebir modelos “reversibles, provisionales, mejorables”, que dejen un gran margen a actuaciones futuras, a su adecuación al *marketing* y también a la aparición de nuevos espacios de mercado.

No se trata, por tanto, solo de poner al día los productos existentes, sino también de crear dispositivos dinámicos que no alcancen jamás un equilibrio definitivo. Paradójicamente, la perfección causaría rigidez, fragilidad y la amenaza de un envejecimiento precoz de la marca.

Esta especie de transformación epistemológica, a la que las últimas generaciones hacen referencia, se ha dejado ver de modo manifiesto con ocasión de la exposición *The New Italian Design*, que ha tenido lugar en 2007 en la Trienal de Milán y a la que solicitaron acudir casi 1.500 (!) jóvenes diseñadores, de los cuales se seleccionaron 142 (semejante número de candidatos es signo de hasta qué punto esta profesión ha alcanzado en Italia una dimensión “de masas”).

De esa exposición ha nacido una particular disposición para idear y poner en marcha proyectos ágiles, provisionales, orientados a ocupar no los espacios tradicionales de la decoración y el mobiliario, sino más bien esos otros, intersticiales, de la economía doméstica, haciéndose cargo de esas mercadotecnias del complemento ignoradas por el *design* clásico y constituidas por bibelots en el límite de lo superfluo: tacitas de café, pinzas para el pan, peceras para peces rojos, hueveras, floreros de papel... Llegando incluso a pequeñas invenciones poéticas como papeleras plegables, caprichosos moldes para los helados o servilletas que pueden llevarse puestas.

En conjunto, se trata del nacimiento de una voluntad (cualquier cosa menos ingenua) de llevar a cabo una penetración en los espacios muertos de la vida cotidiana, afrontando con valentía su

reforma estética; y no tomando como fundamento un programa predeterminado, sino mediante un “enjambre” de miniproyectos que parecen pertenecer a la época de los microcréditos de Mohammed Yunus (Premio Nobel de la Paz en 2006), quien, a través del préstamo de unos pocos céntimos cambió la economía cotidiana de 170 millones de personas.

Una nueva estrategia, por tanto, indiferente a criterios de estilo y al uso de tecnologías avanzadas, pero que, tras el fracaso de todos los megaproyectos estructurales del siglo XX, intenta cambiar la esencia del mundo a partir de cosas pequeñas, con intervenciones moleculares capaces de dar forma a una nueva modernidad “débil y difusa”, o, como dice Zygmunt Bauman, a “una modernidad que se moderniza a sí misma”.

### La re-funcionalización urbana

La presencia del *design* en el mundo contemporáneo está adquiriendo dimensiones en otro tiempo impensables, convirtiéndose en protagonista no solo de la “escena” urbana, sino también del “funcionamiento interno” de la ciudad.

Las dificultades con las que se encuentra la arquitectura contemporánea respecto a los mecanismos reales en los que se basa el funcionamiento de la ciudad de hoy derivan, en primera instancia, de la “rigidez” típica de su organización, inmersa, como una mole inmóvil, en un fluir de informaciones, servicios y mercadotecnias que han sustituido su función histórica como protagonista creadora de eventos cualitativos. Su papel ya no es el de participar orgánicamente en un mecanismo urbano donde las calles y plazas

funcionan como un sistema hidráulico, dentro del que se mueven individuos y toman forma las relaciones humanas (como sucedía hasta el siglo XIX).

En la época de la cultura informática, de Internet, de la telefonía móvil y de la electrónica, la sociedad desarrolla en su seno intensas relaciones interpersonales que siguen modos de comportamiento completamente independientes de la estructura física de la ciudad. La integración social, los encuentros, las conversaciones y las noticias se expanden ahora en un espacio que ya no está constituido por calles y plazas, sino por *sites*, motores de búsqueda, portales y *chats* de web telemáticas.

La función que la arquitectura contemporánea se ha reservado para sí dentro de tal escenario urbano, una vez ha sido privada de su función primaria, parece ser la de creadora de “excepciones” visuales, de autora de prótesis formales en conflicto con el contexto circundante. Puntos de atracción, signos memorables, más para mirar que para usar; en cierto modo, más “productos” auto-promocionales y autorreferenciales que espacios utilizables de manera efectiva.

La ciudad ha pasado a ser un territorio donde la esencia de una calle o de una plaza ya no depende de la forma de la arquitectura allí presente, sino de la calidad (también estética) de la mercancía expuesta, de las compras que allí se pueden hacer, de las personas que en ella se encuentran, de la información que proporciona y de los servicios que alberga; la ciudad contemporánea, por lo tanto, ya no es solo un conjunto de “bloques arquitectónicos”, sino un “territorio de experiencias”, que se puede atravesar, transformar,

vender; lugar emblemático y líder de una civilización “objetual” que se auto-representa a través de millones de iconos, ninguno de los cuales, sin embargo, puede proporcionarnos su síntesis. Una civilización molecular, horizontal, que ya no crea “catedrales”.

La esencia de la calle Montenapoleone en Milán, como de la Quinta Avenida en Nueva York o de Omotesando en Tokio, depende de sus tiendas, de sus escaparates, de los cafés, del público que los frecuenta, y ya no solo de los edificios que las pueblan.

Como escribía en los sesenta Kevin Lynch, ahora son más importantes las “galerías” formadas por los rótulos, por el mobiliario urbano, por los pequeños detalles de un edificio, que la forma global que adopta un núcleo urbano. También en aquellos años, Cedric Price sostenía que “es más importante la calidad del aire acondicionado que la forma de la arquitectura que lo contiene”.

Nos encontramos, por consiguiente, con una larga tradición empujada por una minoría de urbanistas y arquitectos que (sin ser escuchada) ha intuido durante largo tiempo el comienzo de una lenta transformación de la ciudad y de la arquitectura; una transformación que no ha de solucionarse planteando meras cuestiones de composición, sino con una valiente toma de conciencia respecto al ocaso histórico de las disciplinas nobles del proyecto y a favor de otros parámetros, menores en apariencia, pero con una mayor capacidad para incidir en la verdadera esencia de cada lugar.

Por primera vez en la historia la población mundial ha alcanzado los seis mil millones y medio de personas, de las cuales un altísimo porcentaje reside en núcleos urbanos; estas grandes concentraciones, cada una de ellas con una identidad expresiva diferente,

crea dentro de nuestras ciudades un filtro dinámico, un escenario móvil que se superpone de hecho al de la arquitectura, determinando nuevas jerarquías de calidad ambiental.

A partir de los años setenta, nuestras ciudades occidentales han dejado de extenderse en el territorio y, con su crecimiento, han intensificado el uso de los espacios internos y también de los vacíos urbanos; se han convertido en una especie de “todo lleno”, un espacio cóncavo dentro del cual las tradicionales distinciones funcionales se han fluidificado. En relación con la Carta de Atenas, redactada en 1933, donde la ciudad moderna venía descrita como un conjunto de *zoning* especializado (residencia, trabajo, tiempo libre, centro histórico), asistimos hoy a un uso “indeterminado” de la ciudad, cuyos perímetros funcionales, sus tipologías, sus fines previstos continúan fluctuando. Detrás de una aparente inmovilidad de la escena arquitectónica, podemos descubrir que se han erigido universidades en fábricas abandonadas, museos a partir de centrales energéticas, apartamentos dentro de depósitos industriales, galerías de arte en los garajes, entidades bancarias en antiguos talleres. Nada de aquello para lo que habían sido programados se corresponde con su uso actual. En el interior del gran patrimonio de las zonas abandonadas, tanto industriales como terciarias, continúan insertándose actividades destinadas, a su vez, a ser sustituidas (en poco tiempo) por nuevas funciones.

Ante tal situación de continua evolución funcional, el clásico proyecto de tipologías definitivas, especializadas y experimentadas, típicas del siglo XX, ha dejado su puesto en favor de otro tipo de

lógica, constituida por la construcción de auténticos “funcionoides”, capaces (como un ordenador) de responder no a una, sino a todas las funciones, todos los usos posibles. Organismos de bajo nivel de identidad y de especialización, pero de una gran elasticidad en su uso.

Hoy nos basta con cambiar el *software* de un ordenador para cambiar la función de un habitat. Del mismo modo, la ciudad contemporánea puede ser vista como un “ordenador personal en cada 20 metros cuadrados”; esto es, como un sistema flexible, variable, conectado en red, un organismo que registra en tiempo real el cambio en la demanda. En efecto, es el sistema de los objetos y de la instrumentalización electrónica lo que permite a la ciudad contemporánea re-funcionalizarse continuamente y sobrevivir a sí misma, adecuándose a las lógicas del trabajo difuso y del empresariado de masas que, desarrollándose fuera de los antiguos perímetros de las fábricas y las oficinas, inducen a un generalizado uso “impropio” de la ciudad.

A esta “disfunción permanente” pone remedio el mundo del *design*, el cual, a través de sus tecnologías ambientales y sus mercadotecnias, se encuentra en condiciones de absorber la continua mutación de los dispositivos de funcionamiento interno de la ciudad, sin tener que recurrir a demoliciones y nuevas edificaciones. Durante los años noventa, y solo en la ciudad de Milán, han sido re-funcionalizados (espontáneamente) nueve millones de metros cuadrados de áreas industriales en desuso, destinadas ahora a acoger talleres, galerías, estudios fotográficos, redacciones, edificios indispensables para el crecimiento del “distrito de la inno-

vacación” milanés, que de otro modo no habría encontrado nunca en el mercado inmobiliario tradicional los espacios necesarios. En el centro de Tokio existen hoy 1.500.000 metros cuadrados de oficinas abandonados, cuya función podría ser perfectamente reorientada hacia un uso residencial directamente, sin demoliciones, mediante la intervención de tecnologías ligeras, a base de arquitectura modular y sistemas de decoración; se volvería a llevar, de este modo, al centro de la ciudad a esos habitantes desperdigados en angostas periferias en fase de reconstrucción post-bélica, privilegiando así las estructuras de apoyo a una política de industrialización forzada.

De este modo, el *design* se ha convertido en el lubricante que permite a la ciudad moderna no “griparse”, es decir, adecuarse continuamente a sus propios resultados no previstos. El *design* se sitúa hoy en el centro de un complejo proceso de adaptación del mundo ya construido para evitar su envejecimiento precoz.

El papel del *design* en esta época de crisis e incertidumbres, que se corresponde al fin de un sistema histórico que comenzó con la época de las revoluciones, no es el de crear nuevas certezas y soluciones estables, sino (por su naturaleza) el de desempeñar la valiosa función de “película plástica”, adecuada a los tiempos y maneras de una sociedad (más bien de una civilización) con vocación de reforma; una película “estética” extendida por el mundo y capaz (como el clasicismo difundido por el Renacimiento) de mantener el equilibrio dentro un proceso hecho de transformaciones y de incongruencias, evitando de este modo una crisis irreversible.

## El nuevo siglo: fin de una época

Todo parece haberse convertido en “*design*” y el “*design*” parece estar en condiciones de intervenir en cualquier sector. Incluso su sistema de funcionamiento ha alcanzado en los primeros años del siglo, en Italia, una nueva dimensión, desde el punto de vista tanto empresarial como institucional.

Junto a la muchedumbre cada vez más numerosa de los *freelance* que trabajan espontáneamente en las microeconomías de pequeña escala, por vez primera también las altas finanzas han entrado oficialmente en el sector (Grupo Charme), adquiriendo marcas históricas (como Cassina, Cappellini, Gufram, Thonet y otras) con el objetivo de intervenir en el mercado internacional del lujo.

Al mismo tiempo, el proceso de globalización del *design* italiano, ya iniciado en la década anterior, ha avanzado aún más: la totalidad de los más importantes diseñadores del mundo trabajan directamente en Milán; y quienes operan en otros países reproducen *de facto* su modelo de funcionamiento, colaborando con sus respectivos distritos comerciales y trabajando en pequeña (o pequeñísima) serie. En definitiva: todos en Milán o, en cualquier caso, todos como en Milán.

En julio de 2007, el Ministro de Cultura, Francesco Rutelli, interrumpiendo la histórica distancia que guardaban las instituciones políticas, ha constituido el primer Consejo Nacional del *Design*, con el fin de idear acciones de desarrollo y sostenimiento en el sector. En diciembre del mismo año, en la Trienal de Milán, se ha inaugurado el primer Museo Nacional del *Design*, del cual se había hablado durante casi cincuenta años, discutiendo sobre posibles

sedes, orientaciones, fórmulas de gestión y financiamiento, hasta el punto de dar lugar a una dinámica polémica y paralizada a causa de sí misma.

No podemos, sin embargo, eludir que el nuevo siglo, tras estas sorprendentes innovaciones, esconde enormes dudas de alcance general. Ninguna de las soluciones políticas del siglo precedente (de derecha y de izquierda) ha resistido la prueba de la historia.

La economía de libre mercado global ha dado lugar en todo el mundo a una situación de continua inestabilidad, que se afronta con programas de reformas locales, sin disponer de un modelo único de referencia.

La modernidad, que había interpretado de manera positiva los cambios sociales y tecnológicos inducidos por la industrialización, se ve enfrentada a un mundo hiperindustrializado, muy lejano de los paradigmas de raciocinio antaño propuestos.

Solo la democracia parece haber permanecido como el valor universal que cabe proponer a un mundo lleno de vacíos políticos y de diferencias económicas. A pesar de todo, los acontecimientos vinculados a los atentados terroristas de Nueva York y la consiguiente guerra contra Irak (presunto responsable) para imponer, *manu militari*, la democracia también en aquel país, han extendido sobre esta prestigiosa institución social la sombra de la sospecha de que se haya convertido en el instrumento de un nuevo imperialismo.

Parece, por tanto, que la política, la economía y la cultura han perdido sus sólidos fundamentos y no consiguen ya convivir en un sistema armónico, donde cada elemento colabore para llevar a cabo un progreso general y compartido. La crisis de cada una de

las partes determina la fractura interna de la unidad del sistema. La política se ha convertido en un laboratorio experimental; la economía globalizada se ha partido en dos como efecto de una Guerra Santa declarada por los países productores de petróleo; la cultura no consigue definir nuevos parámetros cualitativos, ni ambientales ni morales. En otras palabras: parece que hoy se repitiera aquel síndrome acaecido seis siglos atrás con la ruptura de esa unidad que era esencial al Medioevo, cuando fe, ciencia y política reivindicaron su propia autonomía, proponiéndose como realidades portadoras de verdades parciales y asignando al arte el papel simbólico de "reunificador en la belleza clásica" en el marco de un mundo lleno de contradicciones y lógicas contrapuestas. Esta operación, aparentemente solo formal, permitió, sin embargo, al Renacimiento desarrollar cada uno de los componentes del sistema, evitando su deflagración y activando el extraordinario desarrollo generalizado de la cultura europea.

Podríamos preguntarnos: ¿La caída del Muro de Berlín es equiparable al fin de la Edad Media?, ¿se repite el final de un equilibrio histórico que deja sin resolver los problemas existentes, dando lugar, sin embargo, a un sistema de autonomías dotadas de extrema vitalidad? Sin duda, la manera de interpretar en el siglo XV aquella crisis histórica como una extraordinaria oportunidad de crecimiento nos debe hacer reflexionar. El carácter inacabado del mundo frente al cual nos encontramos no puede ser visto solo como un Apocalipsis, sino también como una liberación respecto a los sistemas de valores y de estrategias sociales y culturales producto del siglo que nos precede y que se nos antojan totalmente superadas.

En esta fase histórica está sucediendo algo parecido. La extraordinaria difusión del *design* por todos los rincones del mundo (excluidos los países islámicos), a pesar de todas las dificultades que la caracterizan, se está convirtiendo en una suerte de oleada que inunda los países más industrializados y los que están en vías de desarrollo. Tal fenómeno parece corresponderse con una "convención estética", no del todo definida, pero sí compartida, en la que se están recomponiendo las exigencias de innovación de los sistemas productivos y de las sociedades concretas.

A falta de sistemas de aglutinación social más generales, el *design* actual (que poco se parece al del siglo pasado) parece invadir toda la realidad, material e inmaterial, del mundo contemporáneo: desde el *design* de productos al de la comunicación; desde el estratégico al *interior design*; desde el de servicios al *design* urbano; desde el *design* de interfaces al *fashion design*; desde el *light design* al *design* del color; desde el *food design* hasta el *hair design* (y la lista continúa).

Parece que no existiera un espacio intersticial que no pueda ser invadido por esta especie de líquido penetrante y revitalizador. El *design* ha pasado a ser una cultura internacional que atraviesa todo el planeta, se filtra a través de la economía globalizada y empuja la ininterrumpida evolución de los mercados. No crea estabilidad, sino que da origen a un equilibrio dinámico; no resuelve problemas, sino que propone continuamente otros nuevos, evitando así que el sistema se detenga (y caiga).

La analogía entre la difusión generalizada del *design* actual y el retorno a la cultura clásica propio del siglo XV excluye, obviamen-

te, cualquier tipo de comparación cualitativa; solo pretende poner en evidencia la existencia de un fenómeno en el que hasta ahora poco se ha indagado, cuyo significado exhibe tangibles analogías con el que tuvo lugar, en un contexto no muy distinto, casi seis siglos atrás.

Si contemplamos el mundo actual, lo vemos envuelto en una red elástica constituida por el *design*, donde cada nudo (o *link*) de la red guarda relación con el todo y todo está en relación con cada nudo. Como en un enorme océano, cuyas aguas besan tantas orillas y acogen abismos e incontables corrientes, cada gota tiene el mismo sabor salado. Igualmente, la red del *design* tiene un solo sabor: el de la emancipación.

No unificará el mundo, pero lo inundará de moléculas que eliminarán las viejas resistencias.

### Andrea Branzi

Arquitecto y teórico, miembro entre 1964 al 1974 de Archizoom Associati y protagonista del movimiento del Nuevo Design Italiano. Fundador en 1982 de la Domus Academy, primera escuela internacional de diseño postindustrial, es profesor en el Politécnico de Milán y comisario científico del Design Museum de la Trienal de Milán. Doctor *honoris causa* en Diseño Industrial por la Università La Sapienza de Roma (2008), es autor de numerosos ensayos como *Formes des Metropoles, Nouveaux Design en Europe* (1991); *La crisi della qualità* (1997); *Modernità debole e diffusa, il mondo del progetto all'inizio del XXI secolo* (2006) o *Il design italiano 1964-2000* (2008).



# Environmental innovation

Carlotta de Bevilacqua

En un momento histórico tan complejo y crucial como el de hoy en día, la empresa debe ser signo de su continua labor de investigación; al mismo tiempo, y gracias al proyecto, ha de convertirse también en un motor de innovación responsable desde el punto de vista ético.

Si volvemos a empezar a partir de la cultura y reconocemos que el auténtico valor añadido, aquello que puede dar un nuevo empuje a la empresa, es la investigación y la experimentación, sentamos las bases para una “economía del conocimiento” capaz de proporcionar respuestas concretas a las necesidades cotidianas de manera positiva, activa y constructiva.

Con el proyecto, la empresa puede dar voz a la investigación y a la cultura, reconstituyendo así la continuidad entre “el pensar” y “el hacer”.

El buen *design* trabaja para hacer realidad las ideas, para traducir en productos unos conceptos: la materia los viste, los completa; pero no puede ser su espíritu, su alma. El buen *design* debe ser la expresión de una especie de nuevo humanismo que se ha de ocupar de proyectar para el mundo entero, partiendo de un punto de vista no comercial o formal, sino conceptual.

Y es que las ideas nacen de valores, comportamientos y contextos, de conceptos que van más allá de la materia; la forma es un algo

que llega solo al final y deriva de una visión proyectiva bien definida; es un resultado, no un punto de partida, no un fin en sí mismo. El panorama que emerge a partir de una economía de las ideas, del conocimiento y no de la materia, nos permite erigirnos en auténticos centros de decisión intelectual: los componentes fundamentales que dotan de valor a un proyecto son las ideas, los conceptos, las imágenes, no las cosas.

Es misión del proyecto interpretar escenarios de vida de modo inteligente y atento a las necesidades del individuo, pero, fundamentalmente, a las relaciones de éste con los demás y al contexto en el que todos interactúan. La acción proyectiva se revela en el pensamiento, en los escenarios que consigue interpretar, en su capacidad para adaptarse a los diferentes entornos y responder de modo dinámico a las necesidades humanas.

La fuerza de esta perspectiva radica en su continua apertura, en esa capacidad de síntesis que el *design* ha demostrado en momentos diversos que es capaz de exhibir. Un ejemplo de ello es el espíritu y el empuje característico de la cultura del proyecto en la posguerra y en los años sesenta: se ideaba y se trabajaba con unas tecnologías y unos materiales con el empeño de hacer de esa cultura del proyecto algo democrático y accesible a la mayoría. Entonces, las necesidades generaban auténticas respuestas industriales y productivas: proyectos en los que, con poco, se conseguía ofrecer mucho, proyectos tan elementales como geniales, que daban soporte real al intento de mejora de la calidad de vida.

El *design* industrial debe volver a ocuparse de un bienestar de amplio alcance, a indagar en las nuevas necesidades y mejorar

la calidad de vida de todos. Ya no podemos pensar en seguir consumiendo los recursos de nuestro planeta sin ocuparnos de esa enorme parte de la humanidad que está en la miseria; ni en dirigirnos solo a los mercados emergentes y a esos vacíos que hay que saturar sin reflexionar sobre las consecuencias de hacerlo.

El cuidado del planeta parte del cuidado de las pequeñas cosas: comenzar por lo “poco” es el modo más fácil de educarse para un cambio de mentalidad.

Reconocer las verdaderas necesidades y limitarnos a lo que nos es suficiente es una manera de evitar el derroche y el consumo inútil, no necesario.

En un momento histórico en que el proyecto debe ser el motor de una innovación responsable desde el punto de vista ético, la flexibilidad, la accesibilidad, la durabilidad y el ahorro no son solo meras estrategias, sino, sobre todo, toda una filosofía orientada a un aumento democrático y coherente de la calidad total de vida.

La innovación forma parte de un proceso “visionario”, no es simplemente una técnica-fin en sí misma, sino un auténtico camino que nos lleva a redefinir los espacios, un medio a través del cual responder como reacción a las exigencias de los individuos.

Entender el cambio de perspectiva verificado en nuestra época supone proyectar para el mundo, importando e intercambiando cultura; una voluntad de compartir que no entiende de imposiciones de modelos sociales o de patrones de actuación.

Poniendo en acción una inteligencia respetuosa, que se haga eco y acoja con simpatía las diferencias que existen entre cada individuo y entre las distintas comunidades sociales, y una inteligencia

sintética, que reciba las informaciones, las comprenda, las valore y las combine, se elaborarán proyectos de una gran heterogeneidad cultural y expresiva, pero, al mismo tiempo, aunados por una filosofía común muy concreta.

La empresa debe convertirse, por tanto, en un *hub* abierto 360 grados respecto al mundo, que tenga como objeto el intercambio de culturas y diferencias para así construir un nuevo humanismo, en el que el proyecto sea interfaz entre hombre y espacio, y puente entre hombre y mundo.

Para alcanzar estos objetivos, el proyecto debe nacer de un *lash-up* entre diversas capacidades y valores; ser fruto de una magna interdisciplinariedad que dé lugar a un campo inmenso de aptitudes en interacción.

La creatividad, entendida como la capacidad de indagar e interpretar de un nuevo modo la realidad, constituye un saber fundamental. El proyecto ha de someterse al filtro de la reflexión sobre las condiciones de la modernidad partiendo de los procesos sociales, al de las relaciones proxémico-conductuales de hoy en día, al de la psicología ambiental y también al de la exploración de nuevas fronteras tecnológicas y lingüísticas.

Gracias a la participación en unos mismos valores y a una actitud positiva, la conciencia crítica actual se convierte en ocasión propicia para lograr en el proyecto una convergencia sobre los temas más profundos, menos efímeros, relacionados con un consumo crítico y consciente. La idea que está detrás del producto es más importante que el producto mismo, en cuanto a que aquélla permite a éste durar en el tiempo.

Cuanto más se consigue trabajar bajo la guía de un principio universal de proyecto, más se confiere a éste una perdurabilidad tanto material como semántica. Hemos de trabajar en los lenguajes, concentrándonos en los que presagien tener un mayor futuro.

Aspirar a la inversión de la tendencia consumista por la de la larga duración constituye un estímulo para una nueva generación de productos que permitan una visión diferente de los espacios: proyectos que creen escenarios abiertos, que superen cualquier tendencia a la estandarización y que inviten a intervenir de modo coherente en la definición del ambiente mismo.

Valores como la sencillez y la capacidad de responder con sobriedad e inteligencia a las necesidades cotidianas, dotan a los productos de versatilidad e universalidad, de una duración por encima de modas pasajeras.

La conservación es la principal fuente de recursos; la cultura del proyecto debe estar orientada a ganar espacio y tiempo, interpretando de modo inteligente y moldeable los recursos disponibles para multiplicar la duración de su disfrute y amplificar su capacidad de responder dinámicamente, y no de manera unívoca, a las exigencias de los sujetos.

Nos encontramos hoy con una nueva dimensión del vivir -de la que forman parte, sin solución de continuidad, el trabajo, las relaciones y la socialización- que ha nacido y se ha desarrollado en estos últimos años en concomitancia con la revolución digital: las distancias espacio-temporales tradicionales se han visto desestructuradas, para dar paso a un flujo continuo en el que se entrecruzan y superponen momentos que en el pasado eran nítidamente distintos.

La revolución digital resta importancia al tiempo y al espacio, reduce sus dimensiones y sus disponibilidades; es necesario por ello volver a poner el acento en valores que esta tendencia hace desaparecer: revalorizar tiempo y espacio como bienes, como una riqueza que no debe desperdiciarse sino ser apreciada conscientemente y vivida de manera profunda y cualitativa.

Esta evolución del estilo de vida de la sociedad actual nos implica a todos en el día a día. Los espacios domésticos y laborales se contemplan ahora como una intersección de funciones, acciones y relaciones que los individuos desarrollan en ellos, y a través de las que los concretan y modelan según sus exigencias y sensibilidades. Para hacer frente al cambio en los ritmos de vida y de trabajo es necesaria una mayor flexibilidad mental y espacial, proyectada para unos escenarios abiertos y listos para su experimentación, que superen cualquier estandarización posible.

Se trata por ello de proyectar no solo una nueva generación de productos, sino también una visión diferente de los espacios: lugares no constituidos por una arquitectura, sino por un sistema elástico de interacciones, por una infraestructura flexible de elementos que construya un ambiente y responda, reaccione, a los estímulos modificándose, dejándose transformar e interpretar.

Proyectar soluciones y combinaciones de espacios adaptables mediante un vínculo interactivo más estrecho con quien vive en ellos, crea una relación consecuente con los objetivos de una austeridad feliz. Pasando por una reducción de la apariencia se alcanza una mayor riqueza de significado, que nos restituye felicidad, experiencia estética y belleza.

La parquedad y la sencillez no se traducen en la ausencia, sino que satisfacen plenamente la necesidad continua de emociones y de relaciones respecto al objeto, presupuestos absolutamente necesarios para que un producto dure en el tiempo. La gratificación perceptiva viene dada por una expresividad que es síntesis de estética e inteligencia proyectiva, y no puro aspecto formal.

Es necesario guardar distancias respecto a la lógica imperante del proyecto meramente formal, para conseguir con ello objetos éticos y elementales, libres de toda característica redundante y superflua. Las experiencias perceptivas, el estar bien, deben considerarse como derechos al alcance de todos. Es necesario superar la contraposición entre material pobre y de bajo coste, por un lado, y refinamiento, calidad y lujo, por otro. Algunos productos pueden parecer caros, ya que la experimentación tiene su valor; pero, si son de calidad y uso universal, perdurarán en el tiempo y recuperarán su coste durante su largo ciclo vital.

Disminuir la complejidad no significa reducir la innovación. Producir siguiendo un perfil *low* no es algo contrario a la innovación cualitativa, además de que conduce, en cualquier caso, a la restitución final de una riqueza práctica. También en lo mínimo podemos encontrar un alto valor añadido.

El ahorro en los materiales no implica solo sencillez formal, sino también inteligencia constructiva.

Proyectar teniendo como objetivo restar materia, implica a todo el ciclo vital del producto y se traduce en opciones conscientes de las implicaciones productivas y logísticas del mismo. En los sistemas de producción deben privilegiarse siempre las tecnologías más sen-

cillas y menos espléndidas en términos de consumo y de utilización de fuentes de energía. Es preferible la colaboración con las actividades productivas locales, colaboración que crea una estrecha relación con el contexto, idónea para potenciar sus recursos, además de minimizar los costes en transporte y logística en general. Las preferencias en cuestión de materiales han de favorecer la duración del producto y privilegiar las soluciones menos perjudiciales para el entorno.

Todo debe favorecer la larga duración del producto, a partir de la capacidad del producto mismo para hacerse explícito mediante su uso cotidiano.

Esta orientación puede concretarse en respuestas dinámicas que actúen como interfaces entre las personas y el espacio: productos flexibles que interpreten papeles diversos en función de las diferentes experiencias en las que se vean envueltos; objetos transversales y no especializados, que adquieran significado gracias a su uso.

El resultado es un ambiente cuya morfología deviene, como deviene quien en él habita: un espacio más flexible, pero también más personal y humano. Un ambiente que responde de modo dinámico, activo, frente al cambio en las exigencias del usuario, interpretando con los mismos elementos nuevos escenarios y nuevas *performances*.

A través de una idea constructiva elemental del espacio, en la que todo es “ensamblable y des-ensamblable”, es posible construir un guión que sirva como telón de fondo dinámico a unos espacios de trabajo y de vida contaminados por una red de elementos que constituyen el instante generador del bienestar.

La experiencia de autoconstruir el espacio, de actuar para intervenir consecuentemente en la definición del propio ambiente a través de la propia decisión, permite reencontrar el sentido de pertenencia a un lugar y al ritmo de la propia vida, reapropiarse de una identidad y de un sentido del territorio.

El proyecto se convierte en motor de innovación responsable y en estímulo para compartir el saber.

La oportunidad de decidir personalmente la esencia de los espacios debe interpretarse no solo como un derecho de gestión y adaptación, al alcance de todos: es también, y sobre todo, un deber, una conciencia profunda de su utilización, la cual nos conduce a contribuir de manera específica a la apertura de unas expectativas de desarrollo comprometidas activamente con el mundo.

Favorecer una ética del consumo responsable y contrario al derroche significa educar pensando en un futuro que no podemos prever, pero cuyas líneas de evolución sí podemos vislumbrar. Se sugiere un camino, pero se deja libertad de elección para dotar de responsabilidades y valores a las opciones de un individuo consecuente, reconociendo la importancia de la contribución del mismo a la inversión de la tendencia consumista actual. El progreso no es consumo: el progreso es sueño y descubrimiento.

Un área del proyecto en la que se hace evidente cómo es posible alejarse de la óptica consumista a través de una innovación tecnológica y conceptual es la de la luz, ámbito que constituye el centro de mi experiencia profesional.

Proyectar la iluminación significa conseguir interpretar la simultaneidad de las exigencias respecto al hombre y a las condiciones

de vida actuales a través de uno de los materiales constructivos más relevantes de nuestra vida: la luz, precisamente.

En este campo, la innovación consiste en la capacidad de síntesis entre los valores y las relaciones ya citados, y la evolución tecnológica de las fuentes. Se expresa en productos donde la calidad de la luz es lo fundamental; *light performances* calculadas y controladas se combinan con la expresividad y la atención a los aspectos más emocionales de la percepción.

El proyecto de iluminación debe buscar el equilibrio entre el gasto energético y la dinámica de la *performance* en el espacio; en su objetivo está la atención hacia las necesidades y comportamientos del hombre.

Como en todo producto, debe estudiarse su eficiencia energética en todos los momentos de su ciclo vital, pero prestando particular atención al consumo durante su uso: desde la posibilidad de la utilización de fuentes de bajo consumo y larga duración, hasta el estudio en la fase de proyecto del rendimiento de los propios aparatos, en los que gustos formales y materiales no siguen criterios puramente estéticos, sino que se ven filtrados por criterios de eficiencia para optimizar el flujo emitido y la calidad de la luz. Evaluar el impacto energético significa también reconsiderar la relación entre luz y sombra, no solo en el producto-luz, sino también a la hora de proyectar los espacios.

La cuestión de la sombra resulta importante por muchas razones: está presente en la naturaleza como lo está la luz, modula nuestros ciclos circadianos, nuestro sueño; también nuestra experiencia de lo que constituye cada día se nos da gracias al ritmo, a la varia-

bilidad de las condiciones de luz. La colonización por la luz de los espacios humanos no ayuda a vivir mejor, por el contrario: se vive peor. La sombra es una manera de distinguir la experiencia, de hacer sentir al individuo el paso de una condición a otra, o quizá de provocar la sorpresa cambiando cada día a través de la libertad de modular el espacio con la intervención de la luz, incluso en lugares donde aparentemente las opciones parecen obligadas.

La sombra es también esto, divide el ritmo y la monotonía de la luz, genera emociones; es una señal, un algo en lo que se puede intervenir activándolo o desactivándolo. Las leyes de la naturaleza nos enseñan hasta qué punto la variación del ritmo noche-día y del ritmo de la luz es algo de lo que vivimos, algo que necesitamos y que apreciamos.

La esencia de los espacios contemporáneos, del ambiente en el que vive el hombre, debe ser definida, por tanto, mediante nuevos paisajes constituidos por productos que acompañen al hombre y sus ritmos: proyectos que busquen equilibrio e interacción en el dinamismo de las relaciones entre el hombre-sujeto y la luz-objeto, entendida esta como elemento luminoso que puede tener una fuerte presencia icónica o quedar completamente desmaterializada. Hoy día, el elemento central de un proyecto de iluminación es la relación entre sujeto, objeto y ambiente, siempre en el interior de escenarios cambiantes en los que la presencia y ausencia de esos elementos actúan de un modo nuevo desde el punto de vista histórico. De hecho, esta relación confiere a cada espacio un sentido, transformándolo de ese modo en un lugar donde las actividades que allí se desarrollan tienden a re-plasmar los ambientes, toman-

do como fundamento exigencias semióticas y emocionales muy específicas.

Estas ideas introducen un importante punto de vista: se trata de elaborar proyectos de "Luz" (con mayúscula) y no de aparatos de iluminación. El carácter físico de todo lo que produce o lleva luz puede existir, existe, pero el verdadero tema de investigación es comprender qué tipo de luz hemos de proyectar hoy según las características de nuestras vidas. La luz no es solo un objeto o una forma: no es una lámpara, es todo aquello que interactúa con nosotros a favor no solo de nuestro bienestar, sino también a favor del paisaje y el ambiente, de las condiciones que modulan nuestros ritmos de vida. Desde siempre, mis experiencias a la hora de elaborar proyectos parten de una reflexión sobre la configuración de un proyecto de luz, más que de un producto, partiendo de su definición, de su cualidad, de la manera en la que modula el ambiente acompañando a lo que acontece y adecuándose a nuestras exigencias.

Uno de los temas fundamentales es el de la subjetividad de las reacciones al estímulo, por lo que la variabilidad de las temperaturas de color y de los modos de gestionar la luz según una determinación personal y consciente del propio espacio, son muy importantes.

Siguiendo esta idea, el hacer proyectivo se desplaza desde las categorías tipológicas espaciales para llevar a cabo proyectos caracterizados por una fuerte perspectiva transversal, libres de cualquier contextualización tipológica, pensados, más bien, en relación con escenarios de vida, con el modo en que el hombre se relaciona con el ambiente.

Por lo tanto, ese análisis preliminar que debe hacerse antes de proyectar cualquier cosa que tenga que ver con la luz, es el que ha de tratar de identificar los contextos de vida en los que el hombre se encuentra, poniendo en evidencia los parámetros que pueden funcionar como resortes de ese proyecto.

Necesitamos escapar de esa mentalidad tan esquemática y simple que a la hora de definir el tema de un proyecto es capaz de decir del mismo que es, por ejemplo, una "lámpara de mesa" o una "lámpara de techo". Estas definiciones podrían ser el resultado final de la actividad proyectiva en su dimensión más física, pero no su resultado previsto.

Una idea de gran importancia que cabe introducir aquí es la de alejar de la mente del *designer* las tradicionales categorías que desde siempre han venido clasificando los productos de iluminación. Desde luego que finalmente tendremos en cuenta su utilidad, pero no debemos considerar un criterio de clasificación como un objeto estático del saber. En ciertos aspectos, el concepto de clasificación funciona, pero según otros ha de ser sin duda puesto en tela de juicio para así excluir prejuicios intelectuales y limitaciones formales.

Debemos pensar en la luz como algo que proyectar, como si fuese un material de construcción y no una tipología de productos que ponga límites a la acción lumínica. La luz es una necesidad primaria que cada uno de nosotros (y la colectividad) posee y que puede desempeñar un papel de apoyo a la hora de elaborar respuestas a las necesidades primarias de nuestra vida. Cuando pensamos en un proyecto de luz, uno de los primeros elementos que hemos de

considerar es ese que tiene que ver con una especie de antropología, el que nos permite distinguir qué necesidades caracterizan nuestra vida en cada contexto y el modo en el que la luz las puede satisfacer. No se trata de una tipología que tengamos que definir, sino sobre todo de una necesidad de luz, que atañe a una utilización estrictamente personal y que necesitará ser gestionada según nuestras necesidades.

Es fundamental comprender la importancia de la cultura arquitectónica tanto en relación con la luz como respecto a la elaboración de su proyecto.

Desde hace una década la arquitectura viene afrontando la cuestión de la transparencia, ha desvelado lo interno, lo privado del edificio, ha puesto en común lo privado y lo público, contaminando con la estrecha relación entre ambos una distinción muy importante en nuestra cultura.

Por ejemplo, la transparencia comporta también una estrecha relación entre la luz natural y la artificial, que representa una combinación, una fusión muy importante de cara a que podamos vivir mejor. Luz natural y luz artificial deben colaborar para garantizar la calidad de nuestras vidas y nuestros espacios, o para favorecer una serie de sistemas de necesidades y valores: la percepción visual, la relación entre luz y sombra y entre interior y exterior y la sostenibilidad. Sin embargo, la transparencia requiere un laborioso trabajo a la hora de proyectar la luz: todo aquello que no tiene límites, también desde el punto de vista del cálculo, se convierte en una cuestión compleja de pensamiento, de visión, de proyecto, por tanto. En un mundo de gran nomadismo es importante que la

luz (pero no solo la luz) se ocupe de proporcionarnos un sentido de pertenencia a un lugar. El *designer* debe procurar la utilización de todos los mecanismos que le ofrece su disciplina en favor de una apertura personal, de un nuevo modo de ver los instrumentos, intuendo que tiene en sus manos una potencialidad enorme, siempre que consiga deshacerse de las clasificaciones e ideas predeterminadas sobre lo que constituye el proyecto.

Diseñar hoy es resultado de un encuentro de saberes, de *expertise*: una actividad no carente de incertidumbres, que genera diálogo, encuentro de saberes y pensamientos, un sistema de combinaciones. La creatividad, siempre que consista en saber reconsiderar posturas e intervenir en la actividad crítica, nos permitirá llegar al proyecto a través de la combinación de las áreas más relevantes del saber y de las capacidades prácticas.

Para crear innovación es necesario tener una responsabilidad de amplio alcance y no mostrar indiferencia respecto a lo que sucede, sino tomar posición: el deber de un diseñador es considerarse responsable de una idea.

## Carlotta de Bevilacqua

Licenciada en arquitectura en el Politécnico de Milán, dirige su propio estudio de arquitectura y diseño con proyectos, *show rooms* y montajes de exposiciones comerciales y de carácter museístico. Diseñadora de amplia experiencia y *art director* de Memphis y de Alias entre 1988 y 1993, ha desarrollado un relevante trabajo de investigación en el campo de la luz, creando para Artemide conceptos innovadores que han abierto a la iluminación nuevas posibilidades, nuevas experiencias y perspectivas sensoriales inéditas hasta ahora. En el año 2000 adquirió la firma Danese, símbolo del design “*made in Italy*”, revitalizando sus posibilidades en el campo del proyecto y también en la producción. En calidad de presidente y administradora única de Danese, Carlotta de Bevilacqua participa también en las actividades de la Fundación Altgamma. Su vinculación al mundo académico es una constante a lo largo de su carrera.



# Diseño global en la empresa

Joan Costa

Todas las cosas humanas se organizan como proyecto. Cuando *Homo habilis* imaginó el hacha (acción mental orientada hacia un fin: cortar) proyectó esa idea hacia fuera, como se lanza un proyectil, en el acto mismo de construir ese hacha. (Proyectar, proyecto, proyección, proyectil son términos que comparten la misma raíz).

*Habilis* proyectó un objeto, y lo construyó. Pero no lo “diseñó”. Su plan mental no se detuvo en esbozar un croquis o un plano preparatorio que es para nosotros una herramienta técnica intermediaria, necesaria entre la idea y el objeto real. *Habilis* pasó directamente de la ideación impulsada por una necesidad, al acto realizador. O sea, el hacha. Así inventó, al mismo tiempo, un objeto y la técnica para construirlo.

Esto significa que lo que llamamos “proyectar” precede y acompaña la acción de diseñar antes de producir. Por eso el diseño es considerado una *disciplina proyectual*. Un proceso mental proyectado hacia fuera con el desig-nio de introducir algo nuevo en el entorno. Proyectar y diseñar no son, pues, sinónimos. Son dos instantes sucesivos que se imbrican en una secuencia de acciones (mentales y materiales, creativas y técnicas) en el acto de *hacer*. Si bien estas acciones son indisolubles en el hecho de diseñar, no lo son antes de ser coordinadas, como *habilis* pudo demostrar pasando

de la idea a la acción. Primero imaginar, después hacer. En efecto, nosotros podemos proyectar idealmente lo que sea sin necesidad de diseñarlo, pero no podemos diseñar sin proyectar.

Proyectar es imaginar, concebir una acción, un proceso, un objeto orientado hacia un fin, que es el objetivo. Y en ese sentido estrictamente ideativo -y no factual-, proyectar no implica diseñar. Proyectar es una propiedad intuitiva de la mente, que los humanos tenemos en común. Todo el mundo proyecta: sus vacaciones, la compra de algo, cómo encontrar trabajo, lo que va a hacer el domingo o cualquier decisión que tome. Pero el proceso de diseñar requiere habilidad manual y técnica, un saber específico que implica, al mismo tiempo, *imaginar y hacer*.

### Del hacha al templo faraónico y la máquina de vapor

Unas centenas de milenios después de *habilis*, los problemas complejos y difíciles de resolver, como las grandes construcciones faraónicas de los egipcios, no podían ser realizados sin tener ante los ojos una imagen precisa de lo que se quería construir, y sin tener dibujados los detalles sobre planos a escala. Estos planos tenían tres funciones: eran al mismo tiempo *modelos* de lo que se quería construir, *instrucciones* de detalles técnicos para la construcción, y *documentos* para los obreros sucesivos, ya que estas eran obras muy costosas, lentas y duraban años. Yves Deforge, autor bien conocido por su historia del grafismo en Occidente, ha reconstruido los dibujos que muestran aspectos de los capiteles del templo de Denderah, en el Alto Egipto (¿2.800 años a. C.?), así como los planos y elevación de un pináculo.

Unos cinco milenios después, en Inglaterra, en 1779, J. Watt vende los planos de su máquina de vapor a un constructor francés, y con ellos la patente de su invención. Éste consigue montar las piezas remitidas por Watt, logra fabricar las que faltaban y pone en marcha la primera máquina de este tipo en el continente ¡solo a partir de los planos! Lo que Watt vendió no fue una máquina, sino los diseños que permitían fabricarla.

Es por estos lejanos antecedentes que una definición clásica ante la pregunta “¿qué es diseño?”, reza así: “diseño es lo que ha sido previamente proyectado para ser construido o fabricado”. De hecho, cuando se trata de *construcciones* nosotros pensamos en ciudades, inmuebles, carreteras, puentes y grandes máquinas, es decir, urbanismo, ingeniería, arquitectura, construcción naval, aeronáutica, espacial. Y cuando hablamos de *fabricar* pensamos en producción industrial, que se diversifica en industria pesada, industria mecánica, industria textil e indumentaria, industria gráfica, etc. Ciertamente, el diseño arquitectónico había nacido con los templos en Egipto; el diseño gráfico asomó en el Renacimiento con Gutenberg, en forma de grafismo; el diseño industrial, en Inglaterra, con Watt en el siglo XVIII, al mismo tiempo que el diseño textil lo hacía en España. Y es por este pasado histórico que el diseño lleva en sus genes la cultura material, la cosa física que será “construida o fabricada”. El Objeto y la Forma.

Ahora bien, con la muerte del Industrialismo como sistema económico -y con él el declive de la cultura material-, por una parte; y por otra, con el surgir de la “nueva economía” y la hegemonía del dato, los servicios, los intangibles y la información, la vieja concepción

del diseño, estrechamente vinculado a lo que se construye y se fabrica, al objeto y a su forma física, se disuelve. Se liquida así el modelo *materia – energía – producción*, que era el paradigma de la mentalidad industrial.

Norbert Wiener, el padre de la Cibernética, sentenció: “La información es información, no es materia ni energía”. Cambio radical de paradigma.

¿Y el diseño? ¿Posindustrialismo supone también posdiseño?

### Proyectar acciones, diseñar estrategias

Todo lo que es concebible es objetivable como proyecto. Y es definible como plan mental para hacerlo realizable. ¿Excluye esto el diseño? Si se quiere entender en el sentido material tradicional, sí, aunque nada tengamos que construir ni fabricar. Pero si nos remontamos a la idea originaria de *proyecto*, y la enlazamos con el nuevo concepto de información (H en *bits*), entonces nos damos cuenta de que proyectar acciones, actos energéticos y fenómenos (cosas inmateriales) requiere diseño para visualizar sus procesos y poder llevarlos a cabo.

Así, hoy hablamos de diseño de intangibles, de estrategias, servicios, eventos, procesos, modelos en fin. Entonces, diseñar para construir y fabricar cosas, y diseñar para decidir y ejecutar acciones, ¿se excluyen uno al otro? En absoluto. Diseño de cosas materiales y diseño de modelos estratégicos coexisten y colaboran indiscriminadamente. En especial en el marco actual de la empresa. El diseño tiende definitivamente a integrar sus distintas disciplinas para ser global. Y es en las empresas y organizaciones

donde la integración de esos procesos encuentra su campo de acción idóneo. En el ámbito de los productos, en el de los servicios y de las marcas.

Es en la empresa donde mejor se engloban los diversos recursos proyectuales hacia una acción común. Así, lo que hoy constituye el núcleo fundamental de la acción empresarial -acción estratégica, acción factual y acción comunicativa- se inscribe enteramente en la actividad proyectual. Y todo es objeto de diseño: la identidad conceptual; la cultura corporativa; la comunicación institucional y de *marketing*; las relaciones internas; los planes estratégicos; las relaciones con los *stakeholders*; los códigos de ética; el *lobby*; el manual de crisis; los productos, los servicios y los entornos; los mensajes verbales, visuales y audiovisuales; los sistemas y contenidos digitales; los puntos de venta y de exposición; la publicidad y las relaciones públicas; el proyecto de empresa mismo y su imagen pública. Todo es diseñado. Porque todo ha de ser realizado. Integrado. Con eficiencia y sin efectos secundarios. Diseño.

Estas exigencias sobrepasan de largo la vieja concepción de la empresa y del negocio, básicamente economicista. Hoy, las organizaciones necesitan invertir en innovación, investigación y economía del conocimiento. Porque la superación de la actual crisis no vendrá por la economía o por la política, sino por la cultura. Los factores económicos principales son el talento, la innovación y la creatividad. El sociólogo Richard Florida, profesor de economía creativa y director del Martin Prosperity Institute de Toronto, Canadá, defiende que “en la actual economía creativa, la verdadera

fuente del crecimiento económico no es el capital, sino que procede de la concentración y el aglutinamiento de personas productivas con talento". Es decir, con capacidad de emprender iniciativas y proyectos innovadores.

### Diseño estratégico: diseño de intangibles

Un ejemplo de cómo el diseño estratégico interviene de manera integrada en la gestión de la identidad corporativa y la imagen pública es el modelo operativo que he desarrollado y aplicado en la práctica profesional a partir del siguiente razonamiento: *La Identidad de la empresa se expresa por medio de todo lo que ella hace y cómo lo hace; de todo lo que dice y cómo lo dice, incluida su conducta en tanto que actor social. Ante ella, en el cara a cara con los públicos y la sociedad, todos esos elementos reales presentan propiedades objetivas que identifican a la empresa y así esos públicos la reconocen. En ese interfaz, los datos emitidos son filtrados psicológicamente y evaluados por los públicos y la colectividad; subjetivamente, de acuerdo con sus necesidades, expectativas, estilos de vida, aspiraciones y cuadro de valores. Y esta interpretación y valoración subjetiva, que la sociedad hace de la Identidad objetiva manifestada por la empresa, se convierte así, en la memoria colectiva, en otra cosa diferente: la Imagen pública. Que es un valor de mercado.*

### Modelo de gestión global

Partiendo de estas ideas fundamentales, la gestión de la Identidad es intrínsecamente la gestión de la Imagen. Para ello he diseñado

el modelo estratégico global de 6 vectores, que he publicado recientemente en otro lugar<sup>1</sup> y resumo a continuación. El desarrollo de cada vector implica, como se verá, diferentes disciplinas de diseño.

### Vector 1. Identidad cultural

La Cultura corporativa emana de la Identidad institucional y se define conceptualmente en términos de Misión, Visión y Valores. De hecho, la identidad cultural está en el centro de mi *Paradigma del siglo XXI*.<sup>2</sup>

La identidad cultural define la conducta de la empresa a través del tiempo ante los ojos de los *stakeholders* y de la comunidad. Y de un modo muy especial en nuestra economía basada en los servicios. El *servicio* son las personas interactuando con personas. Prestar un servicio es, implícitamente, asumir una conducta relacionada directamente con el cliente. La conducta del empleado representa la conducta corporativa: es un átomo del comportamiento de la empresa. Y siendo así, la conducta es una parte de su identidad. Lo que la inspira y la materializa se llama *Cultura*. Los públicos internos viven así la conducta y el estilo de la empresa en primera persona y en directo. Es más: son actores de ella.

La cultura se manifiesta en la acción, el servicio, la comunicación y las relaciones. Y éstas tocan directamente a la gente, a cada

1 *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Costa Punto Com, Barcelona, 2009.

2 op. cit.

persona en particular por la vía de sus experiencias, sensaciones y emociones, y por lo que ha oído y leído en la formación de sus opiniones. La ética corporativa se funda en la *conducta* más que en los mensajes, las declaraciones y los anuncios. O en todo caso, en la confrontación crítica entre los mensajes que la empresa emite y la conducta que practica.

La identidad cultural atraviesa e impregna las decisiones, las acciones, los hechos, los mensajes, las relaciones. Y la identidad cultural y el estilo corporativo global se diversifican y se transmiten en los siguientes vectores de la *Identidad* -que tienen su origen en lo que acabamos de comentar: la cultura institucional.

### Vector 2. Identidad verbal

A partir de la cultura identitaria, y pensando como semióticos, diremos que la *identidad* empresarial en su conjunto es un *sistema de signos*. Sistema porque posee en su totalidad tales propiedades "sistémicas". Y de signos porque los elementos que integran ese sistema y sus efectos en el público, "significan".

El primero de estos signos es lingüístico y, es el elemento esencial de designación. Es el *nombre* de la empresa. Ésta inicia su "doble vida": legal y social, a partir del instante en que dispone de un Nombre que es registrado en propiedad y amparado por ley, y que este nombre empieza a circular entre la gente. *Naming* es la palabra que se aplica a las técnicas de creación de nombres de marca y sistemas de nomenclaturas en programas de productos y servicios. Una empresa puede funcionar sin un logo, pero no sin un nombre. No solo se diseñan los logos. También las formas verbales.

Todo empieza, pues, por el *nombre*, signo verbal identitario fundamental. El único que es sujeto de intercomunicación y que se socializa con su circulación en una colectividad determinada. Solo el nombre es un signo de doble dirección entre los demás signos del sistema, debido a su naturaleza lingüística, común a los humanos. Los logos, los símbolos y los colores identificadores, son por contra, signos unidireccionales.

Las marcas verbales y sistemas de nomenclaturas constituyen el "capital identitario" de la empresa. La imagen pública y la reputación están indisociablemente ligadas al nombre. Y permanecen con él. En la práctica, la *identidad verbal* es intocable en la vida de las empresas, mientras que los demás componentes de la Imagen, sobre todo los anuncios, son tanto más variables cuanto más masivos. ¿Cuánto vale la palabra Aspirina, Coca-Cola, Nike o Zara? ¿Es siquiera imaginable la hipótesis de cambiarlos por otros?

### Vector 3. Identidad visual

Todo sistema gráfico de identidad gira en torno del Nombre, ya sea de la empresa o de los productos y servicios. A partir del nombre, la identidad visual se desarrolla y abarca y señala todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Así, los logotipos, los símbolos y los colores distintivos asumen la función de "marca".

De hecho, debemos a los diseñadores gráficos que tuvieron una visión mercadológica -o los mercadólogos que tuvieron una intuición gráfica-, la expresión relativamente reciente de *identidad*

*corporativa*. Este concepto -pero sin nombre- había nacido en la Alemania de 1908 de la mano de la firma AEG, que tuvo la clarividencia de contratar a un diseñador y a un sociólogo, una pareja inédita en las empresas de la época: Peter Behrens y Otto Neurath. Se ampliaba así la concepción visual y cultural identitaria a toda la organización, sus recursos, sus propiedades, sus eventos, sus medios, soportes y mensajes. Más de medio siglo después, en los años 60, el concepto de AEG se extendía en los EE.UU. y en Europa, donde recibió el nombre de Identidad Corporativa.

Pero la identidad exclusivamente visual o gráfica tal como se entiende tradicionalmente, hoy no se limita únicamente al diseño de esos signos marcarios. Se extiende asimismo al “estilo visual” de la firma, o a la “gestión del diseño”, que es el instrumento que abarca la totalidad de las comunicaciones: los mensajes visuales y audiovisuales internos y externos en su variedad y en constante renovación, que va desde el *packaging* y la señalética corporativa a la página web y a la publicidad.

Todos los estímulos y los mensajes se globalizan e identifican a la empresa. Así, el mundo de las formas se gestiona con sentido de *estilo identitario* y constituye una fortaleza competitiva para la empresa. En este sentido tenemos que incluir en el “sistema de identidad global” el diseño de producto (diseño industrial) y el diseño de entornos y ambientes (diseño arquitectónico y arquitectura interior). Los objetos y los espacios de acción son, también, elementos estructurantes de Identidad. Y en consecuencia, de Imagen. Trataremos de ello enseguida.

#### **Vector 4. Identidad objetual**

Las cosas, los objetos y los productos -cafetera, silla o lector de discos- se identifican ellos mismos directamente como tales en el momento que los vemos. Pero pueden, a la vez, identificar a la empresa o la marca. Ser átomos de su propia Imagen.

Este aspecto objetual de la identidad, entendido como factor diferencial en la construcción de la Imagen, apenas ha sido considerado en toda su importancia. Es la personalidad corporativa, reflejada en los productos y los objetos de uso que la empresa fabrica o vende. El sector automovilístico puede ser el ejemplo más tradicional, pues los “modelos” de los coches y sus formas características han contribuido a definir con eficacia la identidad de la marca, es decir, de la empresa matriz.

Cuando los productos y los objetos se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo y su estética formando una “familia”, hablamos de *identidad objetual*. Su funcionamiento y las prestaciones utilitarias de los productos se experimentan después, igual que la satisfacción del usuario, que depende de la experiencia funcional, estética y emocional vivida con esos productos. Pero la forma habla antes, con el primer contacto visual. Recordemos el estilo de diseño de Knoll en muebles, los electrodomésticos Braun o la línea personalísima de diseño de Bang & Olufsen.

También en el mundo del gran consumo encontramos aspectos relevantes de la identidad en productos que son, ellos mismos y al propio tiempo, producto, marca, nombre y forma. Pensemos en la botella de Coca-Cola, incluso vacía y sin serigrafiar ya es Coca-Cola. Y lo mismo encontramos en la botella del agua Perrier, en tanto

que objetos-marca. Pero el *summum* aparece cuando el producto objeto de consumo es, por sí mismo, su embalaje y su forma, su nombre, su marca y su sabor. Aquí están Donuts y Chupa-Chups para demostrarlo. He aquí las dos caras del diseño de identidad de los productos, que desde ahora han de ser pensados en tanto que portadores de la imagen corporativa.

### **Vector 5. Identidad ambiental**

Uno de los signos identitarios de la empresa constituye para el público otra clase de experiencia, esta vez multisensorial. Es la empresa misma como realidad arquitectónica: edificio, fachada, puntos de venta, de atención, de gestiones, los espacios de servicio, de exhibición. Si en la industria de consumo el encuentro se materializa entre el consumidor y los productos, en las empresas de servicios el punto de encuentro es ese espacio físico: el *lugar* mismo donde uno se encuentra. Y dónde *está* el empleado y también el cliente, el público. Así se percibe, y se vive, la *identidad del lugar*. Que es también el *lugar de la identidad*.

La distribución, las redes de sucursales bancarias, los comercios franquiciados, la restauración, y ya no digamos los parques temáticos y los megastores especializados como NikeTown, Emporio Armani, Fnac, etc., presentan los mejores ejemplos en arquitectura exterior e interior. Decathlon es “Disneycathlon”, como McDonald’s es “parque infantil”, porque se ha comprendido que esos lugares debían ser más que un comercio, un lugar de diversión y ocio, una especie de mini Disneyland. Y lo mismo ha entendido Häagen-Dasz y Sephora Blanc.

La identidad del lugar envuelve lo que sentimos cuando allí *vivimos una experiencia total*. Implica la sensorialidad global del ser y también las emociones y las sensaciones lúdicas -o “trascendentes”, según el caso- que, en la mayor parte, apelan a la imaginación fantástica de los individuos. Vivir personalmente un tipo de experiencia tal es vivir un juego, un espectáculo y un rito. Una gratificación psicológica de gran calado.

El término “arquitectura corporativa” define esta faceta de la identidad y la imagen a través del ambiente que el público vive, y que forma parte de la personalidad global de la empresa. Además de ser lugar de encuentro, de atención, de servicio, compra y/o consumo, es lugar de experiencias emocionales y de vivencias únicas.

### **Vector 6. Identidad comunicacional**

Si los anteriores vectores son objeto de diseño, ¿qué decir de las comunicaciones y las relaciones que conectan, vinculan, fidelizan empresa y clientes, marcas, productos, servicios y públicos? La identidad comunicacional es la fusión de la cultura, las relaciones, la conducta corporativa y los mensajes. En cuanto a las tres primeras, su núcleo es la identidad cultural. Por lo que respecta a los mensajes, son objeto de diseño en sus vertientes esenciales: gráfico, físico, sonoro y audiovisual. Y atraviesan los soportes y las nuevas tecnologías de información y comunicación.

## Conclusiones

El principio de todo esto es el siguiente. Cada actividad de la empresa (cultura, conducta, producir, accionar, nombrar, etc.) se justifica por sus objetivos, sus fines y su función. Todo lo que la empresa hace sirve *para...* Nada es gratuito, por lo menos en intención. La cultura sirve para integrar y para hacer las cosas de un modo determinado en función de la personalidad, los fines y la estrategia de la organización. Pero ello sirve, al mismo tiempo, para expresar un estilo, marcar una diferencia competitiva y generar valor.

Esto lo hemos visto en cada uno de los vectores precedentes: la identidad verbal, el nombre no solo sirve para nombrar y designar a la empresa, sino que al mismo tiempo ha de servir para significar y para recordar. Igual sucede con los signos visuales: su misión es identificar a la empresa, pero también debe distinguirla, diferenciarla, agregar emoción estética e incorporarse a la memoria visual. Los productos sirven para funcionar y ser consumidos; esto los justifica, pero ellos son también átomos de la identidad, vehículos que transportan imagen. Así también se justifican los puntos de venta, lugares de encuentro para la gestión, la operación, la transacción. Pero, ¿son solo esto? Sería una pérdida diseñarlos solo en su funcionalidad e ignorar que son también lugares de contacto, puntos de gestión de vínculos emocionales y generadores de imagen. Lo que justifica las comunicaciones son ellas mismas como mensajes que intentan informar, convencer o seducir. Y estos objetivos podrían cumplirse sin que tales comunicaciones contribuyeran *además* a beneficiarse de la imagen de la empresa, y a

beneficiar a ésta sinérgicamente. He aquí el espíritu del diseño global.

Así, hemos recorrido el itinerario del diseño global de la identidad y de la construcción de la imagen. Es obvio que el diseño está en todo. Por eso el futuro es Diseño.

## Joan Costa

De formación autodidacta, Joan Costa es comunicólogo, sociólogo, diseñador, investigador, metodólogo y uno de los fundadores en Europa de la Ciencia de la Comunicación Visual. Es consultor de empresas y profesor en la Universidad Autónoma de Barcelona, el Instituto Europeo de Design y la European Communication School de Bruselas. Es autor de más de 30 libros y Doctor honoris causa por la Universitat Jaume I, de la Comunidad Valenciana y por la Universidad Siglo XXI, de Córdoba, Argentina.



Diseño y creación  
de conceptos  
empresariales  
innovadores

Carlos Barrabés

Mi experiencia como pionero me recuerda que a la hora de innovar desde la empresa hay que protegerse, no ser excesivamente alocado, aprovechar la arrogancia propia de la juventud, canalizarla y rodearla de los conocimientos fundamentales para que el proyecto salga adelante. Y entre esos conocimientos, es fundamental entender cómo funciona el mundo.

El mundo es ahora un contexto cambiante y complejo, que ofrece unas oportunidades inmensas, pero terriblemente nuevas. Hoy no son las mismas que las del año pasado, ni del trimestre pasado, esas ya están copadas. Existe además un *tempo global*, es decir, hay un ritmo común. El mundo de hoy es un mundo conectado, y el conocimiento también es global, de manera que cualquier conocimiento, en cualquier momento, se hace global, de forma inmediata. Cuando has pensado algo, es imposible que no lo haya pensado otra persona antes. Cualquier proyecto tiene en estos momentos un reflejo en otra parte, ya que todos bebemos de las mismas fuentes de información.

### **Contexto global**

Cuanto más concreto sea ese conocimiento, más rápido viaja, porque Internet lo permite, y no solo Internet, también lo permiten

estructuras como el Istituto Europeo di Design, y lo permite la capacidad salvaje que hay en estos momentos de viajar. Viajar se ha convertido en una de las obligaciones del ser humano moderno. Ya que la información nos llega a todos a la vez, la cuestión es tramitarla lo mejor posible. Hace unos años, en 1994, cuando empezaba Internet, se pensaba que había gente más lista que otra, pero –y esto es otro de los grandes cambios del mundo– ahora, en la Web 2.0, ya casi 3.0, no es así. Cuando se trabaja en grupo, ya no hay gente más lista que tú. La diferencia está en la capacidad de organizar bien la información y su uso. Incluso yo diría que ahora no se copia, creo que hay muchísima gente que piensa a la vez. Y cada vez ocurre más.

Así, una de las cosas que va a ser definitiva en un futuro es el *time to market*, el tiempo en el que tenemos las cosas en el mercado desde que las hemos pensado. Ahora mismo las empresas se la juegan cada año, no hay ninguna gran empresa que tenga el 80% de su beneficio en el mismo sitio en el que lo tenía hace cinco años. El mundo de hoy es muy rápido, los negocios también, y por eso hay tantas oportunidades. Estamos en un ciclo que cambia constantemente, y por eso es tan importante tener cerca las fuentes de conocimiento que respaldan nuestro proyecto. El desafío es comprender ese contexto cambiante en el que haces negocio, o haces diseño. Antes, posiblemente, durante 300 años no cambiaba, mientras que ahora lo hace cada mes, casi cada semana, y, sin lugar a dudas, sufre una reconversión sectorial profunda cada año y medio o dos años.

## Innovación

¿Qué es “innovación”? Innovar es hacer algo que no hacías antes. En realidad es hacer algo que no hacías antes para lo que necesitas formación. Esa es la clave. Si no tienes que formarte para hacer algo que no hacías, no estás innovando, solo estás copiando. Y copiar es importantísimo en estos momentos, pero es mucho más importante innovar. De hecho, la clave es hacer las dos cosas y hacerlas bien.

El diseñador tiene que buscar el punto en que es capaz de innovar, y eso sucede cuando entiende lo que pasa; no solo domina su producto o su empresa, sino el contexto que lo rodea.

Hoy, hay que hacer las cosas de otra manera. La única visión posible es la de cambiar el mundo. De hecho, está cambiando todos los días, así que nosotros tenemos que intentar cambiarlo también. No puede ser que esos cambios te sorprendan, tienes que liderarlos tú. No es algo extremadamente complejo en estos momentos, al menos cambiar el mundo de cada uno. Otra cosa muy diferente es que se tenga el altavoz necesario para poder transformarlo a nivel mundial.

Pero, para cambiar el mundo, tienes que cambiar realmente tu manera de ser y de hacer las cosas, los innovadores no pueden hacer las cosas de la manera habitual. Para hacer las cosas de manera diferente tenemos que aprender a verlas de otro modo, y para eso se necesita, sin lugar a dudas, saber de *marketing*, de distribución, de servicios, de competencia..., en definitiva necesitas entender el contexto para poder hacer un efecto *Matrix* y verlo con perspectiva, desde una óptica global y libre.

Si el diseñador no es capaz mentalmente de colocarse en la parte que quiera del juego en cada momento, es que no entiende lo que está pasando. Y no es posible acertar sin entender qué está pasando. Todo este tipo de técnicas mentales son claves, y el ejercicio *Matrix* es indispensable. No puede haber innovación en la creación de estrategia si no hay un cambio en la perspectiva, así que para hacer bien ese ejercicio hay que pensar en cambios en la perspectiva, cambios extremos. Siempre que se piense en un proyecto, hay que pensar radicalmente, porque eso es lo que obliga a forzar la perspectiva. Ahora todos tenemos la misma información, y la mayoría el mismo chip. Así que la clave es forzar. Si queremos ir a un sitio diferente tenemos que forzarnos a ir por un camino distinto.

### El contexto cambiante

Desde los años 60 hay un éxodo rural terrible, ha habido un cambio geográfico espectacular que significa, sin lugar a dudas, un cambio de comportamiento enorme. Fenómenos como el *iPhone* o Starbucks serían imposibles en el entorno rural. Se necesita un entorno urbano para generar marcas globales.

En realidad, el mayor cambio cultural de los últimos años es la inmediatez. Cuando el cliente quiere algo lo quiere ya, aquí y ahora. Eso vale para cualquier tipo de producto y servicio. Incluso la *slow food* se quiere de una manera inmediata. La inmediatez es una de las claves del siglo y tiene que estar introducida en todos nuestros proyectos. Igualmente, la fidelización ya no existe. El cliente elige la oferta que en cada ocasión más le interesa. Ya no es algo diferencial. Y aún pervive la vinculación, pero también tiene los días

contados. Lo único que tiene futuro es la experiencia de cliente, es decir, el que ese cliente quiera estar conmigo, así que el diseño de esa experiencia de cliente es la clave del momento y la clave de las empresas que están triunfando, reconocibles porque siempre tienen público. La experiencia de cliente se compone de una marca reconocida y de una forma de hacer. Jamás se debe iniciar un proyecto en los próximos años sin tener claro el concepto de experiencia de cliente.

Estamos en unos entornos muy complicados, de marketing *one to one*, de *business intelligence*, donde, cada vez más, es posible normalizar y segmentar los productos. Es un proceso que ha tardado 10, 12 años, y que, como tantos otros, la tecnología ha acelerado. Hasta hace poco era muy fácil ir a un sitio y encontrar lo que se quería al precio que se quería, porque había expertos que, durante años, con mucha capacidad de proceso, han estado pensando en ti, y tú ya eres un patrón definido. Esto ahora está cambiando. Ahora hay nuevos segmentos, enormes, importantísimos, en los que la gente se autoincluye. El mundo de hoy se come a pedacitos, con acciones y conceptos específicos definidos para cada grupo. Pero lo más relevante del mercado actual es el cliente, como lo ha sido siempre, y lo va a seguir siendo, aunque con una paradoja bastante curiosa. El cambio es el cliente, pero el cliente, en estos momentos, también es el cambio. Es necesario enfocar el producto hacia nuevos tipos de clientes, que cada vez son más específicos... aunque al mismo tiempo, el cliente ya no es un ser único sino un ser mutante: un conjunto de situaciones diferentes. Ese cliente, que ya no es en absoluto predecible, es el cliente actual.

La sociedad consume sin un perfil o patrón determinado, así que es muy complicado captar un cliente. Tenemos que aprender a gestionar este caos. Aquí entra en juego la creatividad como herramienta necesaria para definir situaciones, grupos de clientes y acciones específicas.

En el mundo del diseño, del diseño de productos, del diseño de negocios, es vital saber qué lugar ocupa tu empresa o tu producto y cuál es tu propuesta de valor. Ya no hay hábitos, si los hay son pequeños y poco duraderos, la gente ahora tiene situaciones y elige. Lo que hay que pensar es por qué el cliente hace una elección u otra. Otra realidad a tener en cuenta en el mundo de hoy es la multiplataforma. Todos vamos a tener un montón de aparatos conectados. Cada dispositivo móvil nos sirve para una situación diferente, y no usamos el mismo para todas, aunque podamos. En ese sentido, cualquier receptor merece una reflexión por nuestra parte. Sin lugar a dudas, también hay que incluir entre ellos los elementos físicos y los formatos en papel, aunque esté por ver cuáles sobreviven a la crisis.

Ahora mismo, la cultura de los videojuegos es importantísima, con ellos ha ocurrido por primera vez, en los últimos 100 años, que ha surgido una nueva categoría de público, tan grande, que es la responsable de mucho de lo que se está innovando ahora. El director de innovación de Microsoft, o el de Intel, aseguran que escuchan con especial atención a la gente de los videojuegos, y yo estoy plenamente de acuerdo.

Nos movemos en el mundo del móvil, Internet, el papel, los entornos virtuales... *Second life* es una iniciativa clave. No hay duda de que

estos entornos van a funcionar, hay que ver en qué y como, pero van a funcionar, por capacidad de proceso, por ancho de banda y por cultura..., vamos hacia eso.

### Claves en la innovación empresarial

Ante tanta diversidad, lo fundamental es tener presente que “a situación diferente, accesibilidad diferente”. Siempre que se conciba un proyecto hay que pensar en la situación, para ver exactamente cómo es y definir una accesibilidad concreta. Ya no hay una accesibilidad para todos los entornos, eso ya pertenece al pasado. Esto es lo más básico del mundo, nunca hay que perder de vista la visión de la cadena de cliente, que empieza en la observación. De hecho, una de las claves del mundo es la observación, las cosas no suelen ser lo que parecen. Si tú observas bien, tienes una ventaja diferencial enorme: los datos, las tendencias, el seguimiento y el CRM. Ahora mismo, lo que vale en una empresa son sus datos, ya no es tanto la facturación.

Asimismo, son básicas la retroalimentación y la generación de entornos de mejora. Es fundamental introducir gente en ellos, introducir al entorno, y hacerlo de manera meritaria. Y en este mundo todo debe ser multicanal, ya no *on line*. *On line* es el pasado, ahora las cosas son *live*. *On line* es que “está ahí”, *live* es que “se hace para mí”, cada vez que hago clic.

Estamos, desde luego, en un mundo global. Las empresas multinacionales están ahora prácticamente en quiebra porque efectuaban sus operaciones con diversos países y entienden que cada país es un mercado controlado por la matriz. Los conceptos “país”, “ma-

triz” y “control” están repensándose. Todas las empresas deben ser globales, sean medianas, pequeñas o incluso de una sola persona. El mundo es un solo mercado, y se debe generar una experiencia de cliente mundial. Toyota, Apple, Google o Danone, por mencionar algunos ejemplos, lo hacen; ponen la realidad del mercado primero y diseñan un producto global. Eso se consigue creando una experiencia de cliente diferencial. Starbucks es un caso paradigmático. En realidad ellos no venden café, venden un concepto, una manera de ser, de estar: una experiencia de cliente. En Ikea pasa igual. Se han convertido en algo más que un club.

Y aquí, es imprescindible saber cuáles pueden ser los hiperusuarios de tu negocio, no es posible ser global ni montar una experiencia de cliente sin hiperusuarios, que son las primeras personas que creen en ti, en tu modelo. De los hiperusuarios se pasa a los *early adopters*, que tienen ya una experiencia de cliente consolidada. Es el caso de Apple o Microsoft, por ejemplo. No existen ahora marcas globales sin *early adopters*, son un factor clave, que casi, casi, les permite a estas compañías sacar a la venta lo que quieren; muy pocos productos fallan en esas marcas.

Otro aspecto clave es que los usuarios individuales son también ya algo del pasado. Resulta muy complicado dirigirse a individuos, que tienen valores culturales, principios... Es mucho más fácil dirigirse a grupos, que son realidades sociales. En este sentido, es fundamental pensar en cómo generar tribus, en cómo ser capaz, a través de la experiencia de cliente, y a través de las situaciones mutantes, de generar un entorno, una tribu que se comporte de una determinada manera y se interese por determinados produc-

tos. Aunque nadie engaña a nadie, hay una oferta que si se quiere se coge y si no se quiere no. Pero son “modas” que salen de una mesa, que no se le han ocurrido al cliente, aunque él crea que sí. Así se puede generar un grupo de hiperusuarios importante, y si tiene masa crítica suficiente, se trasladará al mercado.

Respecto al producto, hoy ya no tiene sentido la idea de adaptarse al mercado local. Ahora o eres *trendy* o eres *basic* o puedes estar fuera de juego. No existen ya negocios de gama media, y los que quedan van a desaparecer con la concentración que supone la crisis. Antes se hablaba de estandarización y normalización, pero, con un 80-70% de novedades que se desarrollan en un año, no hay normalización ni estandarización posible.

Respecto al cliente, ahora hay que hablar de customización: el cliente toma una parte del proceso y define la última fase, y la empresa cuenta ya con eso. La *open innovation* está pasando a un *open business model* en el que definimos unos modelos de negocio que incluyen también a los clientes. Esto es algo que el mundo del diseño está obligado a entender y asimilar.

En cuanto al diseño, el concepto “diseñador” está en plena fase de cambio. En un principio la estética del producto estaba íntimamente ligada a su función, esto aún lo defiende mucha gente. Los puristas defienden que *good design* es *good business*: que si das la clave en el diseño das también en la clave del *business*.

De hecho, se llegó a decir que los profesionales del mundo de los negocios no necesitan entender a los diseñadores mejor, sino que necesitan hacerse diseñadores: el diseño se hace tan importante que es necesario conocerlo verdaderamente en profundidad.

Conceptualmente, del diseñador se ha pasado al *design thinker*. También al diseño se le puede llamar “innovación”, esta palabra que se supone que está ya demasiado manida, pero que es la que en los próximos 5 años va a seguir moviendo el mundo.

¿Qué es el diseño? El diseño es muchísimas cosas pero, sin lugar a dudas, es una de las grandes palancas de la innovación. Dame algo tangible, algo brillante y extraordinario que ilumine nuestra percepción de lo que puede hacer el ser humano y para eso, entonces, necesitaré diseñadores, y si no, no los necesito. Esa es la actitud actual de los directivos importantes de una empresa: “noquéame y necesitaré diseñadores”. ¿Se puede noquear a alguien desde el diseño? No ¿Se puede noquear a alguien desde la experiencia de cliente apalancada en el diseño? Sí, hay mil casos.

Los diseñadores poseen una herramienta fundamental, pero es necesario que entiendan el contexto cambiante. No vale solo con el diseño. Hoy, para realmente ser importante en una empresa, necesitas engarzar la parte del diseño en un contexto más grande, que es la experiencia de cliente.

Se ha discutido a nivel teórico si la estética va necesariamente asociada a la función, o si el diseño es una especie de arte, pero nada de eso hace que el diseño sea incompatible con la innovación. Del *design thinker* hay que pasar al *iDesign thinker*, como se ha pasado del *phone* al *iPhone*. Cuando se te pide que ilumines, que muestres lo que el ser humano puede hacer, lo que se te está pidiendo es un *iPhone*, que ya no es un diseño, es un concepto. Si se pasa de hacer diseños a hacer conceptos se entra en el camino revolucionario. Los diseñadores están obligados a dar ese paso

hacia la definición de conceptos. Ahí es donde entra en valor el papel del diseñador en las empresas.

Para ser *iDesigner* hay que entender el concepto de innovación. Hay dos tipos fundamentales de innovación: la incremental y la disruptiva. La incremental supone un incremento constante en la calidad, que se mejora cada día. Pero a la larga siempre gana el que es más grande, fuerte, rápido, el que tiene más dinero.

La innovación disruptiva es la base del cambio, en la que siempre gana el pequeño. Es el caso de las compañías de vuelos a bajo coste, o de cualquiera de las grandes innovaciones que realmente rompen mercados, y lo hacen cambiando las bases establecidas. En la innovación incremental no se cambian las bases, sino que la empresa se hace fuerte en ellas. En la disruptiva se cambia el mundo, se cambian los paradigmas.

Es necesario desarrollar los dos tipos de innovación, ser capaz de engarzarlas en el tiempo, y de convertirlas en una manera de trabajar. Es necesario hacer innovaciones de modo constante y habitual. En el mapa tradicional de la innovación el diseño se hace evidente en método, en proceso o en producto. Ahora la diferencia está en la co-innovación, donde se juntan método, proceso y producto, gracias al diseño. En realidad, uno de los motores de la co-innovación es el diseño; los grandes saltos disruptivos se pueden dar, se deben dar, y se están dando desde el diseño.

La innovación en la empresa se constituye como una acción sistemática que debe ser parte intrínseca de la estrategia de la empresa. Hay que ver dónde y cuándo somos los mejores innovando. Hay que tener un método de innovación, encontrar el momento y

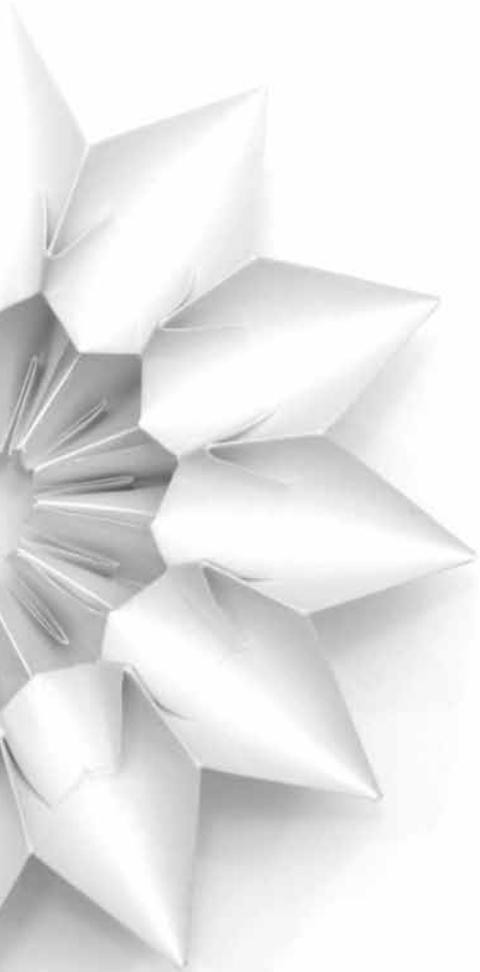
la manera de innovar, la mecánica mental para hacerlo, y desarrollarla, solos y en grupo. Si se consigue un buen equipo de trabajo, cada buena idea que se tenga se multiplicará.

A modo de síntesis, mis consejos para los futuros diseñadores son:

1. Utiliza el diseño como acelerador de la innovación.
2. Prepárate para ser creador de conceptos globales.
3. Utiliza tu *design thinking* para cambiar el mundo, esta ambición y esta arrogancia es clave.
4. Haz de la colaboración con el entorno, industria y conocimiento, tu día a día.
5. En definitiva, di *I am a designer, my friend*.

## Carlos Barrabés

Carlos Barrabés está considerado como el pionero del comercio electrónico en España. Fundador del Grupo Barrabés, actualmente es director de Barrabes Internet, S.L., focalizada en servicios orientados a grandes empresas y gobiernos en los campos de Estrategia, Marketing, Digitalización de los procesos de negocios e Innovación, y promotor de WALQA, centro tecnológico situado en Huesca. Técnico en empresas y actividades turísticas, específicamente del mundo del esquí y la montaña, ha participado en charlas y mesas redondas sobre pymes, procesos de innovación y tecnología en más de 40.000 empresas del país. Cuenta con el apoyo del gobierno de Aragón y socios tecnológicos como Microsoft, Cisco Systems, Intel, Hewlet Packard, BSCH, DHL y Telefónica Data.



# A Green New Deal

Enric Ruiz-Geli

Hoy día la realidad es una red, una especie de líquido dentro del que estamos todos, una especie de virus. Pero un virus positivo... En esa realidad, muy sofisticada, hay sin embargo sitio para el accidente, y con él, para la sorpresa y la belleza.

Es un virus, además, en el que hay un *off* y un *on*, una parte comercial, y una independiente, que, sin embargo, cada vez más, acaban pasando juntas al mismo bando, cuando la parte comercial absorbe a los "diferentes". Un ejemplo de esta relación peculiar es la de Microsoft y los *hackers*.

### **Proyectos de innovación**

La sociedad actual demanda ciudades nuevas, muy específicas y artificiales, y nosotros las estamos haciendo. Un ejemplo es 'Villa NURBS', situada en el litoral catalán, en el entorno residencial del parque natural de Aiguamolls, en Empuriabrava, y en la que el paisaje tradicional choca con el asfalto y el agua, y prima la velocidad, la fibra de vidrio, los nuevos materiales como el Etfé...

En su diseño han tenido un papel fundamental las máquinas, las nuevas técnicas como la estereolitografía y la investigación en el diseño a partir de un modelo 3D en hielo. En el proceso, muy tecnológico, se adivina un futuro en el que habrá fábricas de ar-

quitectura, y máquinas haciendo máquinas. Se trabaja con diseño paramétrico, con la plena optimización de materiales, con archivos digitales que se envían a las máquinas que preparan los encofrados... Hoy ya es un hecho que la industria está preparada para construir la arquitectura digital. Una arquitectura en la que hay nubes, estratos, partículas. Una construcción con un doble carácter sólido y líquido, en la que hay acero, iluminación, espacio..., con algo de ciencia ficción, en la que hay una búsqueda de un monomaterial que lo integre todo. Lo digital tiene presencia, también física, en la puerta del edificio, que pesa 20 kilos y se desliza en una escenografía de 6 minutos. Dentro, un peldaño de hormigón translúcido, de fibra óptica, acoge un panel de *leds* a través del que la Villa puede emitir texto y comunicarse.

Hablamos de una gran complejidad, en un momento en que la arquitectura va a la par con el desarrollo de la estructura en la que se usa el mismo *software*, y se comparte la información para desarrollar el proyecto. Villa NURBS recoge la fantasía y la imaginación casi desbocada de la arquitectura de los años 40, es una especie de artificio de dobles pieles, cámaras de aire, membranas y cubiertas de Etf. Sus burbujas, desarrolladas en colaboración con el artista Pep Bou, destacan en una estructura que vuela desde los extremos y crea un anillo interior, donde se ubica la piscina, que parece flotar. Son burbujas que se abren y cierran permitiendo al sol entrar directamente hasta el interior. El trabajo con el vidrio, casi curvo, muy delicado, se está haciendo con una empresa hiper especializada, Cricursa. Cada pieza se hace a partir de un molde, es un proceso complejo y lento, pero posible.

Otros artistas que han colaborado en este proyecto son el pintor Federic Amat y el ceramista Toni Cumella. Han colaborado en la piel del edificio que lo envuelve pero no está atornillada a él, es un elemento independiente. No vuela, pero su aspecto es completamente etéreo. Es una piel cerámica, a base de láminas que transfieren el agua que corre, libre, en una doble cámara. Mientras Amat pintaba físicamente sobre ellas, nosotros pintábamos digitalmente, con programas de malla. El mundo físico son partículas, el mundo digital son partículas, y ahí estamos, trabajando en esa relación. Si la energía trabaja por partículas y nosotros trabajamos con partículas hay una fusión. Gaudí trabajaba con la geometría y la naturaleza; el modernismo con la forma de la naturaleza, y nosotros con lo que performa la naturaleza, la fotosíntesis, la física, la química... la acción interna de la naturaleza.

Es importante que la nueva arquitectura contemporánea sea plataforma del arte contemporáneo, pero también de las tradiciones. Así, de pronto, la cerámica, que es algo que parece obsoleto y fuera del mundo digital, no se queda al margen, sino que se absorbe. También es hoy día fundamental que en la arquitectura y el diseño se trabaje con el *software* y el *hardware*, con los dos formatos, de forma independiente. En Villa NURBS los hemos separado completamente, de manera que en la vivienda solo hay *software*: sensores de presencia, de humedad, de luz, de movimiento, frente al *hardware*, que queda fuera. Hay una idea clara de computación ubicua. Antes de construirla hicimos una versión digital, y proyectamos el *render* real de la vivienda encima de la maqueta, con un resultado espectacular en lo que se refiere al prototipaje. Se puede hablar

ya de *rapid prototyping*, y también de *rapid thinking*. Asimismo, a la hora de desarrollar un proyecto es importante interactuar, y así conseguir un *feedback* de gente interesante que se puede involucrar y aportar nuevas ideas.

### La naturaleza de la arquitectura de innovación

En otro proyecto que está ahora en marcha, el Aviari de Doñana en el Zoo Marí de Barcelona, hemos realizado un diseño digital que incluye el trabajo de malla, árboles de malla. Resulta que si intentas hacer un árbol que tenga una geometría estable necesitas un *script* musical para producirle un ruido a este árbol para que adquiera una forma natural.

Así que, al final, uno de estos árboles, una de sus ramas, es una estructura metálica. Es edificio, pero también es hábitat, es naturaleza... tiene sensores de humedad en cada cápsula, tiene agua que sube, cámaras de vídeo que filman los nidos de los pájaros, información que baja. Es básico que la arquitectura y el paisaje hibriden, se nutran mutuamente, y aparezca esta especie de arquitectura natural, mitad artificial y mitad vegetal. Otro ejemplo de esta arquitectura performativa es Morphorest, que realizamos para el Forum de las Culturas 2004. Tuvimos que crear sombras para los visitantes, y preparamos una zona de sombra a base de hojas; árboles de nuevo, 120 árboles... Resultó un proyecto muy económico, sostenible y rápido, otro ejemplo de la industria digital especializada. Antes, a la hora de hacer proyectos se pensaba durante unos meses y se construía durante años. Ahora se trata de invertir el proceso, y la economía está en pensar, gestionar,

programar, calcular, optimizar, parametrizar, y que la construcción se realice en dos semanas.

Hicimos hojas tropicales de la Amazonia, bosques americanos, choperas, y todas están en sintonía, en lugar de ir en contra de la fuerza del viento van a favor de él, son finísimas láminas de aluminio que, al moverse, producen una "música". En realidad son píxeles en movimiento. Para nosotros, estos árboles juntos son arquitectura, hay energía, espacio interior, exterior, clima, humedad, acción, temperatura, contexto, paisaje, espacio... por tanto hay una arquitectura. ¿Podemos plantearnos un edificio de 6.000 hojas artificiales?

La pregunta es qué es lo que hace arquitectura. Cuál es ahora esa unidad, ese ladrillo, esa célula. Ahora es el invento y la patente. La patente es el resultado del trabajo con la industria. Hay una inversión por parte de arquitecto e industrias, ahora trabajamos juntos. De esta manera, se genera un nuevo conocimiento, se genera la patente. Nuevos materiales, nuevos elementos, nuevos sistemas. En Villa NURBS tenemos seis patentes de innovación, relacionadas con la industria. Quizá la más importante es la de la generación de inteligencia distribuida. El *cloud computing*, el paso de sistemas jerárquicos, centralizados, a las redes y la computación distribuida. Se impulsa el *media lab* con la idea de que no haya un ordenador central en domótica, sino que todo en la construcción sea inteligente. Se instala por tanto una micro CPU con una dirección IP, que a través de un Wi-Fi se puede conectar, y proporciona información al habitante o el usuario... y esa información genera un sistema autónomo, que es *off grid, power plant*.

## Responsabilidad y sostenibilidad en la arquitectura

Así, podemos actuar ante el cambio climático de una forma positiva. Es decir, si en el cambio climático el 35-40 % del calentamiento global se achaca a la arquitectura, a los edificios, somos culpables todos, arquitectos, diseñadores, etc. Así que debemos ser la solución, pasando de ser grandes máquinas de consumo energético, a ser grandes máquinas de producción energética, *power plants*.

El proyecto del Hotel Forest es un ejemplo de generación de energía a pequeña escala. Gracias a estos microservidores y a esta idea de micro producción de energía, es *off grid*, y lo es este ordenador, este coche, etc., y así se inicia la revolución: una casa, dos casas, un barrio, una calle, una ciudad, un país, Europa... en la búsqueda de cumplir Kyoto. Por fin se ha publicado una ley que dice en el año 2020 el 20% de la energía que consumamos deberá ser limpia. Ya es ley. Puede que la sostenibilidad algunos la vendan como gurús, pero es ley. Ya hay un nuevo código técnico en la arquitectura, y espero que también llegue al diseño ya que, como investigadores, tenemos que ir por delante de la ley.

Y esto sin perder de vista que la innovación suponga el 6% del coste total del edificio. No podemos hacer que la innovación sea el 200% del proyecto. No se trata de inventarse la totalidad del proyecto, sino áreas concretas, que tienen que conseguir una máxima intensidad, máxima densidad y máxima calidad para llegar, por ejemplo, al MoMA.

En otro proyecto, *Dream Land*, en Coney Island, Nueva York, hemos hecho una piel inteligente que cubre el acuario ya existente e integra toda su complejidad. De nuevo, el *cloud computer*, la com-

putación distribuida. Hay jardines verticales, partículas de agua, fabricación de agua a base de las gotas que se condensan de noche. Llueve en el edificio. En la zona de las cubiertas de Ete se producen microclimas entre las piscinas para poder tener animales tropicales de una manera sostenible, sin gasto energético...

En el concurso del pabellón SED en la Expo de Zaragoza trabajamos experimentando con sal, agua y música y creamos microarquitecturas. Las partículas se organizan según los sonidos, graves o agudos, y crean una microarquitectura que produce microestructuras. Pensamos que una de las soluciones importantes para crear agua es la desalinización. A partir del océano, desalinizamos y tenemos mucha sal. ¿Puede ser entonces la sal un edificio, material de edificio? ¿Podemos plantearnos un edificio que sude? Sí, hicimos un edificio hecho de burbujas de Ete que, en el momento en que la piel alcanza los 50 grados de temperatura exterior emite agua y sal, el agua se evapora, la sal cristaliza. Para diseñar sus "poros" volvemos a utilizar el diseño paramétrico, la complejidad, los procesos digitales, los cortes específicos, las máquinas... Resultó ser el único pabellón de la Expo sin aire acondicionado y su diseño, en 3D, es otro ejemplo de la construcción digital, con cero tolerancia. El ordenador no falla.

Hemos aprendido mucho: el mundo digital puede ser real con una velocidad Expo y una capacidad de control de resultado total... Las burbujas de Ete no tienen periferia, son transparentes, ligeras, duras y resistentes, pero no pesan nada. La cimentación, la estructura, todo es ligero.

Otro de nuestros proyectos es el MediaTIC, un *byte* de información, no un cubo. Está situado al lado de la Torre Agbar, en Barcelona, en el barrio de las 22@, el barrio de la innovación, un nuevo modelo de ciudad de servicios, académico, con instituciones, de diseño paramétrico.... Para hacerlo relacionamos el proyecto en AutoCAD con un Excel y, al trabajar las superficies, el Excel, conectado a la economía del proyecto, te va diciendo los componentes de luz, la distancia a las escaleras, los módulos óptimos. Al final el *software*, por paramétrico, te va haciendo sus mejores modelos, escenarios, fórmulas... Pensamos ¿cómo se hace una estructura para un barrio digital? Pues con una estructura digital. ¿Y qué es una estructura digital? Pues una que no trabaje a comprensión, sino a tracción. Las estructuras nacen desde abajo y mueren arriba, todos los forjados están colgados de esta jácena superior y así se liberan las plantas, absolutamente diáfanos. La información del programa digital sale a la estructura, emerge, como pasaba en La Pedrera.

Es importante ser educativos, didácticos, comunicativos, explicativos, no mediáticos pero sí transgresores a través de la información, de proyectarla al exterior, y de integrar procesos de energía y tecnología. Incluimos una pintura bioluminiscente, como la de las medusas, sobre toda la estructura: una pintura que carga la energía de día y de noche la quema..., la piel de Ete que se abre y se cierra por sí sola. Es una patente de Villa NURBS que traemos al MediaTIC.

Cada "inflable" tiene una dirección IP, por tanto no es una fachada, sino un conjunto de sectores de fachada que se mueven según

el sol, las sombras de los vecinos, etc. El edificio tiene un sistema solar dinámico, eso mejora el uso del aire acondicionado en un 75%, evitando el gasto excesivo de electricidad y luz artificial. Utilizamos partículas de humedad para crear una nube vertical, como filtro solar entre las oficinas y el sol exterior. Los "cojines" de Ete están a presión, hay aire interior que circula: si tengo un cojín de un metro y tengo 400 Mpa de presión y circulo aire por dentro puedo activar, dispersar, emitir agua de una manera muy sencilla. El edificio crea una nube, no hay que esperar a que pase de manera natural. Realmente, estamos construyendo.

### Más allá de los límites

A la hora de construir con innovación se fuerzan los límites. El proyecto de Villa NURBS tiene un programa urbanístico que debe cumplir. Los límites los pone el urbanismo, pero existen franjas de indeterminación con las que se puede jugar. Frente a los límites la lectura es abierta, y eso nos permite avanzar.

MediaTIC tiene como cliente al Consorcio de Zona Franca con un calendario escrito, un presupuesto inamovible, y estamos, precisamente gracias a la tecnología, cumpliendo los límites. Nuestras ideas ganan.

En la situación actual tenemos presidentes de 40 años, importantes directivos de esa edad en todos los sectores..., nos toca. Las generaciones han dado un salto y ahora es nuestro turno. El límite es nuestra responsabilidad social, medioambiental, ética.

Cuando hicimos el diseño de Villa NURBS no nos imaginábamos que había una industria digital en Cataluña, pero buscamos en

Internet y nos sorprendimos al encontrar cerca de 60 empresas. Existe una industria digital real, pero los arquitectos no estamos trabajando con ella.

La virtud de la situación actual de crisis es que nuestro despacho está facturando más de I+D+i que de proyectos. Antes nos gastábamos el dinero de los proyectos en prototipos, ahora apodemos conectar, por fin, la economía de la innovación a la economía real del despacho. El presupuesto de I+D+i en Europa ha subido un 15%, el de España un 7% frente al estancamiento general. Precisamente ahora se hace fundamental la gente con visión, el profesional avanzado; son los únicos que pueden marcar nuevas hojas de ruta.

La situación también está determinada por el paso acelerado del tiempo. Se cuestiona la durabilidad de los nuevos materiales. Por ejemplo, el Etfé, el polímero de teflón, es un material que se inventó hace 18 años, y es imposible darle una garantía de 20. El problema es que los materiales de nueva generación van a estar aquí 10, 15 o 20 años sin ningún problema, pero nuestras ideas no van a durar ese tiempo, no van a ser siempre válidas. No creo que la arquitectura, el diseño, etc., sean eternos. Entiendo que, más bien, tenemos que asumir entre todos que somos efímeros, que nuestras ideas tendrán unos pocos años de vida, y ya está. En realidad, la arquitectura sólida, demasiado estable en el tiempo, ha sido negativa, al impedir que la siguiente generación construyera, que se evolucionara.

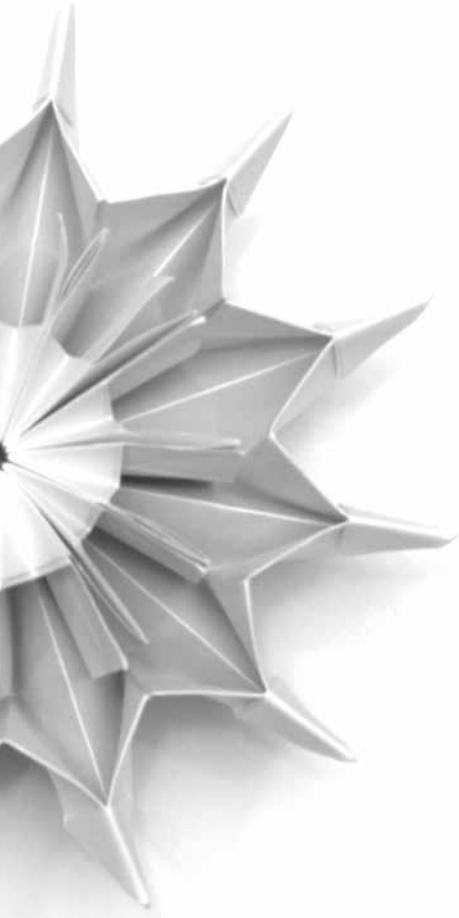
Otro tema fundamental en el diseño y la arquitectura es el de la sostenibilidad y su implicación social. Para responder al problema

del cambio climático, global, medioambiental, social, animal...etc., hay que tener una estrategia de micro generación de energía y de reparto de la economía. En referencia al libro de Jaime Lerner *Acupuntura urbana*, Villa NURBS es acupuntura urbana, está diseñada a base de semillas, que van a germinar y producir un discurso renovador. No puedes cambiar la realidad, pero si puedes cambiar dos *bytes* de su configuración en el sistema, y quizá eso reverbere. El cambio social va a producirse a base de acupuntura urbana, de micro intervenciones. Mi experiencia en la V Bienal de São Paulo dejó claro que el camino es entrar de verdad en contacto con la población, no vender, sino escuchar. Es la sociedad la que manda. No podemos dejar que sea la oferta la que dirija nuestro modo de vida, sino que tenemos que crear una nueva demanda con proyectos germinales, que abren los ojos de la sociedad, que quiere jardines, quiere agua, quiere que el techo se abra... Cambiando la demanda se hará la verdadera revolución social.

Se puede afirmar que los medios digitales permiten al arquitecto soñar con una forma tremendamente fácil de diseñar: el sueño del arquitecto. Este es el programa, este es el edificio, me cortas aquí, me abres una ventana acá, allí me pones la puerta... Se puede jugar, hay sitio para el instante, se prueba el modelo en el despacho, a escala, y se comprueba el resultado... y el "*Just do it*" se convierte en una actitud: hacer, hacer, no se puede parar de hacer.

## Enric Ruiz-Geli

Arquitecto por la ETSA de Barcelona, su carrera profesional ha estado esencialmente centrada en la escenografía y el diseño de exposiciones para centros como el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el CCCB o el MACBA. Destaca también por su apuesta por la producción arquitectónica digital y el uso de las nuevas tecnologías como una herramienta más para modelar y articular sus proyectos. Su interés constante en la investigación de nuevas formas y nuevos materiales se hace patente en edificios de Barcelona, Nueva York o Damasco. Ha colaborado con las principales publicaciones en arquitectura y en varios proyectos internacionales expositivos y de investigación, como "Cosmópolis" o "Microutopías".



# Materials Matter

George M. Beylerian

La innovación en el campo de los materiales ha revolucionado, y continúa revolucionando, los métodos y productos de nuestro mundo. A finales del siglo XIX el hierro y el acero de alta resistencia reemplazaron a los ladrillos y al mortero como elementos estructurales de los edificios, permitiendo que las torres alcanzasen alturas inéditas. Hace poco, Peter Testa, un arquitecto que trabaja en Los Ángeles, propuso la construcción de un edificio de 40 plantas fabricado en su totalidad con fibra de carbono, si llegase a construirse, sería el edificio más ligero y resistente de su categoría.

A principios del siglo XX, el acero estampado revolucionó la industria del automóvil, permitiendo la fabricación de carrocerías elegantes y resistentes. La introducción de plásticos ligeros y sólidos, capaces de sustituir al acero, ha contribuido a que los fabricantes de automóviles puedan desarrollar modelos menos pesados y con un menor consumo de combustible, sin sacrificar la seguridad.

El ciclo es –y debe ser– infinito: continuará siempre y cuando existan personas que quieran buscar formas mejores de hacer las cosas. A veces, esta búsqueda lleva a que se perfeccionen materiales o procesos ya existentes; pero en otras ocasiones, la inspiración (y la innovación) surgen de improviso. Aparecen materiales y procesos que no responden a ninguna necesidad, a ningún interrogante,

sino que existen como una declaración: ahora es posible hacer esto. Ambos casos son importantes, y permiten que el proceso siga avanzando.

Además, la innovación no siempre surge en entornos *high-tech*. Como tendemos a buscar la innovación en las nuevas tecnologías, nos vemos obligados a tener en cuenta algunas de las viejas ideas, que continúan vigentes. Cuando se crean o inventan nuevas tecnologías y materiales, necesitamos invertir tiempo y esfuerzo en “practicar” sus aplicaciones de forma adecuada. Al fin y al cabo, el museo diseñado por Gehry en Bilbao, el primer edificio de importancia para cuya construcción se utilizó una buena dosis de titanio, además de la idea de las “escamas”, fue fruto de numerosos experimentos llevados a cabo por la firma.

La experimentación con nuevos materiales, tecnologías y procesos es mucho más sencilla cuando se lleva a cabo a escala reducida – como es el caso del diseño de productos y mobiliario –, logrando que la aplicación y eficacia del producto sean más fáciles de garantizar. Sin embargo, cuanto más exótica y experimental sea la pieza, más se parece a una obra de arte: en este punto, nos encontramos en los albores de la entrada de la tecnología de los materiales en el entorno industrial. Los objetos más interesantes a nivel material siguen dando la impresión de ser muy “experimentales”, o son demasiado costosos o “creativos” para el mercado de masas. Aún así, son los precursores de lo que está por venir.

Por ejemplo, cuando Dupont presentó el Corian por primera vez, apareció como un material único de características singulares: era resistente y sólido, pero podía utilizarse de la misma forma

que la madera. Desgraciadamente, la inversión en I + D se reflejó notablemente en el precio de venta, y el producto, aunque fue bien recibido, no llegó a convertirse en un superventas, a raíz, sobre todo, de su elevado precio. Ahora, algunos años después, con una competencia en pleno apogeo, el material va en camino de convertirse en un producto mayoritario, apreciado por los consumidores, y a la venta a un precio razonable. Este tipo de evolución es un patrón típico en el campo de la I + D, y la historia suele repetirse. Los materiales no son siempre las estrellas de la nueva tecnología, sino que también pueden serlo los procesos. En este caso, a medida que disminuyen los costes vinculados a la alta tecnología, ésta aparece como una opción viable para objetos a media escala, como el mobiliario. El fresado por control numérico por ordenador (CNC, por sus siglas en inglés) y la estereolitografía, además de otros métodos para la creación rápida de prototipos, surgen como herramientas altamente innovadoras. En el proceso de CNC un ordenador controla un brazo robótico que tornea o fresa un bloque de material. Este proceso es capaz de conseguir tolerancias mucho mayores que las que lograría un ser humano, y, además, puede alcanzarlas una y otra vez, permitiendo que los diseñadores obtengan múltiples copias de piezas a medida.

La estereolitografía es otro proceso que está cambiando todas las reglas del juego. Creada con el fin de producir prototipos a gran velocidad, este proceso de “impresión tridimensional” es una de esas tecnologías que proporcionan una cantidad extraordinaria de poder a los diseñadores: permite la fabricación de cualquier objeto que pueda representarse en un ordenador. Este proceso es una de

las pocas técnicas que consigue que la imaginación del diseñador se convierta, realmente, en la última frontera.

Aunque existe una gama de procesos diferentes, la premisa fundamental en la que se basan es la fabricación de un producto, capa a capa, por medio de una variedad de materiales. Al eliminar los moldes y el ensamblaje a mano, este proceso ha aumentado el nivel de la producción de formas complejas y los productos a los que dan lugar. Los materiales utilizados en este proceso van desde los polímeros a los metales y las cerámicas, y se someten a constantes mejoras, con el fin de proporcionar mejores acabados y mayor resistencia. Así, el proceso ha sido utilizado para crear piezas de mayor tamaño, como taburetes y sillas, y para piezas mecánicas esenciales en cadenas de ensamblaje.

Desde los inventores *amateur* a los científicos que trabajan para grandes empresas, el mundo está lleno de incontables y valiosas personas que se esfuerzan en la creación de la próxima generación de materiales, procesos y herramientas que nos permitirán diseñar y construir nuestro futuro. Es evidente que la innovación en los materiales va a ser imprescindible si queremos resolver los problemas y necesidades del futuro, como son las cuestiones ambientales, la falta de materia prima, el progreso en aplicaciones de movimiento, la comodidad, la rapidez y las cuestiones relativas a la nanotecnología. En el libro *Los elementos del diseño (Redescubrir colores, texturas, formas y figuras)*, de Loan Oei y Cecile De Kegel -publicado por Thames & Hudson- vemos un mundo ilustrado a todo color de patrones, texturas y tonos que incluyen puntos, líneas cruzadas, planos y círculos. Juntos, han estimulado nuestra mirada a lo largo

de los años. Este universo está lleno de simbolismo, y teniendo en cuenta la miríada de ejemplos en los que podemos observar cómo el arte imita a la naturaleza, cómo un hemisferio se ve inspirado por el otro, es imposible evitar quedarse asombrado. Existe tal riqueza en los materiales no avanzados y las técnicas tradicionales que hay quien se pregunta por qué buscamos respuestas en la “tecnología” cuando disponemos de tantos elementos ya existentes, a nivel puramente “creativo”.

Quizás, al igual que el universo ha evolucionado a lo largo de milenios, la naturaleza nos esté diciendo que debemos “empujar hacia delante” nuestro propio progreso. Es hora de que busquemos las respuestas en nuestro interior, donde los frutos de nuestro trabajo son más duraderos. Nuestras “mentes” binarias –los procesadores informáticos– evolucionan a un ritmo desenfrenado, y nos vemos obligados a obtener una nueva cada 18 meses si no queremos quedarnos atrás ¿Mejoramos nuestras propias mentes en periodos evolutivos tan breves?

La construcción de rascacielos de 100 pisos o más ya no es la meta primordial de la innovación, mientras que los inmuebles que muestran una innovación material sí crean un impacto auténticamente artístico y singular, en contraste con el resto de (aburridos) edificios. Del mismo modo, la reducción del tamaño de los componentes electrónicos conlleva avances limitados para esta industria: fue el esfuerzo invertido por Apple en el diseño y los materiales con los que fabrica sus icónicos *iPods* lo que atrajo a millones de seguidores, además de originar una de las identidades visuales más conocidas e imitadas de hoy día.

Entre la panoplia de individuos que juegan un papel en el universo, nos vemos atraídos hacia aquellos que consiguen crear nuevas ideas, nuevas aplicaciones, nuevas instalaciones, nuevas modas y nuevos edificios. La palabra “nuevo” describe a aquellos profesionales o creativos que van más allá del pensamiento convencional y aplicar su imaginación a la apertura de nuevos panoramas, en los que los materiales, combinados con la creatividad, dan lugar a nuevos “productos”, en el sentido de que ofrecen nuevas soluciones a un modelo existente, o inventan algo totalmente nuevo.

Para que el progreso continúe, y para que la gente sea capaz de “crear” algo verdaderamente nuevo, debe existir un equilibrio entre la tecnología, los materiales y la inspiración humana. Son necesarios numerosos e ingeniosos pensadores, artistas, arquitectos y diseñadores, capaces de combinar todas estas cosas y crear ideas profundas y positivas que causen un entusiasmo infinito en todo el mundo. Aquellos que se adentran en estos campos deben ser elogiados por la iniciativa que muestran al explorar y aplicar nuevas ideas. Todos los proyectos que sean materialmente sensibles serán líderes en creatividad.

Necesitamos establecer los cimientos para la vida, el diseño y la arquitectura del mañana. Debemos promover la creatividad y el pensamiento innovador en la próxima generación de diseñadores, desde su propio interior. *Material ConneXion*, y los materiales en general, juegan un papel primordial en este desarrollo.

Los materiales son el corazón del entorno construido: todo lo que tocamos, todo lo que olemos, y la mayoría de lo que vemos y oímos,

se basa en algún tipo de material. El diseño consiste en la práctica de convertir estos materiales en productos y entornos que, con un poco de suerte, satisfagan una necesidad (o anhelo) por parte del consumidor. Si un diseñador desarrolla proyectos basados en un conocimiento limitado de los materiales, sus diseños también se verán limitados. Todos utilizamos herramientas para llevar a cabo nuestro trabajo: algunos usan un ordenador, mientras que otros usan un lápiz, y muchos usan ambos. Lo importante es ser consciente de lo que cada una de estas herramientas puede aportar. Si sabemos qué materiales están disponibles, sabremos qué herramientas podemos utilizar. Sin este tipo de información, los diseñadores se quedan, literalmente, sin rumbo.

En una época en la que nos encontramos rodeados de billones de SKUs y en la que existe una construcción aparentemente constante de nuevos edificios, los materiales juegan un papel crucial en la diferenciación de los productos. Algo tan sencillo como cambiar el material de un producto cualquiera, sin alterar ningún otro aspecto de su diseño, puede convertir un bien de consumo en un objeto de lujo (o viceversa). Al elegir el material apropiado, un diseñador puede llevar a cabo esta metamorfosis sin alterar el coste por unidad del producto. Este tipo de conocimiento es extremadamente poderoso.

Los materiales pueden transformar el diseño, y el diseño posee la capacidad de transformar nuestras vidas. Nuestras expectativas con respecto a los lugares en los que vivimos, la ropa que llevamos y los productos que realmente “usamos” en nuestra vida diaria son muy altas. En estos entornos y productos, buscamos objetos

que nos proporcionen comodidad, que nos inspiren, y con los que podamos relacionarnos. Con el fin de establecer esta relación personal, cada diseñador debe ser consciente de todas las opciones disponibles.

En este contexto de innovación los artistas resultan siempre fascinantes. Es innegable que cuentan con más libertad para expresarse, en cualquier formato y con los materiales que deseen, excepto cuando acceden a realizar encargos concretos. El desarrollo de materiales o ideas desde la nada, con tal impacto, suele ser una experiencia apasionante para el espectador. El artista ve, piensa y transforma: el proyecto se compone de tres pasos. Lo que el artista ve es un material... A continuación aparece el proceso de pensamiento: "Puedo hacer esto" o "lo que se ve aquí es una oportunidad para transmitir..." y, finalmente, llega el proceso de transformar el material para alcanzar la última fase: ¡la obra de arte, ya terminada! Los artistas también cuentan con la capacidad de explorar y utilizar materiales con fines puramente estéticos, en los que el rendimiento no tiene ninguna importancia. Los acabados y el tratamiento de las superficies también forman parte del universo de los materiales, y los artistas lideran este campo. Son líderes porque ansían experimentar y arriesgarse. También son capaces de sumergirse en un único material con el fin de "ver a dónde les lleva", centrándose, no en el resultado, sino en los caminos que se abren durante el trabajo de creación.

Hace unos 40 años, experimentamos la verdadera "manipulación" de los materiales por medio de su mutilación, unión y fusión —un viaje sadomasoquista durante el que se exploró su dimensión ar-

tística. Esta experimentación, que tuvo lugar a lo largo y ancho del mundo, nos ha proporcionado un amplísimo repertorio de posibilidades en la representación, en el que los materiales adquieren un papel protagonista en la historia del arte.

Hoy día, sigue llevándose a cabo la experimentación con los materiales, con resultados que a menudo difuminan la frontera entre arte y función. La transición entre estas dos aplicaciones demuestra que los materiales suelen provocar estados donde nos vemos forzados a elegir una opción. Una pieza puede convertirse en una obra de arte/objeto "funcional/no funcional". En estos casos, la obra no es del todo finita: el artista muestra más interés en jugar con el material que en crear objetos que puedan ser comercializados. Sin duda, existe un "logro" por parte del artista, pero ¿qué es más importante, la función del objeto o la idea, por parte del artista, de crear un objeto material?

La "utilización cruzada", un término de mi propio vocabulario, surge como un área de gran interés, ya que combina los beneficios de la fertilización cruzada y las economías de uso, y, además, tiene sentido a nivel puramente económico. Los artistas, que a menudo no muestran ningún interés en las propiedades físicas de un material, cuentan con total libertad para hacer uso de aquellos que les atraigan a nivel puramente visual, "¿Qué si es resistente a la tensión? Por supuesto, pero ¡fíjate en cómo capta la luz!" En otras disciplinas del campo del diseño, estos elementos adquieren una gran efectividad. Sandy Chilewich es experta en localizar este tipo de materiales de utilización cruzada, que después emplea en la creación de sus piezas.

Tras convertirse en una apasionada de las fibras de vinilo – que suelen utilizarse en las puertas con mosquiteras –, cuando creó sus suelos *Pliny*™ y otras piezas tejidas, Chilewich continuó explotando la abundante riqueza visual de los materiales industriales. Uno de los frutos más interesantes que surgió de esta búsqueda fue una línea de accesorios creados a partir de polímeros geotextiles. Estos materiales suelen encontrarse bajo tierra, y se utilizan para prevenir la erosión del terreno y mantener la vegetación en las áreas que sufren pérdidas de agua.

*Retroglo*, un hilo reflectivo creado a partir de *3M Scotchlite*™, un material reflectivo laminado con una película de poliéster para dotarlo de más resistencia, es otro ejemplo de este tipo de material *crossover*. El *Scotchlite* se desarrolló para su uso en señales de carretera y ha tenido un gran impacto en varias industrias, sobre todo en el campo de la ropa y el calzado deportivo, ya que la reflectividad es una característica importante en el atuendo de los corredores para garantizar su visibilidad en horas de poca luz. Un invento ingenioso puede crear un sinfín de ideas y productos nuevos.

La inspiración también puede surgir en los sitios más inesperados, o en territorios totalmente nuevos y desconocidos. Los materiales se desarrollan con fines específicos en una extensa gama de industrias y productos, sin que otros campos tengan conciencia de ellos. Esto no quiere decir, sin embargo, que estos materiales específicos no puedan aventurarse más allá de su papel concreto. De hecho, la utilización cruzada del conocimiento y los materiales es uno de los elementos más importantes de la biblioteca de materiales de *Material ConneXion*.

Existe algo especial en el poder puro de la mano humana unida a la imaginación, en contrapunto con el enorme poder de la tecnología y la innovación. Mientras que la búsqueda de la “innovación” parece ser uno de los mayores motores de la vida, algunos de los aspectos del efecto de la “innovación” tecnológica, por muy impresionantes que parezcan, no son capaces de conectar con nosotros emocionalmente: muy pocas personas se conmueven al ver el último chip de ordenador o el nuevo motor V8. Sin embargo, una y otra vez, nos sentimos emocionados, entusiasmados o embelesados a raíz de, nada más y nada menos, que una mente creativa en su momento de apogeo: la sensualidad de una pieza de moda hecha a mano o un sencillo cuenco fabricado en un torno. Mientras que la tecnología apela al ser racional que habita en cada uno de nosotros, es la creatividad la que despierta nuestras emociones y nos proporciona verdadera satisfacción.

Esta mente creativa se halla en los cimientos de nuestra civilización. En mi opinión, no nos remite a un concepto de “artesanía”, sino a la raíz del pensamiento innovador, que empezó a forjarse hace siglos. La creación de las pirámides de Egipto y otras maravillas del mundo muestra cómo las mentes de una serie de individuos les llevaron a “crear”. Con el paso del tiempo, la civilización nos ha regalado genios como Leonardo, Brunelleschi o Le Corbusier, y estrellas contemporáneas como Foster, Rogers y Herzog & de Meuron. Es esta misma mente, siglos después y dotada de nuevas capas de conocimiento y experimentación, la que nos permite crear con vistas al futuro.

### George M. Beylerian

Experto en *marketing* y administración de empresas, ha prestado una amplia variedad de servicios de *marketing* a escala internacional a fabricantes y comerciantes en los campos de la imagen, la promoción, la estrategia de desarrollo de productos y de penetración en el mercado. Ha creado diferentes empresas, entre ellas Material ConneXion, entidad de referencia para arquitectos, artistas, diseñadores y cualquier persona interesada en el mundo de la innovación y los materiales. Centro de recursos único en el mundo, su biblioteca cuenta con más de 4.000 piezas. Ha sido profesor en la Parsons School of Design, ha dado conferencias en Europa, Oriente Medio y América del Sur, y ha participado en la serie de la CNN “Designs for Living”.

Este libro se acabó  
de imprimir en  
junio de 2009  
en los Talleres Gráficos  
de Hermanos Gómez.

