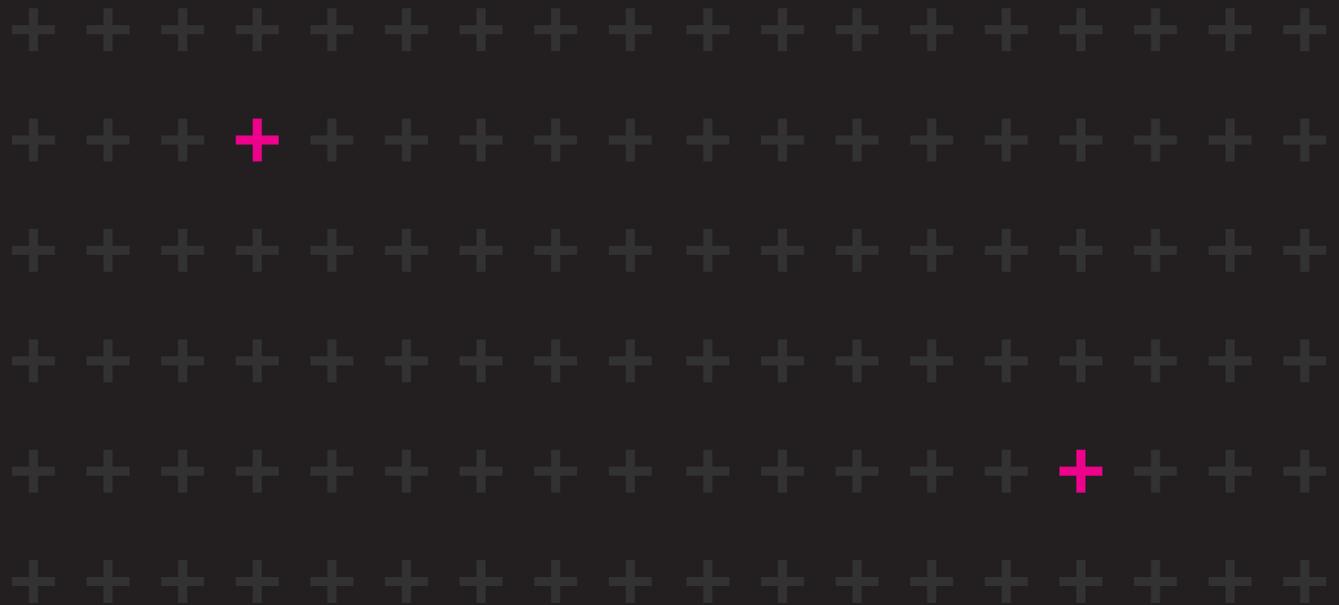


ENCUENTRO INTERNACIONAL

# EMPRESAS+DISEÑO



CONFERENCIA **CMD** 2009



CENTRO  
METROPOLITANO  
DE DISEÑO



**RED**  
Amigos CMD



Encuentro  
internacional  
**Empresas  
+Diseño**

**Dgrabaciones compiladas**  
Conferencia CMD '09

Publicado por  
CENTRO METROPOLITANO DE DISEÑO  
DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIAS CREATIVAS Y COMERCIO EXTERIOR  
MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO  
GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

DIRECTOR GENERAL  
Lic. Enrique Avogadro

DIRECTORA OPERATIVA DEL CENTRO METROPOLITANO DE DISEÑO  
D.I. Anabella Rondina

Editado por  
INSTITUTO METROPOLITANO DE DISEÑO E INNOVACIÓN  
D.I. Marco Sanguinetti  
D.I. Camila Offenhenden  
D.G. Guadalupe Bracuto Verona

Diseño  
D.G. Nomi Galanternik

Desgrabación  
Francisco Godínez Galay

Traducción  
Mariana López Martínez

Corrección  
Paula Álvarez Arbelais

RELACIONES INSTITUCIONALES  
Lic. Silvia Braun

IMAGEN Y COMUNICACIÓN  
Coordinadora  
Mag. Ileana García Mangini  
Prensa  
Analía Fabre

© 2010  
Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior

Queda prohibida su venta; ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida mediante sistema electrónico o mecánico sin consentimiento del IMDI (Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación).

Contenidos correspondientes a la Conferencia CMD '09  
Encuentro Internacional: Empresas + Diseño  
desarrollada en el mes de noviembre de 2009

ISBN 978-987-25361-1-4

# Indice

- 17 Matthew Hilton**  
Las curiosas limitaciones de la libertad
- 25 Joerg Suermann**  
La ciudad y su hábitat creativo
- Casos locales:
- 30 Santaolalla + Laura Varsky**  
**35 Muchnik (Mizrahi + Muresco)**  
**41 Unilever + Fuhrmann Brand Group**
- 45 Manuel Lecuona López**  
La gestión estratégica y operativa del diseño como ventaja competitiva para las empresas
- 60 Hugo Kogan entrevista a Tridimage**  
Hablando de negocios
- 69 Dodo Arslan**  
Las atracciones de la materia
- 79 Guillermo Brea**  
Marca, negocio, diseño, cliente
- Casos locales:
- 90 SigloXXI + Tholön Kunst**  
**95 Akita + FFWestudio**  
**100 Intuid + Duo diseño**
- 106 YPF + equipos de diseño**
- 110 Eduardo Barroso Neto**  
La innovación y el diseño como estrategia para el incremento de la competitividad en las empresas



## **Recuperar, continuar y mejorar**

Por Enrique Avogadro  
Director General de Industrias Creativas  
Director General de Comercio Exterior

Desde la Dirección de Industrias Creativas consideramos que ya no deberían existir dudas acerca del importante rol que juega el diseño en el desarrollo económico de la ciudad de Buenos Aires. Sin embargo, es necesario trabajar intensamente en el apoyo y la comunicación de este concepto para lograr que todos los actores involucrados en el sistema productivo trabajen convencidos del impacto que produce la creatividad aplicada estratégicamente.

Nuestro mayor desafío es instalar al diseño como herramienta para la innovación y el desarrollo productivo, desde adentro o por fuera de las empresas, pero siempre comprometido con sus lineamientos estratégicos. Para intentar cumplir esta misión, las diversas áreas que componen al CMD dedican toda su energía durante todo el año a desarrollar actividades que comprenden: programas de asistencia a empresas, diseñadores y emprendedores, publicaciones de guías y directorios de profesionales, exposiciones de proyectos y productos, coordinación y evaluación en concursos y operaciones de vinculación, apoyo y asesoramiento para la internacionalización, investigación, documentación y publicación de contenidos específicos, capacitación y transferencia de conocimientos. En este listado de acciones, resulta fundamental la Conferencia CMD, un encuentro internacional que tiende a mantener actualizados los intercambios de experiencias en las prácticas del diseño.

Las tres primeras ediciones: *Diseño Estratégico Pyme* (2005), *Diseño y Comercialización* (2006) y *Materiales y Diseño* (2007), actuaron como eventos fundacionales de la capacitación en diseño. Esta cuarta edición de la Conferencia viene a trazar un puente con aquellas tres, en pos de la recuperación, la continuidad y el mejoramiento de una actividad central en el calendario del CMD.

Además, el desarrollo del evento en Barracas simboliza nuestro compromiso con el entorno y consolidando el estímulo que representa el edificio del CMD para el tratamiento de los temas vinculados al crecimiento productivo de la mano del diseño.



## **Valor agregado**

por Hugo Kogan

Presidente Red Amigos CMD (período 2009)

El Encuentro Internacional de Diseño, en su Edición 2009 suma a los valiosos aportes de experiencias y de conocimiento de los conferencistas locales e internacionales, el poner en escena el vínculo positivo y de agregado de valor que significa la relación entre la empresa y el diseño.

Estamos transcurriendo épocas turbulentas, con situaciones de alta inestabilidad, donde el cambio de panorama es la constante. La dificultad está focalizada en la generación de programas a mediano plazo, y el cortoplacismo invade prácticamente la totalidad de las decisiones empresarias.

Desde la RED se propone un sesgo más optimista y creativo basado en la memoria, Esta no es ni será la última crisis por la que pasemos, y las empresas que no sólo sobrevivieron, sino que crecieron, fueron las que apostaron sin dudar al futuro.

El CMD en su tarea de vinculación ha decidido que el eje de actuación de este Encuentro gire alrededor del agregado de valor que significa para nuestras empresas la mejora de calidad de sus productos y de su comunicación. Mejora imprescindible para posicionarse efectivamente en el mercado interno y en los mercados internacionales.

Los casos que muestran la evolución, mejora de imagen, calificación de productos a nivel internacional y crecimiento creciente de negocios, nos marcan claramente el camino a transitar. Y son la mejor demostración de la sinergia positiva obtenida al incorporar el conocimiento de profesionales altamente capacitados a la operación industrial o comercial.

La RED AMIGOS del CMD que acompaña y apoya los programas elaborados por el CMD está integrada por empresarios, profesionales de diversas disciplinas y consultores de alto nivel profesional, que entienden y comparten los conceptos rectores de esta nueva Edición. La RED, con el apoyo de empresas amigas, brinda el soporte económico necesario a estos importantes proyectos que están dirigidos a la comunidad empresaria y profesional.

Es la apuesta del CMD al desarrollo y crecimiento de empresas modernas, agresivas y altamente capacitadas, proyecto importante si los hay.



## **Poner en valor las capacidades de los diseñadores**

por Marco Sanguinetti  
Coordinador del Instituto Metropolitano  
de Diseño e Innovación

A mediados de 2008, una tarde en nuestra oficina, debatíamos acerca del tema a desarrollar en esta conferencia. Allí revisábamos cuál debía ser el enfoque, de acuerdo a la responsabilidad moral que implica organizar actividades desde el estado y considerando el momento histórico que atraviesan el diseño y la industria en nuestro país. Impulsados por la tradición del pensamiento IMDI, guiados por la firme vocación docente del grupo, y también, es cierto, por nuestras subjetivas inquietudes, decidimos aprovechar esta ocasión para enfatizar los aportes del diseño en la modalidad de servicios a empresas e instituciones.

En el 2001, la crisis dejó a muchos profesionales sin trabajo y los diseñadores tuvieron que “auto-contratarse”, multiplicando sus funciones desde el aislamiento disciplinar. Así, además de diseñar, devinieron en inversores, fabricantes, publicistas y comerciantes de sus propios proyectos. Este fenómeno estuvo acompañado por un estallido en los medios especializados, que rápidamente hicieron eco de esa versión de la disciplina. Ocho años después, superada la crisis, nos pareció pertinente poner en valor ciertas capacidades intrínsecas del diseñador: la captación del encargo, la comprensión de sistemas y dinámicas ajenas, la visión estratégica con obsesiva planificación, la generación de soluciones aplicables, la optimización de recursos disponibles, y sobre todo, el interés y el respeto por la interacción y el desempeño interdisciplinar.

Estas cualidades permiten entender porqué el diseño puede ser un agente determinante de impacto en la economía local. Y, lamentablemente, las empresas argentinas no están aprovechando esta herramienta en toda su dimensión. Por esta razón, nuestro discurso y acción están dirigidos a los empresarios ajenos al diseño, a través de casos expuestos por los clientes de los diseñadores, en diversas disciplinas y escalas de proyecto, con un lenguaje claro y sintético. Explicar y demostrar los beneficios de incorporar diseño en los negocios fue el objetivo de este evento.

Pero esta conferencia es sólo una parte de un conjunto de acciones organizadas por el CMD con el fin de promover al diseño como una herramienta estratégica para mejorar la competitividad, presentando a las capacidades proyectuales como factores fundamentales en la búsqueda de innovación y desarrollo industrial. Esperamos, humildemente, que estos textos, testimonio de aquellas jornadas, inviten al acercamiento entre los distintos actores del sistema productivo... ¡Y que las empresas sumen diseño!



Conferencia CMD '09  
Encuentro Internacional  
**Empresas+Diseño**

La Conferencia CMD es una plataforma de promoción y transferencia en donde se combinan contenidos teóricos y proyectuales, con el objetivo de promover el pensamiento estratégico tanto a nivel metropolitano como regional. Es organizada anualmente por la Red Amigos CMD gracias al apoyo de empresas del sector, y cuenta con la supervisión y coordinación de contenidos por parte del Centro Metropolitano de Diseño (CMD).

En su cuarta edición, la Conferencia CMD '09: Empresas + Diseño estuvo orientada a abordar los aportes del diseño en empresas e instituciones, reafirmando como una herramienta fundamental para generar innovación y mejorar la competitividad. Reconocidas figuras del diseño y representantes de empresas, tanto nacionales como internacionales, presentaron casos novedosos de integración del diseño a través del desarrollo de identidad corporativa, planteo de estrategias, fabricación de nuevas líneas de productos, apertura hacia nuevos mercados, optimización de recursos, entre otros. Contó también con la presencia de teóricos especialistas que invitaron a la reflexión sobre distintos temas vinculados a la innovación y el aporte del diseño a los negocios.

La Conferencia CMD está orientada a pymes, grandes empresas, micro-emprendedores, organismos educativos, organismos gubernamentales y profesionales del diseño, con el objetivo de generar un espacio de encuentro donde se promueva la vinculación entre todos ellos. Por primera vez, estas jornadas se desarrollaron en el edificio del CMD en Barracas, donde, además de las ponencias ante un auditorio con capacidad para 250 personas, hubo una entrevista en vivo (Hugo Kogan con el estudio Tridimage), una disertación en doble jornada (por el español Manuel Lecuona López) y una exposición de productos desarrollados por diseñadores locales para distintas firmas. Finalmente, al cierre del encuentro se llevó a cabo un concierto (a cargo del violinista Sami Abadi).

De esta manera, la Conferencia CMD se plantea como un espacio de intercambio dentro del entramado productivo de nuestro país, fortaleciendo la discusión entre diseñadores, empresarios e industriales sobre el uso estratégico del diseño para el desarrollo local.



## Organización de la publicación

La presente publicación tiene como objetivo documentar los contenidos presentados durante la Conferencia CMD '09: "Encuentro Internacional – Empresas + Diseño", desarrollada el 6 y 7 de noviembre en la Ciudad de Buenos Aires. A su vez, se constituye como un mecanismo de difusión y transferencia de conocimiento específico en el campo del diseño y la innovación.

Estas desgrabaciones se presentan en el orden en que han sido desarrolladas durante las dos jornadas intensivas, como un modo de mantener el espíritu del evento. Las ponencias han sido levemente editadas de manera que los contenidos desarrollados sean potenciados y enfatizados. Asimismo, acompaña esta publicación un CD-ROM que contiene las presentaciones digitales utilizadas por los oradores para ilustrar sus relatos (*para poder ver correctamente el contenido del CD-ROM se deberá tener instalado el programa Adobe Acrobat Reader 9*).

Esperamos que este material resulte de utilidad en el trabajo cotidiano y acompañe la implementación, cada vez más frecuente, de actividades de diseño e innovación dentro de las empresas locales.



## **Matthew Hilton**

Las curiosas limitaciones de la libertad

Las proyecciones pueden verse en el CD que acompaña a esta publicación.

Especialista en diseño de muebles. Presta servicios a empresas como Driade, Disform, Sawaya and Moroni, xo, MontisPerobell, The Bradley Collection, Montina, Livit, Ycami y Andreu World Case. En el año 2007 fundó su propia empresa, Matthew Hilton Limited, cuyos productos fabrica y distribuye bajo licencia de la empresa De La Espada. En el año 2005 fue elegido Royal Designer for Industry, distinción que, según The Royal Society of Arts, se otorga a los diseñadores por su sostenida excelencia estética y eficiencia industrial.

Este título que empecé hace un par de semanas, *Las curiosas restricciones de la libertad o Los límites a la libertad*, es acerca del marco que personalmente necesito para diseñar algo adecuadamente. Debo comprender el mercado, las instalaciones de fabricación, el transporte, el costo final, todo lo que forma el conjunto de un proyecto. Comencemos.

Dejé la universidad en 1979, en Londres. En esa época, Londres tenía un período económico difícil. Había huelgas, manifestaciones callejeras, quiebras de empresas, la economía era un desastre y era un tiempo muy difícil para todos. Para los diseñadores en particular. No especialmente, pero para comenzar, salir de la universidad y tratar de ingresar en la industria eran momentos muy difíciles, y había una declinación muy veloz. No era el mejor de los tiempos. Pero de hecho lo que ocurrió es que los diseñadores dejaban la universidad y comenzaban a producir su propio trabajo, que es lo que yo hice. Este trabajo, alguna de estas cosas, fueron las primeras piezas que produce usando moldes de aluminio muy decorativos. Era una manera de penetrar en un mercado muy difícil, y esto me llevó a trabajar con la compañía SCP. SCP comenzó por un señor que está parado ahí en la foto, que ahora se ha transformado en un pionero del diseño y que ha sido muy importante para el desarrollo del diseño de muebles en el Reino Unido. En 1986 tuve la suerte de empezar a trabajar con Sheridan Coakley, produciendo piezas que fueron exhibidas en Milán en septiembre de 1986. Esta era una producción en pequeña escala, un diseño que se hacía a media milla del centro de Londres, cerca del negocio de Coakley, y fundamentalmente para exportar. SCP ahora ha crecido y es una compañía con cincuenta empleados y factura alrededor de cinco millones de libras esterlinas.

Quiero comentar sobre algunas de estas compañías que dieron inicio a mi carrera, y la situación en que estaba y estaban los viejos diseñadores también en esa etapa inicial a fines de la década del 80, tiempos difíciles, pero también en que existían estos pioneros en crear compañías de avanzada, asumiendo riesgos. Lo hacían realmente.

Los dueños comenzaban este negocio, porque ellos creían en esto. No eran empresarios con mucho desarrollo, pero tenían mucha pasión por el diseño. De cierta forma era como *amateurs*. Era un negocio de características *amateurs*, pero lo que ayudó a cambiar las cosas fue que realmente la fortaleza de la industria italiana de moldes era muy poderosa. Estas compañías eran muy influyentes en Europa. Estas y otras, porque los diseñadores trabajaban para estas compañías y también para otras, que para nosotros eran los maestros del diseño en el Reino Unido. Mirábamos a Italia como ejemplo y con reverencia, porque ha producido grandes obras de diseño en la década del setenta. A mí me ha influido mucho Italia, porque todas las miradas confluían en ella. Los diseñadores miraban a Ita-

lia, los fabricantes mirábamos a Italia... Nosotros aprendimos mucho de ella y nos hicimos más profesionales. Este fue mi primer producto exitoso, que diseñé para SCP en el año 1991, llamado Balzac. Tuve mucha suerte de que en cierta forma fuera adoptado por desarrolladores y por los medios, y se convirtió en un ícono de la transformación de espacios industriales en *lofts* en la ciudad de Londres, como había ocurrido en Nueva York y otras ciudades del mundo. Esta silla fue fotografiada en muchos medios y fue utilizada en departamentos. La importancia de los medios en la promoción de un producto para mí fue muy significativa, y como diseñador es posible obtener publicidad, pero hay que ser muy consciente de que hay que llamar la atención de los medios en este negocio.

Entre los diseñadores que trabajaron con SCP en la década del noventa, se encuentran Jasper Morrison, Konstantin Grcic, Terence Woodgate, Michael Marriott, James Irvine y yo. Algunos de ellos trabajaron en Alemania, otros en Francia y yo en Londres. En esa época, se desarrolló una comunidad muy fuerte de diseñadores, casi siempre nos reencontrábamos en la feria de la industria en Milán. Con el tiempo, SCP se transformó en una empresa que factura cinco millones de libras al año, tiene dos locales, y vende tanto por mayor como por menor.

Con respecto a la industria italiana –bueno creo que mañana ustedes van a tener una presentación de Dodo Arslan, que es una persona que sabe mucho más al respecto–, por lo que yo sé, en Milán existía una red de pequeños proveedores, talleres, gente que fue muy importante para el desarrollo de la industria del mobiliario italiano. Yo creo que sin esta gente que estaba preparada para experimentar, para trabajar a cambio de casi nada, sin su respaldo, la industria no hubiera crecido así. Decir esto de los diseñadores es decir mucho, porque hay que hacerlo con pasión. Es un negocio, pero es un negocio en el que hay que creer desde el corazón.

Lo que estamos viendo es trabajo de Castiglioni, el estudio; este es un modelista, Giovanni Sacchi. Fue muy importante para esos diseñadores en aquella época, antes de las computadoras, cuando la gente trabajaba con papel, lápiz y lapiceras, hacían maquetas. Este maquetista fue muy importante para el desarrollo. Mi primera experiencia trabajando para una compañía italiana fue Driade, en Milán, para un hombre que se llamaba Enrico Astori, el dueño de la empresa. Él me pidió que hiciera un trabajo para ellos y trabajé durante cinco años produciendo varias cosas, realmente de lujo. Son productos muy costosos de elevadísima calidad, con bastante baja cantidad de producción en términos de volumen, y muy calificada.

Lo que sigue es de una compañía que se llama Montana, otra empresa italiana. Todas estas experiencias a mí me

ayudaron a crecer, a aprender, a desarrollar mis habilidades, pero también sentía que estaba como flotando, que no tenía una dirección muy focalizada. Hasta que alrededor del año 2000, Tom Dixon, quien había sido designado director creativo de Habitat (una compañía que comenzó Terence Conran en la década del sesenta, a lo mejor la conocen), me pidió que fuera a trabajar para ellos como jefe del equipo de diseño de muebles. O sea, tenía un equipo de cuatro o cinco personas. Había un ambiente de trabajo muy dedicado, muy focalizado, el nivel de fabricación era bastante limitado y el equipo, por ejemplo, trabajaba a la vez en treinta o cuarenta productos. Planificábamos dos periodos de desarrollo por año: primavera-verano y otoño-invierno. O sea, era un ambiente de trabajo de diseño muy intenso. Las decisiones se tomaban sobre la marcha, en la fábrica, mirando prototipos que, a veces, estaban bastante mal hechos. El precio de los productos, cuando llegaba al mercado minorista, era muy preciso. Teníamos entonces que fabricar, por ejemplo, una silla en madera, en una fábrica en Eslovenia, y que tendría un precio de venta de 30 libras. O sea, era un campo muy estrecho para lo que es la libertad creativa. Sin embargo, para mí fue muy buena la experiencia. Me ayudó a desarrollar mi estilo de trabajo, tenía que decidir con rapidez, porque era una empresa con cerca de setenta locales entre el Reino Unido y Francia, y con una facturación de más o menos 100 millones de libras en muebles. Tuvo una historia difícil: comenzó en los sesenta como la empresa personal de Conran, él mismo la dirigía, con mucho entusiasmo, pasión y gran fe. Pero por alguna razón, imagino que económica, fue vendida, creo que en los ochenta. Pasó por distintos dueños, distintas manos, hasta que fue comprada cerca de 1999 por IKEA. Entonces usábamos las plantas de fabricación de IKEA, pero IKEA operaba a un nivel distinto de Habitat. Trabajaba en el mercado mundial, tenía cientos de locales, dependía de tener volúmenes muy grandes para tener precios muy bajos, y nosotros tratábamos de trabajar en las mismas instalaciones pero produciendo volúmenes mucho menores y de mayor calidad. Así que bueno, era un trabajo bastante exigente, tuve que viajar a una innumerable cantidad de fábricas. En cuatro o cinco años debo haber visitado unas cien fábricas, no recuerdo, y desarrollé tantos productos con el equipo, que tampoco me acuerdo cuántos... si alguien me dice que yo trabajé en algo, bueno, a lo mejor ni lo recuerdo. Fue una muy buena lección, pero parte de la lección fue que me di cuenta de que no trabajo bien o no estoy especialmente contento por trabajar en una empresa grande. Necesito trabajar para empresas pequeñas, aprendí muchísimo sobre el proceso del diseño, el proceso de adaptar el diseño para adecuarse a una planta de fabricación específica, para llegar a un mercado determinado, pero también supe que tenía que trabajar para compañías más pequeñas.

Este es el logo de una empresa que se llama Case que comenzó en el 2005. Fue iniciada por dos personas: Sheridan Coakley, el fundador de SCP, y Paul Newman, jefe de otra compañía. Luego Sheridan se fue de la compañía y Newman quedó como director creativo de la empresa. Ahora hay dos directores. La intención de esta marca era establecer una empresa liderada por el diseño, que produjera volúmenes intermedios, y vendiera a grandes cadenas de distribuidores. Hacía falta algo como del tamaño de Habitat, pero distinto, porque Habitat manejaba todo el diseño internamente. En Gran Bretaña hay una tienda departamental que se llama John Lewis, que tiene unas quince o veinte tiendas con muebles, y era el socio perfecto. En los EEUU hay una empresa que se llama Design Within Reach, que tiene setenta tiendas, aunque en este momento están atravesando dificultades económicas, pero acaba de ser rescatada gracias a una enorme cantidad de fondos. Design Within Reach es un minorista de mobiliarios modernos en los EEUU, y Case fue establecida por Paul Newman para fabricar específicamente para este mercado, para este minorista de gran volumen que era muy consciente de que la empresa debía ser liderada por el concepto de diseño.

Aquí trabajaban muchos diseñadores estadounidenses y escandinavos, había un muy buen nivel de diseño, pero a precios más razonables que los habituales en los EE.UU. Case fabrica principalmente en Eslovenia, un poquito en el norte de Italia, a veces en Croacia y un poco en Lituania. La mayoría de los productos son de madera o de base de madera. En este momento, en realidad, la mayoría de los productos los diseño yo, pero también tenemos otros diseñadores, hay cinco personas trabajando. Este es un lugar donde para mí, personalmente, es mucho más interesante trabajar. Hay más libertad creativa, pero hay limitaciones, hay restricciones; hay límites que seguir pero tengo más tiempo, hemos ampliado las técnicas de fabricación.

Lo que vemos ahora es la fábrica en Eslovenia, es la clase de lugar donde terminamos desarrollando los productos, pasamos días en estos lugares trabajando en prototipos, que es la parte que creo que la mayoría de nosotros disfrutamos más, ¿no?

Ahora Case ya tiene 5 años, con una facturación de unos 2 millones de libras, me imagino, y está creciendo bastante bien, aunque la situación económica de este momento por supuesto ha tenido su efecto. En esta foto lo vemos a Paul, el dueño de la empresa. Una de las cosas que tenemos que hacer es control de calidad. Y acá en este caso en particular, no está muy contento. Visitamos la fábrica para evaluar un lote de cien sillas que se habían terminado con el acabado incorrecto, era un pedido muy grande para los EE.UU. Como ven, el diseño no es solo la forma de algo y su función, sino también, si uno está tan involucrado como yo estoy en las compañías para las que he

trabajado, también involucra el control de calidad, despacho, empaque. Es el universo completo, el mundo total de llevar al producto desde el bosquejo en papel, hasta la tienda; entonces para mí es una empresa muy seria, pero sin duda es una empresa creativa.

Mi objetivo es tratar de trabajar dentro del marco de la fábrica para impulsar todo el tiempo el desarrollo de las instalaciones que tienen. Esta es Case en Milán hace un par de años. Es solo una manera de comercializar, que es la manera en que casi todo el mundo en Europa lo hace, que es tener como destino a Milán. Esto es caro, pero llega prácticamente a todo el mundo simultáneamente. Estos somos Paul Newman y yo en un diseño cien por ciento propio. Esta es la mesa extensible de madera que se vende al por menor a 1500 libras y hacemos mil o mil doscientas al año. Es el producto más importante para Case.

Lamentablemente muy a menudo las compañías para las que trabajo, las compañías de muebles en general, tienen uno o dos productos clave que son como pilares que sostienen el negocio, que tienen prensa, y después hay un montón de otras cosas que tenemos que cuidar, mantener, trabajar y transportar.

## Preguntas del público:

### Pregunta 1:

¿Cuáles han sido sus influencias para definir su estilo?

**MH:** Creo que con manufactura de alta calidad me he basado en la industria danesa de la década del sesenta, pero también estoy muy interesado en el trabajo de Hans Wegner, y en general creo que ese período me ha influenciado, por mi edad supongo. No fue la intención de la compañía, sino solamente parte de la manera en como yo trabajo, y trabajo en madera. Hay una influencia muy poderosa de las décadas de los cincuenta y sesenta.

Hace un par de años, trabajando para Case y para otras compañías al mismo tiempo estaba empezando a frustrarme y sentí que estaba listo para lanzar mi propia marca. En 2006 comencé a trabajar y en 2007 lo lancé. Empecé a desarrollar productos, hablando a gente de relaciones públicas, a minoristas, investigando el mercado y tratando de recaudar dinero de distintos inversores, la mayoría era muy escéptica en cuanto a que un diseñador lanzara su propia marca y empresa. Finalmente decidí que necesitaría financiarlo por mí mismo, así que hice eso. Saqué una hipoteca sobre mi casa, pedí prestado dinero y viajé a Dinamarca, Italia, Turquía, a todo el este de Europa buscando a fabricantes que pudieran ayudarme a empezar con el negocio. Necesitaba gente que pudiera fabricar,

comenzando con una muy pequeña escala de cinco o diez unidades de cada producto. Fue imposible. Sabía que no era posible en el Reino Unido, los precios eran muy caros, pero pensé que podía ser viable en Eslovenia, pero aún así no podía encontrar a nadie que quisiera colaborar conmigo. Ayudarme a empezar, asumir riesgos, permitirme desarrollar mis productos, esperar a que pudiera ser exitoso y construir un negocio juntos.

Casi llego a un acuerdo con una empresa de Eslovenia, pero al llegar a la negociación final de precios y pagos, dijeron que no. Malgasté... bueno, invertí un año en tratar de encontrar fabricantes y al final, mientras trataba de encontrar un fabricante y, al mismo tiempo, desarrollaba productos y trabajaba en identidad corporativa, recordé una fábrica en Sri Lanka que producía muebles hechos a mano, reproducciones, y recordé que los precios eran muy buenos, así que fui a Sri Lanka, tomé contacto y les pregunté si tenían interés, les mandé mis diseños, fui allí y comencé este período de desarrollo en Sri Lanka que duró nueve meses. Viajé cuatro veces a Sri Lanka para desarrollar diez productos. Estos eran los diseños, es una manufactura artesanal hecha con muy baja tecnología en relación a Eslovenia, al Reino Unido, pero con mucho talento manual. Mi entusiasmo y cierta ingenuidad acerca de los diseños con los que trabajaba, de cierta forma me llevó a una diferencia fundamental en mi producción, porque algo que no había contemplado era que estas personas estaban habituadas a producir imitaciones de antigüedades, que generalmente tienen muchas curvas y tallados; entonces tienen mucho margen para disimular los errores en la manufactura. Con una silla antigua, por ejemplo, donde están las uniones hay un detalle o algo que se puede rellenar si fuera necesario, y si es hay hueco entre las dos piezas se puede disimular. Los muebles modernos no perdonan. Quizás es una falla de diseño, pero así es. Así que traté de adaptar los diseños a esta clase de fabricación; también estaba en una situación en la que no tenía elección, no podía encontrar ningún a otro dispuesto a ayudarme, así que tenía que hacerlo así, había invertido y quería hacerlo, mi entusiasmo me llevaba a seguir haciéndolo y la pasión de empezar mi propia marca. Fue una experiencia fantástica. Es un gran país, fue muy bueno viajar allí, fue excelente trabajar con ellos, pero tenía que darme cuenta de que en cierto momento no iba a funcionar. El lanzamiento de 100% Diseño fue en 2007, en un *stand* donde se exhibían los productos desarrollados en Sri Lanka y traídos por barco. Demoraba cerca de seis semanas y luego tenía una demora horrenda en los muelles, no podía sacar los muebles del contenedor ni llevarlos a la exhibición hasta la mañana previa a la inauguración. Aprendí otra vez mucho sobre industria de muebles, pero desde otra perspectiva: la de fabricante; tener que lidiar con estas dificultades de encontrar fabricantes que pudieran producir realmente los diseños y a

tiempo para el flete de envío, me dio un golpe duro en la cabeza, tuve que despertarme, pero tenía que participar de esta feria de comercio, tenía mucha publicidad, mucho interés por parte de muchos minoristas. Aunque, de hecho secretamente, yo sabía que no podía cumplir con los pedidos, entonces estaba en una situación muy difícil. En esta exhibición conocí a la gente de De La Espada, una compañía portuguesa que había decidido que su negocio era fabricar muebles de madera de alta calidad (en cierta forma aburridos, pero de alta calidad) y pensaban que lo más interesante para su marca sería otorgar licencias a marcas de diseñadores. Es como una marca de discos, un productor discográfico, De La Espada era como un paraguas, una compañía de desarrollo para una cantidad de marcas diferentes, lo cual es muy interesante. Tienen una manufactura fantástica, de lo mejor que he visto en el mundo y es muy interesante la combinación entre alta tecnología, artesanía de alta calidad y años de fabricación en madera. Tienen un gran conocimiento del comportamiento de la madera, del crecimiento, de todo lo que hay que saber sobre madera, y estos eran los socios perfectos para mí. Tomarían la fabricación, distribución, desarrollo y comercialización (algo de minorista porque tenían tres negocios, tres locales) y yo soy responsable ahora por el diseño, desarrollo el diseño; creo que soy el creador de mi propia marca. Hasta ahora ha sido una relación muy buena, no sin problemas. Esta es la misma silla que han visto fabricada en Sri Lanka pero hecha en Portugal. No quiero que parezca que la fábrica de Sri Lanka era peor que esta, estaban en condiciones mucho más difíciles para trabajar, menos tecnología, menos dinero, menos de todo. En realidad hicieron un trabajo fantástico, pero para el mercado europeo al que yo apuntaba con estos productos, no había un equilibrio adecuado entre lo que nosotros considerábamos calidad y el precio. Calidad es una palabra curiosa. Cuando hablamos de calidad es difícil definir qué es, de qué estamos hablando, qué percepción tenemos, yo estoy seguro que ustedes comprenden qué estoy diciendo aunque no me explique muy bien.

Esta silla ahora se está vendiendo a ocho veces más de lo que se hubiera vendido si la hubiera hecho en Sri Lanka, pero se está vendiendo. Estamos en veinte locales alrededor del mundo, en negocios muy específicos, el mueble es caro, pero funciona como negocio.

La colaboración con esta compañía me permitió mucha más libertad para hacer cosas más arriesgadas, por ejemplo esta mesa. Esta mesa en particular, si bien tiene similitudes con la de Case que vimos antes, de hecho es muy distinta. Es madera sólida y la tapa tiene solo 18 milímetros de espesor, con un espesor de 4 milímetros de madera sólida laminada; es un proceso muy costoso, pero es la única manera que se puede producir esta tapa tan sólida, tan fina, y también extensible. De lo contrario se resentiría

su resistencia. Entonces, esta mesa tan elegante, delgada y, espero, distinguida, se extiende de 2 a 3 metros, se desliza la tapa. Hay dos piezas ocultas en el interior en un compartimento revestido con fieltro. O sea es un producto de muchísima calidad. Pero por ejemplo el precio minorista de esta mesa es 6500 libras. Unos 9000 dólares, así que no vendemos muchas, pero hay un mercado en el mundo y se lo puede encontrar. Hay tiendas en el mundo, hay una en Japón, cuatro en los EEUU y una en Alemania. Son pocos lugares en los que se pueden vender muebles así. La mesa de Case por ejemplo, que es la otra extensible, cuesta unas 1300 libras, unos 2000 dólares. O sea que es bastante menos de la mitad del precio. Un cuarto. Este es un campo entonces en donde yo siento que tengo mucha más libertad como diseñador, pero también hay restricciones, limitaciones, hay una estructura, tengo que diseñar para un mercado en particular. Lo cual requiere excavar más en mi alma y ser más creativo que lo que al comienzo imaginé que iba a tener que serlo, porque este trabajo requiere una gran capacidad creativa con piezas muy individuales. Cometí el error varias veces de diseñar cosas de fabricación económica que pensaba que se iban a vender, que iban a ser un éxito comercial. Esta silla, que es una mezcla de madera terciada y madera sólida, no funcionó comercialmente para mi marca y De La Espada, porque es demasiado parecida a algo que fabricaríamos para el mercado de gama media. Yo estaba muy contento con esta silla, pero bueno, no está bien, no funcionó para este mercado y tuve que entender, tuve la necesidad de pensar claramente en el segmento de mercado al que teníamos que apuntar. Con esta compañía, entonces tengo esta gran libertad, trabajo muy estrechamente con un diseñador gráfico, pero le doy instrucciones; yo trabajo en la fotografía, diseño los *stands* para las ferias, los productos, o sea, es un mundito egocéntrico fantástico que tengo para mí, pero lo necesito, necesito esta libertad. En el otro campo de trabajo, en Case, que es para el mercado medio, es mucho más restrictivo pero también es muy interesante. Si no tuviera esta libertad, Case me resultaría bastante frustrante, pienso.

Quería hablar acá sobre el tipo de inspiración, cosas que uno puede considerar que son muy feas pero intrigantes como objetos, e intentar de alguna manera rediseñarlas, entonces a partir de ahí surgió esta silla.

He llegado entonces a este punto donde tengo estos dos espacios de trabajo que para mí son muy interesantes. Trabajo para Case como director creativo, estoy muy metido en el negocio que apunta al mercado medio, donde hay restricciones y tengo que concentrarme y focalizarme mucho el diseño, y luego mi propia marca, de calidad superior y precio más alto.

Ahora, estoy dedicándome a otra área, ubicada en un lugar todavía más alto en el mercado y de producción

realmente muy limitada, al punto de que por cada silla, se harán sólo cinco ejemplares. Esta es una galería escocesa, el New Art Centre en Gran Bretaña, donde obras de artistas como Anthony Caro, Henry Moore, Barbara Hepworth y algunos de los grandes escultores de los últimos cuarenta años de arte europeo se exponen y venden. Ellos van a empezar a representarme con fondos para un proyecto. Este es el dueño de la galería. Yo estoy empezando a diseñar productos especialmente para este lugar. Tienen una galería que es como una casa; se llama The Artist House (La casa del artista); estoy diseñando cinco piezas para ser exhibidas allí en febrero. Las piezas son hechas a mano en Gran Bretaña, este es un mercado completamente nuevo para mí y todo tiene que ver con calidad y escultura. También se trata de manejar dificultades relacionadas con fabricación, transporte y precios; tengo completa libertad, pero lo encuentro, en algunos aspectos, algo más difícil.

Si alguno tiene alguna pregunta, les contestaré lo que quieran. Les hago sólo un comentario: este es un edificio fantástico que vi en San Francisco, St Mary's Catedral. Este tipo de arquitectura tiene una influencia muy fuerte sobre mí; tal vez la pueden ver en esta silla. Me pondría muy contento responder alguna pregunta, si la hay.

#### **Pregunta 2:**

**Seguimos su proceso de diseño a lo largo del tiempo. Nosotros somos de Uruguay y nos gustaría saber cuánto lleva el proceso de diseño de, por ejemplo, la silla Fin Dining Chair. Usted habló de nueve meses para un proceso de diseño en Sri Lanka, fabricándola, pero me refiero al diseño en sí.**

**MH:** Siempre es diferente. Nunca me dedico sólo a un proyecto, siempre estoy trabajando en distintas cosas al mismo tiempo, así que el tiempo siempre vuela, lo cual no es un problema porque un diseño necesita tiempo para madurar, necesita estacionarse por un cierto tiempo para que se desarrolle sin que trabajes en él. Cuando empiezas un trabajo y lo dejás por un tiempo, cuando volvéis y estás fresco, ves algo y así va avanzando. Pero supongo que si pudiera hacerlo en un periodo en que estuviera concentrado sólo en ello, sería de dos semanas para una silla, o algo así como diez días. Pero es realmente imposible hacerlo en dos semanas. La parte de trabajar con el bosquejo y la computadora es el comienzo, luego viene el desarrollo de la pieza en la fábrica, la parte candente del proceso, que lleva al menos un par de meses.

#### **Pregunta 3:**

**Matthew, creo que el aspecto más interesante de su trabajo en el contexto de esta conferencia, es su sorprendente habilidad para darle a la fabricación exactamente lo que necesita con su diseño y sus capacidades**

**de fabricación o la forma en que enfoca la comercialización. Usted conoce las soluciones adecuadas para estos aspectos a tener en cuenta. ¿Qué consejo daría a diseñadores, y no sólo a ellos, sino también a fabricantes y empresas presentes aquí, que quisieran conseguir un resultado parecido?**

**MH:** Bueno, para mí, poder entender qué era importante en determinada situación de fabricación es una parte extremadamente importante del proceso. En esa parte, además, es donde un diseño puede alcanzar el éxito o fallar. Creo que diseñar sin entender la fabricación y el marketing, realmente no tiene sentido. No hacerlo le quita la mayor parte de lo interesante, reduce el desafío y, generalmente, trae aparejado que el diseño puede no ser exitoso. De tal modo que ese encuentro, esa colaboración entre el diseño y la fabricación es realmente fundamental. Es muy importante. Para hacerlo funcionar, supongo que el fabricante deberá tratar de entender de qué se trata aquello que el diseñador trata de conseguir y, del otro lado, lo mismo. Es una relación como cualquier otra; es como una amistad o un matrimonio, puede resultar o no. Es así de simple. Pero es enormemente importante y pienso que ambas partes tienen que trabajar en entenderse. Creo que muchos diseñadores culpan con demasiada facilidad a los fabricantes de no entender su trabajo. Y en mi opinión eso es algo arrogante; tal vez los fabricantes digan lo mismo de los diseñadores: que no entienden su situación, las posibilidades de nuestras instalaciones y del mercado, y así. Por eso, es como un matrimonio, a veces no nos entendemos, pero si se puede trabajar sobre esto y el diseñador realmente trabaja para hacerse entender en cómo se hará el producto, dónde se venderá y se adapta a esa situación, conseguirá un producto final satisfactorio.

#### **Pregunta 4:**

**Counter Production es la palabra perfecta para definir la relación entre diseñadores y empresas. Se solía decir que la empresa es la madre del producto, mientras que el diseñador, el padre, lo que probablemente se aplica a lo que usted decía.**

**MH:** Sí, algo así. Quiero decir, es un proceso realmente muy importante. Por eso decidí que quería trabajar con diseñadores y el diseño puede hacer maravillas por los productos. A ver, todo el mundo habla de Apple. Cuando Steve Jobs volvió a Apple y puso a Jonathan Ive a diseñar productos increíbles, convirtió a Apple en lo que es. Antes de eso, las Apple eran esas cajas que no gustaban a nadie. No es sólo el diseño, obviamente, la tecnología es simplemente increíble, pero su estética es maravillosa. Sé que todos conocen ese ejemplo, pero muestra como nada la relación entre diseño, producción y marketing. Es un caso emblemático y sin igual, es decir, hay muchas empresas como Apple.

#### Pregunta 5:

Empezaste contando tu experiencia sobre cómo comenzaste a trabajar luego de la universidad, produciendo tus propias piezas y, luego, vemos en el desarrollo de la charla muchísimas imágenes relacionadas con los talleres de producción. Imagino mucha colaboración tuya en el momento de la producción. Encuentro en eso algunas similitudes con actividades de los profesionales del diseño aquí. Quería preguntarte cómo es tu oficina, cuánta gente trabaja, si estás más cerca a un taller de producción o es un lugar de dibujo con computadoras, con tableros, con lápices, con herramientas.

MH: Bueno, tengo un espacio de 40 m<sup>2</sup> más o menos. Tengo dos personas trabajando, en realidad, una y media. Una de ellas está cinco veces a la semana y, la otra, dos o tres días y trabaja también para alguien más. Tenemos computadoras, tableros y lápices, un montón de libros de referencia y modelos de sillas. Generalmente, el trabajo empieza con una conversación con el fabricante, no es una comunicación escrita, sino una conversación informal con una cena de por medio. Generalmente, en un clima relajado donde empezamos a explorar cosas y yo continuamente hago fotos y dibujos, buscando en los libros de films, de arte para alimentarme un poco de todo y reservar en mí información creativa que me pueda servir luego. Hablo con las dos personas con las que trabajo en mi estudio acerca del proyecto, hago algunos bosquejos, muestro las imágenes que voy juntando, voy a ver un local o una muestra. Luego, comenzamos haciendo un modelo en la computadora y les doy a los diseñadores un tiempo para desarrollar los modelos, ponerles algo de ellos mismos y quedar contentos con el proyecto. Entonces vuelvo, hablo de nuevo y doy un direccionamiento al trabajo. Es algo parecido a dar clases, pero no estoy para preparar a la persona que me ayuda en mi estudio, no estoy ahí para desarrollar sus habilidades sino para buscar el desarrollo de un producto en mi estudio. Aprender no es el objetivo del trabajo allí, claro está. De modo que siempre necesito pensar en la empresa, en la fabricación, en el marco que debo delimitar, pero una parte importante es siempre retener la creatividad, la chispa creativa que fue siempre el comienzo del proyecto, lo que lo vuelve emocionante y demás. Y eventualmente, llega el momento de fabricación de la línea, donde tengo que viajar al lugar de fabricación, Eslovenia, Lituania o Portugal. Viajo con la persona que está trabajando en esa línea conmigo o solo. Allí trabajamos sobre el proceso, tratando de solucionar dificultades, hablamos acerca del precio, si puede reducirse para ajustarse más al proyecto y demás. Es decir, trabajamos en el desarrollo del diseño. Trabajar en el estudio para mí es un placer, me levanto a la mañana y pienso “voy a trabajar, qué suerte tengo”. Es genial.

#### Pregunta 6:

Buenos días, Matthew, me gustaría hacerte una pregunta más desde la dimensión empresarial, como director, como creador y sobre todo como continuador de un proyecto que está alimentado por tu propia marca. No sé si conocés la producción de E15 o de Indigraph, empresas que sabés que a nivel europeo se mueven a un circuito similar u homólogo a lo que podría ser tu producción. Ellos son editoras; tú eres editora. Ellos han tenido que dar el paso de editora a pequeña y mediana empresa, por enmarcarse en otro medio, de mayor producción, ubicación de productos en circuitos más amplios de distribución. Entonces, lo que me gustaría que me comentaras es la diferencia que percibes, desde tu óptica de editor, habiéndote mantenido en la edición pura frente a las exigencias que requeriría una editora como las que mencioné, ante una necesidad de incrementar la productividad para dar cobertura a una demanda de mercado. A nivel estructural, a nivel de integración del diseño, a nivel de necesidades colaterales, a nivel de restricciones, ¿cuáles serían las diferencias que tú has abandonado? ¿Cuáles son las restricciones que generan algunas de esas empresas?

MH: Bueno, en realidad, no tuve una experiencia así de forma directa: diseñar para, digamos, una marca de lujo y después necesitar expandirla hacia una marca más abarcativa. Pero podría decir que con la producción de mis propios productos para De la Spada, que creo es la calidad más alta que se puede concebir y conseguir; si necesitaríamos reducir precios y expandir el mercado, nos deberíamos mudar de Portugal a Eslovenia, Lituania o incluso, China y deberíamos adaptar los productos. Algunos de los productos que actualmente tengo en mi marca no podrían ser producidos en gran escala. Sólo es posible producirlos porque están hechos en esta combinación especial de tecnología y experiencia en trabajo manual. Por ende, hay algunas cosas que habría que abandonar y habría que diseñar nuevos productos. Es una situación real, seria y definida con la que hay que lidiar entre diseñadores y fabricantes: cuál es el volumen a fabricar, cuál es el precio y a qué parte del mercado te dirigís. Es una de las cuestiones fundamentales que es necesario aclarar. O sea, cambiar de un nivel del mercado a otro es un gran cambio.

#### Pregunta 7:

Yo tengo un mini emprendimiento de diseño y comunicación responsable. La pregunta iría enfocada hacia el desarrollo sostenible o los productos o elementos más amigables con el planeta. Apple en un momento diseñaba con una estética, con una línea pura, pero se había olvidado del tema del reuso y de todo lo que pueda llegar a afectar al planeta y, ahora, cambió notablemente el foco de la empresa orientándola hacia un

consumo responsable y a la utilización de materiales amigables con el planeta. Si bien vos trabajas con un recurso que puede ser renovable, como es la madera, un producto noble, sé que la selección, al ser un producto tan caro, debe ser una madera muy especial y aparte, si bien no hay mucha producción, quería saber si en el discurso de tu empresa tenés en cuenta el desarrollo sostenible y que los materiales o materia prima sea de bosques forestados y no de tala indiscriminada de bosques nativos, por ejemplo.

**MH:** Es uno de los grandes problemas para mí con Sri Lanka, no estaba convencido y de hecho no pude conseguir una certificación adecuada de la provisión de madera. Con mi marca y con Case, somos muy celosos a ese respecto. En el caso de mi marca, porque ellos mismos manufacturan el material, que es traído de Estados Unidos y es completamente sostenible. Con Case, trabajamos con distintos fabricantes por toda Europa del Este y siempre exigimos certificación porque así debemos hacerlo. Lo peor para el mundo del mobiliario es el transporte por barco, ese es el gran problema. La gran diferencia con De la Spada es que ellos tienen tan alta demanda de su madera, que aparentemente viene de los Estados Unidos, que la transportan hasta Portugal y luego vuelve de regreso. Pero también se hacen transportes a Hong Kong, Dinamarca, etc. Lo que muchas empresas como De la Spada y Case están tratando de hacer, muchas lo están haciendo, es encontrar fabricantes más cercanos al punto de venta: el mayor mercado de Case está en Estados Unidos entonces están tratando de encontrar fabricantes allá o en algún lugar más cerca. De la Spada está intentado encontrar proveedores de madera europeos y también fabricantes estadounidenses. Pero la madera está siempre certificada; se certifica que provenga de fuentes sostenibles. Para mí ese no es el mayor problema sino el transporte. En realidad, no sé mucho acerca de este tema.

#### **Pregunta 8:**

Hola, Matthew, mi pregunta es acerca de cómo fue tu proceso en la búsqueda de tu identidad creativa de la que tanto hablaste. Creo que cuando empezaste, hablaste de un campo muy estrecho de la libertad creativa en procesos a gran escala y después te volcaste más hacia un diseño de autor, en donde vos podías explorar tu propia forma de pensar, tu filosofía, digamos tu identidad. En todo ese proceso vos encontraste tu propia identidad al poder expresar lo que vos querías hacer por medio de nuevas escalas y un nuevo segmento de mercado. En ese proceso, quizás lo que sucedió es que tu producto ahora es más *premium*, más caro, menos personas lo pueden comprar ahora que cuando trabajabas en otras empresas. ¿En un futuro tu idea es que tus diseños los puedan tener más personas y así implicar una masificación de tu producto? ¿O

no, tu idea es mantenerte en este mismo segmento de poder adquisitivo alto?

**MH:** Lo que yo estoy tratando de hacer es trabajar para variados segmentos del mercado al mismo tiempo. No es que esto es una progresión en la que estoy excluyendo los anteriores estadios. La pirámide luce como si en la cúspide tuviera esta producción de edición limitada, vendida en galerías de arte a precios muy altos, piezas experimentales. Y aparte, tengo mi propia marca hecha en Portugal, de altos precios pero no altísimos como los de la galería de arte. Luego, tengo Case que está a un nivel medio del mercado. Todos son importantes para mí, se alimentan entre sí, se influyen, no puedo trabajar en un área sin pensar en la otra y viceversa. La libertad del trabajo en edición limitada dado por los altos precios es un poco una ilusión. Hay libertad, pero el mercado tiene demandas específicas difíciles de entender para mí. Quiero decir, de alguna manera, es más fácil para mí trabajar en el mercado medio con Case ya que entiendo muy bien las necesidades de dicho mercado: buscan un precio en particular, un nivel de calidad muy bueno, buena funcionalidad. Sé donde estoy, pero si estuviera concentrado sólo en eso, al final para mí sería bastante frustrante, por eso prefería colocarme en un lugar donde pudiera moverme, donde ambas búsquedas se alimentaran. De modo que no son excluyentes.

#### **Pregunta 9:**

**Mi pregunta es si usted tiene en claro, para que un producto sea un éxito, qué porcentaje tiene el fabricante, el diseño y el marketing.**

**MH:** Creo que lo único relevante que puedo decir es que para diseñar un producto exitoso hay que tratar de analizar qué lo hace exitoso y cuáles son sus componentes para luego reproducirlos. En mobiliario, es realmente difícil. Podría ser tal vez más fácil en productos de contenido más tecnológico como un auto o heladera, etc. A veces, el marketing hace al éxito de un producto; es sólo porque ha sido visto una y otra vez aunque en realidad el producto no funciona, supongo que se convierte en un ícono, todos habrán oído de esto, como el exprimidor de jugo de limón de Philippe Starck que se veía en todas las revistas y locales de Europa. Su éxito no se debió a su funcionamiento y su precio, sino que era una pieza de Philippe Starck que podías comprar por 30 libras. No importaba si funcionaba o no. De modo que a veces el marketing es el punto. Es lo que hace al éxito. No lo sé realmente.

**Joerg Suermann**  
La ciudad y su habitat creativo

Las proyecciones  
pueden verse  
en el CD que  
acompaña a esta  
publicación.

Trabajó como diseñador y artista audiovisual en el grupo experimental Garderobe 23. En el año 2003 fundó DMY Berlín, una plataforma internacional para el diseño contemporáneo, la cual organiza anualmente el Festival Internacional de Diseño DMY en Berlín, además de exposiciones internacionales y diversos proyectos en Asia, Europa y América. Suermann es miembro de Young Creative Industries y de la red de diseñadores Create Berlin.

Es un placer para mí estar hoy con ustedes y contarles acerca de DMY. DMY es una red internacional para diseñadores. Nuestro negocio no es como el de Matthew, donde se solucionan problemas, sino que nuestro trabajo es conectar diseñadores y fabricantes. Hoy les voy a hablar de dos temas. Uno es explicarles la situación de la industria creativa en Berlín; en la segunda parte, daré nuevas ideas acerca de nuestro trabajo en CMY.

La ciudad de Berlín estuvo dividida por más de 40 años. Ambas regiones estaban industrializadas, pero luego de la caída del Muro de Berlín en 1989, la industria decayó completamente en Berlín Oriental. Esta situación en la región oriental había comenzado 20 años antes de la caída, cuando muchos berlineses se mudaron a la región Occidental debido al decaimiento de la industria. Había muchas edificaciones industriales y también galpones vacíos. Esta situación de vacío en el centro de la ciudad atrajo a mucha gente creativa a Berlín. Allí pudieron instalarse y vivir mejor. La nueva Berlín de la actualidad es una ciudad reconstruida con creatividad y planificación. Esto significa que las industrias que acostumbraban estar han desaparecido, dando lugar a una industria creativa. En consecuencia, Berlín posee grandes talentos, muchos jóvenes diseñadores pero también muchos diseñadores ya establecidos, que aprovechan su situación para crear diseños de autor tanto en su disciplina como en el ambiente del arte. Hay un movimiento muy fuerte en proyectos de experimentación con un diseño en el que subyace un fuerte mensaje de carácter más conceptual. Tienen que encontrar distintas maneras de producirlos independientemente. Otro punto es que en Berlín no sólo viven muchos diseñadores locales provenientes de la región oriental, sino muchos diseñadores internacionales, y eso crea una estructura fuertemente cooperativa. Es muy importante para los diseñadores no sólo vivir en Berlín, sino promoverse internacionalmente, porque allí no hay una industria del diseño. Actualmente no sólo soy el fundador y gerente general de DMY, sino que también represento a la ciudad de Berlín. En 2001, más de diez años después de la caída del Muro, el Senado berlinés, que funciona como poder ejecutivo en mi país, tomó conciencia del estado de decadencia de las industrias locales y de la necesidad de un cambio. Durante aquellos 10 años, más del 50% de los empleos en el sector industrial se perdieron. Pero el Senado comprendió que la industria creativa tomaba más y más vigor, y creció a razón de un 10% anual. Así, comenzaron a dar más apoyo al sector creativo. Establecieron redes, como DMY o Create Berlin, y plataformas, como el Internacional Design Festival Berlin (Festival Internacional de Diseño DMY). Esto es lo que hizo el gobierno berlinés para concentrar la atención sobre la temática del diseño. También tienen actividades para ayudar a los diseñadores y *coaching*, realización de eventos donde intercambiar información para conseguir distintas cosas. Es de

vital importancia para los diseñadores con base en Berlín hacerse conocer internacionalmente. Para ello, el gobierno los apoya en dicha promoción por medio de la realización de ferias y festivales. Se les paga los costos de viaje y la impresión de materiales. En 2006, Berlín obtuvo el título de Ciudad del Diseño de la Unesco, título que también recibió la ciudad de Buenos Aires, y esto es importante para conseguir un renombre internacional, porque el mercado no es sólo local, cada día el mercado es más globalizado. Todo esto mejora la cooperación entre las distintas ciudades volcadas al diseño. También existen muchas asociaciones internacionales relacionadas con el diseño que cumplen esta función. En esta imagen, pueden ver la página del Festival Internacional de Diseño DMY donde se presentan nuevos proyectos y prototipos de diseñadores; hay simposios y charlas que marcan las nuevas tendencias en Berlín, y también se entrega un premio anual.

Me gustaría repasar algunos números: En 2009, se han invertido 17,5 billones de euros. Esto representa el 21% de toda la economía de Berlín, no es algo común de escuchar; diría que es algo único. También, si se compara a Berlín con toda Alemania, es claro que la primera crece a un paso mucho mayor. Por ejemplo, sus ganancias son del 25%, mientras que las de Alemania son de un 5%. Las empresas en Berlín crecen rápidamente, por lo que muchas nuevas van a instalarse: el porcentaje registrado es de un 33%, mientras que en toda Alemania es del 10%. Creo que esto es consecuencia de que el gobierno pudo visualizar que es necesario crear una red global para promover la industria creativa en la ciudad. Por un lado, instalarse aquí era de bajo costo porque había muchas fábricas y galpones vacíos debido a la situación política anterior y, por el otro, el gobierno supo promover la idea del diseñador de identidad berlinesa. Acabo de regresar de Tokio, donde me contaron que es muy difícil tener estudios y hacer prototipos, ya que la gente vive en espacios de 40 m<sup>2</sup>. Todo es de ese tamaño, inclusive los lugares de trabajo. En Berlín, por el mismo precio, se puede tener fácilmente 240 m<sup>2</sup> sólo para el estudio. Esto implica que los diseñadores pueden experimentar con modelos gigantes si quieren o trabajar en varios proyectos a la vez, porque no hay problemas de espacio. Bueno, esta es la situación en Berlín. Yo estudié en Berlín y trabajé hasta 1995 como diseñador, diseñando multimedia y demás. En esa época era un trabajo arduo conseguir clientes dentro de la ciudad, por lo que en 2003 comencé la plataforma DMY y en 2006 obtuve el apoyo del gobierno. Creo que es un ejemplo de un proyecto exitoso de organización no gubernamental, ¿no? En 2003 se me ocurrió invitar a 20 amigos a mi estudio –mi estudio es una antigua fábrica de 250 m<sup>2</sup>–. Yo estaba un poco cansado de las típicas ferias y le pedí a mis 20 amigos que nos juntásemos y mostrásemos nuestros trabajos, habláramos, tuviéramos *workshops* y escucháramos buena música. Luego de que la guerra acabó, la música en Berlín tomó mu-

cha fuerza, teníamos muchas discotecas “ilegales” donde la música transmitía un fuerte mensaje. La música en mi muestra tiene una presencia fuerte. Creo que la música y el diseño están relacionados y pueden tener un mensaje importante. La idea del evento era, durante el día, presentar diseño de producto, en las tardes, dar charlas y hacer la parte de comunicación y, durante las noches, hacer fiestas de *DJs*, lo cual para mí hace a la idea central del evento. De modo que empecé a realizar estas muestras tan inusuales sin tener en esa época idea de que iba dar tanto resultado. Hacemos *DMY* hace ya siete años.

Ahora quiero contarles un poco que pasó en los últimos siete años. En 2003, empecé con estos veinte amigos y en 2008, recibimos más de 25 mil visitantes internacionales de más de treinta países. Este año tenemos dos plataformas principales y también 52 lugares de reunión en toda Berlín. Los *workshops* están dados por ocho disertantes de distintos países, que son personalidades de la escena internacional del diseño. También tenemos las cuatro noches de discoteca de Klublabor, que son típicas del festival. Nuestro festival tiene distintas partes. Yo fui un joven diseñador que no encontró plataforma donde mostrarse, por eso en este festival la hay. Existen otras ferias, como la de Milán, pero es muy costoso participar; para los jóvenes diseñadores muchas veces es imposible. De modo que en 2003 empecé a poner el acento sobre todo en los jóvenes diseñadores. Luego de un par de años, estos diseñadores comenzaron a decir: “Ya no me siento tan identificado con los diseñadores jóvenes; ya crecí y es necesario otro tipo de plataforma”. De modo que en 2007 presenté otra plataforma llamada All Stars, para diseñadores ya establecidos y diseño de marca, y pedimos a los diseñadores que hicieran proyectos libres entre ellos. Queremos transmitir una imagen y tendencia de empresa: nuestro evento más que una muestra es un festival. Este año tenemos la participación de sesenta diseñadores profesionales que muestran prototipos y nuevos productos. Todos los años invitamos a festivales internacionales de diseño, asociaciones de diseño internacional y de países americanos, asiáticos y europeos. Podrán ver que damos a nuestro evento el perfil más bien de una muestra; somos un *show* creativo y esto implica que recibimos solicitudes de los diseñadores. Aquí tengo algunos ejemplos de la página Design Boom. Esta es una obra de Oskar Zieta que diseña mobiliario. Él sopló aire dentro de dos piezas de acero, el resultado es que cada pieza tiene su forma individual porque las formas no pueden ser planeadas. Esta es otra obra muy linda: se utiliza una luz normal para un cuarto pero es, en realidad, un reloj. El tema es que la luz se mueve tan lentamente que da esa sensación al cuarto. Por un momento, una se apaga mientras que la otra se enciende. Está en movimiento y da un flujo continuo de luz, así que siempre da la misma sensación. Y este otro objeto no es realmente un producto de diseño. Ustedes saben que estamos abiertos a

todos los diseñadores; yo opino que hoy día un diseñador gráfico está influenciado por un diseñador de productos y viceversa. En este otro proyecto ustedes pueden despegar cosas de una pared y pegarlas en otra pared, de modo que al final quedan dos cuadros hechos por los visitantes de la muestra; podés escribir o dibujar algo en la pared...es también un trabajo individual. Ahora llegamos a la parte principal de nuestro festival, The Youngsters (Los Jóvenes). Empezó a funcionar en 2003 con 20 diseñadores y este año tenemos alrededor de 300 jóvenes diseñadores. Hoy, somos una de las plataformas para jóvenes diseñadores más grande de Europa. Es un gran campo para que inversores y marcas se pongan en contacto con jóvenes talentos. Los diseñadores jóvenes no tienen el dinero para ir a un evento profesional en Milán, pero nosotros pensamos que tienen ideas brillantes para generar ideas y productos; pienso que es una lástima que no tengan oportunidades de mostrarlas al público y a la prensa, ni el dinero para producir sus proyectos. Entonces mi rol es conseguir socios o inversores que den apoyo a los proyectos de los jóvenes. Para nosotros es muy importante que los diseñadores se conozcan, compartan sus aprendizajes, sus problemas y se enteren de cuáles son las últimas tendencias. Tenemos un espectáculo musical de *DJs* y *VJs* que genera un ambiente relajado; no es que tenés una luz blanca y una galería de arte con un montón de gente yendo de acá para allá; no, nosotros generamos una situación donde la iluminación da confort de forma tal que la gente se sienta a gusto y se conozca. Y esto es también interesante para los fabricantes que vienen. Es un lugar más bien relajado. Por ejemplo, un diseñador está construyendo una silla, otros están manejando una bicicleta que se diseñó para la muestra; hay muchas pequeñas muestras teniendo lugar al mismo tiempo. Estos festivales fueron sólo creados para los diseñadores jóvenes, cosas que no se pueden encontrar en ningún otro lugar de Europa. Aquí pueden ver un trabajo de Eva Marguerre; ella aún no terminó sus estudios pero tempranamente encontró en el festival un fabricante que puso su diseño en el mercado con éxito. Esto demuestra cuán importante es si no tenés el dinero para fabricar tus productos, poder mostrarlos en un festival. Ella es estudiante, no puede pagar 10 mil euros para participar en Milán; es imposible. Aquí les muestro un proyecto de un lavaplatos hecho por Peter Schwartz y Helene Steiner. En algunas ocasiones, ustedes notarán que los productos tienen algunos problemas, no están listos para estar en el mercado, pero vale la idea por su originalidad y luego se perfecciona. Esta es una bicicleta, la BauBike, por Michael Ubbesen, de Dinamarca. Él fue uno de los seleccionados por el jurado internacional que conformamos cada año para premiar a los jóvenes diseñadores. Podemos exponer sólo un tercio de los trabajos que recibimos cada año. Para hacer la selección final, reunimos un jurado internacional; este año, por ejemplo, van a estar en el jurado Jurgen Bey, Jerszey Seymour, etc. El jurado cambia todos los años

para no generar, en los diseñadores que no son premiados, la idea de que un jurado fijo los va a perjudicar en la selección. Así se alienta a los participantes a presentarse año tras año. También se presentará el trabajo de una diseñadora coreana que realiza su obra en lo que acostumbraba ser una iglesia. Allí realiza charlas y toca música de manera que la gente puede ir allí a relajarse y tal vez recostarse en un clima preparado para encantar a los visitantes. Claro, tenemos todos estos espacios, pero una novedad hoy día es diseñar en lugares abiertos, entonces algunos diseñadores colocan sus productos en algún lugar abierto y amplio en la ciudad donde transite mucha gente, y allí se quedan y comienzan a trabajar sobre un mueble en construcción, por ejemplo, con tijeras, clavos; entonces la gente se queda preguntándoles. Creo que esto es importante: la idea del diseñador yendo al mundo exterior, romper con la idea del diseñador dentro del estudio. De esta manera inclusive se pueden hacer pruebas con el público. Porque en un festival vas a encontrar gente especialmente interesada en el diseño, pero trabajando en la calle, ponés en contacto con el diseño a mucha gente que antes no lo registraba. En nuestra página, guiamos al público para encontrar estos lugares públicos donde están los diseñadores. Este es un trabajo del Sanberg Institute, de los Países Bajos. Los estudiantes diseñan el interior de su propio departamento; viven allí por unos días antes de que empiece el festival. Se encuentran con objetos en la ciudad y terminan armando el departamento. Se quedaban todo el día y durante la noche; era como una manera de vivir. Este es otro trabajo muy lindo, de Mischer Traxler; él hace sus propias fábricas, usa su propia energía para construir muebles. A la izquierda pueden ver los muebles, el sol es más fuerte y cálido y entonces los colores son más profundos; éste es más blanco y nublado, de modo que cada pieza es, de nuevo, particular. El color varía según donde está ubicada la pieza, en interiores o exteriores. Luego de diez años, podrás pensar que no había un clima muy lindo, pero es blanco. Este trabajo lo vi ahora de nuevo en Tokio y supongo que para ellos fue un muy buen comienzo poder mostrarlo en el festival de Berlín, porque consiguió mucha difusión de la prensa.

Los ejemplos que les muestro son de la selección que hizo nuestro jurado este año, los premios son en su mayor parte para los diseñadores jóvenes porque queremos dar mayor importancia a su trabajo. Tuvimos 550 diseñadores en nuestro festival y la prensa no puede escribir sobre todos ellos, por lo que necesitamos seleccionar para las notas periodísticas a aquellos que representan una tendencia, por eso se explica la existencia de los premios. Este año asistieron más de 600 personas a las charlas de los disertantes invitados. Presentamos también artes visuales, DJs. La fiesta se hizo en una discoteca de la movida electrónica en Berlín que a principios de los 90 ganó protagonismo como discoteca ilegal, aunque hoy

día está establecida y es muy conocida. Tenemos también ocasiones especiales. Esta es una cena para diseñadores, gente de prensa, socios inversores, comerciantes. Tenemos presentaciones en las que la idea es que en cinco minutos el diseñador explique su proyecto. Durante esos cinco minutos, tenés veinte segundos para hablar de cada imagen que mostrás. Hay también locales de venta de productos. Esta es una foto de la cena que mencionaba. La idea es que sea una cena donde cada uno va al bar y se busca su plato, de manera que hay gente yendo y viniendo y no están todos sentados en lugares asignados toda la noche, es algo más dinámico y social.

Les quiero contar un poco cómo será el festival el próximo año. En 2007 tenía un solo lugar para el evento, luego tuve dos y ahora tenemos una fábrica muy grande donde se puede hacer el simposio, las fiestas de DJs y las exposiciones de diseñadores, todo en un mismo lugar. La propiedad tiene 10 mil m<sup>2</sup>, es una fábrica también ubicada en el centro de la ciudad; es muy raro encontrar una propiedad así en el medio de Berlín. Se la utilizaba para hacer generadores eléctricos. Es una locación muy rústica, pero nosotros no buscamos algo prolijo y blanco; para nosotros es más importante trabajar en ambientes donde se respire una sensación extraña porque representa más a Berlín; es similar al CMD. Además del festival, que es nuestra actividad principal, también presentamos y promovemos diseñadores alemanes y de todo el mundo. Estamos haciendo un *tour* por Asia, pero también vine hoy aquí y además nos estamos presentando en Europa. Este año es nuestra primera entrada en Sudamérica y quiero buscar más organizaciones en la región, para el próximo año generar intercambios entre la sociedad de diseñadores en Berlín y la de aquí.

Aquí les muestro algunos ejemplos de presentaciones internacionales. Hasta ahora, nos presentamos en Taipei, en Tailandia, Seúl, Tokio. Estuvimos en Milán, Praga, Viena, Bruselas, Frankfurt, Shanghai, Buenos Aires y Singapur. Gracias.

## Preguntas del público:

### Pregunta 1:

**Quería preguntarte si el crecimiento del festival fue paulatino o desde la primera edición ya fue grande. ¿También, cómo fue la primera experiencia, si fue la más difícil y qué enseñanza les dejo para las siguientes ediciones?**

**JS:** Yo lo comencé sin planificar. El primero que hice de manera casera gustó y me preguntaron si podía continuar. Era difícil conseguir fondos y estábamos creciendo tan

rápido que no había suficientes fondos para hacer todo perfecto. Había problemas con eso, pero no para conseguir diseñadores. Y creo que ese fue uno de los aspectos fundamentales que marcaron el éxito del proyecto, ya que podés ver que a lo largo de los años algunos de aquellos diseñadores están haciendo negocios en serio, por ejemplo Oskar Zieta, cuyas sillas infladas de acero se están vendiendo en muchos negocios. Durante un tiempo, no tuve ganancias sino que perdía dinero, pero mientras trabajaba como diseñador. Aparte, me gusta la idea de la red CMY, así que invertía lo más que podía. Para 2007 obtuve el apoyo del gobierno y ahora durante el año somos un equipo de ocho personas, de modo que es más fácil actualmente.

**Pregunta 2:**

**¿El festival de jóvenes diseñadores está dirigido solamente a diseñadores locales o hay alguna oportunidad de incorporar diseñadores o estudiantes latinoamericanos también?**

JS: Es un festival de diseño internacional, de modo que está abierto a todo el mundo. El 30% de los diseñadores que se presentan es de Berlín, un 40% alemán y el resto de todo el mundo. Para nosotros es muy importante tener intercambios para enriquecernos a partir de otras tendencias de diseño. Además, esto brinda nuevos mercados también. Por ejemplo, en Tokio es realmente muy costoso participar en una muestra de modo que, si uno se va a pagar un pasaje para ir a un festival, conviene hacerlo a Berlín. Hay mucho costo en un viaje así, la estadía, etc.

**Pregunta 3:**

**Me preguntaba si en el evento que usted organiza, tienen la política de traer empresas a participar dentro de la muestra, no solamente al público. En mi opinión, esto no está muy desarrollado aquí en la Argentina.**

JS: El punto es que no somos una feria. Cuando los diseñadores me preguntaban cómo haríamos para atraer a las empresas al evento, yo les contesté que tuvieran en cuenta que nuestro evento era un *show* que mostraba las tendencias de diseño. La idea es que las empresas conozcan la mente creativa del diseñador, no tanto al producto. No se trata de una feria donde las empresas puedan venir, ver un sillón y hacer un encargo de mil sillones. Lo que queremos más bien es vender diseño de concepto, porque creemos que esto es más importante. Puede ocurrir que se genere un negocio, pero no es la idea del festival. Nuestro énfasis está puesto en la importancia de la creatividad del diseñador y cómo trabaja, si es correcto el funcionamiento del producto o sus materiales son los adecuados; eso es más relevante para nosotros. Más que comerciantes, es la prensa lo que buscamos atraer. Lo importante es hacerse

conocer. Luego de los festivales, los productos están en todas las revistas. En mi viaje a Shanghai olvidé llevar algo para leer en el avión. En la revista que siempre te entregan en los aviones encontré un artículo importante sobre los productos de DMY. Así es como se logra notoriedad.

Caso 1: Diseño Gráfico  
**Gustavo Santaolalla + Laura Varsky**  
Café de los maestros

Las proyecciones pueden verse en el CD que acompaña a esta publicación.

### **Laura Varsky**

Diseñadora gráfica recibida en la Universidad de Buenos Aires, especializada en el diseño de discos y libros, como así también en ilustración. En el 2006 recibió un Grammy Latino por la dirección de arte de *Café de los Maestros*, producción de Gustavo Santaolalla, que comprende el desarrollo de varios discos, un libro y una película. En los últimos años ha dictado conferencias en Latinoamérica y su trabajo se ha expuesto y editado en eventos, revistas y libros del exterior.

### **Gustavo Santaolalla**

A los 16 años escribió, grabó y produjo el primer disco de su banda Arco Iris, creada en 1967. En 1975 creó Soluna, y en 1978 dejó la Argentina y se radica en Los Ángeles. De regreso al país, en 1981, editó *Santaolalla*, su primer disco solista, y en 1984, con León Gieco, se aventuró en el proyecto *De Ushuaia a La Quiaca*. En 1997 fundan SURCO, su propio sello discográfico. Junto a Juan Campodónico creó el colectivo Bajofondo Tango Club, con el que ganó un Grammy y el premio Gardel. En 2005 fue elegido por la revista *Time* entre las 25 personalidades hispanas más influyentes en los Estados Unidos. Fue distinguido con diversos y prestigiosos premios por la composición de música de películas. En el 2006 recibió el Oscar por la banda sonora de la película *Brokeback mountain* y al año siguiente, por *Babel*.

**Laura Varsky:**

Buenas tardes. Mi nombre es Laura Varsky, soy diseñadora gráfica y voy a presentar un trabajo desarrollado junto al productor Gustavo Santaolalla, que en estos momentos está en Los Ángeles; él vive en Los Ángeles, está con múltiples compromisos y no pudo venir, pero nos grabó pequeños videos para escuchar sus opiniones acerca del proyecto, así que yo voy a ir alternándome a mí misma con los videos de Gustavo.

**Gustavo Santaolalla (video 1):**

Bueno, antes que nada hola a todos, estoy muy feliz con estar allí en Buenos Aires, a través del video, en el seminario del Centro Metropolitano del Diseño, desde aquí, desde Los Ángeles, para hablar junto a Laura Varsky, de un proyecto muy querido para mí que es *Café de los Maestros*.

LV: Antes de hablar del proyecto particular, que es este disco de tango, quisiera hacer un pequeño paréntesis de lo que significa al menos desde mi punto de vista, diseñar para la industria cultural. Cuando hablo de industria cultural, en mi caso por ejemplo, me refiero sobre todo a diseño de discos y libros, que es a lo que me dedico, aunque también incluye un montón de eventos y objetos, como revistas, la gráfica de promoción para conciertos, teatro, puestas en escena, danza, películas y todo lo relacionado con la industria del cine, fotografía, etc. Desde mi punto de vista, reitero, es una industria bastante particular. Son objetos particulares, porque representan de alguna manera el aspecto sensible del ser humano, y el diseñador se ubica frente a este trabajo de una manera bastante específica, ya que considero que todo objeto o evento que surge desde la cultura es una obra única. En discos y libros, por ejemplo, o discos, para ser más precisa, así estemos hablando de un disco que es un compilado de temas o, inclusive, de un artista que ya tiene cincuenta discos editados, el número cincuenta y uno será distinto a los anteriores; el compilado tendrá un concepto particular de compilación. Si son covers, tendrá una mirada distinta sobre algo que ya existe. Es decir, siempre estamos frente a una obra única porque básicamente si no es única pasa a ser un plagio, entonces me parece fundamental explicar que el diseñador frente a esa obra debe, por un lado, analizarla en profundidad, y desde ahí se plantea una relación entre el diseñador y la obra en cuestión. Por el otro, ya que el diseñador debe comprender en profundidad esa obra, creo que lo fundamental es la relación con quien la va a editar o con quien la va a producir, ya sea el artista o el editor. Después, es en la fase de interpretación del diseñador donde lo que se pone en juego es la propia subjetividad. De qué manera uno interpreta, uno lee, uno decodifica esa obra, tiene que ver sí o sí con la subjetividad propia de quien la está interpretando. Todo esto luego, para hacer una traducción gráfica de lo que significa la obra. Por ejemplo, en un disco, el *packaging* que va a

contener esa música. Y para todos estos procesos, que son bastante intensos, lo que se necesita fundamentalmente es tiempo. ¿Por qué menciono lo del tiempo? Después lo voy a poder explicar mejor a medida que avance en el proyecto particular que les voy a mostrar.

Para explicar de qué se trata *Café de los Maestros*, creo que lo mejor es escuchar a Gustavo, que es la persona que empezó trabajando el proyecto, lo ideó y lo llevó a cabo.

GS (video 2): Antes que nada quería describir un poco el proyecto. *Café de los Maestros* consistió en congregarse a las figuras, a las luminarias más importantes del tango, de la época de oro del tango, de las décadas de 1940 y 1950. La idea no era reunirlos para hacer un compilado de las grabaciones que ya tenían, sino realmente para mostrar la vigencia que esos artistas y que esa música seguían teniendo. Por lo tanto, para reciclarlos en una nueva grabación. Por la importancia de los artistas que estuvieron involucrados y por las características del proyecto, fue cobrando cada vez mayor envergadura. Entonces, lo que empezó simplemente como una idea de un disco, luego pasó a ser una serie de discos, más tarde un libro y finalmente una película. Todo el material fue compilado posteriormente en un DVD. Todos estos procesos, por supuesto, ha sido la forma de cómo presentar al público, cómo llevar a la gente, cómo darlo a conocer a la gente, cómo llevar gráficamente la idea del *Café de los Maestros*.

LV: Para empezar a trabajar en el proyecto se llamó a un concurso cerrado: la producción llamó a cuatro o cinco diseñadores o grupos de diseñadores, y junto a una explicación acerca de en qué consistía el proyecto (si bien en ese momento, en un principio, era solamente un disco) dio varios temas grabados y nos pasaron también un poco del material, que es de lo que Gustavo va a hablar un poco; es decir, del material que se les acercó a los diseñadores.

GS (video 3): Una parte muy importante para el trabajo que tuvo que llevar a cabo Laura fue organizar el contenido que nosotros le proporcionamos para ser diseñado gráficamente. Fueron muy importantes los aportes de Nora Lezano, con las fotos, e Irene Amuchástegui con los textos. Creo que eso realmente dio la posibilidad, sobre todo a la gente que todavía no había visto la película, de acercarse a la imagen de estos maestros. Eso obviamente fue ratificado con el libro nuevamente, de una forma más extensa que la del disco, y luego, claro, con la película y el DVD.

LV: En el momento en que el diseño se incorpora al proyecto, había varios temas musicales grabados y otros todavía no; esto me permitió asistir a las grabaciones. Pero hasta ese momento, entre los que sí se habían grabado, habían estado los fotógrafos Nora Lezano y Sebastián Arpesella registrando momentos de estudio. Esas fotos

eran muy valiosas por supuesto, eran fotos bellísimas, pero también tenían un valor histórico, porque se trataba de músicos legendarios otra vez en escena, otra vez trabajando, otra vez tocando. Entonces eso fue parte del material que se brindó a estos grupos de diseñadores para hacer una propuesta, pero no teníamos tiempo. Por lo menos en mi caso, creo que tuve dos días para hacer una primera propuesta. Lo único que se me dijo además es que tenían la idea de incorporar la imagen de un café porteño. Entonces trabajé a partir de ese concepto. Estas son propuestas de tapas hechas muy rápido, creo que las hice en una noche y sin saber realmente mucho más que lo que ustedes saben hasta ahora del proyecto (*ver presentación, slide 13*). Entonces lo que hice para la propuesta de tapa fue simplemente buscar fotografías que me pareciera que tenían un clima interesante para presentar un cierto misterio, cierta invitación a este lugar, a el café, que es el encuentro, el de proyectos, de charlas, de cosas que tienen que ver con nuestras tradiciones, con nuestra idiosincrasia. También presenté algunas imágenes sueltas, sobre todo para dar idea de una atmósfera, de un clima que yo creía que podíamos empezar a crear, empezar a recrear. Todo esto era tratando de hablar a futuro, justamente de proyectar. Y en lo que pude pensar un poco más fue en cómo diagramar el interior del disco, si bien ellos querían solamente propuestas para tapa, me pareció que el proyecto tenía tantas capas, tantos *layers* interesantes para contar, que debería tener un interior, un libro con alto contenido textual. En éste el hilo conductor iban a ser los temas, pero el foco de importancia iba a ser los artistas. Me parecía que cada uno debía tener un espacio fundamental dentro del proyecto, ninguno era más importante que el otro, entonces teníamos que poder visualizarlos, comparativamente, con las fotos que eran geniales y también incluir una biografía para cada uno de ellos, o un texto que hablara del tema o del proyecto. Eso era realmente una propuesta abierta a ver qué podía volver del otro lado como contenido textual. Tenía que tener un álbum con un alto contenido de texto e información. A medida que empezamos a trabajar en conjunto, empezaron a aparecer varios elementos gráficos a resolver que iban mucho más allá de una tapa, y de eso va a hablar un poco Gustavo.

**GS (video 4):** El proyecto tenía características especiales precisamente por el nivel de estos artistas y de la música. Nuestra intención no era solamente hacer este proyecto para la Argentina, sino también para otros países; entonces eso implicó que, por ejemplo, en el diseño del disco se cruzaran varias cosas. Primero, nos dimos cuenta de que no iba a ser un solo CD, iban a ser dos, lo que ya lo convertía en un álbum doble, digamos. Luego, el librito que normalmente acompaña a los CDs, en este caso con más características de un libro, un pequeño librito, precisamente tenía que ser en español y en inglés, dado las

características internacionales que tenía el proyecto. Y bueno, todo eso, luego la idea era colocarlo en una caja, para que tuviera una presentación que de alguna manera fuera acorde al nivel que tenía el proyecto.

De movida fue muy importante que quedara una idea de logo, en el cual también participaron otras personas. Laura, con la cual trabajo hace mucho tiempo, entendió hacia dónde queríamos llevar esto y de alguna manera todo el libro, los CDs, el librito que venía con los compactos, luego el DVD y lo que fue el afiche de la película, todo conservó un mismo concepto. Fuimos definiendo determinadas cosas, por ejemplo, la elección de un color: el marrón, el marrón que para nosotros tiene mucho que ver también precisamente con los cafés, con la madera, con esa cosa noble que da el tiempo, y también con el dorado, que le da un aire de jerarquía y de lujo, como el lujo de tener esos artistas reunidos en un proyecto. En lo musical, el proyecto contó con mi socio, Gustavo Mozzi, además de un montón de gente involucrada, como Aníbal Kerpel, con el cual trabajo hace muchos años, el portugués Da Silva, que fue la persona que lo grabó; pero bueno, hoy estamos acá para hablar más que nada de lo que ha sido el trabajo gráfico.

**LV:** Entonces cuando empezamos a trabajar en conjunto (les comento nuevamente, a esta altura era solamente un disco), tomamos como punto de partida esta fotografía, que era del bar La Giralda si no me confundo, en Corrientes, y salimos junto a Nora Lezano, la fotógrafa del proyecto, a retratar este bar. Empezamos a trabajar con este logo que había hecho otro grupo de diseñadores que había participado de este concurso cerrado, y la propuesta le parecía muy interesante porque retrataba la idea de la marquesina clásica pintada a mano, como tradición de los cafés porteños. Lo que nos empezó a suceder es que empezaba a ser todo sumamente literal, ¿no? *El Café de los Maestros*, la foto del café, el logo pintado como si fuera un café, era como, “bueno, pero estamos hablando de otra cosa, no estamos hablando de un bar”; el proyecto es otra cosa. Y por otro lado a esta altura empezaban a ser dos discos, y ya se veía que se estaba grabando material como para futuros discos, entonces empezaba a ser un proyecto más globalizador, ya no era algo anecdótico, era un proyecto mucho más grande y abarcativo, y así empezamos a darle prioridad a la idea del logo como marca del proyecto. Empezamos a trabajar en un contenedor para ese logo, pero sin embargo nos seguía pasando que seguía siendo algo muy literal a la idea de fileteado porteño y realmente queríamos hacernos a un costado. Empezamos a trabajar en el rediseño del logo. Yo acá estoy haciendo como una síntesis total del proceso de diseño que llevó varios meses, pero es como para que entiendan un poco por qué se partió de un lugar y se llegó a otro tan distinto tal vez.

Trabajamos en el rediseño de este logo junto a Cristian Montenegro, que hizo la parte de ilustración del contenedor, redefinimos algunos aspectos, sobre todo para hacer un pequeño paso al costado, que siga trayendo toda esa información que tenía que ver con la tradición, pero para que empezara a tener una identidad propia, y se volviera mucho más personal. También empezamos a pensar algunas aplicaciones futuras que podría llegar a tener el logo, ya que iba a funcionar para diferentes tipos de productos. El trabajo final fue esta caja que contenía los nuevos discos y el libro. Si bien hubo un largo camino desde las primeras propuestas, el libro que venía no era ya lo que le llamamos *booklet*, sino que era un libro miniatura, porque tiene alrededor, creo, de 64 páginas, está hecho en cartón, tapa dura forrada, cosido a hilo... o sea, está tratado como si fuera un realmente un libro pero en tamaño miniatura.

Yo creo que para que las cosas salgan bien, hay que tener en cuenta siempre que el objetivo común es el mismo entre todos los que están trabajando en el proceso de producción. Cuando digo todos, me refiero no solo al diseñador y al cliente, sino también a los fabricantes y a los proveedores. En este caso trabajamos con una imprenta llamada Grafikar y, junto a los diseñadores industriales que trabajan dentro de la imprenta, empezamos a desarrollar el *packaging* que si bien es visualmente sobrio y sintético fue bastante complicado producirlo, porque el papel tiene dos gofrados diferentes, además del *stamping* arriba. Es decir, varias pequeñas cosas que iban complicando cada vez más la producción para algo masivo como es un CD, pero en conjunto fuimos logrando desarrollarlo y resolverlo.

En el libro tal vez sí se ve un poco mejor dónde está el gen de las primeras propuestas, que les mostré en un principio. Sigue la misma idea: el hilo conductor en los temas y los personajes, los maestros, los músicos como el aspecto fundamental del proyecto. Y las imágenes fotográficas también como parte constitutiva del diseño y del objeto.

Estoy un poco acelerada porque sé que el tiempo es corto y somos varios los que tenemos que hablar, pero quiero comentarles un poco acerca del producto que vino después del proyecto, que fue el libro, porque lo interesante de esto fue que el diseñador, que era yo, estaba desde el momento cero de gestación del libro. O sea, no se llamó al diseñador para trabajar solamente para darle forma al texto una vez que el material estaba editado y terminado. En este caso, porque era un proyecto que venía de antes, pude trabajar con Irene Amuchástegui, la escritora, y con Fernando Vázquez Mazzini, el editor, desde un principio en conjunto. Entonces empezamos a pensar de qué manera se iba a desarrollar la organización general del libro en relación al material que teníamos, tanto textual como gráfico.

Así fue como lo dividimos en tres cuerpos: primero la introducción con un prólogo y un texto sobre el proyecto. Luego, el cuerpo central, con las entrevistas que escribió Irene, que son 16 entrevistas con una alta identificación hacia lo literario, no son entrevistas de revista, sino que tienen otras particularidades. Decidimos también incorporar, a modo de separadores, un trabajo fotográfico hecho especialmente para el libro sobre bares y milongas, y después dos textos anexos, que eran orígenes y evolución del tango, y por último el apéndice onomástico, que se desarrolló en otro tipo de papel. Otra vez la parte fundamental, en la que teníamos que focalizar, era de qué manera mostrábamos a los maestros. Así fue como pensamos desarrollar, nosotros lo llamábamos los mini capítulos, unos capitulitos, en el que cada capítulo era de un maestro, de un personaje; eran cuatro páginas: pensamos que la entrevista transcurriría en las cuatro páginas, y en la primera doble página íbamos a utilizar el nombre de cada uno de estos maestros a modo de título, con las fotos sacadas en el estudio. Con Irene pensábamos que un primer párrafo del texto tenía que ser escrito de modo tal que pudiera funcionar como presentación del personaje. Así, de esta manera, permitíamos una lectura aleatoria y alterna dentro del libro. No es un libro que se lee necesariamente en secuencia. En la segunda doble aparecen fotos históricas de cada uno de estos personajes y una pequeña biografía con un retrato. Esta era la estructura que se iba a repetir en cada uno de los capítulos.

También fue muy importante pensar en la producción del libro desde un principio. De qué manera lo íbamos a encuadernar, cuántos cuadernillos iban a ser; así podíamos saber en qué momento contábamos con dobles páginas para imprimir libremente hacia el centro del libro, nos permitió saber dónde iban a estar ubicados los separadores de bares y milongas, cuántos eran, cuántas fotos íbamos a necesitar, etc., todo se pensó desde un principio.

Para la tapa se trabajó bajo el mismo concepto de los discos. El interior, acá pueden ver una primera doble página, pensamos un *layout* que fuera lo suficientemente flexible, debido a la organización de páginas, como para dejar que fueran las fotos quienes dominaran y mandaran la organización. Las fotos eran muy fuertes, entonces pensamos un modo de trabajarlas que nos permitiera leer cuáles eran las tensiones que proponían gráficamente, cuáles eran los silencios, las direcciones, cuáles eran las cualidades gráficas de la foto, y en relación a eso adaptar el *layout* a esa fotografía.

Entonces, en la segunda doble página están las fotos históricas y la biografía. Florencia Reina es fotógrafa y además diseñadora gráfica, y se le pidió especialmente para el libro una muestra de lo que eran los bares y milongas; nos interesaba particularmente su mirada porque queríamos

imágenes que fueran muy bidimensionales, también nos importaba mucho el *layout* de las fotografías y le pedimos que hiciera un retrato completamente alejado del cliché turístico sobre los bares y las milongas porteñas. Nos interesaba un tipo de mirada mucho más amigable e inclusive rutinaria, si se quiere, de lo que son estos espacios que tienen que ver mucho con nuestra tradición y con nuestro modo de ser. Creo que interpretó perfectamente lo que queríamos.

Acá ven una doble página de uno de los anexos, donde les comentaba que con un pequeño cambio de papel marcamos diferentes zonas dentro del libro. Voy a dejar que cierre Gustavo con su apreciación sobre los resultados del proyecto.

**GS (video 5):** Finalmente, para hablar un poco de los resultados de lo que fue el trabajo, creo que es un proyecto que obviamente a partir del contenido (sin dejar de lado esto que estamos hablando hoy que es la forma en que se presentó, en que se mostró gráficamente este proyecto) los resultados han sido magníficos, el proyecto conectó con muchísima gente, fue disco de oro en la Argentina e internacionalmente es ganador de dos Grammys, uno como mejor disco de tango, lo que hace justicia al contenido, a ese increíble talento de esos increíbles maestros, y el otro precisamente por el diseño de Laura Varsky. En cuanto a la película, batiendo todas las suposiciones acerca de que los documentales de tango no funcionan en la Argentina, llevó más de sesenta mil espectadores. Hoy en día se está pasando aquí en PBS, Public Broadcasting Service, en los EEUU, se ha pasado en un montón de otros países, ha tenido una recepción increíble; a tal punto que hoy en día los artistas que pueden viajar están realizando diversas presentaciones en distintos lugares del mundo. Este año, en el anfiteatro de la acrópolis, en Grecia, en el Barbican en Londres, en Brasil. Casualmente ahora, muy pronto, en octubre, se va a inaugurar un nuevo teatro en San Pablo, y se hará con *Café de los Maestros*, así que creo que los resultados saltan a la vista. Nuevamente creo que no solo el contenido, sino también todo lo que fue la expresión gráfica del proyecto, sirvieron y convocaron.

No tengo más, espero que mi exposición haya sido de utilidad y los dejo acompañados de Laura; espero verlos a todos pronto, gracias, chau.

**IV:** Solamente para cerrar, el libro y el disco están en la exposición, si lo quieren mirar creo que como todo objeto de diseño se aprecia mucho mejor y se entiende en una relación directa con él, así que los invito a que después lo puedan chusmear; bueno, muchas gracias.

Las proyecciones pueden verse en el CD que acompaña a esta publicación.

### **Laura Muchnik**

Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Es especialista en Relaciones Públicas y programas orientados al desarrollo de nuevos negocios entre diseñadores, industrias y empresas comercializadoras. Dedicó, desde hace más de seis años, una parte de su tiempo a brindar consultoría a emprendedores. Es presidenta de Muchnik, Alurralde, Jasper & Asociados y fue galardonada con el premio Jerry Goldenberg en dos oportunidades. Actúa regionalmente, a través de una red de aliados estratégicos, en todos los países de América Latina.

### **Muresco**

Empresa líder en Latinoamérica en la producción integral de revestimientos de pared y papelería. Su tecnología de última generación, su amplio desarrollo de diseños y su alta calidad son los soportes que permiten la fabricación de más de 4.000 ítems.

### **Vanina Mizrahi**

Es artista y diseñadora, pertenece a una cuarta generación de productores textiles. Sus estudios comprenden historia del arte y pintura con artistas argentinos de renombre. A partir del año 2004 comenzó a trasladar sus trabajos a la pared y al piso, vinculados con las necesidades del diseño de interiores debido a un contacto personal y directo con los profesionales y el público.

### Laura Muchnik:

En primer lugar quiero agradecerles la oportunidad de compartir con ustedes mi experiencia de trabajo de los últimos años. La verdad es que a mí me gusta mucho lo que hago, y espero poder transmitirles la experiencia lograda a través de algunos casos. Pero sobre todo voy a hacer foco en un proyecto, el de la empresa Muresco, y por eso me acompañan Guido Reizner, Pablo Andretta, y Ariela Gawianski. Después, en el momento de las preguntas, si quieren ellos también van a poder contarles cómo fue el proceso de trabajo en conjunto.

Yo dividí la presentación en cuatro grandes partes. La primera es acerca de mi trabajo y la articulación entre empresa y diseño. La segunda parte es una descripción del caso de Vanina Mizrahi con Muresco. La tercera es un poquillo de diferentes casos donde pudimos crear un puente entre diseñador y empresa, y en el cierre voy a hablar un poquito del rol de la comunicación en estas alianzas en particular, y en el desarrollo del negocio en general.

Empecemos entonces con una descripción breve del trabajo de los últimos años. Mi rol es desarrollar proyectos junto a emprendedores e industrias, en los que la comunicación se transforma en una herramienta bastante fundamental a través de la asociación entre diseñadores, fabricantes y empresas de *retail*. Coordiné programas orientados fundamentalmente al desarrollo de nuevos negocios. En los últimos años, impulsé varias alianzas para el desarrollo de iniciativas que acercaron los intereses de ambos, que están bastante más cerca de lo que uno cree, pero que a veces es difícil que se oigan.

A partir de ideas pensadas para cada una de esas industrias con foco en la estrategia de comunicación y en la construcción de relaciones a largo plazo, siempre intento desarrollar proyectos que no empiezan y terminan en un sólo lanzamiento, sino que tienen una previsibilidad y una proyección a futuro. Mi rol entonces es iniciar, desarrollar y comunicar ideas que construyan valor tanto para el diseñador como para las empresas.

Lo primero que hago es trabajar junto al diseñador, tratando de detectar mercados e industrias que requieran de un componente de innovación o que por lo menos tengan la flexibilidad y la puerta abierta para escucharla.

A partir de ahí, diseño proyectos *taylor made* donde se une la capacidad del diseñador, pero fundamentalmente la visión de la compañía. ¿Por qué? Porque las compañías, en general, conciben como una dificultad correr algún riesgo, entonces trato de encontrar empresas que son valientes. Y estos proyectos se traducen en nuevos productos, en nuevas categorías, o nuevos posicionamientos de esa empresa. No son ideas intangibles, tiene resultados

muy concretos en cuanto a un negocio, son medibles. Por otro lado, mi visión es que el entorno competitivo, tanto de las diferentes compañías como del diseño, genera un espacio de oportunidad para la diferenciación; y esa diferenciación, en parte, llega a partir del encuentro y la complementariedad con la creatividad, pero también la capacidad de hacer. En ese sentido, la compañía tiene un rol muy importante. Como no siempre están unidas, como mencionaba antes, es necesario tender esos puentes para que cada uno haga lo que mejor sabe hacer.

En esta segunda parte, voy a contarles en detalle cómo fue la experiencia de trabajo entre Vanina Mizrahi y Muresco. Ella lamentablemente está de viaje, tenía muchas ganas de venir, así que voy a tratar de representar en parte su estilo. Primero, quería contarles un poquito acerca del contexto. Muresco es una empresa líder en América Latina, en la producción integral de revestimientos de papel y papelería, y Vanina es un referente del diseño argentino, primero desde el diseño de alfombras artesanales y, luego, cuando empezamos a trabajar juntas, lo primero que le propuse fue pasar del piso a la pared; así empezamos a trabajar en el desarrollo de este proyecto junto a Muresco, y también en telas.

El proyecto tuvo cuatro grandes componentes que se fueron retroalimentando unos a otros. El primer componente importante fue la idea de innovación, pero para eso necesitábamos, como les mencionaba antes, encontrar la industria que pudiera tomar esta oportunidad. Y al mismo tiempo, que el diseñador estuviera dispuesto a compartir esa idea y trabajar con una industria y, al mismo tiempo, ser parte de la comunicación. Todo este proceso, en mi opinión, generó valor para todas las partes, el resultado yo creo que ha sido interesante.

La idea entonces era que el papel pintado era el símbolo de la alta costura en paredes. El empapelado hoy es tendencia, vuelve a estar de moda, y de alguna manera desplazó ese revestimiento apagado, sin imaginación, plano y, digamos, ha dejado de ser un simple medio para tapar y cubrir agujeros en las paredes. Se empezó a valorar la calidad artística y, por lo tanto, la ejecución de un buen diseño. Entonces aparecen los detalles y series de edición limitada que se fueron desarrollando en el mundo; hay varios mercados que tienen un desarrollo interesante en este sentido, los ingleses obviamente son referentes en esta tendencia. Antes parecía un lujo, pero con todo el avance de la tecnología, hoy es posible desarrollar, a partir de técnicas de escaneo y de dibujo incluso, papeles de pared con muy alto grado de sofisticación. Hoy es moda en el mundo de la decoración de interiores. Como les contaba, Muresco diseña, fabrica y distribuye todos sus productos tanto en el mercado nacional como internacional. A mí me sorprendió mucho porque esta colección logró interna-

cionalizarse, logró exportarse con muy buena aceptación en muchos mercados interesantes del mundo y, al mismo tiempo, la compañía hizo un esfuerzo grande por el desarrollo de la colección, sabiendo que el mercado argentino no tenía la experiencia anterior ni sabíamos cómo iba a reaccionar, así que lo pensaron a un escala bastante mayor y apoyaron el proyecto para que sea global.

Vanina, como les contaba, es una diseñadora que trabaja tanto en el diseño como en el arte, es la hija de una familia que se dedicó fuertemente a la industria textil, una familia que se dedicó muchos años al tema de las telas, así que desde muy chica estuvo vinculada a esto, y después estudió arte, así que en la combinación de ambas formaciones, sus dibujos generan un espacio que representa modernidad, y donde el color es absolutamente protagonista. El objetivo entonces fue combinar y potenciar las mejores capacidades de cada uno para desarrollar esta alianza entre la compañía y el diseñador, y el proyecto en su primera fase estuvo orientado al diseño y la producción de esta colección de papeles de pared. Son 45 presentaciones que pueden ver en un catálogo que está en exhibición, así que si quieren después los revisamos juntos. La comunicación creo que tuvo un rol bastante importante en el proyecto, porque logró amplificar y darle visibilidad no sólo en el punto de venta —este es un canal que no tiene un alto desarrollo, ni donde el diseño tenga un rol hasta ahora—, sino especialmente fuera del punto de venta. Y la estrategia estuvo basada en cinco líneas: en primer lugar pensamos muy a fondo los contenidos de la colección y cómo íbamos a contar esta historia. La compañía trabajó en el desarrollo de la identidad y en los materiales para su difusión, pensamos en un evento de lanzamiento, usamos mucho la herramienta de prensa y difusión. También hicimos una comunicación en el punto de venta con catálogos, postales y algunos materiales más.

Aquí vemos como se llegó a la imagen de todo el desarrollo de esta colección, estas son las fotos que utilizamos para comunicar. Ahí se ve un panorama más completo, mucho color. Representamos en espacios reales cómo nos imaginábamos esos papeles en la pared.

Acá hay algunas fotos de lo que fue el evento de lanzamiento, desdoblamos el evento en dos partes: primero recibimos a la prensa de las productoras y luego al canal de distribución, a todos los clientes, incluso viajaron clientes del exterior. Lo hicimos obviamente en un espacio de diseño; el evento fue exitoso, nos acompañaron muchos periodistas y, como ven, siempre están juntos la compañía y diseñador. Esto es importante, no hubo un protagonismo de uno sobre otro. Esta fue la pieza que utilizamos para comunicar a la prensa, yo traje algunos ejemplos de *press kits* para que después vean cómo fue el material: entregamos regalos, hicimos cuadernos para poder mos-

trar cómo el papel se puede llevar a otras superficies. La estrategia fue llegar a segmentos muy distintos, como marketing y publicidad, economía y negocios, decoración, obviamente arquitectura, *lifestyle*, diseño. O sea, generando información para cada una de las secciones de los medios. Hicimos muchos cables en agencias de noticias para llegar a todo el país y logramos repercusión a nivel nacional. Utilizamos muchos medios *online*, después voy a hablar de esto, y también trabajamos mucho con medios gráficos. Todas estas repercusiones se lograron sin inversión publicitaria específica sino a partir del valor de la información y del valor del contenido.

Una de las estrategias fue lo que se llama *product placement*, es decir prestarles a productoras de moda y de decoración papeles para que pudieran hacer fondos de distintas producciones, esto funcionó muy bien. Lo que nos importaba mucho era que el papel se viera y que pudiera convivir con otros elementos de diseño, así que en ese sentido estábamos súper en línea, tuvimos incluso publicaciones en el exterior. También participamos de algunas secciones explicándoles a los consumidores cómo se coloca el papel de pared para desmitificar que es difícil.

Después de contarles en profundidad el caso que para mí era importante compartir con ustedes, voy a hacer un popurrí de otros casos con los que hemos trabajado en los últimos cinco o seis años. Desarrollamos una marca para Jumbo textil con Jessica Trosman, hicimos con ella un proyecto muy grande de rediseño de uniformes para McDonald's Latinoamérica, desarrollamos un proyecto reciente de diseño de una colección de carpetas junto a Karavell y a Vanina, hicimos colecciones de sábanas con Sueño Fuego que se llamaron "Danubio, diseño argentino". Y otro proyecto, muy divertido, fue el de Easy con Juana de Arco, lanzando delantales de cocina y haciendo un desfile en el Buenos Aires Fashion Week También con Easy, otro proyecto fue el concurso "Easy me inspira" con Martín Churba. Le propusimos a Martín que camine por Easy durante algunas horas, elija objetos para luego crear objetos de diseño que pudieran funcionar como inspiración para los clientes, para demostrar que en realidad con imaginación también pueden generar sus propios objetos de diseño. Un proyecto que elegí contarles es la articulación entre un artista y una empresa de diseño de alfombras que hizo un desarrollo bastante conceptual y distinto.

Bueno, para los que no conocen a Jessica Trosman, es una referente en el diseño de indumentaria en la Argentina, y la elegimos porque además es reconocida como una diseñadora internacional; esto nos importaba mucho a la hora de generar un proyecto con una marca masiva. Obviamente este proyecto está inspirado en un montón de otros proyectos en el mundo en cuanto a la articulación entre *retail* y diseño: H&M, Primark, Habitat y millones de otros. Así

que lo que hicimos fue en realidad encontrar los *partners* que fueran capaces de articularse bien en la Argentina y, fundamentalmente, todo este proyecto respondió a una necesidad del cliente. En el caso de Jumbo, que necesitaba ser un *player* referente en el área textil, desarrollamos una colección de remeras en tres variantes, en tres colores: blanco, negro y gris *mélange*, se produjeron cinco mil remeras y se vendieron en menos de un mes. Lo que hicimos con las remeras fue generar un punto en los locales de todo el país, que se llamó “Jumbo diseño para todos” y “Jessica Trosman para Jumbo” en la etiqueta. Hubo mucha prensa, mucho *product placement*. Es un proyecto que ahora parece *vintage* porque tiene algunos años, pero en su momento fue muy interesante desarrollarlo, y durante tres meses trabajamos junto con Jessica en lograr un producto con toda su identidad, que fuera muy masivo. Si no me equivoco, las remeras costaban 39,90 pesos, cuando las remeras de Jessica en su local costaban 200 o más, así que fue un ejercicio interesante de desarrollo de producto. Lo pusimos en todos los medios masivos, en el catálogo de Jumbo, etc. Envolvimos las remeras en un paquete envasado al vacío, como si fuera fiambre, y las clientas se llevaban de a tres, de a cuatro, para regalar. La verdad es que la propuesta tuvo muy buena aceptación.

El otro caso, es un proyecto que le llevamos a McDonald’s Latinoamérica; el dueño de todo Mc Donald’s contestó un mail que decía “me encanta”, o sea sólo el *claim* de su marca. A partir de ahí empezamos a trabajar con todo el equipo, porque Jessica empezó su carrera trabajando en McDonald’s, hizo un *trainee* a los 17, 18 años en los EE.UU., y dijo que para ella era un desafío increíble poder cambiar la indumentaria de Mc Donald’s. Se lo propuse a Woods Staton y el proyecto implicó, como les decía, un análisis muy detallado de restricciones importantes que tiene McDonald’s en términos de seguridad y, al mismo tiempo, un producto que fuera fácilmente escalable a toda América Latina, porque la proyección era que la operación del Cono Sur iba a hacerse cargo del resto de las operaciones. Este proyecto entonces tuvo un desarrollo muy inspirado en el *denim*, porque lo que Jessica quiso fue que los empleados de McDonald’s estuvieran orgullosos de trabajar allí y, por lo tanto, pudieran salir a la calle con el mismo uniforme con el que trabajaban. Entonces toda la propuesta fue muy urbana, hicimos un evento de lanzamiento y el proyecto ganó algunos premios.

Con Vanina y Karavell hicimos un desarrollo que es muy reciente, una colección de alfombras que se llama Auténtica, que acaba de salir al canal de distribución y que, en realidad, está absolutamente en línea también con un potencial diseño de *wallpapers*.

Este es otro proyecto que también desarrollamos, muy interesante, que fue una colección de sábanas, junto a

Sueño Fuego, Juana de Arco y Vanina Mizrahi, que se llamó “Danubio, diseño argentino”. Aquí está por ejemplo el tejido ñandutí que ejemplifica muy claramente a la identidad de Juana de Arco y Mariana Cortés, que está todo el tiempo investigando cómo recuperar esos tejidos. Lo llevamos a un producto hipermasivo y de muy bajo costo.

Este es un proyecto que mencioné al principio, desarrollado para Easy, porque todas las investigaciones que teníamos sobre la marca reflejaban que la propuesta era muy masculina, como una ferretería gigante. Entonces empezamos a trabajar con ellos para incluir el diseño como propuesta de valor. Hicimos muchos proyectos en este sentido, en uno quisimos conectar a la marca con el segmento de mujeres, entonces hicimos una línea exclusiva de delantales de cocina, que luego se comercializaron muy bien en los diferentes locales. Llevamos al propuesta al Buenos Aires Fashion Week e hicimos un desfile de moda con delantales de cocina.

También les comenté brevemente el concurso “Easy me inspira”, donde Martín fue el disparador de algunos objetos de diseño pero que, al mismo tiempo, tentaban y convocaban a los consumidores para que pudieran presentar sus propias ideas. Se lanzó un concurso y se presentaron alrededor de dos mil proyectos. La gente realmente respondió bien y se animó a presentar muchos objetos. Hubo desde mesa con tabla de planchar, floreros con tubos, bueno, hubo cosas muy interesantes, un cesto para ropa.

Uno de los últimos proyectos en el que estuve trabajando fue en la articulación entre una artista que vive en Nueva York, Analía Segal, que tenía el sueño de poder llevar al mundo de las carpetas un objeto de arte, y Design Carpet. El trabajo, muy conceptual, tiene muy buena aceptación, especialmente entre los decoradores. Es extraño para la propuesta que hoy existe en el mundo de las carpetas, pero lo quise compartir con ustedes porque me parece un ejemplo de cosas que también pueden ser muy osadas.

Por último, y para cerrar, lo que quería compartir con ustedes es que en mi opinión esta es una industria realmente estratégica para la Argentina, para todos los que estamos en ella, pero fundamentalmente creo que es estratégica como industria cultural y que, por lo tanto, es clave que se empiece a tomar a la comunicación como parte del desarrollo del negocio. Preparé algunos *slides* para compartir con ustedes acerca de cómo yo veo hoy el trabajo de comunicación ligado a la industria del diseño. Primero, cómo se desarrolla una marca; segundo, cómo impacta la comunicación en el negocio y después, algunas herramientas que hoy están disponibles. Seguramente es una posición que ustedes ya conocen, pero para ponernos de acuerdo con lo que es una marca exitosa, básicamente es una marca de largo plazo, que captura el alma y las

competencias centrales de la compañía, que cambia el juego y sube la vara, que tiene su propio espacio, que alcanza objetivos de negocio y se acerca a la aspiraciones de los consumidores clave, que es coherente a lo largo del tiempo, que evoluciona y que comunica sus valores. Cómo se construye una marca? Es como un rompecabezas donde todas las piezas van generando una coherencia que contribuye mucho con su valor, y donde las diferentes señales que va dando son muy importantes.

Hoy la reputación de una compañía depende mucho de cómo haga las cosas. Yo trabajo muy ligada al mundo emprendedor, así que no hablo de grandes compañías nada más. A veces las compañías tienen una o dos personas trabajando, pero la verdad es que hoy la reputación se va construyendo a través de la imagen que se ha elaborado, de la imagen frente a la comunidad, frente al equipo de trabajo, al público interno y al mapa de influenciadores de este negocio. Todos construyen una reputación corporativa que a su vez respalda el producto, y esto es común a todas las industrias y a todos los negocios. El abanico de herramientas hoy es muy rico. Yo traté de dividirlo en cinco grandes caminos, pero hay muchos más. Elegí estos un poquito al azar: ATL, todo lo que tiene que ver con publicidad masiva; BTL, todo lo que tiene que ver con publicidad no masiva; el mundo del *entertainment*, que mezcla y conjuga el entretenimiento con contenidos publicitarios; todo lo que tiene que ver con responsabilidad social corporativa y, por último, el mundo de las relaciones públicas, que está creciendo y que también es una herramienta que forma parte de un *mix* posible. Existen además una enorme cantidad de herramientas que tienen que ver con la utilización de nuevos medios, marketing viral, marketing de ADN, hay millones de ejemplos de proyectos que están siendo muy exitosos utilizando solamente este tipo de herramientas.

Por último, un ejemplo que quiero comentarles del mundo de las relaciones públicas y que a mí me parece interesante, es una compañía distribuidora de películas que eligió como único canal de difusión a los peluqueros, porque se dio cuenta de que los peluqueros conviven una vez por semana con muchas mujeres y pueden influenciar bastante sobre sus gustos, sus preferencias, qué libro leen, qué moda usan, etc. Entonces contrataron a un grupo importante de peluqueros de Londres para que puedan contar contenidos de películas y tentar a sus clientas para que vayan a verlas. Este es un buen ejemplo de lo que hoy se puede hacer en términos de trabajo con influenciadores.

Integrar la comunicación a todas las etapas del negocio hoy es algo básico. Pero no es la comunicación *per se* sino que es una comunicación que genere ventas, que promueva reacciones en cadena, que al mismo tiempo ayude a establecer estos vínculos con influenciadores, que constru-

ya reputación corporativa y que convierta a los diseñadores en protagonistas del mundo del diseño. Este esquema apunta primero a pensar obviamente en un diagnóstico, luego en una estrategia, luego en todo el abanico de opciones de comunicación, pero fundamentalmente en medir resultados; y para poder hacer un buen diagnóstico hay que pensar claramente en las audiencias, las capacidades instaladas, los vínculos y al mismo tiempo con qué actividades van a producir un cambio. El público es muy diverso, pero la verdad es que a la hora de desarrollar un proyecto hay que pensar en casi todos. Y para resumir los objetivos de un proyecto de comunicación, obviamente uno es la visibilidad, otro es la credibilidad y otro es crear redes. Al mismo tiempo es importante que se posicionen como referentes en la temática, en una escuela, en una corriente en particular. O sea, que en el mundo del diseño de hoy, por suerte cada vez más grande, sean claramente identificados por un estilo o por una posición, y al mismo tiempo tener un tema en el cual ser especialista. Muchas gracias.

## Preguntas del público:

### Pregunta 1:

**En el caso Muresco, me interesa saber acerca de cómo comienza ese espacio de trabajo entre el diseñador y la compañía; ¿se genera en el estudio, de dónde parte esa inventiva?**

**LM:** En realidad yo dedico un 20% de mi tiempo a un grupo de seis emprendedores, y lo que hago es primero trabajar con ellos en mapear aquellos productos que sueñan crear. De todo ese abanico de oportunidades, hay algunos que son factibles, y otros que no, y lo que hacemos es tratar de generar ese puente entre las expectativas del diseñador y una industria que, por un lado requiere innovación (o sea adonde el diseñador agregue realmente valor), pero al mismo tiempo esté en condiciones empresarias que tengan la flexibilidad y la visión para escuchar ese proyecto. A partir de ahí llevamos un desarrollo pensado previamente, por lo menos la idea conceptual, no necesariamente el diseño. De hecho, toda la colección Infinita se logró a partir de una gran articulación con el departamento de diseño de Muresco, con el director de diseño, Pablo Andretta, que hizo un trabajo de ensamble para llevar al *wallpaper* diseños que nunca habían sido puestos en la pared. Entonces trabajaron muy juntos durante varios meses y bueno, como les decía en la presentación, cada uno pudo hacer lo que mejor hace y por eso funcionó bien, por eso las proyecciones son interesantes hacia adelante con otros lanzamientos.

### Pregunta 2:

**¿Cómo es tu primer acercamiento, la empresa se acerca a vos para que les busques un profesional del**

**diseño o al revés, trabajás con el diseñador y buscás la empresa para lograr este matrimonio?**

**LM:** Yo soy como el hilo del collar, como decía Flaubert. En general lo que hago con los proyectos es, primero, crear con el diseñador y llevar sus ideas al mundo real, pero después lo que hago es escuchar mucho a mis clientes. Cuando veo la más mínima oportunidad de innovación, como por ejemplo, el lanzamiento de la colección de remeras de Jessica en Jumbo, fue porque un gerente general me dijo que no vendían remeras en una reunión. Yo escuché eso, él se quedó pensado y me preguntó si podía llevarle un proyecto vinculado a esto. Le respondí que sí, y en cuarenta y ocho horas ya me había reunido con Jessica, ya habíamos pensado un desarrollo y, al mismo tiempo, ellos se jugaron a hacer un lanzamiento. Así que lo que hago es estar muy atenta y al mismo tiempo viajo, leo mucho material internacional que me inspire, tampoco estoy inventando nada, se están haciendo estos proyectos en muchos lugares del mundo, lo que estoy haciendo es tratar de generar proyectos viables en la Argentina de hoy.

**Pregunta 3:**

**La pregunta es para los representantes de Muresco, me gustaría saber si tienen datos para aportarnos acerca de cómo impactó en la economía de la empresa haber trabajado con Vanina Mizrahi y Laura Muchnik.**

**Ariela Gawianski** En cuanto a las exportaciones, la colección de Vanina Mizrahi tuvo un éxito bastante importante. Si se evalúa como industria no es un volumen significativo, pero es algo que da estatus en cuanto al diseño, por haber hecho un lanzamiento de algo diferente y que está muy bien visto en todo el mundo. Hoy lo estamos exportando a países como India, China y Egipto, además de Latinoamérica, que es un mercado más usual para nosotros. Así que creo que incide, agrega valor.

**Pablo Andretta :** Yo diría que el caso de Vanina es un puntapié para nosotros, para seguir apostando al diseño argentino, estamos muy próximos a sacar otra alianza con una diseñadora también de renombre. Estamos evaluando para el año que viene desarrollar un concurso de diseñadores, donde se pueda fomentar también a los que están empezando. Específicamente la colección de Vanina en términos económicos no es lo que más vendemos, es mucho más jugado de lo que se está vendiendo masivamente o se está comercializando en revestimientos de papel de pared, pero ganamos o generamos un mercado nuevo, un nicho nuevo, en donde podemos tocar a gente más joven. El caso de Vanina nos dio mucha visibilidad, mucha prensa de la mano de Laura. Tenemos entre 15 y 18 colecciones de papel más que se comercializan por el mismo canal, las trabajamos en todo el país y las exportamos a más de cuarenta países en el mundo.

Caso 3: Diseño Interactivo  
**Unilever + Fuhrmann Brand Group**  
Software Axe Musicstar

Las proyecciones pueden verse en el CD que acompaña a esta publicación.

**Eduardo Fuhrmann**

Director de FBG Innovation Lab especializado en el diseño y producción de experiencias interactivas. Como observatorio de tendencias desarrollan hotspots de data (recolección, recodificación, mapeo y flujo) en ciudades como Berlín y Helsinki. Sus diseños generan cruces entre productos masivos e interactividad en tiempo real, instalaciones preformativas y desarrollo de turismo digital inteligente.

**Unilever**

Es uno de los proveedores líderes de productos de consumo y cuenta con un porfolio de marcas populares en todo el mundo, además de productos regionales y locales. Centrándose en el desempeño y la productividad, alientan a que se desarrollen nuevas ideas y se pongan en práctica nuevos enfoques.

EF: La charla que me propongo describirles tiene muchos elementos innovadores y tal vez resulte un poco técnica ya que en estos aspectos es donde hemos dado un paso más en el desafío de correr los límites en la combinación del uso de las tecnologías y los productos masivos. Estoy orgulloso de ser uno de los responsables de este trabajo ya que nos permitió avanzar en campos de las nuevas plataformas de comunicación y en el diseño de experiencias, que es el terreno en el que vengo desarrollando mis actividades estos últimos años.

El desafío principal planteado fue transformar el envase de desodorante en una especie de *joystick* o *wii* para poder utilizarlo como “medium” o mejor dicho como neo-instrumento. El cilindro como soporte de una serie de códigos-teclas para la digitación. Desarrollamos dos: uno con sonidos a guitarra el otro batería. Hubo un tercero que no llegó a plasmarse que era de piano.

Fue un proceso de casi un año de trabajo y los equipos de trabajo tanto de Unilever, PonceBuenos Aires como agencia de publicidad y nuestro equipo nos amalgamamos para que este proyecto en particular fuera posible. Cuando uno piensa en estos proyectos globales piensa en grupos de trabajo de cierta magnitud, siempre americanos, finalndeses, hindúes o europeos y la verdad que este trabajo es el mejor ejemplo de las capacidades locales, todos somos argentinos y desarrollamos nuestras tareas en un equipo pequeño, funcional y altamente calificado, del cuál me siento muy orgulloso de haber dirigido. Una mención a ellos que son tan importante como yo que estoy frente a ustedes. Fido García y Victor Pesquín como los programadores en las áreas de reconocimiento, *tracking* y *video computacional*, Andy García como músico y programador de música adaptiva, Silvina Paz como coordinadora general, Roberto, Mónica, Susana Sperling coreógrafa que me asistió en la creación de lenguaje corporal para las bailarinas y todos los equipos que nos asistieron desde las propias bailarinas, las filmaciones, músicos, técnicos, vestuaristas, etc, por otro lado el equipo liderado por Hernán Zamora de la agencia Ponce Buenos Aires y el equipo liderado por Tomás Marcenaro de Unilever.

Aquí quiero hacer una aclaración que me parece pertinente. Este proyecto no hubiese podido concretarse sin la particular escucha tanto de Hernán como la de Tomás Marcenaro, ellos como interlocutores fueron los responsables de respaldar el hecho innovativo. Y una de las claves de este tipo de desarrollos es la posibilidad de encontrar gente con la capacidad de ver más allá del límite obvio. Por momentos uno supone que los riesgos son mesurables pero en el terreno de la innovación donde estamos creando nuevos modelos de comunicación no hay referentes directos. Y es ahí donde la capacidad y responsabilidad de los diferentes actores es vital para que este tipo

de proyectos se concreten y finalmente se produzcan y estén en góndola.

Ahora les pasaré a contar cuál fue el concepto general del juego. La idea original que quedó como esqueleto del que tenemos ahora era ofrecer a los usuarios de Axe un juego interactivo en tiempo real que combine música y bailes de las modelos con las habilidades clásicas de jugabilidad de cualquier juego, como por ejemplo *guitar hero*. El aspiracional era muy alto ya que *guitar hero* es una compañía desarrolladora de juegos. Nosotros queríamos proponer un juego de esas características como parte adicional al uso del desodorante. Entonces las primeras tentativas fueron desarrollar los campos o los escenarios donde veíamos las mejores posibilidades dentro de la música.

Hicimos pruebas con códigos conocidos como fiduciales y lo que obtuvimos no nos satisfizo porque los tiempos de respuesta entre el reconocimiento del *software* y la respuesta era de por lo menos un segundo, cosa que en este tipo de interactividad es un tiempo enorme. Decidimos desarrollar los *fuhs*, que son códigos que creamos para aumentar la velocidad de respuesta y así comenzamos una de las partes del proyecto. La meta en cuanto a innovación fue lograr que el tiempo de respuesta en los 3 campos reconocimiento, modificación de música y video fuese menos de un segundo. Explico esto un poco más.

En el desarrollo de nuestro software central hay tres partes fundamentales: En primer lugar, el reconocimiento de los códigos Axe, que fuese ese y no otro por cilindro, que pudiese seguir los movimientos del usuario y que no deje de reconocerlo en tiempo real. También lo que llamamos falsos positivos y falsos negativos. Luego, que mientras el usuario cambiaba de tecla, cambie simultáneamente el video de la modelo bailando, por ejemplo del movimiento 1 al 7. Por último que también simultáneamente cambie la música armoniosamente. Para lo cual creamos especialmente un algoritmo de predictibilidad, quiere decir que a medida que el usuario tocaba sin errores la música “sonaba mejor” y cuantos más desaciertos producía la música iba sonando peor.

Imagínense la complejidad del *software* que en tiempo real y en menos de un segundo tiene que tener la capacidad de reconocer el movimiento entre teclas, reconocer que es un desodorante Axe, modificar música y video en tiempo real, sin conexiones ni *wifi*, solamente con el reconocimiento de la cámara sobre una superficie de 7 x 4 cm. Para nosotros fue un desafío monumental!

Paralelamente desarrollamos el lenguaje corporal y sus relaciones con el teclado. Quiere decir que cada vez que quedaba a la vista la tecla significaba que en cualquiera de los estilos musicales pop, rock o *hip hop* refería al mo-

vimiento de la cabeza. Esto quiere decir que para cada estilo musical hubo que crear una coreografía que correspondiese a la parte del cuerpo que refería la tecla y que ese movimiento ensamblara con cualquier que el usuario elegía cambiar.

Fuimos cumpliendo las etapas con aciertos, errores, caminos que nos parecían mejores y que quedaban en vía muerta porque finalmente el juego es un ensamble que representa un rompecabezas en blanco donde el usuario puede armar el modelo que quiera en tiempos efímeros y dar respuesta atractiva a su demanda. La idea del juego es bajarse el *software* de la web, utilizar una *webcam* clásica de mínimo 640 x 480 y cerrar el círculo con el desodorante como instrumento de digitación sobre los códigos-teclas.

Ahora les quiero contar un poco sobre cuestiones más técnicas para que se entienda que es lo que desarrollamos. El videojuego se descarga de la página [www.axemusicstar.com](http://www.axemusicstar.com) para ser instalado en la PC de los usuarios del desodorante Axe Music Star. La PC donde se instale deberá tener al menos una *webcam*, placa de sonido y capacidades de reproducir gráficos y video en tiempo real. Teniendo en cuenta que pueda simultáneamente y en tiempo real, reproducir audio y video no lineales y procesar los algoritmos de visión computacional necesarios para el reconocimiento y *tracking* del desodorante.

El software se compone básicamente de cinco módulos enteramente programados en lenguaje C++: Axe Vision Engine, Axe Music Engine, Axe Video Engine, Axe Game Engine y Axe Network Client.

Axe Vision Engine: La visión computacional tiene como objetivo el reconocimiento de objetos del mundo externo basado en imágenes adquiridas digitalmente. Este reconocimiento se basa en la extracción de descriptores significativos de la escena capturada. Las técnicas de reconocimiento de los objetos que nos interesan de la escena están fuertemente basadas en matemáticas, métodos estadísticos e inteligencia artificial. El módulo Axe Vision Engine es el responsable del reconocimiento y *tracking* del desodorante. Los algoritmos utilizados son de desarrollo propio basados en la librería OpenCV. El estado de arte de esta tecnología no permite el reconocimiento inequívoco de objetos (no es 100% efectivo) y por lo tanto tenemos ciertas probabilidades de detección de falso positivo y de falso negativo. Para minimizar la probabilidad de detecciones no deseadas, se desarrolló un algoritmo genético (basado en un desarrollo previo, García00, que seleccionó una combinación de 13 formas tomadas de un conjunto de cientos de diseños. Estas 13 formas y su distribución en el diseño de la etiqueta de Axe, permiten optimizar la velocidad de reconocimiento por parte de nuestros algoritmos, y disminuyen la probabilidad de falsos posi-

tivos. Debido a la relación inversa de las probabilidades de ocurrencia falso negativo/falso positivo, el algoritmo de reconocimiento, al que llamamos ToAxeOrNotToAxe, permite graduar la sensibilidad de reconocimiento, para así disminuir la ocurrencia de posibles frustraciones en la jugabilidad, debido a deficiencias en la iluminación, en la *webcam* u otras.

Axe Music Engine: Este módulo es el responsable de reproducir la música y efectos especiales. Estos segmentos musicales están específicamente compuestos de forma no lineal, para ser usados interactivamente adaptándose a las diferentes situaciones del juego. Este módulo de reproducción de audio se basa en Portaudio, Libsndfile y OggVorbis.

Axe Video Engine: Este módulo es el responsable de reproducir los videos no linealmente respondiendo a la interactividad del Axe como instrumento (*fingering*). Al igual que los archivos de audio, los archivos de video serán validados mediante una clave de hash. La reproducción se realiza en forma estándar, es decir, utilizando un codec específico estándar, que deberá estar previamente instalado en la PC.

Axe Game Engine: Este módulo es el responsable de coordinar las acciones de interactividad del jugador mediante el AxeVisionMachine con los demás módulos, y de administrar todo lo relacionado a jugabilidad. La interface de usuario está basada en QT.

Axe Network Client: Este módulo es el responsable de las conexiones TCP/IP contra el servidor web que extiende la jugabilidad, permitiendo registro de usuarios y ranking de puntajes.

Para cerrar, aquí les cuento cuáles son los pasos para poder jugar:

1. Comprar desodorante Axe en cualquiera de las dos opciones de edición limitada, batería y guitarra.
2. Ingresar a la *web* que figura en el pack [www.axemusicstar.com](http://www.axemusicstar.com)
3. Allí se encontrará la opción de bajar el juego.
4. Una vez instalado el programa en la computadora del usuario se deberá abrir el mismo y una vez que el mismo programa reconoce la cámara *web* instalada en la computadora se da comienzo a la interacción.
5. Se abre una pantalla con el menú principal de juego con las siguientes opciones: Cerrar, Freestyle, Follow her, Challenge, Help y Credits.
6. Tanto si se elige Freestyle como Follow her aparece una pantalla de *feedback*, momento en el cual se deberá colocar el desodorante orientando los *fuhs* hacia la cámara para que la misma los visualice, el programa los identifique y se de paso a la ventana del juego propiamente dicha.
7. Freestyle: las posibilidades de tapar y destapar los 3 códigos impresos en el desodorante da por resultado 8 com-

binaciones las cuales corresponden a 8 movimientos de la bailarina, la idea en esta modalidad del juego es poder reconocer la relación entre código y movimiento haciendo bailar a la bailarina. Teniendo la posibilidad de seleccionar el estilo musical de preferencia rock, pop o hip-hop. En esta modalidad realizará movimientos aleatorios.

8. Follow her: bajo esta modalidad la tensión del juego radica en seguir los movimientos realizados por la bailarina con la finalidad de ganar la mayor cantidad de *groupies* en el menor tiempo posible. El vúmetro que se encuentra en la pantalla del juego se va moviendo hacia 100 en la medida que se gana y hacia 0 en la medida que se pierde. Se podrá visualizar en forma numérica la cantidad de *groupies* que se va ganando y el nivel en el cual se esta jugando. Hay 3 niveles dentro de esta modalidad. La velocidad de respuesta se va haciendo más compleja para darle más dramatismo al juego. A su vez el instrumentado en acción (guitarra o batería según el pack utilizado) ira tocando música cada vez mejor a medida que se gane y se empeorara en cuanto a la habilidad musical de lo que se genera con el audio a medida que se pierda.

Para jugar al Challenge se deben tener las dos variedades de Axe Musicstar: batería y guitarra. En la pantalla de reconocimiento de *pack* va a tener que mostrar primero un *pack* y luego el otro, sin importar el orden. Este duelo se juega con la misma modalidad de juego que el Follow her. Es decir, deberán tocar los códigos, según el paso que haga la *groupie*. El turno pasará al otro después de los 10 segundos. Ganará el que más *groupies* haya ganado en el tiempo de juego, o en el caso de que uno de los dos pierda, automáticamente ganará el otro.

Espero que hayan disfrutando y entendido la demostración. Cualquier pregunta estoy a su disposición, les dejo mi mail para consultas posteriores: [ef@fuhbrand.com](mailto:ef@fuhbrand.com). Muchas gracias.

## **Manuel Lecuona López**

La gestión estratégica y operativa del diseño como ventaja competitiva para las empresas

Las proyecciones pueden verse en el CD que acompaña a esta publicación.

Es catedrático en Gestión del Diseño y docente en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño de la Universidad Politécnica de Valencia, con el título de Ingeniero Técnico en Diseño Industrial, y master oficial en Ingeniería del Diseño dentro del posgrado de Diseño, Fabricación y Gestión de Proyectos Industriales. Es además coordinador del Centro de Documentación IMPIVA Designy. Colabora como experto en Gestión del Diseño en el Centro de Diseño de Barcelona, PRODINTEC, IMPIVA y Red de Institutos Tecnológicos.

## Día 1

### Manuel Lecuona López:

Buenas tardes. En principio, quisiera agradecer la invitación del CMD para participar de las actividades del 2009; para mí es una oportunidad más de estar en contacto con todo lo que es el continente latinoamericano, con el que trabajamos de una forma bastante intensa, desde El Paso a Tierra del Fuego, en países como México, Colombia, Chile, Perú, etc. Para mí, personalmente, siempre verificar y contrastar lo que para nosotros son ideas que están siendo asumibles, metabolizables al perfil industrial, y trasladarlas a otros escenarios, ver si tienen también esa naturalidad, ese sentido en otros escenarios, pues es altamente satisfactorio. Yo espero que todo lo que vaya a plantear aquí como cascada, como tormenta de ideas, pueda también aportar situaciones nuevas y, sobre todo, lo que más me interesaría sería esa interface, esa relación entre ambos, y que nos llevará a que no sea yo solamente el que lleve el hilo conductor. La idea es más que intentemos buscar espacios comunes, no vengo aquí a echar como si fuera un iluminado, algo que pueda realmente pueda mediatizar, sino que sería interesante contrastar con vosotros, aquello que para mi interés está siendo un ideario muy básico, muy elemental, muy doméstico, ir por casa dentro del tejido de la pequeña y mediana empresa. Una cuestión previa: no vamos a poder desarrollar la estructura de un *workshop* normal, porque por lo general incluye a quince o veinte personas como mucho. Yo no puedo estructurarlos en mesa, lanzaros unos indicadores, haceros trabajar y después no poder tutelar todas las mesas; os vais acordar de mi madre porque estáis trabajando y no he resuelto interrogantes que han salido. Es generar ansiedad y después cortar, y eso realmente no es muy bueno en todos los niveles y en todos los escenarios. Entonces yo pienso que he de estructurar la información para de alguna forma os levantéis, respondáis, en el sentido de modificar cuestiones, que es lo que realmente nos debiera llevar a estar en contacto, es decir, que modifiquemos nuestro punto de vista y nuestro posicionamiento. En segundo lugar, yo hablo muy a prisa, entonces vosotros me vais echando: “¡Oye, para!”, sin ningún problema. Otra cuestión: aunque hablemos un mismo idioma, no es un mismo léxico, tenemos giros y palabras distintos; espero no utilizar algunas palabras malsonantes, si hay alguna palabra, algún concepto o término que no se entiendan por favor aclarémoslo. El principal problema que tenemos los diseñadores cuando entramos a una empresa es que damos muchas cosas por supuestas. Hay que aclararlo todo, protocolizarlo todo, a los diseñadores nos gusta hacer cajas negras, que nadie nos entienda y movernos con autocomplacencia en nuestro lenguaje. Eso no puede continuar, no es forma de contactarnos con el cliente, somos un servicio para la empresa, no somos quienes hacen que la empresa se arrodille, o cambiamos esa mentalidad

o lo tenemos muy mal, entonces si hay una cuestión que yo me haya extralimitado por alguna razón, lo aclaramos, no hay ningún problema.

Vamos a empezar hoy con el tema del ADN, como concepto, como idea, y espero que no sea nueva para vosotros. Para nosotros ya, digamos, es una manera de cómo escenificar nuestra empresa, el diseño desde una lógica y de una comunicación distinta; el diseño no son formas, no en este aspecto estético, no son contornos, no son valores fundamentalmente cromáticos, eso la empresa no lo domina. Nuestros empresarios, que es igual que los vuestros, son operarios habilidosos que después de cuarenta años han montado una industria. Alguien que se pillaba la madera, alguien que doblaba tubos, alguien que condimentaba alimentos y los envasaba, esas personas sostienen variables formales, estéticas; no tienen una cultura fundamentalmente dentro de esos espectros. Por qué hemos de presuponer que nuestra comunicación en esos términos va a ser legible, cómo no saber que le estamos subyugando o violentando cuando le estamos haciendo que asuma, que aprueba quizás un *sketch*, quizás la manera como conceptualizar la idea. Luego, hablemos con otros términos, hablemos el lenguaje legible para la empresa. No hacemos eso. Bien, es verdad que nuestros centros de formación no hablan el lenguaje de la empresa. Hablan el lenguaje de la sacralización del diseñador, todos queréis ser Philippe Starck, yo también. Philippe Starck es como Dios, es el Rey Midas, todo lo que toca la convierte en oro, está por encima del bien y del mal. Claro, si en las escuelas sacralizamos eso, al final tenemos lo que tenemos, un Philippe Starck cada 100 años y mucha gente realmente descontextualizada y que no da servicio a nuestro tejido industrial, y al final todos comemos de las empresas. En España el 80% del tejido industrial son pymes; yo como de las pymes, los tributos, la acción fiscal surge de las pymes, las multinacionales esquilman los territorios, no dejan nada, vampirizan y canibalizan todo lo que encuentran.

Como sé que el 80, 90 o 100% somos diseñadores, bueno lo que voy a hacer es atacar a los diseñadores; yo no voy a hablar como diseñador, voy a hablar como empresa.

¿Qué es diseño? Bueno empezar a hacer una descripción sería absurdo para nosotros. Pero cuidado, en vuestra labor de contárselo a la empresa, tenéis que decir qué es diseño. Cuando al final les enseñe el modelo que utilizamos en el trabajo de integración de nuestras empresas en los procesos de diseño, veréis que lo que primero hacemos es conceptualizar diseño y hacerlo de forma clara y transparente, para que la empresa lo entienda y metabolice, porque si la gerencia de la empresa no lo metaboliza no se progresa en la cultura del diseño; eso es así y no hay vuelta de hoja. Lo veremos con algunos ejemplos. Por muy buen diseñador que se acerque, si la cabeza de la empre-

sa, el gerente, la gerencia o el consejo administración no metabolizan la cultura del diseño, no avanzamos.

Entonces estereotipemos lo que realmente debe ser diseño. Dentro del ADN, empezáramos con ese binomio de forma-función. A mí lo que me interesa decir a la empresa, es oiga, si usted el diseño lo entiende solamente con esa polaridad estética-funcionalidad, yo creo que la combinatoria después de dos siglos, ya ha asumido cualquier posible modificación, cualquier posible interpretación. Cuando lanzas una nueva idea, si se parecen mucho a las existentes, es porque trabajamos con las mismas variables, volvemos hacia el pasado, reinterpretemos y citamos. La última capacidad de poder combinar forma y función fue la que nos dio Bauhaus, el concepto bauhausiano, y no hemos progresado, estamos todavía en la modernidad, hasta que no se produzca una catarsis de cambio de contexto que nos hable fundamentalmente de otros valores. Sí, somos muy modernos todos, porque el ayer es la antigüedad. Yo soy más moderno que mis padres por supuesto, pero no estoy en la modernidad, no me considero que esté en la modernidad, porque mi marco de referencia es el mismo, son los mismos valores. De cada una de las variables estamos en un desarrollo sostenible, el diseño para nosotros se ha convertido en un fenómeno líquido, se está amoldando a todas las necesidades, somos un arma letal para vender, nos estamos amoldando a cualquier envase, a cualquier exigencia. Lo primero que tenéis que saber comunicar a nuestros clientes es que si trabajamos, si yo le voy a aportar valor, solamente como estética y funcionalidad, muy poco le voy a aportar, muy poco. Usted no va a competir en el mercado internacional solamente con forma y función. Dentro del ADN del producto, ¿eso qué es? Un 10% un 5%? Conceptualizarlo, valorarlo en la gama de productos de nuestros clientes, eso ya no es diferencial porque está perfectamente clasificado, hay una taxonomía exhaustiva de todas las morfologías y de todas las funciones, salvo cuando se plantea saltos cualitativos como veremos algunos. Pero cuidado, cuando estemos escenificando, representando, comunicando, materializando construyendo el diseño desde una empresa, no seamos tan raquíticos, para solamente transmitir a nuestra empresa forma y función. Puede ser que otras áreas, puede ser que otros especialistas hablen de función mejor que yo, porque tenemos otro gran vicio, somos maestros en todo, en todos lo sabemos, todo lo acoplamos, todo lo integramos, y eso también es un peligro importante con esa caracterización del servicio a la empresa. Entonces bueno, intentemos escenificar que puede haber muchas variables. Yo lo que voy a plantearos es a cómo realmente el ADN del diseño debería incorporar en vuestro léxico, en vuestras orientaciones otros territorios, por ejemplo el territorio de innovación. Diseño debe ser innovación, o parte de la genética del diseño debe ser innovación. Pero tenemos otro problema

grave. ¿Qué es innovación? Yo no sé si para vosotros es un término ya contaminado como es el diseño en este momento. Todo el mundo innova, la innovación está en la boca de todos los políticos. El mundo entero innova, y yo cada vez más me entero menos, yo cada vez sé menos qué es innovación. Tenemos que transmitir una idea de innovación clara, porque se generan nuevas actitudes, nuevas formas de comunicar, se desarrollan nuevas tecnologías de comunicación, se establecen nuevas redes. Es cuando ahí deberíamos descifrarlo y no entender innovación solamente por los resultados macroeconómicos; hay que medirlos, por supuesto porque, como vamos a hablar hoy, la empresa cuadra sus cuentas, y nosotros no podemos estar por encima de cuadrar las cuentas, porque a la empresa necesita tener retornos. Si no, sería una ONG. Una empresa no es una ONG. Si nos movemos en la realidad que nos ha tocado vivir, en la economía de libre mercado, etc., tenemos que plantear y ser consecuentes con los retornos. Luego, busquemos cuáles son las otras variables que el diseño y la innovación de alguna forma pueden ampliar, desarrollar. Por ejemplo, yo voy a mostrar una abstracción que como tal no es verdad, pero representa lo que para nosotros era cómo comunicábamos la innovación en la década de 1980, en la cual intentábamos decir a la empresa que se una en un sistema de país como era España. Las políticas de investigación se movían en diferentes niveles, las pymes no hacen investigación básica, lógico, no investigan sobre las matemáticas, no investigan sobre la estadística, no investigan sobre la sociología. Hay otro nivel que es el de la investigación aplicada, bueno, las pymes tampoco hacen investigación aplicada. Compran la investigación aplicada, compran máquinas, herramientas, compran procesos. Lo que hacen es incorporarlos; realmente la innovación dentro de nuestro territorio de las pymes se mueve en este nivel, fundamentalmente de desarrollo de nuevos productos. Luego, la acotación de la innovación en nuestra empresa. Debe saberse perfectamente qué papel va a cobrar el diseño dentro la misma, en última instancia, cuánto de la genética del diseño corresponde a factor de innovación. Necesitábamos un marco regulador. Y bueno, yo os aconsejaría, dado que os estáis moviendo en un sistema claramente planetario, globalizado, os guste o no os guste, os remitierais entornos de referencia que clarifiquen o ayuden a clarificar esos términos, esas dimensiones que son equívocas. Ahí tenéis el manual de Oslo, y allí en su tercera reedición tiene que asumir ya claramente la innovación en producto, el nivel tercero recordáis, y lo que sería la innovación en los aspectos de mercadotecnia, porque en todas las versiones anteriores era fundamentalmente procesos y sistemas organizativos. Fundamentalmente de tecnología. Claro, todas aquellas empresas, pequeñas y medianas de producto final que se dirigían directamente a un público objetivo, a un consumidor, por ejemplo, de los casos que hemos visto hoy, ninguna de ellas podía innovar, podía concurrir

a ninguna de las políticas de subvención, ninguna podía estructurar un proyecto fundamentalmente de integración de cambio de dar un salto cualitativo dentro de lo que sería su marco de actividad. Bueno, pues los años han sido razonables, nos han hecho caso cuando digo hacer caso a lo que sea la estructura del mercado, y entonces ya empiezan a configurar fundamentalmente un territorio que nos ayuda a poder perfilar eso que estamos hoy integrando dentro de nuestro territorio, como sería el ADN del producto. Y fijaros lo que dice, y es importante para nosotros, que la innovación en esos cuatro niveles, dentro del marco o del microambiente de la empresa, es posible si hay un macroambiente. Es decir, que uno no puede innovar en la Antártida, aislado del mundo, aislado del universo. No tiene estímulos, no se plantea objetivos, se plantearía el subsistir, mientras que el concepto o la necesidad que tienen nuestras empresas es progresar y, como hablaremos, es condicionar a los mercados de una forma más ética, de una forma menos ética, allí cada uno con su compromiso, pero en última instancia lo que pretenderíamos todos es que realmente el mercado se someta, que el mercado siga fundamentalmente mis directrices. Bueno, lo que, de alguna manera, dice ese manual de Oslo es que no podemos innovar si no tenemos políticas industriales, desde el diseño nunca estamos reclamando a nuestros políticos que hagan políticas de diseño sensatas o serias. Si no hay realmente un marco institucional en el sentido de que haya centros de investigación que vertebren el diseño, centros que vertebren los diferentes sectores, que las universidades se adecuen en sus características, con orientaciones más realistas, y que no vivan fundamentalmente en el Parnaso... Por qué no hablar de aquellas cuestiones relacionadas fundamentalmente con los grupos, con los cruces, porque las empresas también se asocian entre ellas. Es decir, si no hay todo un entorno favorable, la innovación no va a poder progresar. Por eso muchas veces os cuesta tanto innovar, porque vuestro entorno os agrede, no os potencia. Por eso es tan fácil innovar en Holanda, porque el entorno los favorece, no los agrede. Aprecian el valor del conocimiento, de la información, del potencial de la innovación. Todo eso está orquestado, todo eso está fundamentalmente confluyendo. Claro que cuando tienes un entorno así, cuando tienes una capacidad de verificar cómo interpretar la innovación en cada una de esas variables, es muy fácil entonces discernir desde diseño ese factor como realmente se puede explicitar. Yo no os voy a hacer un vaciado del manual de Oslo, lo tenéis en la red, o lo bajáis o lo lees, es un ladrillo, no se puede digerir, es un manual de consulta, pero de alguna forma son algunos indicadores. Por ejemplo, si analizamos las premisas para poder innovar, veríamos que nos surgen rápidamente los fallos modales que están concurriendo en nuestras empresas. Esa gran capacidad para introducir nuevos productos. Podemos tener mejor capacidad creativa, pero la innovación es dar

valor a la creación. La innovación no es la creación, señores, la innovación es dar valor a la creación y la creación surge en la empresa a través de muchos canales, y al final la creación a través de la innovación, crea valor cuando realmente hemos sido capaces de introducir productos dentro del mercado.

Yo había preparado algunos indicadores de cómo desmenuzando el manual de Oslo vamos viendo aspectos que nos van claramente delimitando las carencias sobre la innovación dentro del ADN del producto. De todas formas, sí que me gustaría cerrar una visión con respecto a la innovación, que no sé si espero que sea nueva, pero sí por lo menos que sea clara, incluso que ayude a comunicarla.

El trabajo viene planteado desde las investigaciones que ya se hacen en el mundo inglés en el año 2006; fijaros lo que han intentado analizar es la relación entre diseño e innovación porque ya se empieza a observar esa contaminación, de alguna forma en ese estudio se comprueba la capacidad que tiene el diseño para incrementar un valor económico. Cuidado, es uno de los primeros retornos que os va a pedir vuestro empresario, y es razonable. Cuánto invierten y cuándo van a tener ese retorno. También tendríamos que decir que aparte del incremento del valor, tenemos el valor de notoriedad, del valor de diferenciación, hay muchos más valores que tienen un coste, y que ese coste de alguna forma está retornando no por la cuenta de resultados sino por otras cuentas. Lo que pasa que la notoriedad no la medimos, no la cuantificamos, pero como diseñadores ya tendríamos que haberlo hecho, sobre todo aquellos que estáis trabajando fundamentalmente en la comunicación. Sería importante saber decir por qué se va a necesitar, no os engañéis, el diseño es un coste y las pymes no tienen todo el dinero del mundo. Luego, la integración del diseño siempre lleva anexa la capacidad de subvención. Os tenéis que avivar para como subvencionar vuestros proyectos en las empresas, no ser tan pasivos, no ser casi como asalariados, sino fundamentalmente ir con un proyecto claramente estructurado. Si me encargan algún proyecto, cuando se plantean ideas, pensar cómo las vamos a poder financiar, es decir, no esperar que el rey Midas venga y las financie.

Bueno, vuelvo a repetir, con este manual de Oslo podríamos ver cómo la invención tiene un papel limitado para el diseño, porque mañana entraremos al degüello con los diseñadores sobre todo cuando empecemos a analizar lo que son aquellas actividades que podemos considerar tradicionales, y no sé por qué en diseño nos atribuimos que somos grandes creadores, cuando la creación y la creatividad también están en otras áreas y en otros perfiles.

Es importante el diseño quizás como visualizador en equipo, esa es quizás una propiedad importante, nuestra, con

nuestros recursos tenemos esa capacidad de rápidamente concretar las abstracciones, de hacerlas casi tangibles, y lo tangible es más fácil de medir que lo abstracto. Es difícil de medir el impacto de un concepto verbal, mientras un concepto estructurado es mucho más fácil de establecer en todas sus dimensiones. Los conceptos los imponen los grandes; nosotros, a través de una buena plataforma de observación metabolizamos los conceptos e introducimos nuevos modelos dentro de nuestros catálogos, pero no conceptualizamos. De todas formas, en la fase de conceptualización el diseño ya tiene un papel importante, porque ya es capaz de interactuar, de establecer transversalidades, de establecer fundamentalmente uniones en todos los factores que determinan el problema, la idea. Es el integrador porque es el que es capaz de interpretar el lenguaje de todos hacia una idea que sea interpretable por todos. De alguna forma, nuestro papel es tomar el lenguaje de uno, la actitud del otro y que sea consensuada a través de un nexo, a través de un elemento, es decir que fundamentalmente es articular.

Ofrecer conceptos holísticos es fundamentalmente hacer participar... a ver, nosotros cuando estamos incluso en la fase de búsqueda de ideas, ya hemos integrado diseñador gráfico, fotógrafo, estilista, al diseñador, ¿por qué? Porque cuando el diseñador gráfico vaya a empezar a operar, a concebir lo que es la maqueta del catálogo o cualquier soporte de comunicación, ha estado ya y tiene el concepto perfectamente medido en el coco. Pero cuando pasa a la fase de concepto, nos aporta aspectos que las otras áreas tienen que asumir, porque si la empresa plantea determinado producto y quiere comunicar determinado mensaje, con realidades específicas, el diseñador tiene que establecer que para eso va a tener que fotografiarlo con determinada iluminación, que pueden crear un problema, romper una lógica; entonces debe plantear qué hacer. Se plantean fundamentalmente visiones que provocan o modificar aspectos y que después van a ser estratégicos. Entonces quiero que en nuestro esquema, a la hora de clarificar la incorporación de la innovación en el ADN del diseño, separemos claramente que la creatividad es la generación de ideas, es decir, nuevas maneras de resolver muchas carencias que detectamos.

Luego, con respecto al factor de innovación, tenemos que entender claramente que la creatividad no debemos de confundirla con la innovación. Como mencioné anteriormente, la creatividad es lo que está claramente explicitado, la capacidad que tiene la empresa para generar ideas.

Lo que yo os propongo es que el diseño, en principio, sea el nexo en esa capacidad creativa. Por eso, muchas veces, que el diseño sea quien resuelve todo el entorno creativo es una gran defachatez. El producto es mucho más amplio. Es la confluencia de muchas variables. Por eso,

entonces, el diseño lo que va a hacer fundamentalmente es unir este espacio tan complejo, este espacio que tiene sus dificultades frente a la innovación, es decir, frente a la manera de cómo otros explotan las ideas, cómo las vehiculizan y las convierten en valor. A través de múltiples procesos, a través de múltiples estrategias, a través de múltiples recursos. Entonces no confundamos, cuando estamos hablando de innovaciones, que el diseño desempeña o puede desempeñar ese papel fundamental de articulador, así es como realmente participa en la innovación.

Por otra parte, a nuestra empresa, a la hora de acotarle qué es eso que vamos a incorporar, ya no solamente nos quedamos en este reducto operativamente escueto. Es necesario plantear cómo el diseño va a poder, a través de sus capacidades intrínsecas, ayudar fundamentalmente a potenciar, a proyectar. Observamos desde hace aproximadamente diez años, cómo en el entorno del diseño, cómo en su estructuración del ADN, la idea de la creación de experiencias empieza a transformarse en contenidos importantes, o por lo menos que la incorporación del diseño genera un elemento de expectación. Claro, el tema de las experiencias deberíamos interpretarlo de una forma un poco sosegada. Si entendemos experiencias como la concreción de la banalización que, por cierto, ha acontecido en los últimos diez años, pues realmente estamos haciendo flaco favor a nuestras empresas. Quizás las experiencias podríamos interpretarlas a través de otros códigos, por ejemplo, tenéis el caso de Phillips, con todo el trabajo realizado en el sector hospitalario. Si entráis a la página Web, podéis observarlas, están claramente estructuradas, incluso desde la década de 1980, con los trabajos de Stefano Marzano, ya entonces empezaron a apuntar a que a esos territorios, donde se han mostrado de una forma efectiva; ahora se están trasladando a otros niveles, por ejemplo en el mundo infantil, en la posibilidad de que un mismo artefacto sea consumido, interiorizado, utilizado, participar con él a través de una interactividad completamente distinta. Vuelvo a repetir, no hacia la ostentación, la banalidad, sino a provocar experiencias que a las personas nos permitan vivir mejor.

Tenéis las experiencias que en este momento está trabajando la empresa Roca, una empresa española, afincada en Cataluña, una multinacional del sector de la cerámica. Está trabajando dentro de su proyecto 20/20, a través de diferentes plataformas. Es realmente hacia la búsqueda de la concreción de lo que sería ese nuevo espacio en el cuarto de baño, donde se gestiona el agua, el agua es un recurso cada vez más escaso. El agua no va a ser algo que se va a poder usar de una forma aleatoria. Bueno, la cultura de la estética del confort, la cultura del bienestar a nivel corporal, pues alguna forma puede evolucionar, puede modificar a través de las experiencias que nos están proponiendo y que van a proponer.

Bueno, como siempre, son los grandes los que nos muestran acciones que puedan ser claramente ejemplificantes acerca de las experiencias, pero lo que os quería mostrar es que el nivel de las experiencias es amplísimo. Quizás cuando hablemos el próximo día de la incorporación del diseño como variable prospectiva, volveremos a recuperar la idea de experiencias a través de los escenarios. El abanico de posibilidades es amplio. Estamos viendo pymes que están trabajando perfectamente dentro del ámbito de las experiencias, pero lo que pasa en dimensiones mucho menores y no con los desarrollos de creación fundamentalmente de esas acciones de prospectiva. El otro nivel sería el de crear futuro. Es decir, entender que el ADN del diseño tiene un alto componente que le da fundamentalmente esa capacidad, y entonces ahí quizás a través de la frase, que la recuperaremos también el próximo día, basada en Gino Finizio, “el diseño se hace en la empresa y la empresa se hace en el diseño”, a mí me lleva a posicionar ese ADN dentro del diseño, desde la perspectiva del convencimiento de que la empresa se hace en el entorno y que el entorno se hace en la empresa. Quizás la obviedad es lo que tiene de significativo en la base y en la frase, porque realmente ese es el *modus operandi* de las empresas. Las empresas que son fundamentalmente pro y preactivas. Las que están proyectándose hacia un futuro más o menos inmediato, a medio o corto plazo, están construyéndose en el entorno. Han recibido estímulos, los decodifican, los metabolizan, los trabajan a través de sus recursos y responden a ese entorno, por lo cual la respuesta al entorno va a generar una retroalimentación. Claro, es verdad que son siempre los líderes, son siempre los grandes los que más invierten.

El problema que tenemos es que nuevamente nuestras empresas son reactivas, no son empresas que trabajan a nivel prospectivo, la mayoría de nuestros clientes no conceptualizan. Están fundamentalmente vampirizando y canibalizando los conceptos de los líderes. Lo que les pasa a las pymes (y que en el diseño, a la hora de explicar nuestro metabolismo, lo tenemos que transmitir) es que realmente estamos obligados a tener esa acción de vigilancia desde esa actitud prospectiva, porque nuestros entornos son altamente cambiantes, y lo sabéis mejor que yo. En quince, veinte años ha modificado de una manera importante todas las variables que estaban jugando y yo lo he sintetizado en tres: el hecho de que cada vez hay más pymes de producto final, pequeñas y medianas empresas que se dedican todos a hacer lo mismo. Todos quieren estar en el comercio y directamente con el comprador final. ¿Qué es lo que estamos viendo también? Que el consumidor cada vez es más aguerrido, es más sabio, es más conocedor, tienen más instrumentos, sabe mejor lo que quiere, y sabe sobre todo el potencial comprador que tiene en su mano. Hemos pasado de estructurarnos a los mercados a orientarnos fundamentalmente al usuario.

Hasta al marketing se ha hecho emocional, se ha hecho fundamentalmente relacional, ha tenido que descender de la nube y decir qué es lo que quieres, cómo lo quieres y cuándo lo quieres. Es decir, estamos viendo que a nuestras empresas el entorno se le desdibuja porque no está orientada. Está orientada a la producción. Todas mis empresas se orientan a la producción, entras ahí y ves todos los procesos, todo el trabajo, todas las funciones y capacidades se orientan a dar marcha a las máquinas. El problema es qué es lo que puedo configurar con mi cliente para que en un futuro más o menos próximo, eso se pueda convertir en un producto o un servicio, y claro, lo primero que tenemos que escenificar desde el ADN del diseño, con lo que nos daría capacidad de visualización, es que los factores que están rodeando a mi empresa son múltiples, amplios, cambiantes y fundamentalmente dimensiones características o factores distintos.

La idea sería que a través de esa acción prospectiva, diseño o la acción creadora dentro de la empresa, pudiera adivinar esos cambios, conjeturar cómo se están planteando los cambios, y entonces dar una respuesta rápida para poder operar, para poder funcionar. Habitualmente los clientes niegan los cambios. El único cambio que no niegan es la caída de las ventas. Bueno, habéis visto cómo desde los estilos de vida, hasta el concepto de valor añadido de la década de 1980, ahora podríamos hablar de otras cuestiones que escenifican la intangibilidad. Todos los nuevos nichos de mercado, cómo estamos viendo la estructuración, la transversalidad, que se están produciendo a nivel de los mercados. Fijaros el propio factor de calidad: ¿qué es la calidad? Ocurre lo mismo con la innovación: ¿es la calidad percibida o la calidad certificada? Es la calidad la que tiene el fabricante o la calidad que tiene el usuario si realmente el producto no falla. Habría que observar esos aspectos o incluso, fijaros ya que en los 80, concretamente en 1985, desde las plataformas prospectivas francesas ya se decía que el siglo XXI es el siglo del precio. Y lo estamos viendo. Todo, de alguna forma, se tiene que tasar de forma distinta. Ya nadie cree que las cosas valen lo que valían el año pasado. Por lo menos en Europa es escandaloso, habéis pagado por un sofá 1000 euros, y ahora te vale 300. Pero el problema no es ese, el problema es que yo mañana cuando quiera comprar algún sofá, ya no voy a pagar 600 euros, pagaré 300, diré no, eso vale 300.

Luego, realmente que el diseño puede plantear como parte de su genética, como parte de su ADN, tener una interpretación, una atalaya fundamentalmente explicativa y, sobre todo, en la acción creativa de las fases que hemos analizado como búsqueda de oportunidades. Fijaros que si estuviéramos en la década de 1970 y yo os hablara de estos valores, las carcajadas aquí serían terroríficas. En la década de 1980 ya la cosa estaba no tan clara. En los 90, los fenómenos de normativizar las cuestiones eran mucho

más claros, por ejemplo en los aspectos ecológicos. Hoy quien no tiene la etiqueta verde, quien no tiene el punto verde, no está en el mercado. Y mi empresario hace quince años decía “aaaahhh, eso de la ecología es una gilipollés y una tontería, eso no vale para nada”. Bueno, ahora se vuelven locos por conseguirlo. Meteros en el problema de calidad, fijaros que es un fenómeno que se reinterpreta, que cada año nos introduce en unas variables que tenemos que meter en el código del producto y que tiene que ser consecuencia con todo el ABC de productos. Bueno, eso nos está obligando a estar en todo momento reformulando. Bueno, tener canales que visualicen todas las variables es importante en la fase creativa, pero tener canales que interactúen desde todas esas dimensiones a conseguir un claro argumento o quizás un claro discurso sobre cómo ese fenómeno de calidad es parte componente del ADN, ya no del diseño sino del producto, va a ser esencial y es esencial para vosotros, o por ejemplo todo el tema de la individualización, ¿no? Habiendo comprimido valores, vuelvo a repetir sintéticamente, si nos pusiéramos a desplegar realmente ese mapa en el que tendríamos que trabajar sobre los valores que están condicionando al ABC de nuestros productos, veríamos que realmente son mucho más amplios. Más que nada quería ejemplificar esa necesidad de darle a la genética del diseño esa orientación, desarrollar los cromosomas que hablen fundamentalmente de la actitud prospectiva. Nos tendremos que acercar a la ciencia de la prospectiva y saber qué es lo que podemos acoplar de esa disciplina, qué herramientas podemos adular para que desde nuestra lógica ayuden a la empresa en ese factor de innovación hacia la caracterización de esa visualización, esa formalización.

Es decir que la prospectiva que viene codificada a través de plataformas, observatorios, etc., a través de la detección de sus valores nos permitiría ver cuáles son los síntomas que se convierten en el estilo de la empresa, porque yo como empresa si quiero diferenciarme tengo que tener un estilo diferenciado y lo tengo que construir, salvo que me esté dedicando de una forma elegante a hacer ingeniería inversa, copia salvaje en otra forma de ficha.

¿Cómo cambiamos? Fijémonos que desde la década de 1960 hasta el 2000, hemos visto cómo las décadas han modificado nuestro entorno, pero nuestro cliente nos va a negar los cambios o nos está negando los cambios. Cetelem es una página Web del grupo de empresas financieras francesas que tiene un observatorio sobre consumidor europeo, los estudios son gratuitos, los podéis descargar, y os permite dar una tasabilidad del consumidor europeo, o si queréis, el consumidor español, portugués, italiano, griego, y encima transversalizado, sabes cómo se mueve a través del bricolaje, de la moda, de la electrónica de consumo, de los muebles, del automóvil, etc., etc., y permite hacer un perfil perfecto. El responsable decía: “Yo

no sé si consumiremos más o menos, lo que sí sé es que consumiremos de forma diferente”. Porque la evidencia fundamentalmente de los cambios nos lleva a reposicionarnos de manera diferente en lo que sería esos momentos a través de las circunstancias, y a través de los factores de entornos que nos modifican. El centro del entorno del mercado actualmente, nos guste o no nos guste, es el consumidor. Y desde la empresa tenemos una alta incapacidad de saber exactamente cuál es la trazabilidad que mueve a ese individuo cuando diariamente está recibiendo todos los estímulos del entorno del consumo, de todos los entornos donde satisface sus necesidades, donde cumple su imaginario, donde su deseo realmente se está de alguna forma materializando, tangibilizando. Y vuelvo a repetir, el trabajar desde el diseño con esa genética que tiene partes de cromosomas y una actitud fundamentalmente prospectiva ayudaría a nuestra empresa, nos permitiría comunicar nuestra empresa en esa orientación. Porque al final lo que quiere nuestra empresa es que la ayudemos a tomar decisiones. Claro, si las decisiones, como veremos mañana, solamente podemos tomarlas dibujando un contorno, nuestra capacidad de operatividad es muy reducida, nuestra capacidad de servidumbre es muy reducida. Si yo a mi empresa le transfiero fundamentalmente más visiones sobre el problema que se me plantea, ayudaré a que tomemos buenas decisiones.

Otro factor que está en nuestro ADN como elemento que soportamos en el diseño de nuestra empresa, sería un ADN que tuviese cromosomas fundamentalmente orientados hacia la estrategia. La diferenciación no es por la tecnología ni por el precio sino fundamentalmente por otros factores de diferenciación. Como no la ha planteado adentro de su territorio, ya no es una cuestión morfológica, ya no es una cuestión de tener un GPS más activo o con mayor potencia, sino que de alguna forma es cómo cambio la actitud y como cambio la interactividad, cómo cambio la visión que desde el mundo tenemos desde que estáis consumiendo el aparato. Porque desde ahí nos estamos conectando de una forma hiperactiva, con miles de canales, y estamos dominando o interconectándonos de una forma brutal. Fijaros lo que dice Sony: el diseño es el único que diferencia a un producto dentro del mercado, y para ellos eso supone, fundamentalmente, una variable estratégica. Luego, empezar a codificar dentro del ADN del diseño esa variable estratégica para nosotros es un deber, porque es un servicio que realmente le tenemos que transferir a nuestra empresa. Si no, realmente estamos capacitando a nuestra empresa o estamos ofreciendo a nuestra empresa un número determinado de variables muy concretas y que realmente no le van a ayudar a despejar la incertidumbre tan amplia que día a día están siendo cada vez más agobiantes. Fijaros también en los factores que nos dan los diferentes estudios, en este momento son los que consensuadamente estamos utilizando todos en todas

las empresas, es la globalización del mercado y ya no lo podemos negar, la aplicación de las nuevas tecnologías; si no aplicamos tecnologías, la diferenciación con respecto a nuestros competidores o a los chinos va a ser mínima. Buscar la producción, la materialización de aquellas partes de nuestros productos, allí donde de alguna forma, se vayan a producir las mejores ventajas, nos está llevando a ordenar nuestras empresas en un crecimiento de nivel medio. Si hasta ahora en mi empresa el 80% potencial son operarias que aprietan el botón de la máquina y el 20% es solamente el que piensa, lo que quiero es que el 80% sea el que piensa y el 20% lo voy a distribuir, a subcontratar. De alguna forma voy a crear más valor, voy a crear más potencial innovador, etc.

Esa apuesta por el conocimiento llevaría básicamente a mirar, a entretejer lo que serían aquellos factores que pueden determinar o que pueden apoyar la variable de diferenciación. A través de incrementar la calidad, dar más seguridad, el precio, todo el tema de las tecnologías, de la diferenciación, y del diseño tiene la oportunidad de incorporar esa variable dentro de su ADN y así convertirse en un eje articulador dentro de la propia dinámica de la empresa.

Vuelvo a repetir, nuestras empresas no son capaces de ver los cambios. Cambios como este, que ya estaba planteado en el año 1985, fijaros que en este momento estamos en una situación bipolar, a nivel de mercado. Cuando en el pasado todos habíamos vivido felices, en el Estado de bienestar, con un mercado de segmento medio amplísimo, donde todo para todos y por todos nos satisfacía, en este momento el segmento medio ha desaparecido, ha quedado volatilizado. Se ha incrementado el segmento a precio, donde nadie quiere bajar. El hecho de que mi empresa tenga dificultades de visualizar estas cuestiones, el hecho de que yo desde el diseño tenga la capacidad de observar algunos rasgos y así, de alguna forma, desarrollar el papel de interlocutor, sería digamos la plataforma para interactuar con nuestras empresas.

En este momento yo estoy en la comunidad valenciana, pero en España en general ya hay tejidos que van a desaparecer enteramente. En la década de 1970 desapareció un 30%, 40%, y he vaticinado que el sector de muebles valenciano va a desaparecer. Quedarán diez empresas, en un sector que actualmente tiene aproximadamente unas mil quinientas. ¿Qué ha ocurrido? Pues es un sector que se ha negado a los cambios, que en el mejor de los casos han sido reactivos.

Si la cultura del diseño, en un entorno como el español, no se ha sedimentado es porque la cultura del proyecto no se ha implementado, el proyecto, el diseño no se hace en las empresas. Se hace en la casa de los diseñadores. Y lo

importante de un proyecto es todo lo que ha ocurrido, no el resultado final, es cómo hemos llegado a esa solución. Ese es el *know how*. El no generar la cultura del proyecto impide desarrollar la cultura del diseño. En cambio los preactivos, los que están intentando adecuarse, y los proactivos, los que están claramente construyendo un futuro, son aquellos donde realmente vamos a encontrar una receptividad, no una acción refractaria, sino fundamentalmente de absorber lo que el diseño puede comunicar.

Bueno, por último, no nos olvidemos del beneficio. Somos una empresa, y como toda empresa, tiene que tener retornos, no nos engañemos, no queráis ser ingenuos.

¿Qué es lo que está entendiendo nuestra empresa? Lo estáis padeciendo todos los días. Diseño es igual a coste, diseño puede ser fundamentalmente operatividad. Quizás diseño es la actividad que veremos el próximo día, personal del diseñador, el marciano que viene aquí, que habla un lenguaje raro y se viste muy raramente y, fundamentalmente, diseño es para grandes empresas. Bueno, es que no sabemos cuantificar el retorno. Sabemos negociar el *royalty*, sabemos llorar para que nos de las cantidades por adelantado sobre los costos fijos y variables del proyecto, y cosas de ese tipo, pero realmente nos encontramos a un territorio que nos dicen de forma clara qué piensa realmente del diseño, y no somos capaces de responder con una reestructuración desde nuestro ADN, qué es realmente lo que estamos planteando.

Bueno, todo esto lo que pretendía, era establecer esta tormenta de ideas con la intención de buscar un modelo por el cual entender cómo podría ser la integración del diseño en la empresa a través de una labor de diagnóstico, con una herramienta informatizada que diseñamos para Barcelona Centro de Diseño; el establecer una experiencia de autodiagnóstico y realizar esa primera verificación de tener un retrato robot de quién soy yo. Cuando la empresa pasa por la fase de diagnóstico, empieza a identificarse, a reconocerse, habitualmente la empresa no sabe quién es. No tiene un contorno, entonces, ¿cómo vamos a insertar todas esas capacidades si ellos no saben cómo las van a integrar dentro de sus necesidades, si están negando que tengan debilidades? A ver, siempre cuando empezamos le digo a la empresa: el objetivo en estos dos años de trabajo tiene que ser que el diseño se convierta en algo rutinario y aburrido como el resto de las funciones, porque si no es así, no se progresa. Por eso, tenemos que obligatoriamente todas las semanas hacer una reunión, un comité que se reúna y que haga que realmente el diseño esté presente en la empresa los 365 días al año. Porque si no, el diseño desaparece con el diseñador, y vuelve a los cuatro meses. Y en ese intervalo han ocurrido mil cosas, han padecido mil impactos y el diseño ha desaparecido de nuevo del escenario, del horizonte. De alguna forma, la primera cuestión a plantear es

debemos de decodificar y volver a codificar qué es eso del diseño, porque como no se lo aclaremos a nuestra empresa, no sabe realmente para qué le valemos. Entonces, si no sabe para qué le valemos, no va a tener ningún sentido que haga un esfuerzo, que genere un coste y que vaya a someterse a la disciplina de tener que tragarse muchas cosas, de tener que asumir protocolos, de tener que asumir fundamentalmente procesos. Bueno, eso sería la primera parte por hoy. Si hay alguna pregunta, adelante.

## Preguntas del público:

Pregunta 1:

**¿Cómo se puede achicar esa brecha entre la demanda del diseñador de la empresa, que generalmente es una demanda pequeña y concreta? Yo soy diseñador gráfico y, en general, en mi caso, lo que pasa es que la empresa me llama por un pedido concreto, pequeño, supongamos, un catálogo de productos, donde la contratación es simplemente el desarrollo de ese catálogo. ¿Cómo se puede empezar a andar un camino para que todos estos puntos, que vos has ido desarrollando se vayan incorporando a la empresa y no sea solo desarrollar el catálogo, y dentro de cuatro meses, desarrollar otro folleto o una tarjeta, o lo que sea?**

**MLL:** Yo te sería claro, conciso y transparente. El 70% de los proyectos ejecutados con empresas dentro del territorio nacional están derivados de políticas de subvención. O sea, en estos momentos estamos con Barcelona Centro de Diseño y ahora estamos en la fase de diagnosis, habiendo pasado seis meses antes una fase de formación de prescriptores o de asesores en diseño, que eran gente que son asesores en innovación. Algunos, que se han rectificado, se han reciclado y han entrado en ese escenario. Bueno, en estos momentos están auditando unas veinticinco empresas. Esas veinticinco empresas, a través de la diagnosis y de la programación que se le va a realizar, van a someterse a experiencias consensuadas con ellos, sobre un abanico amplio de actividades a desarrollar, y para ellas es una forma de verificar. Yo creo que es bastante puntualizada la incorporación del diseño en estas dimensiones. El resto son empresas que se acercan, que vienen y hemos seguido el trabajo, hemos visto lo que se ha hecho con la competencia. Quieren posicionarse y entonces se realiza una demanda. Yo desconozco, y en el caso concreto hablo de una forma descarnada, una asociación de diseñadores profesionales muy activa, con un alto nivel de generar cultura de la empresa. Todavía no he conocido algún caso de un diseñador, como el tuyo, en que haya conseguido que la empresa modificara fundamentalmente todo ese talento. ¿Cuál es tu estrategia con tu cliente? ¿Tú le arañas, le canibalizas un proyecto o

le acompañas? Dime cuál es. Tú le canibalizas un proyecto, no me engañes. O sea, hasta que no le acompañes, y acompañar supone apostolado... Las labores de modificar esa actitud no van ni vienen por Phillippe Starck, Jorge Pensí, etc., esos son como el *Sputnik*, pasan por nuestras empresas, dejan un producto estelar, pero no han modificado la actitud, la cultura, el talante de la empresa. Cambiar es estar toda la semana reuniéndonos y después de seis meses insistir con que hay que reunirse porque hay que trabajar. Porque lo que es necesario evidenciar es que hay muchas funciones que programar, que hay muchas problemas que hay que afrontar y hay que verlos fundamentalmente sobre la práctica. Entonces lo que te aconsejaría es que, antes de visitar tu cliente que te va a pedir el catálogo para el año que viene, te montes una estrategia y pienses que ese cliente es un cliente con el que quiero vivir los próximos quince años, porque bueno, me paga bien, paga a tiempo, pero encima los catálogos que hacen me posicionan en el mercado. Y entonces piensas que le puedes demostrar que a lo mejor tal comunicación o, quizás, tales soportes, o que convendría programar esta acción, empezar a comentar, a hablar, a comunicarse y decirle que tú vas y llevas todas esas capacidades y podrías incorporarlas. Entonces haz esa diagnosis, plantéale esa diagnosis, plantéale la voluntad de hacerlo. Acompaña a tu cliente, no seas un vampiro.

Pregunta 2:

**Yo te quería consultar, desde tu experiencia, cómo se hace para que la empresa pueda identificar. Por ejemplo, en el caso de un diseñador de indumentaria, ¿cómo identifica ese diseñador ser un diseñador de indumentaria o ser empresario y diseñador?, digamos. ¿En qué punto podría separarse de eso?**

**MLL:** A ver, para la voluntad o la decisión dramática y fuerte de convertirte en una empresa no hay ninguna paradigma. Yo te puedo decir, podéis entrar en la Web, Viccarbe es una empresa que fue de un alumno nuestro de siete años, ingeniero de diseño, y al final del último año de curso dice: "Oye Manolo, yo me he dado cuenta de que no soy diseñador, mis compañeros diseñan perfectamente, qué bonitas cosas hacen, y yo no soy capaz de dar dos en uno". Pero tiene la cultura empresarial, dice. Ha visto lo importante que es el diseño. Bueno, es una empresa, es una editora, Príncipe de Asturias del diseño en siete años, ha superado al estándar de las empresas medias, ¿por qué Víctor aquel día toma la decisión de ser empresario? ¿Ese es el único motivo? ¿Quizás el hecho de que en su familia existían antecedentes de empresas, que su padre tenía una empresa, aunque no fuera del mismo marco de actividad? No hay ningún tipo de planteamiento, sino que puedo decir que a nivel de la cultura europea, en los países más hacia el norte, es muy fácil culturalmente están preparados para montar empresas. En España, todos mis alumnos

quieren ser asalariados, los cabrones. De un asalariado yo no vivo. Yo vivo de una empresa que es la que me genera riqueza, hoy por hoy en este sistema. Un asalariado no genera riqueza. Se integran a oficinas técnicas, quizás abordan ese 20%, 30% que es el genérico de la empresa, pero bueno, no con el dinamismo, con la diferenciación de lo que supondría ser una empresa. Y la otra cuestión que me habías planteado...

### Pregunta 3:

**Sí, en el caso, por ejemplo de los diseñadores gráficos, ¿cómo pueden en cierta forma brindar ese servicio? Quizás de un modo muy salpicado aprende comunicación, publicidad o marketing. Y yo veo principalmente cuando consumo el servicio del diseño gráfico, que falta esa parte, digamos la parte de cómo comunicar o de cómo publicitar, o la estrategia de comunicación general, no solamente del catálogo o el folletito, digamos.**

**MLL:** A ver, nosotros tenemos un problema endémico muy grande. Y es que cuando estás haciendo la diagnosis de la empresa para establecer cuál es su situación y le dices “dame o coméntame o explícame el manual de identidad” la respuesta suele ser “ah sí sí, espera”. Se va y vuelve con el manual de aplicación gráfica. Entonces dices que no, que lo que necesitas es el manual de identidad de la empresa. Ahí es cuando los ojos se le quedan en catarsis, y el hombre pregunta qué es eso. “Bueno, dime quién eres, cómo te vas a comunicar, cuáles son tus valores, cómo se van a transferir, y eso es lo que ha dado lugar a que haya venido un diseñador gráfico”. Entonces empezamos a tener problemas, claro, si viene un cliente y me dice que quiere cambiar el catálogo pero el *brief* es “mira lo que ha hecho la competencia, mira qué bonito, quiero algo parecido”. Entonces claro, ¿cuál es mi respuesta? Rápidamente ir a canibalizar aquello o hago ingeniería inversa y le doy el catálogo que quiere, pues claro, no voy a poder tener credibilidad. Si en cambio digo “bueno, oiga es que antes que hacer el catálogo, tendríamos que hacer estas cosas, tendríamos que planificar el *brief*, tendría que estructurar estas demandas”. Yo quisiera tener, como han dicho esta mañana, la certidumbre de qué es lo que me está pidiendo la empresa. Yo me acuerdo que salía de algunas empresas y pensaba “¿qué me han pedido?, ¡qué angustia!”. Pues no, la idea es pelear contra el *brief*. En mi territorio los diseñadores gráficos son los que tienen desarrollado más intensamente el *contrabrief*, porque quizás nuestras empresas lo que menos dominan es la comunicación. Claro, son todos ferreteros, madereros y picapedreros y claro, la comunicación no la dominan. Ahora, el producto sí que lo dominan. Sois vosotros que tenéis la capacidad de pedir la identidad corporativa a la empresa antes de hacer un catálogo. Luego, si vosotros mismos sois los que estáis tirando a las piedras... Es necesario decirles “mira, para poder tener un proyecto mío, bien definido,

deberíamos antes trabajar con estos, que son los que nos van a dar las claves para saber exactamente qué es lo que estamos haciendo”. Diría lo mismo: acompaña a tu cliente y plantéale de forma honesta aquellas cuestiones que serían previas a tu trabajo. Es decir, si no hacemos eso, puede ser que el resultado no sea del todo apetecible.

## Día 2

**MLL:** Buenas tardes, vamos a intentar cerrar lo que iniciamos el día de ayer. De alguna manera, el objetivo es cambiar la óptica, y juntos hemos ampliado nuestro campo de acción. Lo que más me interesaría verificar con todos vosotros es la posibilidad de ir reformulando la relación con respecto a la empresa, y reiterar lo que yo creo que es hablar del diseño desde la óptica de la empresa, por lo menos con los códigos, los planteos y los puntos de vista que serían inherentes, para que acrecentara nuestro posicionamiento.

Empiezo, desde luego, con otra frase lapidaria; pero de nuevo claramente explicativa de lo que vamos a plantear. En este caso no es una frase mía, os dije que la que planteaba ayer, “la empresa se hace el entorno y el entorno se hace a la empresa”, está inspirada en el fundamento que nos plantea Gino Finizio, y lo que voy a intentar es enmarcar lo que supone como posicionamiento. Esa doble frase que genera un bucle que para mí sería virtuoso porque nos ayudaría a observar ese territorio de encuentro de una manera mucho más interesante o por lo menos más propositiva. Quisiera cerrar hoy presentando el modelo que estamos utilizando habitualmente en un territorio vasto como es el nuestro, de pequeñas y medianas empresas, de casi todos los sectores tradicionales, desde el juguete al mueble, de la cerámica de revestimientos a la iluminación, desde le textil al calzado, el sector alimentario, etc. etc. Eso que olvidáis a través de qué manera, de qué forma se interioriza, se transmite al territorio de la empresa, es metabolizado, digerido por la empresa, y entonces nos genera un entorno de diálogo, de relación y de interrelación altamente fluido, donde las cosas de susceptibilidad, de extrañeza o de escepticismo, quedan claramente despejadas, porque ese modelo ha sido claramente incorporado en la visión que la empresa ha podido desarrollar sobre eso que va a incorporar que, decíamos ayer que es altamente encriptado, altamente oscurecido, porque nos interesa para tener un cierto territorio de dominio. Bueno, eso que es tan evidente es lo que no cumplimos habitualmente. Mis empresas no lo cumplen; ayer llegamos a una clave: la cultura del diseño no se ha incrementado porque el diseño no se hace en la empresa, sino que es un añadido temporal, circunstancial, externo, sin ningún tipo de control, sin ningún tipo de preparación, sin ningún tipo de

lógica ni siquiera para la propia estrategia de la empresa. Creo que ya os comenté que en mis empresas lo primero que hago es, cuando hacemos la diagnosis, determinar quiénes son, por qué quieren competir, dónde están compitiendo. Si no lo saben, yo no sé cuál es el papel del diseño, y ellos tampoco lo saben, pero lo incorporan porque parece ser que el entorno dice que quien no tiene diseño no pueden competir; observan que sus competidores incorporaron diseño, parece que alcanza ciertas ventajas y entonces integran esta cuestión, la pegan como una tirita, como un cromó, pero no tiene más valor, es una cuestión circunstancial. En última instancia, la cultura de la empresa no cambia, la mentalidad de la gerencia no cambia, y si la mentalidad de la gerencia no es sensible al diseño, no cambia su actitud frente al diseño, no progresamos. Luego, moriremos, nuestra acción se diluye.

Bueno, lo que voy a intentar plantear es eso que es muy evidente para todos nosotros, o que debería ser evidente, que es cómo comunicar, cómo hacer evidenciar a la empresa que realmente va a crecer con respecto al diseño. Yo creo que es evidente. Tenemos la desgracia de que el diseño se formaliza a través del producto, y no sé si es una desgracia o es la virtud, porque muchas veces confundimos producto con diseño, y es lo mismo. Damos muchas cosas por sabidas, y es un lenguaje común de la empresa. Existen diferencias fundamentales, por ejemplo, entre modelo y producto: un modelo implica que opera a partir de un momento dado, y que se invierte una serie de recursos para crear ciertas políticas porque voy a conseguir algo, quizás mantener una situación y no dar un cambio de innovación, un reposicionamiento de la empresa frente al propio mercado, etc. Incluso el concepto de producto según dónde estés tendrá una nomenclatura y no otra, puede ser un nuevo producto, puede ser fundamentalmente un producto ampliado, o puede ser un producto real. Es necesario empezar a desmenuzar cada concepto.

Lo que no somos capaces de comunicar es que muchas de esas empresas han crecido, en parte, gracias al diseño. Si incorporas diseño habrán otras variables que te harán crecer, porque el crecimiento no es solamente imputable a lo comercial o a la producción, sino que a través del diseño también fundamentalmente nos proyectamos, posicionamos etc.

El problema surge cuando no hacemos esa lectura, no comunicamos y no significamos. Hoy hemos visto algunos ejemplos de moda, en lo cual lo que realmente está en contacto y soporta diseño siempre es una cualidad del producto, diseño viene formalizado a través del producto, y ahí no está, no es evidente la prospectiva, tendríamos que transferir la capacidad de ver cómo hay prospectiva y cómo hay innovación, y, fundamentalmente, cómo existen acciones de generación de ideas. Luego, algo

importante a tener presente en las caracterizaciones con nuestras empresas para dimensionar qué es lo que deben de cambiar, es qué es lo que están intentando incorporar.

Bueno, tenéis el caso de Camper, yo creo que Camper es una empresa transnacional, una pyme; vais a Mallorca y aquello es como si fuera un taller de artesanal y tiene un laboratorio de prospectiva, están operando con hoteles. Lo último de innovación dentro del marco de Oslo es la modificación del concepto de identidad corporativa, se han cargado las ideas de las tiendas homogéneas; las tiendas son distintas en todo el mundo, ¿para que? Para provocar el peregrinaje: yo voy a Nueva York y ya, me voy a al tienda de Nueva York, para ver el santuario Camper en Nueva York porque no hay ninguno igual. Si no me voy a la de Madrid, a la de Valencia o a al de Londres. Bueno, pues cómo innova a través del diseño una empresa que, vuelvo a repetir, es una pyme que su capacidad productiva está distribuida por todo el mundo y que es una empresa que ha generado imaginarios, formas de moverse, etc. En el sector *gourmet*, en el sector de alimentación estamos viendo cantidad de productos que están materializados lo que sería el ADN del producto a través del diseño. Estamos asesorando, marcas, empresas, que están creciendo también gracias al diseño. Como decíamos ayer, y ya en el territorio que más nos incumbe, normalmente tenemos al diseño estereotipado a través de dos cualidades: forma-función, que para mí serían las competencias tradicionales. Yo soy diseñador, sienta a un diseñador en tu mesa y tendrás éxitos, un diseñador te hará un proyecto, te hará un buen producto, en teoría, y parece ser que tendrás éxito. Bueno, el hecho de centrarnos en esa actividad, fijaros, es un espacio-tiempo muy reducido. Hay que pasar del desarrollo de una idea al hecho de valor, por entremedio la variable innovación y anteriormente la variable diseño como elemento de coordinación de articulación. Creo que estaréis de acuerdo conmigo que la acción proyectual la asumimos a través del diseño de detalle, lo que democráticamente está incluido en todas las escuelas de diseño del mundo. Si todos nos movemos en el modelo bauhausiano, tendremos mejores o peores profesores, pero todos nos movemos en el mismo ideario. De ahí se hace necesaria una relación estrecha con la ingeniería del producto, para ponerla fundamentalmente en producción y que no ocurran las cosas que hemos visto esta mañana.

Nosotros decimos que no puedes competir por diseño: o tiene diseño ya incorporado, y perfectamente incorporado, o no entra al juego. Podemos trabajar con Phillippe Starck, podemos trabajar con Patricia Arquiola, podemos trabajar con cualquier diseñador famoso y reconocido. Podemos trabajar con cualquiera, según el estadio, por supuesto; el potencial tradicional diseño es soportado por los grandes creadores, está democráticamente distribuido en el planeta, igual que están las tecnologías. Si ustedes

tienen dinero pueden incorporar tecnología, no hay problema; si tengo problemas financieros, los resuelvo. Quizás mi problema no es el diseño, sino que no tengo la financiación para que mi empresa sea solvente, entonces el diseño no va a ser la solución. Del mismo modo, si los problemas son de logística. Siempre acudimos al diseño como tabla de salvación, varita mágica o hada madrina; en muchos casos son hadas madrinas. En otros no, en otros las empresas saben muy bien cuál es el potencial y cómo puede incrementar el estilo propio, el ideario, abrir un territorio de exploración, incorporar nuevos lenguajes. Pero eso cabalmente está estructurado.

Esa gente nos provee lo que hay, mucho de lo mismo. Si tomamos el manual de Oslo veremos que esos productos, me voy a atrever a decir que la de silla de plan de Konstantin Grcic sería un factor de innovación, pero en el resto no ha habido ninguna innovación, simplemente son nuevos modelos. ¿Por qué innovación? Porque han desarrollado un nuevo material, un polímero con capacidades mecánicas de un metal y la flexibilidad o la especialidad que tiene un plástico, y en un inyectado realiza tramados enrejados con una geometría variable en su caracterización de perfiles... Bueno, hay ahí una innovación y una conjunción de muchas de las cuestiones que planteábamos anteriormente, y lo mismo está ocurriendo en todos los sectores. Vamos al sector de modas: tenemos a los grandes divos y los grandes divos nos dan las colecciones.

A Mariscal lo podemos mañana tener trabajando sin problemas, siempre que entremos en el juego de cuál es su estatus, qué es lo que propongo, si soy capaz de incentivarlo con un proyecto y, claro, si no tengo cultura de diseño, ¿qué es lo que le voy a comentar con respecto a mi producto? ¿Qué es lo que le voy a transmitir, con qué lo voy a motivar, fundamentalmente, a emocionar?

Querer centrar en el diseño la solución para que la empresa consiga una diferenciación sería realmente aportarle poco. En los últimos años hemos vivido con una autocomplacencia, como os comentaba ayer, del diseño como arma letal, que se amolda a cualquier envase, a cualquier necesidad; eso es peligrosísimo, nos ha hecho perder todos los ideales, todas las variables que definían la ética, el posicionamiento, la visión que tenía del diseño con respecto al mundo.

Pongamos como ejemplo el caso del aceite de oliva. No pongo en duda que Phillippe Starck ha hecho el ejercicio de caracterizar una marca, a través de las características y un juego semántico. El sector del aceite es un sector madurísimo, no hay quién entre, porque las cien empresas productoras están casi todas en Andalucía, aunque después se exporta el aceite y lo envasan los italianos. Bueno, Phillippe Starck desarrolla la línea de envases, incorpora

o recupera aspectos tradicionales, la hojalata mantiene mejor el aroma y de una forma mucho más adecuada; actualiza ese planteo, pero fijaros que él está detrás de ese posicionamiento; la sacralización a través de una figura mediática le permitió a la oliva no gastarse un duro en publicidad y apareció en todas las revistas de Latinoamérica. O sea, no ha invertido nada en comunicación. Los ceros que le han pagado a Phillippe Starck los han rentabilizado muy bien. ¿Qué ha generado? Al día siguiente ya lo habían copiado, ya lo habían neutralizado. Eso está llevado a todos los territorios, en este caso es el *gourmet*. Pero coger el sector cerámico: si llaman a grandes creadores validan, a través de su reconocimiento en otros segmentos, el hecho de la sacralización, la banalización, y dan una idea que se percibe como de producto altamente de lujo.

Tenemos que abrir nuevos ámbitos para el diseño que en la empresa son estratégicos. Primero, un sería el tema de investigación. ¿Por qué el diseño en nuestras empresas no está incorporado en las áreas de investigación? Porque nuestras empresas realmente no hacen prospectiva o no interactúan con su entorno. O, como decíamos ayer, las empresas no se hacen fundamentalmente en el entorno. Una empresa está en un macro entorno, está todos los días recibiendo impactos, estímulos. Pues, de alguna forma, podríamos empezar a plantearnos la satisfacción de acercarnos a qué es lo que tenemos que hacer frente a esa realidad que nos está condicionando, que nos está dando oportunidades o que nos está desviando de nuestras propias lógicas. Pero lo que sucede es que copiamos salvajemente, ¿para que voy a hacer ese esfuerzo? Si alguien me va a decir qué es lo que voy a tener que hacer.

Nosotros tenemos identificadas toda una serie de herramientas, algunas propias, otras de otras disciplinas, adulteradas, transformadas y que incorporan conocimiento al ámbito del diseño. Son bases que conectan a fuentes de información y que permiten a la empresa posicionarse de forma relativa frente a ese contexto. Luego incorporaremos la función diseño en ese territorio, porque aporta visualización. Fijaros que eso a nosotros nos permite llegar a una primera fase de búsqueda de oportunidades, a través de primeras ideas, primeras conjeturas, es decir, lo que nosotros denominamos el primer *brief*. La empresa dice que su problema puede ser que debe ampliar la gama de productos, es posible que la idea de respuesta sea diversificar el marco de la actividad, es posible que sea modificar características o estándares del estilo propio de la empresa, esas son las ideas creativas. Bueno, el hecho de trabajar con esas primeras ideas, haberlas podido evaluar, nos permitiría trabajar el segundo *brief*, por lo cual pondría en marcha al diseño del concepto. Esto es exigente en nuestras pymes, lo decíamos ayer, los conceptos de innovación viene fundamentalmente estructurada por los líderes y en todos los sectores. En el sector muebles, todo el mundo

va a Milán a canibalizar Milán, vampirizan todo lo que hay, absorben todo lo que pueden y encima lo hacen mal. Bueno, para nosotros el concepto de diseño incluye ese aspecto fundamental de investigación, donde de alguna forma esas ideas las hemos tamizado a través de los requerimientos claramente definidos de la empresa.

Veamos como ejemplo a Terence Conran que inventa en la década de 1960 Habitat, un estilo de vida a través de la distribución y se la compra IKEA. Terence Conrad traduce el concepto del diseño escandinavo y el organicismo y lo actualiza, lo proyecta, lo sensibiliza, lo introduce al mercado. Ahora se dedica a vivir y ha desarrollado restaurantes por todo el mundo. Ha pasado fundamentalmente de esa cultura sensitiva del estilo de vida, al estilo del paladar, el estilo del deleite, del aroma, de la textura que está de moda. Quizás desde un posicionamiento muy concreto, esto perfectamente podría ejemplificar cómo esa acción de investigación permite a la empresa subsistir ante los cambios.

Bueno, como decíamos, esa fase de conceptualización nos llevaría a incorporar hasta ese nivel una actividad nueva, que diversifica fundamentalmente el marco de la propia empresa. A partir de aquí tendríamos la capacidad de ver el tercer *brief*, que es que habitualmente nos dan los diseñadores proyectuales. Entonces, yo ya sé qué es lo que quiero, lo comunico y, después de todo ese trabajo, la empresa sabe qué es lo que quiere.

Si a eso agregamos que empieza haber cierta recepción favorable de la manera de operar de los diseñadores veríamos que tenemos la situación propicia. Fijaros que nuestra lógica no es lineal, como la de los ingenieros, sino que se acerca más a cómo se han movido el mercado últimamente. Es decir que desde el diseño observamos, analizamos, utilizamos herramientas, y la realidad empieza a ser observable por parte de las empresas porque encuentra que la lógica de la visualización o de la visión del diseño empieza a ser más paralela a la realidad, a lo que realmente ocurre en ese entorno altamente desestructurado, altamente poroso.

Todo eso lo tenemos que integrar dentro de un espacio restrictivo como es el de la empresa, que es el de cuadrar las cuentas. La cultura de la empresa necesita protocolizar de una manera rígida el control y los resultados de todas aquellas inversiones. Necesitamos fundamentalmente asumir toda la acción de protocolo, a nivel de la operativa que tiene una empresa. Nuestra lógica se mueve con otro dinamismo, tiene otros parámetros, yo creo que la geometría circular podría representar esa acción fundamentalmente más dinámica, más de transformación, adecuación continua, que está produciéndose a través de la visión que desde la disciplina del diseño incorporamos.

En cuanto al modelo, hay una primera parte que es insoslayable, inevitable, tenemos que explicar qué es diseño. No hay una única fórmula, hay quizás otras formulaciones, hay otras caracterizaciones del potencial que debe incluir el diseño y que debería de ser claramente explicable a mi cliente. Lo que va a incorporar esto y qué condiciones lleva, qué repercusiones va a tener, qué más esfuerzos suponer. Con el modelo deberíamos entender o explicar cuál es el alcance del diseño como proceso dentro de la empresa, como tecnología, como función en la empresa. Yo lo explico más como algo que debe de supeditarse la empresa y no la empresa supeditarse al diseño, porque habitualmente desde el diseño queremos supeditar a la empresa, que hagan lo que el diseñador quiere. Es habitualmente un punto de inflexión, es importante clarificar, porque eso es lo que nos va a permitir a nosotros indagar sobre nuestra empresa. Habitualmente cuando me llama una empresa pongo una cita luego de 15 días para que me dé tiempo de conocer todo lo que pueda de esa empresa. Y le hago casi una autodiagnósis *a priori*, pensar en si hay errores de posicionamiento, incluso para poder tener una posible alternativa de posicionamiento, ¿porqué? Porque yo lo que quiero garantizar a mi cliente es seguridad, mostrarle que conozco el territorio. No solamente su mercado, no solamente su sector, sino muchas de sus características. Es una falta de talante que te llamen para un servicio y que lo desconozcas absolutamente. Algún detalle que debéis tener con respecto a él. Entonces, si yo tengo un modelo *a priori*, yo ya tomo a esa empresa y le paso por el tamiz. Ya tengo una imagen sobre la cual voy a poder apoyar o asentar muchas de las acciones, muchos de los comentarios que le voy a poder plantear; esa acción de diagnóstico, por supuesto después hecha de una forma rigurosa, me permitirá plantear cuáles son los requisitos previos para que yo trabaje con esa empresa. Si yo no he observado, no detecto un compromiso de la gerencia de la empresa con el diseño, no continúo. Primero, porque no tengo garantía de que en un año vaya a cambiar mentalmente ni de que en un año lo vaya a hacer suyo, y de esa forma vaya a progresar. Pero como encima voy a cambiar algunas cuestiones dentro de la empresa, puedo ponerme en contra a algunas áreas, entonces si la gerencia no acompaña, realmente me voy a ver torpedeado, no voy a durar ni tres días en la empresa. Voy a exigir que se me dé un modelo estratégico claro, hasta que no se me designe la estrategia de la empresa, cuáles son los valores, por qué estamos compitiendo, etc. yo no quiero empezar a trabajar en esta empresa, porque es una caja de grillos.

Bueno, por último, importantísimo, sería una gestión especializada, no vale que gerentes se hagan cargo del diseño, no tienen tiempo, no vale que el sobrino del gerente se haga cargo del diseño. No vale que el responsable de la oficina técnica se haga cargo del diseño, necesitamos que la gerencia tenga una pata que le apoye. Veremos qué

política es la adecuada, podrá ser interno o una persona externa que venga a tiempo parcial y que asuma fundamentalmente todas aquellas funciones de tutelaje de garantizar que durante ese período, haya una continuidad. A partir de ahí se realizaría entonces la programación, es decir, qué es lo que tendríamos que estar haciendo, qué es lo que tendríamos que estar modificando, incorporando, a nivel estratégico; por ejemplo, definir el posicionamiento del diseño dentro del valor de la empresa, si es una actividad puntual o es una actividad continuada. Yo he tenido empresas que puntualmente necesitan diseño cada tres años, y un diseño meramente de enmascarar, de estilizar, porque son empresas que van a precio y a producción, y otras que no, que lo necesitan cada año, incluso lanzar dos colecciones o una colección cada año. Eso implica una importancia, una gravitación importante, para definir al estilo de la empresa. Trabajar con los valores, las características estructurales. Debemos decidir sobre qué temas están trabajando para poder generar una diferencia, una caracterización al producto.

A nivel estratégico deberíamos decidir en qué áreas nos vamos a apoyar, y entonces cómo las vamos a equilibrar, qué importancia tiene la comunicación, qué importancia tiene el producto, qué importancia tiene los espacios positivos, la arquitectura u otras actividades, como encontrar sectores de diversificación. Eso lo vamos a hacer con recursos internos, recursos externos, recursos mixtos y con cuánto dinero. Hay que prever que eso tiene un costo. Cuando pasamos ya a la planificación de programas y proyectos, estaría ese nivel en el cual empezamos a activar acciones que son a tres, a cuatro o a cinco años. Vamos a incorporar ciertas tecnologías o ciertas actitudes en nuestros productos que nos implican investigar sobre cómo ensamblarlas. Al no haber todavía proyectos definitivos, implica desarrollar acciones o, a lo mejor, colaborar con la universidad o con equipos externos de exploración. Un producto para dentro de doce meses, si lo tengo que llevar a feria en Milán, tengo que activar toda la mecánica que habitualmente es más antidemocrática, debemos tener el *brief* perfectamente comunicado, debemos desarrollar toda la logística económica y, fundamentalmente, recursos humanos para seguimiento.

Luego, el modelo de alguna forma debe ser claro para la empresa. Decidir qué es lo primero que se hace, operar a través de determinada dinámica e incluso lo estructuraremos en tiempos a corto, a medio o a largo plazo. Como decíamos, todo eso tiene un punto crítico, que es este. He visto de forma insistente en toda Latinoamérica, en todos los proyectos institucionales que he ejecutado, con capital de riesgo, que venían otros compañeros, de otras nacionalidades y tabula rasa, había que levantar todo. Pero ese es un contexto, una cultura, una manera de entender el mercado. Lo que hay que analizar es el

problema de determinar a dónde se quiere llegar, homologarse, diferenciarse. Pero asumamos fundamentalmente la responsabilidad de decir “yo, entiendo a mi empresa, yo desentraño mi empresa, yo sé qué es lo que puedo decirle con categoría, con sensatez, con sentido común qué es lo que ha de haber, hacia la acción del diseño”. Y bueno, ese es el modelo, no tiene ningún secreto, es fundamentalmente un modelo extraído desde una experiencia de acierto y error, acierto y error, sobre modelos, vuelvo a repetir empresas pequeñas y medianas de sectores tradicionales y algunas de sectores tecnológicos.

Me gustaría ahora mostraros un caso, son cinco minutos de video, para que vierais un poco cómo se explica a un empresario, en este caso a una empresa. Está en catalán, porque los catalanes son catalanes y me parece muy bien, lo que pasa es que a un nivel internacional, entonces lo que está en castellano está con subtítulos, yo creo que se puede ver bien, incluso, bueno, para mí es entendible.

#### Video 1

**MLL:** Es muy escueto, por el tiempo que dura no puede explayarse. Nani Marquina es realmente diseño, lo tiene interiorizado todo el equipo de la empresa. Entonces la cultura del diseño se transpira, por lo cual realmente a través del diseño como valor estratégico la empresa puede quizás proyectarse en mayor medida a otras cuestiones. Aunque habéis observado todos los factores de investigación, desde buscar entornos que proveen de una sensibilización a través de culturas, maneras de hacer, son muy importantes pero quedan en un segundo nivel. El protagonismo lo lleva el diseño porque es el plasma, el elemento que une al equipo humano que, por otra parte, es un equipo humano reducido, es una pequeña empresa catalana. Este otro caso es todavía mucho más pequeño, mucho más joven.

#### Video 2

**MLL:** Bueno, habéis observado que incluso como modelo de empresa, podemos decir que están ambas en la categoría de ser casi editoras, en el caso de Nani Marquina no de forma global, pero sí con un nivel de externalización de procesos por los cuales el nivel medio es el núcleo de la empresa. Se trata de una empresa que, de alguna manera, tiene ese posicionamiento gracias a muchas de sus características y cualidades, pero después el equipo humano a nivel de segmento medio, o a nivel de la toma de decisiones, la producción importa muy poco en ambos casos. En el segundo claro, es decir, el coger una camiseta y estamparla no tiene ningún problema, pero ¿cuál será la progresión si la empresa consigue ir proyectándose en el futuro dentro del territorio moda a través de los productos más sofisticados? Será siempre el núcleo de toma de

decisiones donde realmente se encuentra valor, lo que va a dar esa capacidad de ser creativos, de ser innovadores, de estar fundamentalmente orientados hacia esa acción de construcción de mercados.

Para cerrar fijaros que lo que he intentado plantear o discutir con vosotros es, ante un momento actual como el que estamos de crisis, la ruptura de paradigmas. Es cuando más tenemos que perfeccionar el modelo de integración. Los modelos del pasado ya no van a funcionar. Tenemos que inventar nuevos modelos, por eso os planteaba el primer día la necesidad de rectificar el ADN, la genética del diseño; en base a eso podemos quizás vislumbrar de qué manera podemos trasladar, transferir ese potencial al marco específico de la empresa, sabiendo que también va a adoptar fisionomías, fórmulas y tipologías que nos van a ser extrañas o que nos van a generar rupturas con elementos que nos tenemos muy asentados. Luego, estamos en situación de poder provocar fundamentalmente ese cambio, lo que sí tenemos que huir es de los estereotipos del comportamiento tradicional, las capacidades tradicionales, todos aquellos elementos que nos genera una auto-complacencia por que nos es fácil movernos en ellos.

hecho algunas preguntas, o que no has analizado cosas. Por ejemplo, ayer hablábamos del manual de Oslo. Has analizado tu contexto, a lo mejor el contexto es el que te está diciendo que no hagas nada. La otra cuestión es que habéis dicho que son diseñadores y empresarios, ¡uy dios mío, qué fórmula! Te puedo decir que esa fórmula ha sido virtual, y mucho del tejido de diseño español está basado en esa fórmula, y en este momento están en crisis, son dinosaurios que van a morir y que no son regenerables. Nunca han sido empresarios, han sido cosas híbridas, y las cosas híbridas no funcionan bajo ese planteo. O dejas la gerencia, o asumes el diseño. Porque llega un momento en el que hay que tomar decisiones. Luego, tal vez tus capacidades de indagación están muy mermadas por una óptica que es muy reducida, busca más óptica, busca asesoramiento, busca cómplices que te ayuden a ver realmente esas alternativas. Y analiza el contexto, la empresa se hace del entorno y el entorno se hace en la empresa. Detecta cuáles son esas variables. Si no hay un análisis, una relación estrecha, una interacción dialéctica con el entorno, no me he orientado en el mercado, me he orientado al producto, y me he orientado a mi autocomplacencia.

## Preguntas del público:

### Pregunta 1:

**Nosotros tenemos una empresa y somos diseñadores. Con todo esto que vos has estado explicando estos dos días nos sentimos muy identificados, con los dos ejemplos que diste; ¿qué pasa si a pesar de estar haciendo todo ese tipo de cambio de cabeza, y aplicando una serie de conocimientos, o sea intentando hasta educar a tus clientes, las cosas no funcionan? ¿Qué hacer en esa situación como empresa pequeña, que no tiene un potencial para intervenir en sus clientes de forma profunda? No sé qué camino se puede seguir en ese sentido, vos hablaste de casos que son exitosos, qué pasa cuando no lo son a pesar de todo.**

**MLL:** Podríamos hablar de otros casos que no han sido de éxito porque no han conseguido quizás relevancia, posicionamiento, pero que están subsistiendo, o empresas que no son de reciente generación, empresas maduras, que en este momento están en situación de crisis o situación de desconcierto porque han perdido realmente todos los referentes, pero que están subsistiendo porque quizás tengan otros pies, otras plataformas por las cuales puedan tener una cierta capacidad de estar estabilizadas. Pero a mí me gustaría, porque eso no se puede contestar, devolver la pregunta de alguna forma. Por lo que me has dicho y empiezo a suponer, si tú no tienes una contestación de por qué no estás funcionando, es porque no te has

## **Hugo Kogan entrevista a Tridimage** Hablando de negocios

Las proyecciones pueden verse en el CD que acompaña a esta publicación.

### **Hugo Kogan**

Es presidente de la Red Amigos CMD, coordinador académico de la carrera de Diseño Industrial y profesor de la carrera de postgrado Gestión Estratégica de Diseño de la Universidad de Buenos Aires. Es además miembro honorario de la Asociación de Diseño Industrial (ADI) de Buenos Aires y miembro ejecutivo del Centro de Investigación de Diseño Industrial y Gráfico del INTI.

### **Adriana Cortese**

Es una de las directoras del estudio Tridimage. Tridimage es la agencia de diseño de packaging más premiada de Latinoamérica, ganadora de tres premios Pentaward (el primer y único concurso mundial dedicado exclusivamente al diseño de packaging), Packaging Design Makeover Challenge 2007, premio a la Exportación Argentina, POPAI y finalista del International Young Design Entrepreneur of the Year Award.

**HK:** Hablamos con diseñadores independientes que están trabajando en el mercado o diseñadores que están integrados a empresas y trabajan dentro de las empresas, y tenemos pocas oportunidades de tener una conversación, una charla con empresarios del diseño. Es decir, personas, profesionales que han armado una empresa a nivel mundial en la Argentina, y que tienen una experiencia acumulada de muchísimos años en mercados internacionales y en el mercado nacional. Entonces hemos considerado importante y ellos han tenido la amabilidad y la gentileza de aceptarlo, que nosotros podamos hacerles algunas preguntas para ir interpretando y entendiendo de qué manera funciona una empresa de diseño. Digo empresa porque esto excede a la palabra *estudio*; *estudio* a mi entender personal tiene que ver con una etapa romántica de nuestra profesión. Yo creo que en un momento determinado los diseñadores arman serias empresas de diseño que funcionan articuladas exactamente como cualquier buena empresa internacional, en todos los sentidos.

Tridimage es una compañía integrada por tres diseñadores de muy buen nivel, tres diseñadores industriales, a quienes yo conozco hace muchos años, por suerte. Cuando uno dice, bueno estamos haciendo *packaging* de alto nivel, alto nivel mundial, uno se imagina diseñadores gráficos trabajando intensamente en esto, pero los creadores de esta compañía son diseñadores industriales. En el caso de Adriana, es diseñadora industrial y diseñadora gráfica, pero sus socios son diseñadores industriales, y de alguna manera esto también muestra cómo una formación como la que estamos dando en las universidades tienen la amplitud y la calidad suficiente básica como para que un diseñador pueda ampliar el campo de sus servicios y su trabajo. Bueno, si estás dispuesta te voy a hacer algunas preguntas.

**AC:** Cómo no...

**HK:** Si te molesta, podés no contestarlas. Creo que fue Wilde, que dijo que nunca las preguntas son indiscretas, pero las respuestas sí. ¿Por qué nombraron a esta conversación el título de “Hablando de negocios”?

**AC:** Es interesante la pregunta. Particularmente estudié en la década de 1970 en la Universidad de La Plata, y hay dos aspectos que se pueden considerar como respuesta a esta pregunta, que son los siguientes: estudiando la carrera y luego en la práctica profesional, pero mucho más durante la carrera y en las primeras experiencias luego de recibirse, nunca se escuchamos la palabra dinero, o sea, nunca en el ámbito universitario se mencionó la palabra dinero. Y como te decía, esta respuesta tiene dos aspectos, porque no es solo ganar dinero uno, para mantenerse como persona y sobrevivir en una sociedad, sino también hacer ganar dinero a otras personas que, en este caso, son las

empresas. Entonces nos parecía que era interesante plantearlo desde esa mirada, el diseño como un buen negocio; es un negocio y es un negocio tanto para aquellos que lo practican como para aquellos que requieren de la práctica del diseño, por eso nos interesaba hablar de negocios.

**HK:** Está muy bueno. No es fácil hacer que una empresa de diseño sea un negocio.

**AC:** No, es una construcción cotidiana, larga, muy esforzada, con muchos ideales, porque cuando uno habla de dinero parece que deja los ideales de costado, y no es así. Creo que el mayor desafío que tenemos es conservar la pasión y la emoción todos los días, cuando vamos a la empresa, a Tridimage en este caso, y al mismo tiempo saber que además de esa pasión, necesitamos ganar dinero para que esta empresa se retroalimente, para cerrar nuestras cuentas y también poder vivir todos. Vivir. Digamos que la situación de que un estudio de diseño, como vos dijiste, puramente romántico, como nos enseñaron en la universidad, sea una empresa donde se gana dinero y haga ganar dinero a otros, son las dos vertientes de esta respuesta. Siempre hay que mantener viva, por lo menos en nuestro caso, la llama de la pasión y de la emoción por el diseño. Todos los días nos levantamos felices de tener la posibilidad de ir a trabajar a Tridimage, y también con la preocupación o la ocupación de que ese trabajo que nos da tanta felicidad, nos reporte también beneficios económicos.

**HK:** Ganar dinero para tener el placer de diseñar. Otra pregunta que tendría para hacerte y vinculado a esto anterior es si el diseño es un buen negocio para las empresas clientes de estas empresas de diseño.

**AC:** Sí, por supuesto. Digamos que en esta sociedad en la que estamos, lo dijo acá el joven que me precedió, se necesita ganar dinero, tener retorno. Realmente es un mundo competitivo, también adopto las palabras de Manuel, en donde los consumidores son absolutamente inteligentes, están ávidos de nuevos productos, y además saben exactamente qué les gusta, qué nos les gusta, y tienen un alto nivel de exigencia. El diseño es un aliado estratégico de cualquier empresa se dedique al rubro que sea. Digamos, es fundamental la presencia del diseño en la empresa como parte integrante de ella, y también al decir de Manuel, en conceptos con los que concuerdo, el hecho de que el diseño tiene que ser una realidad cotidiana en la empresa, no una realidad puntual de quince días, un mes, cinco meses, y después un año en donde no se lo tenga en cuenta. El diseño es, realmente una disciplina más amplia que la respuesta concreta y puntual a una determinada situación.

**HK:** ¿Ustedes tienen *feedback* con las empresas vinculado al éxito de sus trabajos en ellas?

**AC:** Habitualmente las empresas son bastante reticentes en dar números o *profits*, o todo aquello que tenga que ver con sus análisis, pero por ejemplo en el caso de Cunningham, que después lo vamos a ver, la empresa vendió 14 millones de *packs* en el primer año de lanzamiento. Para el mercado de la Argentina es una venta interesante y promovió su participación en el mercado. El éxito de los productos hace al éxito de las empresas, y el éxito de las empresas se trasmite hacia los diseñadores a través del reconocimiento, la recontractación y, cuando todo eso funciona, el diseño empieza a considerarse como una parte importante y fundacional en la continuidad del desarrollo de la empresa.

**HK:** Si bien, ya algo comentamos de todo esto, hay una pregunta concreta, ¿en qué sentido el diseño agrega valor a la empresa?

**AC:** El diseño hace que los productos tengan una razón de ser absolutamente concreta. Cuando se realiza un diseño de *packaging*, que es nuestra especialidad, nos inspiramos siempre en el espíritu de la marca, en el concepto de la marca, y cuando los productos resultantes de esa inspiración, encaran fehacientemente los conceptos y los valores de la marca, esto se ve replicado en millones de productos; por consiguiente, el valor de la marca se extiende y se profundiza, y ahí es donde se genera valor. Esto ocurre tanto si se trata de una empresa consagrada como en una empresa naciente o una *Pyme*.

**HK:** Una pregunta que yo creo que es central en nuestro trabajo, en nuestra actividad, es si el diseño es un servicio.

**AC:** Creo que no. Una vez leíamos en Tridimage un libro, muchas veces leemos en conjunto y debatimos. Leímos un artículo de un libro que daba un ejemplo fantástico, lo voy tratar de reproducir de manera cercana a lo textual, decía más o menos así: cuando uno va por primera vez a una ciudad que no conoce, contrata los servicios de un taxi y le dice al taxista estoy en el aeropuerto, quiero ir a tal lugar. El taxista, según su criterio, lo deja en ese lugar. Eso sería un servicio. Ahora, aquí suscribiendo lo que decía el libro, estamos convencidos de lo siguiente: el diseño no es un servicio como el del taxi, sino que sería en este caso, un asesor de transporte. En ese sentido, nuestro cliente, nos dice “nosotros queremos ir a tal lugar”. Nosotros tenemos que ofrecer un abanico de posibilidades: para ir a tal lugar tiene estas alternativas, puede ir en un taxi, le va a costar tanto, tiene estas ventajas, estas desventajas; puede tomar un yate, que va a tener estas ventajas, va a costar menos, pero va a tener que parar en hoteles, puede alquilar un auto e ir por sus propios medios por GPS etc. En realidad, el diseñador es un oferente de alternativas posibles para llegar a un lugar o a un resultado posible. Y entonces, lo que no se debe hacer es llevar

al cliente de un punto al otro, hacer el trabajo y terminado, se busca otro “pasajero”. El diseño propone un trabajo mucho más amplio, estratégico, es más un aliado estratégico de la compañía que a uno lo contrata.

**HK:** Ahora, esto supone que entonces la tarea, según vos la describís, del consultor en diseño o diseñador, se extendería más allá del hecho específico del diseño o de la solución solicitada.

**AC:** Sí, porque es nuestra obligación tener una mirada muy amplia, porque el cliente es experto en los problemas que tiene, y nosotros vamos a ser expertos en las soluciones que le podemos dar a esos problemas. Entonces la mirada debe ser amplia, debe ser abarcativa, y uno no se tiene que parar en el problema, generalmente se tiene que parar unos pasos más atrás y tener la mirada lejos. Entonces la asesoría generalmente puede abarcar un amplio espectro. Después lo podemos analizar más en detalle, pero siempre hay con la mirada de lejos, la mirada desde el cielo, y los pies en la tierra.

**HK:** De acuerdo con lo que estuve viendo hoy, tienen proyectos desarrollados para empresas muy grandes, otros para empresas aparentemente medianas, y otros seguramente para empresas pequeñas. ¿Qué diferencia encuentran en la tarea específica del diseño y desarrollo de productos en cada uno de estos casos?

**AC:** Bueno, en general los proyectos para grandes empresas en general son proyectos que van un poco más lentos en cuanto a su desarrollo porque hay muchos actores involucrados. La empresa tiene generalmente una trayectoria, tiene un estilo, por lo cual se define partir de la confluencia de muchos más departamentos. En general toman decisiones un poco más conservadoras y es más difícil moverlas en algunos aspectos; otras veces se te plantea innovación, pero, por lo general es una mirada un poco más clásica.

Las *pymes* son en general más dinámicas, tienen todo por hacer, las decisiones se toman bastante más puntualmente y, generalmente, de manera más veloz. Entonces son muy ricas las experiencias entre ambas. No creo ser muy temeraria si afirmo que siempre una experiencia enriquece la otra. O sea, la experiencia de trabajar con grandes empresas siempre nos hace mejores profesionales para interpretar y trabajar con las pequeñas empresas, y el conocimiento de las pequeñas empresas, con todo lo que eso implica, el compromiso más personal, nos ayuda a humanizar, de alguna manera, el trato con las empresas más grandes.

**HK:** Hay una pregunta que me quedó picando al principio, cuando ustedes trabajan con una gran empresa, grandes

compañías internacionales, sin duda sucede que hay una tarea mucho más extensa porque tienen que transitar muchos escritorios. Ahora la razón por la cual esto es una tarea mucho más larga, ¿es porque la organización es así? ¿O porque, por ejemplo, los manuales que indican cómo hay que trabajar llevan etapas que hacen más complejo el desarrollo? ¿O porque hasta los directores son empleados, temen la toma de decisiones y van pasándose el asunto hasta ver quién pone el gancho para aprobar una determinada tarea? En su experiencia, ¿esto pasa por una cuestión burocrática, por una cuestión de normas, o por una dificultad de decisión?

**AC:** En tu consulta diste una descripción muy ajustada de la situación. Hay un poco de todo. Nosotros trabajamos con empresas muy grandes medianas y Pymes. Las grandes empresas tienen grandes plantas. Entonces generar cambios en un empaque o un *packaging*, en general cualquier cambio, lleva, acarrea un cambio muy rotundo. Grandes cambios a nivel de logística, a nivel de las herramientas, de procesos. Problemáticas de este tipo. Esto es un tema.

Otra cuestión es que hay muchos estamentos de la empresa involucrados en el proyecto, con lo cual, todo tiene que pasar por tantos filtros y por tantas miradas que todo el proyecto generalmente se va haciendo un poco más lento. También es cierto que, como decías recién, el broche final se lo tiene que dar alguien, y en general eso no ocurre, como sí muchas veces ocurre en empresas Pyme. Se pasa por innumerables validaciones, filtros, *focus groups*, testeos de todo tipo, testeos con consumidores, testeos *online*, *offline*. O sea, existen todo tipo de pruebas para que cuando el producto se lance sea una operación de conjunto. Entonces hay distintas escalas de proyectos, y está muy bien, uno tiene que saber que tiene que adaptarse a ambos tipos de estructuras, tener flexibilidad, comprensión, mucha paciencia y, sobre todo, escuchar. Nosotros tenemos que escuchar más que hablar, hablamos después a través de nuestros diseños, pero escuchar y preguntar, más que opinar.

**HK:** Sí, correcto. Dice un amigo que se llama Ronald Shakespear que los diseñadores somos una gran oreja. Esto que le preguntaba recién a Adriana es porque si nosotros hacemos una comparación con un producto, no con un *packaging*, cuando una empresa lanza un nuevo producto las consecuencias de este lanzamiento –es decir, lo que pasa en el mercado con el nuevo producto– no son tan claras, es decir, ¿funciona bien por el diseño?, ¿funciona bien por la comunicación?, ¿funciona bien por la oportunidad de lanzamiento?, ¿funciona bien porque tiene una nueva tecnología apropiada para el consumidor adecuado? En cambio el *packaging*, a diferencia de esto, habla por sí solo, está en la góndola, está ahí instalado solito. De allí que la habilidad y capacidad de comprensión

del mercado, de los consumidores al que está dirigido, de las características propias del que va a tomar una decisión en dos puntos para tomar un producto en la góndola, tiene un valor muy particular, y entonces es lo que genera el altísimo grado de dificultad para dar una respuesta realmente valiosa acerca del valor real que agrega al producto. A tal medida que yo no tengo ninguna duda, que existen algunos productos que realmente son el *packaging*.

**AC:** Sí, el agua por ejemplo. El agua es *packaging*. O sea, más allá que ahora, hay toda una sofisticación respecto al agua. El agua mineral realmente es insípida, inodora e incolora, y esos son las propiedades fundamentales del agua. Por supuesto que puede haber un grado de sofisticación y una preferencia de marca, pero la diferenciación básicamente se hace por el *packaging*, se vende *packaging*.

**HK:** Así es. Hay otra pregunta. También sobre las diferencias entre las grandes compañías y pequeñas y medianas: el nivel de exigencia.

**AC:** Es muy interesante la pregunta. Así como cuando hablaba recién de la flexibilidad, las grandes compañías tienen muchos departamentos que van brindando información y uno tiene que ser, en la medida de las posibilidades, el interlocutor y el aglutinador de todas las experiencias, los saberes y las exigencias de cada uno de los departamentos. Entonces, el departamento de *marketing* va a tener sus requerimientos, compras los suyos, producción también, y así sucesivamente. Cuando se trabaja en una pequeña empresa, el diseñador se convierte prácticamente en un socio más, dado que las pequeñas empresas no tienen en general tantos departamentos, sino un gerente general, un gerente de *marketing*, pero a veces el gerente de *marketing* tiene un asistente, y ahí se termina todo. Entonces lo que nosotros tenemos que hacer es tener siempre una visión macro y convertirnos en un aliado en donde vamos asesorando desde un poco más atrás de la necesidad puntual, a veces creamos desde el alma de la marca, el nombre, asesoramos cómo salir, cómo hacer la página *web*, digamos que uno se convierte en un socio. Es complejo, porque a veces no están muy determinados los límites, pero generalmente uno se termina involucrando en muchísimas áreas, lanzamiento, en muchas otras instancias. La verdad que es desafiante en ambos aspectos. En un caso se trabaja de manera un poco más objetiva y en la otra se involucra hasta desde lo afectivo. A nosotros nos agradan las dos instancias; hemos tenido enormes satisfacciones trabajando con empresas pequeñas a las que hemos visto nacer, hemos ayudado como parteras, viéndolas nacer, poniéndole el nombre, hasta viéndolo cómo ganan premios o cómo entran a mercados imposibles. Y, con grandes empresas, la satisfacción es muy grande dado que superado los filtros, el producto se vende a lo largo del mundo en países y mercado inauditos. Es interesante

viajar y encontrarte con “tu” producto, vendiéndose en un supermercado lejano.

**HK:** Sin ninguna duda, y ya que estamos en el tema de entusiasmo y la cercanía, ¿existe el cliente ideal?

**AC:** Lo que debe existir es el diseñador ideal, no el cliente ideal. Nosotros nos tenemos que convertir en los diseñadores ideales para los clientes, porque el cliente ideal no existe. Nosotros tenemos que ser los suficientemente inteligentes cuando nos reunimos por primera vez con un cliente, y en las sucesivas reuniones, para captar profundamente aquello que el cliente está necesitando. Entonces nos convertimos en sus diseñadores o sus asesores de diseño ideales; eso me parece más lógico, porque si no, uno se tiene que sentar en el estudio esperando que venga el cliente ideal. Los idealismos no existen. Sí existe, el pensamiento de uno, es decir, pensar qué está necesitando el cliente y acomodar la propia experiencia para tratar de que él entienda lo que estamos pensando de su necesidad y cómo lo podemos ayudar, desde nuestro lugar y *expertise*.

**HK:** ¿Cuál es la diferencia de enfoque, es decir, la estrategia de diseño diferencial cuando están trabajando con una marca naciente o cuando están trabajando con marcas instaladas?

**AC:** Hay una gran diferencia. En Tridimage tenemos la suerte de haber podido trabajar con los dos. Tanto en una Pyme o un pequeño emprendedor como con empresas muy grandes, corporativas. Este tipo de empresas tienen patrones de diseño muy instaurados, y nosotros tenemos que conocerlos e intentar determinar cómo podemos correrlos de esos límites, pero dentro de un todo una macroestructura. Con respecto a las pequeñas empresas, o las empresas nacientes, nosotros podemos darle espíritu al alma de la marca, crear el concepto, siempre por supuesto a partir de lo que el cliente nos refiere. Debemos crear a partir de lo que el cliente piensa o lo que quiere transmitir.

**HK:** ¿Esto no significa que existen casos en que ustedes trabajan como consultores? Cuando ustedes empiezan a trabajar con una empresa naciente, en donde uno trabaja hasta con el *namining*, con la marca, y asesoran cómo presentarse, quiénes son, arman su identidad, ¿el *packaging* viene muchos kilómetros después?

**AC:** Totalmente. Ayer tuve una experiencia divertida. Estábamos almorzando en el estudio, que es una casa con parque. Estábamos almorzando en el parque al sol. Suena el timbre y una de las personas va y me pregunta si yo esperaba a fulano de tal. Le respondo que no, entonces me acerco por el jardín, le pregunto el nombre y me responde que venía de Córdoba, que el encanta lo que hacemos nosotros, tiene un producto y se mandó. Le pregunto si tiene

cita y me responde que no, entonces le pido si me espera cinco minutos a que termine de almorzar. Terminé de almorzar y volvió. Yo me preguntaba quién sería. Entonces me dice que venía de Córdoba, que tiene un emprendimiento de tal producto y venía a comprar envases. Muy simpático de Córdoba, extremadamente simpático. Cuenta que él necesita diseño de *packaging* y que se había venido hasta acá para ver qué era esto del *packaging*. Entonces le dije “vos tenés que empezar con esto, tenés que pensar en la marca, te recomiendo”... Yo no lo conocía, pero sentía una responsabilidad y de alguna manera lo disfrutaba. Entonces le dije que piense más allá de que después trabaje con nosotros. Y que lo primero que tenía que hacer es tener una marca, registrarla, tener una *namining*, que tiene que tener tales características. Le recomendé que entrara a determinadas páginas... O sea, en realidad lo asesoré acerca de cómo, en los términos dentro del *packaging*, él tenía que encarar el tema. Ya que dijo que de esto no sabía nada, bueno, no hay problema. Que él sepa de su producto y nosotros sabemos de lo otro. Mi deber, mi obligación, mi gusto es ayudarlo a entender esa macroestructura que va acompañada del lanzamiento de un producto, aunque después se decida por quien lo desee.

**HK:** Tengo dos preguntas que te las hago juntas. ¿Cuál es la razón por la cual ustedes decidieron dedicarse al *packaging* como empresa? Y ¿qué hace que un diseño de *packaging* de ustedes sea exitoso?

**AC:** Yo soy diseñadora industrial, recibida, y además estudié diseño gráfico. Después trabajé mucho en diseño gráfico y en diseño industrial. Pero ¿qué nos mueve a diseñar *packaging*? Somos amantes del diseño, nos gusta todo el diseño: Phillippe Stark y todo lo que acompaña a los grandes, los consagrados, los medianos, siempre estamos mirando diseño, nos encanta. Pero dentro del diseño, el diseño de *packaging* es el más democrático, es el diseño que está en la casa de todos. Cualquier diseño de *packaging*, aun de un agua que cuesta un peso, es diseño al que se le ponen muchas horas de pensamiento, mucha estrategia, mucho cuidado, y eso después se vende a centavos y está, lo tiene un niño, lo tiene un adulto, está en la casa de todos, y realmente eso nos colma de satisfacción. La democratización del diseño a través del *packaging* realmente nos encanta. A mí me encanta ver un *packaging* ahí descartado, por supuesto no en la calle, lo levanto y lo tiro, pero verlo usado y que ya alguien lo disfrutó, me encanta. ¿Cuál era la otra pregunta?

**HK:** La otra era una pregunta difícil. ¿Cómo se llega a la decisión final en cuanto al *packaging*? Porque existen los testeos, pero lo que yo pienso es que los testeos se hacen para cuidar el puesto. Nada más. Es decir, un señor tiene que tomar una decisión, busca a la empresa más seria de *marketing* y de análisis de mercado, lo contrata por 25 mil

dólares para una investigación de mercado, la investigación sale bien y se lanza. Cuando el producto no funciona, el director lo llama, lo sienta, lo mira fijo, entonces el señor saca el papel y dice “este investigador, que es el mejor del mundo, dijo que estaba bien”, y salvó el puesto.

**AC:** La fórmula el éxito no la tiene nadie. Hay muchos factores, a veces es el diseño, a veces es el diseño y la oportunidad, a veces el diseño, la oportunidad y la campaña, a veces el momento. Hay muchas cosas, pero no quiero eludir la respuesta. El diseño tiene pocas certezas. Una pequeña certeza que podría tener es que si uno piensa, piensa, piensa, reflexiona, analiza, cada vez piensa más y toma decisiones como consecuencia de ese pensamiento y ese análisis, tiene menos posibilidades de cometer errores, y tiene más posibilidades de generar un diseño que sea exitoso. O sea, obviamente no depende de uno solo, y ya lo dijiste vos, y bueno, se ha dicho todo el tiempo. Pero en Tridimage somos realmente unos fanáticos de la reflexión. Discutimos y tratamos de tener en cuenta todos los detalles que acompañan el lanzamiento de un producto. Partiendo desde el alma de la marca y el concepto de la marca hasta el dibujo o la estética del *brochure* o de la página web. Para cualquier diseño, no solamente para el *packaging*, la reflexión, el pensamiento, el análisis, la seriedad, la ética y todo eso que va acompañado, creo que eso te da cierta certeza, y después va a haber alguna cantidad de elementos que, como en toda acción en la vida, no son cuantificables, pero son los menos en este proceso.

**HK:** Ahora te voy a llevar a otro tema, que tiene que ver con lo que sería la infraestructura del diseño. ¿Cómo lograron ustedes, cómo están construyendo, un buen equipo de trabajo y una buena relación entre la empresa y los diseñadores?

**AC:** Tridimage comenzó con nosotros tres hace quince años y fuimos incorporando diseñadores y también gente de cuentas. No es fácil, nosotros somos bastante exigentes en cuanto a las personas que incorporamos, siempre analizamos mucho, damos muchas vueltas. Como dijo Marco hace un rato, la gente buena demuestra inteligencia. No es algo que uno pueda determinarlo tan fácilmente, pero el diseñador es un gran observador, y siempre tratamos de incorporar las mejores personas y, una vez que están incorporadas, vamos moldeándola a nuestra filosofía. No quiero parecer soberbia, pero somos buena gente, y nos gusta, somos generosos, nos gusta enseñar, entre nosotros nos llevamos muy bien, tenemos buena comunicación, nunca tenemos ni griteríos ni peleas porque nos respetamos, nos queremos y nos admiramos entre los tres. Somos los tres muy diferentes; yo soy la mayor, tuve determinada formación, familia, origen. Hernán y Virginia otra diferente; yo soy de origen italiano, Virginia, español y francés y Hernán polaco; entonces todos tenemos historias muy di-

ferentes, pero que hay una conjunción astral que hace que todas encastran de tal manera que yo digo que, entre los tres hacemos uno bueno. Esa es la filosofía que tratamos de incorporar a nuestros diseñadores. En Tridimage nunca se descalifica a nadie. Podemos intercambiar opiniones respecto de una mirada de diseño o de otra, pero nunca por lo personal, siempre por lo conceptual. Yo creo que hay un momento en que los diseñadores lo interpretan tanto que nunca van a sentirse ni ofendidos, ni subestimados porque hay algo que no está saliendo o que nosotros tenemos una opinión distinta. Después generamos asados, soy *idische mame* y madre italiana, la comida es un gran elemento. Entonces nos juntamos, la pasamos bien, no somos amigos, pero en el estudio creamos buen clima, nos encanta festejar los cumpleaños, compramos cosas ricas, cocinamos. También estudiamos juntos. Hernán que es un fanático de buscar planes, nos manda *mails* con cosas que encontró en al *web* que puede interesarnos, y después las discutimos. Creo que existe respeto, cariño y mutua confianza. Eso es.

**HK:** Entonces esta pregunta que te iba a hacer ahora no te voy a hacer. Porque te iba a preguntar cómo se sostiene esta relación durante tanto tiempo, pero con este relato no hay ninguna duda.

**AC:** Es raro que hace quince años estamos juntos los tres, y bueno, la gente que trabaja con nosotros, más allá de que hay muchos que crecen con nosotros y luego tienen alas, está muy bien que así sea, por más que nos duela, porque se formaron con nosotros, pero siempre los despedimos con alegría. No es que somos una gran familia, es una mentira, es una frase hecha, pero sí hay mucha buena onda. La verdad que nos llevamos bien, y cuando hay algo que no funciona, bueno, no funciona. Nada se decide con autoritarismo, en general tratamos de convencer o de reflexionar, salvo que llegue un momento en que tengamos que tomar decisiones. Bueno, cuando hay que tomar una decisión, ahí no vamos a testeo..., acá nos hacemos cargo nosotros y después de los resultados de esa decisión asumimos los resultados.

**HK:** Los conozco, doy fe de lo bien que se llevan. No es habitual hoy en día encontrar un lugar donde hay gente que crea nuevas ideas, que genera nuevos conceptos, que piensan en el futuro, en donde se da este nivel competencia en donde no se trata de imponer, pero sí de que sean entendidas las ideas; esto realmente es lo que ustedes han logrado, es una construcción. Ahí sí que yo diría que es una construcción como una pareja, que no es tan fácil. Ahora volvamos otra vez al negocio. ¿Qué hacen cuando un empresario solicita sus servicios y quiere imponer su idea y sus conceptos?

**AC:** Escuchamos. Nosotros lo primero que contemplamos es que el empresario es el que más sabe acerca de su

problema, y nosotros sabemos de soluciones. Entonces, en general es raro que se quiera imponer, pero sí que se tiene como una gran dosis de ansiedad por una problemática; ahí hay que ser un poco psicólogo también. Es decir, escuchar, tratar de que se sienta que está en un lugar en donde se lo está escuchando de manera interesada, y a partir de ahí, empezar a dar opiniones que puedan acompañarlo y puedan bajarle el nivel de ansiedad y desesperación. La idea es indicarle que hay otros caminos, a veces es más sencillo de lo que uno piensa. Porque con algunas palabras o con un cambio de mirada acerca de lo que está diciendo, se suavizan bastante los temas. No nos ha pasado mucho que quieran imponer determinada cosa. En general pueden decir que quieren algo y entonces se lo escucha, a partir de ahí decanta, se empieza a trabajar y más tarde se llegará a una conclusión. Pero siempre hay que poner oreja, como dijo tu amigo Ronald Shakespear.

**HK:** Hace varios años, ustedes comenzaron a trabajar y a dar respuestas y soluciones a empresas que eran del país. Tengo entendido que ustedes trabajaban con México y que en algún momento trabajaron con Hungría. ¿Por qué no nos contás un poco cómo funciona esto, con qué países han trabajado, qué pasa con las culturas de esos países, cuál es el grado de dificultad para encontrar una solución a algo que tiene, como decíamos hace un rato, que funcionar, para que el consumidor lo asuma? ¿Cómo hacen que esto funcione bien?

**AC:** Es extremadamente interesante trabajar con otras culturas. Hay un punto en donde la globalización nos acerca. Eso es una realidad. Nos guste o no, la verdad es una realidad el hecho de que haya ciertas pautas que pueden ser bastante compartidas a nivel mundial. Pero hay regionalismo, y la verdad que la respuesta es estudiar, estudiar, estudiar. Bueno, nosotros estamos siempre investigando, siempre mirando. Cada vez que viajamos, la verdad que parte de nuestros viajes son las visitas a los supermercados, y traemos valijas llenas de paquetes o *packagings*. Hemos trabajado con muchos países: Lituania, Rumanía, Hungría, Alemania, EEUU, España. También en muchos países de Centroamérica, como México, Guatemala, Colombia, Venezuela, Costa Rica, y la verdad que tienen color local, tienen regionalismos, y uno tiene que tratar de leer su cultura. Nos pasó hace poquito que estamos, ingresamos el mundo del tequila en México. Mundo particular, regional y personal si los hay, así que tuvimos que empezar con el diseño de una botella y etiqueta.

**HK:** Y vos como mujer y argentina... México...

**AC:** Exactamente... La primera botella la trabajamos vía Internet, a través de *mails*, FTP y esas cosas, pero eran nueve botellas de una marca muy importante y ameritaba un viaje a México. Estuve un mes durmiendo

relativamente bien porque pensaba “mujer, argentina en Guadalajara”. A esa altura Hernán, Virginia, los diseñadores, Sergio, yo, todos habíamos tenido varias entrevistas, video conferencias, ya nos conocíamos, nos tuteábamos, todos estábamos con un grado importante de cercanía. Pero una cosa es estar a diez mil kilómetros y otra es estar ahí al lado. Me preparé, nos preparamos, porque la preparación no era sólo que yo supiera, sino además es la concepción del trabajo. Es decir, leer mucho, investigar y después, fui allá. Me la pasé leyendo acerca de los charros y de todos los elementos que tenían que ver con la cultura, porque no debía errar en ninguna de las percepciones. Todo funcionó perfectamente, la verdad es que fue una experiencia muy interesante y formadora, y después cuando volví la compartimos con todo el equipo para poder socializar lo que aprendí de la experiencia.

**HK:** ¿Cómo terminó esto con México?

**AC:** Todavía sigue. Estamos trabajando con algunas propuestas. La primera botella ya está lanzada en EEUU y está por lanzarse en México. De las nueve botellas que se van a elegir, tres ya están a nivel de desarrollo para producción, así que estamos avanzando muy bien, muy bien, fue muy bueno. Para nosotros fue fantástico conocer en profundidad esta cultura tan increíblemente rica.

**HK:** Tuve la oportunidad de ver dos de esas botellas, dos de esos *packaging*, y realmente tienen una enorme cercanía a la cultura mexicana. La vez pasada cuando estuvimos charlando un poco con tus socios me comentaron algunas experiencias graciosas o anecdóticas que tuviste con alguno de los clientes. Entonces, como cierre de esta conversación de negocios, me gustaría que contaras alguna de esas experiencias. Después vamos a invitar a Virginia y a Hernán. Virginia fue alumna mía hace treinta años. Fue mi mejor alumna, la quiero muchísimo, es una extraordinaria diseñadora y persona.

**AC:** Bueno, cuento rápido anécdotas para no cansarlos. Presentamos cinco alternativas para una bebida cola que no debía parecerse a ninguna de las bebidas líderes y esta era la quinta. Era muy rupturista y la dejamos para el final, como para impactarlos. Todas habían gustado muchísimo hasta que presentamos esta y el gerente general dijo “esta, es esta”. Todos los otros gerentes del comité asesor o del directorio dijeron “¿te parece?”. Entonces el gerente de *marketing*, que es mucho profesional, dijo “bueno, Manuel, ¿te parece hacer un *focus group* y probarlo con los consumidores?”. Y el gerente respondió “no, no, no, quiero los originales de esta etiqueta”, nos miró y me preguntó cuánto se tardaba en hacer los originales. Yo le dije que entre dos y tres días, y bueno, salió y fue un éxito. Ahora todos están enamorados de esta botella y de la etiqueta. La verdad que para nosotros fue muy bueno porque no tenemos

muy seguido la oportunidad de hacer algo tan de ruptura, tan diferente. Finalmente ganó un Pentaward en Bélgica. Este es un premio muy importante, y la verdad que fue de la mano de alguien que confió en esta imagen.

Con este proyecto un premio ganamos: el Makeover Challenge. La *Package Design Magazine* es una excelente revista de EEUU, focalizada en el diseño de *packaging*, que todos los años convoca a un concurso en donde invita a cuatro o cinco estudios de diseño de todo el mundo, pero son cuatro por invitación y les da a todos el mismo *input*: que sea acerca de un producto que esté en el mercado y que requiera de diseño. Te da absoluta libertad para que hagas lo que quieras, con la sola condición de que uno de los productos sea “amigable” con el medio ambiente, es decir biodegradable. En este caso era una línea que se llama Citrus Magic. Fuimos cuatro estudios de diseño, dos de EEUU, uno de Canadá y nosotros, los primeros latinoamericanos en ser convocados. Teníamos un mes para trabajar y había que presentar una propuesta de diseño estructural y gráfico. Finalmente ganamos nosotros, se ganaba por votación a nivel mundial, y la anécdota que tenemos con este producto es que la marca se llama Citrus Magic, se nos ocurrió apelar a la magia, pero estábamos un poco nerviosos, porque dijimos “son cuatro estudios de diseño, tienen servido en bandeja la palabra magia, magia cívica, todos van a hacer algo sobre la magia, va a ser un papelón”. Y resulta que igual seguimos con esta idea de apelar a los trucos de magia para contar cada uno de los productos y que cada uno tuviera un truco diferenciador. Cuando se subieron las propuestas *online* para que la gente votara, habíamos sido el único estudio de diseño, entre los cuatro, que había leído la marca desde la magia. Todos los demás hicieron formas de cítricos, trabajaron con la imagen de cítricos, pero nosotros desde la magia. Realmente es increíble cómo cuatro estudios de diseño piensan de manera diferente, ¿no es cierto? Eso fue muy interesante para nosotros.

La siguiente es muy divertida. Es sobre un producto muy extravagante, es para poner en el auto. No me voy a detener tanto para no aburrirlos, pero este producto está pensado y diseñado en cuanto a su concepción en Alemania. Está producido por una empresa que es alemana e inglesa, más inglesa que alemana y se fabrica en China; el dueño de este producto pensó en diseñar el empaque en Argentina. Entonces diseñamos todo, desde la creación, el logo, hasta el diseño del *packaging*, el diseño de todo el material POP, y todo se produjo y se imprimió en Alemania.

Esta también es muy linda; se hizo para una empresa de Lituania, que nos contrató a través de una agencia de publicidad que había hecho las etiquetas. Nosotros hicimos el diseño del *packaging*, el formato de la botella. Teníamos muchísimas restricciones porque no había que cambiar nada de la parte *hard* de la compañía; podíamos

cambiar un centímetro de altura pero nada más, algunos mm del diámetro, pero mínimas. A partir de ahí tuvimos que generar un *shape* que tuviera ergonomía, que fuera diferenciador. Es una aceite que se llama Vilnius. No sé si ustedes vieron alguna vez la serie Nip Tuck, es de Sony y se trata de cirujanos plásticos. Bueno, lo más divertido de esto, además de hacerlo porque fue muy lindo y bastante rápido, fue que el *spot* de lanzamiento de este producto fue copiar textualmente toda la presentación de la serie Nip Tuck, aunque en vez de pensar en marcar un maniquí e ir haciendo la cirugía, se marcaba la botella antigua con marcador y se hacía la “cirugía”, entonces se iba revelando la nueva botella, con misma música, la misma estética, con todo, exactamente todo igual que la serie.

Este proyecto fue Agua Lanjarón, el último Pentaward, del año pasado. Cuando presentamos esta propuesta primero nos aseguramos de que fuera una botella fabricable, como hacemos con todas las propuestas que presentamos. Cuando la vio la gente de *marketing*, en España, dijeron que era la botella que querían. Pero los técnicos de la empresa dijeron que no se podía fabricar. Nosotros dijimos que sí se podía porque lo habíamos investigado; en ese momento no podíamos concurrir a una videoconferencia los tres, así que tuvo que ir Virginia. Tuvo una videoconferencia en donde estaba la gente de *marketing*, que estaba enamorada de la botella, la gente de técnica que nos quería matar, por suerte estaban a trece mil kilómetros de distancia, y Virginia sola, del otro lado, pero con la seguridad de que la botella se podía fabricar. Entonces nos dijeron que sí se podía fabricar, que lo hiciéramos. Contactamos a la gente que nos había asesorado, se desarrollaron las matrices en la Argentina, se soplaron botellas, y aproximadamente a los tres meses, se enviaron por avión las matrices y unas mil botellas sopladitas. Las recibieron y, desde entonces, silencio de radio; no sabíamos qué había pasado, no queríamos preguntar mucho y al tiempo la vimos lanzada, hecha exactamente como la habíamos soñado. Lo más divertido de todo es que esta botella, cuando se lanzó al mercado, generó un ruido en todos los *blogs* de diseño de todo el mundo, en donde todos se atribuían la paternidad de la botella, decían “a mí se me ocurrió hace diez años”, “esto es una copia de un diseño de un envase tal, de una escuela tal, de un alumno x”. A nosotros nos divertía mucho y nos parecía importante, porque era una botella muy rupturista y generaba todo este ruido en el mercado. Siempre nos mandan muchas felicitaciones por este producto. Muchas gracias. Gracias Hugo

**HK:** Lo que nos ha contado Adriana, estos trabajos que hemos visto, son la muestra de una compañía argentina trabajando para el mundo. Es decir que, pensando en la calidad, en nuestro país existen altas probabilidad y posibilidades de intervenir en mercados internacionales. Ellos lo han logrado. Invito a Virginia y a Hernán a que se acerquen para poder responder las preguntas que quieran hacer.

## Preguntas del público:

### Pregunta 1:

En el caso del diseño de las botellas, o en general de todos los *packagings*, ¿patentan los diseños o las patentes son de las empresas que los contratan?

**Hernán Braberman:** En general las compañías se encargan de generar las patentes y nos incluyen como parte del grupo. Nosotros, por contrato, les cedemos la exclusividad de su reproducción, pero mantenemos la paternidad, la propiedad intelectual, para poder nombrarnos como autores del diseño. Tanto localmente como en el exterior, sobre todo en EE.UU., tenemos varias patentes en donde estamos incluidos, tanto como agencia como los creadores.

### Pregunta 2:

Tengo dos preguntas. La primera es ¿probó el tequila?

**AC:** ¿Qué te parece? No hay manera de diseñar algo si no te imbuís del espíritu del producto.

¿Se puede saber la marca del tequila?

**AC:** La que está lanzada, sí se puede, la que estamos desarrollando, no; se llama Antigua Cruz, es de la Compañía Tequilera de Aranda.

### Pregunta 3:

Con todo el movimiento de productos de diseño sustentable, ¿cómo imaginan el futuro? Porque ustedes se dedican a *packaging*, y el diseño se está fijando mucho en eso, ¿no? En particular la cuestión ambiental.

**Virginia Gines:** En general, se trata de tener en cuenta el tema pensando en los materiales, en las tecnologías, en los gramajes y en el reciclado de todos los materiales, pero realmente en productos de consumo masivo, es bastante complejo tratar este tema.

**AC:** Todo el mundo contamina, el *packaging* contaminan, los productos electrónicos contaminan... Nosotros nos hacemos mucho esta pregunta y no tenemos demasiadas respuestas, porque el tratamiento de un envase “amigable”, en el sentido del reuso, de la reutilización, trasciende muchas veces la voluntad de una persona, son políticas de Estado. Igualmente todo lo que uno pueda hacer, obviamente lo intenta hacer, pero están insertos en políticas de Estado a nivel mundial que tienen que ir bajando a los eslabones más sutiles. Así que bueno, la idea siempre es optimizar, pero las posibilidades son relativas, sinceramente. Más allá de que a cada uno de nosotros nos gusta cuidar el medio ambiente. Pero profesionalmente es relativo lo que se pueda hacer.

### Pregunta 4:

**Manuel Lecuona:** Hugo te hizo una pregunta en la cual te obligaba a que definieras si en tu relación con el cliente diferenciabais o territorializabais el asesoramiento. Como el ejemplo del de Córdoba, que vino y tú le das asesoramiento, ¿le has especificado que eso es asesoramiento y no es diseñar *packaging*? ¿Explicas a los clientes los diferentes ámbitos que configuran nuestro marco de actividad o lo mezclas todo?

**AC:** Hoy decía que no había clientes ideales. Los diseñadores tenemos que convertirnos en los asesores ideales. Creo entender la pregunta en el sentido de que si viene un joven, como vino ayer, y se lo acompaña de una determinada manera, una compañía como la de México, con la que ya estamos trabajando, se la acompaña de otra manera, yo creo que no se puede generalizar.

Eso es lo hermoso del diseño, cada trabajo es un nuevo desafío, una nueva aventura, es una nueva persona que uno conoce, una nueva mirada. Así que me parece que no se generaliza, cada trabajo es un trabajo nuevo, por supuesto que existe una metodología de diseño. O sea, sabemos qué tenemos que hacer para poder encarar un diseño y dónde nos tenemos que parar, pero que cada cliente es un mundo en sí mismo, y uno tiene que ir adaptándose, acomodándose para darle el mejor servicio y que se sienta completamente contenido según sus expectativas.

### Pregunta 5:

Quería preguntar acerca de su intervención en el diseño de la botella de agua Eco, hace un tiempo hicieron una reducción de material en la tapita.

**HB:** Para el diseño de Eco siempre se pensó en apuntar a una reducción de plástico, obviamente por una cuestión ambiental, y también por una cuestión de costos. Creo que el día que sea negocio ser ecológico va a empezar a mover, va a repercutir mucho más y va a ser el motor de las empresas para lograrlo. En este caso, en una primera etapa, el envase nació a partir de una reducción del plástico y, en una segunda etapa, a partir de lo que habíamos hecho nosotros, con ingeniería francesa, Nestlé Waters, se logró una mayor reducción, porque hubo un rediseño de preforma y eso permitió cambiar la lógica de las tapas y, por ende, esta reducción ecológica que nosotros volvimos a acompañar desde la gráfica para contarle y ayudar a publicitar todo este nuevo concepto de la empresa.

**VG:** Es decir que en un principio nosotros trabajamos sobre la reducción del gramaje y el aprovechamiento del diseño de la forma, con un trabajo morfológico y de utilización de las molduras, para hacerlo más rígido y poder reducir el gramaje PET necesario, y después se complementó con lo que comentaba Hernán.

## **Dodo Arslan**

Las atracciones de la materia

Las proyecciones pueden verse en el CD que acompaña a esta publicación.

Diseñador de origen armenio, instalado en Milán. Ha recibido numerosos premios y ha sido incluido en la publicación Design Now! de la editorial Tashen. Es profesor en la Scuola Italiana di Design, del Istituto Europeo di Design, en Swedish Design universities y en Furniture Council en el Cairo. Antes de fundar su propio estudio de diseño, Dodo Arslan trabajó en Studio & Partners y Desing Continuum donde realizó proyectos para Motorola, Hewlett Packard, Samsung, entre otras marcas, recibiendo el Good Design Award y el KIDA Grand Prize.

Hablar en público siempre es emocionante y tengo la suerte de poder hacerlo frecuentemente. Quisiera decir muchísimas cosas. Van a tener que tener un poco de paciencia, el problema es que hablo mucho, por lo tanto si no aguantan más me lo dicen.

Recientemente ha habido una muestra, que después veremos, que siguió mi trabajo de los últimos seis años, y es aquí donde me gustaría dar un punto de vista externo al de Fabio Gabelli, un colega mío que ha coordinado la realización de la muestra.

Este no soy yo, es una foto de un catálogo de juguetes para chicos, que principalmente explica porqué los chicos son como son, porqué a veces son arruinados por la educación, entre otras cosas. Aquí se ve claramente la actitud típica de los chicos para reinventar objetos, hacer todo con nada, reutilizar, transformar. Esta imagen me gusta porque yo me siento más o menos así todos los días, aunque la edad avance. Me sorprende cada vez que me llaman y me ofrecen dinero por dibujar, es decir, por agarrar los rotuladores y realizar todo aquello que hacía de pequeño; me parece imposible. Además el proyectista es una persona que realiza cosas muy complejas pero, si no existiera esta fase, moriría.

Lo que me gusta mucho de nuestro trabajo es el trabajo en equipo, aunque a veces trabajo solo, cosa que también me gusta pero, a parte de escuchar a Piazzolla, trabajar solo no me gusta tanto como trabajar en compañía; es por tal motivo que siempre tengo que salir y llamar a amigos para que colaboren. El hecho de reproducir o simular la realidad en pequeña escala desencadena en los clientes un efecto un poco complejo que no termino de entender. Cuando se observa un objeto chiquito se tiene una descarga de oxitocina, esto forma parte de la naturaleza y es lo que hace que las personas se aferren a los cachorros; y a su vez que los perros adoptan gatos pequeños que, por las proporciones de la cabeza y de los ojos, se comprende que es un cachorro y eso automáticamente provoca esa reacción.

Cuando se observa una pequeña cocina, por ejemplo, la reacción es la de querer tocarla e interactuar con ella. Esta imagen da la idea de cómo he vivido la infancia, soy el del medio obviamente, en cierta forma he sufrido mucho en la escuela. Era duro, he repetido varias veces de año, me he escapado el primer día de clases; en conclusión, era la pequeña oveja negra de la familia. A los 19 años, un personaje, un amigo de la familia que me apodaba “aspirante a donante” porque andaba en moto a gran velocidad, al punto de poder matarme, me dijo: ¿Por que un día no vienes a ver lo que hacemos? Fue una frustración y una satisfacción al mismo tiempo, dejé la escuela e hice cuatro años de gráfica.

Digamos que me he despertado y he decidido hacer lo que pensaba a los 14 años, es decir, estudiar diseño; quería ser artista, todo esto ya lo tenía en mente a los 14 años. Entonces he ido a esta escuela durísima que se llama Instituto Europeo de Design, dónde se pasea un poco por el mundo, en ese entonces era Milán, Roma, Turín; ahora Barcelona, Madrid, San Pablo, Florencia. En fin, un negocio: 8 mil inscriptos por 8 mil euros al año, hagan ustedes la cuenta.

La escuela era durísima, en la clase de diseño siempre estaba aterrizado con la profesora, verdaderamente aterrizado, como sucede en la escuela secundaria. Yo nunca había hecho nada. La profesora no nos transmitía pasión, no obstante nos pasábamos toda la noche trabajando, todas las semanas pasaba al menos una noche despierto; por lo tanto, esta escuela me formó de una manera dura. En la escuela de Design olvidamos la computadora por cuatro años, nos han hecho arrancar con papeles, trazar líneas, lanzar objetos. Hemos jugado por seis meses con papeles, gomitas, como los chicos, y luego nos han metido tantas cosas en la cabeza, pero muchas, demasiadas, al punto que de esa forma te sobrecargas y te templas. Al final con mi amigo, Chicco Ferretti, construimos para el examen, un autito en su cocina. Este autito lo construimos en plástico, razón por la cuál no se podía poner un niño, se flexionaba pero funcionaba. Los caños eran de plástico, lo hemos hecho prácticamente con los fondos de Niki Lauda. ¿Conocen a Niki Lauda? Era un piloto de Fórmula 1. Es un horno muy potente que dobla y quema cualquier cosa, más que quemar, deforma. Después tenía una tapa de botella, se giraba la tapa verdadera de la botella y se giraba el asiento. La única cosa que no hemos construido han sido las ruedas, las hemos encontrado en la calle, dos o tres meses antes mientras hacíamos el modelo; fue verdaderamente un “golpe de suerte”. Primero saltamos de alegría para descargar la tensión por haber encontrado las ruedas y luego las sacamos.

Este era un concurso que hicimos en cuarto año, había premios muy bajos pero teníamos la posibilidad de hacer el logo para Pirelli, una de las grandes marcas italianas. He ganado el premio y por lo tanto tuve la posibilidad de diseñar el logo para los neumáticos de esta empresa. Consejo: participen en cualquier competencia o concurso porque siempre son una ocasión. Saliendo de la escuela, casi todos los estudios en Milán ofrecían una miseria. Yo, modestia aparte, me las ingeniaba y era muy bueno. Era difícil conseguir un trabajo que pagara de forma decente, ahora todavía más. Por lo tanto, el único estudio serio y que me daba el doble de lo que me habían ofrecido los otros estudios, sin que yo pidiera nada, era un estudio alemán. En el resto de Europa nuestro trabajo está bien reconocido, valorado. Yo simulé estar evaluando la propuesta de trabajo ya que era muy buen dinero para poder vivir mejor de lo que lo hace la media; en efecto era un reconocimiento. En este es-

tudio estuve durante un año y los clientes eran casi todos alemanes y austríacos. Se hacían reuniones de cómo clasificar las carpetas en las computadoras y reuniones para contar qué se había hablado en las demás reuniones. Yo la verdad no lo soporté, luego de once meses escapé. Fui a otro estudio en donde el modelista que era compatriota de ustedes, más adelante hablaré sobre él.

Aquí he tenido la ocasión de trabajar para grandes marcas y de hacer también proyectos muy complejos, en realidad yo había estudiado para esto. En cambio, en el otro estudio hacía trabajos de reparación, sistemas de decoración de modulares y era mucho más aburrido. En este estudio hicimos de todo, era un estudio próspero que abrió sedes en Milán, San Francisco y en Seúl en el período en el cual nosotros trabajamos allí. Se trabajaban muchas horas.

Este es el proyecto del cual yo estoy más orgulloso, en lo que respecta al trabajo en estudios. He comenzado como *junior designer*, pero el responsable del proyecto cambió de estudio, se fue, y tuve la posibilidad de administrar el proceso, pero hice un desastre. Era un diseñador pero no lograba ser el gestor del proyecto; pero tenía a dos queridísimos amigos que me respaldaban, por lo tanto en 3 meses y medio hicimos una montaña de trabajo.

Otro problema era que en el estudio no se estaba muy acostumbrado a trabajar en 3D. Era el año 2000-2001 y por lo tanto el contrato preveía la entrega de trabajos en 2D; un objeto que prácticamente es una curva, yo he peleado un poco, fue una pequeña revolución donde corrió sangre para poder mandar a Corea los archivos de esta cosa que tenía movimientos. Ahora les cuento del inicio de los proyectos en el interior de estos contenedores que ha creado la Triennale di Milano. La Triennale di Milano, que se ha vuelto a despertar hace 3 o 4 años, era un lugar casi muerto, han llegado las personas justas, que son aquellas que han comenzado a realizar muestras.

Nos dimos cuenta que la Triennale era como el templo, el centro del diseño expositivo en Milán, en Italia digamos. Por lo tanto ha hecho varias muestras, una con 128 diseñadores italianos. Fue muy criticada la muestra pero, al menos, algo sucedía. Luego, un año después, yo tuve un desacuerdo terrible con la organizadora de la muestra y he dicho que no participaría nunca más en la Triennale. Le dije que su trabajo como colaboradora había sido una porquería, lo cual ha sido un poco incómodo. ¿Conocen a Gaetano Pesce? Es un diseñador conocido, es un artista *designer*. A mí no me gustan las cosas que hace y cuando hay algo que no me gusta lo digo; ella entonces ha dicho: "Pero no, este es el futuro de la arquitectura". Después de algún tiempo, he estado en la selección de seis *designers* que ellos llaman "jóvenes", y en Italia los jóvenes tienen 40 años; yo tenía 39 así que era el más joven de este grupo.

En Holanda y en Alemania está el señor de Design Mai, que no recuerdo cómo se llama, que hace entender que en otros lugares los jóvenes tienen 22 o 23 años y se los contrata antes de que pierdan el entusiasmo. Yo no he perdido el entusiasmo y he tenido la suerte de poder tener dinero y mantenerme por un par de años.

Si se quieren hacer bien las cosas, uno se debe involucrar; alguien tiene que trabajar y al mismo tiempo jugar. Yo tenía la posibilidad de jugar por dos años, pero esta no es la forma de seleccionar a los talentos; los talentos no tienen que ser aquellos que tienen la posibilidad de mantenerse. Los talentos son talentos y basta. Tenemos los elementos que estaban en el centro de la exposición, la máquina de coser vieja funciona como motor en los años 50; luego está el serrucho eléctrico que es utilizado de manera inapropiada, el cuchillo del salmón y luego veremos otras cosas. El mecano del abuelo, con el que él y mi padre jugaron; yo le modifiqué algunas partes para poder estudiarlo y pienso que mi abuelo tal vez se haya revolcado un par de veces en la tumba.

Este es un prototipo. Es una idea que he tenido en el 2000, y que es la que me ha hecho decidir. Estos son los esquemas hechos a las cinco de la mañana, una cosa japonesa, sin pegamento y sin tornillos, que cuando uno se sienta tiene una estructura quebradiza, no compacta; no sé como decirlo. Esta es la clásica silla incomodísima, que te serrucha la espalda. Entonces después vino la segunda idea, que era aquella de utilizar la tela elástica como pegamento. Ha venido a verla un chico de 15 años que armaba una vela, una vela de *windsurf*, que era como un árbol de cuatro metros en carbono, y me he preguntado de donde venía toda esa energía. Cuando una estructura no tiene pegamento, se cae a pedazos cuando la quieres armar. La idea era hacer un sillón que pesara 20 kilos y tuviera 10 cm de alto. No se entendían muy bien los dibujos, entonces pensé en simular, en construir, este juguete de 30 cm con el mecano para poder entender el comportamiento de la tela, porque todo estaba allí. Es una bolsa con un borde de metal, bellissimo. El problema era dar soporte a la cola y a la espalda. De hecho, el primer prototipo hacía el efecto que ustedes ven en alto, la tela no era la correcta y se rompió. Nos sentamos tres y se rompió. El segundo prototipo era la tela y una serie de trucos, entonces he comenzado a construir un único pedazo, bien definido.

Este objeto ha estado dando vueltas en una empresa italiana, es muy complejo el proyecto, actualmente cuesta mucho; pesa 1/4 kg y el espesor es la mitad. Todavía estoy trabajando en este sillón. A lo mejor, lo logramos.

Este otro proyecto me ha permitido tener muchas publicaciones sin tener que gastar un euro, y ha estado un poco de gira, en Francia, Suecia. Yo lo considero el único

proyecto innovador que he hecho y por eso me siento orgulloso. Hay cosas terribles, costosísimas, hechas en pequeñas series, todo aquello que me han pedido recientemente. Yo tenía una buena intención pero luego el mercado provoca los daños. Lo he hecho en el 2003, todavía funciona, lo uso todos los días en el estudio y estoy orgulloso porque lo construí yo, la noche anterior a realizar las fotos. Tenía este espacio para exponer las cosas y costaba mucho, salía 2.500 euros. Si bien la organización italiana se tenía que hacer cargo de estas cosas, pensaba que el espacio en las ferias, para los jóvenes, era gratuito. Cuando pregunté qué pasaba me dijeron: “Anda allí que los espacios son gratuitos”; pero, en cambio, se pagaba. No existía ningún aporte, soporte económico. Teniendo un espacio de 4 x 4 y un solo proyecto en diciembre se me ocurrió esta idea mientras dibujaba en la computadora las formas de papa, oveja y cosas redondas. Fue un dibujo que nació como una especie de reacción a la curva.

Aquí había un intento de realizar algo ecológico, cosa que ya existe, hacer un esqueleto externo y la espuma que se apoya sobre él. Se toma el esqueleto, se pasa por la impresión y se mata con la espuma; la figura es un poco dura. Esto hace que no se pueda separar más el hierro de la goma espuma. En ese momento tuve un minuto de remordimiento de conciencia respecto a las cosas ecológicas. En realidad era una idea que ya existía, de hacer cosas en un material que no sea vidrio y después revestirlas. Mientras tanto iba construyendo esta cosa monstruosa, que tenía que transportar del auto al laboratorio, pero no sabía cómo revestir esta cosa. Lo hacía en el laboratorio de Continuum, ya que yo no tenía mi propio laboratorio e iba de noche allí; un amigo me daba las llaves. He estado cinco noches en el laboratorio de Design Continuum. Esto pudo costarme prácticamente una denuncia. Mi amigo me decía que yo le tenía que poner una piel metálica, muy sutil a la cual podía golpear y dar la forma que yo deseara.

Luego he visto una muestra excepcional de Paco Rabanne, el genio que hizo estos vestidos, y es el motivo por el cual existe este nuevo tipo de tela de micro fibra. En los años 70, lanzó estas cosas mientras yo creaba este diván. En marzo hizo esta publicidad prácticamente perteneciente al mismo mundo, me sentía como mínimo contemporáneo, si bien tenía un poco de remordimiento de conciencia. Este objeto ha costado un esfuerzo terrible poder realizarlo, era frágil pero he podido experimentar, salirme un poco de las reglas, visto que el otro objeto era diametralmente opuesto.

El proyecto le ha gustado a una empresa que se llama Sphaus, ha realizado el producto y al hacerlo quiso mi prototipo. Yo pensaba que era para tomar las medidas y hacer un prototipo profesional pero, en cambio, han quitado toda la cobertura de acero, que ustedes han visto

antes, destruyéndolo y haciéndome enfurecer la primera vez en mi vida, fue muy serio, había perdido el control. El prototipo fue vestido con una tela gris y fue llevado a una feria con una alfombra también gris, es decir, una especie de camaleón en la feria, casi no se veía, verdaderamente un genio.

Con este primer producto, casi me prostituyo, ya que buscaba vender un poco por exhibicionismo y otro poco debido a la percepción del *designer*, que se divide entre quien es popular y quien no lo es. Digamos que un poco jugué y la otra parte se produjo de forma espontánea, porque cuando uno se prostituye está dispuesto a todo. Este prototipo ha sido adquirido también por una empresa japonesa que los compra desnudos y después los viste en Japón para garantizar la entrega en una semana, mientras que en Italia son tres semanas. En este camino hacia la prostitución extrema, llega también el tema de la vaca; me llevó dos años convencerlos de que no había ningún pedazo que estuviera relacionado con la vaca; pero un día fui a un restaurante argentino y me dijo: “¿Por qué no lo hacemos en vaca?” y de hecho lo ha realizado y se llama naturalmente *cowrest*.

Aquí ya estamos en el campo de la locura, en esta fase los prototipos gustan o no. Esto en realidad ha surgido de una amistad con Borja García, que tiene dos títulos y también se recibió de arquitecto. Borja me ha invitado a Valencia para hacer una exposición junto a él y a su hermano; hemos pensado en hacer lámparas. Yo le he enviado tres dibujos, esta lámpara hecha con mejillones verdaderos y vidrios, por ejemplo, que se abrían durante la tensión; era una lámpara que tenía una tensión suave y viva. Él me dijo que si yo llegaba a hacer esa lámpara, era como si Valencia se convirtiera en la patria de la paella. Yo lo he logrado y he ido al restaurante dos veces a vender los mejillones, fui con las bolsitas y los limpié porque tenían mucho olor, después los pegué, un desastre.

Fue una semana de trabajo a mano para hacer esta lámpara, debajo de los músculos había colocado como parejas metálicas que parecían planchas, funcionaban como termostatos que se encendían y apagaban, cambiando de forma, porque es un metal que reacciona en contacto con el calor. Yo lo he usado así como músculos. En fin, ha surgido esta lámpara con doce mejillones, de 240 watts, una verdadera lámpara, un poco frágil porque los mejillones sufren el calor. Algunas empresas se han interesado en esto, pero se necesita mucha paciencia y locura también para realizarla. A lo mejor, algún día. Yo tengo mi lámpara hecha de mejillones, en mi estudio hay un olor particular. Se necesitan cinco segundos para abrirse y sólo un segundo para cerrarse porque se debe disipar el calor.

En este período de absoluta libertad, libertad total porque yo presentaba las cosas para las empresas y ellas la re-

chazaban, las presentaba de una forma equivocada, en el momento equivocado durante la feria, no miraba los catálogos antes de ir a las empresas, hacía todas las cosas mal. Y entre esos errores se encontraba la lámpara que estaba hecha con los mejillones, había entrado en una obra de arte llamada Olafur Eliasson, un genio de la luz, noruego, finlandés, no recuerdo bien, irlandés a lo mejor. Él juega con la luz de una forma increíble, hace cosas impalpables, proyecciones. Este puercoespín que ven aquí abajo tiene el efecto que les estoy comentando. De hecho, una persona ha colocado el ojo en una punta y yo he visto una pelota de ojos. Es un efecto muy fuerte. Luego de algún tiempo, he redirigido este efecto pero de noche y una lámpara de tres lamparitas parecían tener sesenta. Un cierto homenaje a Castiglioni que ha hecho una lámpara histórica. El homenaje me avergüenza un poco porque como ha estado la hija, yo no le dije que había hecho esta lámpara, es mejor que no lo sepa. Entonces he ido a una empresa con esta lámpara hecha de plexiglás, si la dejas encendida más de tres minutos, se derrite. He ido con todos los dibujos hechos a propósito para la empresa y luego he construido esta cosa. Habré vendido dos, cuesta mucho, la revistieron de oro en el interior; yo la había hecho con los portalámparas de cerámica y el interior de latón, por lo tanto ese color pertenecía al material. Exaedro es la figura que he reproducido virtualmente, es la geometría sobre la cual se ha basado Castiglione en su lámpara, que es física y tiene sesenta lamparitas, pienso que la conocen.

Aquí nos detenemos en lo más importante que creo que tenía la muestra. La muestra tenía 180 metros más de galería que se dirigía hacia fuera y en donde estaban todos los retratos de los artesanos con quien he tenido la suerte y la paciencia de trabajar. Con algunos, al principio, tuve algunos encontronazos. Un amigo fotógrafo, que está iniciando su carrera y que de acuerdo a mi parecer es muy bueno en lo que hace, ha hecho retratos para mí y ha realizado los catálogos, ya que esta muestra era una ocasión para todos y, por lo tanto, he involucrado a las personas en la cuales tenía más confianza. La muestra la ha hecho Fabio Verdelli, que es colega mío, un *designer*. Hemos llamado a un crítico, pero hicimos mal, éticamente mal, porque ha pedido el triple de lo que se le había ofrecido. En vez de 2.500, quería 10.000 euros, porque no tenía tiempo. Es muy famoso, se llama Philippe Daverio, es un crítico de arte que yo estimo, pero sinceramente desde el punto de vista humano, no lo estimo más.

He tenido una vieja idea, involucrar a un *designer*, una persona más joven que yo, más inteligente; lamentablemente no ha podido venir, hubiese sido lindo, Fabio Anagranterca. Acompañé a este fotógrafo de gira por los talleres y, de esa forma, he podido ver nuevamente a todos los artesanos y los he saludado; son todos muy simpáticos. Existe el mago de la goma espuma, el mago del pegamen-

to de cueros. Son todas personas de una cierta edad, que no encuentran ni nietos ni hijos que quieran hacer este trabajo. Se trata de personas que trabajan para Cassina, Vitra, verdaderamente, lo máximo.

A los primeros de estos artesanos, los he conocido gracias a la empresa C.A.D House, que me hicieron tres muebles que luego veremos: uno es el diván a espigas. No sé si conocen a Gio Ponti, un *designer*, un arquitecto, que se podría decir que ha inventado la profesión. En Milán hay un palacio que se llama Pirellone, sede de la Pirelli, parece hecho en el 2030, pero es del 1956. Si están en Milán, bajen en la estación y miren el palacio.

Este padre e hijo que ven uno sobre el otro, el abuelo de ellos hizo los prototipos para Gio Ponti y esto provoca escalofríos ya que utilizaron herramientas creadas a mano con la sobra de los muebles, debido a que la tecnología en esos años, los años 50, no existía. Son personas generalmente muy modestas y extremadamente dispuestas, no tienen tiempo, porque son muy buenos. Luego aquí vemos otro proveedor que hace cosas excepcionales, después lo veremos. Tenemos también a los artesanos que trabajan con el metal para Armani y Bulgari y de la otra parte tenemos al genio del mármol, que trabajó con Castiglione; son todos unos grandes. Lo que siempre llama mucho la atención son las caras; miren las sonrisas y además tienen los ojos de un adolescente de 12 años y el cuerpo de un sexagenario. Hay quienes a los 70 años demuestran tener 50, porque seguramente al despertarse piensan en cómo resolver una cosa y eso los mantiene jóvenes.

Aquí hay un hombre que hace volar las botellas en el aire, la botella flota, como si esta fuera la base. Está suspendida sobre la base. ¿Cómo hace? Vos te pasas el tiempo buscando un pedazo de hilo de nylon, un pedazo de plástico y no lo vas a encontrar. Ganó todos los premios con esta exposición. El otro es un mago en soplar el vidrio. Otro, en cambio, trabaja con el carbono y ha hecho el casco de Luna Roja, que es el barco que ha ganado la Louis Vuitton Cup, de la American's Cup, es el sastre del carbono. No se si conocen las marcas: Cappellini y Memphis, son la historia de los años 80 y 90 del desafío retro. Por lo tanto, cuando he tenido que hacer una muestra, he llamado a todos estos amigos y les he dicho que quería realizar fotos con ellos, a lo cual han respondido: "No, no nos haga aparecer". En ese momento me he dado cuenta que tenía entre las manos la excelencia de los artesanos; por lo tanto la idea de realizar la galería era verdaderamente contundente, lo he percibido por la reacción de la gente, cuando vieron la muestra. Para mí, estos artesanos ya eran mis amigos. Todos quedaron anonadados por haberle dado un lugar a quines realizan las cosas. Cuando se tiene un proyecto y uno se lo da a un artesano que no es capaz, al final, uno se pone nervioso y no aprende nada.

Este es un sillón, debajo tiene una lamparita que no se ve; cuando uno se sienta es como si el sillón prácticamente te abrazara, te apretara. Nuevamente la empresa Sphaus me dijo: “Yo creo en este proyecto y te voy a financiar todos los productos”. Yo, en verdad, mucho no les creía pero les dije: “Lo hago, lo hago porque yo creo que funciona”. Entonces, realicé el diseño.

Existen herramientas fantásticas para trabajar la goma espuma; pero yo no sabía bien como tratar este material que se propaga tanto. Necesitaba hacer algo que funcionara. Me vino a la mente lo que mi cuñado sueco me había explicado sobre la utilización del cuchillo para salmón de forma muy lenta, ya que tiene una hoja muy particular. Una vez resulta la estructura fue muy difícil revestirla. He ganado el premio Young & Design, que es uno de los pocos premios que en Italia financia a los jóvenes diseñadores entre los 35 y los 40 años. En el 2005 obtuve este reconocimiento y significó también un poco de publicidad. Finalmente, la venta, que es importante por dos motivos: primero, si uno realizó un producto tiene que ser útil para alguien y segundo porque hay que comer.

Este es un producto que surgió en una empresa de Toscana, que realiza todas las cosas a mano; en metal y otros materiales. Esta empresa tenía dudas debido a la crisis, tenía miedo de no poder vender más las lámparas de 5 mil, 6 mil euros, las bolas campestras realizadas en hierro liviano, estructuras livianas hechas a mano. En un lapso de seis meses ha dejado de venderlas. Esto provocó un agujero; la clase media, la franja intermedia, desapareció. Por suerte nosotros estábamos diseñando esto; la idea era hacerla a mano, pero con un proceso entre artesanal e industrial. Por lo tanto, hemos utilizado moldes de impresión que son muy veloces y se han realizado estas lámparas que cuestan 300 euros aproximadamente, según la terminación. Ahora, que estamos haciendo una gran familia con todas estas lámparas, yo empiezo a estar bastante tranquilo gracias a este proyecto y ellos están tranquilos porque encontraron, en este producto, otro de esta franja de 300, 400 euros. Luego, comenzaron a vender lámparas de 20 mil euros. ¿Cómo es posible? Es posible. Han hecho una lámpara para Nueva York, “La orquídea” de Nueva York, la expusieron y es verdaderamente un pedazo opulento, parece del año 600 pero realizada con materiales del 2000. A mí no me gusta, pero al mercado sí.

En todos los locales de Tiffany están estas lámparas, venden una por día, cuestan entre 15 mil y 20 mil euros y el diseñador gana 10 mil euros al mes. Entonces me preguntaron: ¿Por qué no diseñas una lámpara así? A lo cuál respondí: Pienso que le daré una mirada a este proyecto. Ahora estamos haciendo el proyecto, mientras estoy aquí están preparando el prototipo; por lo tanto pienso que la próxima vez voy a venir en mi propio avión.

Entonces, este proyecto ha sido una experiencia; nació de una realización con todas lámparas. Luego, había un pequeño diseño en un ángulo que se asemejaba a esta lámpara, él dijo: Me gusta esto, desarróllalo. Yo he comenzado a realizar un tándem, un ping-pong de diseños e indicaciones; es decir, yo me adapte a un montón de cosas y la lámpara llegó a costar 300 euros cuando al inicio, costaba mil euros. Digamos que lo escuche, el papá también es muy simpático, y entre nosotros surgió una amistad. Me llama cuando estoy en el supermercado, a las once de la mañana y me dice: ¿Has visto en la televisión a ese artista que tenía un saco hecho con cosas de metal? Entonces no duermo en toda la noche y a las siete le envió los diseños. Se transformó en un intercambio continuo de información.

Este es otro proyecto, que cuenta otra historia, de cómo las cosas realizadas en papel pueden gustar; a mí, que lo había diseñado y al productor, que lo había hecho. Este sillón le gustaba bastante, pero siempre se necesita ver el producto terminado. El productor de Sphaus, que es una empresa de la cual hemos hablado antes, dijo: Yo lo quiero hacer y lo quiero también para mi oficina. Me gusta muchísimo. Luego, trabajando con la computadora, teníamos algunas dudas, pero seguimos adelante, hicimos el prototipo. Yo no hago los *rendering* (gráficos realizados en la computadora), aprendo cómo se hacen pero no pierdo el tiempo con esto. Dibujen y hagan modelos. Los *rendering* se pueden realizar después o también lo puede hacer otra persona. Los estudiantes hacen *renderings* fantásticos, pero después, cuando hacen la maqueta en estereolitografía las manos no entaran en la manijas. No gasten su plata, su tiempo y sus noches haciendo *renderings* o realizando maquetas barnizadas, con efecto perlado. En cambio, hagan prototipos en cartón, trozos de papel o cualquier cosa que tengan a mano, y siéntense arriba, ténganlos en la mano.

Este es un proyecto completamente distinto, un proyecto nacido de una iniciativa para revalorizar, reavivar la artesanía de una cierta área. Llamé a este vidriero, Lunardon, que no se cómo hace para realizar estas cosas increíbles. Esto para él es un paseo, una cosa ridícula. Ha hecho una tetera y se basó en una teoría del universo, es decir, de cómo está hecho el universo. No se si conocen el anillo de Moebius, es un anillo que tiene solo una superficie. Él realizó un objeto tridimensional, en el cual solo hay una superficie. Si se lo gira de una cierta forma, el té sale de la tetera, pero si vos la agarras de esta forma, el té permanece adentro. Es decir, que la manija se transforma en el contenedor, el fondo del recipiente se levanta, penetra, el cuerpo sale y nos encontramos nuevamente con la manija. El japonés lo pensó y él lo realizó. Yo lo he visto y me gustó. Él también es una persona muy gentil y dispuesta. Ha hecho el prototipo sin pedir absolutamente nada, es decir, aceptando el proyecto porque le interesaba. Me dijo: no toques la computadora, mándame un fax. Diez

minutos después recibo un fax. Había otra hoja con en 1 a 1, soplado y hecho. La computadora, al contenedor de basura. Aquí se realiza el campo único de las nuevas piezas, de todas estas cosas. Me han llamado para una subasta donde he vendido todas las cosas chuecas y feas que tenía porque ahora hay personas que quieren tener en sus casas el prototipo, la pieza única con las inscripciones hechas por el artesano para deslumbrar. Me llama para esta subasta Pierre de Rosette, compañero de Yves Saint Laurent, que decentemente, para librarse de todos esos recuerdos de su tiempo juntos, ha enviado a Alaska 250 millones de euros de su compañero enamorado. Fue a Alaska y vendió todo, entonces yo me dije: voy a comenzar a hacer piezas. La primera vez, vendí todo, la segunda vez, nada; efectivamente como te explican los galeristas, porque te empujan como ellos quieren, como hacen con los artistas. Estoy estudiando este fenómeno porque me da la posibilidad de hacer piezas, en las cuales experimento con los materiales; por primera vez, con fibra de vidrio.

¿Cómo surgió esta idea? O hacía todo en un bloque o podía partir desde el material; al cual digamos que lo he estratificado, y como me quería sentar, al ser un material duro como es la fibra de vidrio, pensé que tenía que ser confortable, como mínimo. La única forma era esculpirlo, sentarse y probar. Con la computadora he hecho un modelo rápido ya que altero el volumen, los materiales y otras cosas que tengan que ver; pero luego de dos horas me cansé de mirar el monitor porque nunca es lo que uno va a tener en la mano. El prototipo es otra cosa, ya que basta con cambiar el foco de 28 a 100 y uno ve un edificio que parece una tetera y una tetera que parece un edificio. Por ende, no se confíen de sus computadoras, úsenlas sólo para skype.

El primer gran cliente fue Campari, que me pidió si podía estudiar un expositor para una botella, la famosa botella Campari Soda, no sé si la conocen, un producto que hace 660 botellas por día; no sé quién se las toma porque es horrible. El problema era exponer esta botella, ahora está en todos los eventos de moda. Yo tenía dudas, no sabía bien qué hacer, tenía tres semanas, dos semanas. Quizás era por el pánico, intentaba no pensar, no hacer absolutamente nada, pasaba el tiempo. La última semana fue un parto, no doloroso, pero tuve como 33 ideas, entre las cuales también pensé en la ropa para los eventos. Fue terrible. Y surgió esta idea, que es una especie de mini catedral, que a mí no me gusta pero a ellos sí. Mejor. Es una especie de pequeña catedral, Milano 1932, el año en el cual Fortunato Depero diseñó la botella. Fortunato Depero era un futurista italiano y, por lo tanto, celebra esto. Este ha sido un proyecto hecho con la lastra del mármol; la idea era dar suavidad al mármol blanco de Carrara. El florero tiene sólo un meñique; en el primer prototipo se equivocaron y estaba el meñique; mientras que en el segundo hay sólo pocas flores.

Pero la intención de la empresa era usar el mármol como en los años 80 y, por lo tanto, dieron a jóvenes *designers* la posibilidad de diseñar floreros para exponer en todas las ferias, y quizás de esta forma empezar a vender el mármol nuevamente. Después vienen las piezas que yo he hecho, sabiendo de la existencia de esta muestra. He realizado dos piezas a propósito para la muestra. Pensé: es una ocasión, puedo experimentar con los materiales. Tenía dos o tres proyectos que me gustaban mucho, pero de los cuales se podía prescindir, por lo tanto, me permití realizar las cosas sin tener un comitente.

Esta es una lámpara que nació, no me acuerdo cuándo, a lo mejor en un vuelo de Milán a Estocolmo. Estaba en Estocolmo en la casa de mi hermana, y no tenía nada; bueno, en realidad tenía solamente una computadora, pero habría sido un error encenderla. Tenía en mente esta idea y también un diseño feo que había hecho una noche, y quería mostrar este diseño a las personas de la Triennale para saber qué era lo que pensaban al respecto. Fui a un negocio y pedí papel plateado, le robé la tijera a mi sobrina y rápidamente realizó lámparas también ella, con sólo seis años. Construí esto, luego compré una lamparita y saqué las fotos que ustedes vieron antes. Las saqué con una máquina de 4 megapíxeles. Después apagué la luz de la habitación.

La cámara es amarilla, es un objeto de 20 cm, más o menos así, finalmente el Photoshop sirve para algo, es el único programa que no me provoca frustraciones.

El sillón es este, era otra idea que me daba vueltas en la cabeza. También tenía esto, que es muy difícil ya que es un bajorrelieve. Esto está hecho para volver loco a cualquier impresionista, a todos a excepción de Albino Scarpone, que es la persona que está realizando la impresión y es la que realiza también los barcos en carbono.

He escuchado a amigos, porque la fibra de vidrio es tan fina que habría causado problemas, y ellos, que hacían barcos, me han recomendado a este genio del carbono. Aquí la idea era o congelar en lo que mostraba la computadora por 3 mil euros más o menos. Yo quería sentarme y que fuera cómoda, entonces la única opción para esta forma era tomar un bloque y excavar; excavar poliuretano denso, 80 kilos por metro, me parece, y me rompí las manos solo con el primer pedazo. Entonces usé el serrucho eléctrico para sacar el primer pedazo, y desbatar el volumen. Después el cuchillo de salmón, aquí abajo, que se utilizo para trabajar el papel de vidrio, entre otras cosas. Objeto muy frágil, traído por Albino, este mago del carbono, que lo ha transformado en un elemento indestructible. Este es el punto que tiene 2 cm, es el punto detrás del respaldar. ¿Por qué realizar algo de este tipo? Sinceramente no lo sé, pero hay algunas cosas que son compulsivas.

## Preguntas del público:

### Pregunta 1:

**¿Qué hace un joven *designer* que no tiene tantos artesanos con quienes realizar los prototipos?**

D.A: Yo conozco un *designer* que se llama Francisco Gómez Paz, quizás pienso que alguien lo puede conocer, ha hecho una lámpara para Luceplan y ganará todos los premios posibles e imaginables. Se llama Hope. Es una lámpara muy liviana hecha de nada, con mucha tecnología. La mayor inversión es realizar los moldes y es una lámpara que por el aspecto que tiene, cuesta poco relativamente. Es una lámpara excepcional.

Otro objeto que realizó fue el Shaislong, que es un poco el concepto que yo he hecho con el sofá plegable con cuero de vaca, creo, sobre un telar muy fino, y lo ha hecho aquí con los artesanos locales. Artesanos de aquí o de la zona. Si no me equivoco, pienso que en las fotos de los reportajes está también el papá, que lo ayuda. A lo mejor el papá tenía un amigo que hacía estas cosas. Por lo tanto, el famoso término local o global es sustancialmente mirar alrededor y valorizar el territorio. Es lo que estoy haciendo yo sin darme cuenta; en esta muestra, a medida que lo voy contando. Yo en estos 6 años que me moví solo, he tenido la suerte o la sensibilidad de buscar a estas personas, que son personas que cuando uno le lleva un proyecto lindo, no vuelven. El suceso está en el lápiz que se utilice y en el producto, ya sea uno o un millón. Se está en contacto con el artesano porque, si es un buen artesano, conocido no te va a decir que no, si son verdaderamente buenos. Después es importante también buscar las empresas que tengan los oídos y el corazón grandes. No en paz necesariamente, pero que quieran hacer algo, que quieran o conserven una forma de hacer o cambiar la forma de hacer, con ayuda.

Estuve en Egipto, donde todavía estoy siguiendo un proyecto que va hacia delante en un centro de diseño y he visto el mismo orgullo que he percibido ayer en la presentación de la conferencia. Al final son las personas quienes realizan las cosas. Aquí hay una hermosa energía, un montón de espacio. En Italia hemos recortado los fondos para la restauración del arte. Berlusconi está dando vueltas diciendo que tenemos el 70% de las obras de arte del mundo. ¿Quién dijo que las obras de arte están hechas en mármol y no en tierra? Porque una casa hecha de caca, como en ciertos lugares de África, no impide que sea una obra de arte. Yo he estado en una de estas casas y es una obra de arte porque es el mejor material para hacerla, no llueve. Entonces, han cortado los fondos para el arte, por lo tanto, tenemos 260 millones de euros menos para el arte, matan el pasado; también cortan los fondos para las escuelas, matan el futuro.

Y después están las personas que roban plata pero esto pasa en todas partes. Seguramente ustedes acá tendrán también algunos. Pero es verdaderamente preocupante. Tengo una historia increíble, que no les he contado, una historia con Patrizia Moroso, que trabaja quizás en una de las empresas más corajudas. Si quieren trabajar en Italia, háganlo en esta empresa donde trabaja Moroso. Es una mujer excepcional, me ha contado que estuvo en los Estados Unidos y habló con el cónsul local, con las instituciones locales y le contaron que ellos tienen, este año, 400 mil euros para realizar todo. Tenemos el 0.25 % en Nueva York para hacer cultura, hablar de Italia, del 70% de nuestro hermosísimo patrimonio artístico que se está cayendo a pedazos. Antes estaba tranquilo pero ahora me hace mal hablar de esto, por lo tanto, hagan preguntas poco serias así podemos hablar de cosas un poco más livianas.

### Pregunta 2:

**Ayer escuchábamos a Matthew Hilton, hoy te escuchamos a vos sobre las dificultades que tienen para realizar su actividad en la práctica privada. Discúlpame si la pregunta es un poco personal, pero bueno, quisiera hablar de algo que generalmente no se trata en las conferencias, en los seminarios para diseñadores. ¿De qué forma los contratan a ustedes las empresas? Es decir, ¿de qué forma cobran los diseñadores sus honorarios?**

D.A: Esta es la pregunta que me hacen todos los jóvenes *designers* que escucho. Y yo les respondo que tienen que empezar a estudiar el fenómeno de la prostitución. Más allá de las bromas, hay una forma, que para mí es la de la vieja escuela, es decir, buscar la empresa con la cual te sentís cómodo. Magistretti decía que la empresa es la madre y el *designer* es el padre. Es decir, encontrar la empresa observando el catálogo, en el cual se ve si hay o no una visión. Yo no era de pensar qué cosa iba a suceder, yo sólo sigo el instinto. De hecho, ahora estoy solo trabajando con las personas que me caen bien, simpáticas. Es decir, cuando voy a hablar con alguien y no me gusta, basta, es suficiente; puede ser de cualquier empresa. Esto es importante porque cuando se trabaja, se tiene que pasar mucho tiempo juntos.

La cosa es que, muchas veces, las empresas chicas son presuntuosas, te preguntan: ¿Qué nos quiere proponer?, ¿qué es lo que ha hecho?, preguntas de este estilo. Esto por suerte no me pasa más, ya que no voy más de esa forma. Las grandes empresas son las que tienen verdaderamente los oídos grandes. Si uno pide una cita, hay una persona gentil que te dice qué se puede hacer, cuándo se puede hacer y con quién tenés que hablar.

Para mí, esto es lo primero, pero al inicio estás agitado, no estás bien, no entendés cómo tenés que ir, qué es lo que tenés que hacer. Es normal. Entonces, enviás *mails* con los

*renderings* fantásticos, las series casi congeladas. ¿Y las empresas qué hacen con las series? Ellos dicen que reciben 1.500 proyectos al año así.

¿Y qué tengo que hacer? Se necesita ir, conocer, hacer entender lo que uno tiene en mente y después comenzar por un diseño así de grande, a realizar las cosas juntos. Porque; si lo haces con una empresa, si lo haces con mamá sale de una manera, si lo haces de otra, gracias a Dios, es distinta; es decir, estas cosas se hacen de a dos. Algunos dicen que los *designers* son todos hombres (por suerte no es verdad) porque envidian a las mujeres la posibilidad de procrear.

Si hablamos de plata, pasando de un argumento a otro, yo verdaderamente hacía esta premisa porque es una fase en la cual no tengo ganancias, pero sí tengo gastos, por lo tanto, tengo que dedicar energías a los proyectos de las empresas que están dispuestas a soportarme económicamente. La reacción es siempre la misma y te dicen: pero si después hay ganancias importantes, en algunos casos te podés acomodar por 30 años. Es decir, hay *designers* que ganan cifras muy altas, centenares de miles de euros, con un solo producto. Más bien, con una familia de productos.

Hay profesionales que tienen setenta personas alrededor y, si pueden llevar a cabo diez productos así, se pueden hacer un estudio. Yo esto no lo haré nunca, porque me gusta trabajar con personas que estimo, con amigos, personas a las cuales no les tengo que explicar las cosas que hay que hacer sino que quiero sorprenderme de ver como lo realizan en una forma distinta a la mía, y aprender también. Me gusta muchísimo enseñar porque es una experiencia excepcional; ver a las personas apasionadas que tienen miedo de dibujar, de ensuciar una hoja, y son las que más crecen porque son humildes. En cambio, el que sabe dibujar, al final del curso ha hecho un paso y personas que no sabían dibujar han hecho objetos tridimensionales. Esto te hace girar la cabeza ¿no? Siempre volvemos al dinero. Entonces, de acuerdo a lo que yo sé, existen varias formas. Una de las formas más difundida es crear los proyectos, comenzarlos y luego establecer una comisión, que puede ser desde el 1 hasta el 10% para las bases pequeñas. Si existe una base de cincuenta piezas, como la de mármol, hay un 10%. Se puede tratar sobre este tema. Yo hace muy poco que entré en esta fase, para poder hablar sobre esto. Algunas empresas reconocen ambos porcentajes, me lo han hecho entender. Ahora estamos en un periodo de crisis.

Naturalmente cuando se quiere la comisión, saben que tienen que darlas, porque el hecho de pedir las significa haber vendido por lo menos algo. Luego está la forma del anticipo de la comisión. Yo ya sé que estas piezas son para abastecer los negocios que tengo; Cartela tiene tres mil

negocios, realizo en la primera producción seis mil piezas para exponer en los negocios pero no las vendo. Automáticamente, saben que te tienen que dar ese porcentaje. Entonces, en este caso se pide el 3% o un anticipo.

**Pregunta 3:**  
**Habiendo trabajado en grandes compañías como Hewlett Packard ¿qué consejos puedes dar para las pequeñas compañías de jóvenes diseñadores?**

D.A: En mi caso, yo he entrado en un estudio que tenía sedes en todo el mundo, yo aconsejo hacer experiencia en estudios... No vayan a uno donde son tres personas, vayan a uno donde haya cincuenta personas. Hay personas que están seis años y se conforman con eso. Yo hice tres años. Allí estás en contacto con personas de todo el mundo, yo estoy aquí gracias a un colega, Martín Broen, que es un experto, es un *designer* y luego se especializó en administración de negocios. Ha sido él quien me aconsejó: ¿Por qué no creas algún contacto o haces algún trabajo? Después me dijo que estaba esta conferencia y agradezco también el haber sido hospedado. Ha sido toda una experiencia.

El tema de las pequeñas empresas consiste en entender lo que hacen o hacerlo contar. Si la persona te quiere contar enseguida qué es lo que hace, se sabe. En muchas oportunidades los clientes no tienen una idea de lo que quieren, llegan con un *brief* o simplemente sin nada y te cuentan o llegan con una página publicitaria de otra empresa y te dicen: "Quiero ser así". Y están completamente confundidos, por lo menos de acuerdo a tu visión. Por lo tanto, hay veces que se producen los contra *briefs* o las contrapropuestas.

**Guillermo Brea**  
Marca, negocio, diseño, cliente

Las proyecciones pueden verse en el CD que acompaña a esta publicación.

Diseñador y consultor, especialista en identificación visual de organizaciones. Entre los años 2000 y 2004 trabajó en la identidad de la gestión de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, siendo el director del programa en su última etapa. En 2006 ganó el concurso para desarrollar la identidad visual de Marca País Argentina, junto a C. Mikalef y A. Luna. En los últimos años se ha enfocado en los nuevos paradigmas de gestión, trabajando en la relación entre la complejidad de las organizaciones contemporáneas y sus signos de identidad. Dirige su propio estudio cuyo diferencial es integrar en un solo prestador la consultoría estratégica y el diseño gráfico.

La cuestión del diseño y la empresa se puede abordar desde infinidad de lugares. A mí se me ocurre trabajarla desde un lugar en especial. Nosotros lo que hacemos es *branding* y somos algo particulares: yo no sé si soy un diseñador que hace *management* o un consultor que hace diseño. Desde ese lugar, pensábamos dividir la charla en dos partes. Una que tiene que ver con el aporte que hace el *branding* a un negocio, y la relación entre diseñar marcas y el negocio de los clientes. Una segunda parte tiene que ver con que en ese proceso de gestionar una marca, se establece una relación y un modo de trabajo entre diseñadores y clientes, un modo que tiene sus particularidades. En ese sentido, nosotros pensamos que operamos como un puente entre estos dos mundos, es decir que no alcanza solamente con hacer diseño, sino que además hay que operar como puente entre el diseño y las empresas.

Comencemos por tratar de ver brevemente qué tiene que ver hacer marcas con los negocios. En principio, estamos en la época en que cada vez más lo simbólico se va imponiendo por sobre lo tangible, estamos en una cultura de símbolos, una cultura mucho más intangible que de productos. Ustedes se habrán fijado que estamos en un momento en que las ideas valen mucho más que las cosas, y que en realidad no tenemos el eje de la economía puesto en el producto en sí, (más allá de que por supuesto seguimos generando y comercializando productos), pero el eje de la economía de esta época está puesto mucho más en las ideas, en lo intangible y en las abstracciones que en los productos físicos. Hace treinta o cuarenta años, tal vez un poquito más, el valor de una empresa era 80% sus activos físicos, el *hardware*, es decir, los vehículos, las máquinas, los galpones, las oficinas, y un 20% los intangibles. Hoy ese número es exactamente al revés y sigue creciendo, es decir, los fierros no valen nada. Primero, porque la tecnología está disponible para cualquiera, pero además se puede tercerizar, ni siquiera hace falta ser poseedor de los fierros para tener una empresa. En cambio el 80% que hace que una compañía tenga un valor de cotización en bolsa o de venta, es la calidad de su *management*, los premios que ha ganado, la reputación de la comunicación con sus accionistas, la capacidad de atraer mano de obra calificada, es decir, un montón de cosas que son absolutamente intangibles.

Históricamente el eje de un producto estaba en su valor de uso. Ese valor de uso también se fue desplazando, economía mediante, a un valor de cambio o valor de reventa, y finalmente estamos en la época en que el principal valor de producto es el valor del signo. Sé que acá hay muchos diseñadores industriales que tienen un vínculo fuerte con el producto y lo productivo, no estamos negando eso, pero entendamos que cuando ponemos en la calle un Mini Cooper nadie se lo compra para ir de un lugar a otro, es decir por su valor de uso, ni porque ten-

ga un buen valor de reventa (valor de cambio). Un Mini Cooper se compra por otras razones. En todo caso porque evoca una forma de consumo retro que ha convertido a un auto popular, que en su época nació para ser económico, en un auto de carreras urbano de 35 mil dólares. Evidentemente la diferencia que está puesta sobre eso es puramente simbólica.

En este momento de hegemonía de consumo simbólico, es natural y razonable (es decir, razonable no es, pero sí es natural o por lo menos consecuencia obvia) que nuestro mercado de productos se haya convertido en un mercado de marcas; lo que hay ahí afuera es un mercado de marcas y los que compiten en la góndola de los supermercados no son los productos, son los discursos sobre esos productos. Dentro de ese mercado de marcas, traficamos símbolos. Esta es una buena noticia para los diseñadores, en todo caso. El único empleo que crece en el mundo es el empleo de la manipulación y del tráfico de símbolos, desde programadores de computación hasta los diseñadores.

En la época de Henry Ford, más o menos el 80% del costo de un auto era materia prima y salarios, por supuesto. En esta época, la materia prima debe ser alrededor del 30% del costo del vehículo y el 70% restante se va en diseñadores, publicistas y abogados, que es lo que hace falta para mantener la marca circulando en el mercado. Se habrán dado cuenta, hablando de autos por lo menos, que los productos son todos iguales. Yo cuando era chico lograba distinguir un vehículo de otro, ahora no me pasa un poco por efecto de la ancianidad, pero otro poco porque los autos se parecen. ¿Por qué se parecen?, porque a ningún diseñador se le cae una idea o porque la presión competitiva es tan alta que los márgenes de diferenciación de un producto a otro cuando hablamos de diferencias de centavos en el costo son muy reducidos.

Entonces tenemos un divorcio entre productos cada vez más parecidos y una sociedad que es cada vez más heterogénea, con demandas cada vez más específicas; acá hay un problema. El productor necesita que el producto sea cada vez más similar al otro, porque la presión competitiva en los negocios de escala le exige equiparar costos al mínimo, pero la sociedad que cada vez cuenta con más información, exige productos específicos, customizados, diferentes y a medida. Cubrir esa brecha es muy difícil, como ustedes saben bien, la customización cuesta dinero. Pero en el medio ha aparecido una herramienta que es muy útil para esto, que es que si mis herramientas o mis productos me quedan cada vez más lejos, es decir, están en manos de unos tecnócratas que manejan el discurso que yo desconozco, mi única opción para comprar algo es que estoy obligado a confiar. En realidad ninguno de nosotros tienen mucha idea de qué hay adentro de la *notebook*, adentro de la cámara fotográfica o adentro de la mayoría de las cosas

que utilizamos. Y esa obligatoriedad a confiar le ha permitido a las empresas construir una diferenciación, una customización que no está aplicada sobre el producto, sino que está aplicada sobre el discurso. En realidad confiamos en la marca. ¿Qué es una marca? Un conjunto de discursos que prometen un modo de vinculación afectiva con cada uno de nosotros, lo cual constituye una especie de customización en la medida en que se dirigen a mí, me hablan a mí. Esa vinculación afectiva es conmigo, o al menos así me lo creo, y con mi grupo de confianza, y entonces se permite un vínculo afectivo con el producto que no está mediado por la intervención costosa sobre el producto, sino por la intervención costosa, pero no tanto, sobre los discursos. Aquí me preguntan si cuando digo *discurso* me refiero a la publicidad. No. No porque la deje afuera sino porque la publicidad es apenas una parte de los discursos en circulación que construyen una marca. Cuando hablamos de discurso de marca, hablamos desde cómo se atiende un contestador automático hasta cosas que son publicidad pero vos no sabés que son publicidad, hasta el revestimiento estético vía diseño gráfico o industrial que pueda sumarle al producto, que también es un discurso, además del diseño del producto. Hablamos de discursos en sentido muy amplio, hablamos casi te diría de la semiótica de la marca.

Entonces con semejante presión competitiva hay dos cosas que se pueden hacer. O uno se comoditiza, es decir, hago productos cada vez más iguales a otros, porque es la única forma que tengo de reducir costos, o, en mercados maduros, no tengo más remedio que reventar el margen. Un mercado maduro es aquel donde el *market share* ya está completo y no hay mucho más espacio para repartir. Telefonía celular en la Argentina: hay cuarenta millones de líneas, es decir, para que Movistar venda un teléfono más, Claro tiene que dejar de vender otro, no hay muchas opciones. Está bien, se puede llegar a tener dos teléfonos por persona y esto va a hacer crecer el mercado, pero la brecha para hacer ese mercado es mucho más limitada que, por ejemplo, el sistema bancario, que tiene un país poco bancarizado donde todavía hay muchísima gente que no tiene una caja de ahorro, que nunca tocó una tarjeta de crédito o que nunca pagó una cuenta en un banco. En esos mercados maduros, una opción para seguir creciendo es esta, comoditizarse. Y la única forma es bajar costos, reducir servicio e ir reventando el margen.

La otra posibilidad es innovar. Innovar tiene un costo, y es un costo creciente. Como saben los diseñadores industriales, sumar calidad es cada vez más caro. Mejorar un producto malo se logra con muy poco dinero. Mejorar un producto bueno cuesta mucha plata, mejorar un producto excelente es costosísimo. Y, por supuesto, esto va acompañado de un desarrollo exclusivo, es decir, los dos caminos para salir del *comodity* son la innovación permanente (que

además se convierte en una condena, es decir, el líder está condenado a innovar) y la construcción de una marca que es la que nos pone a salvo de la comoditización. Sobre este esquema está construido o se ha empezado a construir en los últimos años un tipo de organización que es la que nosotros llamamos organización *brand driven*, una organización donde la marca es la que orienta la gestión, sea gestión pública o privada. Esto aplica para ONGs, gobiernos o para quien sea. En todo caso, aplica de distinta manera en distinta escala y con distintas características, pero hablamos de una organización *brand driven* cuando la organización ha asumido que la marca es el eje rector de toda la gestión. Esto casi podría resumirse en una pregunta que nosotros pedimos que se hagan los clientes cada tanto –no vamos a contar las respuestas– que sería que antes de hacer cualquier cosa (y cuando digo cualquier cosa, es realmente cualquier cosa, desde atender el teléfono hasta cambiar la línea de productos) se pregunten “¿esto que estoy haciendo, ayuda a la marca o la perjudica?”. Si la ayuda, lo hago; si la perjudica, no lo hago. Esto que acabo de contar así lineal y sencillamente como un *multiple choice* de entrecasa es bastante más difícil, es un proceso de toma de decisiones.

Este modelo de centrar la gestión en la marca da sus frutos y el mundo está lleno de casos, casi siempre son los líderes aquellos que logran sostener una marca de manera coherente, congruente y constante durante mucho tiempo, pero uno puede ver lo que se llama el valor del *brand equity*, que es el valor de la marca. No me refiero al valor financiero ni monetario, sino al valor de la marca como peso específico en el mercado. En algunas organizaciones de Europa es habitual ponerlo en los balances, y no por decisión propia, sino porque ya las autoridades contables empiezan a exigir que se ponga el valor de la marca. La marca es un activo, un activo importante. Cuando uno piensa que Coca Cola vale 75 mil millones de dólares, lo que vale eso no es la máquina de hacer juguito, sino que es todo lo que se puede hacer bajo el paraguas de ser Coca Cola; y ese activo es el activo más importante de la organización. Las organizaciones en el resto del mundo son franquicias descentralizadas, y entonces esa marca empieza a aparecer en los balances, empieza a aparecer como un activo que mide en la bolsa; esto es un muy evidente por ejemplo, en empresas como Apple, donde en realidad las acciones no bajan cuando falla un producto, las acciones bajan cuando se resfría Steve Jobs. ¿Qué significa, como señal, para el mercado? Que está comprometido el liderazgo de la marca; en realidad el mercado duda que la empresa sin ese liderazgo pueda seguir teniendo a la marca como centro de sus operaciones, porque el gran problema de Jobs es que la marca es él, no la compañía. Esto es un gran problema también de los líderes, y pasa también a otro nivel, como en las PYMES familiares. ¿Cómo nos desprendemos de la impronta del fundador? Ahora, cuando

el fundador es uno de los tipos más conocidos del mundo, esto se complica. ¿Cómo separamos la marca corporativa de la impronta de las personas que han gestionado esa marca? Algunos no se separan nunca. Ford se va a llamar Ford para siempre, y cuando uno entra en la compañía, empieza a darse cuenta que la presencia de don Henry aún pesa en las instalaciones.

Y el otro modo en que se puede leer claramente que este modelo da resultados, es el que llamamos expansión de marca. ¿Qué es la expansión de una marca? Es entender la cantidad y potencial de territorios a los cuales yo con esa marca puedo adentrarme en nuevos negocios. Y cuanto más poderosa es una marca, más facilidad tiene para adentrarse en negocios nuevos. Siempre cuento este caso porque es muy claro que se llama Caterpillar, una empresa bastante conocida, es un fabricante de maquinaria vial, minera e industrial. En algún momento, Caterpillar empezó a fabricar borceguíes y ropa de trabajo para sus propios empleados, y en algún momento descubrió que los atributos de la marca Caterpillar, rudo, duro, resistente, irrompible, trabajo, macho americano, etc., eran absolutamente transferibles a la línea de ropa. Hoy la ropa Caterpillar es un negocio brutal, si no es más grande que otro es simplemente porque una máquina vial cuesta muy cara; es decir, hay que vender demasiadas remeras para pagar lo que vale una excavadora. Por eso el porcentaje no iguala al otro negocio, pero fíjense la diferencia de largar una línea de ropa de cero, sin marca, o largar del paraguas que garantiza una cantidad de atributos deseables para aquel que va a comprarse unos borceguíes. Bueno esta es la expansión, los resultados de que la marca construya un conjunto de discursos que resuenan para un tipo de público se ven cuando ese conjunto de discursos permite entrar a otros negocios por una puerta mucho más grande que el que tiene que empezar de cero. Desde luego esto tiene un riesgo, que es la expansión indiscriminada, es decir, el nombre Caterpillar está fenómeno para hacer borceguíes, pero es un poco más complicado para hacer corpiños. Pero la tentación cuando uno tiene una marca poderosa es grande. La tentación de empezar a usarla para todo (y en la Argentina sobran ejemplos, no vamos a citarlos, pero sobran ejemplos); la expansión tiene sentido en la medida en que uno no pierda de foco cuáles son los valores que porta esa marca y que puedo transferirlos a otros productos y negocios en tanto esos valores sean consistentes. Y por cierto, si uno habla de gestión de marcas hay una palabra que es más importante que cualquier otra: foco.

Hay un pequeño grafiquito ahí, que va del 2000 al 2007, con el porcentaje de crecimiento a la derecha en vertical. Las dos líneas que están abajo, la marrón y la celeste que van más o menos juntitas, arrancan de cero porque no está medido en millones de dólares sino en porcentajes;

entonces se toman como valor cero en el año 2000, y las dos líneas que van por debajo, son el índice de msci World Index y de Standard & Poor's, dos calificadoras que miden valuación de las empresas en el mercado. Fíjense la evolución, se va todo a pique, 2002, 2003, efecto tequila, gran crisis, y más o menos vuelven a recuperarse hasta 2007; no llega hasta 2009 cuando se fue todo al demonio de vuelta pero no importa. La línea roja corresponde al top 100 de Interbrand, que es una multinacional de diseño de marcas que hace un análisis del valor de las marcas en el mercado. Vean cómo hasta la crisis caen parejito, pero cuando se termina la crisis, las empresas que tienen marcas fuertes rápidamente empiezan despegar y a recuperarse a una mayor velocidad que las que no tienen marcas reconocidas. Se puede hacer este mismo experimento si ustedes se toman el trabajo. Hay gente que lo hace, hay que pagarle, pero si quieren hacerlo ustedes, pueden observar las menciones sobre algunas compañías en los diarios. Tomen la compañía que quieran, Techint, Arcor, y miren las menciones que se hacen y califiquenla como noticias positivas y negativas. Al cabo de treinta días háganse un grafiquito con menciones positivas o negativas en la prensa para una compañía dada. Arriba de ese grafiquito hagan la curva de valor de las acciones en la bolsa de esa compañía y van a ver que esas dos curvas son absolutamente parejitas, donde en realidad lo que se demuestra es que la circulación del discurso es absolutamente afín al valor del negocio. Tendemos a creer que la economía es algo absolutamente racional. No, la economía es lo menos racional que existe, permítanme que les diga la mala noticia. La economía está hecha a partir de fluctuaciones emocionales. La economía está hecha de elementos emotivos mucho más que lo que está hecha de números y racionalidad.

En el mercado de productos una marca tenía estas funciones: primero identificarlas, saber que esto es Arcor y no es Stani; luego, dar una garantía de autenticidad; ser garantía de responsabilidad pública en tanto yo marco algo y delimitar una constancia de calidad. Uno espera que si compro esta marca de agua, la botella que compre mañana tenga el mismo gusto; en Argentina esto sucede más por azar que por otras razones, pero digamos que así debería ser. El problema es que la calidad, que es muy importante, ya no es un diferencial suficiente. Para cualquier cosa que se pueda fabricar existe la tecnología para que, mediante capital, otro pueda fabricarla con la misma calidad, salvo que estemos en nichos súper específicos. En los negocios masivos, en bienes de consumo de alta rotación, en los bienes durables, en principio no hay nada que pueda hacer BMW que no pueda hacer Fiat en términos tecnológicos; después podemos hablar de culturas de organizaciones y nichos de mercado por los cuales uno apunta a una masividad que exige un *target* de calidad y otros apuntan a una exclusividad que exige otro *target* de calidad. Pero en tér-

minos de calidad medida como cumplimiento de las normas, casi cualquiera puede acceder a cumplir las normas, si tiene el tiempo suficiente. Es decir que la calidad ya no representa un diferencial en sí mismo.

En el mercado de marcas, en cambio, aparecen cosas que para nuestros abuelos hubieran sido una locura, pero para nosotros son lo más común. Por ejemplo, ustedes entran a Amazon o a cualquier *shopping on line* y la primera opción que aparece es comprar por marca: no sé lo que quiero, pero quiero que sea Sony. Esto para nosotros es natural, implica un cambio cultural fuertísimo de los últimos veinte años. La marca empieza a ser un mediador entre la empresa y la decisión de compra. Ya no confiamos en el producto, confiamos en la marca que firma ese producto.

En el paso de la producción masiva a la customización masiva, la marca aparece como ese avatar, como ese álter ego de la organización que es el que viene a hablar con nosotros; aun cuando el producto no está customizado, el discurso sí aparece como customizado, y entonces es la marca la que empieza a prestar significado al producto. Primero, porque el producto se parece a todos; segundo, porque nos dedicamos a comprar cosas que no necesitamos. En realidad lo que le da sentido al producto es la marca. Uno no necesita cuarenta y cinco pares de zapatillas para salir a correr veinticinco maratones por año, no somos todos deportistas de elite. Sin embargo, las grandes marcas como Adidas, Puma, Nike, etc., establecen un discurso con cada uno de nosotros, como si cada uno fuera un deportista de elite. En este sentido, las marcas ya no son solamente cuestiones de comercio. Las marcas son también parte del mundo de la cultura. Cuando un chico se compra un par de Nike estamos frente a un hecho comercial, cuando un pibe del Bronx se tatúa el logo de Nike en la nuca, estamos frente a un hecho cultural, y estas dos cosas suceden en simultáneo. Por lo tanto, empieza a suceder que la comunicación es parte del producto. Cuando compramos el producto no compramos solo el objeto, compramos el conjunto, un conjunto de discursos que son parte de la mercancía que estamos comprando. La marca obviamente estructura el mercado. Lo que define segmentos de precio y calidad es la marca. Para eso existen las marcas y las segundas marcas que, aunque no sepamos cuáles son, ya sabemos que son de una categoría de precio inferior. Así como sirve para estructurar el mercado, ordena también la experiencia de consumo. Esto en los adolescentes es muy fuerte, la pertenencia en relación a determinados tipos de consumo de marca; en este sentido, la marca también sirven al control social.

La marca se convierte en una experiencia integral en tanto sensorial, pero a la vez compartida; una marca es una experiencia que no tiene sentido para un único individuo, sino como relato en circulación para un cierto grupo de

pertenencia. Y la marca, por sobre todas las cosas, últimamente sirve para identificar al cliente antes que para identificar al producto. Esa manzanita blanca que está ahí del otro lado de mi notebook, identifica a una corporación de California que hace computadoras, pero también identifica una tribu, que somos los diseñadores. Entonces, circula una doble vía de identificación. Uno está identificando la organización, pero también no es casual que cuando uno compra un producto, le regalan dos calcomanías con una manzanita, que todos los diseñadores tenemos pegadas en el auto, como corresponde. Eso no es un problema de Steve Jobs y la computadora, es un problema de que la manzanita está para identificarme a mí, no para identificar la marca ni la empresa. Las cofradías que los diseñadores armemos en torno a estas cuestiones e, incluso, los mitos que podamos armar le sirvieron por supuesto a la construcción del discurso de marcas. Hace quince años era abismal la diferencia entre lo que podía hacer gráficamente una Mac y lo que se podía hacer en una PC. Hoy no hay absolutamente ninguna diferencia; sin embargo, los diseñadores seguimos sintiendo y necesitando como lugar de culto poder construir este mito de la diferencia, y esto a la compañía le viene fantástico, por supuesto. Entonces, estamos dispuestos a pagar dos veces lo que vale una PC con tal de que se prenda la manzanita del otro lado. En este sentido es como una marca sirve para salir del *comodity* y empieza a incluir al cliente en la organización. Ahora, acá empiezan los problemas, porque una marca no la hace únicamente la empresa. Una marca es una propuesta que hace una empresa y que termina de completarla y de construirla el público, y las marcas suben o se caen por la gente. Podríamos discutir un rato con Naomi Klein y su *No logo*, que tiene una visión un tanto naïf del asunto. Las corporaciones quisieran tener el poder sobre las marcas que Naomi Klein dice que tienen. Las marcas suben y bajan no democráticamente, por supuesto, estamos en un momento hegemónico del capitalismo, esto no se duda y desde luego que no hay democracia en esto, pero las marcas suben y bajan al compás de los cambios culturales de la época, que son cada vez más acelerados y más impredecibles.

Construir una marca incluiría, primero, entender esto: que no es que aporta al negocio, sino que hoy la marca es el negocio, sobre todo en cuanto al consumo masivo. Si yo, con esta marca que hoy vende alfajores, mañana puedo vender gaseosas, entonces el negocio no es el alfajor, el negocio es la marca, y entender esto a muchas organizaciones les llevó una cantidad de tiempo y les sigue llevando una cantidad de tiempo importante. También la empresa tiene que entender que tener una marca te expone. Cuando uno tiene una marca, la empresa empieza a ser visible, y la gente juzga las marcas como si fueran personas. Apple me traicionó, Movistar no me atiende, y así de seguido. Las empresas se exhiben cuando tienen marca, y exhibirse tiene el riesgo de empezar a ser juzgado. Pasar de la cultu-

ra del producto a la cultura de la marca implica ya no solo saber hacer bien lo que uno sabe hacer, sino además empezar a construir una cultura y una actitud que acompañe ese saber hacer. Y este es el pasaje del *market share* al *mind share*, es decir, ya no alcanza con ocupar una porción de venta de producto de mercado, sino que hay que empezar a ocupar una porción del espacio que la cabeza del otro puede otorgar a los signos, a los discursos, a los mensajes.

El gran problema de todos los clientes es cómo hacer para que se lleve bien la promesa con la *performance*. Uno promete algo, pero después hay que hacerse cargo, y cuando lo que uno promete implica alinear setenta mil personas en quince países, es bastante difícil de cumplir. Por lo menos de manera sistemática y coherente. Y esto implica también tomar en cuenta al otro, casi diría que la primera lección del *branding* es escuchar al otro. Las empresas tienen que empezar a entender que una cosa es la prestación (lo que yo digo que es bueno y valioso) y otra es lo que el otro entiende y siente que le sirve y necesita. Casi siempre no tienen nada que ver una cosa con la otra. Así como la calidad solo existe como calidad percibida, cualquier cosa que compramos no está cargada de los atributos de prestación que otorga quien la fabrica, sino que está cargada con los atributos del beneficio que yo siento que me ofrece o me brinda.

Entonces, con todo esto en mente, cada vez que nosotros entramos a una empresa para desarrollar un proceso de *branding*, lo que hacemos es obligarlos a repensar la empresa. Imaginen que esto no es sencillo, produce mucha angustia, mucho caos, mucha revolución. Con las PyMES esto es particularmente duro, porque hay una cultura muy fuerte del hacer, de estar pegado a la máquina, estar pegado a los fierros. Esto casi siempre va acompañado con los cambios generacionales en cuanto a las PyMES. Pero en una PyME donde uno se sienta frente al papá y al hijo ¿cómo hablar de pasar de cultura de producto a cultura de marca mientras están sentados ahí las personas que hace 40 años están 16 horas por día construyendo la cultura del producto? No es fácil.

## Preguntas del público:

### Pregunta 1:

**Con respecto a lo que comentaste acerca de que los cambios de cultura son cada vez más impredecibles, me parece que el mercado es fuerte y va a seguir siendo fuerte. ¿De verdad percibís que hay cambios culturales impredecibles?**

**GB:** Sí. Por supuesto que el mercado es fuerte, cuando digo cambio cultural yo no hablo de que vamos a pasar

al socialismo, ni a la revolución del proletariado, eso lo tengo claro, pero si McCain hubiera entendido el fenómeno Obama, sería presidente. Hay otro que entendió que la corriente iba a para otro lado, en plena guerra de Irak, en plena América conservadora. Los asistentes de campaña de McCain también saben usar Facebook, pero no anduvo. La marca Obama, que es posiblemente el mejor ejemplo de *branding* que podés estudiar de los últimos dos años, ya está sufriendo. Yo me refería a cambios impredecibles en dos planos. Primero, hay una autor muy interesante que se llama Paul Virilio, que recomiendo leer, que habla acerca de la aceleración de los procesos en general. El movimiento es uniformemente acelerado y en el ambiente productivo existen plazos. Vos no podés cambiar los modelos de los productos cada tres semanas. Los 18 meses que lleva recambiar un producto electrónico es mucho tiempo para la velocidad a la que va el mercado. De hecho, por eso está trabajándose hoy es el tema de las microtendencias. Van a escuchar hablar mucho de los *trendhunters* porque está de moda, pero también hay un lado medianamente serio en esto, que es el siguiente: en una economía de escala, un Estado como el americano, con 250 millones de personas, el 1% son 25 millones de personas. ¿Qué sucede cuando de pronto el uno por ciento de la gente adopta otra tendencia? Vos sos Apple y te ponés a hacer un pequeño reproductor de música, que al igual que el walkman en los setentas empieza a cambiar el modo de escuchar música; y pensaste que ibas a vender cien mil y, en cambio, vendés un millón de *iPods*. Entonces contratás fábricas en Malasia, China, contratás ingenieros, abogados, gastás mucha plata y al año siguiente vendés diez millones, al siguiente cien millones. ¿Imaginan la estructura necesaria para vender cien millones? Estructura de logística, distribución, producción. Está estimado que vendas trescientos millones ahora... Pero, ¿y si de pronto a los pibes les da por escuchar música de otro modo? Porque ahora tenés un monstruo construido, que no lo armas de vuelta en quince días. ¿Se fijaron que los últimos *iPods* tienen parlantitos? ¿Vieron que la onda de los chicos, en el subte, es andar con el celular junto a la cara como si fuera una porción de pizza y obligan a todos los demás pasajeros a escuchar cumbia a todo volumen? Usan menos los auriculares, escuchan para compartir (aunque sea a la fuerza) ¿Ustedes saben lo que hay que hacer para rápidamente incorporarle parlantes a un aparato que está diseñado de determinada manera? Si la gente ahora quiere escuchar música de otro modo, ¿qué se hace con al estructura construida? Vos no cambiás una empresa que produce cien millones de unidades en un mes, que es lo que puede tardar la gente en decidir que ahora quiere escuchar música de otro modo. Busquen a un señor que se llama Carson, un señor que fue presidente de las líneas aéreas escandinavas y fue el primero que planteó esta idea de la revolución de los servicios y la incorporación del cliente en la mirada de la organización.

Dicho sea de paso, acerca de los servicios les cuento que el 80% del empleo del mundo es servicio, es decir, de la gente que tiene la suerte de trabajar, ocho de cada diez trabajan prestando servicios. Pero resulta que los servicios ni por lejos tienen la disciplina, la organización y la reglamentación que tiene el mundo productivo. Los servicios se prestan de una manera mucho más embrionaria y experimental de lo que se presta el mundo productivo, que lleva dos siglos normalizándose disciplinando la manera de producir. Eso nos lleva al siguiente capítulo. Los diseñadores prestadores de servicios totalmente anónimos, contra los clientes que tienen estructuras productivas formalizadas y bastante disciplinadas. Yo tomé dos definiciones, por supuesto que el diccionario de la Real Academia ofrece algunas más, pero yo tomé las que a mí me convienen. Fijense qué dos miradas del mundo, ¿no? Evidentemente son dos sujetos que vienen de modelos mentales diferentes. Lean si quieren a Peter Senge alguna vez y esta cuestión de los modelos mentales que siempre viene bien.

Los diseñadores y los empresarios están formados en mundos diferentes, mundos bastante separados por cierto, y por lo tanto uno de los primeros problemas que tienen es que carecen de códigos en común. Todos llevamos una especie de chauvinismo interno por el cual desconfiamos del otro diferente, que casi siempre aparece como la figura del extranjero, pero el cliente es un extranjero para el diseñador, y el diseñador es un extranjero para el cliente. Hay una desconfianza por el hecho de poner en común los códigos culturales, por la falta de momentos de verdad comunes, diría Marx. Palo para los diseñadores: la cultura de gestión de los diseñadores es malísima. Los diseñadores no tienen la más perra idea de lo que es la gestión. Pero, a la otra parte no le va mejor, porque los clientes no tienen la más mínima idea de lo que es la comunicación. Entonces empezamos a ver como cada uno reclama desde su lugar. Los clientes lo primero que quieren son garantías. Y los diseñadores no tienen la más mínima idea de lo que es postventa. Un diseñador es un tipo entrenado para entregar una cosa y salir corriendo. Un cliente es un tipo entrenado –porque en su empresa las tiene que dar– para exigir garantía por aquello que compra. Desde luego que para el diseño no hay garantías, y la primera discusión con el cliente es explicarle eso, que ninguna intervención comunicacional garantiza que él mejore sus condiciones productivas, pero también hay que explicarle al diseñador que esa ansiedad por las garantías es propia del mundo productivo y que nuestra tarea no consiste en entregar algo y salir corriendo.

Otro punto a tener en cuenta es que hay una enorme diferencia entre lo que el cliente pide y lo que el diseñador cree que le están pidiendo. La segunda tarea es hacer del encargo una demanda. Y esto no es un problema solamen-

te de los clientes, esto es un problema mutuo; otra vez la falta de códigos comunes hace que alguien pida una cosa cuando en realidad necesita otra, y que el otro le dé lo que cree que está pidiendo antes de tomarse el trabajo de entender qué es lo que necesita. Mundos distintos también. El diseñador dice que opera en lo estratégico, no raspen más ahí, porque no tiene la menor idea de cómo explicar por qué cree que opera en lo estratégico. Pero por lo menos ya, hasta cierto año de la facultad, la palabra *estrategia* aparece como incorporada al léxico. El cliente opera en la táctica porque no tiene más remedio, porque mientras el diseñador fantasea frente a la máquina, el otro tiene que seguir vendiendo todos los días para mantener el flujo de caja y pagar los sueldos, no es que el cliente es un empecinado que atenta contra nuestra maravillosa visión estratégica. Esto es importante que se entienda, como diseñadores entramos a empresas que no paran porque entramos nosotros. Las empresas siguen funcionando en tiempo real. Desde luego que uno le cae más simpático a los de marketing estratégico, con lo cual se entiende que los de marketing operativo preocupados por cómo poner el cartelito más grande en la góndola del supermercado. Es cierto, así sucede, pero es importante saber que nuestros honorarios los paga el de marketing operativo, que es el que todas las tardes vende 40 latitas de choclo en el supermercado.

El diseñador, por su propia formación, necesita estructurar el campo donde trabaja, necesita diagramar, conformar, darle a esto una formalización. El problema del cliente es cómo bajar a la realidad todo eso, cómo se operativiza, cuánto tiempo le va a quitar a su gente, quién se va a ocupar, a quién se lo delega, cuánto cuesta implementarlo. Entonces lo que tenemos es dos modelos mentales distintos. Un modelo que construye estructuración en el tiempo y un modelo de necesidad de que las cosas se operativicen y no construyan burocracias adentro de la organización.

Los diseñadores rara vez entienden lo que es la escala de las organizaciones. Y mucho menos entienden lo que es el riesgo. Los diseñadores somos tipos que vamos al casino con plata de otro. No conozco ningún diseñador que por hacer una mala marca haya perdido su patrimonio, conozco decenas de clientes que pierden patrimonio todos los días por comunicaciones equivocadas. Siempre estamos jugando con plata que no es nuestra y, a lo sumo, lo más terrible que te pasa es que no te llaman más... al cliente lo más terrible que le pasa es que pierde una millonada de guita, además de todo el tiempo que perdió en el proceso. Entonces hay que entender la dimensión de riesgo que pone el cliente, hay que entender su angustia. Cuando los clientes están nerviosos, ansiosos y angustiados es porque están poniendo una dimensión de riesgo gigantesca en un tema que no dominan. Del otro lado del mostrador, como el cliente no sabe nada de comunicación, ve lo que compra en términos de costo y no de valor. Acá viene

alguien que preguntaba antes con la famosa cuestión de los honorarios, ¿no? Hay que aclarar que los diseñadores tienen absolutamente sobrevaluada su contribución al negocio, lamento decir esto, si quieren mátenme como al mensajero, pero repito: los diseñadores tienen absolutamente sobrevaluada su contribución a los negocios. No estoy diciendo que sea poca ni que sea pequeña, pero que es menos de lo que los diseñadores creen. Sí es cierto que del otro lado el cliente no tiene la menor idea de cuál es la contribución, entonces mide como mide todo, en horas hombre, en costo y tiempo de producción. Pero no es culpa del cliente si uno no le ha explicado cuál es la dimensión de valor agregado.

Si ustedes me preguntan cuáles son los dos principales defectos de un lado y del otro, del lado del diseñador, yo les diría que es este, que opera sobre una abstracción modélica, donde el negocio del cliente solamente es una plataforma sobre la cual hacemos cosas, pero que no entiende intrínsecamente como realidad. Una cosa es lo que hacen y otra cosa es el negocio. Si ustedes le preguntan a cualquier diseñador qué hace Coca Cola, les va a contestar que vende gaseosas; si le preguntan al señor Coca Cola, les va a decir que es una empresa de logística. Si uno no entiende esa diferencia, cree que está trabajando sobre el negocio del cliente, cuando el negocio real es otro absolutamente distinto. Y si ustedes me preguntan cuál es el principal problema de los clientes, diría que es entender solamente la táctica de su propio negocio, no hacerse el espacio para lo estratégico y, por lo tanto, en la táctica uno opera de la única manera en la que se puede operar, que es sobre prueba y error, con el costo en dinero, tiempo y mal humor que produce operar de esta manera. De ambos lados existe la arbitrariedad, tanto los diseñadores como los clientes a veces son arbitrarios y caprichosos. Y la única razón que existe para la arbitrariedad política, jurídica, de diseño y del cliente es la inseguridad. Cuando alguien necesita pegar una trompada en la mesa y decir “acá mando yo”, es porque los otros no se habían dado cuenta. Así que esta vocación del diseñador de imponer un proyecto, o la vocación de cliente, mucho peor, de imponer la autoridad del que paga, en ambos casos son siempre síntomas de inseguridad.

#### **Pregunta 2:**

**Vos hiciste marcas para el gobierno, para el país como marca de destino. Me parece que es importante porque justamente ahí tenés un cliente que es de la gestión de gobierno y, a su vez, el producto es un país o una ciudad. Hacer una marca argentina para el exterior no es poca cosa, ¿cómo manejaste que el cliente quiera mostrar una gestión, porque es la realidad, y a su vez destacar lo que vos tenés que mostrar, que es Argentina? Es muy difícil el producto y es muy difícil el cliente, me parece, ¿no?**

**GB:** Sí, de cualquier modo yo diría que difíciles son todos. Hay batallas que se ganan y batallas que se pierden. Esto viene con la tarea. La única forma en que concibo esas cosas es peleando, en el mejor sentido del término, dando batalla. Y después las cosas a veces salen bien y a veces mal; es decir, no creo que la dificultad estribe en el tipo de producto o el tipo de comunicación... la dificultad está siempre en la medida que cualquier desarrollo de esto es oposición de voluntades. Es en esa dialéctica donde se construyen las marcas. Esa dialéctica entre la política y el diseño, entre la gestión y la comunicación, está presente permanente en todos los proyectos, en una pyme de cinco tipos o en un país. Desde luego, ahora vamos a ver algunas cosas, uno de los reaseguros que uno tiene contra eso es a qué nivel de gestión estás hablando. Es decir, no es lo mismo llevar adelante el proyecto con el Presidente de la Nación que llevar eso con el cadete, las chances de éxito decrecen a medida que te alejás del centro del poder. Eso pasa en cualquier organización y en cualquier situación. Pero se hace una dialéctica, no hay proyecto perfecto. Yo creo que el proyecto de la Ciudad de Buenos Aires dió un resultado mejor que el de la marca país, sin ninguna duda, más allá de los gráficos, en términos de implementación y de su reproductibilidad social, digamos. La marca país creo que es un proyecto agotado, un proyecto que no llegó a ser proyecto, que se constituyó como un signo y falló en el desarrollo, pero cada uno de esos proyectos se hacen en la dialéctica y en la batalla cotidiana con las gestiones de turno, no hay otra manera.

#### **Pregunta 3:**

**Aparte, el tema de la continuidad de la marca, o sea de sostenerla con la fortaleza y demás, también como proyecto.**

**GB:** Lo que pasa es que las marcas no existen en el vacío, las marcas son objetos de la cultura... ¿por qué tendría continuidad una marca en un país que no tiene continuidad en nada? ¿Sabés qué es lo que no me gusta? Poner el diseño como eje de los problemas, porque me parece que es el ombligocentrismo que tenemos los diseñadores. No me sorprende que un proyecto de marca no llegue a término en un país que no puede llevar proyectos legislativos a término, ¿se entiende? Entonces creo que el principal problema no es el diseño, el problema en todo caso es sociopolítico, eso digo.

## **Algunas recomendaciones a los diseñadores**

Lo primero que tiene que hacer un diseñador antes de agarrar un lápiz, un *mouse* o lo que guste, es escuchar. De vuelta, escuchar y una vez más, escuchar.

Lo segundo es esto: hay que entender el negocio del cliente, pero entenderlo en serio, no saber a qué se dedica el cliente, entender el negocio. No es lo mismo una empresa de logística que una petrolera, que un banco, que una empresa de finanzas. Son estructuras, modelos de pensamiento, sistemas de trabajo, presencias en el mercado, relaciones con los consumidores totalmente diferentes y específicas. Si queremos pensar en una marca como un sistema de discursos para un negocio específico, hay que entender cada uno de los medios y canales de discurso de cada uno de esos negocios específicos.

La marca no es solo para el cliente, la marca es para el cliente del cliente. Si yo no entiendo a ese otro, no estoy entendiendo a quién le tengo que hablar. Si yo no entiendo a quién le tengo que hablar, empiezo a tirar tiros al aire, en una de esas acierto; pero casi nunca sucede de esta manera, esto es algo importante que tienen que entender los diseñadores. Las cosas se miden, se testean y se prueban, preferentemente con gente. Se puede probar con animales también y son más fáciles de inducir, pero es conveniente probarlo con seres humanos. Mi amigo Sergio Caletti, sociólogo, dice que el problema de las ciencias sociales es que trabajan con objetos que hablan. Bueno, hay que trabajar con los objetos que hablan.

Un proyectista debe ser un líder de proyecto. Si el proyecto de diseño no lo lidera el diseñador, lo va a liderar el cliente. Huérfano no va a quedar, alguien lo va a liderar, así que más vale que lo lidere el que se supone, se presume, o cobra como que sabe de eso. Y liderar el proyecto no es solamente hacer lo que uno dice. Liderar es construir un equipo con el cliente y estar al frente de ese equipo, lo cual significa, entre otras cosas, tomar las decisiones y asumir las responsabilidades y los costos de las decisiones. A mí no me preocupa tanto que los diseñadores no sepan semiología, que estaría bien que sepan de todos modos, sino que no sepan lo que es un Gantt o lo que es un diagrama de flujo, porque la industria sí sabe planificar. El tipo que tiene que inyectar plástico, tiene absolutamente planificado cuántos vasitos, en qué máquina, a qué hora, en qué cantidad y con qué materia prima, y es difícil ver planificación desde los diseñadores. Si ustedes participan en licitaciones, nosotros lo hacemos con frecuencia, es un fuerte aprendizaje, porque una licitación implica aún antes de conocer el problema explicar detalladamente qué va a hacer uno, en qué plazo, con qué costo, con quiénes y presentar los currículum, con qué equipos, con un cronograma de pagos, de entregas, de actividades y de subtareas. Bueno, eso debería ser un eje central de un proyecto de diseño, planificar para que el cliente sepa qué va a pasar. Anticiparle al cliente cómo sigue el proyecto no es una opción, es una obligación, sobre todo considerando que es el otro el que se hace cargo de los costos.

La didáctica no es una opción, es parte del servicio; asesorar –no digo hacer consultoría, que es algo que hacemos como un lugar específico profesional, digo las cosas cotidianas que tienen que ver con el diseño–, explicar, no es una opción, va con los honorarios, es parte del trabajo. Hay que hacer dos trabajos, el proyecto de comunicación y la comunicación del proyecto. Es necesario hacer un proyecto de comunicación para el cliente, pero también hay que desarrollar una comunicación de ese proyecto para el cliente.

Hay que llevarle la contra a los clientes por su propio bien. Cualquier servicio profesional medianamente serio, no hace lo que el cliente dice. Imagínense que ustedes van al médico y le dicen “buenas tardes doctor, vengo a que me opere el apéndice”. “¡Cómo no!”, dice el médico, “acuéstese que ya lo opero”. No sería un médico, sería un psicótico. Uno no va al médico para eso; uno va, en primer lugar para ser asesorado, y después, para tomar una decisión en conjunto, dándole la prioridad de la decisión al que se supone que sabe más que uno pero, como les habrá pasado a todos, uno es el que pone el cuerpo. Bueno, en nuestro caso es el cliente es el que pone el cuerpo.

El mundo en donde yo me muevo, que es el de identidad corporativa, es uno de los mundos más conservadores del ámbito del diseño. Yo veo muy poca innovación, se habla mucho de innovación pero se siguen haciendo cosas que yo ya vi hace cuarenta años. Hay que innovar, pero corriendo riesgos propios, no haciéndoselos correr al cliente. La creatividad no tiene nada que ver con tener grandes ideas, como se supone en las facultades. El cliente tiene que estar dispuesto a cambiar de idea, que es otro asunto mucho más difícil que tener ideas brillantes. Si uno decide entrar al mundo de las empresas, hay que estar dispuesto a algo que los diseñadores odian, que es ser juzgado por resultados. ¿Por qué no?, si estamos cobrando por eso. Típico defecto del diseño, por lo menos del gráfico, entender que el cliente provee de los contenidos y uno da la forma; los contenidos no son separables de la forma, crítica y estética en general van de la mano. Cuando yo dije que hay que llevarle la contra al cliente, hablo de esto. Hay que proponer, proponer, proponer y proponer. Se suele decir “le llevé al cliente tres propuestas”, mentira, les llevaron tres respuestas a la misma pregunta. Proponer es otra cosa, es hacer que el otro cambie la pregunta.

El diseño es cada vez más una actividad colectiva, con filólogos y lingüistas, como dice por allá la colega, con sociólogos, con encuestadores, arquitectos y demás profesionales. Hay que salir de esta idea del diseñador como caja negra, porque es una mentira absoluta. Si uno entiende que una marca invade el territorio de lo estratégico, hay que aceptar, esta es la parte difícil, que uno empieza a tomar responsabilidad por la parte del negocio del cliente. En la medida en que el diseño es cada vez más el diferen-

ciador visible para un negocio, entonces el diseñador es cada vez más responsable por una parte del negocio, y después hay que hacerse cargo. La otra vez estábamos en una reunión con un magnífico diseñador argentino, que es Frank Memerdorff, mucho menos valorado en Argentina de lo que se debería (para que tengan idea es el diseñador que impuso la división del diseño industrial del Siam Di Tella en la década de 1960), y un alumno le preguntó “después de tantos años, ¿qué conocimiento cree usted que debe tener el diseñador?”. Memerdorff pensó un rato y le dio una respuesta casi borgeana: “Leer el diario de vez en cuando no está mal”. ¿Qué quiere decir esto?, que hay que conocer la agenda de los negocios. Si uno opera en el territorio de la cultura y el consumo, hay que entender dónde está plantada la agenda de consumo y de los negocios. Y hay que mirar menos revistas de diseño y leer más los diarios.

Y por último, hay que aceptar esto, la herida narcisista, diría Freud, que es que no todos los clientes son para uno. No es que el cliente es malo, bueno u odioso. Hay clientes que no son para mí, son para otro, y está muy bien que así sea. Está muy bien para mí y está muy bien para el cliente.

## Algunas recomendaciones a los empresarios

La comunicación no reemplaza la estrategia, señores empresarios, si uno no tiene una estrategia, no hay nada para comunicar. Punto.

Una vez, no hace tanto tiempo, el año pasado, tuvimos un desacuerdo con un cliente fuera del país, en Panamá, y me contestó por *mail*: “Señor Brea, nosotros somos de la idea de que el cliente siempre tiene razón, espero que usted comparta esta idea”. Yo hice lo que había que hacer, la mandé al cuerno, obviamente. La idea de que el cliente siempre tiene razón primero, es estúpida, y después, autoritaria. Los clientes no tienen razón, tienen razones. Algunas atendibles, y otras no.

Existen dos modelos posibles de cliente: el que concentra todas las decisiones pero nunca está disponible o el que siempre está disponible pero nunca toma una decisión. Conviene que el cliente tome alguna de estas posturas. Los clientes se tienen que ocupar más del *qué*, que del *cómo*. Lo cual no significa, como pretende el diseñador, que en el *cómo* no meta la nariz. Se tiene que ocupar en un 70% del *qué* y un 30% del *cómo*. Los clientes se tienen que meter en el proyecto, al contrario de lo que creen los diseñadores que cuanto el cliente menos se meta, mejor. Cuando el cliente menos se mete, peor. El diseñador tiene que estar involucrado y el cliente tiene que estar compro-

metido. El cliente se tiene que implicar e implicar a los suyos en el proyecto, y cuanto más gente el cliente lleve a las reuniones, no es una molestia de voces que opinan, es mejor para el proyecto.

Así como les dije a los diseñadores que sepan lo que están vendiendo, el cliente deberá ocuparse de lo que está comprando. Simplemente tiene que preguntar. La comunicación no resuelve que el gerente de ventas sea malo, que el producto se rompa, que el 0-800 no sea atendido por nadie. Todo eso no se arregla con comunicación; los problemas de comunicación se arreglan con comunicación, los problemas de gestión se arreglan con gestión.

Los diseñadores nos enojamos mucho cuando decimos que el cliente compra diseño solamente por precio. Pero ¿por qué va a comprarlo? Todos compramos por precio, el asunto es con qué criterio se elige. Hay que elegir el mejor diseñador por experiencia específica, por tipo de rubro, por afinidad con la metodología de trabajo, por la capacidad de haber probado llevar a buen puerto proyectos similares. Una vez que se eligió, se le pelea el precio hasta hacerlos sangrar, como se le hace a cualquier otro proveedor de la organización, ¿por que estaríamos exentos de que se nos pelee el precio, del mismo modo que nosotros le peleamos el precio a nuestros proveedores? No hay ninguna diferencia en eso, el asunto es si la decisión inicial se hace por precio. Elegir, está atado a un criterio, después se habla de dinero.

Por último, los clientes no son clientes de diseño. Un cambio de identidad es algo que, con mucha suerte, le pasa a una organización una vez cada diez años. Considerando que los gerentes actuales no pasan más de tres años promedio en el mismo lugar, es altamente probable que en el próximo cambio de identidad haya otra persona sentada en ese lugar, entonces a los clientes hay que construirlos como clientes. Es un trabajo conjunto, porque el cliente también debe dejarse construir y el diseñador debe ocuparse de conformarlo. No en el sentido de satisfacerlo, sino en el de darle forma de cliente.

Al diseñador hay que exigirle que proponga y al cliente que permita proponer, contratar un profesional para hacer lo que uno ya tenía pensado es una de las cosas más anti-económicas del mundo. A veces, cada tanto, hay que pedirle al cliente que no conspire contra su propia marca, sobre todo haciéndola pelear peleas que no van a ningún lado.

Una cosa es la democracia y otra cosa es lo estratégico. Hay que decirle al cliente que lo estratégico no se plebiscita, sino que se decide. Esto no es una compulsión en donde le preguntamos al portero, a la secretaria y al gerente qué le gusta más. Hay que hacerle entender al cliente que está generando un dispositivo que lo va a acompañar en

el tiempo, que esto no termina con el proyecto, sino que empieza con el proyecto, y que por lo tanto tiene que hacerse cargo a futuro de este objeto que está construyendo.

Por otro lado, una sugerencia: los diseñadores no son proveedores, un proveedor es una persona que provee algo. Un diseñador construye algo junto con el cliente. Por lo tanto, no puede ser tratado por el gerente de compras en los mismos términos que cualquier proveedor de insumos. Y no porque hiera el ego de los diseñadores, sino porque son situaciones estructuralmente distintas. Un diseñador no provee, un diseñador hace junto con. No trae un producto terminado que entrega y recibe un dinero a cambio. Un diseñador tampoco es una figura interna, un diseñador es alguien que construye un equipo con el cliente, un equipo que puede ser duradero o momentáneo, da lo mismo.

El cliente tiene todo el derecho a desconfiar del diseñador, pero en ese caso lo que tiene que hacer es cambiar de diseñador. Es decir, si uno no tiene confianza, no puede estar todo el tiempo tratando de controlar aquello en lo que no confía. O el diseñador le merece confianza y entonces lo deja trabajar, o le parece que no es confiable, entonces lo echa y llama otro. Es lo mejor que puede hacer, pero intentar controlar o supervisar una tarea sobre la cual no confía es la peor de las opciones para ambas partes.

Por último algo que acostumbramos decirle a los clientes el primer día, sobre todo cuando un gerente de marketing no pudo exhibir resultados los últimos tres años y entonces decide cambiar la imagen corporativa, así se puede ir a otra empresa diciendo que ahí por lo menos hizo algo. Entonces, lo que avisamos es que no es conveniente decidir esto solamente por un impulso del momento, porque no va a saber qué hacer con el resto de la gestión.

Última *slide* y terminamos. Esto para ambos: para diseñadores y para clientes. El *branding* no es un proyecto de diseño, es un proyecto de *management*, y hay que entenderlo de esa manera. Al mercado hay que escucharlo, pero no obedecerlo. A mí me gusta mucho la frase de Henry Ford que dice: “Si hubiera escuchado lo que quería la gente, hubiera hecho caballos más rápidos”. ¿Cómo se sabe cuando una idea es creativa?, cuando da pánico implementarla, hay que bancarse el miedo. Por eso los buenos proyectos, todos, desde el canal de Suez hasta la Capilla Sixtina, están más hechos por unos pocos con coraje y decisión que por unos muchos con dinero.

#### **Pregunta 4:**

**En una parte dijiste algo así como que la economía no solo está hecha de números sino que está hecha de comunicación y de significados. ¿No te parece un poquito exagerado? O sea, pareciera que el marketing**

**puede solucionar o superar problemas de las empresas aún en circunstancias económicas adversas.**

GB: No, lo que yo dije literalmente, para que quede claro el concepto, es que la economía no está construida exclusivamente sobre bases racionales, lo cual no quiere decir que no sean bases monetarias, pero no son racionales. Un caso arquetípico es lo que llaman, en economía, la profecía autocumplida. Si yo ahora dijera que va a subir el dólar, salen todos corriendo a comprar dólares. ¿Entonces qué pasa? Sube, aumenta la demanda y sube el dólar; ¿qué tiene eso de racional? Nada, ¿cómo sucedió la crisis de la bolsa de *Wall Street*? Hubo uno que se asustó primero. Todo el mundo compra, compra, compra, la burbuja se infla hasta que uno se asusta. Cuando el que se asusta vende, los demás salen todos a vender. No existe la más mínima racionalidad posible. Quiere decir que la gente no invierte racionalmente. Entonces a eso me refiero con que las bases de la economía están muy lejos de la racionalidad.

En segundo lugar, el marketing no puede solucionar problemas, pero sí puede contribuir con las empresas en tiempo de crisis. Me parece que –y esto no lo digo yo, lo prueba un gráfico que está medido y lo acabo de mostrar– cuando pase la crisis, los que van a despegar más rápido son los que tienen construcciones de marca más sólidas. Esto está probado. Casos concretos: los supermercados en la Argentina durante el tiempo de la crisis, los que sacaron el servicio a domicilio, sacaron los productos premium, sacaron todo porque había que rebajar costos, y los que mantuvieron en la góndola productos importados aún en pérdida. Averigué a qué supermercado volvió a la clase media cuando se recuperó después del 2003. Es una decisión estratégica, no es solamente una cuestión de marketing. No sé si más o menos te contesto.

#### **Pregunta 5:**

**Me quedé pensando un poco en eso de los diseñadores que van, entregan algo y salen corriendo. ¿Cómo tomar ese punto, cómo posicionarse en eso? O sea, por ahí es una doble vertiente. Tiene su beneficio y su contra, porque mirá si la marca se transforma realmente en un activo de la empresa y tiene un potencial bárbaro pero vos saliste corriendo. En el caso contrario, donde perdió todo el patrimonio, es un riesgo y saliste corriendo.**

GB: Igual cuando yo decía salir corriendo, no hablaba de la posibilidad de fracaso o éxito, me refería a no entender que estás interviniendo en algo que es estructural, no puntual o tangencial. Es decir, hacer marcas no es como dar inyecciones. Una marca no se hace, se edita, es un relato del tiempo. Si querés salir corriendo porque tenés cosas mejores que hacer o porque en otro lado te pagan más, está muy bien, pero lo que es importante que se entienda

es que en la génesis del proyecto se está construyendo un relato en el tiempo que tiene que ser editado.

**Pregunta 6:**

**En la biografía dice que tú tienes un estudio en el que se combina la consultoría estratégica y el diseño gráfico, y quería entender cómo se diferencian estas dos áreas que en el estudio se combinan. ¿Cómo funciona?, ¿son dos áreas separadas o en realidad un proceso en conjunto?**

**GB:** Yo soy esquizofrénico, en primer término, lo cual facilita muchísimo las cosas. Hablando en serio, no creo mucho en las fronteras, uno las menciona como dos cosas, porque hay que darle un nombre a las cosas, pero no tengo la menor idea dónde termina el diseño y dónde empieza la consultoría. Nos han llamado por cosas de diseño y terminamos en consultoría, nos han llamado para consultoría y terminamos diseñando, no sé donde está la frontera, no me preocupa. Prefiero sentir que uno fluctúa por distintas actividades y sí creo que el diseño gráfico va a ser cada vez menos gráfico y más diseño, como todos los diseños. No me preocupa que la tecnología reemplace ciertas habilidades manuales. Yo quiero vender inteligencia, no habilidad manual, por la sencilla razón que la inteligencia se vende más cara, nada más que por eso. Entonces no me interesa mucho dónde termina el diseño y dónde empieza el asesoramiento, donde termina el asesoramiento y empieza la consultoría, donde termina la consultoría en marketing y empieza la consultoría en *management*.

Caso 3: Diseño Gráfico  
**Siglo XXI + Tholön Kunst**  
Diseño de libros e identidad editorial

Las proyecciones pueden verse en el CD que acompaña a esta publicación.

**Carlos Díaz**

Director de Siglo XXI, una de las más tradicionales editoriales en humanidades que sigue siendo independiente. Se fundó en 1966 en México y reabrió en Argentina en 2001, país que había abandonado en 1976. Algunos de sus autores más representativos son: Bourdieu, Barthes, Galeano, Sarlo, Romero, Paenza, Golombek, Todorov, Bauman, Foucault, Lacan, Freire, Marx y Gramsci.

**Ana Hevia y Pablo Krymkiewicz**

Representantes del estudio Tholön Kunst, especializado en identidad corporativa, diseño editorial y publicaciones institucionales. Con foco en Buenos Aires y Barcelona, desde 1997, crea soluciones gráficas para clientes provenientes de diversas industrias y localizados en distintas ciudades.

**CD:** Buenas tardes, yo soy Carlos Díaz, soy director de Siglo XXI y soy el cliente. Primero vamos a hacer una brevísima presentación de la editorial. Para los que no la conocen, es una editorial que tiene prácticamente cincuenta años especializada en humanidades, en ciencias sociales. La casa matriz está en México, después tenemos otra casa en España y por último la de la Argentina, que abrimos en el año 2001. Publicamos unos cuarenta, cincuenta títulos por año, y comenzamos esta experiencia con Tholón en el año 2007.

**AH:** Hola que tal, yo soy Ana, él es Pablo, nosotros somos Tholón Kunst, somos un estudio de diseño gráfico especializados en identidad, en diseño editorial y en la intersección de las dos disciplinas que son las publicaciones institucionales. Nosotros trabajamos en la intervención de la identidad de Siglo XXI.

**PK:** Primero, básicamente queremos contarles que, en cuanto a estas dos áreas, trabajamos con la identidad del hotel Faena, con el hospital de niños, con TNT, Escada, YPF. Hoy vamos a ver un poco más el tema de las publicaciones, del diseño de la identidad de Siglo XXI. Nos parece interesante contar un poco con Carlos cómo fue la definición, cómo se le ocurre a él esta necesidad de incluir diseño en su editorial, y cuáles son los factores que disparan esta necesidad.

**CD:** Bueno, le agradezco al CMD también la invitación y la verdad que me da muchísimo gusto hablar de esto porque es hablar de lo que hago todos los días, pero también reside cierta dificultad sobre la exposición porque a veces cuesta reflexionar sobre esto tan cotidiano, las decisiones que se toman, por qué las toma; a veces cuesta poner en palabras cosas que en ocasiones se hace intuitivamente. Por eso, son bienvenidas las preguntas.

Nosotros tomamos esta decisión en el año 2007, la editorial llevaba unos seis, siete años funcionando en la Argentina. Habíamos empezado de cero; por la cultura empresarial que tiene Siglo XXI, que es originalmente un proyecto político-cultural muy vinculado a la izquierda, no tiene una cultura corporativa fuerte, por lo tanto cuando nosotros abrimos aquí en el 2000 no es que nos pasaron el manual de estilo, explicación de la marca, cómo tenía que hacerse todo, cómo debían ser las portadas. Nos dijeron algo sobre el logotipo y nos pusimos a trabajar con un plan editorial. Se le da mucha más importancia al contenido y se partía de la base que se iba a tomar lo que venía haciéndose en México y ya, pero no teníamos reglas bien claras. Nuestra idea original era básicamente importar libros y empezar muy despacito a publicar aquí en Argentina. Llegó la crisis de 2001, todo cambió, y empezamos a publicar aceleradamente libros. Después de algunos años me di cuenta de que habíamos tenido un

desarrollo caótico, la verdad que cuando tomamos la decisión de rediseñar toda la imagen de la editorial, no solo la marca, sino también todas las portadas, los libros y las colecciones, en realidad atravesábamos un gran momento, estábamos en el mejor año de la editorial, no es que fue una medida desesperada. Un poco partimos de la base de que la editorial estaba pasando un gran momento, tiene muchas perspectivas de futuro, pero para dar ciertos pasos necesitamos hacer algunos ajustes. Yo ya había hecho un intento dos años antes, pero un intento tímido, y que por supuesto fracasó. Contratamos a un diseñador, no a un estudio, y a mitad de camino nos cansamos, no funcionó. Ni yo había dimensionado realmente que implicaba dar ese paso ni él tampoco, y quedó trunco el proyecto.

Pero en este caso antes de tomar la decisión nos reunimos con varios estudios, conforme iban pasando las reuniones yo iba tomando conciencia de lo que iba a costar esto, el trabajo que implicaba, el tiempo que podía llevar implementarlo, y la verdad es que el último estudio que tuvimos fue Tholón. Su propuesta fue la que más nos gustó y también fue la más cara. Me acuerdo que cuando me junté con ellos como para darle el cierre al asunto, Pablo me dijo “mirá, cuando veas el resultado y todo el trabajo que implica esto te vas a dar cuenta de que en realidad el dinero no fue tanto”. Y efectivamente, la verdad que el trabajo llevó dos años y el resultado fue bueno.

Sería casi un lugar común decir que tomé la decisión porque si la imagen de cualquier empresa, de cualquier producto es buena, es mejor que si es mala. Es una obviedad; entonces me pregunto ¿por qué uno, o yo en este caso como responsable de la editorial, en algún momento paré, me puse a hacer toda esta investigación, todo ese trabajo, —porque es todo un trabajo extra que se superpuso a todo el trabajo cotidiano, que ya era mucho— a invertir muchísimo dinero? No es fácil.

También uno se pregunta por qué uno llega a tener una mala imagen empresarial o por qué cuando uno ve las cincuenta cubiertas de los últimos libros todas juntas, se da cuenta de que ahí falta unidad visual o de que hay algo que no está funcionando. Bueno, tiene un poco que ver con esto, yo cuando empecé con la editorial tenía 25 años, era bastante joven, no tenía tanta experiencia en esas cuestiones, pensaba que tal vez sabía más que lo que realmente sabía, y cuando uno ve el resultado piensa que es bueno tener un diálogo con un estudio profesional para encaminar ese trabajo.

Básicamente cuando tomé la decisión estaba pensando en el mediano plazo, no en lo inmediato, sabía que iba a ser mucho trabajo, invertir mucho dinero, mucho tiempo y que no iba a ver ningún resultado de inmediato. No hice un cálculo económico tampoco en el corto plazo, sabía

que los resultados se iban a apreciar de a poco y a lo largo del tiempo, y también era consciente de que había ciertas oportunidades de negocios, que seguramente estábamos descuidando o perdiendo producto de esta imagen. Bueno, después los chicos van a contar un poco cuál era la situación original del diseño, pero nosotros trabajamos con instituciones como Naciones Unidas o como la OEA y la verdad que hay ciertas publicaciones que ya no me imagino, publicaciones importantísimas de Naciones Unidas con ciertos detalles de diseño que podíamos estar arrastrando en ese momento. Entonces, probablemente estábamos perdiendo oportunidades de negocios y no lo podíamos medir de ninguna manera.

**PK:** Nosotros, todo esto lo traducimos en estos cuatro puntos que proponemos al cliente como objetivos. Lo que veíamos, básicamente, era que había varias decisiones que se pisaban, como por ejemplo el del uso de la marca; no era tan caótico sino que lo que nosotros creíamos que lo que había que hacer era ordenar. Nos parecía muy interesante la historia de la editorial, entonces pensamos cómo hacer para ordenar. Teníamos los objetivos del cliente y también tenemos los objetivos de este tipo de proyectos. Entonces básicamente dividimos en cuatro ejes de intervención, de lo general a lo particular. Por un lado la identidad, ver cómo es este manual de normas, esta caja de herramientas que nos va a dar la base para todo el resto; de ahí pasar a las colecciones; de las colecciones revisar los interiores, que es un tema a veces descuidado y bastante interesante de mirar, sobre todo en el mercado editorial nacional; y por último el tema de las cubiertas. Así, a partir de la marca, de la identidad, empezamos a estudiar cómo era esa marca. La realidad es que una marca para un proyecto editorial tiene ciertas características. Por ejemplo, el punto crítico de una marca editorial es el lomo del libro, generalmente las marcas que mejor funcionan en las editoriales son marcas verticales, ¿no? condensadas. ¿Qué nos encontramos? En principio, con una marca bastante expandida. Un ejemplo clásico es el pingüino de Penguin, que a medida que van pasando los años cada vez es más flaquito y en realidad lo que están haciendo es que cada vez entre mejor en ese lomo. Entonces nosotros nos encontramos con esto, que la marca de Siglo XXI es bastante ancha. Para plantear una repropuesta, estudiamos su morfología y nos resultaba muy interesante pensar esta marca que, en principio, nos gusta bastante. Pensamos de qué manera podíamos reformularla tocando lo mínimo posible. Porque también, existen ciertos proyectos con un bagaje histórico muy importante, entonces lo ideal también es sentarse, mirar y pensar qué se puede rescatar, no se trata de borrar todo. Había que decidir qué cosas tomar y cómo unificarlas y ordenarlas. Tomamos esta marca, la condensamos, la empezamos a trabajar y vimos todas las formas que venían utilizando. Elegimos una que proponíamos como estándar para em-

pezar a nombrar la editorial cada vez que aparecía, porque además ese era uno de los mayores problemas que tenía la marca, que no era muy claro cómo se usaba, había cuatro o cinco formas de la marca que aparecían en distintas situaciones. Para cerrar, estuvimos pensando todo esto, incluir la marca en un círculo y armar una especie de sello, pero creo que lo más interesante de esto es que Carlos no lo aprobó y quedó la marca original. Creo que es interesante por lo menos charlar sobre las razones de por qué no se aprobó eso.

**AH:** Claro, el estudio es como es un laboratorio, después por alguna razón hay algo que formalmente funciona mejor o no. En definitiva, lo que nosotros hacemos es que a él le sirva su marca, no que nosotros hagamos una marca. De todas formas el estudio nos sirvió para analizar la parte de la tipografía.

**PK:** Entonces, pasando a esa idea de generar una marca, detrás de todo ese estudio, lo que nos interesa entregar es una caja de herramientas. Para mí lo importante es que Siglo XXI hoy tenga una caja de herramientas más allá de Tholón u otro estudio; que Carlos o el equipo de Siglo XXI pueda entender con qué cosas ir armando distintas situaciones. Entonces en base a este estudio de la marca, que fue muy fructífero, desde analizar la morfología de la marca, se empezó a desarrollar un sistema visual, que luego tuvo continuidad en todo lo que rodea a Siglo XXI. Empieza a estar desde el interior de las cubiertas, a tomar distintas formas, nuestra idea de identidad no es la idea de generar un sello muy cuadrado que se aplique en todos lados y por eso se reconozca, sino generar sistemas un poco más abiertos. En el caso de una editorial como la de Carlos, es importante tener en cuenta que como va a haber mucha gente manejando esto, el sistema tampoco puede ser tan abierto porque se descontrola.

Terminada esta parte de la identidad fue cuando empezamos a trabajar en los interiores que, insisto, la base del diseño editorial implica que los libros sean cómodos de leer. Increíblemente, la venta del libro a veces supera a ese paso, ¿no? Como que el diseño gráfico editorial para la venta del libro hoy por hoy está más centrado en la cubierta que en el momento de lectura. Me parece que este paso que dio Siglo XXI es súper atractivo, sobre todo porque estos libros no son *best sellers*, sino que son libros que la gente viene usando para estudiar desde hace un montón de tiempo, son libros que a todos nos gusta tener en nuestra biblioteca. Entonces tenerlos y que encima se lean bien, que sean cómodos para leer, a nosotros por lo menos nos generaba mucho entusiasmo. En el momento en que alguien se sienta a leerlo, todos nosotros tenemos que desaparecer: el que lo escribió, el editor que lo eligió, el diseñador que lo maquetó, el impresor; deberíamos desaparecer y el contenido se tendría que enfrentar solo con

el lector. Muchas veces uno agarra el libro y es como una guerra constante contra todo eso; entonces nuestro trabajo fue bastante complejo, pero básicamente lo interesante es poder generar un libro cómodo.

**AH:** Con respecto a la colección, la idea era trasladar la identidad editorial a los libros. También queríamos destinar cierto grado de libertad a las colecciones, para que duren, para que permitan trabajarlas con apertura pero al mismo tiempo se reconozcan. En la colección de los clásicos decidimos intervenir con esta diagonal y con una tipografía que dejara espacio libre para trabajar. También en este caso, por ejemplo que es un una colección mucho más cerrada, el tema es historia; entonces quisimos plantear una colección más dura, más hermética.

**PK:** Sí, con respecto a las colecciones, otro momento interesante del libro es cuando el libro llega a la librería. El libro tiene pocas semanas en la mesa de novedades. Entonces tiene dos armas para venderse en librerías, que son bastante diferentes. Una es la cubierta y otra es el lomo. En la mesa de novedades tiene un par de semanas, en el mejor de los casos un mes, y ahí consigue un volumen de espacio como para pelear. Después va a las estanterías y lo que importa es el lomo, y con él va a pelear bastante más tiempo, sobre todo libros como estos que están mucho tiempo en librerías. Entonces es distinto el trabajo para la cubierta que para el lomo. En cubierta la idea es como gritar, como llamar la atención y con el lomo hay que intentar que cuando alguien entra a la librería, pueda reconocer rápidamente cuáles son los libros de la editorial.

**AH:** En cuanto a las cubiertas, tratamos de encontrar soluciones que sirvan de herramientas editoriales. Si no contamos con una imagen tratamos de hacer algún juego tipográfico o trabajar con ilustraciones. La idea es plantear el sistema que permita variar las posibilidades, desde lo visual y también desde la estrategia editorial.

**CD:** Como comentario general a todo lo que decían ellos quería agregar lo siguiente. Imagínense que en una editorial, si hay algo con lo que tratamos cotidianamente es con diseñadores gráficos. Es una relación muy tensa, sobre todo una *руме*, en general no fluye con absoluta naturalidad. Es un elemento notable, es una constante entre editores charlar sobre los diseñadores y los conflictos. Es habitual porque es como que uno tiene como editor cierta mirada, cierta necesidad y los diseñadores a veces tienen otra; lo más interesante es cuando ambas partes se entienden, pueden dialogar y llegar a volcar esos dos discursos, esas dos necesidades en una misma pieza. No siempre es fácil, un poco lo que pasaba con el isologotipo que rediseñaron. También pasa algo de lo que decía Ana, a veces el riesgo de muchos es que los diseñadores se ena-

moran de sus producciones o piensan que efectivamente trabajándolo en el laboratorio es una genialidad. Tal vez lo es, pero en realidad tenemos un isotipo que cumple cincuenta años, que no envejeció, que funciona bien; entonces no veíamos el sentido de cambiarlo, nos parecía que se distorsionaba, nos parecía que algo que había sido un sello muy fuerte se convertía en dos *x* y una *i*, cuando el original era muy distinto.

**PK:** Quizás también en este sentido sería interesante que nos cuentes el efecto que estos cambios tuvieron en toda la estructura. Generan un costo interno mucho más grande, hay que empezar a rever cada cambio con la otra gente que trabaja. Me acuerdo charlas con los maquetadores. El cambio no es simplemente rediseñar y se cierra.

Me parece bastante interesante el crecimiento que significa todo esto, en el sentido de que el estudio de diseño lo que trata de proponer es volar un poco, proponer un paso más y que sea el cliente el que nos baje; porque si nosotros bajamos antes, a veces podemos perder oxígeno. Desde ese lado estuvo buena la relación con Siglo XXI porque teníamos esa situación en la que cada uno ocupaba su rol, y desde él decía y proponía lo que se podía y no se podía hacer.

**CD:** Desde ya tuvimos que dialogar muchísimo, de hecho, originalmente habíamos pensado que el trabajo nos iba a llevar un año, y nos llevó dos. Hoy preguntabas si no habían sido tres; la sensación que me quedó fue de un largo trabajo. Pero sí son muchos detalles, aparte hay cuestiones que no solamente tienen que ver con el diseño de la tipografía; para embellecer los libros se optó por muchas características que tienen sus costos. Imprimir las retiraciones es un detalle precioso, pero tiene un costo, o usar colores especiales; antes solíamos imprimir todo con cuatricromía, empezamos a usar colores especiales y muchas veces terminamos usando también cuatricromía más uno o dos colores especiales. Entonces se va encareciendo con detalles y el costo de los libros es muy sensible. Si se encarece en centavos la unidad, repercute muy fuertemente en el precio, con lo cual, pero ahí también hubo que tomar muchas decisiones. De mismo modo con la rediagramación de interiores; en general, hoy la tendencia es que los interiores tengan mucho aire, que tengan márgenes amplios, un buen interlineado. ¿Se acuerdan de los libros viejos? Uno leía para la facultad textos chiquititos, imposibles, se cansaba la vista después de una hora y media. Eso la verdad es una tendencia que se ha revertido, se tienden a hacer libros con mucho más oxígeno, se puede leer mejor, etc., y eso también da libros con más páginas, más papel, mucho más caros.

Teníamos que encontrar un equilibrio entre lo ideal y lo posible, porque la verdad que si no el costo de los libros se iba al diablo, me refiero de precio al público, que es una

variable muy poco elástica. Si superamos los valores del mercado, el libro no se vende, pueden ser los libros más bonitos del mundo, pero si no se vende no tuvo sentido todo el trabajo. Entonces efectivamente, cuando hicimos algunas de las modificaciones, tuvimos que ir analizando qué hacer, hasta dónde podíamos estirarnos, cuáles iban a ser los lujos que nos íbamos a dar. En el caso de los maquetaores, tuvimos que sentarnos a hablar con ellos, porque la maqueta nueva era mucho más compleja.

**PK:** También de nuestro lado tuvimos que ajustar ciertas cosas, como también escuchar una reunión bastante interesante con un montón de personas explicándonos cómo adaptar todo nuestro trabajo a su forma de trabajo. Para nosotros fue bastante enriquecedor.

**CD:** Un detalle, que no sé si le interesa a alguien, es que cuando supe el costo que iba a tener todo esto, me di cuenta de que era imposible volcarlo a cada libro. O sea, era imposible trasladar semejante costo a cada unidad. Para que no quede un precio desorbitante, la verdad que fijé a cada uno a los libros de los tres años siguientes un costo fijo por todo este trabajo de rediseño, muchísimo más bajo de lo real, y el resto lo canalizamos vía publicidad e imagen. A la hora de los números, cuando llevo una factura ¿cómo se imputa?, la cargamos al libro. Bueno, nosotros hicimos eso pero con un porcentaje pequeñito al libro y un porcentaje grande a otro rubro. Creo que ahí sí, nos fue bien. A mí, un poco lo que me había pasado durante el desarrollo inicial de la editorial, era que las tapas de los libros en conjunto no transmitían una identidad bien clara, mientras que los de otras editoriales sí. A la distancia, sin ver realmente ni el título ni el autor uno se da cuenta a qué editorial pertenece el libro. Era muy difícil que alguien a la distancia se diera cuenta de que un libro pertenecía a Siglo XXI, la verdad que no había una identidad definida. Entonces creo que es una de las grandes cosas que logramos, realmente ahora uno ve los libros de Siglo XXI en una vidriera, en cualquier lado, a la distancia y puede equivocarse, pero puede sospechar que es un libro de Siglo XXI, con lo cual es una de las cosas que más me satisfizo.

**PK:** Sí, creo que la evaluación más atractiva de resultados es la de Carlos y la editorial, entender si todo este trabajo trajo un beneficio no solo en lo económico, que es más difícil de constatar, sino en el tema de la identidad.

**CD:** Sintéticamente, es que muy difícil traer números y también es difícil medir el impacto que generó, pero puedo comentar cosas concretas. Muchos libros clásicos de Siglo XXI, de su catálogo histórico, se rediseñaron. Son libros que quedaron muchísimo más caros que la versiones originales, y aun así se han vendido más que las ediciones anteriores. Ese es un primer dato que nos

sorprendió, positivamente, ni siquiera se vendieron igual, se vendieron más. Lo otro es que, por ejemplo, nos mudamos hace un año, y tenemos que resolver un montón de temas de identidad de la nueva sede. El hecho de tener un sistema nos facilitó muchísimo el trabajo, teníamos que resolver un montón de cosas y la verdad que eso fue muy bueno. Cada vez que hay un elemento nuevo que no tenemos prediseñado, que no arreglamos con Tholón, el hecho de saber que estamos usando dos o tres tipografías, tales colores y de contar con esa caja de herramientas, que dice Pablo, simplifica muchísimo el trabajo y nos permite mantener esta identidad que queremos lograr; entonces la verdad que en este sentido estoy sumamente satisfecho con el trabajo.

## Preguntas del público:

### Pregunta 1:

**Mi pregunta es para Tholón. ¿En la propuesta hubo cosas que tuvieron que ver con la elección del papel, de las calidades, los gramajes?**

**PK:** Es un tema bastante complicado en nuestro país, porque en general los grandes casos, conversamos algunas propuestas, sobre todo en el tema del color y de las cubiertas. Con respecto al interior, en un principio se siguió utilizando los mismos de siempre, pero porque el material es muy escaso; para proyectos similares en España el abanico se abre muchísimo. O sea que en realidad es una elección que parte de ver lo que tenemos y jugar con eso. Conocer el panorama y manejarlo. Está bueno en realidad, para todos aquellos que estudien el tema editorial, abrir la cabeza o mirar lo que está pasando sobre todo en Europa, donde la producción tiene mucho más para meterte desde el diseño, acá es más bien una elección de poder diseñar, tenés esta paleta muy chiquita para jugar y bueno, lo hacemos con esa pequeña paleta.

Caso 4: Diseño de Indumentaria  
**Akita + FFWestudio**  
Marca, estrategia y colección

**FFWestudio**

Conformado por los diseñadores de la marca Kostume, Camila Milessi y Emiliano Blanco. FFWestudio presta servicios en consultoría externa de empresas dedicadas a la moda, asesorando en estrategias de posicionamiento, imagen y desarrollo de productos. Sus trabajos abarcan investigación y asesoramiento, creación y desarrollo de marca, armado de colecciones, coordinación general de producto, dirección de arte, coordinación y realización de campañas, diseño gráfico y packaging.

**Ariel Levy**

Director de la marca Akita, desarrollada y producida por Bosetto SA, una empresa dedica al diseño, la fabricación y la comercialización de prendas de vestir para mujer. Akita nace como una nueva propuesta de imagen y diseño orientada a consumidoras femeninas adolescentes.

**Ariel Levy:** Hola, mi nombre es Ariel, represento a Bo-setto SA, una empresa con una trayectoria de veinte años dedicada a la fabricación de indumentaria femenina

**Emiliano Blanco:** Buenas tardes, queremos agradecer al CMD por la invitación a la conferencia. Mi nombre es Emiliano Blanco y soy uno de los responsables del estudio que trabajó con Ariel para el proyecto Akita.

**Camila Milessi:** Nosotros somos diseñadores de indumentaria y tenemos experiencia en trabajar con marcas desde hace mucho tiempo. Hemos diseñado nuestra propia marca llamada Kostume y, a la vez, brindamos el servicio de crear marcas de indumentaria para otros clientes. Lo conocíamos a Ariel porque ya habíamos trabajado con él rejuveneciendo su marca de siempre, y en el transcurso de ese trabajo surgió la idea de expandir el volumen de ventas con una marca nueva. Estudiando el mercado argentino y las propias necesidades del cliente, nos dimos cuenta de que su marca le rendía todo lo que podía rendir, y que no podía expandirse más con este target y ese producto, que funcionaban muy bien. Ese mercado no podía absorber más.

**EB:** Sí, lo que nos habíamos planteado en un principio cuando trabajábamos en la marca anterior de Ariel era la posibilidad de llevarla a la venta minorista, pero esto implicaba sumar una estructura que no conocíamos, que no teníamos bien manejada. Así salió la posibilidad de crear una marca nueva, crear otro espacio. Entonces propusimos armar una marca en la cual no compartamos el mismo cliente, salir a buscar otras consumidoras, sin perder el otro tipo de cliente que ya teníamos con la marca anterior.

**CM:** Ahí empezamos a planificar según las posibilidades productivas del cliente, entonces empezamos a pensar que el mercado más explotable o de más crecimiento en los últimos años era el que tiene que ver con los preadolescentes, adolescentes, *teens* o jóvenes. Así ideamos la marca Akita, que es de indumentaria femenina con un espíritu joven. En ese punto tuvimos que decidir qué tipo de producto era el que íbamos a mostrar. Por lo que estaba pasando en ese momento en el mercado, nos dimos cuenta de que algo *street* con una base en lo natural podía ser el espíritu de la marca, porque más allá de que fuera fácil hacer ropa, tenía que tener una identidad. Nos dimos cuenta de que al haber tanta oferta y tanta saturación de mercado, si no tenés una identidad no es posible crecer, porque en definitiva es sólo ropa.

**EB:** Porque también, en su momento, cuando planteamos el pensamiento de hacia dónde iba a ir la marca, cómo la íbamos a armar, cómo la íbamos a desarrollar en su segmento de mercado –por lo general los textiles en ese segmento no manejan imagen, no crean identidad–, nosotros

nos propusimos tener un producto de precio barato, con una identidad y una imagen de una marca que vende con precios más caros, pensándola en principio para vender al por mayor pero poder desarrollarla a largo plazo para locales minoristas. Quisimos hablarle al cliente que tiene negocios multimarca, pero también hablarle al consumidor final. Por lo general, en el mercado mayorista se le habla al cliente que va a comprar la ropa para ponerla en su local y no al consumidor final.

**AL:** Y casi no manejan la imagen.

**EB:** Y no manejan la imagen. La idea fue llegar a ese cliente, pero también hacer algo que llegue al consumidor final, que es quien va a comprarle a nuestro cliente dueño del local multimarca.

**CM:** Pensamos que era fundamental que la imagen ya esté posicionada y que no dependa de que el comprador la arme, sino que el que compra Akita ya pueda comprar el universo Akita, cómo es el local, cómo es la imagen, cómo se combina la ropa. O sea, avanzar en eso, hacer ganar espacio en los locales donde se pudiera vender después. Que las clientas pueden ver la foto y saber qué actitud tiene, cómo se combinan diferentes prendas, qué estilo tiene.

**EB:** Sí, en un principio también pensamos en basar la marca en el algodón, en lo natural, focalizarnos en el denim, en el jean, porque era juvenil, pero después el mismo mercado, ahora lo van a ver en las imágenes, temporalmente tras temporada nos empezó a ir pidiendo otras cosas e ir acomodando la estética de la marca.

**AL:** Íbamos adaptándonos a la demanda del cliente.

**CM:** No nos quedamos sólo con la idea principal sino que cada vez que hacíamos una colección, teníamos una devolución. Llegaba el catálogo y Ariel ya tenía una devolución del cliente directo. Después hubo que esperar qué pasaba en el local; también es un mundo muy ficticio, viene alguien y compra, pero el que está comprando compra por su criterio, pero no sabe cómo va a reaccionar el cliente final. Al final realmente se consiguió que la marca se venda en muchos lugares, en lugares que tenían el mismo criterio, o sea que no estuvo errado, porque empezaron a comprar Akita locales que ya vendían indumentaria para adolescentes y que incorporaron esto como una propuesta más agresiva. Muchas de las marcas orientadas a ese público tienen un promedio de precios un poco más alto, nuestro objetivo no era ese porque lo que nos interesaba era vender volumen. El tema era que llegara al consumidor final con facilidad, porque se trata de moda joven. No son prendas que vayan a usar cinco años, entonces este cambio implica que sea fácil de consumir, devbajo costo y que se entienda. Por eso era importante esperar a escu-

char tanto lo que los dueños de los locales decían como el consumidor final. Hubo momentos de incertidumbre en los que pensamos que habíamos hecho todo mal.

EB: Prueba y error. Y un costo económico.

CM: Con la segunda temporada seguíamos a ciegas, porque cuando empezás a hacer la segunda todavía no tuviste un *feedback* del cliente final de la primera colección.

EB: En realidad el negocio de la indumentaria en un punto es bastante intuitivo, más allá de que uno puede estudiar tendencias y mirar un montón de cosas, uno produce las prendas casi ocho meses antes del momento en que se van a empezar a comercializar. Con lo cual, en el primer año se puede hacer una mínima evaluación de cómo va la marca, de si el rumbo que está tomando es el correcto. Otra cosa que sabíamos que queríamos con Akita es que se convirtiera en una marca que, dentro de su *target*, tenga ciertos artículos y ciertas cuestiones estéticas que estén en una o dos temporadas avanzadas a lo que es la tendencia general. Para que el cliente piense “uy mirá, esto que hizo Akita, hace un año, lo tiene tal marca ahora, tiene propuestas nuevas, tiene propuestas de diseño”. Ese es un parámetro fundamental para nosotros, para la marca, más allá de que cuando uno lanza algo así, comercialmente nunca es un éxito, pero hace que la marca también se llene de una identidad un poquito más avanzada que las demás.

EB: Vamos a ver imágenes de las campañas. Esto es el invierno de 2007\*, fue la primera campaña.

CM: El espíritu que estábamos tratando de buscar inicialmente era que tenga algo de rock y de chica metida en el ambiente de rock, no necesariamente una rockera, sino que consuma los códigos de la actitud del rock, pero sin ligarnos a ninguna tribu urbana. Como una rebeldía que sea industrial, que tenga algo crudo, que sea *street*. También tiene que ver con que el centro era el algodón, pero el algodón tomado desde un uso fuerte, no como en el pop o en el romántico, sino como lo utilitario del algodón, el jean. Teníamos algunas prendas de piel, porque es el fetiche del espíritu rock, sin la intención de que se vendieran, pero igual finalmente se vendieron mucho, contra todo lo que pensábamos. No era un gran riesgo, pero al final eso era un buen negocio en algún punto.

EB: Cuando hablamos de industrial y crudo nos referimos a que cambiamos la manera de comercializar en el local las prendas. Por lo general en el mercado mayorista se cuelga todo el *stock* que hay de mercadería, se expone todo junto, para que el cliente venga y compre. Lo que hicimos en el local fue achicar la parte de muestra, más parecido a como se arma un negocio de venta minorista, y atrás, en un espacio muy grande, como un galpón, armamos

con una estética industrial todos los percheros con el *stock*, para que el cliente vea primero cómo debería exponer la ropa de Akita y luego pase a un segundo plano el momento de la compra, cuando elige qué es lo que va a comprar.

CM: Eso era un riesgo también porque el sistema estipulado de venta mayorista es que haya mucho que te puedas servir pero no tiene imagen, porque está todo junto en un depósito. Para Ariel fue una decisión muy grande, porque podía suceder que la gente pensara que se trataba de un negocio minorista y no entrara, y si la gente no entra, no compra. Jugártela a invertir en la estética de un negocio minorista tiene más costo en un punto, porque la vendedora también tiene que tener onda y estar vestida con onda. El tema del personal, cómo atender a la gente y qué música hay terminó haciendo una diferencia. En medio de un montón de locales horribles, un local en el que entrabas y parecía un boliche, con una acústica tremenda. Realmente la gente al principio no entendía dónde estaba entrando, porque era muy diferente.

EB: Intentamos darle una estética de local minorista, súper cuidado, a uno de venta mayorista, que por lo general nunca se cuidan.

CM: Uno piensa que al cliente no le importa, pero al final hace la diferencia, si no, ¿cuál es la diferencia entre vos y los demás? Esta es la segunda campaña de verano, se hizo en 2008. Lo que hicimos fue un poco más *sporty*. Seguimos trabajando con jean, pero tenía más deportivos de moda.

EB: Queríamos darle también una estética más electrónica, sónica.

CM: Con más movimiento, porque en realidad lo que hicimos después nos pareció un poco oscuro, un poco estático.

AL: Cualquier detalle pequeño que haya que cambiar cuando el modelo es exitoso, para una pyme es muy difícil.

EB: Cuando una empresa está bien con su manera de funcionar y es exitosa, lograr cambios desde nuestro lado, como diseñadores, es muy difícil, porque el cliente no está propenso a cambiar y uno también tiene que entender cuáles son las necesidades del otro, pensar muy bien qué es lo que funciona para ese cliente y no destruirlo. Uno a veces como diseñador intenta tirar todo lo que hasta hoy no sirvió, y no, hay que ir pensando y viendo cuál es la necesidad del cliente.

CM: Y con equilibrio, porque también otra problemática era que habíamos cambiado la forma de vender físicamente. Lo que pasa con el tema de vender por mayor es que los productos están con el precio escrito, y nosotros

queríamos mostrar la imagen, entonces éramos antivena en un punto, porque no queríamos que tenga los precios, las inscripciones gigantes, y que la modelo tenga actitud. ¿Cómo hacés para que tenga onda si tiene que mostrar la frente y la espalda al mismo tiempo?

AL: Encima yo pretendía un catálogo de productos y ustedes una imagen.

CM: Cuando encontramos un punto medio fue cuando empezamos a hacer los catálogos. Pero al principio, para él era difícil, porque la gente no entendía lo que había en la foto; primero no entendía la foto, y después no entendía qué era eso, es gente que no está preparada para eso, está preparada para comprar y vender, comprar y vender.

EB: Sí, se vuelve mucho más complejo.

CM: Entonces después lo fuimos ajustando.

EB: Este es el del invierno 2008, un desplegable inmenso que venía en un sobre.

CM: Era una sola pieza.

CM: En el medio, entre un catálogo y otro, fuimos a San Pablo, conocimos su arte callejero y volvimos muy impactados por todo lo que vimos. Eso influyó en la estética que vemos en este catálogo, que tenía que ver con algo más crudo, más real. Aparece una polaroid, aparece la pintura a mano, el arte, los juguetes, venía algo nuevo que en San Pablo ya estaba a *full* y acá todavía no había llegado.

EB: Sí, una mezcla de algo crudo, *street*, *art toy*, con la idea de que sea toda una pared con mucho aire.

CM: Y que se mantenga la actitud. Igual, empezaron a aparecer algunos artículos más femeninos, muy sutilmente, productos con un poquito más de estilismo, porque también lo pedía el cliente.

EB: Más vanguardista. Esto es del verano 2009. Nosotros como estudio trabajamos la marca y la imagen, y yo creo que en esta colección logramos realmente lo que imaginábamos en un principio de Akita.

AL: Después de todo es un proceso, esa es la idea.

EB: La imagen es esta, creo que se nota en esta colección, también porque hubo un cambio de fotógrafo, de diseñador gráfico. Nosotros como estudio entendemos que no cualquier fotógrafo puede hacer cualquier foto, entonces si vamos buscando cierta estética, necesitamos tal diseñador o tal fotógrafo. Creo que acá se terminó de armar el equipo, trabajamos muy bien y quedó buena.

CM: A lo último nos planteamos el tema del uso del humor o de la frescura, porque nos habíamos vuelto un poco oscuros. Entonces acá el objetivo fue agregar más color. Esto fue antes de la explosión de los *floggers* o de los colores muy pop, que se usaron mucho hace un verano. El tema fue cómo aprovechar eso sin abusar. También lo artístico, todo lo que estaba adentro de la escenografía se iban customizando y pintando como un *working progress* adentro de la foto; entonces al principio era todo blanco minimalista y durante la sesión de fotos fuimos cambiando. Es también lo que hicimos en la colección, partir de bases simples fuimos sumando el color como una herramienta muy fuerte, que después tuvimos que abandonar porque es moda. Seguía el tema de la contaminación visual pero usada con humor, como regulado, no como saturación, como en la anterior; que era ya el empaste como de una pared. Acá está como más limpio, más blanco.

EB: Que nos sea estático, porque nos habíamos vuelto estáticos.

CM: Vuelve a tener movimiento, también dimos con la modelo indicada, nos costó encontrar a alguien que naturalmente se divierta.

AL: Que tenga la actitud Akita.

CM: La actitud de que no le importa nada y que hace lo que sea, realmente fue muy divertido, esa jornada de trabajo estuvimos todo el día y la pasamos realmente muy bien. Eso no es fácil, cuando la modelo no entiende el chiste es muy duro estar ocho horas tratando de que se ría; o sea, tiene que ser natural, tiene que parecer de quince años pero tiene veinte, tiene que quedar como natural. Entonces con esta persona dimos en el clavo.

EB: Y después toda la parte gráfica que aparece en el catálogo y aparece acá, sale de una estampa, que es la que está en la otra prenda. El diseñador gráfico empezó a descomponerla y armarla.

CM: Se empezó a tener un ícono de cada temporada, que se hace fondo, se hace prenda y recorre toda la colección. Más allá de que sea una rotación masiva y una venta segura, tenemos que tener cosas desarrolladas exclusivas, porque también eso hace a la diferencia. Es un trabajo muy duro, tenía que ver con hablar de algo diferente, obvio que esa no era la prenda que más se iba a vender, pero hablaba más de cómo usar prendas utilitarias y cómo se ponen de moda. Esto se presentó en una revista y está al revés la foto, y eso era lo que nosotros queríamos decir, que podemos reírnos, torcer o dar vuelta las cosas y que esté bien igual. Que Akita en el fondo tiene su propio lenguaje.

EB: Bueno, y después de este verano y esta explosión de

color, el mercado ya se había saturado, así que nos fuimos a una imagen un poco más seria, más limpia, sacando todo tipo de color.

CM: También nosotros veníamos leyendo que el mercado venía como más “*british*”, *dark*, serio, con algo de rock, con limpieza gráfica. El cliente pidió algo más sofisticado, más de noche, pero cómo hacer algo de noche que sea Akita, porque no es hacer cualquier cosa, no es sexual, no es obvio, pero tiene que ser de noche, qué usa una chica con esta onda, de dieciocho o veinte años que no sea directo, pero tiene que ser para la noche, tiene que servir para fiesta literalmente. Era de lo que hoy en día no había oferta en el mercado, ropa de fiesta para chicas rockeras de veinte años, entonces empezamos a trabajar con el nombre y el logo.

EB: Se hizo un logo gigante y la modelo interactuaba con eso. Yo me acuerdo que en ese momento Ariel me decía que yo era muy *darky*; las discusiones fueron largas, hasta que en un momento dijimos “bueno, confía”.

AL: Me ganaron por cansancio.

CM: Además, en algún punto él quería subir un poquito el *target* de edad, para ampliar a quién le podía vender, que pudiera llegar a veinticinco años.

EB: Esta colección es un poco más *folk*, un poco más *arty*, trabajamos con un fondo dibujado a mano.

CM: También el pedido era que sea más femenino, más romántico, nosotros tratamos de que sea romántico sin llegar al cliché del romántico, y que tenga como una influencia *folk*, que también es lo que viene como tendencia. Después fue masivo, pero nosotros tratamos de hacerlo lo antes posible, antes de que lo hagan todos, y que siga siendo Akita, que tenga algodón, que esté relajada. Fue más difícil porque tampoco era el ejemplo de la modelo Akita, pero no podemos usar la misma modelo siempre porque en moda es como que hay que cambiar.

EB: Sí, el rubro de la moda todo el tiempo exige variaciones, más de dos temporadas no podés seguir con lo mismo porque la moda vive de lo diferente de la temporada anterior, entonces por eso digo que es un negocio intuitivo, porque uno tiene que cambiar. Puede ser que haya temporadas que funcionen más, temporadas que no funcionen, pero cada temporada es un desafío.

CM: Igual convengamos que ella da como un poquito más sofisticada, un poquito más femenina, sin dejar de ser joven o fresca, que era el objetivo. Ahora tenemos que hacer la siguiente y solo Dios sabe qué es lo que vamos a hacer, pero lo que está bueno es que Akita tiene cam-

pañas originales, no copiadas, no levantadas, y que busca adaptar todo el tiempo, sutilmente, algunos grados para que funcione mejor.

EB: Sobre todo en el volumen de empresa pyme. Por lo general, las empresas de indumentaria que desarrollan campañas un poco más creativas son diseñadores muy chicos que trabajan mucho con el concepto o marcas muy grandes que invierten muchísimo dinero. Acá la inversión es media, y está bueno que una empresa no tan grande apueste al diseño, que haya alguien que esté pensando cómo va a ser la colección, cómo va a ser la imagen, cómo la va a comunicar.

CM: Claro, entonces hablo por vos Ariel, pero pienso que mediste la ventaja de ser diferente. En algún punto la necesidad tenía que ver con que el que se diferencia gana. Si no, todos tienen exactamente la misma oferta. La ropa es igual, el catálogo es igual, entonces la luchar pasa a estar por el precio. Y la Argentina es muy inestable a nivel mercado, luchar por precio es demasiado riesgo.

EB: En indumentaria creo que cada vez más el mercado se mueve no en base al producto sino al contenido que tiene la marca detrás. Una remera hoy por hoy de cualquier marca con diseño en mayor o menor medida, de más calidad o menos calidad, es una remera. Compíte por precio y el consumidor compra algo más que una remera. Este tipo de consumo está en las marcas más reconocidas y más grandes, pero eso va a empezar a bajar a marcas un poco más pequeñas. Es lo que estamos intentando trabajar con Akita, darle un poco más de contenido dentro de algo comercial, algo que se vende en grandes volúmenes pero darle un contenido desde la imagen, un pensamiento desde la colección y la propuesta.

CM: Eso es todo. Gracias

## Preguntas del público:

### Pregunta 1:

Quería preguntar al estudio algo que no me quedó bien claro, ¿cómo es la estructura? ¿Cómo funcionan con la marca, con el dueño de la marca, desarrollan la línea de ropa y la comunicación?

CM: Nosotros hacemos los lineamientos generales, la imagen, trabajamos con el concepto central de la marca, diseñamos el logo, los locales, la estrategia de cómo se va a publicitar; todo ese trabajo lo hacemos en conjunto con Ariel. Él es experto en la fabricación de la ropa y se dedica a eso, tiene otra marca desde hace un montón de años, entonces nosotros trabajamos en todo el resto.

Caso 6: Diseño Industrial  
**Intuid + Duo Diseño**  
Fábrica de pastas

Las proyecciones pueden verse en el CD que acompaña a esta publicación.

**Diego García Scotto**

Representante del estudio Duo Diseño, especializado en el diseño, desarrollo y materialización de productos de producción industrial. Abastecen con diseño al mercado nacional y trabajan para empresas internacionales que comercializan sus productos en Europa, Australia, Asia y América.

**Gonzalo Martínez**

Director de Intuid, una empresa de trading que se encarga de proveer productos de calefacción, ventilación, electrodomésticos de cocina y hogar a grandes tiendas y supermercados en más de 10 países. Cuentan con dos fábricas propias y una alianza comercial con una importante fábrica de ventilación de China.

**DGS:** Ante todo buenas tardes. ¿Cómo empezar todo esto sin tener experiencia en estar sentado ante un grupo de gente? Primero, me gustaría explicar por qué estoy solo: el cliente o el caso que venimos a exponer reside en el exterior. Le agradezco que haya tomado el compromiso de armar durante el fin de semana un mini video, como para de alguna manera estar presente en el evento. Mi socio no está, porque está atendiendo un proyecto nuevo, que también es gratificante. Traté de diagramar aunque sea un mínimo punteo como para tener un seguimiento y no dispersarme, y seguir un eje de comunicación.

Me quiero presentar: coordino el departamento de diseño industrial del estudio. Desde la visión y la selección de negocios, el estudio lo dirigimos con mi socio, y tenemos un equipo muy interesante de gente trabajando con nosotros. Para nosotros son personas claves dentro del funcionamiento del estudio y para llevar adelante cada proyecto.

Mientras manejaba para venir para acá me cuestionaba y repensaba qué estoy haciendo, ¿no? El estudio tiene una visión y una postura de trabajar siempre en silencio, fuera de lo mediático, y por lo general no aparecemos en ningún lado. En este caso nos conocimos con Marco, en su momento tuvimos una charla en el estudio y yo creo que me sentí muy cómodo, creo que fue algo bastante mágico, la coincidencia. Compartimos algunas cosas también que creo que tienen que ver con la profesión, con el diseño industrial, la visión del diseño, todo este *boom* del diseño en general, la palabra *diseño*. Entonces poder dar un testimonio de un proyecto, que es una satisfacción para el diseñador industrial.

El estudio tiene diez años de vida, alguien en la exposición anterior habló de lo que fueron las crisis del país. Nosotros como diseñadores industriales estamos muy vinculados a las crisis que va pasando el país, por suerte también pudimos sobrellevarlas, que fueron también mutando en cosas muy interesantes. El estudio siguió creciendo y hoy tenemos el placer, desde lo profesional y en lo personal, de seleccionar los proyectos que trabajamos.

Hablar un poco de diseño para mí, a mi edad y con la humilde trayectoria del estudio tiene que ver con esto que hablamos de la evolución del diseño, la palabra *diseño* y del concepto de diseñador industrial. Nos tocó transitar primero desde lo social, ¿no?, tener que explicar quiénes y a qué te dedicás. Eso se ha ido modificando, y hoy el diseño está como instaurado, y eso es muy bueno. Nosotros pudimos ir evaluando a aquellos primeros clientes que se acercaban al estudio, con todo ese miedo ante el diseño o el desarrollo de una pieza, no quiero citar alguno en particular, pero por ejemplo a desarrollar un envase de shampoo, y que en la primera entrevista en el estudio venga con una caja con 150 envases para poder decir “me

gusta el pico, me gusta este fondo de esto, unime todo esto”. No, no es así. Y hoy ese mismo cliente que venía con todos sus envases, con ese miedo a invertir en algo y confiar en alguien que va a proponer algo distinto, empieza a hablar de semántica y movimiento y un montón de cosas conceptuales. Entonces me parece que es muy bueno todo esto que está pasando.

Con respecto al proyecto, si bien el estudio trabaja abasteciendo de diseño a nivel nacional, elegimos un proyecto que se trabajó afuera, con clientes en el exterior, porque creo que es un escenario distinto de trabajo. Creo que es la posibilidad, en muchos aspectos, que el mercado nacional a veces nos limita, si bien lo amamos, pero uno se siente más libre de poder trabajar.

Decidimos presentar este proyecto que se trata del desarrollo de un pequeño electrodoméstico, una fábrica de pastas. El producto lo que tiene, como para empezar a tener una idea, es un pequeño electrodoméstico similar a una versión remejorada de aquella vieja pastalinda, y que viene con el *boom* de hacerlo en mi propia casa. Ese pequeño electrodoméstico que da la posibilidad de hornear mi propio pan, bueno, atrás aparece la fábrica de pastas. La idea de juntarse a comer pastas y aparte hacerlas.

Hablando un poco sobre el cliente, humildemente nos había generado la posibilidad de intervenir. Él desarrolla todo lo que es calefacción y ventilación, y lanzar un pequeño electrodoméstico, si bien fue una apuesta muy importante para él, también lo era para nosotros, nos otorgó el 100% del desarrollo del producto. Lo que tal vez tiene el diseño industrial es que suele haber rediseño de componentes, partes o elementos, pero en este caso era de todo. A veces eso es bueno y a veces es malo, porque uno no encuentra los límites sobre el proyecto y es complicado de mesurar. La metodología de trabajo, cuando trabajamos con proyectos internacionales, por lo general del rubro de electrodomésticos, es que más del 90% de los proyectos se desarrollan en China; es decir toda la parte de producción y fabricación. Algo que ojalá también vaya mejorando para nosotros. En cuanto a diseño industrial se refiere, nosotros tenemos un rol casi de interacción constante, lo cual a veces es muy complejo de entender por cuestiones solamente culturales.

## Video 1

**GM:** Hola soy Gonzalo Martínez, director de Intuid. Somos una empresa estadounidense, de argentinos que residen en los Estados Unidos hace aproximadamente cinco años. Nuestra principal actividad es el desarrollo, el diseño, la producción y manufactura de productos electrodomésticos, calefacción y ventilación, y es así como conocimos a Duo diseño, un estudio argentino.

DGS: Bien, el proyecto y el producto es esto. El cliente nos solicita el diseño integral; la metodología del trabajo para el estudio en el desarrollo de productos es, una vez que está el *brief* del trabajo cerrado, recibimos información y muestras físicas. En este caso el producto era complejo porque solamente existen tres marcas que lo comercializan en el mundo, a veces es más simple, porque si el objeto ya es conocido, uno lo puede comprar y además ya se tiene un preconceito y una imagen de producto. En este caso era todo totalmente nuevo, creo que era lo que lo hacía interesante. Al llegar las muestras, en seguida se empiezan a desarmar, a chequear, a ver las piezas. En este caso también decidimos hacer pasta, nadie tenía idea cómo hacer pastas, así que llamamos por teléfono a tías, abuelas, pedimos recetas y proporciones y empezamos a probar y a jugar con el producto, con la muestra, para que, desde el punto de vista del diseñador, pudiéramos empezar un bosquejo, un relevamiento de cuestiones que vamos detectando en donde se pueda llegar a trabajar o intervenir. O sea que para nosotros es fundamental tenerlo y a la vez empieza el trabajo del proceso de diseño, que tiene que ver con eso. Con empezar a chequear y a rever las muestras, hacer una investigación en Internet de productos existentes. La triste investigación de Internet solamente nos dio estos cuatro productos, o sea que investigar en Internet no solamente significa buscar compañías, empresas y productos, sino que también investigamos desde el punto de vista de ejercicios de diseño que haya hecho otra gente, otro diseñador otro, otro estudio, donde nos van a marcar las pautas y podamos nosotros estar empapados e ir adquiriendo información sobre el producto.

Con todo esto se empieza generar un *mix* y se empiezan a trabajar en los primeros bocetos y las primeras intenciones de trabajo.

Tenemos la filosofía de que es prioritario, en el estudio, que trabajar a mano alzada, bocetar a mano alzada es una herramienta que a veces es contraproducente, porque nosotros ni siquiera queremos entrar a la máquina hasta la primera entrega de conceptos al cliente, entendimos y aprendimos que también tiene que ver con la visión del cliente el poder ser selectivo para discernir un producto en un boceto e imaginarlo, que a veces cuesta; o sea, depende también del cliente. En el caso de Intuid, como tienen una visión de diseño muy alta, la imagen y la marca van girando por el mundo, y el CEO posee una particularidad y una sensibilidad especial por el diseño, hace que sea más simple que el estudio pueda animarse a esto, a buscar y demás.

Una vez que nos confirmamos en una búsqueda del producto, cerramos y generamos un camino de dos o tres alternativas, que van a ser bocetos a mano alzada que se envían, y empezamos a interactuar con la gente en China.

O sea, mientras en la Argentina se está desarrollando, se está materializando, se está buscando un concepto, una búsqueda de imagen, de diseño y de producto, en China desarmar la misma muestra que tenemos nosotros y a verla desde el punto de vista de ingeniería. Evalúan los costos, los materiales, los sistemas de producción. Con este primer boceto, empezamos a cruzar información. China nos envía el porqué y nos empieza a dar límites de espacio, de tamaño, de componentes, de materiales y de costos. Empezamos a trabajar y a llevar en conjunto la idea y el proyecto.

Entonces ya tenemos una serie de elementos y de piezas con las cuales no descartamos nada de todo el proyecto, y ahí empieza para nosotros la etapa de desarrollo. Un poco creo que es lo que se habló en las charlas anteriores. Esto de que puertas adentro del estudio, cuando uno está muy convencido de una idea y una propuesta, la quiere defender y la quiere llevar adelante. Creo que la maduración del estudio hizo, o nos dio la posibilidad, de visualizar esto. En poder quitarle a veces lo pasional y dejar de ser un diseñador puro, y empezar a ver lo factible y lo lógico, poder interactuar y ayudar. Este tire y afloje me pasó con la parte de ingeniería en China, cuando me quitaban tal posibilidad que me permitieran poder hacer esto otro. Cada modificación, casa cosa que se va agregando, genera un costo, y el cliente a veces tiene ganas de asumirlo y a veces no; entonces creo que es interesante el producto, el desarrollo lleva a eso. Cuando aparece un primer modelo en digital, con dimensiones, con cuotas, donde ya podemos mensurarlo y donde podemos tener una idea de lo que va a ser el producto, a veces también nos frustramos y sufrimos, es muy difícil pasar del papel a la máquina. Cuesta mucho, a veces vemos ideas que se caen, no por falta de conocimiento, es porque es complejo pasar de un elemento de una pieza por comunicar y no caer en lo duro y en lo matemático. Con esta información que ya tenemos se genera un pequeño archivo digital, no quiero caer en tecnicismos, se empieza a hacer un despiece de componentes. En este caso, es un producto que tiene más de cuarenta elementos, o sea que sobre todo eso lo hace interesante y todo eso se envía y se genera una primera imagen con un tímido tratamiento de color y de textura, y se definen piezas para que el cliente empiece a tener una idea asociada en mente y pueda comenzar la parte de comercialización del producto. Luego se envía a China para la segunda instancia de trabajo.

## Video 2

GM: Desde el punto de vista del proceso de diseño en sí, mi rol en la agencia es el de poder actuar de puente entre mi equipo en China, que se encarga de la parte interna y el desarrollo de ingeniería, y Duo Diseño en la Argentina, que hace todo lo que es la parte conceptual, el diseño in-

dustrial propiamente dicho. Entonces moderamos entre ambos equipos para lograr a tiempo un producto terminado, un producto desarrollado. Yo creo que la dinámica con Duo Diseño es especialmente fácil desde el punto de vista de la interpretación, de los requerimientos que nosotros tenemos a nivel estético y conceptual del producto. Nuestra empresa, mediante la marca Intuid, apunta 100% al diseño; nuestra prioridad es el diseño, y después la función tiene que adaptarse a ese diseño. Es al revés de lo que normalmente pasa, entonces para nosotros es muy importante que puedan interpretarnos en cuanto a lo que queremos comunicar a través de la estética. Es importante, también, dar con diseñadores industriales que tengan el mismo concepto estético y de tendencias que tenemos en la empresa. En ese sentido Duo Diseño puede calcar a la perfección esta bajada de línea que nosotros hacemos, interpretarla bien y plasmarla en un producto, sin ningún tipo de necesidad de tiempos prolongados; es más, creo que eso es lo que yo recalco de Duo como uno de sus principales valores.

**DGS:** Después de esto viene una instancia que creo que ahí sí es cuando uno empieza a cambiar ¿no? Uno como diseñador empieza a modificar y a mover otro tipo de cuestiones que es un prototipo. Es increíble lo que pasa en China en cuanto a la velocidad de trabajo. Un producto de más de cuarenta de piezas, nosotros lo enviamos en archivo digital un día martes, y al martes siguiente después de siete días, nos envían un prototipo. En cuanto a esto, hay cosas que generan una cierta inquietud de por qué acá no podemos hacerlo. Y es complejo, aparte es una visión que el estudio siempre quiere llevar a nuestros clientes en la Argentina, en los últimos diez años. Va más allá de las carencias tecnológicas, entonces es como que nos están comiendo, es un poco lo que sentimos. Nosotros estamos dentro del estudio trabajando y justamente tenemos esta posibilidad de hacerlo, y de decir “qué bueno, qué bueno que esto pase en un corto plazo”. A nivel nacional es hipernecesario en el mundo del diseño industrial tener un prototipo en un plazo lógico y que el cliente tampoco tenga que esperar seis meses para conectarse con la primera pieza. Lo que empieza a pasar en la instancia del prototipo es la primera visión física de eso que fue un concepto o una idea de curvas y de semántica del producto.

Para nosotros, una vez que tenemos el primer prototipo, una cuarta etapa tiene que ver con el microdiseño, donde empezamos a cargar los primeros componentes en el interior y a hacer el chequeo funcional. La parte de ingeniería en China nos da una devolución e informe, y ahí nosotros empezamos a ajustar con las pocas herramientas y variables que nos quedan. Ahí empezamos a trabajar con color, a definir texturas, por qué segmentamos o por qué dividimos una cosa o elemento de otro, y vemos lo que

empieza a pasar con las transparencias, con eso que nos imaginamos. Sobre todo vemos qué va a pasar con el objeto en general. O sea, no es un objeto que va a convivir en un entorno o un ambiente de ser operado. Creo que tiene que ver también con la postura del diseño, creo que cada vez seleccionamos más proyectos que tengan que ver con lo social, y nos comprometan de esta manera, no es esa visión del diseño para diseñadores, o el diseño al que se accede si tengo un montón de dinero en el bolsillo. Creo que hay una manera u otra forma de diseñar, no quiero hacer política de todo esto, pero un poco nuestra visión es poder llegar. Entonces este tipo de proyectos, que termina siendo un pequeño electrodoméstico, va a tener un costo accesible, va a ser un producto que seguramente va a aparecer, va a estar y va a convivir en un montón de hogares.

Los proyectos que manejamos en el exterior son de dos tipos: está el cliente, que es una marca, una institución, desarrollamos el producto para la compañía y esta define color, material, textura, tiempo, volumen de fabricación y mercados; o está el cliente que según necesidad ejecutada, desarrolla un producto, y una vez que tiene ese producto desarrollado empieza a tratar de venderlo. Es muy distinto porque todavía no hay un cliente final, un comprador final, y también va generando ciertos matices, que este tipo de proyectos de la fábrica de pastas significó. El cliente tomó la decisión de desarrollar un producto que no existía en el mercado, y después empezó a venderlo y moverse por ferias, exposiciones y demás. Uno sufre mucho a veces cuando el cliente final, el comprador, termina decidiendo el color y la textura. Pero si trabajás o lo compra determinada marca, por ejemplo si lo va a comprar Phillips, Phillips va a ser quien, por lo menos, nos va a dar una selección de posibles colores, materiales y combinaciones. Entonces nosotros también tratamos de imaginarlo en su situación de uso, de contextualizarlo, y empezamos a planear lo que dentro del estudio es la etapa del estudio de color. Distintas texturas, materiales, aplicación de marcas, trabajamos con diseñadores gráficos, y surge la posibilidad de combinar colores, Pantones y generar familia con otros productos. Todo esto se envía a China, ya con un pequeño bocetito o disposición para empezar a hacer las pruebas de color sobre muestras, y China, mientras nosotros tenemos diez días para hacerlo, ellos en diez días hicieron ese primer prototipo que eran carcacas, le cargaron engranajes, rulemanes, positivos, *switch*, encendidos y demás. Cuando nosotros terminamos de definir colores, se envían las fotos de cómo está funcionando y a los cuatro, cinco días ya está el primer producto con el aplicativo del color.

Qué bueno que también de parte de ellos nosotros no tenemos carencias en cuanto al nivel del diseño y de los manejos de estética. Es muy difícil competir con China en costos y en tiempo de fabricación, pero por suerte en cuanto al diseño, creo que en la Argentina hay muy buen

nivel de diseño nacional. Si el país no nos respalda desde el punto de vista de tecnología y costos, también esta es una posibilidad de expresarse. Y de trabajar, por eso a veces a mí me cuesta separar lo pasional. Disfruto mucho de lo que hacemos, disfruto mucho de asistir al estudio, también funciona como una familia, con humor y energía, y todo hace que a lo cotidiano. Entonces cuando tenemos esta posibilidad y estos proyectos, creo que es interesante. La etapa cinco es una etapa interesante porque ya el producto está en producción, ya se inyectaron las primeras muestras, ya hay una serie de quinientas o mil unidades, depende del testeó que se vaya a hacer, y se empieza la gestión de comercialización. Se empiezan a hacer las primeras certificaciones de producto, creo que también eso es algo interesante que tiene el caso. Hay un montón de certificaciones y demás para que un producto salga al mercado y las exigencias dependen del país. Entonces, con esa certificación, el producto empieza a marchar y a tener los primeros compradores. Súper contentos con todos esto, el producto ya se vendía hacía ocho meses, un año; ya había seis países que lo habían comprado, se estaba comercializando, y surge la posibilidad de que una empresa en Australia compre la fábrica de pastas. Fue todo un furor, nos dio mucha energía, alegría, pero lo que pasa es que estas compañías tienen su propio laboratorio interno de análisis y testeó del funcionamiento medido en horas del producto. Deben certificar que lo que va a salir al mercado tiene que responder a ciertas cuestiones. Bueno, se envían a Australia las primeras muestras, muy ansiosos con el resultado de laboratorio y la certificación de horas uso que terminó en esto.

El producto no superó la prueba, hubo una implosión, se incendió el departamento de testeó, encima linda con la parte comercial de la empresa, se activaron los rociadores, o sea, un desastre. ¿Qué hacer con todo esto? Bueno, nos enviaron la imagen con el sensor de horas de funcionamiento, esto rojo era la fábrica de pastas pero que se derritió. Hubo una reunión, nos encontramos, tuvimos que viajar con el cliente, había una orden de compra muy grande, un proyecto muy grande. Nos juntarnos todos e hicimos un informe. Lo que pasó es que el producto exigía tres mil horas de funcionamiento para lo que es el estudio de cálculo de un funcionamiento durante diez, doce años. Paralelamente se seguía vendiendo en otros mercados. Hubo que hacer una segunda instancia de diseño de todo esto, que es ese diseño que no se ve, ese diseño que resuelve cosas fundamentales que no van a ser la estética final del producto, pero que van a simplificar un montaje o podrán cumplir con requerimientos o necesidades que tiene el producto. Llevó tres meses poder resolver este problema. Por suerte, los ingenieros en China trabajaron muy bien, porque el producto implosionaba. Esto tiene una especie de extrusor en donde se carga la pasta, creo que en el último minuto lo vamos a poder ver funcionar,

por suerte, lo que pasa es que estaba tan bien desarrollado y tan seguro el sistema de discos intercambiables, que permite usar distintos tipos de pastas, se trabajó tanto en eso y en la seguridad de lo que imaginamos todos que estaba en contacto con el usuario y demás, que después de muchas horas de funcionamiento, se amalgamó toda la masa, se generó una bola de masa y explotó para atrás todo. Se puso un sensor, hay una especie de fusible. Se superó el producto, se vendió, cuando todos creíamos que la cuenta se caía, Breville Australia ordenó para esta temporada quince mil unidades.

Esta es más o menos la imagen final del producto que terminaron comprando y se exhibió en Alemania; ahora hay una serie de set de colores.

### Video 3

**DGS:** Sería el caso práctico de entender el funcionamiento. Dos cositas más: un video que creo que es un poco la devolución del cliente en cuanto a la performance del producto y lo segundo queda para dar un cierre.

### Video 4

**GM:** En cuanto a la performance de venta del producto y el impacto comercial estamos casi llegando al segundo año de comercialización en el mercado; calculo que a fines de 2010 estaremos hablando de unas 50 mil unidades por año, creo que es un número conservador, fácil de alcanzar, y ya en el primer año de ventas habíamos estado hablando de unas 35 mil unidades, y como dije creo que podemos llegar a las 50 mil unidades al año fácilmente, ya que tenemos el producto en comercialización en cinco países de Europa, en Estados Unidos, Canadá, en cuatro países de Latinoamérica, en Australia y Nueva Zelanda, y en Japón, y Corea. Calculo que próximamente en el mercado doméstico de China, con lo cual para un producto de estas características es mucho, son volúmenes interesantes para un producto de este precio y *gourmet*.

**DGS:** Es raro, primero es raro para mí estar acá. Creo que fue una oportunidad interesante para que el estudio también pueda transmitir su opinión y su visión sobre el diseño. Un poco me dio el coraje necesario para venir a estar acá sentado, estar exponiendo este caso, me parece que es interesante. Aparte para discutir una visión del rol del diseño, que justamente creo que la idea era esa, ¿no? Y poder discernir entre el diseño gráfico, el diseño industrial, etc. Entonces para nosotros, un pilar y una definición sobre lo que es diseño industrial, esas tres patas que son y hacen al equipo de diseño que Duo tiene hoy, creo que tiene que ver con que un producto de diseño, un objeto de diseño industrial, está ligado a lo estético y lo semántico por un lado, está ligado a lo operativo y

funcional por el otro, y está ligado a lo tecnológico y a la productividad, como tercer pilar. Esto no quiere decir que todos los objetos o productos en su desarrollo compartan un porcentaje igual de 33,3%. Depende del producto y de la necesidad, se interactúa más con lo estético, lo funcional o lo operativo.

Creo que lo bueno del estudio es poder manejar también estos valores y esto hace que podamos tener una visión y un desarrollo de producto, y avanzar con productos que requieran este tipo de carga.

Por último, quiero agradecer la posibilidad de estar acá y decir que para nosotros es importante llevar el mensaje del diseño social, creo que esa es un poco la bandera del estudio, que todos podamos consumir diseño.

Finalmente, y esto último en serio, decir que creo que la particularidad del estudio tiene que ver con la pasión por lo que hacemos, creo que también con la responsabilidad en cuanto a la intervención profesional necesaria en un producto, y sobre todo creo que con la humildad de poder presentar una idea. Gracias.

## **Preguntas del público:**

**A mí alguna vez también me ha tocado vivir la experiencia, dentro de un estudio, que tiene una parte del fracaso, cuesta reconocerlo como lo contaste vos, y hasta con humor. Te quería preguntar cómo viviste esto y la relación con el cliente, porque debe haber sido muy duro.**

DGS: Sí, creo que también, un poquito ellos hablaron, uno trata de llevar una idea y existen estos fracasos y estas variables que no podés manejar. Hacen al día a día y justamente, en el desarrollo de productos, nunca termina. Cuando llegaron las primeras fotos y abrimos el *mail* con esas imágenes todo incinerado, seguramente que yo no me pude ver mi cara, pero debe haber sido fatal, sí. Porque aparte uno imagina, no solamente la frustración desde lo profesional, sino una cuenta que se cae, un cliente menos, un número menos, una posibilidad menos. Es triste, pero creo que justamente el desafío y haber tenido el respaldo del cliente en cuanto a mejorarlo –porque era una apuesta subir a un grado el nivel del producto–, creo que fue un poco la inyección como para al otro día llegáramos con la cabeza fresca y decir “bueno, vamos para adelante, ya está y resolvamos esta situación”.

## **YPF + equipos de diseño**

Un cambio simple

Las proyecciones pueden verse en el CD que acompaña a esta publicación.

### **Marina Iglesias y Poli Argento**

Representantes de la empresa YPF, principal productor, refinador y comercializador de crudo, gas natural y productos refinados de la Argentina. Es el mayor distribuidor de gasoil, nafta, lubricantes y asfalto. Con su red de 1.600 estaciones de servicio abastece a más del 50% del mercado. Mariana Iglesias se desempeña como Gerente de Identidad Corporativa y Poli Argento es responsable de tv Corporativa y Comunicación Digital.

**Marina Iglesias:** Hola a todos, mi nombre es Marina Iglesias, al mi lado está Poli Argentó. Representamos a YPF en el caso particular del equipo de imagen. Somos doce personas en la Dirección de Comunicación e Imagen, que en dos años, aproximadamente, ha hecho un cambio radical en su identidad. Quisimos de alguna manera representarlos y resumirlos en el video que van a ver, estamos trabajando con un equipo de primerísimo nivel, en todas las áreas, y nos pareció que la mejor manera de contárselos era que lo vieran y en todo caso después, si tienen alguna pregunta, les contestamos.

## Video

**MI:** Bueno, creo que es bastante representativo de nuestro trabajo, si bien no les vamos a decir que es fácil, son dos años resumidos en este corto que quiero agradecer especialmente a Miguel Berthea, el director de la película, que tuvo la postura, la visión para poder interpretar lo que hacemos. Él viene trabajando a la par con nosotros, haciendo también cortos, y ayer hablábamos justamente con Sergio Resumil, nuestro jefe que hoy no pudo venir, y decirles que creemos que en realidad la clave del trabajo de diseño está en, por un lado, tener muy claro como empresa cuál es el objetivo que queremos, que tenemos, cómo lo queremos; por el otro, buscar a los equipos creativos, que los hay muchos, para llevarlo a cabo. Creo que eso es un poco la clave de este trabajo, que la verdad que se hace despacito, justamente es un trabajo que recién ahora ustedes van a empezar a ver en la calle, pero que llevó casi dos años de elaboración.

## Preguntas del público:

### Pregunta 1:

**¿Este último grupo que vimos son los que coordinan a todos estos otros diseñadores?**

**MI:** Sí, estas doce personas que vieron.

### Pregunta 2:

**¿Alguien hizo las marcas e hizo la bajada de cómo es la aplicación y después se derivó a cada equipo una tarea según su especialidad?**

**MI:** Sí, exactamente, somos doce personas, como les decía, en la Dirección de Comunicación e Imagen de YPF, están el equipo de publicidad, el de prensa, el de eventos y nosotros somos específicamente el equipo de imagen, que ya de por sí es un lujo, la mayoría de las grandes compañías creo que tienen un área de marketing que es un híbrido, nosotros tenemos la posibilidad de tener un equipo específico dentro de la rama del diseño y es básicamente tener un objetivo claro, saber lo que queremos, hacer un trabajo con los equipos previos. Es importante, Sergio Resumil hace mucho hincapié en eso, poder tomarnos todo el tiempo necesario.

**¿Cuál fue el criterio de selección de los equipos de diseño, entraron por concurso o fue elección directa?**

**MI:** No, tenemos de todo, hay absolutamente de todo, hay casos de estudios con los que ya se venía trabajando y volvimos a trabajar con ellos, o casos de estudios nuevos, hay licitaciones, adjudicación directa, tenemos de todo. Depende del trabajo. En lo que es la investigación previa, que hacemos muy a fondo en el equipo, buscamos la experiencia, antecedentes, casos que son emblemáticos, y entonces es posible que se haga por adjudicación directa; y hay casos en donde los estudios son invitados para participar en una licitación.

**Quería saber qué tan permeable había sido la compañía, bueno ustedes son parte de la compañía por supuesto, pero me imagino que también hay, como en todas las organizaciones, resistencia al cambio. Entonces me interesa saber cómo lo vivieron ustedes desde adentro, qué tan permeable fue la compañía a un proceso como el que nos mostraron, y qué expectativas tienen a futuro. Porque imagino que también un proceso como éste requiere de un mantenimiento cada tanto.**

**MI:** Claro, la resistencia al cambio es absolutamente natural en todos, y la hay y muy grande, es una compañía muy grande en todo el país. Tiene las particularidades propias de las regiones, mezcladas con las particularidades de los negocios que no son equivalentes. O sea, el trabajo es muy arduo, todos los equipos que trabajan con nosotros saben que ningún proyecto necesariamente va a salir como uno cree que va a salir, porque realmente el proyecto es complejo. Es la compañía más importante del país, y tiene todo un proceso productivo, desde la exploración y la búsqueda del petróleo hasta la comercialización y exportación. Solamente acá en Buenos Aires son dos mil personas, entonces es muy complejo.

En una primera etapa, tuvimos que reacondicionar la marca; en el momento en que la tuvimos lista empezó el trabajo de implantación, que realizamos nosotros, entonces estuvimos trabajando este último año y medio y realmente salimos en forma muy agresiva y efectiva. Como les decía recién, va a implicar un cierto tiempo natural en el mercado hasta que se implante, y desde ya que todo proceso de diseño tiene varias etapas. En el mismo momento en que la largamos sabemos que tenemos que pensar en el mantenimiento, de hecho ya todos nosotros estamos trabajando en diferentes modalidades de normalizaciones,

de estructuraciones, estamos aprovechando al máximo la tecnología que tenemos. Es decir, vamos implantando en puntos estratégicos todo el programa, cada una de estas disciplinas, tanto en indumentaria como en arquitectura o en gráfica. Vamos buscando pilotos y sobre los pilotos vamos trabajando hasta que el propio mercado en sí mismo se va irradiando y va penetrando.

### Pregunta 3:

**En primer lugar, felicitaciones por el trabajo en equipo, excelente. Quería preguntarle qué relación tiene esta imagen nueva con lo que ha aparecido en diarios y revistas hace un tiempo, de imagen ambiental, que fue excelente.**

**MI:** ¿Avisos, publicidades?

Sí.

**MI:** Es el equipo creativo, porque acá lo que está faltando es una pata muy importante del proceso creativo, que es toda la parte de publicidad.

### Ambiental.

**MI:** Claro, todo lo que es la comunicación publicitaria, que a su vez tiene sus diferentes vertientes, ¿no? El concepto de responsabilidad social corporativa es un eje sobre el cual se está trabajando.

**¿Pero eso corresponde a marketing? Porque como es una empresa petrolera, creo que la parte ambiental es importante poder incorporarla a la imagen, ¿no?**

**MI:** Sí, sí, claro.

**Porque aparte tiene certificación y todo esto no sé si eso lo tienen en cuenta o no.**

**MI:** Sí, son equipos que trabajan a la par nuestra en la agencia de publicidad y con consignas que les damos nosotros. Lo ambiental en una petrolera es casi troncal, sí.

### Pregunta 4:

**Tengo una pregunta tal vez un poco difícil, pero ustedes van a ser seguramente muy diplomáticas en la respuesta. Venimos escuchando a muchos diseñadores junto a sus clientes, y en general la palabra de los clientes es muy interesante hasta ahora, pero siempre en relación con un diseñador y a lo sumo a dos. En el caso de ustedes, mostraron ocho diseñadores, ocho estudios distintos trabajando casi en paralelo, me parece que el diagnóstico que ustedes podrían darnos acerca de cómo trabajan los diseñadores argentinos y, sobre todo, cómo es la diferencia entre distintas disciplinas,**

**qué caracteriza a cada disciplina en su desempeño, puede ser muy interesante, ¿no? Ustedes deben tener una información muy valiosa, por el solo hecho de estar en paralelo con por lo menos ocho diseñadores distintos que abarcan distintas disciplinas. ¿Ustedes podrían decirnos dónde creen que están las fortalezas y las debilidades de los diseñadores argentinos y, sobre todo, si detectan que hay algo que en alguna disciplina se dé y en otras no, y viceversa?**

**Poli Argento:** Es una pregunta un poco tramposa, porque si bien somos el cliente dentro del equipo de identidad, prácticamente todos somos diseñadores, gráficos o industriales, todos en algún momento trabajamos directamente como diseñadores gráficos o industriales, y también dentro de este año y medio que contó Marina, muchos de nosotros dentro de YPF desarrollamos piezas de diseño. Entonces no sé qué tan objetivos podemos ser en esa respuesta, pero me parece que esa posibilidad de manejarnos internamente así es la que ahora da la posibilidad de la diversidad de diseñadores y qué cosas son más flojas por ahí...

**MI:** YPF lo que tiene es una plataforma de información, sobre todo en nuestro caso; tenemos un bagaje importante. Nosotros veníamos trabajando en su momento con grandes empresas internacionales, hemos conocido a las empresas más emblemáticas de afuera, trabajado con grupos franceses, españoles, ingleses también, y les digo sinceramente, en este último año y medio hemos hecho foco en la Argentina y la consigna es que vamos a trabajar con lo que tenemos; la verdad, hay mucho potencial, mucho potencial. Sinceramente sentimos que hay mucha creatividad, mucha más quizá que en algunos estudios muy renombrados, españoles, franceses, en donde yo no sé muy bien, supongo que es porque somos argentinos, pero somos especiales en materia de diseño, y a la vez nos retroalimentamos muchísimo. Creo que ya es más una plataforma única sobre la cual trabajamos todos. No sé, ésa es mi percepción de años de venir trabajando con empresas argentinas y de afuera, más allá de que, obviamente, trabajarlo a nivel local es mucho más cómodo, y la decodificación del mensaje es mucho más clara y el trabajo es mucho más rápido, con estudios de afuera es más complicado. No sé si contesté tu pregunta.

**No, está bien, pensé que por ahí podrían ser un poco más malas y criticar. En realidad, en lo que va de la conferencia, los diseñadores venimos recibiendo muchos palos, así que estamos preparados, pueden criticar tranquilas.**

**MI:** No, yo sinceramente no lo siento así, o sea, YPF es una de las empresas más importantes del país, es absolutamente líder en casi todos los productos y servicios que tiene, no solamente acá, en gran parte de la región

sudamericana también. Tiene una sede importante en España, en Repsol, estamos totalmente *online* con todo lo que está ocurriendo y debo decirte que estamos muy bien posicionados.

PA: No, algo por ahí que les puede servir como referencia para ver que no es una cuestión de que queremos quedar bien, es que ayer vimos por primera vez ese video terminado y nos emocionó a todos los que estábamos viéndolo. Nos quedamos hablando mucho con Sergio, él marca mucho el tema del trabajo en equipo, y esto que decía Marina, teniendo una consigna clara, pudiendo trabajar en equipo, uno puede llegar a un buen resultado, y si bien hay una parte del equipo que somos estos doce que trabajamos en YPF, el equipo se conforma además por todos estos estudios que se sumaron, cada uno en su área; hay disciplinas totalmente diversas, como indumentaria, televisión, gráfico, industrial. Entonces me parece que eso también es un valor.

MI: De hecho, muchas de nuestras experiencias que están resultando acá, las están tomando para Repsol, para España. Muchas. Están tomando como base muchos de los trabajos que hacemos.

#### **Pregunta 5:**

**Ustedes, de alguna manera, son como el comitente que sale a buscar todo este diseño, ¿cuál fue el pedido o la necesidad que pensaron? O sea, ¿lo pensaron ustedes, fue una bajada que tuvo que ver con otras problemáticas de la empresa? ¿Dónde se originó la necesidad de hacer todo este gran replanteo de imagen? ¿Y dispusieron ustedes los términos y cuáles de todas las especificidades iban a manejar, como la arquitectura, la televisión y demás, o eso ya venía planteado?**

MI: YPF es una empresa gigante que necesita aggiornarse en el tiempo, y naturalmente desde todos sus sectores y negocios hay una retroactividad permanente con nosotros, en donde ellos van a nivel comercial testeando productos y servicios y nosotros vamos monitoreando esto. Esto es en forma individual por productos y servicios; en el nivel general, digamos estratégico, nosotros vamos implantando un cambio. Cuando tomamos la decisión, por supuesto que es a un nivel del presidente, el grupo directivo de la compañía, y lo que hace nuestro equipo es decodificar. Nosotros somos interpretadores, siempre decimos que les damos la forma. Una vez que está la consigna institucional, comercial y política clara, nosotros reinterpretamos, al nivel del diseño, qué es lo que se quiere, cuál es la mejor manera de hacerlo. Una vez que nosotros como equipo lo tenemos claro, salimos a buscar a los equipos creativos. Ése sería el proceso.

## **Eduardo Barroso Neto**

La innovación y el diseño como estrategia para el incremento de la competitividad en las empresas

Las proyecciones pueden verse en el CD que acompaña a esta publicación.

Diseñador industrial. Realizó una maestría en Diseño Urbano, en Suiza, y una especialización en Gestión de Diseño, en Italia. Fue coordinador del Programa Brasileño de Diseño del CNPQ y director del Laboratorio Brasileño de Diseño. También fue consultor de Gobierno de Colombia en la implementación del Programa Nacional de Diseño y director del ICSID, entre 1993 y 1997. Actualmente es consejero regional del ICSID y del Programa Design 21 de la Unesco, y es director de la empresa Ser Criativo Empreendimentos Culturais do Brasil.

EBN: Muy buenas noches a todas y a todos. Primero agradezco la invitación y pido disculpas si los confundo con mi *portuñol*. Antes que nada quiero aclarar que, como lo hago siempre en todas las charlas, me reservo el derecho permanente de cambiar de opinión, o sea, lo que voy a presentar aquí hoy no representa el pensamiento que yo tenía hace diez años, y espero que no represente lo que yo pensaré dentro de diez años más. Como decía un cantante brasileño, Raul Seixas, yo prefiero ser esta metamorfosis ambulante que tener una opinión cerrada sobre todo.

Bien, lo que pensé es traer algunos puntos de reflexión no para que los tomen como certezas o como propuestas, sino como puntos de reflexión. A lo mejor yo me equivoqué, pero sin embargo son las cosas que me dan más o menos hoy por hoy un modo de realizar mi camino, mi recorrido.

La primera premisa es que el mundo hoy por hoy ya no es más el mundo que yo conocía cuando era chico. Cuando estudiaba pensaba que el mundo y los países tenían un color, como en los mapas. Entonces la primera vez que tomé un avión y miré hacia abajo, no sabía dónde empezaba y dónde terminaba el Estado en el que yo nací, o el país, y comprendí que el mundo es una cosa sola. Las fronteras geopolíticas son invenciones humanas, y creo que con el tiempo van a desaparecer; no hoy, no mañana, pero dentro de algunos siglos seguramente. La globalización ya empezó hace rato y nos obliga a pensar que el mundo no es más como lo conocimos. Tenemos hoy por hoy la polarización del consumo de productos en el planeta de tal modo que un 40% de los productos están hechos en los países asiáticos, sobre todo en China, Japón, Tailandia y otros tantos más, que tienen un costo de producción muy bajo y por eso logran poner productos en el mercado global a un precio imbatible. Es una tontería intentar competir con ellos, pero fue lo que hicimos durante muchos años, a un costo social muy elevado. Del otro lado, están los países, digamos, industrializados, que tienen un volumen de producción más pequeño y por eso mismo tiene un precio más elevado. No venden productos por el precio, venden por su valor simbólico, venden una marca, un estatus, un deseo. Aquí vemos un gráfico diseñado por Michael Porter -uno de los especialistas más conocidos en estrategias competitivas para las empresas- quien publicó un libro en 1985, que todavía es una Biblia para los estudiosos de la administración. Él se transformó en una persona tan conocida, tan importante, que ya no trabaja más para empresas, trabaja para países. Hizo la estrategia competitiva para Portugal, para Colombia y otros tantos países. Y fue precisamente en Colombia, hace algunos años, mientras también yo trabajaba ahí con ellos creando los laboratorios colombianos de diseño, cuando Michael Porter presentó al gobierno colombiano, en una reunión cerrada en Cartagena de las Indias, este gráfico. Lo mostró exactamente como lo estoy haciendo yo acá. Esto fue el resumen

de tres meses de trabajo y cuatrocientas reuniones con su equipo, a un costo de dos millones de dólares, en esa época, y hoy se los traigo gratis. Él decía que lo que pasa con países como Brasil, México, la Argentina, todos los países de Latinoamérica, es que estamos precisamente acá, en el medio, o sea, no competimos con nadie. No competimos ni con los chinos, porque somos incapaces de producir las cosas de modo tan barato, y no competimos tampoco con los países industrializados, porque no tenemos la calidad ni la dirección de marketing que ellos tienen. Tenemos solamente un mercado interno que representa un 20% del comercio mundial. Pero este mercado era nuestro hasta los años 90, y hoy ya no lo es más. Porque tanto los industrializados como los asiáticos están viniendo a nuestros mercados. Tenemos que decidir con quién vamos a competir. Los industriales y los gobiernos durante los últimos diez años hicieron inversiones fuertísimas para bajar los costos de producción y de ingeniería. Traducimos todos los manuales de alta gestión y tantas cosas más, muy lejanas en nuestra realidad ¿y a qué costo? El costo fue que tenemos hoy un 10% de gente sin trabajo que jamás volverá a entrar en el mercado productivo. Porque no es mejor intentar hacer las cosas baratas. ¿Qué es eso que el mundo quiere ver? Productos singulares, productos que tengan un vínculo con su cultura de origen.

La segunda premisa es que el mismo fenómeno se puede constatar con la demanda de los productos de servicios que se polarizan, entre producto de servicios mundiales contra productos de servicios locales. Sobre todo si pensamos en el turismo. La mitad de los turistas cuando viajan, no quieren sorpresas, quieren encontrar lo conocido. Por eso van a las cadenas de hoteles, por eso buscan los McDonald's, por eso buscan los Starbucks, porque no quieren conocer la realidad del país. No viajan para aprender. Y la otra mitad es la gente que quiere exactamente lo contrario, quiere conocer el país, quiere mezclarse con la población, comer su comida, escuchar su música, vivir en sus espacios, conocer su cultura. ¿Y nosotros qué? ¿Qué hacemos? Nos ponemos otra vez en la mitad. Porque tenemos una cierta vergüenza de mostrar lo que somos, y no tenemos la competencia de hacer productos de servicios de clase mundial. Yo pregunto ¿qué queremos? ¿Big Mac's o choripanes? Los choripanes se están exportando con mucho éxito en Brasil, sobre todo en verano en las playas.

La tercera premisa es si vivimos hoy por hoy en la economía que los especialistas designan como la economía de la experiencia. O sea, las cosas en su valor establecido por la cantidad de información que poseen. Cuando yo aprendí diseño, el precio de un producto se definía de un modo muy sencillo. Hacemos una cuenta: ¿cuánto costo de materia prima, cuánto costo de trabajo de las personas para hacer el producto, cuál es el porcentaje de amortización de las máquinas y los equipos? Después poníamos un por-

centaje para las ganancias y ya teníamos el precio del producto. Hoy esta cuenta no existe más. Hoy se define por el valor que uno le otorga, le concede al producto. Tenemos un saco de mujer que cuesta cincuenta mil dólares. ¿Qué tiene ese producto para costar cincuenta mil dólares? Nada. Deseo. Simplemente deseo. Deseo y diseño. ¿Cuánto cuesta una taza de café? Una taza de café cuesta quince centavos, si consideramos el precio del café común, pero nunca pagamos quince centavos, pagamos tres pesos, cuatro pesos, y si estamos en París, son ocho euros. Y si estamos en los Champs-Élysées son doce o trece euros por una taza de café. Pero no estamos pagando la taza de café, estamos pagando el derecho de tomar una taza de café en los Champs-Élysées. Entonces no hay que pelearse, hay que aceptar. O sea, hoy por hoy vendemos experiencia. Es el servicio el que tenemos que proyectar.

Durante muchos años existió la teoría de los 80-20. En casi todo podíamos aplicar esa fórmula mágica. 80% de la fortuna del planeta está en las manos del 20% de la población. 20% de los productos ocupan un 80% de las ventas. 20% de los alumnos de una escuela son los mejores. Y por ahí seguimos. Esa teoría del 80-20 la aplicábamos a casi todo.

Pero el mercado cambió. Hay un libro muy bueno de Chris Anderson que se llama *La cola larga*, donde él nos demuestra que existen hoy nichos para cualquier tipo de producto. Para cualquiera. Entonces lo que tenemos que hacer es buscar nuestro nicho, dónde podemos ofrecer un producto que nadie hace; es conocer las demandas, conocer el mercado. No intentar hacer productos que van a ser los campeones de venta, masivos, por que no es la realidad de nuestras empresas. Tenemos que hacer productos que tengan un público cautivo y permanente, y que no vaya a encontrar competidor en ninguna parte.

La cuarta premisa es que el mundo va a cambiar de modo tan radical que no tenemos idea de lo que va a pasar dentro de diez años. Hay un señor que se llama Gordon Moore, creador de Intel, que en una conferencia o un artículo, no me acuerdo, decía que dentro de diez años, el 80% de los productos con los cuales vamos a estar conviviendo cotidianamente, hoy ni siquiera fueron concebidos. O sea, tenemos un mundo material a ser construido, a ser proyectado. Y para los descreyentes, la gente que cree que eso es un absurdo, él prueba a través de gráficos que el crecimiento tecnológico es exponencial, y para cada año hacia adelante es como si fuera cinco años hacia atrás. Entonces para tener una dimensión de la profundidad del cambio tecnológico dentro de diez años hay que mirar lo que existía hace cincuenta años. Hace cincuenta años cosas tan banales como un horno de microondas, un celular, una computadora *laptop*. Cuando empecé a hacer diseño, yo utilizaba Letraset, cosa que ustedes creo que la mayoría no sabe muy bien lo que es. Era un sueño imaginar

tener *laptop*, que yo pudiera hacer imágenes en una fracción de segundo era algo que no podía imaginar. Entonces la diferencia que vamos a tener es muy grande. Tenemos que actuar, por eso, en tiempo real. Ya no tenemos más tiempo para pensar, parar, repetir. Hacer investigaciones de meses de diseño para hacer un producto.

La quinta premisa es que el diseño es lo que hace la diferencia. Y hay que distinguir lo que es invención, lo que es innovación y lo que es diseño, que está muy claro en estas tres figuras. Para mí, invención es cuando proponemos algo que va más allá de la frontera de lo conocido. Cuando creamos alguna cosa para solucionar un problema que tenemos, eso es invención. De tal modo que hasta entonces no existía. Pero cuando transformamos esta invención en algo que se puede producir en serie y ofrecerla a la gente, ahí tenemos innovación. La innovación es la invención producida industrialmente. Y el diseño lo que hace es innovación con el ingrediente del deseo, de la seducción. Porque esto de que el diseño es forma y función pertenece a la Bauhaus, pertenece al siglo XX, estamos en el siglo XXI; el diseño ahora no sigue más la forma, sigue la emoción, el diseño sigue la intuición. Y más que antes tenemos que pensar de un modo distinto. Me encanta esta frase de Einstein que dice que si una idea en principio no parece absurda, entonces no hay que seguir adelante con ella. Las ideas tienen que ser absurdas en el primer momento. Las mejores ideas son aquellas que en el primer momento la gente piensa “pero usted está loco”. El ejemplo del *post-it*, que fue una idea absurda de un pastor evangélico que trabajaba en 3M y siempre hacía las lecturas de la Biblia en la misa del domingo, y marcaba la Biblia con papelitos. Y un día ocurrió que esos papelitos comenzaron a dañar el papel de la Biblia. Había un pegamento que no había funcionado, desarrollado por 3M, porque no pegaba. Un pegamento que no pega no funciona, entonces puso ese pegamento en esos papelitos para marcar la Biblia, y pensó “esto es genial”, sirve para tantas cosas. Rápidamente fue a proponer a 3M que lo industrialicen, y en la primera reunión con los ingenieros le dijeron que la máquina para fabricar eso iba a demorar tres meses. Pero él, tenaz, hizo esta máquina en un fin de semana, en su garaje. Pero no logró convencer a la gente. Esta vez fueron los de mercadotecnia que le decían “no, nadie va a querer eso. ¿Para qué sirve un papel así?”. Distribuyó los papelitos y demostró que había demanda. Algunos años después, no sé cuantos, el *post-it* representaba 150 millones de dólares por año para 3M, entonces muchas veces hay que pensar que tenemos que mirar las cosas a través de otro prisma. Salir del cuadrado, como decía Lecuona.

Otra cosa que hay que comprender es que el diseño tiene la llave para aportar éxito en las empresas. Hay una encuesta, a los americanos les encanta hacer encuestas, que

publicaron hace un par de años que decía que por cada dólar invertido en productos el resultado podría llegar hasta el mil por ciento. Esos son datos que se pueden probar. Y este es el dato más importante que yo vi en toda mi vida, es un dato que yo buscaba para convencer a los industriales de la importancia de invertir en innovación y diseño. En Brasil tenemos un instituto de investigación que pertenece al gobierno, IPEA, (Instituto de Investigaciones Económicas Aplicadas), y hace cuatro años hicieron una encuesta, una investigación, sobre la capacidad competitiva de las empresas brasileñas. Participaron setenta mil empresas con más de diez trabajadores. Y descubrieron que, después de muchos años de políticas de incentivo al diseño, logramos tener un porcentaje de empresas con políticas sistemáticas de diseño que representan un 1,6% de esas setenta mil empresas. O sea, entre esas empresas, por lo menos mil tenían políticas sistemáticas de innovación y diseño. Pero este porcentaje tan bajo, casi inexpresivo si comparo con los países europeos que están arriba del 50%, es por una particular producción industrial del país. Lo importante es que esas empresas son las que tienen los sueldos más elevados y mayor capacidad de exportación. Este era el dato que nos faltaba para convencer a los industriales de la importancia del diseño.

Otro dato interesante: hay una revista que se llama *Forbes* que publica todos los años las quinientas industrias más ricas del planeta, las que tienen el puntaje más elevado. Alguna otra revista publica la lista de las cien empresas más creativas, más innovadoras. ¿Cuáles son las quince industrias más innovadoras del planeta hoy? La primera empresa para esta revista se llama Barak Obama, una empresa que tomó un producto que nadie conocía. Un señor flaco, negro, con nombre rarísimo, de origen musulmán, que nació en Hawái, con padres africanos. Transformar a ese señor, en un año, en la persona más importante del planeta. ¿Cómo lo hicieron? Con innovación. Con la estrategia de difundir a través de las redes sociales e Internet el programa de Barak Obama. Segunda empresa más innovadora: Google. Luego Apple, Cisco, Intel. En décimo lugar está IDEO, una empresa de diseño. Pero tenemos que tomar esta lista y leerla con más detalle, con lupa. Y sobre todo mirar quién no está. Sony, con su departamento de investigaciones sobre comportamiento humano, con más de 250 investigadores, no está. Phillips, con sus 300 diseñadores, no está. Están perdiendo el tren de la historia.

Producto y mercado. Cuando yo estudiaba diseño era algo que no había que discutir, producto y mercado iban juntos, caminaban juntos. Cualquier cosa que uno fabricase lo vendía. Bien o mal, lo vendía, porque vivíamos en una economía cerrada. Hasta los años 90, en Brasil nadie podía tener un coche fabricado en otro país, nadie. Estaba prohibido por ley comprar un coche extranjero. Si yo,

con toda la plata del planeta que tengo, –no la tengo, pero supongamos– quisiera regalar una Mercedes, un Jaguar o un BMW, no podría. Tendría que comprarlo de segunda mano, a un diplomático que lo haya usado por dos años. Una estrategia para desarrollar la industrial nacional; y así andaban México, Argentina, todos los países, pero un día el mercado se abrió. Y por primera vez en la historia de la civilización humana, la oferta por productos de servicios fue mayor que la demanda. Hasta los años 90, había mucha más gente necesitando de productos de servicios que empresas listas a ofrecer esos productos, pero con la apertura de la economía, con la globalización, el fenómeno se invirtió, hay muchas más industrias ofreciendo las mismas cosas que gente capaz de comprarlas. Entonces ¿quién sobrevive? Los que hacen cosas muy baratas o muy distintas. No hay otra. Producto y mercado se separan, toman distancia, y entonces para llegar al mercado hoy hay que hacer un larguísimo recorrido. Son ocho pasos. Este gráfico lo diseñé hace muchos años cuando dirigía en Brasil el laboratorio brasilero de diseño, a raíz de la experiencia con más de 200 empresas con las cuales nosotros logramos trabajar en esos diez años. Lo primero que aprendí es que las empresas no saben quienes son sus clientes, no tienen esa conciencia, no lo saben. El 99% de las empresas para las cuales yo trabajé no saben quién compra sus mercancías. Y yo preguntaba “muy bien, ustedes quieren que yo proyecte, ¿pero para quién?” Porque si no sé para quién proyectar, hago cosas que me gustan a mí, o quizás que le gustan a usted. ¿Pero quién me garantiza que su consumidor, su cliente, piensa como yo o como usted? Dame un perfil, dónde vive, qué hace, cuándo compra, cómo compra. Hay que preguntar quién es su mercado. Dónde está su mercado. Tenemos que conocer al cliente. Y los especialistas en marketing nos venden una fruta podrida, hacen una división que no sirve para nada, que la sociedad se divide por franjas económicas. Las clases a, b, c, d y e. Clase a, los que ganan mucha plata; b, los más o menos; c, la clase media; d, los más pobres y e, los desfavorecidos sociales. ¿Pero eso para qué sirve? ¿Para posicionar qué tipo de producto? No conozco ningún producto que se posiciona a partir de esa división de franja económica. Tomemos solo un ejemplo. ¿Quién compra hoy un zapatilla Nike? ¿Cuánto cuesta? No sé aquí, pero en Brasil cuestan cerca de quinientos dólares ¿Quién las compra? Son los pibes de la periferia, de las villas, sí, porque para ellos es su forma de demostración de estatus social. Son capaces de robar y matar para tener esas Nike. Entonces hoy tenemos que pensar que los productos están dirigidos a una franja de consumidores muy segmentada, muy específica, y ahí hay gente de todos los niveles sociales. Tengo que definir para quién voy a proyectar.

Hay una empresa holandesa que dividió a la sociedad en grupos por edad, entonces tiene ahí a los *preteens*, los niños entre 7 y 13 años, que no compran pero tienen un poder

de compra excepcional, porque convencen a sus padres de lo que quieren. ¿Quién descubrió eso por primera vez? Es una empresa que se llama McDonald's. McDonald's tiene toda su publicidad dirigida a los niños, porque son ellos quienes deciden lo que quieren comer. Después, tienen la generación *next*, que está conectada, que siente siempre las tendencias, que sabe todo. Después la generación *flex*, no sé por qué *flex*, pero hay una cierta ambigüedad en esa palabra. Quizás por doble combustible, que utilizan después los *boomers*, la gente que tiene entre 40 y 60 años, que ya están más o menos establecidos. Después los *new seniors*, gente de más de 60 que sigue trabajando, viviendo, disfrutando, muchas veces jubilados con más plata disponible, ya que no tienen que sostener a la familia, sus hijos ya se casaron, viajan, y entonces para cada grupo de consumidores hay políticas, modos de promoción, productos especiales, con características especiales.

Pero tomemos el ejemplo del turismo, que también es un nicho de mercado. Yo he preguntado el otro día cuántos turistas vienen por año a la Argentina y alguien me contestó que dos millones, que se quedan en promedio seis días. Dos millones por seis son 112 millones. Dos millones de turistas al año. Tomemos entonces la afirmación de la OEA: hizo una investigación y llegó a la conclusión de que los turistas en Latinoamérica viajan con el presupuesto de compra de hasta veinte dólares por día de productos simbólicos, de productos de cierto valor añadido, o sea, si tenemos unos dos millones de turistas al año, por veinte dólares por día, estamos hablando de 240 millones de dólares que podríamos exportar dentro del equipaje de los turistas. Dejarse de preocupar por contenedores, navíos, puertos, aranceles. 240 millones de dólares que Buenos Aires podría vender y exportar dentro del equipaje de los turistas. Yo hice mi parte, ya gasté los veinte de hoy.

Hay que identificar los nichos, yo tengo como una metáfora, que me gusta mucho. Si tomamos el fútbol como metáfora, vamos a ver que un equipo de fútbol se divide entre dos tipos de jugadores, los que están en la defensa y los que están en el ataque. Los que están en la defensa, pasan todo el tiempo del juego intentando sacarle la pelota a quien la tiene, esa es su lógica, sacarle la pelota al adversario. Es lo que hacen nuestras empresas, ¿no? Están intentando siempre copar la pelota de quien la tiene. Y los atacantes, los que están al frente, ¿cuál es su lógica?, es desplazarse rápidamente para un área del campo donde no hay nadie, para entonces recibir la pelota, correr y hacer el gol. Tomen como metáfora eso, tenemos que ponernos de un modo proactivo en el campo, buscar un espacio donde no haya nadie. No intentar sacarle la pelota a quien la tiene. Dejársela a quien la tenga y buscar la propia. Tenemos muchas áreas para actuar, les doy sólo algunos ejemplos de cosas que nunca pensamos o pensamos muy poco. Diseño en la gastronomía, por qué no proyec-

tar el modo de comer las cosas. El modo de hacer, el modo de presentar, el modo de servir. A raíz de un trabajo que hicimos en el nordeste de Brasil, donde el gobierno me contrató para desarrollar productos de artesanía para los turistas, ellos pensaron en un *souvenir*, entonces yo armé un equipo de diseñadores de afuera y locales, los de afuera para poder hacer las cosas sin compromisos locales, con cierta distancia crítica. Ambos se equilibraban muy bien. La primera cuestión fue preguntarnos qué quieren los turistas, hicimos una encuesta con ellos, en el aeropuerto, la sala de embarque, etc. Los turistas que viajan a Brasil a esta región, donde no hay mucha arquitectura para ver, no hay mucha cosa novedosa, viajan de regreso a sus países con dos recuerdos: los paisajes y la comida. Son los dos recuerdos más fuertes. ¿Y qué pasa cuando nosotros viajamos y vivimos una experiencia impactante? Lo primero que hacemos es intentar guardar para la posteridad, para el futuro, un pedazo de estas experiencias, guardar un recuerdo cualquiera. Antes lo que hacíamos era fotografiar, ¿no? Nos sacábamos una foto, regresábamos al país con *films* en las manos, las llevábamos a un estudio y una semana después buscamos las fotos, la mayoría estaban borradas pero así era, ¿no? Eso tenía un valor impresionante, la fotografía tenía una dimensión simbólica que nos hacía recordar ese momento. Pero la imagen se banalizó. Ya no satisface más, porque cualquier teléfono es una máquina fotográfica que es capaz de hacer miles de fotos. Ya no nos interesa más la imagen. Queremos algo tangible, algo para tocar. Entonces por qué no venderles a los turistas los vasos físicos, los tenedores, los platos con los que comió, y junto con ello la receta de la comida. Esos son algunos ejemplos de productos que desarrollamos. ¿Un contenedor de cerámica cuánto puede costar? Diez pesos, no más que eso. ¿Un cesto de fibra vegetal, cuánto puede costar? Diez pesos, pero cuando los ponemos juntos valen cincuenta. Esa es la idea, mezclar competencias, mezclar técnicas distintas, algo novedoso, pero sin cambiar nada.

Y para hacer el cuento corto, esta operación se logró en seis meses, empezamos en agosto y en diciembre los artesanos ya estaban produciendo y vendiendo, y la más grande satisfacción que tuve fue saber que ellos, una comunidad de más o menos cincuenta personas, logró recibir en la semana anterior a navidad cien mil reales de encomiendas de productos, que son más o menos doscientos mil pesos. Imaginen eso en una comunidad de cincuenta personas, es una fortuna. Entonces eso para mí es un diseño extraordinario, no porque vaya a salir en las revistas, porque vaya a durar años, porque lo vaya a poder patentar o porque me haga ganar un premio, no. Porque yo hice que cincuenta artesanos tengan hoy una expectativa de vida totalmente distinta.

Diseño urbano y territorial. Tenemos en Brasil quinientas ciudades, no sé cuántas hay en la Argentina. ¿Cuántas

ciudades hay en la Argentina, mil, quinientas? Pero la mayoría no fue proyectada, aunque tendría que haberlo sido. Tenemos que pensar que las ciudades van a crecer, hacia el futuro que deseamos. Si hacemos un plan, si hacemos un diseño urbano, si buscamos las vocaciones, las expectativas, las necesidades, los deseos de las personas, podemos aplicar lo que conocemos para las ciudades, para los barrios. Pensar en el crecimiento, pensar el futuro. El diseño de ciudades es un tema muy serio como para que quede solamente en las manos de los urbanistas, que me perdonen los urbanistas, así como el diseño es una cosa muy seria como para quedarse solamente en las manos de los diseñadores. Diseño de interés social, cooperativas agrícolas, sindicatos, tanta gente que produce cosas, pero nunca pensamos en ellos, pensamos siempre en industrias, empresas que han de diseñar un coche, un carro, una licuadora. Diseñar una cajita de dulce, diseñar una cuchara de coco, ¿por qué no?

Segunda pregunta. ¿Quiénes son las personas o empresas que están intentando ofrecer a este mercado, a este nicho de mercado, los productos a los que ellos aspiran? ¿Quiénes son esas personas? Ellas conocen los actores, los *players*, no solamente la gente que está, pero los que van a entrar, porque el momento de decir “miren, diseño en la gastronomía es un campo novedoso”. Muy bien, de aquí salen cinco personas pensando en eso. Si de esos cinco, dos se meten a hacerlo, dentro de dos meses habrá veinte, y así es. Estamos siempre, como decía Lecuona, intentando vampirizar un poco las cosas de éxito.

Tenemos que confrontar las estrategias, los competidores que tenemos, lo que uno tiene de ventaja, cuáles son sus ventajas competitivas, sus fortalezas son nuestras amenazas, sus debilidades son nuestras oportunidades y dispersan. Uno también tiene que conocerse a sí mismo. Si conocemos oferta y demanda ya tenemos los ingredientes, los insumos, la información esencial para entonces empezar a proyectar. Pero ¿qué vamos a proyectar? Vamos a intentar proyectar algo raro, algo singular, algo impactante. Las cosas tienen que tener impacto. Hacer lo mejor, lo más singular. Y aquí quería dar un ejemplo de unos conocidos mexicanos que empezaron muy pequeños. Son dos diseñadores, una muchacha y un mozo, tienen 37 y 38 años, que hace diez o doce años, cuando estábamos saliendo de la facultad, estudiaban diseño textil. Para hacer su trabajo de tesis, de conclusión de curso, diseñaron unas bufandas con temas mexicanos, y uno de los temas fue esta mariposa monarca, que es un ícono del país porque hay migraciones del Canadá hacia México, en la región de Morelia, que es la región donde estas personas vivieron. Hay un parque impresionante, entonces tomaron el diseño de las mariposas monarcas e hicieron las bufandas. Eso fue un éxito. Presentaron el proyecto a los maestros, gustó mucho y fueron entonces al mercado. En-

contraron quién los produciría, una buena tela y buscaron quién los podrá vender, estudiaron los grandes almacenes, pero nadie quería comprar su producto porque decían que era muy mexicano. “Eso no va a vender, es muy mexicano, la gente quiere cosas más cosmopolitas, nuestros clientes son de una clase social más elevada y no les gusta mucho las cosas del país”. Pero ellos alquilaron una tienda en el aeropuerto de la ciudad de México, pusieron a la venta sus productos y, para hacer el cuento corto, once años después, tienen cien tiendas por todo el mundo. Cien tiendas. En casi todos los aeropuertos, ahí está Pineda Covalin.

Mejores productos implica cambiar los procesos. Siempre. Es imposible hacer innovación sin mudar el modo de producción. Porque la innovación también se aplica a los procesos. Desarrollo ágil, ingeniería simultánea, diseño estratégico, pensar que el ciclo de vida de los productos es cada vez más corto. Después de esto, hay que añadir valor, ¿no? Mostrar a los consumidores el lado oscuro del producto, aquello que no se ve, sus relaciones con la cultura, los esfuerzos que se hicieron, buscar los elementos de identificación cultural. Y muchas veces hay cosas que están tan junto a nosotros que no somos capaces de ver. De tanto tocar no las sentimos, de tanto verlas no las miramos. No sé cómo es para ustedes la cuestión de los filetes, pero yo creo que eso es un patrimonio cultural de un valor inmenso, que ustedes quizás no le den el debido valor. No sé si los ven feos, si los ven como algo que ha pasado, pero creo que ningún país ha hecho esta cultura del filete, eso tendría que ser explotado al máximo. Es un tema a pensar. Si cambiamos procesos, tenemos también que cambiar personas, ¿no? Reprogramación mental, que es lo más difícil, porque la gente tiene mucha dificultad de cambiar sus costumbres, sus hábitos. En las cosas más sencillas somos incapaces de cambiar. Yo siempre doy un ejemplo, hagan así con las manos, como si fuesen a rezar, pero intenten subir un nivel, es decir, sacar el dedo que está abajo y ponerlo hacia arriba, solo eso. Miren cómo se siente la mano de otra persona, son los mismos diez dedos, en el mismo encaje, pero nos parece raro, porque siempre damos nuestras manos a nosotros mismos del mismo modo, nunca distinto. Lo mismo cruzar los brazos, siempre cruzamos del mismo modo, intenten poner la mano que está adentro afuera y la que está afuera adentro, se pone complicando. Una bobada como esa no somos capaces de cambiar. Pídanle a su pareja cambiar el lado de la cama esta noche. Experimenten. A lo mejor puedan diez minutos, pero a la mitad de la noche, durmiendo, cambiarán nuevamente, así es. O sea, tenemos que enseñarle a la gente a pensar de modo conjunto, procesos participativos, y eso no es demagogia, es eficiencia empresarial, nuevas herramientas de gestión, entrenamiento constante, nuevas participaciones en ferias y eventos, todo un conjunto de acciones que hay que pensar. Aprender a divulgar, ¿pero para quién? Para esa gente que al principio identificamos como nuestro

nicho, pero la divulgación no es más poner publicidad en la televisión. ¿Quién gana con eso? Las agencias de publicidad, discúlpenme. Porque son los productos indistintos, masificados, los que se pueden dar el lujo de poner una publicidad en la televisión o en los grandes periódicos, porque los demás se orientan a nichos tan específicos que sería botar dinero a la basura gastar en esas publicidades.

Publicidad dirigida, fidelización, crear momentos. Ustedes lo escucharon ayer a Eduardo Fuhrman. Lo que él hizo es un ejemplo genial de cómo se hace publicidad hoy en día. Hacer que los productos lleguen a los clientes, no esperar que los clientes vengan a nosotros. Eso significa hacer un sitio web que funcione, hacer tal entrega, promover el comercio electrónico, hacer postventa real, un montón de cosas, diseño es todo ese ciclo. No podemos pensar solamente en nuestra cajita, hacer el producto o la imagen, no, tenemos que pensar en todo, como dijo muy bien Manuel Lecuona.

Y para concluir, hoy por hoy pienso que lo más competitivo no es lo más fuerte ni lo más ágil, es lo más adaptado. Adaptado a la circunstancia, hay crisis, sí, bueno, voy a manejar la crisis con mi charla. No hay plata, mejor, voy a aprender a vivir sin plata, en serio. Nos tenemos que adaptar. Antes de irme quería decir solo cuatro cosas más. Yo tengo 36 años de ejercicio formal de la profesión, y en este tiempo aprendí cuatro cosas: primero, no podemos prometer lo que no se puede entregar. Lo tengo que tener muy en claro, no soy mago y no puedo sacar conejos de un sombrero. Hay que precisar muy bien lo que somos capaces de hacer. Si somos capaces de mirar a la empresa hacia el futuro, somos capaces de proponer cosas que nadie antes había pensado, pero eso implica un riesgo, eso implica que las cosas quizás no salgan bien. Es un riesgo compartido.

Segunda cosa, tenemos que saber cuánto cuesta el diseño. Durante muchos años cuando tenía que ir a cobrar me sentí como un mendigo. Cobraba tan poco que me da vergüenza, y otras veces pensaba que le estaba robando al cliente. Me parecía tan caro que yo mismo bajaba el precio. Pero descubrí una fórmula muy sencilla, yo tengo que cobrar por lo menos mi edad multiplicada por mil dólares por año por trabajo. Yo tengo que ganar, por lo menos por año, mi edad multiplicada por mil dólares. Si quieren pueden pensarlo en euros, mejor. ¿Qué significa eso? Significa que un diseñador que sale hoy de la facultad, con veinticuatro años, tiene que cobrar 18 dólares por hora. Punto. Si no lo hace, está canibalizando el mercado. Tendría que hacer un acuerdo. Eso hago con mis alumnos, como no tenemos un código de ética, como no tenemos una tabla de precios, hacemos un acuerdo entre nosotros, y cuando hacen un presupuesto en un proyecto, van a cobrar por lo menos 18 dólares por hora. ¿Por qué

18 dólares? La cuenta es sencilla: uno trabaja al máximo seis horas por día. No se puede vender más que eso. Doce horas en un despacho son seis horas de trabajo, lo demás es llegar, salir, desplazarse, negociar, hacer miles de cosas, pero de proyectar son seis horas. Trabajamos cinco días por semana. El año tiene 52 semanas. Sacamos cuatro de vacaciones porque hay que sacar vacaciones, una semana de navidad, una semana de fin del año, una semana de enfermo, quedan 45 semanas promedio, multiplicado por cinco días, multiplicado por seis horas, son 1370 horas que podemos vender. Divididas por 24 mil dólares, porque es la edad del niño que está saliendo, son 18 dólares. Por eso cuánto más grande se vuelve, mejor pueden cobrar. Cuando tenemos todo podemos cobrar lo que queramos. Si un día llegamos al nivel de un Phillippe Starck, ahí se acabó esa cuenta, ahí puedo cobrar lo que quiero.

Lo tercero, tiene que ver con entender al cliente como a un amigo, no como un enemigo. Hay gente que pasa mucho tiempo peleándose con el cliente. Cuando termina el proyecto dice “uf, por Dios, por fin acabó este tormento, este infierno, con ese señor que no sabe nada de diseño”. Yo nunca quiero convencer a nadie, presento un proyecto, si no gusta, empiezo otra vez, porque si a él no le gusta, imagina lo que va a pensar su consumidor. Las cosas tienen que ser claras, evidentes. Una marca no tiene que ser explicada, un producto no tiene que ser explicado... lo vemos y me gusta o no me gusta. ¿Y quién nos promociona? Nuestros antiguos clientes, la mayoría de los proyectos que tengo vinieron por intermedio de mis antiguos clientes que recomendaron mi nombre a otros, entonces uno tiene que pensar en los clientes como amigos, con ellos tengo que convivir. Si no soy capaz de salir con ellos, de tomar una copa de cerveza, no soy capaz de proyectar para ellos.

Y una última cosa, tenemos que ser más tolerantes y menos críticos. Porque el mal gusto siempre es del otro, nunca es nuestro ¿verdad? Entonces vamos a cambiar un poco en esta visión. Cada uno tiene su idiosincrasia, sus costumbres, sus hábitos, entiende eso como normal. En la diversidad está la riqueza, no podemos hacer, como decía la canción de Caetano Veloso, que a uno le gusta solamente aquello que mira en el espejo. Yo no puedo hacer siempre las cosas con las cuales me identifico, tenemos que buscar la diversidad. Para terminar ya, tres frases de un poema que me encanta que se llama “Muere lentamente”. Dice: “Muere lentamente quien se transforma en esclavo del hábito, repitiendo todos los días los mismos trayectos, que no cambia de marca, no se arriesga a vestir un color nuevo, y no le habla a quien no conoce. Muere lentamente quien no voltea la mesa cuando está infeliz en su trabajo, quien no arriesga lo cierto por lo incierto para ir detrás de un sueño, quien no se permite por lo menos una vez en la vida, huir de los consejos sensatos”, incluso de los míos, que no son consejos.

Y para terminar: “Muere lentamente quien no viaja, quien no lee, quien no oye música, quien no encuentra gracia en sí mismo”. Vamos a seguir haciendo siempre un poco niños. Seguir siempre aprendiendo a reírse primero de sí mismo, muchas gracias.

## Preguntas del público:

### Pregunta 1:

**¿Qué es lo que hace que un diseñador se transforme en sabio?**

EB: Primero, hay que definir lo que es sabio, ¿no? Sabio para mí es Hugo Kogan que con sus 60 años tiene una juventud que me da envidia. Eso para mí es la sabiduría. Saber vivir cada día como si fuese el último. Como decía Homero, *Carpe diem quam minimum credula postero*. Disfrute el día de hoy, porque el mañana nada lo garantiza, creo que eso es la sabiduría. Vivir cada tiempo como si fuera el último, y creo que nosotros los diseñadores lo intentamos hacer. Intentamos con esta mirada asimétrica que tenemos no hacer siempre lo mismo.

## Contactos

---

**Matthew Hilton Limited**

@: matthew@matthewhilton.com

w: www.matthewhilton.com

---

**DMY Berlin GmbH & Co KG**

@: office@dmy-berlin.com

w: www.dmy-berlin.com

---

**Laura Varsky**

@: lv@lauravarsky.com.ar

w: www.lauravarsky.com.ar

---

**Gustavo Santaolalla**

@: lucia@surconet.com

---

**Laura Muchnik**

@: consultora@muchnikpr.com

w: www.muchnikpr.com

---

**Vanina Mizrahi**

w: www.vaninamizrahi.com

---

**Muresco**

w: www.muresco.com

---

**Fuhrmann Brand Group**

@: ef@fuhbrand.com

w: www.fuhbrand.com

---

**Unilever**

w: www.unilever.com.ar

---

**Manuel Lecuona**

@: mlecuona@idf.upv.es

w: www.institutoidf.com

---

**Tridimage**

**3D Brand & Package Design**

@: info@tridimage.com

w: www.tridimage.com

---

**Hugo Kogan**

@: hkogan@focusbrand.com

---

**Dodo Arslan | Design Studio**

@: dodo@arslan.it

w: www.arslan.it

---

**Brea, García Barra y Asociados**

@: info@breagarcia Barra.com

w: www.breagarcia Barra.com

---

**Tholön Kunst**

@: info@tholon.com

w: www.tholon.com

---

**Editorial Siglo XXI**

@: info@sigloxxieditores.com.ar

w: www.sigloxxieditores.com.ar

---

**FFW Estudio**

@: contacto@ffwestudio.com

w: www.ffwestudio.com

---

**Akita**

@: info@akitanet.com.ar

w: www.akitanet.com.ar

---

**Duo Diseño**

@: info@webduo.com.ar

w: www.webduo.com.ar

---

**YPF**

w: www.ypf.com/ar\_es/

---

**Carlos Venancio:**

www.marca.ws

---

**Néstor Díaz:**

www.diazdesign.com

---

**Tholön Kunst:**

www.tholon.com

---

**Coni Luna:**

www.espaciocabina.com.ar

---

**Verónica Alfie Estudio:**

www.veronicalfie.com.ar

---

**Juan Doberti:**

www.productopublico.com

---

**Martín Fileni:**

www.filenifileni.com.ar

---

**Steinbranding:**

www.steinbranding.com

---

**Eduardo Barroso Neto**

w: www.eduardobarroso.blogspot.com







**CENTRO  
METROPOLITANO  
DE DISEÑO**

Algarrobo 1041, C1293ABA  
Ciudad de Buenos Aires  
Argentina  
(+5411) 4126-2950  
info@cmd.org.ar  
www.cmd.gob.ar



**RED**  
Amigos CMD



Ministerio de  
Desarrollo Económico



**Buenos Aires Ciudad**



**Buenos Aires**

UNESCO Ciudad del Diseño

Miembro de la Red de Ciudades Creativas

miembro de

The Global Alliance for Cultural Diversity