

# Escenarios de futuro de la artesanía española: método de estudio

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

<sup>1</sup>Universidad Politécnica de Valencia, <sup>2</sup>Universidad de Extremadura

## RESUMEN

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

---

## ARTÍCULO INFO

**Palabras clave:** diseño, artesanía, prospectiva, delphi, escenarios  
**ISSN:** 2253-8054

Publicado en: **DEFORMA Cultura Online**, 2012

Sendemá Editorial. Instituto de Diseño y Fabricación. Fundesarte



Licencia Creative Commons

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

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

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

Hemos utilizado las herramientas necesarias para establecer las pautas y directrices que conforman los distintos modelos y tipos de actuación, permitiendo a esta actividad contar con un referente para poder mejorar sus procesos de innovación: estructurales, funcionales, comunicativos o comerciales. De esta forma se podrán sistematizar y coordinar todos los esfuerzos hacia una mayor eficiencia, como sector y, en particular, como empresa.

Además, entendemos que el diseño, entendida como disciplina, puede jugar un papel fundamental en la planificación y desarrollo de esa visión de futuro, para los productos y servicios, en los que este estudio prospectivo ha querido incidir, y con ello facilitar ese encuentro creatividad y negocio, base del sector artesano.

Con este estudio hemos utilizado el método prospectivo como punto de partida para el diseño y la elaboración de políticas y estrategias innovadoras, destinadas a alcanzar los objetivos que cualquier empresa de la artesanía española en la sociedad contemporánea se debe plantear. Como consecuencia, proponemos y desarrollamos un nuevo modelo de observación del entorno, para apoyar a las micro y pequeñas empresas que integran este sector, desde la óptica prospectiva. Consiste esencialmente en visualizar el futuro cuando éste no puede ser visto simplemente como una prolongación del pasado. Esta visualización requiere tener en cuenta un panorama de todos los futuros posibles (también llamados futuribles), cada uno de los cuales está



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

representado por un escenario determinado. El escenario es una situación que puede o podría presentarse en el futuro como resultado de una acción humana o de la evolución de acontecimientos actuales. Las premisas formuladas para el desarrollo de la investigación se fundamentan en la observación de aspectos principales:

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

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

- La acción prospectiva o análisis prospectivo, por su parte, es un panorama de los posibles futuros o escenarios, que no son improbables a la luz de las causalidades pasadas y de la interacción entre las intenciones de las partes interesadas. Según Ackoff (1973), el planeamiento consiste en la concepción de un futuro deseado y de los medios prácticos para alcanzarlo. Debe tenerse en claro que el plan (un instrumento de disciplina y consistencia) es solo una etapa en el proceso de planificación (un instrumento de diálogo).

## Metodología

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

que influyen directa o indirectamente en el caso de estudio.

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

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

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

En cuanto las fuentes secundarias hemos tomado como referencia informes, libros, y otras publicaciones y plataformas de referencia internacional, sobre distintos temas relacionados con la prospectiva y la innovación, detectando en ellos los aspectos clave. Así mismo, y en cuanto al sector artesano se

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

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

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

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

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

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

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

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

[1] Expertos participantes por áreas

refiere, hemos tenido en cuenta toda una serie de referencias, estudios y publicaciones realizados sobre el sector a nivel estatal e internacional. De los que destacan por su relevancia, son los desarrollados por la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa: "Claves Estratégicas para la Promoción de la PYME Artesana" (2007), "El sector artesano español en las fuentes estadísticas y documentales" (2009), y más recientemente "La competitividad del sector artesano en España" (2011).

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

Se procedió a realizar distintas visitas a estos talleres y negocios, donde se recogieron datos específicos a través

de una entrevista personal y apoyados por un cuestionario, diseñado para la ocasión. Los aspectos que interesaba valorar fueron los siguientes:

- Ideas: Cualquier proyecto de innovación implica un aprendizaje y la gestión de las ideas que se tienen. Una innovación es una idea nueva que puede ser una nueva combinación de ideas anteriores, un esquema que modifica el orden presente y una fórmula única percibida como nueva por los individuos implicados. Lo que define el grado de innovación es en estos momentos más la percepción del cliente que tiene de la empresa, que el propio estado tecnológico en un momento dado. La percepción de un producto y/o servicio como innovador no se debería a una propiedad inherente al mismo, sino que es una apreciación subjetiva del observador. Un mismo diseño podrá parecer innovador o no simultáneamente a varios observadores (NAVINCHANDRA, 1990).

Las innovaciones en las funciones del objeto diseñado, pueden modificar el comportamiento del usuario, pueden

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

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

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

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

El diseño de producto forma parte integrante del desarrollo y la introducción de las innovaciones de producto. No obstante, las modificaciones de diseño que no introducen un cambio significativo en los factores funcionales (funciones prácticas) no se consideran innovaciones de producto. Sin embargo, pueden constituir innovaciones de mercado aquellas que afectan a las funciones del lenguaje del producto (BÜRDECK, 1994). Las actualizaciones rutinarias o modificaciones estacionales regulares tampoco constituyen innovaciones de producto. Se deduce pues que no siempre la actividad de diseño conlleva innovación (diseño rutinario o variacional).

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

Esta tercera edición amplió el concepto de innovación al

sector servicios y al ámbito de la innovación no tecnológica, incluyendo dos nuevos tipos de actividad innovadora, referidos a la comercialización y a la organización. Esto es muy relevante ya que, algunas de las principales innovaciones impulsadas desde el mundo de la empresa en los últimos veinte años, pertenecen a esta última categoría.

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

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

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

- Conocimiento: También hay que recordar que cualquier proyecto de innovación representa para la empresa nuevos conocimientos y que habrá que organizarse para capitalizar los conocimientos al final del proyecto mediante la creación de bancos de datos. De este modo, estos datos podrán transferirse de un proyecto de innovación a otro. El gran punto débil del diseño es razonar un proyecto único, cuando una lógica de eficacia implica razonar la capitalización de los conocimientos



entre proyectos y la gestión de una línea, de una cartera de proyectos, en definitiva, gestionar en conjunto la concepción y la creación de conocimientos (HATCHUEL & WEIL, 2002).

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

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

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

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

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

Varios autores identifican a la estrategia compuesta de varios niveles o aspectos (ANSOFF, 1979; HOFER & SCHENDEL,

1978; LORANGE, 1980 ; HAMERMESH, 1990): la estrategia corporativa aplicada a toda la empresa, la estrategia global que emplean las compañías para introducirse en los mercados extranjeros (HILL & JONES, 1996), la estrategia de negocios que define la elección de un producto o servicio, y el mercado de cada negocio dentro de la empresa (ANDREWS, 1980), y la estrategia funcional que determina cómo se emplearán los recursos a nivel operativo (NEWMAN & LOGAN, 1976).

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

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

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

Por otro lado la exclusividad artesana puede conseguirse a través de la innovación de productos, de una calidad superior, de mejores servicios, una publicidad muy creativa, mejores relaciones con los proveedores, entre otras formas. Sin embargo, es necesario que los clientes estén dispuestos a pagar por un producto más de lo que se gastó en crearlo.

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

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

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

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

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

- Perceptiva: presentándose a sí mismo, directamente, en tanto que sistema de significación (mostración). El presentado por el vendedor (demostración).
- Comunicacional: representado, fotografiado, impreso,

propagado a distancia por la publicidad y simultáneamente ubicuo por los media (motivación, persuasión).

- Funcional e interactiva: el usuario y su encuentro con lo real. La experiencia de uso del producto/servicio (COSTA, 1994).

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

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

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

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

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

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

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

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

Por lo tanto, en su conjunto el método Delphi permite prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años a través de la identificación de la convergencia de opiniones y de la deducción de eventuales consensos de los expertos consultados. Obtenidas esas conclusiones, tuvimos la información necesaria para enunciar y describir los escenarios resultantes de mayor impacto.

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

### Agradecimientos

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

#### La Cerámica Valenciana.

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

#### Artesanía en Vidrio J. Sorribes.

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

#### El Taller de Lutheria.

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

#### Lisea Orfebres.

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

#### Valentín Herráiz

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

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

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

#### Muebles Solomando

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

#### Pedro Dominguez Luna

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

#### Asunción Penalva

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

#### Cipriano Cortés

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

#### La Rosa de Jericó

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

## Bibliografía

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