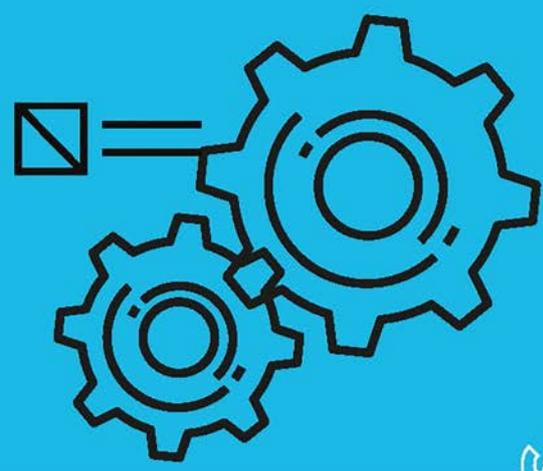


ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

GESTIÓN

DEL DISEÑO



INSERCIÓN DEL DISEÑO

NICHOS DE MERCADO

14

# SEMANA DEL DISEÑO

Diseñar es compartir



del 8 al 12 de mayo del 2017

Centro Hispanoamericano de Cultura



# CONTENIDOS

2-5	<b>Los caminos que conducen al diseño.</b> Pedro E. García-Espinosa Carrasco
6-9	<b>Marcando la diferencia.</b> Ernesto Niebla Chalita
10-12	<b>Saber gestionar el Diseño.</b> Norberto Chaves
13-15	<b>Un nuevo desafío para los profesionales creativos.</b> Ibet Y. García Álvarez
16-17	<b>Proyecto Espacios: la gestión del talento.</b> Laboratorio 26
18-19	<b>La inserción del diseño en la industria cubana.</b> Leonel Amador Pérez
20-23	<b>Mirta Muñiz: intersticios de la memoria.</b> Liliana Molina Carbonell
24-25	<b>BDHabana: cuando diseño fue prosperidad.</b> Roberto M. Torres Barbán
26-27	<b>Premios ONDi 2016.</b>
28-29	<b>BID Madrid 2016: apuesta por la inclusión y la identidad iberoamericana.</b> María Carla Gárciga Rodríguez
30-31	<b>Conexión + Diseño = Parawifi.</b>
32	<b>Créditos de autores</b>

## NOTA DEL EDITOR

Detrás de cada palabra impresa en estas páginas, se nos revela una urgencia en tiempo real: el diseño precisa ser entendido cual la necesidad que es. Entre las pulsiones que siempre emergen de cualquier proceso de creación y el intento por develar las esencias que lo definen, le aguarda al lector un *corpus* diverso de miradas y voces. ● lo que es lo mismo, aproximaciones en constante revisitación, que pueden generar otras coordenadas e interrogantes.

Tal vez por eso esta segunda entrega de *La Tiza* se sostiene entre lo real y lo abstracto, lo palpa-

ble y lo fugaz, lo terrenal y lo ingrávulo. Sin embargo, no es un capítulo cerrado, ni un prólogo apresurado de ideas sueltas. En todo caso, podríamos decir que se trata de un estacionamiento temporal sobre la Gestión del Diseño hecho en casa, sus derroteros y utopías. La aspiración es sobreponer el juicio a cualquier imprevisto, equilibrar los infinitos ángulos que circundan cada hecho cotidiano, y encontrar siempre, de la mano del diseño, el camino de vuelta a casa. ¿Podría ser de otra forma cuando uno busca un espacio donde reconocerse?

# LOS CAMINOS QUE CONDUCEN AL DISEÑO

## PEDRO E. GARCÍA-ESPINOSA CARRASCO

Del mismo modo en que el diseño está casi omnipresente en nuestras vidas, componiendo nuestro entorno objetual, de servicios y mensajes, la existencia o no de una Gestión del Diseño en las estrategias de desarrollo de un país se hace evidente, ya sea por sus aportes o por los costos que implica dejarla a un lado.

Desde hace varios años, por ejemplo, los cubanos venimos escuchando cuán importante resulta la sustitución de importaciones en el mejoramiento de la economía nacional, y en correspondencia, muchas noticias asociadas a este empeño son publicadas en los medios.

No obstante, cuando uno profundiza en la naturaleza de “tal” o “más cual” ejemplo de sustitución de importaciones, ve que en muchos casos no se trata de un salto real en el desarrollo productivo. Es decir, en ocasiones asumimos como “importación sustituida” el ensamblar en Cuba un producto que antes se compraba completo, y seguimos adquiriendo buena parte de los componentes en el extranjero, muchas veces sin que estos se ajusten a nuestras necesidades, clima, condiciones de uso, etc. Otras veces, simplemente, copiamos mal en nuestras industrias el producto que antes se importaba, y terminamos por circunscribir la demanda interna a una oferta nacional de peor calidad, con la cual hay que “conformarse”, pues no existen en el mercado otras alternativas.

En ninguno de los dos casos estamos ante un ejemplo válido de crecimiento económico mediante la sustitución de importaciones, y sí ante la ausencia de Gestión del Diseño en las estrategias de desarrollo empresarial, con sus implicaciones sociales.

### LOS APORTES DE UNA BUENA GESTIÓN

Cuando hablamos de Gestión del Diseño, nos referimos al proceso de dirección y administración de diseño,

o sea, al qué y cómo hacer- y su inserción en todos los niveles de la empresa. Siendo así, el diseño debe estar presente en todas las funciones empresariales, desde la planificación estratégica hasta cada variable que interviene en la cadena de valor.

La Gestión del Diseño es, además, la implantación de esta actividad como un programa formal de acciones dentro de la organización, comunicando su importancia y coordinando sus recursos para lograr los objetivos de la empresa. La Gestión del Diseño incluye tanto las resultantes asociadas al diseño industrial, como las vinculadas con la comunicación visual; o sea, el diseño de los productos como elemento de identidad de la organización, su estrategia de comunicación, el diseño de sus espacios interiores y exteriores, y también algunos aspectos de la imagen de sus trabajadores.

Cualquier empresa necesita desarrollar productos, sus envases y representaciones visuales, o sencillamente comunicar su oferta a través de piezas promocionales.

Estas tres dimensiones generales son absorbidas por el diseño y convertidas en aportes concretos al desarrollo de la empresa y de sus objetivos intrínsecos: mayor posicionamiento en el mercado, mejor imagen empresarial y penetración de nuevos mercados. Estos aportes son, por demás, cartas de presentación de la empresa con sus clientes reales o potenciales.

De esta manera, se puede observar que el diseño transita vertical y horizontalmente por la estrategia general de una empresa, de ahí que se haga imprescindible su existencia y adecuada gestión.

La incorporación de esta actividad, no obstante, va mucho más allá de contar con un profesional del diseño dentro de la plantilla de la organización. Su inserción efectiva, ante todo, pasa por comprender que el diseño

no es cosmética. ¿Cuántos de nuestros jóvenes egresados no se han topado con la limitada realidad de ser convocados para “poner bonito” un producto que desde su concepto mismo es fallido?

A las cosas que son feas -como dice la canción infantil- se les puede poner un poco de amor para cambiar su valor simbólico, pero de ninguna manera el diseño resolverá sus disfuncionalidades conceptuales. Cualquier objeto que no cumpla con determinadas exigencias funcionales y de uso, por muy resuelto que esté formalmente, va a ser catalogado como un mal diseño.

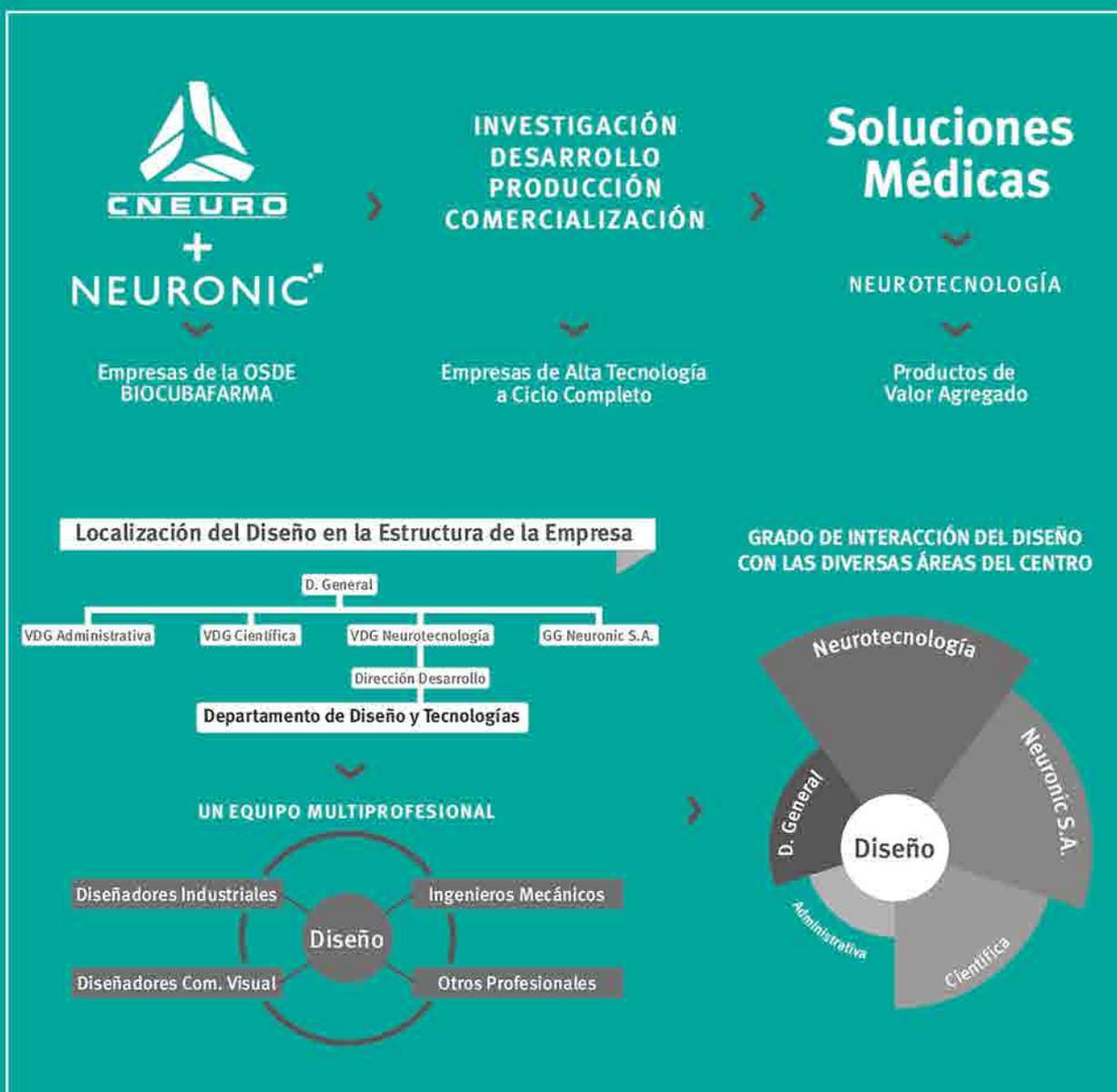
Otra variable necesaria para una exitosa inserción del diseño en la empresa, es el compromiso de la dirección con esta actividad; de lo contrario, el resto de las áreas

harán caso omiso a las demandas de diseño, al constatar que a los jefes o líderes de la organización les importa poco.

Debe contarse también con una predisposición a la innovación a través de una actitud estratégica ofensiva (querer lograr un liderazgo en el mercado), o mediante una actitud estratégica de homologación (la empresa apuesta por equipararse en calidad a las firmas líderes).

Por último, es necesario que las demandas y soluciones de diseño sean confrontadas con un estilo de dirección flexible, con independencia para invertir en desarrollo y un sistema de decisiones dinámicas, el cual permita evaluar rápidamente nuevas alternativas y su incorporación a los procesos productivos.

## MODELO DE INSERCIÓN DEL DISEÑO EMPRESA NEURONIC



## ENFOQUES DEL DISEÑO

Existen, como generalidad, tres tipos de estrategias empresariales que definen el modo de insertar en ellas el diseño para conseguir sus objetivos. Por ejemplo, en un modelo de jerarquización de costos, como es el caso de los bolígrafos desechables "BIC", aparentemente el diseño del producto en sí mismo no aporta mucho, pues su concepto es casi elemental: mínimos costos de producción para producir grandes volúmenes de unidades.

¿Dónde interviene con mayor incidencia el diseño entonces? Primero, en la misma conceptualización del producto, para lograr la máxima racionalización en su proceso productivo, con el mínimo consumo de materias primas. Luego, en la promoción de la mercancía, para estimular compras masivas por parte de grandes conglomerados de oficinas. Tercero, en el estímulo al reciclaje del bolígrafo ya usado, de tal manera "que retorne" a la fábrica y vuelva a convertirse en un "BIC".

Otra estrategia empresarial es la de diferenciación y su máxima la de potenciar las innovaciones. Se concentra en el desarrollo de nuevos conceptos de productos o, cuando menos, en lograr mejoras funcionales en las relaciones de uso con estos. Para dichos casos, el diseñador debe accionar su creatividad al máximo y conocer muy bien el mercado al que va dirigido el producto, la competencia existente y las tecnologías de vanguardia asociadas.

La tercera estrategia es la de nicho de mercado. Se dirige a segmentos muy específicos y homogéneos (niños o adultos mayores, por ejemplo) y exige que el diseñador conozca a profundidad las costumbres, comportamientos, limitaciones y expectativas de los usuarios.

Como se observa, en cualquiera de los caminos a seguir se hace relevante el papel del diseño, ya sea en la rentabilización del producto, en su especificidad, o en el diseño de comunicación visual, ya que existen la competencia o políticas de la propia empresa que son necesarias de exponer y estimular, tanto para públicos internos, como para los externos.

## REALIDADES Y AUSENCIAS

Como veíamos al inicio, en las organizaciones cubanas muchas veces no existen condiciones para la inserción de la Gestión del Diseño, pues se carece de una voluntad de desarrollar nuevos productos: se tiende a reproducir los conocidos o simplemente fabricar un elemento que cumple su función básica, sin tener en cuenta otras variables de la calidad de diseño para el desarrollo de un producto.

Una evidencia de esta realidad es la carencia en tales organizaciones de las Direcciones de Diseño, y en las que poseen áreas de Desarrollo, su visión se inclina a adaptar la fabricación del producto a la tecnología existente; es decir, construir algo que funcione, con eso es suficiente.

La casi extinción de las áreas de prototipado en nuestras industrias, también es una expresión de una pobre



*El Ron de Cuba*



**NEURONIC**  
Tecnología Médica

*Algunas de las empresas ganadoras del Premio de Gestión del Diseño otorgado por la ONDi.*

Gestión del Diseño, pues en el mejor de los casos, los profesionales de esta actividad procuran solucionar el prototipo pensando en cómo se podrá ejecutar con la tecnología que se tiene a mano en el proceso productivo. No se piensa desde las concepciones de la ingeniería de producción, es decir, qué hacer para que el concepto de diseño se haga realidad en la cadena productiva sin grandes mutaciones.

La disminución del costo de producción, las formas de interacción usuario-objeto, el envase y el embalaje, los modos de transportar y almacenar en los procesos de distribución, y su presencia en los puntos de ventas, son otras variables en las que el diseño puede contribuir y no es explotado al máximo. Excepcionalmente, vemos que algunas instituciones de la industria biofarmacéutica han tenido visiones de desarrollo más coherentes con Gestión del Diseño incluida -pues las normas internacionales para cumplir requisitos de exportación son muy rigurosas y así lo exigen-; pero de igual modo mantienen deudas de eficiencia, pues, por ejemplo, se siguen importando envases (muchas veces todos del mismo tipo, sin una diferenciación evidente en función del medicamento que contendrán) que podrían ser resultado del encadenamiento con otras industrias nacionales, o no se utilizan envases con variantes de seguridad en sus tapas; incluso más avanzado, con el uso de polímeros que cambian de color cuando el medicamento ya venció.

La dimensión comunicacional de los productos y servicios, la cual abarca la marca, la documentación de soporte (el manual de usuario, manual técnico y otras informaciones), hasta todo lo asociado a la comercialización (compulsión a la venta, promoción del producto entre los mayoristas y minoristas, publicidad hacia los



consumidores), también se ha descuidado bastante en nuestra economía. No obstante, es válido reconocer que es donde mayores avances se han alcanzado desde el punto de vista de la Gestión del Diseño, sobre todo en aquellos productos en los que Cuba tiene asociación con terceros, como Brascuba, Habanos S.A. y Havana Club, entre otros loables ejemplos.

*“...se hace imprescindible para nuestras empresas –e instituciones todas- acceder a los servicios profesionales del diseño e incluir a los diseñadores en la concepción del mundo material y de servicios de los cubanos. Eso, si realmente queremos sustituir importaciones sin un costo político e ideológico, si pretendemos exportar a grandes mercados y si aspiramos un día a hablar, verdaderamente, de desarrollo económico en una sociedad mejor”.*

Las anteriores disfunciones muchas veces están basadas en la falta de visión estratégica de los líderes de las organizaciones empresariales, quienes minimizan la importancia del diseño y tienden a considerar innecesario destinar recursos para su incorporación al proceso productivo.

Acceder a los servicios de diseño mediante la contratación de profesionales en la materia, nunca puede ser considerado un gasto. Es, ante todo, una inversión, que no solo garantiza la calidad, usabilidad e imagen de un objeto; también puede intervenir, como ya se expuso, en la disminución de sus costos de producción (y por tanto, en su precio de comercialización).

Seleccionar los materiales o tecnologías más adecuados, conseguir máxima racionalidad en los tiempos de fabricación o en la cantidad de componentes que conformen una y otra producción, son también eslabones en los que el diseño puede jugar un importante papel, toda vez que se le tenga en cuenta desde la concepción misma del producto en cuestión.

Asegurar, además, que lo que se va a producir gane aceptación en el mercado al cual ha sido destinado, que sea atractivo y cumpla con las expectativas de los consumidores, es también una ganancia que aporta la inversión en diseño.

¿Cómo puede compararse –por mucho que parezca– el valor de agregar diseño a una cadena productiva, con el costo de producir cientos de miles de mercancías que después no se puedan comercializar porque resulten inútiles o desagradables para los clientes?

Este tipo de situaciones, que no son tan poco frecuentes en nuestras redes de tiendas, no solo representan gastos productivos no reembolsables para nuestra economía, sino que vienen acompañadas de un costo mayor: el político e ideológico, pues lo que se patentiza en el pensamiento y la voz popular es que nuestro sistema solo es capaz de producir y vender “eso”. Volvamos a la canción infantil: ninguna cuota de amor compensa la molestia de los consumidores cuando se ven obligados a pagar por algo que no satisface del todo sus expectativas o los “ofende” por su apariencia innecesariamente grotesca; peor aun cuando salen a buscar otros referentes foráneos. A las cosas que son feas no se les puede poner diseño, pero se puede buscar diseño para que no existan cosas inútilmente feas, ni esta condición se asocie a la naturaleza de nuestro modelo socioeconómico.

Por tanto, se hace imprescindible para nuestras empresas –e instituciones todas- acceder a los servicios profesionales del diseño e incluir a los diseñadores en la concepción del mundo material y de servicios de los cubanos. Eso, si realmente queremos sustituir importaciones sin un costo político e ideológico, si pretendemos exportar a grandes mercados y si aspiramos un día a hablar, verdaderamente, de desarrollo económico en una sociedad mejor. **¶¶**

---

# MARCAR LA DIFERENCIA

## OBSERVACIONES EMPÍRICAS SOBRE GESTIÓN DE MARCAS EN CUBA

**ERNESTO NIEBLA CHALITA**

La identidad visual, corporativa, institucional o como se la defina en sus diversos ropajes denominativos, fue ganando espacio en nuestra sociedad a comienzo de la década de los 90 del siglo pasado. Durante esos años se desarrollaron esfuerzos notables, por su volumen y su profundidad, para dotar a aquellos sectores punteros de la economía del país del mejor repertorio posible desde el punto de vista marcario. Sectores como el turismo, la industria farmacéutica y la biotecnología vieron nacer decenas de marcas de instituciones y productos. Se abrió el debate social a las materias de comunicación más allá de los perímetros académicos, y encontraron sus espacios las estrategias de identidad y el asunto de la marca país, convocando a importantes referentes internacionales del diseño para su creación junto a un equipo de profesionales cubanos. Se alumbró un decreto ley [1] sobre el perfeccionamiento empresarial, que consagró de manera legal conceptos relacionados con la identidad corporativa y actualizó, nueve lustros después [2], el marco regulatorio existente. El esfuerzo nacional por remontar el gran cisma del Período Especial, se manifestó en el tejido institucional y empresarial del país, evidenciando conciencia sobre la actividad de comunicación de marcas, desde grandes holdings hasta medianas empresas.

A 25 años de ese momento, ¿está el país en capacidad real de enfrentar eventuales escenarios de convivencia con marcas internacionales, de las tantas que hay registradas en nuestro territorio? ¿Cuál es el panorama de seguridad jurídica asociado a la actividad marcaria en las instituciones cubanas? ¿Está el gremio profesional del diseño en condiciones de ofrecer soluciones con suficiente calidad gráfica o sugerir estrategias de gestión adecuadas para el desarrollo de las marcas de productos e instituciones? ¿Están incorporadas a los currículos de enseñanza nociones sobre la administración de activos intangibles como lo son las marcas? ¿Nuestros clasificadores de cargo reflejan, en alguna medida, conceptos o tareas asociadas a la gestión de la actividad? Estas y muchas otras interrogantes surgen ante los desafíos actuales y futuros de la economía cubana, y su respuesta no es fácil.

### FORMACIÓN DESARTICULADA

Tal y como ocurre en otros ámbitos de la enseñanza del diseño, en el ámbito de la identidad sucede lo mismo; pues no es solo el resultado más o menos logrado de una depuración morfológica, implica también saberes legales, de marketing, de economía y gerenciales, que hoy día quedan fuera del *pénsum* de las carreras —tanto de diseño como las de perfiles adyacentes a los de administración de empresas— y que a la larga son los mediadores de la demanda de diseño. Esta carencia formativa generalizada ha conducido a un estado de inercia donde ambas partes (diseñadores y mediadores) suponen satisfecha la necesidad de la creación de identidad con la entrega o recepción (según sea el caso) de un manual de identidad a la otra parte. Estamos llenos de manuales de identidad que son calco de otros manuales. Manuales que solo sirven para lavarse las manos y son incapaces de servir a su propósito. Plagados de lugares comunes y aplicaciones adormecidas, se ofrecen como pasto favorito de las gavetas y de los burócratas de turno.

### INSEGURIDAD EN TORNO AL REGISTRO LEGAL

En nuestro país hay registradas ante la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI) unas 6 mil marcas extranjeras, muchas de las cuales son de naturaleza estadounidense; McDonald's, por ejemplo, paga su registro desde la década de los 80. Según la Oficina Nacional de Estadística, en Cuba existían aproximadamente 10 mil entidades a finales de 2015. ¿Cuántos de los aparatos legales de nuestras empresas, instituciones y cooperativas son capaces de escapar de los interminables procesos de actualización de firmas autorizadas y gestiones contractuales, y dedican tiempo al cuidado y protección de sus activos intangibles? ¿Cuál es la proyección respecto a las marcas de productos (existentes o en desarrollo), más allá de sectores como el tabaco y los cigarrillos, los cosméticos, las formulaciones biotecnológico-farmacéuticas o las bebidas alcohólicas? ¿Cómo se comporta esta dinámica entre el sector privado y el estatal y cooperativo?

## IMPACTO DE LAS FORMAS DE GESTIÓN

En la literatura existente [3] sobre Gestión del Diseño, se afirma que para conseguir la integración del diseño en las empresas e instituciones se pueden seguir tres alternativas de política: la contratación de servicios externos, la consulta puntual y regular de asesores externos, y la creación de departamentos internos especializados. Sin embargo, el peso de la Gestión del Diseño en las instituciones cubanas se desarrolla mayoritariamente de modo externo, por lo que un considerable volumen de decisiones estratégicas de desarrollo queda en zona de nadie. Vale la pena observar incluso que, en las asociaciones económicas internacionales, la parte cubana cede a la extranjera los asuntos relacionados con el mercadeo, basada en el supuesto de que poseen mayor experticia en el área. ¿Cuántas entidades ostentan un esquema *in-house* que vertebré su gestión? ¿Cuándo se planifica el desarrollo marcario? ¿Es prospectivo o reactivo? Puede afirmarse que el modo de gestión de los procesos condiciona notoriamente los resultados que exhibe el actual estado del arte.

## VACÍOS DE CONOCIMIENTO EN TORNO A LA GESTIÓN DE MARCA

En nuestro contexto, ¿quién sabe en qué consiste la gestión de marcas? La comprensión del concepto “Gestión” asociado a “Diseño” siempre queda empañado porque implica, en primer término, la comprensión del término “Diseño”, el cual cuenta con no pocas deudas de asimilación. Es así que arrastrando ese “error matemático”, las teorías del diseño han intentado modelar los tres niveles de actuación del diseño (operativo, táctico y estratégico). Incluso la noción de su pertenencia al marketing mix no es muy conocida o compartida en los consejos de dirección de nuestras entidades.

Pudiéramos darnos por satisfechos y decir que la gestión de marcas en Cuba queda signada por los nueve artículos del Decreto Ley 252/07, que a todas luces son insuficientes a diez años de su aprobación; tal vez lo más cercano en su espíritu, a la lógica de la gestión de la actividad, está descrito en el Capítulo XVIII del citado texto legal, titulado: “Sistema de Mercadotecnia”. Sin embargo, si se me permite la analogía con la aeronáutica, la gestión de marcas en nuestras instituciones se realiza en modo visual, es decir, sin instrumentos de navegación. Prima la carencia de saberes y habilidades actualizados, científicos y técnicos, la desconexión con términos y prácticas como branding, capital de marca, brand assets valuator, modelos de segmentación y personalidad de los consumidores, procesamiento de lo que se conoce como big data, y muchas otras herramientas de investigación e inteligencia empresarial.

Las bajas tasas de aplicación de instrumentos de investigación, el desconocimiento del empleo de indicadores conocidos como “métricas” [4], utilizados en la medición de la valoración entre los consumidores en redes sociales y fuera de ellas, se combinan en un entramado disfuncional que limita el trabajo que deben desarrollar los encargados de estos temas en nuestras instituciones. Y se añade la inexistencia de entidades que brinden servicios especializados que al menos, de

forma externa, puedan ofrecer recomendaciones por sectores de productos o servicios. Un indicador sintomático resulta que en ninguna de las escuelas de cuadros actuales se imparten contenidos relacionados con la comunicación en función de la economía.

Las alusiones a la comunicación presentes en el marco regulatorio existente en el país [5], se asumen siempre desde una acepción social o tecnológica. La visión de la contribución que puede hacer a la dinámica económica, tanto en el sector interno como externo de la economía, es un asunto pendiente de ser elaborado en toda su dimensión.

El modelo emancipatorio ensayado por nuestro país durante los últimos 58 años, defendido y desarrollado bajo un contexto de asedio y de agresión, ha condicionado no pocas perspectivas, mecanismos, reflejos y distorsiones de la actividad económica que, obviamente, tienen un impacto en toda la sociedad.

Los escenarios que se redibujan después del 17 de diciembre de 2014, y al margen de ello, demandan considerar una elevación de la competitividad de nuestra economía en circunstancias de convivencia creciente con marcas de productos y servicios de empresas internacionales. Ello involucra abrir el debate sobre la pertinencia de las técnicas de comunicación aplicadas a la economía, resituar el papel de la publicidad, el marketing y la inversión publicitaria, sin que ello signifique una consagración del consumismo o una afectación a los principios de distribución de la riqueza en una sociedad socialista como la nuestra. La noción de que si nuestras empresas son monopólicas o se encuentran en situación de cautividad del mercado, no necesitan establecer matices en su comunicación, debe ser superada. Con más razón, si se encuentran en dichos estatus, debieran procurar un salto de desarrollo.

## EL VALOR DE LAS MARCAS

En años recientes, diversas agencias de comunicación especializadas en el desarrollo del branding han transformado en práctica y recurso de posicionamiento propio la publicación de análisis y rankings sobre el estado de las marcas, ya sean de país, de productos o la combinación de ambos. Con independencia del valor utilitario que poseen estos dictámenes, de los sesgos y los cuestionamientos que se realizan a los métodos contruidos por estas agencias para tales propósitos, conviene observar la complejidad y sofisticación que adquiere la medición del desempeño marcario a nivel internacional, sobre todo la valoración económica de los activos marcarios.

Cuba, que aparecía en los reportes iniciales de marca país elaborados por la firma FutureBrand [6], ha desaparecido de los mismos desde hace más de un quinquenio, lo que, más allá de ser sospechoso, es consistente con nuestro estado del arte. Al estudiar otros rankings de valor de marcas internacionales, como los producidos por Interbrand [7] o BrandZ [8] de WPP, se pueden extraer numerosos datos útiles para nuestro trabajo. Algunos aspectos del informe Best Global Brands 2015 son muy elocuentes.

## VALOR MARCAS TOP 50

# \$1 418 454

MILLONES DE DÓLARES

“El valor combinado de las primeras 50 marcas mejor valoradas de 2015 (...) supera el PIB de economías de países enteros”.

# \$559 912

MILLONES DE DÓLARES



# 40,5%



- El valor combinado de las primeras 50 marcas mejor valoradas de 2015 asciende a 1 418 454 millones de dólares, lo que supera el PIB de economías de países enteros.

- De ese valor totalizan 559 912 millones de dólares las marcas de tecnología, encabezadas por Apple, Google y Microsoft.

- Tecnología, Automovilismo, Bebidas, Servicios de negocios y Servicios financieros en ese orden, predominan entre las categorías marcarias líderes.

- Destaca el volumen de inversión publicitaria de las empresas de bebidas, que superan el promedio de este acápite, lideradas por Coca Cola, con 4 mil millones de dólares.

- Las primeras 50 marcas mejor valoradas se concentran en nueve países, de los cuales Estados Unidos posee el 68 por ciento de las mismas.

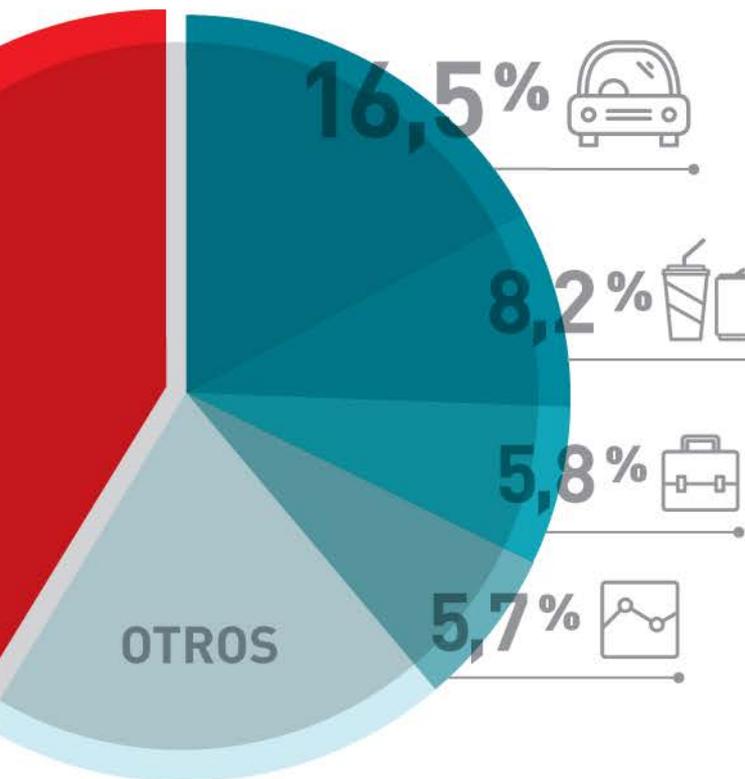
Todas estas marcas cotizan en la bolsa, pertenecen al selecto índice Standar&Poors 500 y conservan datos públicos sobre sus operaciones; sin embargo, puede citarse lo que bien afirma un estudio de la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra [9]: “Resumiendo, la valoración de las marcas se utiliza como una valoración ante Hacienda para pagar menos impuestos, como una justificación ante los comités de créditos de los bancos para obtener más créditos, y como una justificación ante los jueces para cuantificar daños y perjuicios”.

Nuestras marcas de productos y empresas, que son en su gran mayoría de propiedad pública o estatal —pero no publican sus datos por razones de defensa—, que no cotizan en bolsa, ni gozan del favoritismo legal ni presupuestario, son invisibles y difícilmente valoradas. ¿Cuánto vale la marca de Cubanacán o de Poligom? ¿Cuánto totaliza, por ejemplo, la inversión marcaria en la década de los 90 en el turismo cubano? ¿Cuál es el costo de la desestimación masiva de marcas que comenzaban a posicionarse, además de ser un síntoma de falta de gestión y medición del rendimiento marcario? ¿Acaso el desechaje cíclico de marcas de toda índole no es un síntoma de despilfarro económico? A cada reorganización del aparato central del Estado le sigue un proceso de desecho de decenas de marcas, que tal vez deberían morir, pero tal vez no.

¿Cuándo se han conceptualizado central y adecuadamente el impacto producido por la sublimación del lenguaje organizacional que infecta las denominaciones de nuestras entidades de UPIS, OSDES, CCS, UEB, y demás términos organizativos equivalentes a los S.A., S.R.L., o L.T.D.? ¿Cuándo vamos a abordar qué hacer con los nombres patronímicos paralelos de nuestras instituciones, que corresponden a héroes y mártires de nuestra historia, que para nada pueden ser entendidos como un *déjà vu* de un momento histórico pretérito? ¿Cuánto tiempo tiene que transcurrir para que se apruebe una estrategia marcaria de país, que está sobre la mesa desde inicios de la década de los 2000? ¿Cuál es el grado de conocimiento de nuestra historia y patrimonio marcario? ¿Cuál es el ranking de marcas más valiosas de nuestra economía? ¿Cuáles son nuestras marcas bandera,

# VALOR DE MARCA

INTERBRAND 2015  
TOP 100



*Coca-Cola*

\$4 000

MILLONES DE DÓLARES  
EN PUBLICIDAD

#1

📍 EE.UU., Alemania, Francia,  
Japón, Gran Bretaña, Suiza.

que generan asociaciones con el país? ¿Puede crecer esa base marcaria? ¿Cuál es la proyección a futuro? Súmese a estas preguntas la indiscreción de las respuestas que generan y no podemos menos que concluir que estamos en presencia de un estancamiento en el ámbito cubano de la gestión de marcas. Si por una parte existe una maduración y un auge de los saberes, competencias y calidades de las aportaciones desde el diseño, no se observa el mismo desarrollo en las zonas gerenciales y de gestión de la actividad. No podemos conformarnos con la idea de ser productores de servicios y productos genéricos. Habitamos un país *sui generis*, con gruesas vetas identitarias como nación, que deben ser volcadas en nuestra economía.

## Y EN PRIMER LUGAR, LA CALIDAD GRÁFICA

A diferencia de mis años de estudiante, hoy día los profesionales y estudiantes de diseño cuentan con numerosas herramientas de seguimiento del estado del arte. La sobreabundancia de blogs especializados, de recursos de productividad, con enunciados de normas y tendencias estéticas, con opiniones “especializadas”, la existencia de publicaciones digitales y de papel, tutoriales, mock-ups (que vinieron a sustituir a los cliparts), repositorios, bancos en línea, entre muchas otras formas de auxilio, cooperación o lucro interprofesional. Sin embargo, al igual que entonces, la calidad gráfica sigue siendo un requisito necesario para el mejor desempeño de las marcas en el mercado.

Enfrentarnos a lo más recóndito de nuestras capacidades desmarcándonos del esteroide de la creatividad,

que ha venido a sustituir, como recurso de venta, a la auténtica originalidad —siempre ligada a la intimidad de las cosas—, sigue siendo en esta época de redes sociales un desafío personal. Entregar a la economía y a la sociedad marcas gráficas de calidad continúa siendo nuestra responsabilidad primaria, y debiera ser nuestro saber más aguzado. Evidentemente, si el problema tiene tantas aristas, empecemos por nosotros. ■■

## NOTAS

1. Decreto Ley No. 187 de agosto de 1998, del sistema de perfeccionamiento empresarial.
2. Decreto Ley No. 252 del 17 de agosto de 2007, sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
3. Lecuona, Manuel. Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados, BCD, Barcelona Centre de Disseny, s.f., pp. 43-44.
4. Las métricas han llegado a un grado tal de sofisticación que a nivel internacional empresas especializadas ofrecen servicios de análisis lingüístico de las menciones de los nombres de marcas e instituciones, y estiman las valoraciones de sus consumidores según el contexto de la redacción.
5. Los decretos-ley relacionados con el proceso de perfeccionamiento empresarial; los Lineamientos para la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 —actualizados en el 7mo Congreso del Partido—, el documento de Conceptualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social cubano de desarrollo socialista, o la Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera 2016-2017.
6. Country Brand Index 2014-15, FutureBrand, Londres, 2015.
7. Best Global Brands 2015, Interbrand, Londres, 2016.
8. Top 50 Most Valuable Latin American Brands 2017, WPP Latin America, Londres, 2016.
9. Fernández, Pablo. Valoración de marcas e intangibles, IESE Business School, Universidad de Navarra, Marzo, 2007, p.21.

# SABER GESTIONAR EL DISEÑO

**LA FORMACIÓN DEL DIRECTIVO:  
DE LA IMPROVISACIÓN A LA  
PROFESIONALIZACIÓN**



*El director de diseño (...) es una suerte de meta-diseñador. No interviene directamente en la proyectación, sino que la sobrevuela, regulándola desde su dominio "desde arriba" (...)*



## **NORBERTO CHAVES**

Foto: Tomada de Internet

El diseño no es un artefacto que cualquiera puede poner en funcionamiento con solo leer sus "normas de uso". Su gestión no es la mera aplicación de una "metodología" ni acepta recetas. Se trata de un proceso de trabajo profesional especializado y sustentado en los conocimientos empíricos del directivo a cargo.

Para asumir esa tarea, el gestor debe saber diagnosticar técnicamente la necesidad, real o potencial; definir el programa de diseño en todos sus planos; determinar unos presupuestos o condiciones de financiación a la escala de ese programa; seleccionar a los diseñadores adecuados al programa; supervisar su labor hasta su conclusión satisfactoria; controlar el proceso de producción final; y administrar el modo de integración operativa del producto en la organización y su modo de difusión e implantación externa. En síntesis: no cualquiera puede ser director de diseño. Veámoslo.

Saber diagnosticar la necesidad de diseño implica conocer profundamente el sector (empresarial o institucional); su nivel de desarrollo (productivo y/o de servicio); la oferta homóloga o contigua, local e internacional; las prestaciones insatisfechas y, por tanto, las oportunidades de innovar en producto y/o servicios; las potencialidades de la organización para asumir ese reto, y la predisposición de sus audiencias para entender y aceptar la nueva oferta.

Elaborar el programa de diseño implica saber precisar los requerimientos concretos a cumplir por el nuevo producto; definir las tecnologías y lenguajes formales, estilos o retóricas, adecuadas para garantizar su aceptación pública, y los aspectos a optimizar respecto de los diseños preexistentes en ese campo. Ello exige el dominio de un amplio repertorio de alternativas tipológicas y la capacidad de selección acertada de las pertinentes.

Definir un presupuesto para el desarrollo del programa es poder prever las inversiones que requerirá el proceso completo, desde los honorarios del diseñador hasta los costos estimados de producción, difusión e inserción del nuevo producto o servicio y, eventualmente, los medios mixtos o externos de financiación de ese desarrollo.

Escoger los diseñadores es conocer minuciosa y exhaustivamente la oferta profesional local o extranjera accesible, y sus características diferenciales y calidades comparativas, a fin de detectar los diseñadores más capacitados para interpretar el programa y ofrecer una respuesta rápida y ajustada; y, de ser técnica y administrativamente necesario, captarlos a través de algún tipo de concurso, saber redactar sus pautas técnicas y los mecanismos eficaces de análisis de las propuestas y selección del ganador.

Supervisar el diseño es estar en condiciones de evaluar los productos de cada etapa del proceso de diseño, comparar alternativas y escoger las más pertinentes al programa, e introducir las recomendaciones y correcciones

que reconduzcan el diseño hacia soluciones de máximo valor agregado, hasta la definición del proyecto final.

Saber supervisar la producción es seleccionar con idoneidad al productor que garantice la mejor relación calidad-precio (industria, imprenta, editor, realizador en medios, etc.) y controlar la calidad de la producción en cada etapa de la misma, hasta obtener el producto final buscado.

Administrar la integración operativa del producto diseñado es poder transmitir su validez y ventajas a todos los equipos implicados en su puesta en servicio; dirigir su aprobación interna en todos los niveles orgánicos y garantizar la adhesión de los mismos en la rentabilización de la inversión realizada, mediante una adecuada difusión y/o distribución.

El director de diseño se instala, por lo tanto, en un nivel de metalenguaje: es una suerte de “meta-diseñador”. No interviene directamente en la proyectación, sino que la sobrevuela, regulándola desde su dominio “desde arriba” y con una visión extensa y completa de los objetivos del operativo general. Debe, por lo tanto, cubrir un campo temático más profundo que el de los diseñadores específicos; pues en sus funciones se careará con programas frecuentemente heterogéneos y deberá dirigir a profesionales de diferentes especializaciones. Estas condiciones generales valen tanto para el director de diseño de producto industrial como para el de imagen y comunicación.

La formación en Gestión del Diseño no puede exonerar al directivo de tener que apropiarse de una base cultural y académica sólida en el campo del diseño, la evolución histórica de la disciplina, sus manifestaciones contemporáneas y sus tendencias de desarrollo, o sea, poseer una sólida cultura de diseño. Tampoco puede eximirse de acumular una experiencia profesional específica, que le permita desarrollar saberes y habilidades prácticas, no derivados de modelos preestablecidos ni de falsos “métodos”, sino del ejercicio lúcido del oficio.

*“Un director de diseño no se forma en un posgrado, sino a lo largo de un proceso de capacitación permanente que lo mantenga absolutamente actualizado de la realidad de la disciplina”*

En síntesis, un director de diseño no se forma en un posgrado, sino a lo largo de un proceso de capacitación permanente que lo mantenga absolutamente actualizado de la realidad de la disciplina, al menos en su ámbito específico, y en un estado de entrenamiento autodidáctico continuo a través de la práctica.

El desarrollo de esta especialización profesional sigue siendo deficiente a escala internacional, no pudiendo definirse un mapa claro que señale áreas de liderazgo. Si bien hay países indudablemente punteros —Japón, Alemania, países nórdicos, etc.—, la situación es dispar incluso dentro de sectores similares. Grandes multinacionales, líderes en Gestión del Diseño, conviven con empresas de la misma escala con serias deficiencias en dicha gestión. Del mismo modo, empresas con alta calidad en diseño de producto pueden llegar a carecer de un nivel similar en diseño de la comunicación o viceversa.

*“La formación en Gestión del Diseño no puede exonerar al directivo de tener que apropiarse de una base cultural y académica sólida en el campo del diseño, la evolución histórica de la disciplina, sus manifestaciones contemporáneas y sus tendencias de desarrollo”*

En este contexto, a Cuba se le plantea un enorme desafío, pues la apertura a las importaciones, indispensable para subvenir a las necesidades nacionales en un mundo interconectado, conllevan usualmente la sustitución de áreas de producción de diseño nacional. Todo parece indicar que la importación de tecnología, más que de productos, es la salida estratégica; siempre que tal importación, con los condicionantes financieros que conlleva, no implique la pérdida de autonomía en el desarrollo. Es un reto al talento político-económico de los negociadores.

Aquí la aportación de los estrategias en Gestión del Diseño es indispensable para orientar el desarrollo “en grietas”, que reduzca la dependencia de la oferta internacional; entendiéndose por grietas a los sectores más ligeros, con menores exigencias de alta tecnología y presiones de la oferta internacional. Tales son los casos, por ejemplo, de la indumentaria, el editorial, el de la publicidad o el del mobiliario. Estos cuadros solo se crearán si se descompartimentan los medios de formación y se accede al conocimiento del panorama internacional del diseño, al menos en esos resquicios. Este “auto-desbloqueo” debería reforzarse mediante la captación de cuadros internacionales sensibles al caso cubano y con alta experiencia, que aceleren la transferencia de conocimientos.

Una tarea inexcusable de las entidades de promoción del diseño en Cuba es, precisamente, la localización y el estudio de experiencias en escenarios análogos, que permitan detectar estrategias de desarrollo efectivamente extrapolables o adaptables al caso cubano. ■■



# UN NUEVO DESAFÍO

## PARA LOS PROFESIONALES CREATIVOS

**IBET GARCÍA ÁLVAREZ**

Fotos: Diego Gzegovewski García

El diseño está en todo lo que hacemos. Está a nuestro alrededor y se muestra en todos los sentidos. Hay diseño en nuestro hogar, en la escuela, el trabajo, en la sociedad. Es tan amplio en su concepto y funcionalidad, como el modo en que se manifiesta en la práctica.

Si partimos de la génesis y nos remitimos a la institución docente, donde se dan los primeros pasos en el largo y nunca acabado camino de la sabiduría, comprobaremos cómo también está presente el diseño y, más allá de este, alguien que lo gestione. Y qué es gestión entonces sino la actividad profesional que se ocupa de la administración, planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc.) de una entidad o proceso, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

En la búsqueda de un mayor conocimiento sobre Gestión del Diseño, desde la academia, *La Tiza* entrevistó a la Msc. Milvia Pérez Pérez, diseñadora industrial y Decana de la Facultad de Diseño Industrial en el Instituto Superior de Diseño (ISDi), quien se desempeña en la actualidad como profesora principal de la asignatura Gestión del Diseño.

Los antecedentes de la disciplina se remiten a la década del 90, en la cual se evidenciaron los primeros lazos de colaboración entre el ISDi y la Universidad Politécnica Valencia (UPV), específicamente en la figura del catedrático español en Gestión del Diseño, Manuel Lecuona López, quien ha visitado Cuba en varias ocasiones e intercambiado bibliografía.

Fue en esa época también cuando creativos como Pedro García-Espinosa, Sergio Peña y Gisela Herrero García, impulsaron la existencia de esta materia, dirigida en sus inicios más a un nivel de posgrado que de pregrado. Así surgieron las primeras conferencias sobre el tema.

La cooperación entre el ISDi y la UPV fue fundamental para la inserción en Cuba de la Gestión del Diseño como asignatura. Pero no solo de España se recibió la inyección de esta materia, pues la Universidad Nacional

Autónoma de México (UNAM) también brindó sus enseñanzas mediante el Dr. Jorge Gómez Abrams, como parte de los estudios para la Maestría de Diseño Industrial.

“A finales de 1998 y principios de 1999, y ya con conocimientos adquiridos, especialistas cubanos en la materia fuimos contratados por la Federación de Industrias del Estado de Ceará, en Brasil, para brindar nuestra asesoría en la inserción del diseño en la micro y mediana empresa. Esto nos permitió una preparación bien fuerte y creo que fue la primera vez que la Isla desarrolló un trabajo de Gestión del Diseño profesional y objetivo”.

Muchos son los conceptos que, a nivel internacional, se han expresado sobre Gestión del Diseño. Y resulta fundamental que los futuros diseñadores tengan una noción de qué se entiende por esta disciplina en el mundo y hacia dónde está enfocada. Por eso, expresa la académica cubana, “proporcionamos varias definiciones entre las que sobresale la visión de Oriol Pibernat y Norberto Chaves, quienes se refieren a la Gestión del Diseño como el conjunto de actividades dirigidas a coordinar los recursos humanos y materiales internos y/o externos necesarios para llevar a término proyectos, programas, políticas o estrategias de Diseño, vinculándolos a objetivos empresariales”.

La Gestión del Diseño es el modo de actuación profesional encargado de planificar, organizar, dirigir y evaluar las acciones del diseño dentro de una empresa, afirma Milvia. Para quien asume hoy la responsabilidad de impartir la asignatura Gestión del Diseño en el ISDi, el reto es formar a los futuros profesionales del diseño en nuestro país con una visión integral. “Por eso la disciplina está pensada con una base teórica común, con ejemplos comunes, porque la actividad de diseño en la calle es integradora y tiene una visión de que no hay una empresa netamente de diseño industrial o de diseño de comunicación visual; puede que sí, pero se necesita la gestión en ambos lados”.

### ESTRUCTURA DE LA ASIGNATURA

La disciplina se imparte en el primer semestre de quinto año, de manera conjunta para las dos carreras: Diseño Industrial y Diseño de Comunicación Visual, detalla Pérez.

Más allá de las 32 horas de clases con que cuenta la especialidad de Gestión del Diseño, esta tiene un carácter muy práctico y abarca todo tipo de temas, con el fin de que los estudiantes analicen la información proporcionada, para que sean capaces de procesar y aplicar todo el conocimiento. Se trata de vincular la integralidad de la materia en el sector empresarial, donde realmente la actividad de diseño no se separa.

Dentro del Modelo del Profesional, el ISDi cuenta con una definición que se concretó con la Tesis de Maestría del actual rector Sergio Peña, en la cual se definen los cuatro modelos de actuación del profesional de diseño: Diseñar, Investigar, Evaluar y Gestionar.

“La Gestión del Diseño no es solo inherente a las empresas que tienen diseño implícito, sino también a aquellas que cuentan con identidad, información y comunicación institucional que tiene que ser gestionada a partir de una estrategia de diseño. Sin dudas, la Gestión del Diseño es como el decanato del diseño.”

### GESTIONAR UN BUEN DISEÑO

“La Gestión del Diseño no es solo inherente a las empresas que tienen diseño implícito, sino también a aquellas que cuentan con identidad, información y comunicación institucional que tiene que ser gestionada a partir de una estrategia de diseño. Sin dudas, la Gestión del Diseño es como el decanato del diseño”. Asegura la decana que gracias a la visión de colaboradores internacionales, el Instituto se percató de la importancia y necesidad de introducir este conocimiento específico en la formación, por el aporte que le brinda al diseñador para la eficiente gestión de su actividad. Es imprescindible que en nuestras empresas exista la capacidad de gestionar el diseño.

Bajo ese propósito, la Oficina Nacional de Diseño (ONDi) ha realizado grandes esfuerzos mediante la convocatoria de los Premios Nacionales de Gestión del Diseño, que se entregan cada dos años en el país y contribuyen a medir la salud de esta disciplina en el sistema empresarial y no estatal cubanos.

Aunque no constituyen todo lo que demanda la Isla, la profesional menciona los ejemplos que existen en Cuba con el buen empleo de esta materia y de manos de profesionales formados en el ISDi: Neurociencias, Thaba, Havana Club, ETECSA, Brascuba, Havanos S.A., Empresa Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, EPROYIV, EGREM, etc.

Tampoco podemos omitir las debilidades. Una de las diagnosticadas desde la academia es la inexistencia de un Gestor de Diseño como un calificador de cargo, implementado en las empresas. Explica que sí existe un calificador de cargo realizado por el ISDi y la ONDi, y entregado al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, para que apoye la necesidad de este ente en el sistema empresarial cubano. Sin embargo, no está aplicado.

“No obstante, existe interés. Algunos diseñadores que trabajan tanto en el sector estatal como en el no estatal, se



*Patio interior del ISDi, centro formador de futuros profesionales del diseño en Cuba.*

acercan al Instituto en la búsqueda de conocimientos sobre Gestión del Diseño porque valoran la importancia de esta actividad. Considero que nuestra formación, tanto en el nivel pregrado como posgrado, ha tenido efectos positivos en la inserción de la actividad de Gestión del Diseño en el sector estatal y en el no estatal. Hay ejemplos, pocos todavía, de diseñadores graduados años antes en el ISDi que llegan para actualizarse con las maestrías. Es satisfactorio”.

“Lo esencial es que la semilla que se siembra en el pregrado se cosecha; pero tiene que haber una respuesta por parte de la administración de cualquiera que sea el carácter de la empresa, estatal o no, sobre

la importancia de esta necesidad. Creo que se ha visto por parte de los grupos de evaluación de la actividad de diseño”.

De ese modo, la academia cubana de diseño contribuye —desde la formación— a dotar de herramientas básicas a los futuros profesionales creativos, para una mejor gestión de los proyectos desarrollados en una plataforma nacional. El reto seguirá siendo promover el buen hacer desde la Gestión del Diseño y su aplicación en las empresas y otros entes económicos no estatales, siempre apostando por una sociedad próspera. ■■

# PROYECTO ESPACIOS

## LA GESTIÓN DEL TALENTO

Fotos: Cortesía del Proyecto Espacios

Proyecto Espacios constituye un equipo *sui géneris*. Fundado en La Habana, en el año 1998, por la arquitecta Vilma Bartolomé, es un estudio donde la arquitectura, el diseño y el arte se fusionan para ofrecer, desde la perspectiva de la cultura, una renovada mirada sobre la ciudad, sus espacios y objetos.

Posee un abultado dossier de proyectos, obras, premios, reconocimientos y publicaciones; pero sin duda su mayor éxito ha sido funcionar como un permanente taller de intercambio y formación de saberes. Su concepción multidisciplinaria y desjerarquizada le ha permitido trabajar con otros arquitectos, ingenieros, diseñadores (industriales, de vestuario, gráfica, cerámica), curadores de arte, constructores, artistas, operarios y artesanos, lo que el crítico canario Antonio Zayas definió como “un riguroso y ordenado ajiaco”, Elvia Rosa Castro como “la vocación ecuménica de Espacios”, y que en términos contemporáneos se reconoce como un gran espacio de *coworking*.

Esa multiplicidad de enfoques, generaciones y disciplinas está presente en toda su actividad proyectual y conceptual, con series como *Hoteles Arte* (Novotel Miramar, Hotel Panorama, Hotel Cayo Santamaría, Hotel Barceló Cayo Largo, Hotel Asset Torrejón, Hotel Catedral); *La Ciudad Galería* (Un Proyecto para Malecón —La Abadía, El Desconcierto, El Sueño, La Algarabía, Mar Adentro—, la bodega de 11 y E, la Tienda Ateneo, el Club Atelier, la Biblioteca de Prado, el Restaurante Arturo Sagasta, FENEBUS, el Banco de Caja Madrid, La Cava y El Tablao del Gran Teatro) y *Mover las cosas* (Edificio de viviendas para la Bienal de Diseño de La Habana).

También ha participado en la labor de rescate del Patrimonio, con obras como el Gran Teatro de La Habana Alicia Alonso, el Hotel San Felipe y Santiago de Bejucal, el Café Habana, el Hotel Terral, el Hostal del Comendador, los Restaurantes 1830 y La Torre, el Liceo Cultural

Marqués de Arco; y en los proyectos de equipamientos para la Cultura (Estudios Abdala, Centro Cultural En Guayabera, Museo de Arte en Viena, Cine Yara, SGAE Sevilla, Centro del Humor, Café Miramar, Estación Cultural “El Carmelo”).

En el año 2011, Proyecto Espacios asume el reto de producir sus propios diseños; surge así Factoría Espacios, que reconvierte un taller olvidado en una industria creativa interesada en producir “artesanía industrial” en Cuba.

Unir tradición y diseño para crear productos actuales, competitivos, de calidad, que además se correspondan con encargos muy concretos, en condiciones tan difíciles (trabajo técnico infravalorado, programas de estudio no enfocados a la producción, oficios extinguidos, falta de financiación y equipamiento obsoleto, entre otros), pone a prueba permanentemente la capacidad innovadora de diseñadores, artesanos, operarios y aprendices.

La Factoría, ubicada en uno de los barrios más deprimidos de La Habana, ha devenido en una suerte de Escuela Taller, generando un interesante entramado de relaciones sociales, maquinarias, profesiones, materiales, estrategias, funciones, con un objetivo final: diseñar y fabricar aportando valor, a partir de la relación de dimensiones abstractas, como la cultura y el arte, con otras tan concretas como la industria, la economía o el mercado.

Los resultados de Espacios (Proyecto y Factoría) y de sus colaboradores e invitados, se exponen y debaten en LAB26, su sede principal desde que se inaugurara en 2015 correspondiendo a la invitación de la 12 Bienal de La Habana, un sitio dedicado a la creación, experimentación, investigación, formación y colaboración. ■■



# LA INSERCIÓN DEL DISEÑO EN LA INDUSTRIA CUBANA



**LEONEL AMADOR PÉREZ**

Ilustración: Brady Izquierdo Rodríguez

En un reciente evento realizado en Buenos Aires bajo el auspicio de la Asociación Latinoamericana de Diseño (ALADI), se destacó el lema: “Sin empresa no hay diseño, sin diseño no hay empresa”. Lo calificué como una verdad tan inmensa como el universo mismo. Y es que la empresa actual tiene como razón de ser la satisfacción de las exigencias de los clientes con productos que la diferencien de forma ventajosa de los competidores, tanto si se destinan al mercado nacional como en aquellos casos en que se pretenden exportar; lo cual, sin un efectivo trabajo de diseño, es imposible de alcanzar.

Tales objetivos requieren del empresariado conocer muy bien cómo conducir sus estrategias hacia el empleo del diseño mediante una gestión oportuna, continua y efectiva.

La producción industrial de estos tiempos es esa huella que caracteriza la actualidad que nos pertenece, y será más plena en la medida en que seamos capaces de asegurar productos de elevada calidad, bien diseñados, racionales en el sentido de los consumos de materiales y prestaciones, competitivos, actualizados tecnológicamente.

El diseño es una actividad creadora que determina las propiedades formales de los objetos a producir, partiendo de un concepto previamente concebido. Ha devenido en herramienta esencial de la gestión empresarial para lograr el incremento de la capacidad de desarrollo de nuevos productos y servicios de cada organización, a partir del concepto de que la calidad nace con el diseño porque el diseño es proyecto, es satisfacción de demanda, es plan.

La Gestión del Diseño puede definirse como el conjunto de actividades, técnicas y metodologías que, utilizando todos los recursos disponibles, permite a la empresa materializar en el proceso productivo las propiedades formales que caracterizan el proyecto del producto diseñado.

En el contexto nacional e internacional, la aplicación de sistemas de Gestión de la Calidad, certificados según la Norma ISO 9001, constituye una ventaja competitiva estratégica para las empresas que los poseen, ya que le ayudan a mejorar su desempeño global y le proporcionan una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible que emprendan, al tener como punto de partida, precisamente, el diseño y desarrollo de productos.

“La alianza diseño-empresa constituye una visión imprescindible en la industria cubana que se transforma, para lograr verdadera vigencia, productos actualizados, con acceso a mercados más exigentes; y también para exportar con éxito seguro, sustituir importaciones y participar en mayor medida, y de forma eficiente, en los resultados económicos que demanda y requiere el país.”

Los diseñadores y los empresarios en general deben ver en los Sistemas de Gestión de la Calidad un aliado estratégico para llevar adelante la Gestión del Diseño. Los beneficios potenciales al efectuar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional, pueden resumirse de la siguiente manera: garantizar la capacidad empresarial para proporcionar con regularidad productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; facilitar oportunidades que aumenten la satisfacción del cliente; abordar los riesgos y oportunidades asociados con su contexto y objetivos; acrecentar la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Para lograr estos beneficios, la organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo de productos muy bien delimitado hacia los públicos internos que la integran y los externos hacia quienes dirige su accionar, para garantizar la posterior provisión adecuada de productos.

Como puede deducirse de este contenido, el diseño es el respaldo adecuado, imprescindible y creativo en la gestión eficiente de una empresa; es su carta de triunfo. No debe considerarse una actividad puntual o aislada, porque no se limita solamente al aspecto formal del producto: lo considera como un todo que precisa en su proyección del aporte multidisciplinario del conjunto de especialistas capaces de convertir necesidades en respuestas tangibles, satisfactorias, que una vez aceptadas se transforman en nuevos productos exitosos, de mayor valor, viendo al valor como la relación entre la funcionalidad y el coste del producto.

La creatividad es tan necesaria para la concepción de productos que no es privativa solo del diseñador, y requiere de la gestión emprendedora y personal del primer nivel de dirección de la organización.

La industria y el diseño precisan comprender esa conexión desarrollo-diseño-calidad. Es un todo que reúne y sintetiza en sus resultados los de la generalidad de los recursos humanos, materiales y tecnológicos de la empresa. Los cambios realizados en la infraestructura económica cubana hacia la renovación interna del plantel industrial y la existencia de una proyección dirigida a la sustitución de importaciones y al fomento y diversificación de las exportaciones, condicionan la inserción

más consciente del diseño como instrumento incuestionable de trabajo a tener en cuenta en las estrategias de desarrollo que se asuman. Dentro de este contexto, los Sistemas de Gestión de la Calidad, acompañados de una efectiva Gestión del Diseño, están llamados a desempeñar un papel determinante en el desarrollo industrial cubano, de lo cual todos debemos tener la mayor conciencia para lograr el apoyo necesario, el control efectivo y los resultados económicos óptimos.

Como parte de esa inserción imprescindible del diseño para el éxito de la empresa, la ONDi tiene entre sus funciones promover, reconocer y estimular a entidades, productos y diseñadores que se destacan en la actividad de diseño. Para esta finalidad, cuenta con el Sistema de Premios Estatales de Diseño, que incluye los premios ONDi de Diseño, Nacional de Diseño y Gestión del Diseño.

La estimulación al Diseño en todas sus modalidades es un mecanismo cardinal dirigido a crear conciencia sobre la importancia del diseño y su influencia decisiva en los resultados exitosos de la empresa.

El placer de un buen diseño no solo puede ser exclusivo de quien diseña; diseñar es la vía segura de hacer algo capaz de satisfacer la demanda formulada, interpretada con racionalidad y saber hacer, optimizada económicamente, proyectada a tiempo y exitosa en su tiempo.

Ese es el rol del diseño que la empresa actual requiere para subsistir y crecer, y quien es capaz de hacerlo, de interpretarlo, es el diseñador que gana la batalla y la empresa que ve coronada por el éxito su gestión.

La unidad expresada en esa alianza entre diseño y empresa, entre empresa y diseño, es el GANAR-GANAR materializado en buenos resultados, al lograr la calidad y competitividad exigida y merecida por los clientes.

La alianza diseño-empresa constituye una visión imprescindible en la industria cubana que se transforma, para lograr verdadera vigencia, productos actualizados, con acceso a mercados más exigentes; y también para exportar con éxito seguro, sustituir importaciones y participar en mayor medida, y de forma eficiente, en los resultados económicos que demanda y requiere el país. ■■

# MIRTA MUÑOZ

## INTERSTICIOS DE LA MEMORIA

LILIANA MOLINA CARBONELL

Fotos: Claudia Ruiz Lorenzo / Cortesía de la entrevistada

Pocas veces conviven en una persona tantas pasiones. Aún menos si llevan el signo irreductible de un acontecimiento primicial, definitivo, que bordea el riesgo de los empeños fundacionales. En Mirta Muñoz se ha dado esa concurrencia. Un itinerario múltiple de referentes, inquietudes creativas y talento, la une a la historia de la publicidad, la propaganda, la radio y la televisión en Cuba. También al teatro, donde subyace para ella un anhelo largamente postergado, como suele ocurrir en ocasiones con los afectos más entrañables.

No es fortuito que casi nueve décadas de vida revelen, entonces, un genuino interés por la comunicación. Ni que hayan transitado entre lo ecléctico y la búsqueda de una mirada personal en las formas expresivas a su alcance. Pero esa voluntad de diálogo —que bien se podría considerar una hibridez de indagaciones y descubrimientos— sí tiene su génesis en circunstancias imprevistas que, contra todo pronóstico, trazaron una ruta a seguir.

“Mi inicio en la publicidad fue accidental. Antes de 1959, las mujeres en Cuba teníamos muy pocas opciones profesionales a las que acceder. Había llenado una planilla para ocupar una plaza en la tienda Sears y me ubicaron como secretaria en el departamento de publicidad. Luego empecé a trabajar en una pequeña agencia, Mario Rivas y Compañía; y después en McCann-Erickson. Tanto ahí como en Sears aprendí muchísimo, pues recibía cierto entrenamiento y podía acceder a conocimientos sobre las técnicas publicitarias.

“De cierta forma, me fui relacionando con la profesión. No estudié en la universidad y tampoco tuve una formación académica en ese terreno. Todo lo que sé, lo aprendí en la vida, principalmente con personas muy generosas, que estuvieron dispuestas a enseñarme”.

En ese proceso de interrelaciones, Mirta Muñoz llegó a ser protagonista de un paisaje social en constante cambio. A inicios de los 60, participó en la intervención de todas las agencias de publicidad en el país, algunas por abandono de los dueños, y otras por la nacionalización

de empresas norteamericanas, que en ciertos casos contaban con departamentos publicitarios. Como otras tantas veces en su trayectoria —según reconoce—, se convirtió en testigo de una época compleja y del aprendizaje que implica cualquier afán de transformación.

“Cuando empezó el bloqueo contra Cuba, comenzaron a faltar los productos; la demanda era superior a la oferta, por lo que se entendió que la publicidad no era necesaria y fue eliminada casi en su totalidad. Desaparecieron la escuela y las agencias publicitarias, y los publicistas prácticamente tuvimos que dedicarnos al periodismo para sobrevivir.

“Lo más difícil fue que los dirigentes entendieran que la publicidad no es un instrumento exclusivo del capitalismo, una idea que perdura en mucha gente, a veces por desconocimiento. Siempre digo que la técnica no tiene ideología, sino el hombre que la usa. Y la publicidad es más conocida por la utilización espuria que se ha hecho de ella”.

Durante esos años emergió, sin embargo, una certeza que Mirta plantea en su libro *Mi profesión a debate* y que sugiere una aspiración inconclusa en el contexto cubano actual: la publicidad puede aplicarse para promover un consumo racional de productos y servicios en una sociedad socialista.

“Fidel dijo en la ONU que íbamos a erradicar en un año el analfabetismo en nuestro país, una tarea gigantesca que, debo confesarte, me parecía imposible. No obstante, con la Campaña de Alfabetización en 1961 aprendimos la importancia de dominar técnicas específicas para contribuir al mejoramiento de la sociedad y del ser humano. Todavía hoy, cuando veo las imágenes de los miles de muchachos que se trasladaron al campo a alfabetizar, me asombro de lo que fue capaz de hacer la publicidad de bien público.

“No era fácil que los padres autorizaran a sus hijos a salir de sus casas durante un tiempo prolongado; hubo



*"La técnica no tiene ideología,  
sino el hombre que la usa. Y  
la publicidad es más conocida  
por la utilización espuria  
que se ha hecho de ella".*



Sesión de trabajo en la oficina de diseño de la agencia de publicidad McCann-Erickson junto al director de arte José Luis Rivera y el diseñador Glyn Jones.



Durante las conversaciones para la adquisición de los primeros equipos de Unión Radio Televisión.

que realizar todo un trabajo de concientización y movilización... Con los conocimientos que teníamos, fuimos capaces de investigar cuáles eran los problemas que se presentaban con los muchachos, con los padres, con los analfabetos —porque había muchos que no se querían alfabetizar—. Se diseñó un uniforme y un símbolo, se escribió un himno y comenzaron a publicarse en los periódicos unas historietas fotográficas que describían la vida de los brigadistas en las montañas; además, hubo un espíritu de avance, de participación y colectividad, que también ayudó muchísimo”.

Para Mirta, quien dirigió la estrategia comunicativa enfocada en las Brigadas Conrado Benítez, este acontecimiento se convirtió, igualmente, en una oportunidad que le permitió acercarse a la realidad del país y advertir un entramado diverso de posibilidades en el ejercicio de su profesión en Cuba.

“Comprendimos que la publicidad, y la comunicación en general, podían utilizarse para que las personas entendieran cuál era su papel en la nueva sociedad. Así conseguimos movilizar todas las fuerzas necesarias en función de un objetivo. Fue un descubrimiento muy hermoso de lo que se puede lograr, nada más que con ganas de hacer y aplicando una técnica adecuada”.

Qué debe distinguir entonces a una propaganda y una publicidad genuinamente cubanas, es una interrogante que ella prefiere abordar desde lo autóctono. El primer elemento —señala— es que sean verídicas. “No se debe vender ninguna idea que no sea cierta. Siempre hay que tratar de decir la verdad y, sobre todo, evitar el facilismo”.

“En este momento, por ejemplo, creo que existe una superficialidad evidente en el uso de la bandera. No podemos desvalorizar nuestros símbolos; la cubanía se expresa en muchas otras cosas: el lenguaje, la música, el modo de ser... Tenemos que mostrar a nuestra gente tal como es, y buscar siempre el elemento creativo que nos permita llegar al destinatario, sin acudir a patrones extranjeros”.

## I

Una fotografía del año 1950 devela un hecho sin precedentes en la América insular: las conversaciones propiciadas por Gaspar Pumarejo para adquirir los primeros equipos de televisión en Cuba. Junto a los dirigentes de la RCA Victor y sus representantes, Humara y Lastra, la imagen nos muestra a Mirta Muñiz durante los intercambios que se desarrollaron en La Habana, y en los cuales participó como traductora.

“Las transmisiones a través de Unión Radio Televisión empezaron en la casa de Pumarejo, ubicada en Mazón y San Miguel. Se hizo un estudio en el comedor, otro en el jardín, y se utilizó la cocina para Nitzta Villapol. Como las personas no tenían televisores en sus casas, propuse ubicarlos en las vidrieras de las tiendas —que al final era donde los iban a comprar— y que permanecieran encendidos. Fue un éxito tremendo.

“Dos meses después, el 18 de diciembre de 1950, salió CMQ Televisión. El combate estaba en las pantallas. Goar Mestre había concebido una programación más enfocada en lo dramático; pero Unión Radio tenía algo muy llamativo: las transmisiones de la pelota con dos grandes narradores, Pedro Ramírez y René Molina. Así nació la televisión, que desde el principio mostró su vocación de cubanía. No queríamos copiar a los norteamericanos, sino hacer nuestros propios programas. Esa fue una de las cosas más valiosas que tuvo”.

Al referirse a su vínculo con el medio televisivo —donde dirigió el Departamento de Divulgación del entonces Instituto Cubano de Radiodifusión, así como la programación infantil y dramática—, Mirta asegura en *Mi profesión a debate*: “Muchos de sus fundadores somos más críticos que la mayoría de los televidentes, quizás porque tenemos cierta añoranza de sus inicios”.

En su opinión, ni todo lo bueno se hizo antes, ni todo lo malo se hace ahora; pero advierte que existen desafíos en los cuales es impostergable trabajar. Y una de las principales deficiencias apunta, precisamente, a las campañas de bien público.

“Antes de concebir una campaña, se supone que tenga lugar un proceso de investigación. Pero, ¿se hace en todos los casos? Yo creo que no. Aunque muchos departamentos realizan sus investigaciones, la mayoría de las veces estas van a parar a la gaveta de un buró, no se toman en cuenta sus resultados. Además, hay mucho capricho, y las cosas no deben hacerse para complacer a una persona en particular, sino en función del público al cual están destinadas.

“Casi siempre hago una anécdota que me recuerda mi labor al frente del taller de propaganda del Partido. En una ocasión, recibí un cartel de Muñoz Bachs para una campaña. No lo entendí, pero con el respeto que siempre tengo por los creadores, le pedí que lo dejara sobre mi mesa y me diera un tiempo para pensar. Esa tarde llegó mi hijo —quien entonces era un joven— con unos compañeros de estudio, y comenzaron a conversar y comentar sobre el cartel. Me di cuenta de que esa obra no estaba destinada a mí, sino a un público con un lenguaje e intereses distintos a los míos.

“No solo se trata de si la gente investiga o no. Es fundamental preguntarse si aplican lo que investigan y si se los dejan aplicar. La mentalidad del que crea, pero también del que dirige, es importante. Hay que profundizar el trabajo en esa dirección.

“Echo de menos, asimismo, una programación estable, donde exista un balance entre lo legítimo nacional y la cultura mundial. Antes, por ejemplo, había un espacio para la novela cubana y otro para los grandes clásicos de la literatura, en el cual se transmitieron obras como *El rojo y el negro* y *Los hermanos Karamazov*.

“Ahora prácticamente no se realizan producciones cubanas donde puedan trabajar nuestros actores. Algunos alegan que es debido a la escasez de recursos; pero me parece, en realidad, que faltan ganas de hacer. La creatividad y el talento son los recursos más importantes”.

## II

Si la televisión representó para ella —como ha dicho en otras ocasiones— el inicio de un gran amor; la radio, por su parte, le reveló un universo hasta entonces insospechado. “Siendo muy joven iba con mi primo Eduardo Egea, un famoso actor de la radio y la televisión, a los programas en los que él participaba. Para mí fue un descubrimiento desde el punto de vista de la imaginación. Además, aprendí de compañeros muy valiosos”.

En la emisora CMQ, Mirta tuvo la posibilidad de conocer a Alejo Carpentier, quien en esa época escribía, musicalizaba y dirigía *Los dramas de la guerra*. “Me autorizó a permanecer en silencio en la cabina mientras se realizaba el programa; hasta que un día me preguntó cuál de las dos músicas que él había propuesto para una escena, me parecía mejor. Le dije, y seleccionó ese tema. Fue un aliento y una gentileza tremenda de su parte. A partir de ahí, me enseñó a marcar un libreto y otras cosas que eran fundamentales para alguien autodidacta como yo”.

Luego de esas primeras aproximaciones, se estrechó su relación profesional con este medio: escribía los comer-

ciales para la transmisión de la pelota en Unión Radio, y empezó a dirigir desde programas musicales hasta la novela que se transmitía a las ocho de la noche. Fue articulando una sinergia de influencias y referentes en su quehacer profesional, al cual el teatro aportó, asimismo, diversas motivaciones creativas.

“Cuando se fundó Teatro Estudio, Raquel Revuelta, a quien conocía de Unión Radio, me propuso incorporarme al grupo. A la vez que colaboraba en la búsqueda de patrocinio y resolvía otras cuestiones organizativas, iba a las clases impartidas por su hermano Vicente.

“Como actriz, formé parte de varias obras de Teatro Estudio y del grupo Las Máscaras. Mi principal interés era dirigir, pero nunca se dio la oportunidad. En la televisión sí pude hacerlo, al codirigir, junto a Amaury Pérez García, el primer largometraje filmado para ese medio: la obra *Yerma*, que protagonizaron Consuelo Vidal, Sergio Corrieri y Edwin Fernández. Aun así, el teatro fue una experiencia increíble, porque el contacto con el público, el intercambio actor-espectador, resulta muy sugerente. La escena teatral es un espacio enriquecedor y todavía me sigue interesando”.

Desde la voluntad por definir un camino propio, sus vínculos con el ámbito de la comunicación también nos remiten permanentemente a una zona de vivencias perdurables, de las cuales forman parte, además, su labor al frente de reconocidas publicaciones como la revista *Tricontinental* de la OSPAAAL, la autoría y edición de más de una decena de volúmenes, y los esfuerzos que dedicó al surgimiento de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales y de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

“Siempre disfruté todo lo que hice; y, en ese sentido, pienso que participé con intensidad de la época que me tocó vivir”, asegura. “Solo quisiera tener más fuerzas para incorporarme a lo que es necesario hacer hoy y contribuir a cimentar lo que hemos logrado”. 

Mirta Muñiz (segunda fila, tercera de izquierda a derecha) con el colectivo de trabajo de Unión Radio.



# BDHABANA:

## CUANDO DISEÑO FUE PROSPERIDAD

**ROBERTO MIGUEL TORRES BARBÁN**

Fotos: Archivo

Poco o demasiado son medidas súper “relativas” al hablar de tiempo. Todo depende de qué se mida, quién lo mida, cómo, cuándo, dónde lo haga —y por supuesto— para qué. Lo cierto es que ha pasado demasiado-poco tiempo desde que la Primera Bienal Internacional de Diseño de La Habana fuera noticia, se cumpliera como sueño y en el camino le quitara el sueño a algunos.

Una pequeña búsqueda de publicaciones sobre el tema, de encuestas y entrevistas informales, nos ha podido ofrecer una noción sobre los estados de opinión generados alrededor de BDHabana: algunos a favor, otros en contra; y también estuvieron los que ni siquiera se enteraron o no quisieron hacerlo.

Ahora que el tiempo ha hecho de las suyas y ha pasado el calor del momento, ahora que hemos tomado la distancia para el respiro necesario, analizamos y procesamos lo sucedido, alejados de las efervescencias que antes nos marcaron, pero con todas las energías que hoy nos animan a volver nuevamente y no llover sobre mojado.

Al regresar sobre los pasos de BDHabana'16 agradan las complacencias y los respaldos, las manos sobre el hombro y aquello de “bien hecho”. También complacen las críticas, las inconformidades, las disconformidades, las incomprensiones, incluso las percepciones equivocadas. Claro que la satisfacción es por lo escuchado y no por las causas o sus consecuencias.

Por supuesto que nos hubiese gustado hacerlo mejor y llegar a los oídos y las motivaciones a donde no supimos o no pudimos llegar, y también —por qué no— a donde no quisimos ser escuchados. Lo cierto es que nuestra voz, perdón, la voz de BDHabana'16, se oyó alta y clara para quien se acercó a ella. Se le escuchó susurrar cuando no pudo hablar y gritar cuando hablando no podía ser escuchada.

A la hora de hacer cualquier resumen y siguiendo la tendencia de la praxis cotidiana, los números son imprescindibles. Más o menos así puede ser vista un año después BDHabana'16. La Bienal multiplicada en dos: un evento expositivo y otro teórico, legó los siguientes números:

### EVENTO TEÓRICO



21 galerías



421 expositores



4 desfiles de vestuario, calzado y accesorios



2 muestras internacionales (diseño francés y alemán)

#### // 3 MUESTRAS TEMÁTICAS

- Mobiliario de la diseñadora cubano-mexicana Clara Porset
- Premio Nacional de Diseño 2015 Rafael Morante
- Premios ONDi de Diseño

#### // 2 EXPOS COLATERALES

- Estudiantes del Instituto Superior de Diseño
- Cine Charles Chaplin: Carteles de la Cinemateca de Cuba

#### // PROPUESTAS GANADORAS PARA REPRESENTAR A CUBA EN LA BIENAL DE LONDRES 2016

### EVENTO EXPOSITIVO

#### // CONGRESO INTERNACIONAL DE LA BIENAL DE DISEÑO DE LA HABANA



5 comisiones (Conferencias magistrales, Diseño Sostenible, Industrial, Comunicación y Formación)



61 conferencistas internacionales y 102 cubanos



7 talleres



102 participantes



Concurso Internacional de Diseño Ecosostenible

#### // CONFERENCIAS ABIERTAS EN SUBSEDES

- 11 conferencias magistrales

### SUBSEDES

Camagüey y Santiago de Cuba



Exposición en Malecón 663.

La frialdad numérica a la que estamos acostumbrados suele ser engañosa, pero de manera tangible la Bienal también ofreció un rédito en su autofinanciamiento e ingreso económico de su Congreso Internacional en el Palacio de Convenciones, la repercusión mediática y el consiguiente ahorro por concepto de medios a nivel nacional e internacional. También fue significativo el poder de convocatoria y respuesta de diseñadores y creativos de cualquier parte del mundo, interesados en lo que pasa en la Isla.

Asimismo, se evidenció el impacto intangible en la escena social cubana sobre la actividad del diseño y el protagonismo de los diseñadores cubanos. Desde BDHavana se le puso nombre y rostro de diseñador a lo que antes habían sido proyectos, publicaciones, productos anónimos. Ahora el talento, la inteligencia y la creatividad de quienes dedicaron su tiempo y esfuerzo, infringió las fronteras de lo que veíamos, escuchábamos, tocábamos o usábamos en la cotidianidad, para tener cuño y firma de diseñador. El pacto de anonimato no acordado con el cliente dejó de ser un producto de dos para ser de todos.

Aunque el verdadero mérito, el logro innegable de la Primera Bienal Internacional de Diseño de La Habana, fue haber nacido. ¿Cuánto tiempo necesitó transcurrir desde el momento en que Cuba requirió de un evento expositivo internacional de Diseño hasta que este se materializó? O, enfocado de otra manera: ¿cuánto tiempo hizo falta transcurrir desde que los diseñadores cubanos comenzaron a reclamar un espacio múltiple donde mostrar, compartir, tantear, y que tuviese la recepción y atención necesarias hasta que se concretó? ¿Cuánto tiempo hizo falta desde el momento cero de necesidades y reclamos hasta el otro momento cero de respuesta y acción? Por ello, el verdadero mérito de

BDHavana no fue haber sido Bienal, ni Internacional, o ser de Diseño, tampoco de La Habana, sino sencillamente haber sido la PRIMERA.

Por ello, más allá de que BDHavana se pareciera poco o demasiado al evento que se quiso, pudo o necesitó hacer, lo cierto es que hoy, un año después, algo es cierto, sólido, tangible: ¡*Habemus Bienal!* Y ello no habría sido posible si la Oficina Nacional de Diseño (ONDi) no hubiese soñado, convocado, buscado, defendido; así como tampoco habría Bienal si la Fundación Caguayo no hubiese respondido, trabajado, liderado. No existiría esta Bienal ni ninguna otra.

Otros podrían haber sido los nombres, otros los protagonistas, otros podrían haber concretado una bienal mejor, peor o diferente; pero lo cierto es que hizo falta que muchos unieran tiempo y esfuerzo para que la Bienal se concretara. Unas veces con poco, otras con demasiado; sin embargo, fueron las alianzas las verdaderas protagonistas de BDHavana, para cuya materialización se conjugaron ministerios, organismos, instituciones, universidades, empresas y personas.

Un año puede ser poco o demasiado, cuando la unidad de medida es el factor tiempo. Todo según se mire. Un año ya ha pasado desde que BDHavana '16 se desvistió los atuendos que, apóstrofes y números, le daban desde su nacimiento para resumirse en la desnuda sinceridad de una marca. Un año ha pasado desde que Diseño y Prosperidad se tomaran de la mano, y ahora que BDHavana '16 es historia, otra es la pregunta que nos corroe: ¿el tiempo que nos queda hasta BDHavana '19 será poco o demasiado? 

Exposición en Galería Taller Gorriá.



# PREMIOS ONDi 2016

Es el más alto reconocimiento estatal que en materia de diseño se otorga en el país y constituye también un premio a las organizaciones o entidades que hayan promovido su ejecución. Se entrega cada dos años a estudiantes y profesionales cubanos residentes o no en la Isla. Para más información visite nuestro sitio [www.ondi.cu](http://www.ondi.cu)

## COMUNICACIÓN VISUAL / ESTUDIANTES



**CAMPAÑA ELECCIONES PARCIALES 2015**

Camila Suárez  
Raúl Izquierdo



**IDENTIDAD VISUAL Y SISTEMA SEÑALÉTICO ARCHIVO NACIONAL DE LA REPÚBLICA**

Deborah Guerra  
Yamel Guerra



**SISTEMA SEÑALÉTICO PARA EL PARQUE ALMENDARES**

Ana Ibis González  
Yaimara Fuentes

## COMUNICACIÓN VISUAL / PROFESIONALES



**PROYECTO ESCENOGRÁFICO CARNIVAL DE RECIFE 2016**

David Suárez



**MANUAL DE PAUTAS GRÁFICAS DE LA MARCA PAÍS CUBA**

Sandra Haug  
Gisela Herrero

## DISEÑO INDUSTRIAL / ESTUDIANTES



### DISEÑO DE ESPACIOS CASA DE LA MIEL, VARADERO

Eduardo Velazco  
Adriana Horta



### PROYECTOR INALÁMBRICO MONOLITO

Adrián García



### PROYECTO CUBIMOD

Vanesa Toledo

## DISEÑO INDUSTRIAL / PROFESIONAL



### COLECCIÓN SILLAS VIBRA

Raiko Valladares  
José Antonio Villa



### STAND ROCA REAL

Eduardo García Piza



### BANCO GEM

Omar David Pérez  
Grupo Ensamble



# BID MADRID 2016: APUESTA POR LA INCLUSIÓN Y LA IDENTIDAD IBEROAMERICANA

**MARÍA CARLA GÁRCIGA RODRÍGUEZ**

Fotos: Cortesía de Sergio Peña

“Un diseño más crítico y consciente, preocupado tanto por la tecnología y la innovación en las industrias más avanzadas como por la incorporación de soluciones inteligentes que favorezcan el desarrollo de las economías y las comunidades más atrasadas. Un diseño para todos, a la búsqueda de soluciones universales que faciliten la vida de las personas con capacidades diferentes”. Así definió el objetivo central de la V Bienal Iberoamericana de Diseño BID16 de Madrid su presidente Manuel Estrada Pérez.

Distintivas del espacio cultural iberoamericano, las 470 obras y proyectos que participaron en la cita representando a 23 países abarcaron todas las áreas del diseño y, desde su diversidad, dieron cuenta del lenguaje compartido que las atraviesa: la búsqueda de soluciones pensando en el bienestar y la satisfacción del ser humano, que constituye, a fin de cuentas, su razón de ser.

Identidad, creatividad, crecimiento económico, desarrollo sostenible, cohesión e inclusión social fueron algunas de las variables fundamentales de las propuestas incluidas en la BID16, donde Cuba participó con trabajos en varias de las esferas del diseño industrial: mobiliario, accesorios, vestuario, productos; y en el ámbito de la gráfica con muestras expositivas de campañas, marcas, infografías y productos audiovisuales.

Gisela Herrero García, como presidenta de la Oficina Nacional de Diseño (ONDi), representó a nuestro país y a la Oficina en la cita madrileña con propósitos bien marcados: en primer lugar, formar parte una vez más de los espacios de la BID donde la ONDi ha estado presente desde su primera edición; estar al tanto, igualmente, de la

participación de colegas de otros lares que se acercan al evento, y tratar de encontrar en este escenario una suerte de repositorio y plataforma para perfeccionar y expandir la Bienal de Diseño de La Habana, que apenas ha vivido su primera experiencia.

Como parte de ello, fueron expuestos en la BID16 resultados de años anteriores en el ámbito del diseño cubano en todas sus zonas, muchos de los cuales también conformaron el entramado de la primera Bienal de Diseño de La Habana. “Resultó una experiencia interesante para mí —comenta Gisela— que no había estado en la Bienal de Madrid, y me sirvió para tentar las calidades, los resultados y las soluciones que se están dando hoy día en una parte importante del hemisferio europeo y también de Latinoamérica, porque allí se mueven diseñadores de contextos diversos”.

Según explica Gisela, la BID de Madrid agrupa muchas tipologías de participación que incluyen conferencias, exposiciones, encuentros, intervenciones y visitas guiadas. Pero uno de los aspectos que le resultó más interesante fue el apartado Formación, donde se encuentran proyectos y escuelas, y se debate en torno a la enseñanza del diseño. Allí percibió una preocupación sostenida por la manera en que se están formando los diseñadores en todas partes, y constató que la academia cubana va por buen camino, si bien es necesario tener en la Isla más de una escuela de Diseño que conjugue otros contextos territoriales y trascienda la capital.

“Tuvimos la oportunidad de interactuar ampliamente con el Comité Organizador de la BID Madrid desde la figura de su presidente Manuel Estrada, que es un ba-



Campaña visual para el Festival Havana World Music. Edil Rodríguez Molano (Mola) y Giselle Manzón

tallador altruista porque estos eventos se sigan haciendo; y hubo mucho respeto por el diseño y los diseñadores cubanos. Intercambiamos con creadores jóvenes y menos jóvenes, con personas reconocidas en el mundo del diseño en cuanto al trabajo acumulado, los proyectos realizados y las soluciones dadas a la sociedad.

“Fue muy enriquecedor para ambas partes porque sientes la cofradía, los puntos en común; los diálogos fluyen y compartimos prácticamente las mismas preocupaciones. Hay un eje que nos atraviesa a todos, y es que tenemos al ser humano y la sociedad en general en la mira de lo que hacemos. Eso demuestra la valía de nuestra profesión”.

Con respecto a la muestra cubana expuesta en la BID16, expresó: “Las obras y proyectos que vi de nuestros diseñadores en el Matadero de Madrid, donde se hace centralmente la Bienal, tienen las mismas calidades y pertinencias, y están condenados — metafóricamente hablando — a los mismos éxitos de cualquier diseño de otro lugar. El nuestro está muy aterrizado en las demandas, lo cual es un valor y aporta mucho al proceso creativo, porque se trabaja en lo que contribuye verdaderamente a las necesidades”.

De igual forma, la BID Madrid constituyó un ambiente propicio para lanzar la convocatoria a la Bienal de La Habana de 2019, cuya divulgación contó con una acogida significativa por parte de un grupo de diseñadores que desconocía su existencia, interesados en participar: “Madrid nos dio la oportunidad de extender, propagar y promocionar nuestra Bienal a dos años vista, y eso sin duda nos permitirá contar con una mayor participación internacional. Para lograrlo hay que prepararse desde todos los frentes posibles, y cada vez irnos más a las calles y ocupar espacios en busca de la integración de la sociedad”.

Al formar parte de la BID16 y palpar sus dinámicas, ámbitos e iniciativas, Gisela constató que la primera Bienal de La Habana no estuvo muy distante de lo que puede ser un evento de este tipo y que, mediante una mejor organización y promoción, y trabajando de manera interconectada con todas las esferas asociadas al diseño, se puede aspirar a tener espacios cada vez más demostrativos y contentivos de lo que está ocurriendo con el diseño en Cuba. Este —comparado quizás con la muestra internacional— aún no cuenta con los niveles y escalas que quisiéramos ver en la sociedad; pero en cambio va iniciando la apertura de espacios no solo en la industria, las empresas, la cultura, la política y la economía, sino también en los entornos urbanos y en el hábitat de cada persona.

“La experiencia de la Bienal de Madrid nos dejó un excelente sabor — afirma Gisela—. Su muestra expositiva debe itinerar por Cuba en un plazo breve. Esto es algo muy bueno que tiene esa Bienal: el hecho de no quedarse allí y salir a conquistar otros escenarios donde, por ejemplo, el costarricense que se fue a Madrid hoy ve en su país expuesto lo suyo propio y lo que el resto de los países expuso.

“Es interesante ese precepto de la Bienal de Madrid de compartir e incluir, porque allí todos tuvimos la oportunidad de verter nuestros criterios, pensarnos como país y reflexionar en torno a la manera en que nuestro diseño tributa e impacta al diseño mundial, que está conformado por todas y cada una de las maneras de hacer a nivel nacional y territorial”.

Zuit ON. Eur3ka



Zuit On

Zuit On es una plataforma para ayudar a pequeñas empresas emergentes a construir su espacio en la web. El estudio desarrolló la marca para posicionar una organización contemporánea, de servicios integrales y tecnológica. El diseño de imagen debía ser simplificado, amigable, generando confiabilidad y credibilidad en un segmento de mercado cada vez más dinámico y competitivo.

2016  
Diseño gráfico y comunicación visual

*Parawifi fue seleccionado entre las 10 principales atracciones de la Bienal de Diseño de Londres*



# CONEXIÓN + DISEÑO = PARAWIFI

Foto: Luis Ramírez

*Utopía by Design* fue el tema central de la primera edición de la Bienal del Diseño que celebró la ciudad de Londres, del 7 al 27 de septiembre de 2016.

El diseño cubano llegó a este evento de la mano de los diseñadores Luis Ramírez y Michel Aguilar, quienes presentaron el proyecto *Parawifi: Mobiliario Urbano Modular para las Zonas Wifi en Cuba*.

Con la divisa de habitar internet y humanizar la ciudad, *Parawifi* es un proyecto de diseño que propone soluciones a nuevas prácticas sociales inauguradas a partir de la conexión wifi a Internet en espacios urbanos abiertos. El nuevo servicio provisto por el Estado cubano, así como sus posibilidades, ha despertado un gran interés público; sin embargo, los espacios urbanos no están preparados para este nuevo fenómeno. La incomodidad y la vulnerabilidad personal, entre otros factores negativos, se combinan restando calidad a los entornos de consumo.

*Parawifi* es un proyecto que atiende las demandas latentes de esta nueva realidad y se inserta como una solución posible. Propone la fabricación de elementos modulares de plástico biodegradable, los cuales son de

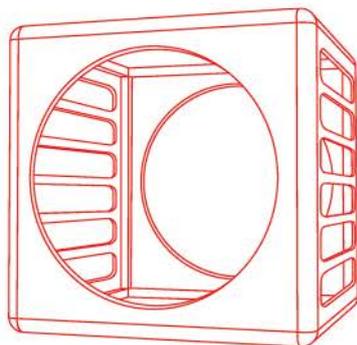
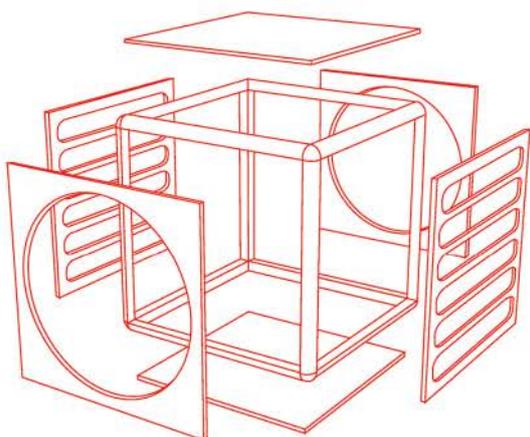
fácil montaje y desmontaje. Su versátil configuración les permite una gran capacidad de adaptación a los espacios urbanos disponibles.

Las alternativas espaciales que pueden generar los módulos de *Parawifi* pueden llegar a contar con dispensadores de líquidos, alimentos, tarjetas prepagadas para el servicio de Internet y cabinas especiales para discapacitados. Los módulos se alimentan mediante celdas fotoeléctricas que posibilitan una adecuada iluminación y ventilación; y garantizan la recarga de los dispositivos móviles de los usuarios, los cuales tienen la posibilidad de acceder a la señal wifi local con privacidad, confort, comodidad y seguridad. Pueden llegar a contar con una biblioteca virtual propia que provee el acceso a servicios en línea, y facilitar la comunicación personal entre los que allí se encuentran.

Formados y graduados en Cuba, los diseñadores Luis Ramírez y Michel Aguilar han combinado la incomodidad profesional con una postura resolutiva ante esta nueva realidad, inaugurada por el acceso masivo y creciente a las TICs. *Parawifi* aspira a trascender esta propuesta ideal y persigue convertirse en una realidad para las ciudades cubanas. ■■

“*Parawifi* demuestra el principio de que el diseño es inteligencia hecha visible. Ahora Cuba tiene su propio brillante clásico en azul”.

Stephen Bayley  
Crítico británico de diseño



## PAÍSES PARTICIPANTES EN LA BIENAL DE LONDRES

Albania, Alemania, Arabia Saudí, Australia, Austria, Bélgica, Chile, China, Croacia, Cuba, EE.UU., Emiratos Árabes, España, Francia, Gran Bretaña, Grecia, Holanda, India, Indonesia, Israel, Italia, Japón, Korea, Líbano, México, Nigeria, Noruega, Pakistán, Polonia, Portugal, Rusia, Sudáfrica, Suecia, Taiwan, Túnez, Turquía.

# AUTORES

## LEANDRO MACEO

Lic. en Periodismo (2010). Director de Comunicación y Relaciones Internacionales de la Oficina Nacional de Diseño (ONDi). Anteriormente se desempeñó como redactor-reportero en la Redacción Internacional del diario *Granma* y Subdirector Editorial de la Revista de Cultura Cubana *La Jiribilla*. Ha colaborado con diversas publicaciones culturales de alcance nacional e internacional.

## PEDRO E. GARCÍA-ESPINOSA

Graduado en Diseño (1989). Fue Decano de las carreras de Diseño Industrial y Comunicación Visual en el ISDi; y Director General y Director Creativo en la Oficina del Grupo Creativo del Consejo de Estado. Director de la ONDi (2011-2015). Miembro de ALADI y de la Presidencia Nacional de la ACCS. Ha recibido múltiples premios de diseño, tanto nacionales como internacionales. Actualmente, continúa desarrollándose como profesor, diseñador, director creativo y estratega para el diseño y la comunicación.

## ERNESTO NIEBLA

Diseñador de Comunicación Visual (1993) y Msc. en Ciencias de la Comunicación (2001). Profesor del ISDi (1993-2004). Vicepresidente de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales y presidente de su Círculo de Creativos (1998-2000). Fundador del Grupo Creativo del Consejo de Estado (2004), donde se desempeña como Director desde 2009. Ha participado en cursos y conferencias en Alemania, Argentina, Colombia, Cuba y Venezuela. Ha integrado jurados de concursos nacionales e internacionales de diseño y publicidad. Su trabajo ha sido reconocido con diversos premios.

## NORBERTO CHAVES

Profesor Titular de Diseño Gráfico en la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Asesor en identidad corporativa, ensayista y docente en cursos de pos-

grado y eventos de arquitectura, diseño y comunicación. Ha sido profesor de Semiología, Teoría de la Comunicación y Teoría del Diseño en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires y en la escuela de diseño EINA, de Barcelona, ciudad donde reside desde 1977. Entre su amplio catálogo de libros publicados se encuentra *El oficio de diseñar. Propuestas a la conciencia crítica de los que comienzan*, publicado también por esta editorial.

## IBET Y. GARCÍA

Lic. en Periodismo (2009). Especialista en Comunicación y Relaciones Internacionales de la Oficina Nacional de Diseño (ONDi). Ha trabajado como redactora y reportera en *Radio Reloj* y asistente de redacción en *Radio Rebelde*. Ha colaborado con programas culturales como *Sitio del @rte*; página web de la Unión de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC); Boletines del Pabellón Brasil en la Feria Internacional de La Habana (FIHAV), y como guionista de varios espacios, tanto radiales como televisivos.

## LEONEL AMADOR

Ing. Asesor del Ministro de Industrias de Cuba. Ha recibido el Premio Honorífico Nacional de Diseño 2015 y el Premio Honorífico de Gestión del Diseño 2014, otorgados por la ONDi.

## LILIANA MOLINA

Lic. en Periodismo (2012). Dirige el Grupo de Redacción y Edición en la Revista de Cultura Cubana *La Jiribilla*. Anteriormente trabajó como redactora-reportera en la Redacción Digital del diario *Juventud Rebelde*. Ha colaborado con diversas publicaciones culturales, y como guionista de programas radiales.

## ROBERTO M. TORRES

Lic. en Periodismo (2009). Profesor del ISDi. Fue Director de Imagen y Promoción de la ONDi y Coordinador General

de la Primera Bial de Diseño de La Habana (2016). Fue Asesor de Comunicación del Ministerio de Cultura. Ha trabajado en el Periódico *Granma*, *Radio Rebelde* y la *Agencia Cubana de Noticias*.

## MARÍA CARLA GÁRCIGA

Lic. en Periodismo (2012). Trabaja en el Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello (ICICJM). Periodista y editora en la Revista de Cultura Cubana *La Jiribilla*. Se ha especializado en el periodismo cultural e hipermedia y ha colaborado con diversas publicaciones culturales y sitios digitales.

## CLAUDIA RUIZ

Graduada de Dirección de Fotografía en la Facultad de Arte de los Medios de Comunicación Audiovisual (FAMCA) del ISA. Ha sido galardonada como directora de fotografía en documentales, cortos de ficción y publicidad. Ha participado en intercambios con universidades de México y EE.UU. Se desempeña como docente en la FAMCA donde imparte la asignatura Iluminación Dramática. Perteneció a la Asociación Hermanos Saíz, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales y la Asociación de Comunicadores Audiovisuales.

## BRADY IZQUIERDO

Lic. en Educación Plástica, caricaturista, ilustrador y pintor. Miembro Activo de la Asociación Hermanos Saíz (AHS) y del Grupo de Caricaturistas de la UPEC Nacional. Colaborador de diferentes medios de prensa como *La Calle del Medio*, *Deteté*, *Palante*, *El Artemiseño*, *La Picúa*, de la revista digital danesa *Magazine Satirite* y del sitio web [www.havanamusicsschool.com](http://www.havanamusicsschool.com), entre otros. Cuenta con más de cinco exposiciones personales, más de 10 colectivas y numerosos premios.



**DIRECTORA:**  
Gisela Herrero García

**EDITOR JEFE:**  
Leandro Maceo Leyva

**CONSEJO EDITORIAL:**  
Liliana Molina Carbonell  
Ibet Y. García Álvarez

**DISEÑO:**  
Claudia Cuba Cabrera  
Jorge Enríquez González  
Diego Gzegotzewski García  
Juan Carlos Polo Chaviano  
**ISSN: 2518-2927**

**IMPRESIÓN:**  
Palcograf  
**AUSPICIO:**  
Havana Club S.A.

# LA EVOLUCIÓN DE UN ÍCONO

## EL RON FUNDACIONAL

En febrero de 1978, los Maestros del Ron de Cuba escribieron un nuevo capítulo en la historia de esta Isla, con la concepción de un producto innovador: el Havana Club Añejo 7 Años.

Su creador, el Maestro Don José Navarro, mezcló bases sumamente complejas, cada una con personalidad propia, para obtener un ron que se disfruta solo o a la roca. De las bases que lo componen, la más joven tiene siete años de añejamiento; pero la expresión resultante contiene bases añejadas por más de cuatro décadas.

Decidió llamarle el "Ron Fundacional" porque con él se inició la tradición del "añejamiento continuo", la cual permitió la creación de rones superiores en Cuba y a nivel mundial, conocidos posteriormente como extra-añejos.



### FORTALEZAS QUE SE MANTIENEN

**EL MISMO GRAN RON**  
Líder mundial de los súper rones Premium

**COLOR DEL VIDRIO**  
Ámbar oscuro de Cuba

**ETIQUETA SENSUAL**  
Evoca el carácter cubano/latino

**DETALLES DE LA ETIQUETA**  
Etiqueta negra con logotipo rojo claro

### CAMBIOS

**FORMA DE LA BOTELLA**  
Simplicidad que evoca la autenticidad cubana

**ETIQUETA DEL CUELLO DE LA BOTELLA**  
Evoca un cuidado especial y un sentimiento de buena fabricación

**DETALLES EN LA ETIQUETA**  
El papel y los detalles ofrecen una sensación Premium  
El borde colorido evoca la exuberancia de Cuba



VIVE EL  
COLOR DE  
LA NOCHE



BEBA CON RESPONSABILIDAD

— EL RON —  
FUNDACIONAL