

# Estrategias de producto

**CDN** Nacieron como diseñadores en 1989, evolucionaron hacia la ingeniería y hoy están presentes en cualquier etapa del proceso, desde la logística a la producción

CARLOS MOLINA Rubí (Barcelona)

Con los arquitectos de la primera casa de Pin y Pon. Lograron convertir un problema (unas naranjas de poco éxito comercial por su escaso tamaño) en un éxito: Zumex, una empresa millonaria que vende máquinas exprimidoras y expendedoras de zumos. Reinventaron un helado de Frigo gracias al nuevo concepto de soporte para venta. Son responsables del diseño de la primera plancha Braun o la primera escoba Vileda, combinación de estética y funcionalidad. Estos son sólo algunos de los 1.700 trabajos que ha realizado en los últimos 15 años la compañía Competitive Design Network (CDN), con sede en Rubí (Barcelona) y dirigida por los diseñadores Álvaro Quintanilla y Antoni Flores.

"El germen del actual CDN se puso con Flores y Asociados, que nació en 1989 por la decisión que tomamos Álvaro y yo de dedicarnos al diseño con una clara vocación de servicios para empresas y con una actitud menos enfocada hacia el trabajo personal", asegura Antoni Flores. El cambio definitivo se produjo en 1999, cuando estos dos emprendedores decidieron hacer una ampliación de capital, "éramos incapaces de asumir todo el trabajo y de financiar todos los proyectos que se nos venían encima", abrieron oficinas en Portugal y París, y empezaron a trabajar en el método de innovación aplicada, que surgió tras dos años de investigaciones. Este método es el que les ha servido para conocer mejor las necesidades de sus clientes y detectar los fallos en sus estrategias.

Es un sistema en el que se estudian los factores económicos, las tecnologías y, sobre todo, los cambios sociales que se producen. "Éramos capaces de decirles a nuestros clientes que su competidor en el mercado había hecho tal movimiento, que se había equipado con determinada tecnología, pero los clientes querían que les redujéramos también los costes de fabricación. No podíamos hacer eso, pero éramos capaces de diseñar la estrategia y lograr que el siguiente pro-

ducto fuera competitivo en su mercado". Flores establece una analogía entre la película *Atrapado en el tiempo* (en la que un hombre amanece siempre en el mismo día y acaba manejando la realidad tras conocerla) y su relación con los clientes. Entre los 70 trabajadores que componen su plantilla hay ergónomos, sociólogos, filósofos, diseñadores o ingenieros de diez nacionalidades distintas, que analizan cada proyecto en cinco áreas diferentes (innovación, desarrollo de producto, logística, optimización y sostenibilidad), con el objetivo final de obtener un conocimiento profundo del cliente y ser capaces de ofrecerles cualquier cosa. "Nuestra principal baza es luchar contra la banalización del producto. No podemos creer que todos los productos son iguales y que la única diferencia esté en el coste para el fabricante o el precio para el consumidor".

El estudio de los costes es importante, pero Flores señala que lo más importante es tener clara la percepción sobre el precio justo. "El sector textil ha sufrido especialmente en Cataluña, a pesar de contar con una gran infraestructura, y se ha desarrollado mucho en Galicia, donde era inexistente, gracias a la estrategia de Inditex, que ha sabido darle la vuelta al mercado con un cambio en la percepción del producto, barato y juvenil, y una revolución logística, con una distribución rápida y un producto que se agota en días". Sobre la deslocalización de la industria, apuesta claramente por el producto *made in Spain* y considera un sinsentido llevarse el *know-how* a Asia, "porque acabarán copiándolo y haciéndolo más barato".

Entre su clientela, Flores señala el crecimiento de distribuidores, como Decathlon, Imaginarium o Mercadona, "que han entendido que tienen que ponerse al día casi al instante en un mercado globalizado y competitivo". El último salto cualitativo de CDN es la puesta en marcha de una nueva sociedad para desarrollar y comercializar productos de inventores privados, como el primer casco de moto con airbag, presentado hace dos semanas.



Arriba, reunión de trabajo en la sede central. Abajo, herramientas, maquinaria e impresoras ideadas, diseñadas e ingenierizadas en CDN. JORDI PARRA



En cada proyecto trabajan ergónomos, filósofos, diseñadores o ingenieros, que aplican el método de innovación aplicada

## ANTONI FLORES



Antoni Flores (Girona, 1962) es ingeniero y diseñador industrial. Ha expuesto sus obras en los más importantes museos del mundo, como la línea de mobiliario oficina ARC para la empresa Vilagrassa, expuesta en el Design Museum de Londres; el sistema de iluminación Penombra, para Gargot, en el MOMA, o la línea Sillería Swift, para Steelcase, exhibida en el Carrousel del Louvre. Durante su carrera ha colaborado con la Generalitat de Catalunya o la Fundación Cotec y ha asesorado a empresas como HP, Indra o AENA. Dirige CDN, que facturó 6 millones de euros en 2003.



## Tabaco, 'vending' y el particular caso de Azkoyen

Uno de los últimos casos que han resuelto en CDN ha sido el de la multinacional navarra Azkoyen, el mayor vendedor de España de máquinas expendedoras de tabaco. Según Antoni Flores, "la presión del Ministerio de Sanidad era muy fuerte en los últimos años. Amenazaron con restringir severamente la venta de tabaco en máquinas, y la compañía, que cotiza en Bolsa, tuvo

que empezar a pensar en diversificar la estrategia para no sufrir grandes pérdidas en su cuenta de resultados". Sin embargo, Flores reconoce que no tenían muy claro hacia dónde debían orientarse. "Por este motivo se pusieron en contacto con CDN y nos preguntaron qué podían hacer". Al igual que con el resto de clientes pusieron en marcha el método de innovación

aplicada sobre el producto, no sobre el proceso, como suelen hacer las demás consultoras. "Se escogió el vending caliente y frío, y a partir de ahí se puso en marcha todo el proceso. Se hicieron varios prototipos de arquitecturas y finalmente se escogieron tres, que correspondían a tres tamaños diferentes en función de dónde se iba a realizar el consumo". Ideada la in-

fraestructura, lo difícil, señala Flores, "era luchar contra la banalización del producto, por lo que había que crear uno con una serie de atributos que le hicieran atractivo frente al de la competencia. Estuvimos trabajando en la mecánica de la máquina para que sirviera el café en un recipiente limpio, introdujimos el guiño del "encantados de servirle" de las máquinas

de tabaco, reforzamos el aroma e implantamos sistemas muy visuales, a los que se introducirán en el futuro sistemas de reconocimiento de voz o táctiles". Catorce meses fueron suficientes para acabar el proyecto. Un proyecto con el que Azkoyen logró vender 700 máquinas durante el último trimestre de 2003, triplicando las expectativas iniciales.