

Diseño industrial emprendedor en la FdA-UNLP  
Enrique D'Amico  
Proyectual D (N.º 3), e022, 2025. ISSN 3008-7473  
<https://doi.org/10.24215/30087473e022>  
<http://papelcosido.fba.unlp.edu.ar/revistas/proyectual-d>  
Facultad de Artes. Universidad Nacional de La Plata  
La Plata. Buenos Aires. Argentina

## Artículos

# DISEÑO INDUSTRIAL EMPRENDEDOR EN LA FDA-UNLP

## *Entrepreneurial Industrial Design at the FdA-UNLP*

**Enrique D'Amico** | [damico.enrique@gmail.com](mailto:damico.enrique@gmail.com)

Laboratorio de I+D en Diseño Industrial (LIDDI), Facultad de Artes, Universidad Nacional de La Plata, Argentina

---

### Resumen

Este artículo deriva de una investigación doctoral que analiza cómo los diseñadores industriales emprendedores (FdA-UNLP) experimentan el trabajo autoorganizado como un espacio que integra el diseño de sus propias vidas. Mediante un estudio de casos múltiples situado en el ecosistema emprendedor bonaerense (2009-2019), se examinaron las dimensiones culturales y discursivas de sus iniciativas. Se revela un desplazamiento en su cultura discursiva, donde la práctica reflexiva explora **identidades diseñísticas** orientadas a alcanzar una soberanía proyectual. Así, la autogestión trasciende lo laboral para fundirse con la biografía subjetiva del diseñador-emprendedor.

### Palabras clave

diseño emprendedor; trabajo autoorganizado; soberanía proyectual; cultura discursiva; ecosistema emprendedor

### Abstract

This article derives from doctoral research that analyzes how entrepreneurial industrial designers (FdA-UNLP) experience self-organized work as a space that integrates the design of their own lives. Through a multiple case study situated in the entrepreneurial ecosystem of Buenos Aires province (2009-2019), the cultural and discursive dimensions of their initiatives were examined. A shift in their discursive culture is revealed, where reflective practice explores design identities aimed at achieving design sovereignty. Thus, self-management transcends the merely occupational to merge with the subjective biography of the designer-entrepreneur.

### Keywords

entrepreneurial design; self-organized work; design sovereignty; discursive culture; entrepreneurial ecosystem.

El trabajo autoorganizado ha sido una práctica recurrente entre los diseñadores industriales en Argentina, incluidos los egresados de la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de La Plata (FdA-UNLP) (Sierra, 2018). Sin embargo, en las últimas décadas, esta práctica se ha reconfigurado en torno a una infraestructura ideológico-discursiva que permea la vida contemporánea: el emprendedorismo. Este contexto genera una tensión inherente entre dos culturas a menudo vistas como antagónicas: la del diseño, centrada en lo proyectual, lo sensible y lo crítico, y la empresarial, orientada a la eficiencia, la escalabilidad y la lógica de mercado.

Tradicionalmente, la literatura ha abordado esta intersección desde la perspectiva del «choque cultural» (Best, 2010), enfocándose en las limitaciones de los diseñadores al asumir roles empresariales. Este artículo, derivado de la tesis doctoral *Diseño industrial y cultura discursiva: iniciativas emprendedoras de egresados/as de la Universidad Nacional de La Plata en el ecosistema bonaerense (2009-2019)*, presentada para el Doctorado en Artes en la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de La Plata, bajo la dirección del Dr. Federico Del Giorgio Solfa y la codirección de la Dra. María Eugenia Correa, propone un análisis que trasciende dicha dicotomía. Su objetivo central es examinar cómo los diseñadores industriales emprendedores egresados de la FdA-UNLP experimentan el trabajo autoorganizado no solo como estrategia de inserción laboral, sino como un espacio privilegiado para integrar el diseño de sus propias vidas, configurando lo que aquí se denomina una «cultura discursiva» singular (D'Amico, 2024).

El estudio se centra en iniciativas emprendedoras desarrolladas en el ecosistema bonaerense entre 2009 y 2019. Sus objetivos específicos son reconstruir los procesos emprendedores llevados a cabo por estos profesionales; interpretar la cultura discursiva que caracteriza sus prácticas; analizar la relación entre la decisión de emprender y el proyecto de vida; y caracterizar los modelos de negocio y los factores que facilitan u obstaculizan su desarrollo.

Se plantean dos hipótesis centrales. La primera sostiene que los emprendimientos operan como espacios de expresión subjetiva donde la configuración de oportunidades adquiere sentido biográfico, generando enfoques singulares mediante una afectación mutua entre proyecto emprendedor y proyecto vital. La segunda hipótesis postula que las dificultades para asumir roles emprendedores se originan en una formación objeto-céntrica, que prioriza las funciones prácticas, estéticas y simbólicas del producto sobre su función sistémica y el meta-diseño, lo que inhibiría el desarrollo de una intención emprendedora definida (McIntyre y Roche, 1999).

### Desarrollo

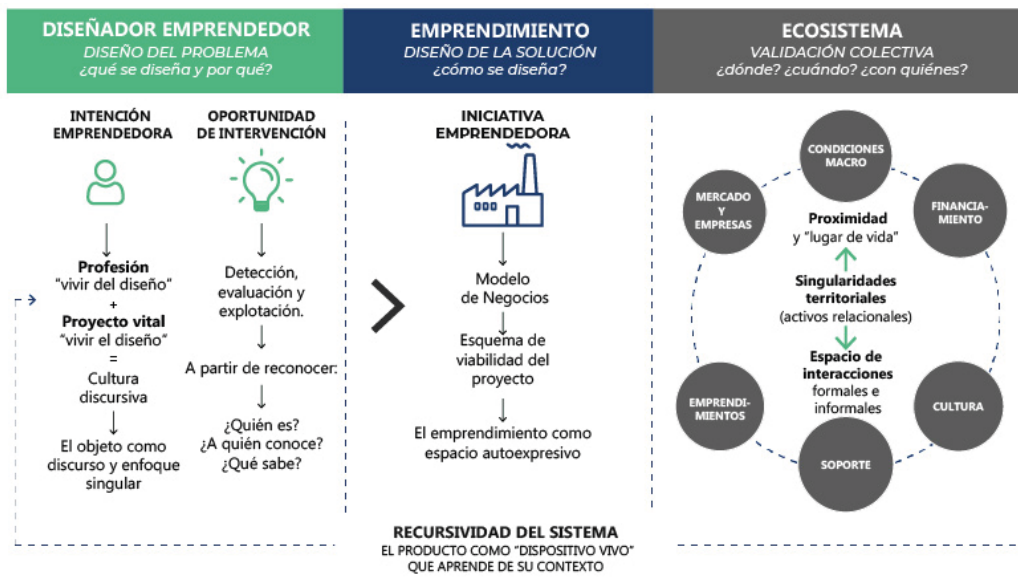
El marco teórico de esta investigación se sitúa en la intersección entre los estudios de diseño, la sociología de las profesiones y los estudios sobre emprendedorismo. El concepto axial de *cultura discursiva* emerge como una categoría analítica clave para comprender las prácticas de los diseñadores-emprendedores. Siguiendo a Víctor Margolin (2002) y Ezio Manzini (2015), este concepto trasciende la noción instrumental del diseño como mera solución técnica para concebirlo como una atmósfera simbólica que estructura las prácticas disciplinares, siendo fundamental en la producción de sentido y la creación de significados.

Esta perspectiva permite analizar cómo el trabajo del diseñador emprendedor opera como una expresión subjetiva de su identidad profesional (Urteaga, 2011), estableciendo una dialéctica entre el quehacer proyectual y la realización personal. Como señala Tim Ingold (2021), «no hay división entre trabajo y vida» (p. 240): el diseño deviene una poética del hacer, una política de lo cotidiano (Manzini, 2019), que afecta transversalmente al proceso de diseño y sus discursos, involucrando la totalidad de la persona —su bagaje biográfico, valores, ideología y forma de habitar el mundo. Esto configura un *ethos* proyectual (Montero, 2020; Galán, 2011) que posiciona al diseñador como vector de difusión cultural.

En este marco, el objeto diseñado, en clave discursiva, funciona como un dispositivo vivo que interactúa sistemáticamente con su ecosistema. Esto exige trascender las funciones tradicionales —estética, práctica, simbólica— para asumir una *función sistémica* (Sosa Compeán, 2017), donde la retroalimentación constante configura formas de aprendizajes mutuos. La cultura discursiva genera así una tensión creativa permanente, cohesionando acción y reflexión para alcanzar coherencia entre lo imaginado y lo posible.

Para analizar esta dinámica, se adoptó un modelo ecológico que denominamos tríada emprendedora [Figura 1], y que concibe al emprendedor, su emprendimiento y el ecosistema como un sistema complejo y co-construido (Avanessian, 2021; Hui, 2022), superando así los enfoques adaptativos tradicionales basados simplemente en analogías biológicas.

Figura 1. Tríada emprendedora basada en el marco teórico adoptado. Fuente: Elaboración propia a partir de datos construidos en D'Amico (2024)



La investigación se basó en un diseño cualitativo de tipo descriptivo, bajo el paradigma de la *investigación a través del diseño*. Esta elección metodológica permite abordar la complejidad de las prácticas emprendedoras desde una perspectiva situada y comprensiva. El trabajo de campo consistió en la realización de 28 entrevistas semiestructuradas a diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP y otros informantes clave del Ecosistema Emprendedor Bonaerense (EEB).

La selección de los casos de estudio detallados en la [Figura 2] siguió criterios específicos: iniciativas vigentes con al menos tres años de actividad, originadas entre 2009-2019, lideradas por egresados de la UNLP y localizadas dentro del EEB según la regionalización de Erbes y Girandola (2019). Se buscó una diversidad que no se limitara a la puesta en marcha de empresas tradicionales. Los ocho casos analizados —desde la metalúrgica familiar adaptada (Metalúrgica Mangini) hasta el estudio experimental con biomateriales (Dip Estudio) y el intraemprendimiento (Bemol Industrial)— reflejan esta heterogeneidad. El análisis de los datos se realizó mediante codificación temática, reconstruyendo las trayectorias y extrayendo los núcleos significativos de la cultura discursiva identificada.



**Figura 2.** Casos de estudio de acuerdo con el criterio de regionalización que establece ocho subespacios dentro de la provincia de Buenos Aires

El análisis de las iniciativas emprendedoras permitió identificar una diversidad de enfoques y modelos. En Tres Lomas, el emprendimiento familiar Metalúrgica Mangini (Horacio Mangini) fusiona diseño industrial con un taller metalúrgico heredado desde 2007. Su desarrollo de casillas rurales para el sector agrícola local evidencia la adaptación del diseño a contextos de escasos recursos profesionales, siendo valorado según la idiosincrasia regional bajo la lógica del oficio expandido.

Por su parte, Cross Molinos S.A. (Eduardo Tierno) surge en Nueve de Julio en 2009 tras la experiencia de su fundador en YOMEL. Este microemprendimiento se especializa en maquinaria agrícola de pequeña escala —moledoras y quebradoras—, aplicando metodología LEAN y tercerización para cubrir nichos desatendidos, con un enfoque de diseño para la pequeña escala que facilita la producción y distribución nacional de productos compactos.

En Pergamino, E2design (Eugenio Paz) ejemplifica la figura del diseñador de pueblo como realizador de proyectos (Manizi, 2019). A partir de 2012, Paz articula diseño de mobiliario, docencia universitaria (UNR), divulgación a través del portal *di-conexiones* y el Mapa Federal de Diseño, mostrando cómo el emprendimiento configura un proyecto vital y una política de lo cotidiano donde el diseño participa en múltiples conversaciones simultáneas.

La marca de zapatillas Las Pulpas (Paz Rossi & Rosario Fuhr), con presencia en La Plata y Bahía Blanca desde 2016, ilustra el perfil de las di-nfluencers. Se destaca por su estrategia de tercerización, resiliencia durante la pandemia mediante venta online nacional, y el uso de redes sociales como herramienta comercial y de co-creación con usuarios, actuando con lógica de influencer digital aplicada al diseño.

En el ámbito del emprendimiento interno, Bemol Industrial/Rmb Soldadura (Mariano Depino) representa al intraemprendedor. Desde Lanús, Depino integra su emprendimiento previo actuando como *traductor* tecnológico en soldadura, creando nuevas unidades de negocio —como una escuela de soldadura— y mejorando servicios con enfoque de diseño para vincular avances técnicos con un sector tradicional.

Dip Estudio (Rodrigo Mené Arcuri), iniciado en 2016, encarna el diseño en deconstrucción al cruzar diseño experimental, impresión 3D con biomateriales como micelios, e investigación crítica. Cuestiona la estética industrial y el eurocentrismo académico, operando bajo paradigmas colaborativos y sistemas distribuidos como facilitador de procesos replicables.

El taller Oso Estudio (Pedro Bargo y Carolina Panzone) en Mar del Plata (2016) promueve el diseño lento mediante un modelo híbrido que combina objetos cerámicos y prestación de servicios. Prioriza la reflexión sensorial sobre los ritmos de mercado e impulsa redes multidisciplinares, como el proyecto Acanti de exploración de arcillas locales con apoyo del Fondo Nacional de las Artes.

Finalmente, el caso de Mariano Briolotti en la gestión pública (2017-2019) ilustra la figura del empresario de sí mismo. Como Director Provincial de Promoción de la Tecnología e Innovación y presidente de la Fundación Innovamos, aplicó el diseño en políticas públicas y apoyo a la innovación social, demostrando la incidencia del diseñador emprendedor más allá del ámbito productivo tradicional.

La investigación reveló que los emprendimientos funcionan efectivamente como espacios de expresión subjetiva y biográfica. Lejos de seguir los preceptos de la planificación estratégica tradicional, la mayoría de las iniciativas operaron bajo los principios de la *teoría efectual* (Sarasvathy, 2014), donde la oportunidad emerge de la articulación de recursos vinculares —redes personales, saberes previos— más que de la identificación de mercados objetivos.

Se identificaron dos tipologías predominantes en los perfiles emprendedores. La primera, denominada oficio expandido, agrupa a diseñadores que integran saberes técnicos, artesanales y productivos en escalas locales, con el objetivo de sistematizar y profesionalizar prácticas preexistentes mediante el diseño, como se observa en los casos de Metalúrgica Mangini y Cross Molinos. La segunda tipología, designada bajo el neologismo di-nfluencers, refiere a la hibridación entre el diseñador-emprendedor y el influencer digital, donde la narrativa del proceso creativo y la construcción de comunidad en redes sociales constituyen ejes centrales de valor, tal como ejemplifican Las Pulpas y E2design. Respecto a los modelos de negocio, se halló una paradoja fundamental: si bien se constató una ausencia generalizada de planificación explícita y formalizada —por ejemplo, mediante herramientas como CANVAS—, todos los casos construyeron un marco cultural sólido —misión, visión, valores— como base de su identidad emprendedora. Los diseñadores reconocen debilidades estructurales en sus proyectos —escalabilidad, gestión comercial—, pero en muchos casos las asumen como parte de una estrategia deliberada de preservación de la singularidad y el control creativo. Esta lógica, englobada bajo la estrategia del *vamos viendo*, privilegia la innovación contextual —irrepetible en tiempo y espacio— sobre la escalabilidad convencional.

## Discusión

Los hallazgos de esta investigación dialogan críticamente con la literatura existente. La confirmación del predominio de la lógica efectual corrobora que el emprendimiento en diseño se aleja de los modelos lineales predominantes en la literatura vinculada a los negocios y la administración, anclándose en la biografía y los recursos disponibles del diseñador. Esto resuena con la idea de Manzini (2015) sobre el diseño como una actividad que se despliega en escenarios de recursos limitados.

La noción de *cultura discursiva* sintetizada en la [Figura 3], emerge como un aporte significativo para superar la grieta empresario-diseñador. Lejos de ser un impedimento, la fuerte identidad proyectual de los egresados de la FdA-UNLP se convierte en el sustrato para construir emprendimientos con un *ethos* distintivo. Esto cuestiona los postulados que ven en la formación en diseño una mera barrera para la gestión, proponiendo que esta formación es la base de una soberanía proyectual que permite negociar la autonomía creativa frente a las lógicas mercantiles. El rechazo a la escalabilidad ilimitada y la estrategia del vamos viendo pueden interpretarse, entonces, no como fallas de gestión, sino como actos políticos de reivindicación disciplinar, en sintonía con lo que Richard Buchanan (1992) denominaba el diseño como «forma de acción».



Figura 3.  
Cultura discursiva y soberanía proyectual. Esquema gráfico que involucra las unidades de análisis propias del Diseño Industrial. Fuente. Elaboración propia a partir de D'Amico (2024)

Frente a estudios que destacan las carencias formativas en gestión, esta investigación sugiere que el verdadero desafío no reside únicamente en incorporar contenidos empresariales, sino en integrar la *función sistémica* del diseño y el *meta-diseño* —la capacidad de diseñar los sistemas y modelos desde los cuales se diseña— en el núcleo duro de la formación. Esto implica repensar los indicadores de éxito emprendedor en disciplinas creativas, que suelen importarse acriticamente de otros campos, y construir nuevos imaginarios profesionales que valoren la sostenibilidad cultural y la incidencia contextual por sobre el crecimiento exponencial.

El rol de la universidad también es objeto de revisión. La FdA-UNLP opera como una incubadora informal a través de vínculos de proximidad profesor-alumno, lo que constituye un valor inherente a su escala humana. Sin embargo, esta dinámica no sistematizada obliga a los egresados a buscar apoyo en agentes externos. Se sugiere, por tanto, potenciar el rol de la universidad como articuladora de ecosistemas locales, favoreciendo dinámicas de proximidad relacional basadas en la confianza y la reciprocidad, más allá del utilitarismo economista de los modelos de emprendedorismo hegemónicos.

## Conclusiones

Esta investigación revela que el diseño industrial emprendedor entre los egresados de la FdA-UNLP constituye una práctica profundamente biográfica, donde proyecto vital y emprendimiento se funden en una narrativa existencial. El trabajo autoorganizado opera como espacio de expresión subjetiva y *segunda carrera*, marcando una transición crucial entre la inserción laboral y el desempeño en sectores de interés personal.

A nivel del diseñador emprendedor, se confirma que el emprendimiento es asumido como rasgo inherente a la cultura del diseño. No obstante, persiste una paradoja: mientras los egresados demuestran competencia metodológica para resolver problemas complejos, encuentran dificultades para trasladar esa lógica al ámbito económico-comercial.

Emerge una nueva cultura discursiva caracterizada por: un desplazamiento hacia la narrativa del objeto y la configuración de discursos —capacidad relatora—; la búsqueda de una *soberanía proyectual* (D'Amico y Correa, 2025) como herramienta de autonomía (D'Amico y Correa, 2025); una exigencia de coherencia ética y ambiental; y el cuestionamiento del paradigma moderno del diseño.

Contrario a la hipótesis inicial, el enfoque objeto-céntrico de la FdA-UNLP no desalienta directamente el emprendimiento. Sin embargo, se identificaron agentes inhibidores de la intención emprendedora: la promoción de una «excelencia inalcanzable», la dificultad para delegar, escenarios proyectuales desvinculados de contextos reales y una falta de validación experiencial, lo que genera un «miedo al hacer».

Respecto a los emprendimientos, estos operan bajo los principios de la teoría efectual: la oportunidad emerge de recursos vinculados más que de planes estructurados. Se identificaron dos tipologías: el oficio expandido —integración de saberes técnicos y artesanales— y los di-nfluencers —hibridación con el influencer digital—. Los modelos de negocio presentan paradojas: ausencia de planificación formal, pero con un marco cultural sólido —misión, visión, valores—. Los diseñadores rechazan la escalabilidad convencional, privilegiando la innovación contextual y una estrategia deliberada de vamos viendo para preservar la singularidad y el control creativo. El emprendimiento se revela entonces como una práctica política de re-significación económica y política.

En el nivel del ecosistema emprendedor, se evidencia la heterogeneidad de vocaciones territoriales y productivas en la provincia de Buenos Aires. Los diseñadores actúan como agentes que «señalan espacios de valor» desatendidos, y, además, asumen un rol catalizador al retornar a sus «lugares de vida» (Sforzi, 2007; 2015) luego de finalizar su instancia formativa. Adquieren así, la función de portavoces de los usuarios, humanizando los proyectos e interpretando imaginarios territoriales para innovaciones contextuales.

Teóricamente, se cuestiona el enfoque adaptativo tradicional —producir lo que pide el mercado—, proponiendo el modelo de la tríada emprendedora que concibe los ecosistemas como sistemas complejos co-construidos, donde el diseño opera de modo participativo y transformador.

En síntesis, la verdadera innovación reside en la capacidad de tejer «políticas de lo cotidiano» (Manzini, 2019) que humanicen las tramas socioproductivas y diseñar en la proximidad. Esto exige repensar los indicadores de éxito en disciplinas creativas y reafirmar el rol de la universidad como articuladora de ecosistemas locales basados en la especificidad territorial y la reciprocidad.

## Referencias

Avanessian, A. (2021). *Meta-futuros. Perspectivas especulativas para el mundo que viene*. Holobionte.

Best, K. (2010). *The fundamentals of design management*. Bloomsbury Publishing

Bonsiepe, G. (2017). *Diseño ¿Disciplina social y utópica?* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OArwPWQsGok>

Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21.

D'Amico, E. (2024). *Diseño industrial y cultura discursiva: iniciativas emprendedoras de egresados/as de la Universidad Nacional de La Plata en el ecosistema bonaerense (2009-2019)* (Doctorado en Artes). Universidad Nacional de La Plata. <https://doi.org/10.35537/10915/173059>

D'Amico, E., Correa, M. E. (2025). Diseño industrial emprendedor: en busca de la soberanía proyectual. *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*, (275). <https://doi.org/10.18682/cdc.vi275.12604>

Erbes A, Girándola S. (2019). *Estructura productiva y dinámica empresarial en la provincia de Buenos Aires*. CEPAL.

Galán, M. B. (2011). *Diseño, Proyecto y Desarrollo: Miradas del período 2007-2010 en Argentina y Latinoamérica\**. Wolkowicz Editores.

Ingold, T. (2021). *Being alive: Essays on movement, knowledge and description*. Routledge.

Manzini, E. (2015). *Cuando todos diseñan: Una introducción al diseño para la innovación social*. Experimenta.

Manzini, E. (2019). *Politics of the Everyday*. Bloomsbury Visual Arts.

McIntyre, J. R., & Roche, M. (1999). University education for entrepreneurs in the United States: a critical and retrospective analysis of trends in the 1990s. Center for International Business Education and Research, Georgia Institute of Technology, Working Paper Series, 99/00-021.

Margolin, V. (2002). *The politics of the artificial: Essays on design and design studies*. University of Chicago Press.

Montero, L. (2020). *El diseño de nosotros mismos: una lectura filosófica del diseño*. Experimenta.

Sarasvathy, S. D. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93.

Sforzi, F. (2007). Del distrito industrial al desarrollo local. En R. Rosales Ortega (Ed.), *Desarrollo local: Teoría y prácticas socioterritoriales* (pp. 27-50). Miguel Ángel Porrúa.

Sforzi, Fabio. (2015). Rethinking the Industrial District: 35 Years Later. *Investigaciones Regionales*, 32, 11-29.

Sierra, M. S. (2018). Horizontes disciplinares del Diseño Industrial: Trayectorias laborales de profesionales egresados de la Universidad Nacional de La Plata (2001-2017) [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de La Plata.  
<https://doi.org/10.35537/10915/68930>

Sosa Compeán, L. B. (2017). *Diseño basado en sistemas complejos*. UANL-Labyrinthos editores.

Urteaga, E. (2011). Sociología de las profesiones: una teoría de la complejidad. *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, (18), 169-198.