

DISEÑO INDUSTRIAL Y CULTURA DISCURSIVA

Iniciativas emprendedoras de egresados/as de la Universidad Nacional de La Plata en el ecosistema bonaerense (2009-2019)

TESIS - DOCTORADO EN ARTES

Doctorando: Dis. Ind. Enrique D'Amico

Director: Dr. Federico Del Giorgio Solfa

Co-directora: Dra. María Eugenia Correa

Julio, 2024



Tesis Doctoral

**Diseño industrial y cultura discursiva: iniciativas
empreendedoras de egresados/as de la Universidad
Nacional de La Plata en el ecosistema bonaerense
(2009-2019)**

*Industrial design and discursive culture: entrepreneurial initiatives of National University
of La Plata graduates within the Buenos Aires Province ecosystem*

*Desenho industrial e cultura discursiva: iniciativas empreendedoras de graduados da
Universidade Nacional de La Plata no ecossistema de Buenos Aires (2009-2019)*

Doctorando: Dis. Ind. Enrique D'Amico

Director: Dr. Federico Del Giorgio Solfa

Co-directora: Dra. María Eugenia Correa

Universidad Nacional de La Plata | Facultad de Artes

Doctorado en Artes | Orientación: Diseño

Año 2024

Todos los problemas del diseño convergen, finalmente,
en un único gran problema: diseñar para la vida.

László Moholy-Nagy

Índice

Nómina de abreviaturas utilizadas	9
Resumen de la tesis	10
Resumen.....	10
Abstract.....	10
Resumo.....	11
Agradecimientos	12
Dedicatoria	13
Aclaración preliminar	14
Parte 1. Planteamiento del problema	15
Capítulo 1. Introducción	15
Contextualización.....	15
Delimitación del tema.....	19
Problema de la investigación.....	24
Objetivos.....	28
Hipótesis y supuestos.....	30
Propósito de la tesis.....	31
Relevancia.....	31
Capítulo 2. Estado de la cuestión	33
Antecedentes.....	33
Capítulo 3. Marco teórico	46
Acerca del Diseño Industrial	46
El diseño como cultura y como práctica.....	46
Acerca de los aspectos culturales: cómo (se) piensa el diseño	48
La cultura del diseño.....	48
La cultura del emprendedorismo.....	50
El choque cultural.....	52

Acerca de los aspectos discursivos: cómo acciona el diseño	55
La noción de discurso.....	55
Discursive design (diseño discursivo)	56
De la oportunidad latente a la oportunidad construida.....	56
El “diseñador de problemas” y la invención situada.....	59
Hacia la noción integrada de cultura discursiva del diseño	60
El concepto de cultura discursiva.....	60
La función sistémica del producto como nexo coordinante.....	63
La intención emprendedora frente al “miedo al hacer”	64
Las iniciativas emprendedoras: del problema a la acción.....	66
Un enfoque singular del diseño emprendedor	66
Diseñar como proyecto de vida.....	66
El diseñador como “realizador de proyectos”.....	69
El diseñador como “empreendedor interno”.....	70
El diseño lento.....	71
El “reciclaje emprendedor”.....	73
El mapa no es el territorio	73
Ecosistema como modelo de innovación y espacio de interacción.....	74
Elementos constitutivos del ecosistema emprendedor.....	74
Dinámicas de interacción y resultados esperados del ecosistema emprendedor.....	75
Ecosistema como lugar de vida.....	77
Vocaciones territoriales.....	78
Diseñar: inteligencia en contexto.....	80
La singularidad territorial como ventaja competitiva.....	81
La triada emprendedora.....	83
Capítulo 4. Materiales y Método	85
Tipo de diseño y tipo de estudio.....	85
Recorte temporal.....	86
Recorte territorial: Ecosistema Emprendedor Bonaerense.....	87
Unidades y Dimensiones de análisis.....	88
Fuentes de Datos.....	94
Población y Muestra.....	95
Instrumentos de recolección de datos.....	97

Parte 2. Desarrollo general	99
Capítulo 5. Presentación de informantes clave	99
Informantes clave y entrevistas complementarias.....	99
Visión colectiva: repensar al ecosistema desde adentro.....	103
Emprender más allá y más acá de Palermo.....	104
Hacia una categorización de los emprendedores: oficios e <i>influencers</i>	105
Las nuevas generaciones del diseño emprendedor.....	108
La estrategia del “vamos viendo”.....	109
El emprendedorismo y las PyMES ¿Una cuestión de status?	110
La formación académica y el objeto-centrismo.....	112
¿Ser diseñador o ser empresario? Esa es la cuestión	115
Diseñar (se) desde el emprendimiento.....	117
Casos de estudio: iniciativas emprendedoras en busca de la voz propia	118
El oficio expandido: Horacio Mangini (Metalúrgica Mangini)	120
El oficio heredado y la experiencia de Bell-Man.....	120
El título universitario como valor diferencial.....	121
El inicio del emprendimiento propio.....	123
Modelo de negocios.....	126
Pueblo chico, prestigio grande.....	128
Conclusiones parciales del caso.....	129
Diseño para la pequeña escala: Eduardo Tierno (Cross Molinos)	133
De empleado a emprendedor	133
La oportunidad de negocio.....	138
Modelo de negocios.....	139
La estrategia del “prototipo financiado”.....	141
La influencia de la metodología LEAN.....	143
Emprender desde 9 de Julio.....	144
Conclusiones parciales del caso.....	146
Diseñador de pueblo: Eugenio Paz (E2Design)	149
Vivir del diseño y vivir el diseño.....	149
La función social del diseño.....	152
El que llega perfecto llega tarde.....	153
El diseño como oficio.....	153
El ghetto de los diseñadores platenses y la impronta autogestiva.....	155

Diseñador de pueblo y el elogio al diseñador mediocre.....	157
El diseñador como vehículo de la cultura proyectual.....	158
Infraestructura y estrategia colaborativa.....	160
Conclusiones parciales del caso.....	161
Di-nfluencers: Paz Rossi y Rosario Fuhr (Las Pulpas).....	165
Hágalo usted misma.....	165
Amigas socias.....	167
Enfoque comercial-productivo-industrial.....	168
Del Excel al mercado.....	170
Hacia la profesionalización del emprendimiento.....	172
Modelo de negocios pulpo.....	172
Comunidad pulpera y consumo emprendedor.....	174
Proceso de diseño: entre lo nuevo y lo conocido.....	177
Diseñadoras usuarias y consumidoras.....	179
Conclusiones parciales del caso.....	180
Emprendedor interno: Mariano Depino (RMB).....	186
Aclaración preliminar.....	186
Escenario PyME: Alambres Rumbos.....	186
Vinculación Bemol Industrial y RMB.....	187
Roles y aportes de Depino dentro de RMB.....	193
Diseño resiliente: la experiencia ante la COVID-19.....	197
Intraemprendimiento en primera persona.....	198
Volver a la metodología: el diseñador como especialista temporal.....	199
Emprender, un camino hacia la incertidumbre	201
La formación académica y los “autoengaños proyectuales”	202
Conclusiones parciales del caso	203
Diseño lento: Pedro Bargo y Carolina Panzone (Oso Estudio).....	207
Una coyuntura motivacional.....	207
Los modelos de rol y el emprendedorismo.....	208
La culpa no es del algoritmo.....	209
La ansiedad por diseñar y la identidad en construcción.....	210
El objeto centrado en la historia que cuenta.....	213
Redes sociales (de carne y hueso)	214
El sexto sentido del diseño: consumo conductual y reflexivo.....	215
Modelo de negocios híbrido.....	217
Ser parte de la cultura local: alianza con el Club Tri.....	223

Los proyectos como espacios de aprendizaje.....	225
Conclusiones parciales del caso	226
Diseño en deconstrucción: Rodrigo Mené Arcuri (Dip Estudio).....	229
Diseñar en argentino.....	229
Identidad material.....	230
Deconstrucción disciplinar: (Des) diseñar para poder emprender.....	233
¿Diseñar en serie o diseñar en serio?	235
Laboratorio de diseño y trabajo en red.....	237
El todo y la suma de las partes.....	241
Conclusiones parciales del caso	241
Diseñador de sí mismo: Mariano Briolotti (Fundación Innovamos Argentina).....	245
Emprendimiento como filosofía de vida.....	245
El paradigma del diseño de revista.....	246
Todólogos en contexto.....	248
“Saber-Hacer”.....	249
Fundación Innovamos Argentina.....	252
El diseño y la función pública.....	254
Conclusiones parciales del caso.....	257
Parte 3. Conclusiones.....	261
Capítulo 6. Conclusiones finales.....	261
Diseñador emprendedor.....	261
Emprendimiento basado en diseño.....	268
Ecosistema emprendedor.....	270
Comentarios finales.....	272
Capítulo 7. Referencias.....	273
Bibliografía.....	273
Capítulo 8. Anexos.....	286
Antecedentes profesionales de los Informantes clave y entrevistados complementarios.....	286
Índice de figuras.....	294
Índice de tablas.....	295

Nómina de abreviaturas utilizadas

3D 3 dimensiones
Arq. Arquitecto/Arquitecta
ANR Aporte No Reembolsable
BID Banco Interamericano de Desarrollo
CAF Corporación Andina de Fomento
CD Cultura del Diseño
CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIC Comisión de Investigaciones Científicas
CIDI Centro de Investigación en Diseño Industrial de Productos Complejos
CMD Centro Metropolitano de Diseño
Dis. Ind. Diseñador/Diseñadora Industrial
Dr. Doctor
Dra. Doctora
EE Ecosistema emprendedor
EEB Ecosistema emprendedor bonaerense
FADU Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (Universidad de Buenos Aires)
FAN Fundación Argentina de Nanotecnología
FAUD Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño (Universidad Nacional de Mar del Plata)
FCE Facultad de Ciencias Económicas
FdA Facultad de Artes
GEM Global Entrepreneurship Monitor
GRADI Grado en Diseño Industrial
I+D Investigación y Desarrollo
Ing. Ingeniero
INTA Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
INTI Instituto Nacional de Tecnología Industrial
LIDDI Laboratorio de Investigación y Desarrollo de Diseño Industrial
Mgr. Magister
PBA Provincia de Buenos Aires
PRODEM Programa de Desarrollo Emprendedor
Prof. Profesor
PyMES Pequeñas y Medianas Empresas
SAE Secretaría de Asuntos Estudiantiles
UBA Universidad de Buenos Aires
UNAHUR Universidad Nacional de Hurlingham
UNGS Universidad Nacional General Sarmiento
UNLP Universidad Nacional de La Plata
UNQ Universidad Nacional de Quilmes
UNR Universidad Nacional de Rosario
UTN Universidad Tecnológica Nacional
ONG Organizaciones no gubernamentales

Créditos de imagen de tapa: Cortesía de Oso Estudio
Corrección de texto: Esp. Analía Verónica Pinto (FPyCS-UNLP)

Resumen de la tesis

Resumen

Al emprender desde el diseño industrial, se entrelazan y confrontan dos culturas distintas: la del diseño y la empresarial. Por ello, este estudio de caso múltiple se propuso analizar en profundidad los discursos empleados y la percepción de los diseñadores industriales respecto a su rol emprendedor. Se enfocó específicamente en ocho iniciativas emprendedoras desarrolladas entre 2009 y 2019 por egresados de la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de La Plata, dentro del ecosistema emprendedor bonaerense. Metodológicamente, el trabajo se estructuró a partir de una tríada emprendedora compuesta por el emprendedor, su emprendimiento y el ecosistema en el que se desarrollan. Se llevaron a cabo veintiocho entrevistas semiestructuradas con diseñadores y otros informantes clave, lo que permitió reconstruir detalladamente los procesos emprendedores. Estos relatos no solo exploraron la dinámica del trabajo autoorganizado, sino también su influencia en los proyectos de vida personales de los emprendedores y las diferentes culturas discursivas presentes en esta comunidad profesional.

Palabras clave: Cultura discursiva, diseño industrial, ecosistema emprendedor, Provincia de Buenos Aires, Facultad de Artes – Universidad Nacional de La Plata

Abstract

In industrial design entrepreneurship, two different cultures intertwine and confront each other: the design culture and the business culture. Therefore, this multiple case study set out to analyze in depth the discourses used and the perception of industrial designers regarding their entrepreneurial role. It specifically focused on eight entrepreneurial initiatives developed between 2009 and 2019 by graduates of the Faculty of Arts at National University of La Plata, within the entrepreneurial ecosystem of Buenos Aires Province. Methodologically, the study was structured around an entrepreneurial triad consisting of the entrepreneur, their venture, and the ecosystem in which they operate. Twenty-eight semi-structured interviews were conducted with designers and other key informants, which allowed for a detailed reconstruction of the entrepreneurial processes. These accounts explored not only the dynamics of self-organized work but also its

influence on the entrepreneurs' personal life projects and the different discursive cultures present in this professional community.

Keywords: Discursive culture, Industrial design, entrepreneurial ecosystem, Buenos Aires Province, Faculty of Arts - National University of La Plata

Resumo

Venturar-se no mundo do empreendedorismo em design industrial envolve a complexa interação e potencial atrito entre duas culturas distintas: o mundo do design e o mundo dos negócios. Este estudo de caso múltiplo aprofunda-se em uma análise dos discursos utilizados e das percepções dos designers industriais em relação aos seus papéis empreendedores. O estudo enfoca especificamente oito iniciativas empreendedoras desenvolvidas entre 2009 e 2019 por egressos da Faculdade de Artes da Universidade Nacional de La Plata, no ecossistema empreendedor de Buenos Aires. Metodologicamente, o trabalho se estrutura em torno de uma tríade empreendedora composta pelo empreendedor, seu empreendimento e o ecossistema em que se desenvolvem. Vinte e oito entrevistas semiestruturadas foram realizadas com designers e outros informantes-chave, permitindo uma reconstrução detalhada dos processos empreendedores. Essas narrativas exploraram não apenas a dinâmica do trabalho auto-organizado, mas também sua influência nos projetos de vida pessoais dos empreendedores e nas diversas culturas discursivas presentes nesta comunidade profissional.

Palavras-chave: Empreendedorismo em design industrial, cultura de design, cultura empresarial, discursos, narrativas empreendedoras, trabalho auto-organizado, ecossistema empreendedor de Buenos Aires.

Agradecimientos

Este trabajo es resultado de un proceso colectivo y la expresión de un deseo personal por contar lo que hacemos los diseñadores industriales. En ese camino de búsqueda –como suele ocurrir– encontré otra cosa. Aparecieron muchas personas e instituciones (conformadas por personas) que hicieron posible que este proyecto fuera sostenible y para ellos van mis sinceros agradecimientos:

A la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires, por financiar económicamente mi etapa de formación doctoral, sin la cual hubiera sido imposible llevar a cabo esta investigación. A mi director, Dr. Federico Del Giorgio Solfa por motivarme a investigar y mi co-directora, Dra. María Eugenia Correa por sus lecturas atentas y por permitirme tomar distancia durante el proceso de escritura. Agradezco a mi esposa Paula y mi hijo Mateo por el tiempo, el amor y el apoyo permanente, a mis padres que hicieron posible que, tanto mis hermanos como yo, estudiemos en la Universidad Nacional de La Plata, culminando así un ciclo completo de formación dentro de estos espacios formativos públicos, gratuitos y de calidad. A la Facultad de Artes y a los docentes del doctorado: Lucía Wood, Roxana Ynoub, Mario Oporto, Natalia Tacceta, Daniel Belinche, Sylvia Valdés, Oscar Quiroga y Pilar Calveiro. A todos los entrevistados e informantes clave por abrirse a contar sus historias, de manera sincera y sin ocultar los “lados B” que tiene diseñar en Argentina. A mis amigos, a Liliana Vazzano por darme herramientas para disfrutar el proceso. A la comunidad de Diseño en Frases por formar parte de esta tesis colectiva. A todos los autores y autoras que cité y que me permitieron subirme en sus hombros para mirar más lejos.

Dedicatoria

A mi papá.

Aclaración preliminar

He tomado la decisión de escribir este trabajo de investigación articulando dos modos de escritura. En algunos pasajes, optaré por escribir en primera persona del singular, en busca de lo que Vilém Flusser (1998) definió como un “estilo vivo” de escritura. Es decir, un estilo propio, más espontáneo y —si se quiere— personal, que el llamado “estilo académico”. Este último, según el filósofo checo-brasileño, es el resultado de un esfuerzo de traducción de un primer pensamiento a un segundo pensamiento (*second thought*). Apoyado en la premisa flusseriana de que “el estilo dará forma al trabajo”, adopté este tipo de escritura más espontánea y ensayística. Esta tesis aborda temas con alta carga subjetiva y experiencial, a partir de los cuales fue posible restituir verbalmente las percepciones que tienen los diseñadores industriales en torno a su trayectoria emprendedora. Adicionalmente, el hecho de haber transitado el proceso emprendedor en primera persona me estimula a elegir este estilo narrativo que, espero, refleje las experiencias compartidas por los entrevistados. Por último, el uso de un lenguaje no sexista e inclusivo es una de las preocupaciones de quienes concebimos este material. Sin embargo, con el fin de evitar la sobrecarga gramatical que requiere utilizar en castellano "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por usar el genérico masculino. Aclaramos que en todas las menciones en tal género se representan siempre a mujeres y varones.

Parte 1. Planteamiento del problema

Capítulo 1. Introducción

Contextualización

Este trabajo de investigación forma parte de un proceso iniciado en el año 2019 con la adjudicación de una Beca Doctoral otorgada por la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC-PBA). Por ello, se comprende esta institución como su contexto inmediato de desarrollo. El apoyo económico brindado hizo posible llevar adelante esta investigación y, al mismo tiempo, funcionó como marco de referencia territorial e institucional para establecer el recorte espacial de la investigación y determinar al ecosistema emprendedor bonaerense (EEB) como espacio de análisis.

El lugar donde se llevaron a cabo las tareas de investigación fue el Laboratorio de Investigación y Desarrollo del Diseño Industrial (LIDDI), dependiente del Departamento de Diseño Industrial de la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de La Plata (FdA-UNLP), bajo la dirección del Dr. Federico Del Giorgio Solfa. El plan de trabajo original de la beca llevaba por título: “El ecosistema emprendedor en la provincia de Buenos Aires. La incorporación del diseño industrial como agente estratégico de innovación”, y se sustentaba en la convicción del potencial que tenía (y sigue teniendo) el Diseño Industrial para asumir un rol articulador en escenarios emprendedores con múltiples actores diversos.

Al mismo tiempo, el ejercicio de la docencia como Jefe de Trabajos Prácticos en la materia Tecnología de Diseño Industrial 2 A (FdA-UNLP) y Práctica Profesional II, correspondiente al último año de la Tecnicatura Superior en Diseño Industrial del Instituto Tecnológico Beltrán (Avellaneda), sumado al hecho de haber llevado adelante un emprendimiento de diseño junto a un colega que hoy integra uno de los casos de estudio de esta tesis, representaban motivaciones claras para abordar este tema. Estos aspectos también exacerbaban mi deseo de tender puentes entre el campo disciplinar y el de la práctica profesional. Estos espacios, el disciplinario y el profesional, suelen navegar por caminos paralelos y en ese *gap* que las separa, anidan muchas de las tensiones que, a mi entender, complejizan el proceso de inserción laboral de los diseñadores industriales. Por ello, consideré que retroalimentarlos mutuamente y objetivar las experiencias que transité como emprendedor en primera persona,

representaba una manera de traducirlas a un lenguaje transferible a otros diseñadores con intención de emprender en el campo del Diseño Industrial.

En esa etapa emprendedora, junto a mi socio, Mariano Depino, nos vinculamos de manera activa con instituciones y actores del EEB, y posteriormente a nivel nacional, a partir de dos experiencias puntuales. En una primera instancia, con la incubación del emprendimiento (Bemol Industrial) en [Usina de Ideas](#), una red de trabajo colaborativo e interdisciplinario para el desarrollo emprendedor universitario de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE-UNLP). Esto nos permitió establecer redes interpersonales, adquirir capacidades emprendedoras y herramientas que profesionalizaron nuestra práctica. La segunda experiencia de vinculación fue con la Incubadora Hypatia, que funcionaba en la sede de la Unión Industrial del Gran La Plata. Desde allí, recibimos el apoyo para aplicar a un Fondo Semilla, que resultó aprobado y otorgado por el entonces Ministerio de Desarrollo Productivo de Argentina. Esto fue fundamental para apalancar económicamente el proyecto. Ambas experiencias nos interpelaron subjetivamente, fortalecieron nuestro espíritu emprendedor y ampliaron el modo de percibirnos como emprendedores, además de diseñadores industriales. Se volvió evidente en mí la cuestión de ser diseñador y ser emprendedor como dimensiones que trascendían la esfera laboral e impregnaban mi vida cotidiana, los hábitos y la manera de percibir y actuar en el mundo.

En base a esto, desde esa instancia iniciática, me interesó investigar sobre la vinculación existente entre los emprendimientos y los proyectos de vida de los sujetos que los llevan adelante, como así también la manera en que la Cultura del Diseño y la Cultura Emprendedora se entretajan en la práctica profesional estableciendo puntos de contacto claros, pero también tensiones que obstaculizan el quehacer de los diseñadores. Durante ese proceso, como investigador, trabajé en diversas publicaciones y actividades vinculadas a indagar en torno a los aspectos constitutivos del EE, sus dinámicas y las contribuciones del Diseño Industrial para generar la innovación dentro de este entramado complejo. Los trabajos se encuentran publicados en revistas y eventos científicos y están disponibles en el [Repositorio Digital de la CIC-PBA](#). De esta serie de publicaciones, me interesa poner atención específicamente en una de las primeras, titulada: "Innovación tecnológica basada en el diseño y desarrollo de nuevos productos" (2016), que escribimos junto al Ing. Carlos Feiguin antes de la obtención de la beca doctoral. Este trabajo fue presentado y publicado en el XVI SEPROSUL - Simposio de Ingeniería de la Producción. Allí, ensayamos el enfoque

metodológico que fue aplicado para llevar adelante esta investigación doctoral. El punto de partida fue el análisis de un caso de innovación tecnológica llevado a cabo por el Dis. Ind. Ángel Argüero (FdA-UNLP) para el desarrollo de las butacas rotomoldeadas para el Estadio Único (actual Diego Armando Maradona) de la ciudad de La Plata en el año 2011. De esta experiencia, destacamos el rol estratégico del diseñador industrial como agente detonante de una iniciativa emprendedora que culminó en un proceso de innovación tecnológica. Nos centramos en analizar lo que denominamos en ese artículo “la biografía del objeto”, es decir, todo el camino recorrido por el producto, desde la idea hasta su concreción final. Además, el caso reviste importancia debido a que Argüero, aparte de ser emprendedor, es el profesor titular del Seminario de Gestión Empresarial de la carrera de Diseño Industrial (FDA-UNLP). Por este motivo, fue entrevistado en calidad de informante clave para este trabajo de investigación.

Otro de los sucesos relevantes que dieron forma a esta investigación se produjo en el contexto del aislamiento social preventivo y obligatorio por COVID-19. En ese momento, surgieron diversos espacios, principalmente virtuales, que demostraban una predisposición al diálogo por parte de los diseñadores industriales argentinos, muchos de ellos emprendedores. Estos profesionales compartieron allí sus experiencias y trayectorias en diversas entrevistas, conversatorios, y demás espacios virtuales. Estas iniciativas visibilizaron aspectos de la práctica cotidiana del Diseño Industrial que conforman nuestra cultura disciplinar, y que, con frecuencia, son omitidos o abordados superficialmente como factores accesorios.

Al advertir la riqueza que, en mi opinión, tenían esos nuevos espacios como fuente de información tácita, puse en marcha un espacio virtual en la plataforma Instagram, llamado [Diseño en Frases](#), que sirve como lugar de reflexión y difusión del diseño nacional. A su vez, este espacio me permitió tejer redes interpersonales entre colegas de Argentina y Latinoamérica, y colaborar en la elaboración de muchos de los planteamientos, enfoques e ideas que se reúnen en este trabajo de investigación.

Esta experiencia, realizada en simultáneo con la cursada del Doctorado en Artes, me permitió llevar adelante una serie de “entrevistas piloto”¹ a emprendedores en diseño y otros actores vinculados al EEB. También me permitió iniciar un proceso de “bola de

¹ Entre los entrevistados se encuentran: Pablo Jeifetz (Ají Diseño); Sabrina Vasulka y Nahuel Herrando (Sav Ceramics); Nicolas Grosny (Darto); Bernardo Villares Had (MABB); Analía Cervini (Total Tool BA); Juan Proserpi (Proserpi Industrial); Víctor Jablonka (asesor independiente) y Martín Esteban Gutiérrez.

nieve” que me vinculó con actores a los que hubiera sido difícil acceder de otra manera. Estas conversaciones fueron útiles para preseleccionar casos de estudio potenciales y recolectar conceptos emergentes que ayudaron a sustentar el enfoque de la investigación y confirmar la relevancia del tema. Al mismo tiempo, evidenciaron la importancia de sumar las voces en primera persona de estos sujetos, que son quienes mantienen en funcionamiento el ecosistema emprendedor y vehiculizan su cultura. Las entrevistas mencionadas se agruparon en un libro de descarga gratuita, publicado en 2021, bajo el título [Relatos sobre el Diseño Industrial – Vol. I](#). Esta iniciativa logró continuarse con el apoyo de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la FDA-UNLP, la cual, a partir del sistema de Subsidio para Jóvenes Investigadores 2022, otorgó los fondos para la edición digital del segundo volumen.

En relación con la contextualización de manera más amplia, al iniciar la investigación había señales claras que, a mi entender, le daban relevancia y vigencia a la cuestión del emprendedorismo como imperativo laboral contemporáneo. Este hecho también se hizo presente en el campo del Diseño.

En primer lugar, en la primera década del segundo milenio, las corrientes teóricas que sostenían la perspectiva cada vez más sistémica y polifónica del Diseño eran coincidentes con el establecimiento de los ecosistemas emprendedores como los modelos de innovación predominantes de la actualidad. En términos institucionales, la figura del emprendedor cobraba más relevancia en la agenda política y en el imaginario social. En 2017 se había sancionado la Ley de Emprendedores, la cual buscaba generar instrumentos para promover “el desarrollo de capital emprendedor considerando la presencia geográfica de la actividad emprendedora en todas las provincias del país, de modo de fomentar el desarrollo local de las distintas actividades productivas” (Art. 1, Ley 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor). Un año después, se incorporaría la categoría Inventores y Emprendedores en la edición del concurso dedicado a la innovación, INNOVAR 2018. Esta fue otra señal que indicaba la consolidación de este sujeto productivo.

Finalmente, se observó un interés manifiesto desde distintas instituciones provinciales por caracterizar y poner en valor la identidad bonaerense (Rougier, 2023; Kicillof *et al.*, 2019). Esto también se pudo visibilizar en la institución marco del desarrollo de esta investigación, la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC), cuyo objetivo principal remite a “capacitar profesionales y desarrollar investigación científica y

tecnológica para generar conocimiento y soluciones concretas para los bonaerenses” (CIC, 2024).

Delimitación del tema

Como se anticipó en el apartado anterior, el emprendedorismo ha adquirido una centralidad a nivel mundial y, en particular en Argentina, durante las últimas décadas. Sin embargo, este trabajo se enfocará en analizar este fenómeno desde el campo del Diseño Industrial, considerando un contexto sociocultural y económico que otorga relevancia a la temática abordada.

Diversos autores (Minniti, 2012; Borges, 2017; Ascuntar Rivera & Ayala Gallardo, 2021) sostienen que nos encontramos ante un cambio de paradigma, desde el capitalismo administrativo al capitalismo emprendedor. Este implica transformaciones en la manera de pensar y hacer las cosas, particularmente en la forma de concebir al emprendedor como un nuevo sujeto laboral en el escenario posindustrial.

En su obra *El nuevo espíritu del capitalismo* (Boltansky & Chiapello, 2010), los sociólogos caracterizan esta transición e identifican tres momentos del capitalismo en relación con la figura del emprendedor. El primer espíritu involucra la imagen del burgués emprendedor; el segundo, de corte industrialista, surgido en el siglo XX, hacía referencia al gerente asalariado de las empresas; y el tercero, presente en la actualidad, involucra el espíritu capitalista que valora la flexibilidad, la autoexpresión y la adaptabilidad, rasgos inherentes a los estereotipos del emprendedor contemporáneo.

Asimismo, la relación entre el emprendimiento, la generación de empleo, la innovación y, por ende, el desarrollo económico (Acs, Audretsch, Braunerhjelm & Carlsson, 2012; Carree & Thurik, 2010) despertó el interés por el desarrollo de políticas públicas que buscaban establecer a los ecosistemas emprendedores como el nuevo modelo de innovación predominante.

En el ámbito educativo, las universidades, como espacios de formación profesional, también han comenzado a interesarse en el tema (Oliveras, 2015; López & Bergomi, 2014). Tal como se ha delineado en los párrafos anteriores, la cuestión del emprendimiento se ha hecho presente en los ámbitos socioeconómico, político y cultural, permeando la vida cotidiana de las personas.

En lo que respecta a esta investigación, si bien este tema resulta novedoso en el ámbito académico (Kantis *et al.*, 2002; Oliveras, 2015), no es ajeno al campo del saber que nos compete, ya que el Diseño Industrial es una profesión con un perfil emprendedor y cuyos profesionales muestran preferencia por la práctica autogestionada (Julier, 2010; Campi, 2020; Correa, 2015). En el mercado laboral actual a nivel mundial, este perfil se caracteriza por la transformación del sujeto del trabajo, quien, a través de la acumulación de capacidades autoorganizadas, actúa como emprendedor (Bonsiepe, 2013).

En el caso de los diseñadores industriales argentinos, esta figura adquiere especial relevancia investigativa si consideramos que, tal como señala Rodrigo Ramírez, director técnico del Centro de I+D en Diseño Industrial del INTI, “no es novedad que la modalidad de empleo preferida y más habitual entre los diseñadores sea el trabajo independiente, en muchos casos combinado con trabajos en relación de dependencia” (Ramírez, 2018, p. 28). Además, agrega que “como resultado de las políticas económicas de desindustrialización implementadas desde 1976 y con mayor fuerza en la década de 1990, un alto porcentaje de los diseñadores industriales fueron formados con una fuerte impronta emprendedora como única estrategia de inserción profesional” (Ibídem, p. 28).

Si retomamos la idea de sujeto autoorganizado expuesta por Gui Bonsiepe este enfoque encuentra antecedentes en el planteamiento de Michel Foucault (2008, p. 271), quien concibe al emprendedor como un “empresario de sí mismo”. Este planteamiento se enmarca en las ideas neoliberales, la noción de gubernamentalidad y los discursos, prácticas, técnicas, interacciones y objetos que conforman las llamadas tecnologías del yo. Según Foucault:

Las tecnologías del yo son técnicas que le permiten a los individuos efectuar, por cuenta propia o con la ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conducta, o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismos con el fin de alcanzar cierto estado de felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad (2008, p. 48).

Además, el sujeto emprendedor establece “una forma de relación consigo mismo, con el tiempo, con el entorno, con su futuro, con la familia, con su pareja, sus seguros y su jubilación, se convierte en una suerte de empresa permanente y múltiple”

(p. 277). En este sentido, se destaca un aspecto que se profundizará en esta tesis: la relación entre la práctica emprendedora y los proyectos de vida de quienes la llevan a cabo. Se explorará cómo el emprendimiento se integra en la vida cotidiana en diferentes contextos.

Existe un consenso sobre el hecho de que convertirse en emprendedor es una elección de vida (Pallares *et al.*, 2005; Bernatene *et al.*, 2009) que implica el desafío de desempeñar simultáneamente el “doble rol” de diseñador y empresario (Kogan, citado por Cambariere, 2003, p. 5). Asumir este rol demanda la articulación de aspectos intrínsecos del sujeto que decide emprender, y extrínsecos, determinados por el contexto específico. Al mismo tiempo, emprender desde el diseño implica asumir una visión estratégica que le permite al diseñador/emprendedor pensar más allá del producto y atender a todas las dimensiones de los modelos de negocio que estructuran su emprendimiento (Reyes Fabela, 2018; Cervini & Becerra, 2005).

A los fines de esta tesis, resulta crucial identificar el funcionamiento del “doble rol” en la manera de pensar(se) por parte de los diseñadores egresados de la FdA-UNLP como emprendedores. Esto implica recuperar los modos de diseñar empleados en sus iniciativas, lo que nos conduce a explorar un espacio de relaciones de tensión derivadas de la desarticulación entre la cultura del diseño y la cultura empresarial.

Conjuntamente, este abordaje nos permite caracterizar los modos en que estos profesionales interpretan y ejercen el emprendedorismo. Abordaremos cómo ponen en marcha iniciativas emprendedoras impulsadas por el diseño, poniendo de manifiesto sus valores, intereses y su manera de relacionarse con el territorio en diversas regiones de la provincia de Buenos Aires.

Para llevar a cabo esta investigación, la atención se centrará en lo que denominaremos aspectos culturales y discursivos que caracterizan la práctica emprendedora de los diseñadores egresados de la FdA-UNLP. Estos aspectos, en la práctica, integran la visión (cultura) y la acción estratégica (discurso) en un concepto que hemos denominado *cultura discursiva*. Esta noción será desarrollada en detalle en el marco teórico, pero, en términos generales, se propone integrar estas dos dimensiones propias de la práctica reflexiva del diseño.

En relación con los aspectos culturales, asumimos que el ejercicio del “doble rol” implica un desafío fundamentado en la articulación de dos matrices de significado con

características distintivas: la cultura emprendedora y la cultura del diseño, y que este proceso combinatorio puede generar tensiones entre ambas.

Sin ir más lejos, uno de los precursores del *design management*, anticipaba sobre este tema que “es una triste paradoja el que la profesión que (...) tiene más para ofrecer que ninguna otra al mundo de los negocios, sea la que peor se relaciona con él” (Gorb *et al.*, 1987, p. 1). Si bien han pasado más de tres décadas desde esta afirmación, autores reconocidos del campo del diseño como Norberto Chaves (2022) sostienen que la distancia entre ambos mundos sigue siendo una grieta que aún no termina de cerrarse. Esta tesis se propone, entonces, mirar a través de esa grieta para desentramar las dimensiones que hacen de esta problemática un fenómeno complejo, con la convicción de que toda paradoja es, justamente, un síntoma que expresa la ausencia de un conocimiento que pueda explicar sus diversas aristas.

En efecto, para abordar la dimensión cultural, concebida como los aspectos intangibles del ser y hacer diseño, nos valimos del concepto de *cultura del diseño* propuesto por Guy Julier (2010) en su obra homónima. A su vez, para analizar los métodos y pautas que guían la práctica de los diseñadores, nos basamos en la noción de discurso propuesta por Kees Dorst (2017). Ambas dimensiones serán desarrolladas con mayor detalle en el marco teórico.

Entendemos que, en un contexto como el actual, caracterizado por la expansión de las fronteras disciplinares del trabajo autoorganizado y el diseño industrial, y por el establecimiento de ecosistemas emprendedores como modelos de innovación predominantes (Mason & Brown, 2014; Lavandera & Seibel, 2019), los emprendedores se convierten en agentes protagónicos para lograr la innovación. Adicionalmente, en este escenario, los diseñadores independientes, debido al estrecho vínculo que establecen con el entorno en el que operan, ocupan un lugar estratégico dentro de este entramado (Campi, 2020; Margolin, 2006; Reyes Fabela, 2018). Por tal motivo, se considera relevante incorporar un enfoque que pondere al diseñador como un sujeto anclado en su contexto, que participa activamente en las dinámicas de interacción que se dan dentro del territorio en el cual decide emprender y llevar adelante su vida en un sentido más amplio.

Como veremos más adelante, se trata de entender a estos territorios desde la perspectiva de los “lugares de vida” en los cuales se establecen relaciones mediadas por fines y valores que no se circunscriben sólo a fines productivos y/o económicos

(Sforzi, 2007). Al mismo tiempo, la relevancia de esta temática crece si entendemos que, en términos de ecosistemas emprendedores, los estudios actuales ponen el foco en identificar y potenciar las singularidades de las diversas regiones geográficas en escalas cada vez más pequeñas para poner en valor los recursos y culturas propias de cada territorio (Federico *et al.*, 2020).

Consideramos necesario indagar en este aspecto dual de la problemática, en el cual, conjuntamente que la disciplina del diseño parece omnipresente, los territorios en los cuales opera se encuentran en una búsqueda constante de sus singularidades y su identidad productiva. Entonces, dado que tanto los aspectos culturales como discursivos del diseño son dinámicos y están condicionados por el contexto en el que se desarrollan (Bürdek, 1994; Manzini, 2015; Julier, 2022; Chiapponi, 2024), se vuelve necesario reflexionar de manera situada sobre los modos en que se ejerce el diseño industrial emprendedor por parte de los egresados de la Facultad de Diseño y Artes (FdA) de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) dentro del Espacio Económico Bonaerense (EEB), y analizar sus singularidades.

A partir de pensar al diseño como una práctica reflexiva con la capacidad de construir conocimientos teóricos y generales que parten de la propia práctica (Schön, 1998), se considera que el estudio de casos múltiples servirá para precisar estos rasgos culturales y discursivos. Adicionalmente, nos proponemos visibilizar iniciativas emprendedoras que representen lo que denominaremos “enfoques singulares” de la disciplina, que permitan dar cuenta del potencial estratégico de los diseñadores en el escenario local, e identificar las diversas maneras en las que el diseño industrial se manifiesta dentro del entramado productivo heterogéneo que ofrece la provincia de Buenos Aires (Rougier, 2023).

Aspiramos con esto a salir de la lógica de los análisis de “casos de éxito” que circulan culturalmente y construyen estereotipos propios de otros contextos socioeconómicos, cuyos criterios de valoración asocian de manera directa el éxito del emprendimiento con su desempeño económico. En consecuencia, se explorarán iniciativas emprendedoras que expresan formas diversas de ejercer el diseño, difundir su cultura, y producir sentido desde una perspectiva del diseño como acto situado.

Problema de la investigación

A partir de este marco introductorio, surgieron una serie de cuestionamientos generales que dieron sentido a la investigación:

¿Cómo se vinculan las culturas del diseño y el emprendedorismo en que se inscriben los diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP? ¿Cómo concilian las tensiones y aprovechan las complementariedades entre ambas culturas? ¿Cómo se manifiestan estas perspectivas en sus prácticas de diseño y emprendimiento dentro del EEB? ¿Qué relaciones se establecen entre estas iniciativas emprendedoras y los proyectos de vida de los diseñadores que las llevan adelante?

Las preguntas de investigación reconocen la complejidad del contexto actual del diseño y el emprendimiento en Argentina, marcado por un vínculo históricamente incompatible entre ambos ámbitos (Leiro, 2008; De Pietro & Hembra, 2011; Memelsdorff, 2011). Sin embargo, a pesar de las tensiones y desafíos, los diseñadores, particularmente los egresados de la FdA-UNLP, continúan emprendiendo, lo cual representa una motivación para indagar en torno a estas temáticas (Berdaquer, 1995; Sierra, 2018).

La pregunta que nos movilizó entonces fue:

¿Cómo lo hacen, qué temáticas problematizan, y qué enfoques proponen para llevar adelante una iniciativa emprendedora dentro del entorno en el que viven?

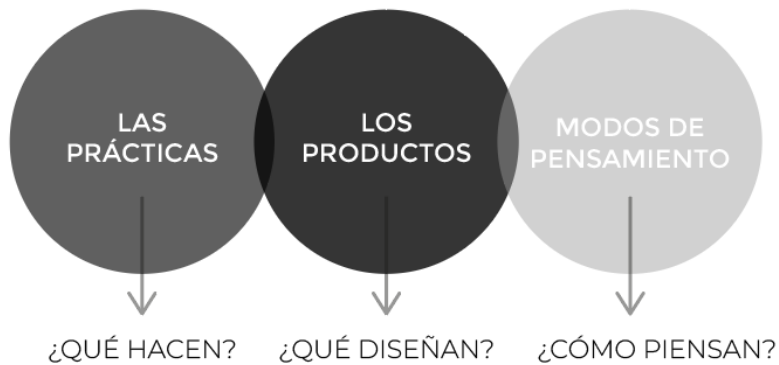
Con esta tesis, nos propusimos recuperar y caracterizar los modos de pensar el emprendedorismo, analizar las experiencias seleccionadas e interpretar las diferentes maneras en las que el diseño emprendedor se hace presente en el ámbito de la provincia de Buenos Aires. En este sentido, para orientar la búsqueda, se consideraron como puntos de partida “las unidades de análisis privilegiadas de la disciplina”, tal y como las denomina María Beatriz Galán (2010, p. 48).

Estas unidades son:

- Las prácticas (¿qué hacen los diseñadores?)
- Los productos (¿qué diseñan los diseñadores?)
- Los modos de pensamiento (¿cómo (se) piensan?)

Figura 1

Unidades de análisis del Diseño Industrial



Nota. Elaboración propia a partir de Galán (2011)

Estas unidades sirvieron de base conceptual para configurar nuestras dimensiones de análisis y para desarrollar el concepto de “cultura discursiva” que se desprendió de esta investigación. Asimismo, el objeto de estudio fue desagregado en dos núcleos problemáticos, a partir de los cuales se estructuraron una serie de preguntas-problema para cada uno de ellos.

Núcleo problemático N° 1: Aspectos discursivos

Estos aspectos están vinculados a los métodos y pautas que guían los modos de diseñar de estos profesionales y el foco estará puesto en identificar:

1. ¿Cómo se configuran las oportunidades que dieron inicio a la iniciativa emprendedora?
2. ¿Cómo se componen los discursos adoptados por los diseñadores industriales en sus emprendimientos y de qué manera abordan la función sistémica del producto diseñado?
3. ¿Qué estrategias de diseño emergen en esta práctica situada?
4. ¿Qué interacciones se llevan a cabo entre los diseñadores, los recursos y el resto de los actores del EEB?

5. ¿Cómo se materializan los discursos adoptados en los modelos de negocio de los diseñadores industriales?

Núcleo problemático N° 2: Aspectos culturales

1. ¿Cómo se compone la cultura del diseño y del emprendimiento en los profesionales egresados de la FdA-UNLP y cuáles son sus características?

2. ¿Qué aspectos de la práctica profesional ponen de manifiesto la tensión entre ambas culturas? ¿Cómo son abordados estos aspectos por los diseñadores emprendedores?

3. ¿Qué temáticas, valores, narrativas y lógicas productivas se plasman en las diferentes iniciativas emprendedoras de los diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP?

4. ¿Qué articulaciones se establecen entre el emprendimiento y el proyecto de vida de los diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP? ¿De qué manera dialogan con su territorio?

En una capa de análisis inferior, la formación académica fue considerada como un vaso comunicante entre los dos núcleos problemáticos planteados, ya que las facultades de diseño asumen el rol de "diseñar diseñadores". En dos de sus obras, Galán (2008; 2018) destaca la relevancia de estos espacios de formación. En primer lugar, la autora sostiene que el "taller de diseño es un dispositivo pedagógico a través del cual el alumno incorpora representaciones, hábitos, procedimientos y actitudes que lo caracterizan como miembro de la comunidad del diseño" (Galán, 2008, p. 32). Posteriormente, afirma que el taller de diseño es el lugar en el que "se forman los valores y categorías conceptuales con que nuestra profesión construye sus relatos" (Galán, 2018, p. 67).

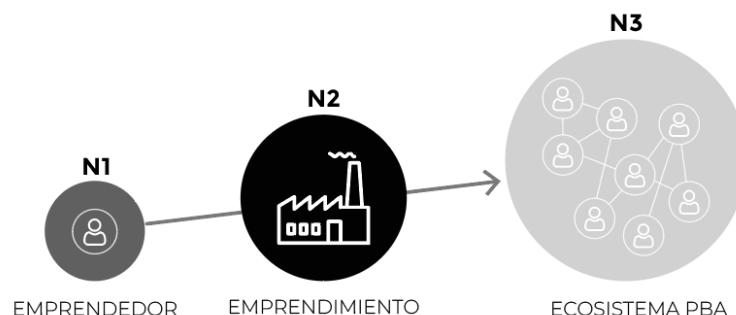
Siguiendo esta línea argumentativa, se consideró que son esos relatos y construcciones en torno a la figura del diseñador los que imprimen singularidades a los egresados de la FdA-UNLP. Por lo tanto, resultó de suma relevancia recuperarlos para interpretar cómo se ponen en juego el ejercicio profesional y los modos en que se figuran como miembros de esa comunidad. En base a todo esto, nos preguntamos:

1. ¿Qué percepciones tienen los diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP sobre las capacidades adquiridas para el emprendimiento durante su formación académica?
2. ¿Cómo se relaciona la formación académica en la FdA-UNLP con el desarrollo de la intención emprendedora de los profesionales que deciden emprender?
3. ¿Cuáles son las representaciones, hábitos, procedimientos y actitudes que caracterizan a los miembros de la comunidad del diseño de la FdA-UNLP?
4. ¿Qué relación puede establecerse entre los discursos empleados en los emprendimientos de los diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP y las metodologías de diseño impartidas durante su formación académica?
5. ¿Cómo son puestos en juego los conocimientos adquiridos durante la formación académica en la FdA-UNLP en el diseño de emprendimientos?

En el marco de la estructuración del análisis, fue necesario plantear la investigación como un proceso dialógico entre tres niveles estrechamente relacionados: el emprendedor (micro), el emprendimiento (meso) y el ecosistema (macro) (Creswell, 2014).

Figura 2

Niveles de análisis del fenómeno emprendedor



Nota. Elaboración propia

Como advierten Juan Federico *et al.* (2020), es necesario adoptar un enfoque sistémico para abordar el estudio de temas vinculados al EE y la creación de organizaciones para abordar la complejidad del fenómeno. Es por ello que proponemos un enfoque híbrido que aborde el “proceso emprendedor”² en su conjunto, y permita reconstruir la situacionalidad de los diversos casos analizados, otorgándole relevancia a los relatos, las trayectorias y la evaluación de experiencias personales de los sujetos que llevaron a cabo la experiencia de emprender (Sampieri, 2018), dado que son quienes “viven” el ecosistema y conocen sus limitaciones (Stam & Spigel, 2018), y por lo tanto cuentan con la información para construirlo, mantenerlo y retroalimentarlo (Borissenko & Boschma, 2017; Brown & Mason, 2017; Mason & Brown, 2014).

Objetivos

A continuación, se explican los objetivos generales y los objetivos particulares que direccionaron esta investigación.

Objetivos generales

Objetivo 1: Analizar las iniciativas emprendedoras de diseñadores industriales egresados de la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de La Plata (FdA-UNLP) en el ecosistema bonaerense durante el período 2009-2019.

Objetivo 2: Reconstruir los procesos emprendedores llevados a cabo por los diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP dentro del Ecosistema Emprendedor Bonaerense (EEB).

Objetivo 3: Interpretar la cultura discursiva que caracteriza la práctica emprendedora de los diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP.

² Para esta investigación, adoptamos la siguiente definición: “El proceso emprendedor abarca desde el surgimiento de vocaciones y capacidades para emprender hasta la concreción y desarrollo de la empresa” (Kantis, 2008, p. 4). Sin embargo, vale aclarar que entendemos al proceso como una secuencia cuyo desenlace final no implica exclusivamente la creación de una empresa, sino más bien, la puesta en marcha de una iniciativa emprendedora impulsada por el diseño.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Recuperar las condiciones contextuales y personales que propiciaron el surgimiento de las oportunidades emprendedoras de los diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP.

Objetivo específico 2: Analizar la relación entre la decisión de emprender y el proyecto de vida de los diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP.

Objetivo específico 3: Identificar los discursos subyacentes en las prácticas emprendedoras de los diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP.

Objetivo específico 4: Caracterizar los modelos de negocio de los emprendimientos analizados utilizando el modelo CANVAS.

Objetivo específico 5: Analizar el modo en que los diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP abordan la función sistémica del producto, considerando la relación entre el emprendimiento, su contexto, los recursos disponibles y las vinculaciones con otros actores del EEB para el desarrollo de oportunidades emprendedoras.

Objetivo específico 6: Caracterizar la cultura emprendedora de los diseñadores egresados de la FdA-UNLP e interpretar los aspectos que potencian o inhiben el "choque cultural" entre el ámbito del diseño y el emprendedor.

Objetivo específico 7: Analizar las temáticas, los valores, las narrativas y las lógicas productivas que se plasman en las diferentes iniciativas emprendedoras e identificar los enfoques singulares propuestos por los diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP.

Hipótesis y supuestos

La tesis parte del supuesto de que, ante la emergencia de los ecosistemas emprendedores y la transformación del mercado laboral, el “diseño industrial emprendedor” se configura como un metalenguaje con características específicas, que, a su vez, permite que los diseñadores estructuren de manera simultánea la propuesta de valor (productos, servicios y experiencias) y el modelo de negocios que lo contiene, llevando adelante iniciativas emprendedoras desde la perspectiva y los valores del diseño. A su vez, se plantearon dos hipótesis de trabajo:

La primera hipótesis supone que los emprendimientos de diseño funcionan como espacios de expresión subjetiva de los diseñadores que los llevan adelante. En base a esto, podríamos pensar que la configuración de las oportunidades emprendedoras y el modo de problematizar situaciones por parte de estos profesionales, reviste un sentido biográfico que deviene en enfoques singulares del diseño y que implica la afectación mutua entre el desarrollo del emprendimiento y el proyecto de vida de los diseñadores.

La segunda señala que la dificultad de los diseñadores industriales para asumir el rol emprendedor se encuentra arraigada en su formación académica, la cual se basó en un enfoque objeto-centrista que prioriza el desarrollo de las funciones prácticas, estéticas y simbólicas de los productos, en detrimento de la función sistémica y la fase inicial de meta-diseño y problematización de situaciones. Podríamos pensar entonces, que esta carencia inhibe el desarrollo de la "intención emprendedora" en los egresados.

Finalmente, cabe mencionar que durante el transcurso de la investigación surgieron nuevas hipótesis e interpretaciones que las aquí planteadas (Esterberg, 2002). Éstas fueron expresadas parcialmente en los distintos casos de estudio y en forma de conclusiones en los apartados correspondientes.

Propósito de la tesis

El propósito de este trabajo es generar reflexiones y herramientas conceptuales preparatorias para aquellos diseñadores que en el futuro elijan este modo de ejercer la profesión en el ámbito del EEB, como así también visibilizar el rol que pueden adquirir éstos dentro de los entramados productivos actuales para lograr la innovación y crear valor(es) y modos de ejercer la profesión diversos.

De esta manera, se busca aportar a la construcción de nuevos sentidos profesionales que incentiven la cultura emprendedora dentro del campo del Diseño Industrial y, al mismo tiempo, compartir experiencias reales que colaboren con el fortalecimiento del potencial percibido de esta disciplina, ya que “la difusión de la cultura de diseño entre el empresariado es una condición vital para alcanzar una mayor (en cantidad) y mejor (en complejidad) demanda hacia los servicios de diseño” (Fábregas, 2018, p.124).

Además, nos proponemos mostrar casos de iniciativas emprendedoras que habiliten otras formas de pensar al emprendedorismo, más allá de los estereotipos o casos de éxito que predominan en el imaginario disciplinar y social. Este enfoque servirá para identificar trayectorias profesionales propias de este territorio, conocer sus particularidades, reflexionar sobre sus procesos de desarrollo, y colaborar con la construcción de un relato con anclaje local.

Relevancia

En términos generales, la relevancia y pertinencia de esta tesis radican en las transformaciones que han experimentado los modelos de innovación a lo largo del tiempo y su influencia en la práctica del Diseño Industrial y su contexto de actuación. Específicamente, se analiza si los ecosistemas emprendedores se han establecido como el modelo de innovación predominante en la actualidad y cómo el emprendedorismo permea en el mercado laboral del Diseño Industrial de manera creciente. En este contexto, se considera que reflexionar sobre la práctica del diseño emprendedor y las estrategias que elaboran los profesionales egresados de la FdA-UNLP para desenvolverse en este escenario representa un aporte cognitivo para la comunidad disciplinar, pero también social, para todos los actores del ecosistema.

Consideramos relevante mostrar las singularidades en los enfoques de los diseñadores industriales que llevan adelante esos procesos emprendedores, analizar la manera en que emergen nuevos espacios de expansión para la disciplina, y el modo en que éstos ponen en marcha iniciativas impulsadas por el diseño.

Finalmente, entendemos que es relevante actualizar el marco conceptual y poner la mirada en la provincia de Buenos Aires para descubrir sus potencialidades endógenas y. al mismo tiempo, en términos institucionales, estamos convencidos de la importancia que tiene identificar las singularidades discursivas y culturales que caracterizan al *estilo emprendedor* de los diseñadores industriales emprendedores egresados de la FdA-UNLP como una herramienta de



construcción de sentido e identidad local.

Capítulo 2. Estado de la cuestión

Antecedentes

Para desarrollar el estado del arte relacionado al objeto de estudio se organizaron los antecedentes, seleccionados según los tres ejes temáticos transversales a toda la investigación:

- Diseño Industrial y Emprendedorismo
- El Diseño Industrial en el ámbito de la FdA-UNLP
- El Ecosistema Emprendedor Bonaerense (EEB)

Se incluyen dos ejes adicionales que serán desarrollados con profundidad en el apartado de Marco Teórico. Nos referimos a:

- Aspectos culturales
- Aspectos discursivos

Es necesario aclarar que, si bien se llevó adelante una investigación bibliográfica exhaustiva, a continuación, buscamos exponer cuáles son las aristas de esta problemática que, a nuestro modo de ver, mantienen vigente el debate en relación al objeto de estudio. Al mismo tiempo, se mencionan desarrollos teóricos e hitos que se consideran relevantes para entender el devenir de la problemática en cuestión.

Diseño Industrial y Emprendedorismo

En el campo del Diseño Industrial, la Organización Mundial del Diseño propuso en 2015 una actualización de su definición, que se desarrolla en profundidad en el Marco Teórico. Esta equipara la disciplina a un proceso estratégico para resolver problemas, asociándola a términos como innovación y éxito comercial. Además, amplía el campo de intervención del diseño más allá de los objetos o productos, incluyendo también sistemas, servicios y experiencias innovadoras. La definición también destaca que los diseñadores tienen una visión optimista del futuro, reformulando los problemas como oportunidades. Consideramos que esta perspectiva es relevante para nuestra

investigación, ya que volveremos de forma recurrente al binomio problema-oportunidad como un aspecto significativo de la práctica emprendedora.

A su vez, este enfoque expresa un acercamiento explícito entre el ámbito del Diseño Industrial y el mundo de los negocios. Esto ha cumplido un rol fundamental para la construcción del marco teórico de nuestra investigación, funcionando como un paraguas conceptual para los diversos sectores en los cuales puede manifestarse el Diseño Industrial en la actualidad.

El número más reciente de la revista especializada en diseño *Experimenta* (2022) llevó por título "Gestionar el diseño, diseñar la gestión". Los diferentes artículos que lo componen mantienen encendido el debate sobre la cuestión de la gestión del diseño y el vínculo entre los diseñadores y la empresa. En este contexto, el diseñador Norberto Chaves sostiene que se trata de "una grieta que no termina de cerrarse" (2022, p. 116). Consideramos que este debate sigue vigente y merece ser indagado en profundidad para comprender cómo se materializa esta tensión en la práctica concreta de los diseñadores industriales. En este sentido, al analizar el estado del arte, los antecedentes que abordan el emprendedorismo en Diseño Industrial a nivel nacional son escasos y, a nivel internacional, parte de la bibliografía dedicada a ello se ha encargado de estigmatizar a los diseñadores industriales en relación a su capacidad de gestión y sus habilidades gerenciales (Møller Nielsen *et al.*, 2013). Esta postura instalada sobre la percepción de los diseñadores como sujetos carentes de las herramientas propias del campo de la gestión empresarial, representa un punto de interés para esta investigación, dado que entendemos que plantear este problema como una carencia por parte de estos profesionales, corre el eje de discusión sobre cuáles son los aportes que el diseño tiene para ofrecerle al campo de la gestión. En otras palabras, pensamos en un enfoque que invierta este vector, y se centre en las potencialidades que tiene el diseño para nutrir el campo de los emprendimientos.

Si bien autores del ámbito local como Reinaldo Leiro (2008), Sergio Di Pietro y Pablo Hamra (2011) o Frank Memelsdorff (2011) sostienen que el vínculo entre el diseño y el ámbito empresarial ha sido históricamente conflictivo en la industria nacional, no se han encontrado antecedentes que examinen en profundidad sus causas. Asimismo, gran parte de las dificultades señaladas se enmarcan en la vinculación entre los diseñadores y empresas ya establecidas. En el caso de esta investigación, el aporte radica en analizar el rol del "diseñador empresario", al diseñar su propia iniciativa emprendedora. En los puntos señalados, entendemos que existe un área vacante para

investigar. Este aspecto representa el principal aporte que, con nuestra investigación, le ofreceremos al campo del saber del Diseño Industrial.

Entre los antecedentes más recientes, encontramos el libro *El Diseñador Industrial Emprendedor: Profesionalismo en la 4Ri* (2018), de la diseñadora industrial mexicana Ana María Reyes Fabela. En él, se propone la figura del "diseñador industrial emprendedor" y se despliega una serie de aportes que nutren el campo del saber a partir de la experiencia personal de la autora como emprendedora en la industria plástica. El libro presenta un marco teórico que articula el ámbito empresarial con el del Diseño Industrial. Lo más interesante de este antecedente es la idea de pensar al diseñador emprendedor como una categoría en sí misma, con características singulares y herramientas y conocimientos indispensables para desenvolverse en los ecosistemas emprendedores del futuro de la profesión.

En el ámbito internacional, el libro *The Art of Enterprise: Entrepreneurship in Design* (2022), de Nathan Richardson, explora la forma y la naturaleza del espíritu empresarial en una variedad de disciplinas creativas, estableciendo interesantes paralelismos entre el Diseño, el Arte y la Artesanía. Resaltamos de este material la idea de que el "espíritu emprendedor" se configura como un rasgo intrínseco a la formación y perfil de los diseñadores, independientemente de si su objetivo es desenvolverse como emprendedores o no. Si bien abunda literatura vinculada al emprendedorismo, la mayoría de estas obras lo hacen desde el campo de las Ciencias Económicas y la Administración Empresarial; por tal motivo, la perspectiva del diseño que aporta Richardson en su obra nos brindó una valiosa fuente de inspiración para el desarrollo de nuestro trabajo.

Al realizar una revisión bibliográfica sobre antecedentes relacionados con la temática, se advierte la existencia de distintos campos que exceden al meramente académico. Cabe destacar la aparición del artículo "Design Thinking" (Brown, 2008), publicado en un contexto de crisis económica que reestructuró el mercado del trabajo a nivel mundial. En este escenario crítico se reavivó el debate en torno al cruce entre el ámbito del diseño y los negocios, inaugurando un período en el que se ha producido un auge de publicaciones y literatura masiva de carácter semi-académico que proponen metodologías para llevar adelante emprendimientos y diseñar modelos de negocios. Además, proliferaron canales más informales, pero de gran alcance como las charlas TED o conferencias que exponen los casos de referentes de ecosistemas

emprendedores virtuosos del mundo con mensajes inspiradores que, en muchos casos, no se ajustan a las realidades locales, pero permean en el imaginario social.

Entre las obras paradigmáticas de ese período, también se destacan: *Generación de modelos de negocio* (Osterwalder & Pigneur, 2011), *El manual del emprendedor* (Blank & Dorf, 2016), *The Lean Startup* (Ries, 2011), *El emprendedor profesional* (Miguez, 2008), los cuales propusieron una serie de metodologías y herramientas aplicables al campo del emprendedorismo en diversos ámbitos, y profundizaron en la sistematización de las distintas tipologías emprendedoras, dando lugar a un proceso de segmentación que en la actualidad sigue pormenorizándose. Cabe destacar que la obra citada de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur fue de gran utilidad para definir las dimensiones de análisis y caracterizar los modelos de negocios de los casos de estudio que involucran emprendimientos, así como para analizar sus estrategias de gestión.

Finalmente, en lo que respecta al ámbito local, existen documentos y experiencias indispensables para comprender el emprendedorismo en diseño en nuestro país, cuyo marco de desarrollo fue el Centro Metropolitano de Diseño (CMD), dependiente de la Dirección General de Industrias Creativas y Comercio Exterior del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El CMD, creado en 2002, ha desempeñado un rol fundamental en la formación técnica y la incubación de emprendimientos relacionados con el diseño y diversos oficios. Ha brindado formación y asesoramiento en áreas relacionadas con el diseño, con un enfoque estratégico. Cabe destacar el seminario “Diseño y Negocios: conceptos que se unen”, dictado por Patricia y Víctor Jablonka (este último entrevistado como informante clave para la presente investigación).

En otro orden de ideas, consideramos fundamental desarrollar un marco teórico-conceptual para analizar el emprendedorismo en diseño, más allá del caso de Palermo. Es necesario comprender el contexto socioeconómico crítico que rodeó a esa experiencia iniciada en 2001, tal como lo describiera Bonsiepe (2010) en su conferencia titulada “El diseño en tiempos de turbulencia”³.

³ Expresa Bonsiepe:

Después de la “belle époque” del neoliberalismo en la década de los 90, estalló una gran crisis en el año 2001-2002. Los depósitos bancarios de los pequeños ahorristas fueron secuestrados cuando de un día al otro terminó la convertibilidad de la moneda local en dólares. El país se declaró en *default*, el desempleo trepó al 50 %. Los profesionales del marketing sufrieron ataques de

Como se ha mencionado anteriormente, gran parte de la bibliografía consultada se centra en la ciudad de Buenos Aires, siendo el CMD un epicentro indiscutible. En paralelo, suele asociarse directamente al emprendedorismo con un fenómeno que surge por necesidad y no por oportunidad, vinculándolo a la autoproducción y al desarrollo de objetos de baja complejidad tecnológica y una fuerte impronta simbólica. Entendemos entonces la necesidad de pensar más allá de esas dimensiones ya experimentadas y de actualizar las posibles lecturas sobre el fenómeno emprendedor, habiendo transcurrido dos décadas del fenómeno conocido como “Diseño Palermo”.

Siguiendo con los documentos vinculados al CMD, se destaca el trabajo llevado adelante por los diseñadores gráficos Mario Spina y Jorge Piazza, que desde Red Argenta Ediciones, publicaron una colección de libros destinados a los emprendedores en diseño que brindan conceptos y ejemplifican a partir de casos de estudio reales, cuyo objetivo era generar modelos de rol para los emprendedores. Entre esas publicaciones, fueron de gran utilidad: *Guía práctica para emprendedores* (2006) y *Casos de emprendedores en el diseño* (2007). En este último, se muestra una selección de casos de emprendedores argentinos que llevaron adelante su idea y la convirtieron en una oportunidad de negocios, entre los que está incluido el diseñador industrial egresado de la FdA-UNLP, Hugo Legaria, quien también oficiara como informante clave en este trabajo de investigación. Una de las conclusiones a las que se arriban es el hecho de que los emprendimientos, en gran parte de los casos expuestos allí, surgen como resultado de una búsqueda de los diseñadores por ejercer la profesión, independientemente de la idea de “detectar una oportunidad” de manera objetiva, es decir, son fruto del deseo de “vivir del diseño”.

En el marco del eje Diseño Industrial y Emprendedorismo, se recuperan dos trabajos relevantes de las Ciencias Sociales. El primero, la tesis doctoral de María

desesperación ya que nadie quería saber más nada de marcas, *branding*, *packaging* diferenciado, y compras en los shoppings centers. El valor simbólico se pulverizó de un día para el otro, perdió relevancia. Los jóvenes diseñadores que ya no encontraban clientes, comenzaron a diseñar productos de baja complejidad tecnológica, algo como un neo-artesanado urbano, colocando los productos en venta en ferias, a precios reducidos porque evitaban los costos de intermediarios. Resistieron a la pauperización que había tocado a buena parte de los recorridos estudios u oficinas de diseño. Había diseño local, a precio local, para demanda local. (...) Para salir de la crisis en el 2001-2002 el sector textil jugó un papel importante, pues, a diferencia del sector automotriz que se caracteriza por un alto grado de concentración, el sector textil presenta mayor cantidad de ramificaciones capitales. Los diseñadores jóvenes se volcaron al diseño de indumentaria, produciendo en pequeños talleres, casi una industria informal doméstica. Como otra alternativa para sobrevivir, algunos estudios intentaron brindar servicio en el exterior, pues, podían competir mediante el precio. El costo de hora en Argentina era de un tercio del costo internacional de hora diseño. Este proceso, facilitado por la digitalización de la internet, hizo que los servicios de diseño comenzaron a ser realizados localmente para clientes de distintos países.

Eugenia Correa, titulada *Entre la industria y la autogestión. Construcción identitaria e inserción profesional de los diseñadores industriales* (2018), que analiza el proceso de inserción "múltiple" de los diseñadores egresados de la FADU-UBA, así como su configuración identitaria. Esta última se configura a partir de la complejidad del amplio campo de desarrollo profesional y la posibilidad de autogestión del trabajo.

El segundo trabajo es la tesis de maestría de Patricia Vargas (2013), titulada *Diseñadores y emprendedores. Una etnografía sobre la producción y el consumo de diseño en Buenos Aires*. La autora realiza una investigación etnográfica desde la perspectiva de la antropología económica y de las moralidades. En ella, indaga en los puntos de contacto y tensiones que surgen en los diseñadores y artesanos que operan como emprendedores, haciendo foco en la producción y comercialización de mercancías de diseño.

El análisis del quehacer cotidiano de veinte microemprendedores y diseñadores de la ciudad de Buenos Aires, realizado por Vargas, brindó insumos relevantes para la construcción de nuestra primera hipótesis de trabajo. La autora determinó las tensiones existentes en la adscripción identitaria de los diseñadores como emprendedores, siendo los aspectos económicos y las relaciones de producción las principales causas. La obra también nos permitió profundizar en los aspectos culturales del Diseño y su influencia en la vida cotidiana. La autora afirma que "una actividad económica puede ser un medio fértil para la producción cultural de un *ethos* y un estilo de vida" (Vargas, 2013, p. 148). Y en párrafos siguientes agrega que:

Los diseñadores experimentaban sus emprendimientos como un estilo de vida, una vía para ser felices, y sobre todo, una forma de conciliar el interés ligado al dinero –porque de algo hay que vivir– con el desinterés del campo del diseño –porque nunca haría o vendería algo que yo no me lo pusiera o no me gustara a mí–. Sin embargo, poder sostener esta posición como forma de vida, implicaba poseer un respaldo: toda una serie de recursos o capitales, que, si bien estaban naturalizados, formaban parte de las condiciones de posibilidad de iniciar y sostener un emprendimiento ligado al diseño (p.149).

Este trabajo resultó de gran utilidad para nuestro enfoque, pues identifica al emprendimiento de diseño como una expresión del proyecto de vida de los diseñadores y la forma en que configura su cotidianeidad como sujetos.

El Diseño Industrial emprendedor en el ámbito de la FdA-UNLP

Para iniciar este apartado, retomamos la tesis doctoral de María Sol Sierra (2018), titulada *Horizontes disciplinares del Diseño Industrial: Trayectorias laborales de profesionales egresados de la Universidad Nacional de La Plata (2001-2017)*. Esta tesis doctoral se enmarca en el Doctorado en Artes de la Facultad de Bellas Artes de la UNLP y fue dirigida por el Dr. Federico del Giorgio Solfa y codirigida por la Dra. María Eugenia Correa, quienes también dirigen la presente tesis.

En cuanto a la metodología, Sierra utiliza un estudio de casos múltiples, que, si bien aborda diversas trayectorias laborales, no se limita a las experiencias emprendedoras. Sin embargo, la autora destaca la importancia del emprendimiento como estrategia de inserción laboral para los egresados de la FdA-UNLP: "de los catorce casos hay diez que de un modo u otro (en instancias iniciales de sus trayectorias laborales o posteriores), emprendieron" (2018, p. 170).

Encontramos puntos de contacto entre ambos trabajos, lo que permite que funcionen de manera complementaria. Además, al abordar un período temporal posterior (2009-2019), podemos establecer una suerte de continuidad para profundizar el conocimiento sobre la comunidad disciplinar del diseño industrial de la UNLP. Este proceso había sido iniciado por María Leticia Fernández Berdaguer en 1995, quien también señaló la relevancia del emprendedorismo como estrategia de inserción laboral para los egresados de la FdA-UNLP.

En el marco de la UNLP, también podemos mencionar el libro *Vivir con un emprendimiento. Indicadores para la evaluación integral de áreas administrativas, de relaciones laborales, diseño, producción y desarrollo local* (Bernatene et al., 2009). En este libro, los autores advierten que gran parte de la bibliografía sobre emprendedorismo está dirigida a los emprendedores. Los autores también destacan que el hecho de emprender es una decisión de vida que trasciende el ámbito laboral. Además, plantean contraargumentos a la lógica liberal que desacredita la relevancia de los emprendimientos y los posiciona como un paliativo ante la crisis. En efecto, los autores de este documento colectivo proponen correr el eje de evaluación de los emprendimientos, que con frecuencia se asocia a variables de rendimiento económico. Plantean posibles articulaciones que enmarcan al emprendedorismo en diseño en el campo del Desarrollo Local. Según los autores, uno de los principales aportes de los

diseñadores es la transferencia de la "cultura de proyecto" como un valor capaz de derramarse al resto de los actores y fomentar de este modo su capacidad para diseñar.

En cuanto a la formación académica en el ámbito de la FdA-UNLP, el antecedente más claro lo encontramos en el Plan Grado en Diseño Industrial (Plan GRADI, 2008). Este plan se basa en encuestas a alumnos, docentes y graduados de la carrera de Diseño Industrial de la FdA-UNLP, y combina los resultados obtenidos con el análisis de carreras de Diseño Industrial de más de 200 universidades del mundo con el objetivo de revisar el plan de estudio. En relación a las Competencias o Incumbencias, el informe señala dos competencias que no están declaradas pero que se proponen para su incorporación: "Diseño sustentable medioambientalmente" y "Capacidad emprendedora". En cuanto a la formación emprendedora, la importancia de potenciar el espíritu emprendedor encuentra su justificación en la teoría de la conducta planificada (TCP) de Icek Ajzen (1991). Esta teoría afirma que las creencias, actitudes e intenciones preceden al comportamiento. Por lo tanto, el deseo de emprender estará determinado por múltiples variables. De allí la importancia de indagar sobre el concepto de "intención emprendedora", que desarrollaremos en el Marco Teórico.

Para abordar estas dimensiones, utilizaremos el libro *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos* (Hernández Sanchez *et al.*, 2019). Este libro agrupa una extensa cantidad de artículos académicos que desarrollan, desde una perspectiva pedagógica, las principales capacidades emprendedoras de los sujetos que deciden iniciar un emprendimiento. Además, propone diversas estrategias para su abordaje en el proceso de formación académica.

Dentro de este grupo de antecedentes, vinculados a la formación académica, incluimos documentos que abordan esta temática en ámbitos que no son específicamente la FdA-UNLP, pero que tienen potencial aplicativo para abordar nuestra investigación. Tal es el caso de Sonia Patricia Paredes López *et al.* (2016), quienes en el libro *Checking Design*, sostienen que, para el caso de Latinoamérica:

En muchas escuelas de diseño la relación con las empresas es aún una tarea pendiente y la formación de los diseñadores se enfoca principalmente en realizar ejercicios proyectuales, para obtener productos y servicios cuya producción, se espera, sea factible y que son relevantes desde el enfoque del diseño, pero alejados del entorno empresarial (p. 29).

Por su parte, Leiro (2008) planteaba un aspecto que se vuelve relevante para el caso de la carrera de Diseño Industrial de la UNLP, dado que ésta tiene lugar, precisamente, en el ámbito de la Facultad de Artes:

La gestión del diseño ha sido omitida en el aprendizaje académico, posiblemente debido a la fuerte tradición de considerar a la arquitectura y el diseño como ramas integrantes de las Bellas Artes, así como la suposición de que la economía contamina el proyecto (p. 16).

En el ámbito de la FADU-UBA, Galán (2008, p. 24) sostiene, desde el enfoque de la investigación-acción, un aspecto que tiene relación con nuestra segunda hipótesis de trabajo:

Nuestro alumno ha sido sensibilizado para verse a sí mismo como autor de objetos, en escenarios previsibles, ésta es su zona de desarrollo real. No ha sido preparado para el diálogo con actores externos, no lee el contexto en su complejidad. Este estereotipo de la profesión se gesta toda vez que los trabajos prácticos, fijan este imaginario, en el cual la realidad está ausente o ha sido mutilada, a través de ejercicios desligados de la investigación.

Del mismo modo, el libro *Hecho en Argentina: reflexiones en torno a las identidades del diseño* (Bianchi & Sanguinetti, 2018) es un antecedente relevante. Este libro condensa gran parte de los debates en torno a la identidad profesional de los diseñadores locales, así como al rol de los emprendimientos en diseño en el escenario productivo actual. En el libro, por ejemplo, el diseñador y docente de la FdA-UNLP, Pablo Ungaro, critica la postura de algunos grandes referentes del diseño. Estos referentes, señala Ungaro, sostenían que "los jóvenes profesionales no habían sido preparados para convertirse en empresarios, sino para integrarse en un sistema productivo con un rol específico". Además, argumentaban que "en las currículas académicas no existían contenidos que atendieran el manejo de empresas" (2018, p. 143). Esta mirada es congruente con la visión de Hugo Kogan y Eduardo Pascal recuperada en la tesis ya mencionada de Sierra (2018), donde se desliza la idea de que "es un desperdicio que un diseñador industrial termine emprendiendo" (p.172).

Seminario de gestión empresarial: un baño de realidad

Finalmente, dentro del ámbito de la carrera de Diseño Industrial, cabe destacar la creación del Seminario Gestión Empresarial del Diseño en 1998. A partir de 2018, este seminario adquirió la condición de asignatura "opcional". En un artículo titulado "Gestión, Marketing y Diseño Industrial", publicado en el noveno número de la revista *Tableros*⁴, los docentes del Seminario expresaban que:

El propósito del Seminario Gestión Empresarial es brindar a los alumnos un acercamiento teórico y aplicado a la realidad de las empresas como método de aprendizaje para desarrollar y para fortalecer las competencias necesarias para realizar una adecuada oferta de sus servicios profesionales como diseñadores industriales y/o para facilitar la inserción en el mercado laboral actual. Para ello, se deben incorporar conceptos sobre escenarios para el diseño de productos desde una visión integral que nos permita comprender los factores que lo condicionan y lo definen. Estos conceptos son: usuarios, materialidad, factores tecnológico-productivos, consumo, comunicación y responsabilidad (Argüero *et al.*, 2018).

Otro hito institucional vinculado es la creación de las unidades de desarrollo emprendedor. Desde 2010, la UNLP cuenta con el Programa Emprendedor Universitario, que se desarrolla a través de las unidades académicas de las facultades de Ciencias Económicas, Informática, Naturales, Veterinaria, Agronomía, y Artes. Estas unidades están articuladas y coordinadas por la Prosecretaría de Vinculación Tecnológica. Las unidades de desarrollo emprendedor tienen como finalidad potenciar las capacidades emprendedoras en alumnos y jóvenes graduados, y promover la cultura emprendedora en toda la comunidad educativa de la UNLP. Adicionalmente, se creó, en conjunto con la Facultad de Ciencias Económicas, la Maestría en Diseño y Marketing. Esta maestría tiene como objetivo integrar ambas disciplinas y "formar profesionales con nivel de excelencia que cooperen con el Estado y el aparato productivo para promover la incorporación de diseño, creatividad e innovación en los procesos".

⁴ *Tableros* es una revista anual y arbitrada, editada por el Departamento de Diseño Industrial de la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Tiene por objetivo la publicación de textos inéditos sobre el rol de los diseñadores industriales en la Argentina y el aporte de esta disciplina para la construcción de un proyecto nacional orientado al desarrollo de la industria. <https://papelcosido.fba.unlp.edu.ar/ojs/index.php/tableros>

A nuestro entender, esto expresa la relevancia actual que el tema propuesto implica en el contexto general de la UNLP, y en específico, en la FdA.

El ecosistema emprendedor

El enfoque ecológico, en torno a los modelos de innovación y puntualmente al EE, entra en escena de la mano de James Moore (1993), que en un artículo publicado por la revista *Harvard Business Review*, titulado “Predadores y presas: una nueva ecología de la competencia”, propone que una empresa no sea vista únicamente como un miembro de una industria sino de un ecosistema empresarial. Esta analogía fue la base del modelo presentado por Daniel J. Isenberg (2011), el cual definió de manera precisa el esquema constitutivo de este entramado, compuesto por seis dominios principales (Política, Mercado, Finanzas, Cultura empresarial, Capital Humano y Soporte) y cuya obra, ampliamente citada, resultó un aporte central para el abordaje de esta investigación y para un sinnúmero de investigaciones en torno al tema. Esta analogía ecológica dio lugar a posiciones teóricas diversas, dado que mientras algunos autores ponían énfasis en la competitividad y supervivencia de los agentes que integran ese ecosistema (Baumol, 1996), otros se enfocaron en la heterogeneidad de actores, la informalidad en las interrelaciones y su co-evolución.

Estos nuevos modos de pensar los resultados (*outputs*) que genera el ecosistema representan un aporte crucial para salir de la lógica meramente economicista que rige en la bibliografía predominante y que suele estar enfocada en los “casos de éxito”.

En las investigaciones más recientes sobre emprendimiento, hay consenso sobre la necesidad de abordarlo de manera sistémica. Esto se debe a la interrelación que existe entre los factores intrínsecos del emprendedor y los factores extrínsecos del contexto (Kantis, 2018; Miguez, 2008; Isenberg, 2011; Acs, Autio & Szerb, 2014).

En relación con este corpus, son valiosos los aportes realizados por el Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM) de la UNGS. Esta institución es pionera en la investigación sobre emprendimiento e innovación en América Latina, y gran parte de sus investigaciones fueron tomadas como antecedentes para este trabajo. Entre las obras citadas encontramos el artículo de Sabrina Ibarra García *et al.* (2018), titulado

"¿El ecosistema o los ecosistemas? Primeras evidencias de un ejercicio de tipologías sobre ciudades de la Provincia de Santa Fe (Argentina)". En este primer abordaje exploratorio sobre EE, los autores sostienen que uno de los aspectos que aún no está del todo explorado es la identificación de diferentes tipos de ecosistemas emprendedores. Plantean que, si bien hay autores que han avanzado en este sentido, aún no se ha problematizado la existencia o no de factores que puedan definir heterogeneidades entre los diversos ecosistemas o, incluso, la posibilidad de hablar de microsistemas empresarios.

Además, uno de los documentos más recientes y completos en torno al tema, lo encontramos en un capítulo titulado "La visión sistémica del emprendimiento y el ecosistema emprendedor" (Federico *et al.*, 2020). Allí, agrupan y sistematizan gran parte de la literatura en torno al estudio de los EE, y facilitan la comprensión de los aspectos constitutivos y la dinámica de interacción dentro de los ecosistemas emprendedores.

En general, los antecedentes más recientes sobre los EE muestran un cambio de perspectiva. Se ha pasado de un enfoque neoclásico centrado en el "emprendedor exitoso" a uno centrado en el "proceso emprendedor" que estos llevan a cabo desde que identifican una oportunidad hasta que ponen en marcha una empresa u organización (Dorst, 2017; Steyaert, 2007; Aldrich, 1990; Nijkamp, 2003; Steyaert & Katz, 2004; Gartner, 1988; Shaper, 1984; Carter, Gartner & Reynolds, 1996).

Este desplazamiento conceptual implica un cambio desde la lógica del "ecosistema" a la del "ecosistema emprendedor" e incluye:

- La recuperación de perspectivas locales (ciudades), y el reconocimiento de los recursos y el potencial de los diversos territorios para el desarrollo del ecosistema (Del Giorgio Solfa & Girotto, 2015).
- Reorientación de los abordajes desde un enfoque neoclásico centrado en el sujeto emprendedor hacia uno sistémico centrado en el proceso emprendedor y la incidencia de los aspectos contextuales (sociales, económicos, culturales, políticos y regulatorios) (Federico *et al.*, 2020; Alonso Nuez & Galve Górriz, 2008).
- Mayor flexibilidad en torno a los resultados (*outputs*) que se esperan del ecosistema.

A pesar de las características generales mencionadas en torno al funcionamiento del EE, diversas instituciones públicas y privadas elaboran informes de periodicidad anual, especificando las características de los diversos ecosistemas de Latinoamérica y El Caribe. Entre las más destacadas encontramos: Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM), Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID), Corporación Andina de Fomento (CAF), por nombrar solo algunas. En tal sentido, son tomados en cuenta también los informes generados por instituciones públicas como el Ministerio de Desarrollo y Trabajo, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, el Centro Metropolitano de Diseño, como así también aquellos organismos que cumplen el rol de capacitar, financiar y potenciar nuevos emprendimientos dentro del ecosistema local. Los aportes principales de esta clase de informes radican en los indicadores y las caracterizaciones generales de los diversos ecosistemas en términos cuali y cuantitativos.

En el apartado de Marco Teórico serán desarrolladas en profundidad las características del EE entendido como modelo de innovación, lugar de vida, y espacio de interacciones singulares que configuran una vocación territorial singular.

Capítulo 3. Marco teórico

En este apartado se expondrán los modelos teóricos y supuestos que conforman el marco teórico de la investigación, desde el cual se formularon las hipótesis sustantivas y de trabajo.

Acerca del Diseño Industrial

En este apartado, haremos foco en los modelos conceptuales y definiciones específicos del eje “Diseño Industrial”. Nos interesa destacar que, en lo que respecta a esta definición, nos proponemos adoptar un enfoque fenomenológico, cuya premisa no es definir qué es el diseño, sino más bien qué hacen los diseñadores dentro del contexto que estamos investigando. Para ello, adaptamos una serie de definiciones conceptuales que nos sirven de guía para el análisis, pero entendemos que con el análisis de los casos esta definición podría expandirse.

El diseño como cultura y como práctica

Definir al diseño no es una tarea fácil, ya que “el diseño actual no admite definiciones unívocas” (Sánchez, 2016, p.11). Sin embargo, hemos construido el marco teórico a partir de dos definiciones conceptuales que, a nuestro entender, cumplen la doble función de precisar los principales aspectos de la disciplina del Diseño y, al mismo tiempo, dan cuenta de los nuevos terrenos alcanzados por los profesionales de esta disciplina y su potencial expansivo.

En primer lugar, al hablar de Diseño nos valemos de la definición propuesta por Ezio Manzini, desde el campo del Diseño para la Innovación Social. Según el diseñador italiano, “el diseño es una cultura y una práctica que se ocupan de cómo deberían ser las cosas para conseguir las funciones esperadas y proporcionar los significados deseados” (2015, p. 69). Debido a que Manzini introduce la cuestión cultural en la definición, consideramos que este enfoque admite articulaciones claras con el concepto de Cultura del Diseño abordado en esta investigación. Dado que los diseñadores profesionales —en este caso los egresados de la FdA-UNLP— son portadores de esa cultura, esta definición nos permite indagar sobre sus características culturales y el modo en que esa dimensión se refleja en el funcionamiento de sus emprendimientos. En segundo lugar, incorporamos la definición más reciente de diseño industrial

propuesta por la Organización Mundial del Diseño (WDO, por sus siglas en inglés). Desde esta institución se entiende que:

El diseño industrial es un proceso estratégico de resolución de problemas que impulsa la innovación, desarrolla el éxito comercial y conduce a una mejor calidad de vida a través de productos, sistemas, servicios y experiencias innovadoras. El diseño industrial cierra la brecha entre lo que es y lo que es posible. Es una profesión transdisciplinaria que aprovecha la creatividad para resolver problemas y co-crear soluciones con la intención de mejorar un producto, sistema, servicio, experiencia o negocio. En su corazón, el Diseño Industrial proporciona una forma más optimista de mirar el futuro al replantear los problemas como oportunidades. Vincula la innovación, la investigación tecnológica, los negocios y los clientes para proporcionar un nuevo valor y una ventaja competitiva en todas las esferas económicas, sociales y medioambientales (2015, p. 2).

En lo que refiere a esta definición, consideramos que amplía el marco conceptual tradicional del diseño, trascendiendo los productos tangibles como único campo de acción profesional, e incorporando los sistemas, servicios y experiencias. Esto resulta en sintonía con los propósitos de esta tesis, que, como ya se adelantó, busca mostrar diversidad en los casos de estudio y poner en discusión la mirada objeto-centrista abordada en la segunda hipótesis de trabajo. En línea con este planteo, consideramos que los emprendimientos en diseño funcionan como espacios en los que el Diseño puede volcar nuevos sentidos, y mostrar narrativas divergentes a las propuestas por las industrias dominantes. Es por ello que suscribimos al enfoque de Victor Margolin (2002), cuando afirma que:

El diseño es una actividad que genera planes, proyectos y productos, y que produce resultados tangibles que pueden servir como demostraciones o argumentos para definir formas de vida posibles. El diseño está inventando permanentemente su temática, de manera que las obsoletas categorías de los productos no constituyen una limitación. El mundo espera nuevas cosas de los diseñadores; ésta es la naturaleza del diseño (p.127).

En un sentido similar, Luis Montero (2020) sostiene desde el campo de la Filosofía del Diseño que el rol del diseño es “ampliar y potenciar la multiplicidad de los modos de ser” (p. 133). En consecuencia, en un contexto en el que el Diseño se ha vuelto omnipresente y ha ampliado sus fronteras (Campi, 2020), se considera apropiado actualizar el planteo de Medardo Chiapponi (1999), sobre la importancia de reflexionar acerca de cuáles son los aportes peculiares que tiene el Diseño para lograr la innovación en contextos dinámicos en los cuales los interlocutores cambian permanentemente. Es por ello que entendemos que, si “frente a la emergencia de ecosistemas industriales y de servicios emergentes la profesión de diseño se coloca como la profesión del futuro” (Reyes Fabela, 2018), es indispensable entender los modos de diseñar empleados por los diseñadores emprendedores en este nuevo escenario, para sistematizarlos y volverlos transferibles.

De igual modo, en este trabajo se buscan tender puentes conceptuales entre el ámbito empresarial y del diseño, tomando al emprendimiento como espacio de interacción entre ambos. Por tal motivo, se consideran pertinentes aquellos enfoques que piensan la disciplina del diseño desde la gestión estratégica, como un meta-lenguaje (Memelsdorff, 2011; Leiro, 2008; Galán, 2009), mediante el cual "el producto a diseñar no es un artefacto o un servicio al cliente sino la organización, en sí misma" (Buchanan, 2015, p. 8).

Acerca de los aspectos culturales: como (se) piensa el diseño

La cultura del diseño

Entendemos que la cultura del diseño se relaciona con el concepto de *habitus* (Bourdieu, 1997) de los diseñadores, es decir, con el conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales estos sujetos estructuran sus prácticas, perciben el mundo y actúan en él. De alguna manera, la cultura del diseño, define —si se nos permite la simplificación— lo que el diseñador espera de la profesión y lo que la profesión espera del diseñador. Para abordar esta dimensión, nos valdremos de la noción que plantea Julier, en su paradigmático libro *La cultura del diseño* (2010). Allí el autor expresa que la cultura del diseño “describe las acciones normativas, los valores, recursos y lenguajes con los que cuentan los diseñadores, los gestores del diseño y los responsables de sus directrices, así como el público, en su relación con el diseño” (2010, p.10). Más adelante explica que:

El término “diseño” denota las actividades de planificación y concepción, así como el producto de estos procesos, como un dibujo, un plan o un objeto manufacturado. A pesar de que en inglés *design* funciona como verbo y como nombre, el concepto “cultura del diseño” también se aproxima a la función de un adjetivo, pues sugiere las cualidades mediante las que se ejerce el diseño —y uso el verbo “ejercer” con toda la intención, para referirme a cómo se emprende el trabajo, pero también a las formas en que ese trabajo se vive, se percibe, se entiende y se materializa en la vida diaria—. Como tal, la cultura del diseño existe a un nivel muy local. Puede estar impregnando los sistemas de trabajo, conocimientos y relaciones de los diseñadores, o las acciones cotidianas de los usuarios de ese diseño; pero también puede desarrollarse más pública y ampliamente, dentro de sistemas de poder, estructuras y dinámicas económicas o relaciones sociales.

Y posteriormente explica que:

La cultura del diseño como objeto de estudio incluye, por tanto, los aspectos materiales e inmateriales de la vida cotidiana. Por una parte, se articula a través de imágenes, palabras, formas y espacios, pero, por otra, conjuga discursos, acciones, creencias, estructuras y relaciones (p. 23).

En otro pasaje de la obra citada, Julier deja en claro que la Cultura del Diseño no se limita sólo a los resultados alcanzados por el acto de diseñar, sino que puede manifestarse transversalmente de las siguientes maneras:

- **Cultura del diseño como proceso:** “se extiende a la totalidad del proceso del diseño, por ejemplo, desde la concepción o la negociación con el cliente hasta la organización del estudio, el diseño final y su realización” (p. 20).
- **Cultura del diseño como práctica informada por el contexto:** “alude a la manera en que el contexto geográfico puede influir en la práctica y los resultados del diseño” (p. 20-21).
- **Cultura del diseño como cultura organizacional o actitudinal:** “refiere al *ethos* en torno al cual se vertebra una empresa preocupada por la innovación y

la coherencia formal. Puede significar el “capital cultural” de una empresa, su capacidad para cualificar, enjuiciar y, por tanto, para ofrecer distinción y diferenciación” (p. 21).

- **Cultura del diseño como forma de acción:** En este caso, no se emplea este término para referirse “a un capital cultural en términos comerciales, sino que implica la noción de una práctica de diseño más “enculturizada”, en el sentido de que aspira a alcanzar una mayor altura moral” (p. 21).

Consideramos que estos modos de concebir a la cultura del diseño, nos brindan herramientas para pensar la dimensión cultural en las tres capas de análisis propuestas: emprendedor-emprendimiento-ecosistema. En relación al binomio cultura del diseño y del emprendedorismo, esta tesis suscribe a aquellas posturas ya mencionadas que manifiestan este vínculo como un espacio de tensión, tal como sugieren Best (2010) y Vargas (2013). Este marco conceptual fue el puntapié de uno de los supuestos que guían esta investigación.

La cultura del emprendedorismo

En relación con este eje, suscribimos a los posicionamientos que buscan desarticular los fundamentos de la retórica del emprendedorismo como un imperativo social y ético que promueve la noción de eficiencia y rendimiento de los sujetos, incluso hasta alcanzar la “autoexplotación” (Han, 2014). En esta clave, Boaventura de Sousa Santos (2019) afirma que “el emprendedorismo le da *glamour* a la precariedad”, y de ese modo se encubren sus aristas más complejas, ligadas a un problema de empleabilidad que, como veremos más adelante, va en aumento.

Los discursos dominantes en torno al emprendedorismo y su cultura provienen de contextos centralizados, y tienen un andamiaje discursivo neoliberal que fomenta la figura de los sujetos como “arquitectos de su propio destino”, minimizando cuestiones estructurales y contextuales. Además, establecen una relación automática y siempre positiva entre el emprendedorismo y el desarrollo económico, y posicionan este fenómeno como inobjetable para cualquier gobierno, a la hora de diseñar políticas públicas por tratarse de un fenómeno de moda, cuya implementación es menos costosa que la creación de clústers, sistemas regionales de innovación, parques industriales u otro tipo de iniciativas. Se trata de discursos basados en la meritocracia, el

individualismo, que tienden a desvincular el desempeño del emprendimiento del capital social disponible por el emprendedor. Al mismo tiempo, se le atribuye al emprendedor la responsabilidad absoluta sobre su éxito o su fracaso (Mayol, 2012), y se apela a neologismos que funcionan como estrategias de instalación que, en el contexto latinoamericano, desdibujan las barreras entre el empleo formal e informal (Pérez Sáiz, 2016).

En un sentido similar, desde la perspectiva del Diseño, Campi (2020) asegura que “los diseñadores independientes pueden ser más atrevidos y se renuevan con mayor facilidad porque están estrechamente en contacto con el entorno y reciben una influencia más fuerte del exterior, aunque laboralmente viven una situación más arriesgada e insegura” (p. 33). Por su parte, Franco Berardi (2017) problematiza esta cuestión, estableciendo un paralelismo entre la desmaterialización del diseño, en tanto actividad intelectual y cognitiva, y su incidencia en las condiciones laborales. El autor sostiene que “en la medida en que el trabajo cognitivo se convirtió en la principal fuerza de valorización, los poderes económicos intentaron someter a los cognitarios a la ideología del mérito, o la meritocracia, con el propósito de destruir la solidaridad social de la fuerza intelectual” (p. 226). Igualmente, desde el campo de la Filosofía del Diseño, Montero (2020) hace referencia a la proliferación actual del diseñador-empresario, y expresa que “cuanto más alejado del producto diseñado esté su práctica, cuanto más abstracto sea su producto como diseñador o, al tiempo más próximo está al rol de empresario, más necesitado está de este esfuerzo de la idea de sujeto que se adscribe al egoísmo economicista” (p. 97).

Los medios de comunicación funcionan como caja de resonancia de estos discursos dominantes que promueven una retórica que Éric Sadin (2019) sintetizó bajo la noción de “siliconización del mundo”, para referirse a un proceso de colonización cultural, política y económica que pone a Silicon Valley como modelo de progreso tecnológico, que impacta en la pérdida de autonomía de las personas y la cuantificación de la vida.

En suma, estas posturas fueron desarrolladas con mayor profundidad en dos artículos: “Complejidad y obstáculos del ecosistema emprendedor argentino: El lado B de un sueño emprendedor” (D’Amico & Del Giorgio Solfa, 2019) y “La permeabilidad del diseño: el diseñador industrial emprendedor como agente de integración de disciplinas y saberes” (D’Amico, 2020).

El choque cultural

En este apartado reunimos algunos de los posicionamientos conceptuales que exponen el choque cultural entre los valores y perspectivas del emprendedorismo y el diseño. La noción de “choque cultural” fue planteada por Kathryn Best (2010), quien afirma que “el diseño y los negocios tienen sus propias culturas: sus propias creencias, valores y suposiciones sobre cómo miden el éxito y qué les importa. Esto a veces puede crear un “choque de culturas” (p. 12). En un sentido similar, Julier (2022) explica que:

La economía y el diseño nunca han sido buenos compañeros de viaje. La economía se asocia con certezas y estadísticas, o al menos, se la tiene por comprender los acontecimientos generales y ese otro ámbito más limitado que constituyen las empresas y los individuos. El diseño, en cambio, suscita emociones, propone estéticas y plantea innumerables maneras de hacer las cosas, de vivir y de actuar ante la realidad. Mientras la economía trata de demostrar aquello que podemos llegar a saber, el diseño nos lleva de manera inexorable hacia lo incognoscible. Pretender unir ambas disciplinas obliga a definir un nexo aparentemente imposible que las vincule (p. 2).

Por su parte, Leiro plantea que al diseñar se establece una valorización global a través de un sistema de prioridades para definir los “objetivos posibles” y la gestión de recursos de un determinado proyecto. En consecuencia, sostiene que “la innovación casi siempre implica la postergación o anulación de algunos de los atributos —olvidos estratégicos—, así como la revalorización o inclusión de otros” (2008, p. 197).

Consideramos que estos “olvidos estratégicos” podrían ser otro de los puntos de tensión que afectan la praxis del diseño en general, y al emprendedorismo en particular, dado que esa operación de postergación o anulación de atributos de los proyectos mencionada por Leiro, de algún modo, implica poner en cuestión la antinomia entre lo que es y lo que podría ser posible. En efecto, representa el abandono de la tensión utópica de los orígenes del diseño, concepto que ocupa un lugar central durante la etapa de formación académica (Mari, 1999; Martínez, 2018; Bonsiepe, 2005).

En línea con lo anterior, un aspecto vinculado a nuestra segunda hipótesis de trabajo lo hallamos en un artículo titulado “Diseñadores Industriales: ¿Cómo se insertan en el mercado?”. Allí, Ezequiel Kobrinsky (2010) afirma:

Los primeros emprendimientos suelen comenzar por el producto suponiendo así que la demanda es consecuencia del producto. La realidad del mercado se encarga de señalar lo contrario, es decir, el producto es una consecuencia de la demanda. Los diseñadores industriales tendemos a perder de vista el sistema organizacional que sustenta el producto en el entorno mercado. Entonces cuando el producto no funciona, se ve la solución en el rediseño del producto. Tal vez la solución estaba dada por un cambio en los lugares de distribución del producto, o en la forma de comunicar el beneficio del producto. Esta situación señala un área de conocimiento, que de ser incorporada por el diseñador, puede elevar radicalmente su valor en el mercado.

Este párrafo da cuenta de los desafíos a los que se enfrentan los diseñadores para pensar de manera sistémica en el desarrollo de productos.

Para concluir este apartado, recuperamos algunas de los planteos expresados por Víctor Jablonka, quien afirma que “la diferencia de emprender desde el diseño y emprender desde el negocio, es que si tenés claro el negocio, es más probable que puedas planificar y entender qué equipos se necesitan para concretar ese negocio” (comunicación personal, 5 de agosto de 2023); además, expresaba que:

El emprendedor está obligado a salir a la cancha y a probar cosas nuevas, y más si viene del palo del diseño. Se supone que la experiencia adquirida desde el conocimiento, de alguna forma generó en el inconsciente del diseñador, que es una persona dedicada a romper estructuras. La esencia del diseño es eso, la creatividad, la innovación y desarrollar nuevas unidades de negocio. Puede costar más o menos, pero creo que es parte de la carrera que eligió el diseñador (comunicación personal, 6 de agosto de 2023).

Es interesante destacar que Jablonka manifiesta la actitud emprendedora como un rasgo inherente a la práctica del diseño o, dicho de otro modo, de lo que debería ser un diseñador y de su cultura profesional específica. Finalmente, desarrollamos, a partir de la entrevista con Jablonka, un esquema comparativo de los atributos generales de los diseñadores y emprendedores, que sirvió para caracterizar estos actores y los posibles cruces (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Análisis comparativo de atributos generales de diseñadores y emprendedores

Diseñador	Emprendedor
Piensa en términos de “personas/usuarios”	Piensa en términos de “clientes”
Enfocado en la necesidad de uso	Enfocado en la oportunidad de mercado
Diseña - Produce - Vende	Vende - Diseña - Produce
Tendencia a ejecutar y controlar el proceso	Tendencia a armar equipos y delegar tareas
Alianzas endogámicas (entre diseñadores)	Alianzas estratégicas y complementarias
Identidad colectiva fragmentada, amplia	Sentido de pertenencia y status social
Predominio de habilidades tecnológicas	Predominio de habilidades blandas
Intenta reducir la incertidumbre	Planifica en base a la incertidumbre
Ideas originales para productos	Combinación original de ideas existentes
Innovación centrada en el producto	Innovación en el modelo de negocio
Invariabilidad de la idea del producto	Dinamismo de la idea
Procesos de diseño extensos	PMV(*) y rápida validación en el mercado
Protección del ego creativo	Visión desprejuiciada
Mejora desde la solución de la necesidad	Mejora combinatoria desde lo existente

Nota. Elaboración propia en base a la entrevista con Víctor Jablonka, 2023.

(*): Producto Mínimo Viable es una versión de un nuevo producto que se desarrolla con las características básicas suficientes para satisfacer a los clientes iniciales y obtener sus comentarios. El objetivo de un PMV es validar la idea del producto y aprender lo más posible sobre las necesidades de los clientes antes de invertir más recursos en su desarrollo.

Acerca de los aspectos discursivos: cómo acciona el diseño

La noción de discurso

Al referirnos a los aspectos discursivos, tomamos como concepto central la noción de “discurso”, planteada por Dorst (2017). Según este teórico, “en el ejercicio profesional del diseño, el discurso contiene los métodos y pautas pensadas que subyacen en las acciones de un grupo de diseñadores, por ejemplo, una compañía. Esta pauta es intencionada y hecha por personas y está representada en el entorno” (2017, p. 75).

Se pretende reflexionar acerca de los aspectos vinculados al proceso de diseño que llevan adelante los diseñadores emprendedores, entendido como “una serie de sucesos, acciones o métodos por los que un procedimiento o conjunto de procedimientos se siguen, a fin de alcanzar un objeto, propósito, meta o resultado” (Best, 2006), lo que implica “llevar adelante un proceso que involucra desde la idea hasta la comunicación del producto” (De Pietro & Hamra, 2010). Estas definiciones se aproximan al planteo de Leiro (2008), desde el campo de la Gestión Estratégica, quien se refiere al diseño (como sustantivo), como “aquellos proyectos que recorrieron el camino que va desde la idea, hasta el producto instalado en la sociedad” (p. 33).

La mirada de Leiro nos dio la pauta para pensar el proceso emprendedor como ese “camino que va desde la idea, hasta el producto instalado en la sociedad”. De esta manera, independientemente de la ambigüedad que expresa esa idea, consideramos válido el planteo para indagar sobre aquellos aspectos que emergen durante dicho proceso, y que no son percibidos como acciones o situaciones pertinentes a la práctica del diseño y, por ende, no están sistematizados o teorizados desde ese campo.

Figura 3

Esquema biográfico del objeto diseñado



Nota. Elaboración propia, 2024

Discursive design (diseño discursivo)

Uno de los enfoques adoptados en relación a los aspectos discursivos, lo componen los trabajos de Bruce y Stephanie Tharp (2013; 2019), quienes acuñaron el concepto de *discursive design* (diseño discursivo). Estos autores señalan que el diseño discursivo se refiere a la creación de “elementos utilitarios, objetos, servicios, interacciones cuyo propósito principal es comunicar ideas: artefactos incrustados con discurso. Éstos son herramientas para pensar; ellos levantan conciencia y tal vez comprensión de los aspectos sustantivos y cuestiones a menudo debatibles de carácter psicológico, sociológico, y en consecuencia ideológico” (2013, p. 406-407).

Los autores destacan además que estos diseños son entendidos como objetos de utilidad, pero que son diseñados para transportar ideas, es decir funcionan o podrían ser funcionales, pero su voz discursiva es lo más importante y, en definitiva, su razón de ser (ibídem). Este planteo está en sintonía con la noción de “capacidad relatora” de los objetos (Ceppi, 2012), y nos permite desentramar qué vienen a decirnos desde el diseño los objetos diseñados por estos emprendedores.

De la oportunidad latente a la oportunidad construida

La literatura en torno al emprendedorismo suele ser categórica al momento de definir las motivaciones que impulsan a una persona a emprender. En términos generales, se clasifican los emprendimientos en dos grupos: los que surgen por oportunidad y los que surgen por necesidad. En el caso de los primeros, implican la

identificación de una oportunidad de mercado, una necesidad insatisfecha o un problema que puede ser solucionado con un producto o servicio innovador. Se infiere que éstos pueden tener un grado de planificación y potencial de crecimiento mayor y menor riesgo de fracaso que aquellos emprendimientos que surgen por necesidad. En este segundo grupo, se encuentran los emprendimientos que nacen de la necesidad de generar ingresos o de encontrar una alternativa laboral ante la falta de oportunidades en el mercado formal. Suelen surgir de la necesidad inmediata de supervivencia. En este caso, la idea de negocio puede ser menos innovadora, la inversión inicial suele ser menor y las posibilidades de fracasar son mayores.

Ahora bien, si hacemos foco en los emprendimientos impulsados por el diseño industrial, y consideramos su estrecha relación con las dinámicas propias de la vida cotidiana, entendemos que esta situación es más compleja y amerita un abordaje más profundo. Es por ello que consideramos apropiado el planteo de María del Rosario Bernatene *et al.* (2009), cuando afirman que:

Múltiples son las causas que llevan a este camino: deseo de autonomía, afinidad con la pequeña escala productiva o con vínculos restringidos, ser el propio supervisor, descubrimiento de nichos no explotados comercialmente, cercanía con los recursos o centros de acopio, oficios heredados o adquiridos, pero ya no valorizados por las empresas, familiaridad con ciertas técnicas o materiales, maximización de los ingresos vía entradas alternativas o ahorro de insumos, entre muchas otras (p. 8).

Para referirnos a las oportunidades emprendedoras, seguimos el planteo de Scott Andrew Shane (2003), uno de los referentes más citados en esta materia. Según este autor, el proceso emprendedor se estructura en tres fases: detección, evaluación, y explotación de una oportunidad; y señala que “la oportunidad emprendedora es el punto de partida de todo emprendimiento y la oportunidad es una situación en la que una persona puede crear un nuevo marco de medios-fines para re-combinar recursos que el empresario cree que producirá una ganancia” (2003, p. 18).

Adoptamos esta definición, considerando que esta capacidad de “crear un nuevo marco de medios-fines para re-combinar recursos” es un rasgo disciplinar característico de los diseñadores industriales (Dorst, 2017; Buchanan, 2015; Campi, 2020). Este enfoque funciona como sustrato para contrastar los modelos predominantes sobre cómo

se originan las oportunidades emprendedoras: nos referimos a la Teoría Causal y a la Teoría Efectual.

Los enfoques tradicionales asumen que las oportunidades están latentes en el entorno, listas para ser detectadas, y que la función del emprendedor implica su reconocimiento, descubrimiento y explotación (Shane & Venkataraman, 2000; Shepherd & Patzelt, 2017). En cambio, Saras D. Sarasvathy *et al.* (2014) proponen una teoría alternativa sobre la forma en que se desarrollan los negocios, que después se concibió como teoría de la efectuación (Read *et al.*, 2016; Richardson, 2022; Duplex, 2021). Allí plantearon que la lógica causal y su método pueden no funcionar bien para crear nuevos productos, organizaciones y mercados porque se basa en la predicción y el cálculo de riesgos, y ambos son imposibles cuando se trata de entornos inciertos y un futuro desconocido e incognoscible.

A diferencia del modelo causal, la efectuación sugiere que las ideas de negocios se formulan con el propósito de llevarlas a la “acción”, evocando tácticas creativas y transformativas, y que el individuo inicia su emprendimiento con los medios o recursos disponibles para los que imagina posibles objetivos según un determinado nivel de pérdida asumible (Read *et al.*, 2016; Richardson, 2022). Finalmente, argumentan que la efectuación comienza cuando el individuo hace un balance de quién es, qué sabe y a quién conoce, y consta de cinco principios que progresan a lo largo del siguiente modelo:

- 1. Emprender con lo que hay:** los emprendedores comienzan con los recursos que tienen disponibles y los utilizan para crear nuevas oportunidades. No comienzan con un plan u objetivo claro, sino que se dejan guiar por los recursos que tienen a su alcance.
- 2. Pérdida asequible:** los emprendedores establecen un nivel de pérdida que están dispuestos a aceptar y luego toman decisiones basadas en ese nivel de pérdida. Esto significa que asumen riesgos dentro de un nivel de pérdida establecido de antemano.
- 3. Capacidad de respuesta:** los emprendedores deben adaptarse y dar respuesta a los aspectos contingentes e imprevistos que emergen durante el proceso.

4. Tejer redes: los emprendedores constantemente combinan recursos para crear nuevas oportunidades. No esperan hasta tener todos los recursos que necesitan, sino que comienzan con lo que tienen y luego encuentran formas de obtener el resto de los recursos que necesitan (exploración de nuevas asociaciones para encontrar nuevos fondos y direcciones).

5. Controlar el proceso (control versus predicción): los emprendedores actúan bajo la premisa de que el futuro no es algo dado, sino que se construye a través de acciones que se pueden controlar (Read *et al.*, 2016; Richardson, 2022; Duplex, 2021; Sarasvathy *et al.*, 2014).

Como síntesis de lo expuesto, y en articulación con las entrevistas preliminares llevadas a cabo, se considera la teoría de la efectuación como el modo que adoptan los emprendedores en diseño para poner en marcha sus iniciativas. Este enfoque permitió analizar los procesos emprendedores, integrando la totalidad de los recursos y condiciones de posibilidad mencionados por los diseñadores para dar inicio a sus proyectos. Además, visibilizó modos de vincularse con el ecosistema que, metodológicamente, suelen quedar postergados.

El “diseñador de problemas” y la invención situada

En relación al modo en que concebimos la innovación, nos valemos de la idea del diseñador como "diseñador de problemas", planteada por Paulina Becerra en una de las entrevistas realizadas. La diseñadora argentina afirmaba que:

La raíz de la innovación está en el análisis del punto de partida de una situación. Yo creo que los diseñadores “diseñamos problemas” y ayudamos a su definición para generar una amplitud en el campo de las soluciones. En la práctica, por una cuestión pedagógica y metodológica, se imparten consignas cerradas y no hay ningún tipo de apertura o permeabilidad en la definición de lo que tengo que diseñar. En la realidad eso sucede, pero es mucho más frecuente encontrar situaciones en las que lo que se identifica es un problema abierto (comunicación personal, 11 de marzo de 2022).

En coincidencia con Becerra, Masaki Suwa *et al.* (2000, p. 40) plantean que el diseño es un "acto situado", en el que "los diseñadores inventan problemas o requisitos de diseño de una manera que se sitúa en el entorno en el que diseñan". A este proceso de "inventar" requisitos de diseño dentro del escenario en el cual operar, estos autores lo denominan "invención situada".

De estas perspectivas planteadas, nos interesa la posibilidad de pensar al diseño emprendedor como un metalenguaje que se centra en re-encuadrar problemas y redefinir las preguntas desde las cuales se diseña una solución, y no en la solución en sí misma.

Hacia la noción integrada de la cultura discursiva del diseño

Luego de definir los aspectos culturales y discursivos, y a medida que avanzaba la investigación, consideramos necesario integrar ambos conceptos bajo la noción de *cultura discursiva*. Como veremos en el apartado siguiente, este concepto busca englobar sintéticamente la perspectiva transversal desde la que se plantea esta investigación.

El concepto de cultura discursiva

El concepto de cultura discursiva que abordaremos se basa en enfoques teóricos que consideran al diseño como algo más que una simple práctica instrumental o un despliegue tecno-científico de habilidades para solucionar problemas. Desde esta perspectiva, la disciplina se concibe como una cultura y una atmósfera simbólica específica que impregna el ejercicio del diseño, estructura sus prácticas y que cumple un rol fundamental en la creación de nuevos significados y producción de sentido (Margolin, 2002; Manzini, 2015).

Este abordaje se considera útil para comprender las prácticas de los diseñadores emprendedores, repensar el rol significativo que adquiere el trabajo como expresión subjetiva de la identidad profesional, y para analizar el proceso de afectación mutua que existe entre el accionar proyectual y el desarrollo de la propia vida y su realización personal (Urzuaga, 2011; Ledesma, 2003).

A partir de este concepto podemos indagar qué ocurre en esta fina línea entre ser y hacer diseño, aspecto fundamental si consideramos que esta disciplina proyectual opera intelectualmente en la cultura material contemporánea. Desde el ámbito de la

antropología, Tim Ingold (2021) señala que “lo importante del oficio intelectual, entonces, es que no hay división, en la práctica, entre trabajo y vida. Es una práctica que involucra a toda la persona, aprovechando continuamente la experiencia pasada y cómo esta se proyecta hacia el futuro” (p. 240).

En efecto, bajo la óptica de la cultura discursiva, el diseño se convierte en una poética del hacer que involucra a toda la persona, integrando el trabajo y la vida. Incluye sus inquietudes, su bagaje individual, su trayectoria biográfica, sus deseos, sus miedos, sus valores, su sensibilidad, su ideología y su forma de habitar el mundo. Configura una responsabilidad y una ética proyectual, un *ethos* propio que se impregna en la manera en que este profesional ejerce la profesión y que lo posiciona como un vector de difusión de la cultura del diseño (Montero, 2020; Reyes Fabela & Pedroza, 2018; Galán, 2011; Blanco, 2007).

La cultura discursiva cobra especial relevancia en el caso de los emprendimientos de diseño industrial. Como ya adelantamos, al trabajar de esta manera, son los propios diseñadores quienes asumen la responsabilidad de definir la línea de sentido interna que orienta su trabajo y de establecer sus propios parámetros de calidad. Además, en el contexto de una iniciativa emprendedora, la cultura discursiva puede ser interpretada como una suerte de sensibilidad proyectual que expresa cuáles son aquellas situaciones que el diseñador decide problematizar e interrogar proactivamente para planificar una intervención desde el diseño.

Siguiendo este planteo, el diseñador no solo diseña objetos y estrategias para llevarlos a cabo, sino que también se diseña a sí mismo y construye un relato que dota de sentido aquello que diseña y las prácticas que subyacen para hacerlo posible. De este modo, el diseño es concebido como una herramienta para imaginar otros relatos posibles y desarrollar una nueva conciencia proyectual, que implica un reconocimiento del lugar de enunciación del diseño, y un proceso de toma de decisiones deliberado para cuestionar el estado actual de las cosas, los discursos dominantes asociados al mercado, la industria y el diseño y, efectivamente, proponer alternativas para resolver problemas e identificar oportunidades.

Apoiados en la premisa de Bonsiepe (2017), que plantea que “el concepto de 'coherencia' es para el diseño lo que el concepto de 'verdad' es para la ciencia”, consideramos que, al referirnos a la cultura discursiva, exploramos de qué manera ese profesional se propone lograr coherencia interna entre las tres dimensiones características de la profesión: las prácticas, los productos y los modos de pensamiento.

Figura 4

Esquema integrativo de la cultura discursiva



Nota. Elaboración propia, 2024

En base a lo argumentado, la cultura discursiva contiene los valores y reglas de sentido que establecen al diseño como una “forma de acción” (Buchanan, 1995, p. 15), y también las estrategias que se llevan adelante para materializar esas visiones. En otras palabras, integra de manera dialógica los qué y los cómo que entran una iniciativa emprendedora y, además, reafirma la pregunta sobre porqué se diseña lo que se diseña.

En suma, esta manera de analizar la práctica emprendedora coloca al diseño en un estado de tensión permanente y de búsqueda constante de coherencia, lo que, efectivamente, implica un proceso de negociaciones internas y externas para afrontar las contradicciones que con frecuencia se presentan en el mercado laboral complejo que nos ofrece el escenario local (D’Amico & Del Giorgio Solfa, 2019; D’Amico & Del Giorgio Solfa, 2014). La cultura discursiva es la fuerza que cohesiona la acción y la reflexión en la práctica, y es la actitud que dispone al diseñador a alcanzar la coherencia proyectual entre lo imaginado y lo posible. Siguiendo a Manzini (2019), este modo de analizar la práctica de los diseñadores y la manera en que permea en el desarrollo de su propia vida configura una “política de lo cotidiano”, que afecta transversalmente al proceso de diseño y los discursos propuestos.

A modo de cierre, podemos inferir que la cultura discursiva es dinámica y variable, como lo son los contextos en los que tiene lugar el diseño, pero también las personas que lo practican (Julier, 2010 y 2022; Manzini, 2015). En efecto, del mismo

modo que la identidad profesional pareciera auto-revisarse permanentemente, el objeto diseñado, considerado desde la lógica discursiva, se concibe como un dispositivo vivo que interactúa con el ecosistema en el que se inserta, generando un proceso de retroalimentación y aprendizaje mutuo. Es en este punto que nos valemos del concepto de *función sistémica del producto* (Sosa Compeán, 2017), que desarrollaremos en el siguiente apartado, y que se destaca como una dimensión estratégica indivisible del diseño. Esta función permite pensar al producto diseñado más allá de las tradicionales funciones estéticas, prácticas y simbólicas.

La función sistémica del producto como nexo coordinante

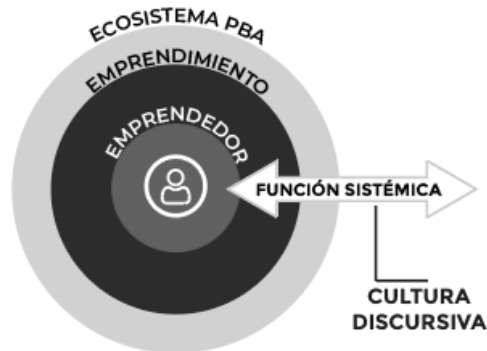
El concepto de *función sistémica* adoptado en esta tesis nos permite indagar sobre el diálogo transversal establecido en la tríada emprendedora: el enfoque del emprendedor, el funcionamiento interno del emprendimiento, y el ecosistema, en tanto contexto en el cual opera.

El concepto de función sistémica tiene anclaje en la Teoría de Sistemas y Pensamiento Complejo; Liliana Beatriz Sosa Compeán (2017) lo define de la siguiente manera:

En las nuevas tendencias el diseñador de cosas ya no debe pensar solamente en las formas finales de éstas, sino en que estos artefactos dan pie a procesos que transforman a los sistemas en los que están inmersos y tienen una función dentro de este sistema. Para hacer una propuesta del diseño de los artefactos se debe contemplar la función sistémica, además de las funciones prácticas y simbólicas. El diseño complejo trata de resolver problemas o necesidades con los objetos y cosas diseñadas y solucionar sus características. Si dichos objetos son dinámicos y replican autorreferencia, la perspectiva de diseño basada en Sistemas Complejos Adaptativos (SCA) también es adaptable a éstos y se puede considerar tanto al diseño del sistema, como el diseño del objeto interactivo como el mismo tipo de objeto de diseño. El objeto autorreferente o unidad compleja, que sería la denominación que denota la esencia sujeta al diseño bajo esta perspectiva. No se enfoca en solucionar a las cosas en funcionalidad práctica, ni simbólica, sino en la función sistémica (a través de las otras funciones) (pp. 42-43).

Figura 5

Función sistémica del producto y cultura discursiva



Nota. Elaboración propia, 2024

En conjunto con el concepto de cultura discursiva desarrollado anteriormente, entendemos que este dialogo es dinámico, y los emprendimientos funcionan como organismos vivos que co-evolucionan con su entorno, estableciendo una relación recursiva y aprendiendo de él para asegurar su subsistencia y transformarse permanentemente (Hui, 2022; Lebendiker & Cervini, 2010; Agamben, 2011). Es en este contrapunto permanente entre el adentro y el afuera en donde encontramos significativo el aporte de la noción de función sistémica del producto, ya que nos permite pensar esta cualidad de los artefactos como una dimensión estratégica indivisible de ellos, como lo han sido tradicionalmente las funciones estéticas, funcionales y simbólicas (Lobach, 1981).

Como anticipamos, en esta tesis intentamos analizar cómo configuran los diseñadores esa función intangible de los artefactos que diseñan y de qué manera referencian los cambios en el entorno y en su propia cosmovisión.

La intención emprendedora frente al “miedo al hacer”

En este apartado, expondremos aquellos enfoques y conceptos de *emprendedor* y *diseñador* de manera separada, planteando posibles articulaciones que confluyen en la figura del *diseñador emprendedor*.

Al referirnos al emprendedor, entendemos que es un sujeto cuya forma de pensar y actuar está caracterizada por su “intención emprendedora”, en los términos que proponen John R. McIntyre y M. Roche (1999), desde el ámbito de la educación emprendedora. Según estos autores, dotar a un sujeto de la intención emprendedora consiste en brindarle los “conceptos y habilidades para reconocer oportunidades que otros puedan haber pasado por alto y poseer el *insight* y la autoestima de actuar donde otros pueden haber dudado” (p. 7).

Esta idea se condice con el llamado “espíritu emprendedor” y con el enfoque que actualmente resurgió en el campo del diseño, que se expresa bajo la premisa de Laszlo Moholy-Nagy de que el “diseño no es una profesión sino una actitud” (Rawsthorn, 2021; Vigiano, 2000).

Es necesario aclarar que si bien nos valdremos de la figura de diseñador emprendedor propuesta por Reyes Fabela (2018), en su libro *El Diseñador Industrial Emprendedor: Profesionalismo en la 4Ri*, no suscribimos al hecho de usar el término emprendedor como sinónimo de empresario y viceversa. Esta decisión se desprende de lo expresado en el párrafo anterior, es decir, se define al emprendedor como un sujeto que puede actuar de una manera determinada, y no por el solo hecho de poner en marcha un emprendimiento propio. Este aspecto se verá reflejado en las diferentes iniciativas emprendedoras seleccionadas, entre las cuales hay casos de diseñadores que pusieron en marcha empresas propias, otros que se integraron a empresas ya establecidas, como así también emprendedores que llevan adelante proyectos en diferentes instituciones asumiendo roles diversos, o incluso configurando emprendimientos como espacios de investigación desde una mirada experimental.

Richardson (2022) sostiene que en las definiciones de “emprendedor” más relevantes de la actualidad, desprendidas del enfoque schumpeteriano, “vemos la importancia del riesgo, la innovación, la oportunidad y el valor. Estos conceptos son fundamentalmente importantes en el diseño (completamente fuera de cualquier aspiración 'emprendedora')” (p. 14).

En suma, entendemos que son difusas las fronteras entre ambos términos, y que el ser emprendedor y percibir oportunidades es una actitud frecuente entre los miembros de la comunidad del diseño.

Las iniciativas emprendedoras: del problema a la acción

Para abordar este tema, nos valemos de la categorización que ofrece Mario Dorochesi Fernandois (2021) en su tesis doctoral. En ella, se investigaron las trayectorias emprendedoras de egresados de la carrera de Ingeniería en Diseño de Productos de la Universidad Técnica Federico Santa María de Chile, entre los años 2006 y 2015.

Entre los perfiles profesionales que identifica Dorochesi Fernandois, especifica al perfil de “emprendedor” como:

Egresados que prioritariamente desarrollan trayectorias profesionales independientes, asociadas a iniciativas propias, llevadas adelante a partir de una planificación y apertura al comercio de productos y servicios desde perspectivas singulares. Emergen como nuevos actores del mercado de trabajo pudiendo desempeñarse de forma individual y/o incorporando colaboradores a sus iniciativas (Dorochesi, 2021, p. 392).

En este punto, consideramos que esta definición abarcativa es pertinente. Se fundamenta en uno de los objetivos planteados en este trabajo, que es exponer casos de estudio cuyas experiencias no se limiten únicamente a la puesta en marcha de una empresa. Más bien, se busca analizar el desarrollo de iniciativas en carácter de proyectos que tengan al pensamiento de diseño como elemento detonante.

Un enfoque singular del diseño emprendedor

En este apartado, nos proponemos presentar aquellos enfoques conceptuales que subyacen en las distintas perspectivas profesionales presentes en las iniciativas emprendedoras que se abordarán más adelante. Encuadrar conceptualmente cada experiencia dentro de un enfoque singular del diseño y el emprendedorismo nos permite analizar con mayor grado de especificidad cada caso e identificar diversidad dentro del campo del emprendimiento en diseño industrial.

Diseñar como proyecto de vida

Como exponemos a lo largo de esta investigación, la articulación entre emprendimiento y proyecto de vida es transversal a la problemática analizada y, en consecuencia, también afecta al proceso de formación académica de los diseñadores

emprendedores. Por un lado, Alain Fayolle señala que las estrategias pedagógicas más eficaces que incentivan el espíritu emprendedor son las “centradas en el estudiante, y con significado práctico para el proyecto de vida, ya que se obtiene mayor logro de generación de comportamientos favorecedores del emprendimiento” (2017, p. 109). Esta visión coincide con la de Zoilo Pallares *et al.* (2005), cuando afirman que la formación emprendedora está vinculada con lo que el estudiante vive como “mi plan estratégico personal” (p. 34), y agregan que “la primera empresa que debemos diseñar es la propia vida” (p. 40). A partir de estos planteos, se hace foco en la investigación del rol que cumple la instancia de formación académica en la potenciación o inhibición de la intención emprendedora de los estudiantes. Por otro lado, el posicionamiento adoptado que interpreta al emprendimiento como un reflejo del emprendedor encuentra fundamentos en diferentes planteos que desarrollaremos a continuación.

Desde el punto de vista semántico, es interesante señalar que al consultar el significado de los términos ‘emprendedor’ y ‘emprendimiento’ en el diccionario de la RAE (2024) nos encontramos con las siguientes definiciones:

Emprendedor:

1. Que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras.
2. adj. Propio de la persona emprendedora. Carácter emprendedor.

Emprendimiento:

1. m. Acción y efecto de emprender (acometer una obra).
2. m. Cualidad de emprendedor.

Lo llamativo de ambos términos es que tanto la acción como el efecto de emprender, como también el sujeto que lo lleva adelante, mantienen una relación en la que se difuminan las fronteras entre uno y otro. Esto coincide con el planteamiento de gran parte de los diseñadores emprendedores entrevistados en la etapa preparatoria de esta investigación: sostenían la idea de que la transición de una idea emprendedora hacia un emprendimiento establecido se producía cuando el proyecto en cuestión comenzaba a despersonalizarse. En otras palabras, los entrevistados reconocían que responder hacia su comunidad de usuarios en nombre de una organización, y no como sujetos particulares, era un signo fehaciente de esta transición del emprendimiento.

Sin embargo, esta postura sobre el modo en que los diseñadores se proyectan a sí mismos en su práctica fue materia de diversos debates. Encontramos posturas como la de Bonsiepe (1975), que promulgaba la idea de que “el diseñador no debe buscar la exteriorización de su personalidad en el diseño, sino la función que el objeto diseñado cumple en la sociedad y el uso que ésta hace de ese objeto” (p. 54). Si se analiza en contexto el planteo de este autor, podemos inferir que adoptaba un posicionamiento crítico frente a las tendencias que experimentaba el diseño por aquel entonces, en las cuales el llamado “diseño de autor” había cobrado relevancia en los países centrales. Esta manera de asumir el diseño ponderaba la función simbólica de los objetos por sobre las funciones prácticas y ponía en relieve la “firma del diseñador” como un valor agregado.

Si nos situamos en un contexto más actual, encontramos otros planteos en los cuales la personalidad del diseñador se muestra desde otros ángulos. Por citar algunos ejemplos, Reyes Fabela y Pedroza (2018) argumentan que “como sujeto, formado profesionalmente siempre proyecta su propio *background*, se proyecta a sí mismo. Sus intereses, sus capacidades creativas, pero también su propia personalidad” (p. 15).

Por su parte, Pablo Sanguinetti *et al.* (2013) sostienen desde el campo de la Administración de Empresas que en sus inicios las empresas poseen las características de los emprendedores que las crean, mientras que John Orlando Crissien Castillo (2009) le otorga al sujeto emprendedor una entidad que queda expresada en el siguiente párrafo:

(...) la función emprendedora en una economía es esencial y que detrás de una empresa o una organización hay siempre un elemento, factor o fuerza: El emprendedor. Este tiene un sistema de creencias, unas habilidades y características particulares que se pueden enseñar y se pueden desarrollar en individuos que no las tienen de manera innata (p. 93).

De este modo, en esta investigación entendemos al emprendimiento como un espacio en el que el diseñador se proyecta a sí mismo, poniendo en juego una cultura discursiva propia, y que, a su vez, actúa como un espejo dinámico del ecosistema que lo contiene.

El diseñador como “realizador de proyectos”

En este punto, el modo de pensar a los diseñadores que propone Manzini (2019) nos aporta un enfoque sumamente fecundo para esta tesis. Este aspecto se fundamenta en que Manzini define al diseñador como un “realizador de proyectos”, y considera estos proyectos como diversas conversaciones en las cuales participan los diseñadores, que conforman lo que denomina una “política de lo cotidiano”. Esto resulta funcional a la primera hipótesis planteada en este trabajo de investigación, que articula los emprendimientos como expresiones de los proyectos de vida de los diseñadores que los impulsan.

Manzini se basa en autores como Beck *et al.* (2019), Giddens (2013) y Lash *et al.* (1995), provenientes del campo de la sociología con un enfoque estructuralista. Estos autores analizan el modo en que las personas en la actualidad buscan diseñar sus propios proyectos vitales, tanto individuales como colectivos, y transformar el mundo en diferentes escalas. En palabras de Manzini:

Para mí, en este contexto, un proyecto es una secuencia de conversaciones y acciones sobre el mundo, cuyo fin es acercarlo a la forma en que nos gustaría que fuera. Hacer esto implica diseñar: hacer una evaluación crítica del estado de las cosas, imaginar cómo nos gustaría que fueran y tener el sistema relacional necesario y las herramientas disponibles para transformarlo, y todo esto en términos tanto de su funcionamiento práctico (resolución de problemas) como de su significado (creación de sentido) (2019, p. 37-38).

En un pasaje siguiente añade:

De estas definiciones de proyecto y diseño se deriva una definición de “diseñador” como “realizador de proyectos” en el sentido que cualquiera que haga lo que acabo de decir puede ser visto como un hacedor de proyectos. En esta connotación, un diseñador es cualquier sujeto, sean individuales o colectivos, en el momento en que decide intervenir conscientemente en el mundo, lo que significa que son conscientes de sus propias intenciones y el campo de posibilidad disponible a ellos (en realidad, ni las intenciones ni los campos de posibilidad son siempre totalmente claras) (...) Esta definición de diseñador es muy amplia e

incluye no sólo a quienes operan institucionalmente como tales (yo me refería a ellos como expertos en diseño), sino también a aquellos que no son expertos pero que, sin embargo, actúan de la manera descrita. Usando esta conceptualización (...) se entiende que una persona que diseña es una persona que participa en una variedad de conversaciones (y por lo tanto de formas sociales) y opera en el entorno físico y biológico de su contexto vivo adoptando estrategias que, como veremos, son sus proyectos de vida (p. 39).

La definición propuesta por Manzini nos ofrece una mirada amplia para describir el origen de las iniciativas emprendedoras seleccionadas en esta investigación. Desde estas perspectivas son concebidas como actividades que, en diversos casos, involucran la participación de los diseñadores en distintos espacios, como la docencia en diferentes niveles, la investigación, la difusión y promoción del diseño en medios de comunicación y organización de eventos; o roles institucionales en organizaciones públicas y privadas, cámaras sectoriales e incluso asumiendo funciones en la gestión pública.

El diseñador como “empreendedor interno”

El enfoque del intra-emprendimiento nos ofrece una tipología emprendedora peculiar, de gran utilidad para el análisis del caso de estudio de Depino y su vinculación con la empresa RMB.

El término *intrapreneur* puede traducirse como "empreendedor interno". Fue acuñado por los empresarios Gifford y Elizabeth Pinchot en la década de 1970. En su sitio web, lo definen como el acto de comportarse como un empresario dentro de una corporación, lo que implica asumir la toma de riesgos corporativos con una visión empresarial. Además, especifican que "los empleados que están más cerca del cliente y del trabajo, a menudo son conscientes de los desafíos y las oportunidades que pueden ser menos visibles desde un puesto ejecutivo" (Pinchot & Co., 2023, párr. 1).

En el ámbito local, Daniel Miguez (2008) se refiere a los intraemprendedores como quienes emprenden dentro de una estructura corporativa, ya sea para abrir nuevas sucursales, unidades de negocios, penetrar nuevos mercados, apalancados en todos los recursos que la propia empresa posee a disposición.

En el caso de esta investigación, la decisión de incluir esta tipología emprendedora tiene como propósito reflexionar y profundizar en aspectos que

emergieron durante sus etapas iniciales, vinculados a la relación conflictiva diseñador-empresa, lo que inferimos será de utilidad para nutrir el campo del diseño más allá del ámbito estrictamente emprendedor.

El diseño lento

La perspectiva del diseño lento (*slow design*) tiene estrecha vinculación con el concepto de activista en diseño, desarrollado por Manzini (2015). Según el diseñador y sociólogo italiano:

Los activistas culturales, las organizaciones de base y los activistas en diseño confluyen en un abanico de iniciativas cuyo propósito no es ofrecer soluciones inmediatas a los problemas, sino despertar el interés en esas áreas y mostrar, a menudo de forma paradójica o provocativa, que existen otras maneras de verlos y solucionarlos (p. 59).

En el caso del diseño lento, naturalmente, se observa la búsqueda de alternativas a la inmediatez que promueven los ritmos del mercado. Esta filosofía del diseño se caracteriza por perseguir el “equilibrio entre las necesidades socioculturales e individuales y el bienestar del entorno (...) y que celebra la desmercantilización del tiempo”.

Según Carolyn F. Strauss y Alastair Fuad-Luke (2008, citado por Lupo, 2012, p. 46), son seis las directrices que guían este paradigma del diseño:

- **Revelar:** el *slow design* revela experiencias cotidianas a menudo pasadas por alto u olvidadas, incluyendo los materiales y procesos fácilmente ignorados en la existencia o creación de un artefacto.
- **Expandir:** el *slow design* aborda las “expresiones” reales y potenciales de los artefactos y entornos más allá de sus funcionalidades percibidas, atributos físicos y durabilidades.
- **Reflejar:** los artefactos/entornos/experiencias del *slow design* inducen a la contemplación y al “consumo reflexivo”, término acuñado por el [slowLab](#).

- **Implicar:** los procesos del *slow design* son de dominio público y colaborativos. Se basan en compartir, cooperar y en la transparencia de la información, para que los diseños puedan seguir evolucionando en el futuro.
- **Participar:** el *slow design* anima a los usuarios a participar activamente en el proceso de diseño, adoptando ideas de convivencia e intercambio, para fomentar la responsabilidad social y mejorar las comunidades.
- **Evolucionar:** el *slow design* sabe bien que la maduración dinámica progresiva de artefactos, entornos y sistemas puede dar lugar a experiencias más ricas. Con la mirada puesta más allá de las necesidades y circunstancias del presente, los diseños *slow* son agentes del cambio (conductual).

Veremos a lo largo de esta investigación que es recurrente el contraste permanente que expresan los diseñadores con respecto a los tiempos y la urgencia que exige la industria y los que demanda el proceso de diseño.

Al respecto, Legaria (2022) reflexionaba sobre el hecho de que “una cosa es que trabajar como un artesano (...) nosotros trabajamos con fechas de fabricación y plazos, es más difícil tomarse esos tiempos. En el caso del diseñador productor, se puede dar el lujo de diseñar todo el tiempo que considere necesario”, y en sintonía con esto, en relación al proceso de diseño, expresaba que:

Algo que he comprobado a lo largo del tiempo es el hecho de cómo madura el proceso de diseño cuando uno lo deja descansar y tomar distancia. En el caso del servicio de diseño, esos periodos de descanso, y alejamiento no son posibles. Para reflexionar, tomar distancia, cambiar de perspectivas, cuestionarlo, porque de eso se trata el diseño (comunicación personal, 25 de octubre de 2022).

En suma, esta manera de concebir las dinámicas propias del diseño emprendedor nos ofrece la posibilidad de conceptualizar las iniciativas emprendedoras como lugares desde los cuales se elaboran distintas temporalidades para el diseño y los procesos que lo hacen posible; además, se promueven lógicas de mercado alternativas y, fundamentalmente, se reivindica la práctica del diseño como un acto reflexivo que necesita tomar distancia para adquirir perspectiva en las situaciones en las que interviene.

El “reciclaje emprendedor”

Como se mencionó en apartados anteriores, los emprendedores son el elemento central del EE, ya que son quienes lo mantienen funcionando y lo retroalimentan permanentemente. La particularidad que tiene este modelo de innovación es que, además, los emprendedores experimentados también asumen nuevos roles dentro de este entramado y fortalecen la cultura emprendedora. Este fenómeno, conocido como “reciclaje emprendedor”, da cuenta de la vitalidad de un ecosistema. La presencia de emprendedores experimentados que ya han desarrollado sus empresas y siguen vinculados al EE lo legitiman, y funcionan como modelos de rol para futuros emprendedores (Federico *et al.*, 2020). En base a esto, incluimos el concepto de *reciclaje emprendedor* para el análisis de casos como el de Mariano Briolotti, en el que, desde su participación institucional, promueve la cultura emprendedora en su ciudad.

Para concluir, en este grupo podemos incluir a los *dealmakers* (Napier y Hansen 2011; Spigel 2017) (ex empresarios, emprendedores, inversores, miembros de instituciones, profesionales o gerentes) de gran trayectoria, que poseen un cúmulo de contactos de alta calidad y son influyentes para facilitar y dinamizar el desarrollo de los emprendimientos y generar un clima de vitalidad en el EE (Federico *et al.*, 2020).

El mapa no es el territorio

Para hacer referencia al EE, recuperamos el planteo de Llewellyn Thomas y Erkkö Autio (2019), quienes concuerdan con Colin Mason y Ross Brown (2014) en la importancia de las relaciones informales que se establecen entre los actores del ecosistema. Con frecuencia estos aspectos invisibilizados son más difíciles de detectar, a pesar de demostrar cómo es el funcionamiento real del ecosistema más allá de los factores formales (Spigel *et al.*, 2020). Con esto nos proponemos darle entidad a aquellos aspectos de la práctica del diseño que quedan marginados de los enfoques metodológicos. Nos referimos a las relaciones interpersonales, las conversaciones fortuitas que devienen en acciones de diseño conjuntas y colaboraciones, y aquellos aspectos de la vida cotidiana que impregnan la práctica del diseño. Para llevar adelante esta tarea interpretamos al EE como el contexto proyectual en el que opera el diseñador, y lo haremos desde diversos marcos conceptuales que desarrollamos a continuación.

Ecosistema como modelo de innovación y espacio de interacción

Para Federico *et al.* (2020), el EE es un concepto en construcción en el cual todavía es necesario avanzar hacia una identificación más clara de las relaciones causales entre los distintos factores y actores que lo constituyen. Sin embargo, esbozan una definición que entiende al EE como “el conjunto de actores, factores, relaciones y procesos que actúan e interactúan moldeando las condiciones para la creación, desarrollo y expansión de las empresas en un espacio geográfico determinado” (p. 353). Esta definición es compartida parcialmente, ya que, como anticipamos, aquí no hacemos referencia solo a la creación, desarrollo y expansión de empresas, sino al surgimiento de iniciativas emprendedoras impulsadas por el diseño.

En base al marco teórico trabajado en investigaciones precedentes (Del Giorgio Solfa y D’Amico, 2019; D’Amico, 2021; D’Amico, 2022), y dentro del campo del emprendedorismo en diseño, consideramos al EE como el contexto proyectual en el que opera el diseñador emprendedor. Este ecosistema se entiende como un dispositivo de vinculación multiagente, en el cual un conjunto heterogéneo de actores, cosas y lugares se vinculan formal e informalmente para dar lugar a iniciativas emprendedoras y lograr resultados con niveles de innovación superiores a los que podrían alcanzar de manera individual.

Como rasgo distintivo de otros modelos de innovación precedentes, diversos autores señalan la centralidad que adquieren los emprendedores y su contexto familiar, así como también “aquellos ámbitos en los que estos adquieren sus competencias y desarrollan su acervo de capital social: el sistema educativo y las empresas o ámbitos en que trabajan” (Federico *et al.*, 2020, p. 358). Es por ello que tomamos la decisión de abordar conceptualmente las singularidades de cada experiencia emprendedora, contemplado sus iniciativas y sus percepciones en torno a la formación académica.

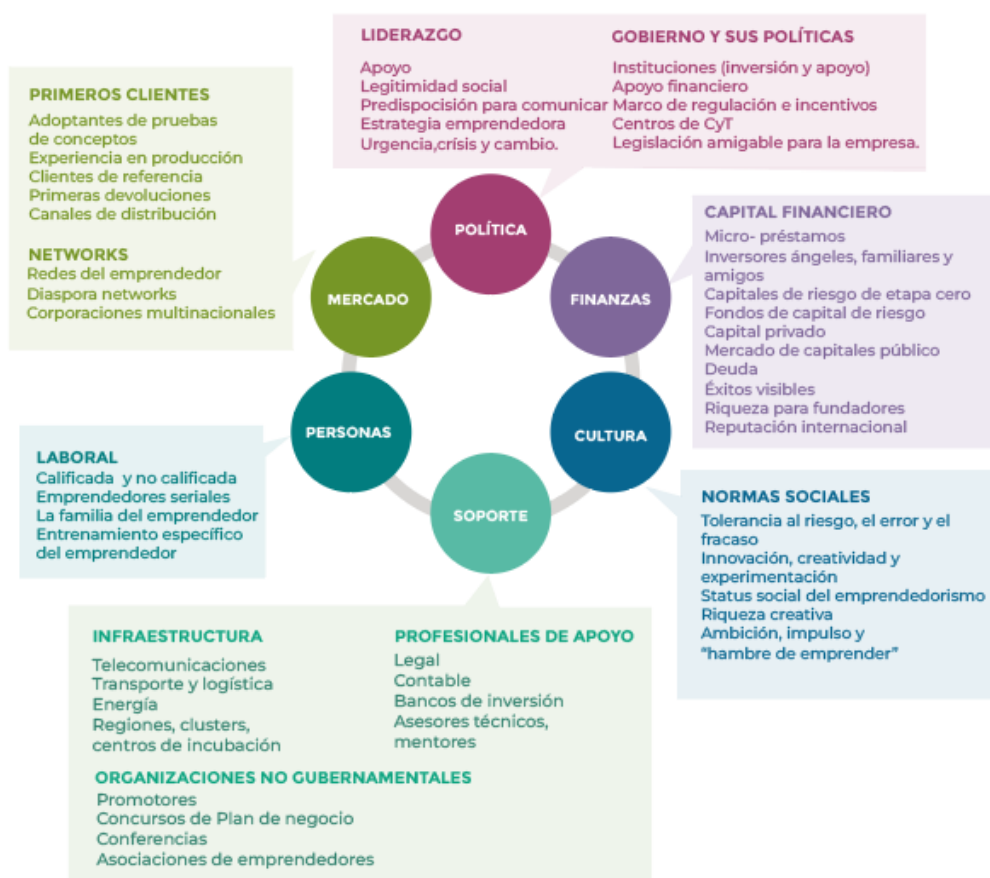
Elementos constitutivos del ecosistema emprendedor

En este apartado se consideran aquellos aspectos generales que aparecen con mayor frecuencia en la literatura sobre el tema, y que sirven para comprender cuáles son los componentes que constituyen el escenario y las condiciones de posibilidad en el que tienen lugar las iniciativas emprendedoras. Se tomó como estructura general los

seis dominios propuestos por Isenberg (2011), y se incluyen diversos aspectos mencionados por otros especialistas en el tema. En esta misma línea, la obra ya citada de Federico *et al.* (2020) representa la referencia principal para el armado de esta sección del Marco Teórico.

Figura 6

Dominios del ecosistema emprendedor y sus actores constitutivos



Nota. Elaboración propia a partir de Isenberg (2011) y Kreuzer, Mengede, Oppermann y Regh (2018)

Dinámicas de interacción y resultados esperados del ecosistema emprendedor

Luego de mencionar a los actores constitutivos del EE, enumeramos algunas de las principales características presentes en los procesos de interacciones, interrelaciones e interconexiones dentro del EE. Vale aclarar que esta serie de enunciados no hacen referencia a un ecosistema en particular, sino que se trata de

características generales que nos dieron elementos para analizar las experiencias abordadas en la investigación.

- El EE es un fenómeno local que ocurre en un espacio geográfico localizado (Thomas & Autio, 2020; Cohen, 2006; Isenberg, 2011; Mason & Brown, 2017; Audretsch & Beltisky, 2017; Spigel, 2015; Stam & Spigel, 2018; Naiper & Hansen, 2011; Borrisenko & Boschma, 2017).
- La relación entre actores se da de manera compleja y sistémica y de manera formal o informal (Mason & Brown, 2014).
- Se establecen relaciones de gobernanza entre actores (Thomas & Autio, 2019).
- A diferencia de otros modelos de innovación, no todas las relaciones con los proveedores se rigen por contrato (Thomas & Autio, 2019).
- Los ecosistemas co-evolucionan a través de un proceso en el que los cambios ambientales y los cambios en los participantes del ecosistema se influyen mutuamente, provocando ajustes mutuos e interdependencia (Thomas & Autio, 2020; Stam & De Ven, 2019).
- Desplazamiento del imperativo de innovación: Los sistemas de innovación regionales de la década de los noventa, estaban basados en modelos lineales de I+D, mientras que aquellos que emergieron a fines de la primera década del segundo milenio, se rigen por los modelos de negocios basados en los usuarios (Thomas & Autio, 2019).

Otro de los aspectos en los que hace hincapié la literatura más reciente y en los que encontramos posicionamientos divergentes, es el estudio de los resultados (*outputs*) que entrega este entramado a nivel ecosistema. Estos difieren entre los diversos autores, pero a modo descriptivo encontramos como resultados esperados:

- Desarrollar el espíritu empresarial (Mason & Brown, 2014)
- Crear nuevos emprendimientos dinámicos (Kantis, 2020)
- Transferir y derramar horizontalmente el conocimiento dentro del ecosistema (Autio *et al.*, 2018).
- Alcanzar niveles de innovación mayores de los que podrían lograr los actores de manera individual (Thomas & Autio, 2019)
- Crear nuevos marcos de referencia para definir problemas (Dorst, 2017)

Advertimos que algunas de las características que definen al funcionamiento de un EE representan una gran oportunidad para el campo del diseño, independientemente

de la conformación de empresas. Estas posibles contribuciones han sido desarrolladas en artículos ya publicados por quien escribe (D'Amico, 2020), y dejan entrever el rol protagónico que pueden adoptar los diseñadores industriales en el contexto de los EE.

Ecosistema como lugar de vida

Para concebir a los EE como “lugares de vida”, seguidamente razonamos un marco conceptual que estructura las interacciones virtuosas de los actores que los componen y que enfatizan la territorialidad como elemento de análisis.

Si bien la geografía económica ha permitido incorporar otras dimensiones al análisis del territorio, el pensamiento neoclásico está presente con su raigambre weberiana que, influenciada por las distintas corrientes económicas, fue desdibujando la unidad de análisis de la región o el lugar. Con lo cual, es necesario recuperar de la geografía económica las razones que hacen diferentes a los territorios, sus características, niveles de desarrollo y potencialidades de la población involucrada, como así también revertir situaciones de subdesarrollo, valiéndose de todo su potencial (Del Giorgio Solfa, 2015). En base a estas razones, cuando se debe determinar la unidad de investigación del ecosistema emprendedor, además de la tríada emprendedor-emprendimiento-ecosistema, tendremos el espacio (o microrregión) al que reconoceremos como *lugar de vida* (Sforzi, 2007). Para ello, pretendemos abordar la cuestión ecosistémica desde una perspectiva territorial y cultural, recuperando planteamientos teóricos que se centran en pensar los lugares en los cuales se emprende como un espacio en donde se establecen diversas relaciones de proximidad que exceden a las meras relaciones capitalistas (Trucco, 2024). Así, se complementa una concepción del EE como un dispositivo de vinculación social que se sitúa en los lugares de vida, a través del desarrollo de las capacidades humanas. En este sentido, el lugar de vida se manifiesta como “una porción de territorio definida y circunscrita, donde vive un grupo humano, donde se ubican las actividades económicas con las que sus habitantes se ganan la vida y donde se establecen las mayorías de las relaciones sociales cotidianas” (Sforzi, 2007, p. 35), dando viabilidad a los objetivos de integración social y productiva. Puesto en otras palabras, nos referimos al lugar en el cual los diseñadores emprendedores viven y trabajan, conformando su cotidianeidad.

En este marco, es dable reconocer que el ser humano tiene la capacidad de aprender e innovar y que en los lugares de vida es necesario que se den las condiciones mínimas y necesarias. La cohesión social, en esta perspectiva, también operará

positivamente para que los grupos sociales se reconozcan y construyan relaciones de solidaridad (Becattini, 1994), confianza y reciprocidad (Del Ottati, 1994), a partir de la proximidad relacional y geográfica que permitan alcanzar su desarrollo territorial (Del Giorgio Solfa, 2015; Del Giorgio Solfa & Giroto, 2020; Sforzi, 2015).

Si consideramos que el diseño contemporáneo se trata, cada vez menos de dar forma a la materia y cada vez más de generar proyectos convocantes para organizarse y asociarse en torno a intereses y valores en común, a vínculos afectivos y redes de competencias (Crasset, 2023), asumimos pertinente valernos de este marco conceptual para analizar de qué manera pueden extrapolarse estas dinámicas al caso de los emprendimientos basados en diseño dentro del EEB.

Vocaciones territoriales

Al construir el marco teórico, se observaron posibles paralelismos entre el concepto de EE y los lugares de vida desarrollados anteriormente, y el modelo de los distritos industriales italianos derivados de la idea marshalliana de "atmósfera industrial" (Marshall, 1890). Según este autor, la presencia contigua de empresas de un mismo sector y en la misma área creará una "atmósfera industrial" en la que se establecen relaciones de "mutua confianza y conocimiento", capaces de sostener e impulsar la industria local.

Por su parte, Alessandra Colombelli *et al.* (2019) demostraron con un estudio sobre el ecosistema empresarial en Turín (Italia), que las rutinas informales presentes en los lugares de vida son clave para determinar un modelo evolucionado de gobernanza local. Para los autores, este modelo "requiere una estructura de gobernanza relacional, arraigada en normas cooperativas compartidas y rutinas informales que son mutuamente definidas y ajustadas por los actores que componen el sistema" (Colombelli *et al.*, 2019, p. 518).

Vale decir que vincular estos conceptos no reviste en sí ninguna novedad. En primer lugar, porque los EE se asemejan a conceptos previamente explorados por los geógrafos económicos y los investigadores de la innovación, como *clusters*, *clusters de conocimiento*, *distritos industriales*, *entornos innovadores* y *sistemas regionales y nacionales de innovación*, con la principal diferencia de que su énfasis está puesto en

los agentes emprendedores y la innovación del modelo de negocio, en contraposición a la innovación de productos, servicios o tecnología facilitada en otros tipos de clústeres (Thomas & Autio, 2019). En segundo lugar, son abundantes los estudios que comparan la experiencia italiana con modelos similares en algunas regiones industriales de Argentina en general y de la provincia de Buenos Aires en particular. No obstante, consideramos que es posible extrapolar el concepto de *dístrito industrial* y sus dinámicas propias a las prácticas que llevan adelante los diseñadores emprendedores dentro del EEB. Este concepto sirve para analizar las trayectorias que caracterizan cada una de las iniciativas en sus diferentes territorios e integrar al análisis aspectos vinculados a la informalidad y la espontaneidad de las relaciones que emergen bajo esta óptica.

Para empezar, uno de los aspectos que intentamos mostrar es la relevancia, que adquiere en estos enfoques teóricos, la informalidad de las relaciones entre los actores que componen estos entramados. Hallamos un nexo entre esta informalidad y las prácticas características de las industrias creativas, entre las cuales se encuentra el diseño. Tiempo atrás, en su libro *El diseño de la periferia*, Bonsiepe (1985) advertía sobre el desenvolvimiento informal del diseño en nuestra región y su falta de institucionalización, expresada en la existencia de “simulacros de industrias”. En un sentido similar y congruente, Julier (2022) explica que:

El trabajo en las industrias creativas, que se ha caracterizado siempre por su naturaleza informal, no tiene muchas posibilidades de convertirse en un *empleo para toda la vida*. La insistencia de las industrias creativas (sobre todo, el diseño) en las condiciones de trabajo flexibles, la contratación basada en proyectos, las habilidades múltiples junto al espíritu empresarial y el individualismo definen a los regímenes laborales neoliberales desde los años ochenta (p.76).

Si bien es cierto que estos planteos expresan con claridad un panorama desfavorable para el diseño en términos institucionales y, en consecuencia, en sus condiciones laborales y profesionales, hallamos en este punto uno de los desafíos principales para esta disciplina en el escenario de los EE. Esta 'informalidad naturalizada' en el campo del diseño, y que, en apariencia, caracterizan a los ecosistemas emprendedores, implica modos singulares de relacionarse entre los diseñadores y el resto de los actores del ecosistema, y de participar en los procesos de innovación y desarrollo de productos. Al avanzar con las entrevistas y el análisis de casos, se hacen evidentes este tipo de relaciones y de hechos causales (y casuales),

que dan forma a los modos en que los diseñadores ejercen su profesión. Se establecen dentro de este marco, conversaciones y canales de circulación de información vinculada a proveedores de servicios, adquisición de materia prima, se socializan experiencias personales y saberes sobre aspectos técnicos de un determinado sector, se generan redes interpersonales a partir del diálogo entre profesionales y conversaciones espontáneas que configuran una especie de creatividad colectiva (Chiapponi, 2024).

Finalmente, y siguiendo con el paralelismo entre los EE y los distritos industriales, recuperamos a Chiapponi (2024), cuya visión proveniente del campo del diseño y la innovación en la cultura material contemporánea, expone que a diferencia de otros modelos para la creación de empresas emergentes, “los distritos productivos italianos, por el contrario, no son, en su origen, el fruto de una estrategia industrial precisa, sino más bien de iniciativas espontáneas centradas en sectores productivos cuya fuerza y capacidad de innovación están ligadas a las diversas vocaciones territoriales” (p. 89).

Lo que nos resulta provechoso de este planteo es la posibilidad de recuperar las particularidades que ofrecen las distintas “vocaciones territoriales” que ofrece la provincia de Buenos Aires que, como ya dijimos, se expresa de manera heterogénea.

Diseñar: inteligencia en contexto

Sobre la relevancia de los emprendimientos, desde el campo del desarrollo local, Galán (2010) nos dio herramientas para justificar la selección de casos y el abordaje del tema, explorando casos singulares que no tengan una legitimación exclusivamente económica. La autora nos dice que:

La producción en pequeña escala es el lugar del nuevo comienzo, de la recuperación del sentido, tiene una posición importante en la construcción de la sustentabilidad y ocupa un sitio de privilegio en los imaginarios de todas las culturas, porque es el lugar del arraigo, del protagonismo, de la unidad espiritual del ser, de la armonía con la naturaleza y de la estética como coherencia vital.

La autoproducción es un factor de ajuste de la economía de intercambio. Y esta ecuación entre lo producido y lo intercambiable, es inherente a

cada contexto y sujeto social. La construcción de la sustentabilidad en la esfera de lo personal y de lo cotidiano, en los espacios de autoafirmación de los individuos y de las comunidades, posiciona al diseño entre el conocimiento codificado de la ciencia y la tecnología y el mundo de la vida (p. 90).

Estos párrafos sintetizan de forma precisa el prisma desde el cual son vistas las iniciativas analizadas, entendidas como espacios de producción de sentidos e imaginarios territoriales que conforman la identidad de los lugares y los sujetos que están involucrados en ellas. En el mismo sentido, fueron considerados los aportes de Javier Echeverría (2014) quien revisa la obra de Schumpeter desde el campo de la Filosofía de la Ciencia, y amplía la mirada en torno a la generación de valor, que tradicionalmente se limitaba, como dijimos, al valor económico generado por las innovaciones, a la creación de valor(es) en un sentido axiológico. En consonancia, en su artículo "Diseño y Crisis", Bonsiepe (2012) menciona como una de las claves para afrontar los nuevos desafíos que tiene por delante el diseño, la importancia de cuestionar el imperialismo del pensamiento economicista.

La singularidad territorial como ventaja competitiva

Es destacable señalar que cada territorio posee una configuración en cuanto a la distribución y tipología de actores y organizaciones que lo conforman, resultando así en la conformación de un entramado singular. Pero la mera conformación de un entramado industrial no garantiza el reconocimiento entre los actores productivos y sus características, desaprovechando así el potencial sinérgico. Consideramos entonces esta tesis como un lugar adecuado para identificar qué aportes pueden ofrecer los diseñadores emprendedores dentro de estos entramados complejos para llevar adelante procesos de innovación impulsados por el diseño.

En efecto, suscribimos al planteamiento de Roberto Verganti (2009), quien afirma que el proceso de innovación impulsado por el diseño opera, principalmente, en la creación de nuevos lenguajes y nuevos sentidos. Además, plantea que este proceso "no está codificado en pasos. Más bien, está entretelado en activos relacionales con una red de claves intérpretes. Estas relaciones son un motor de innovación, un núcleo capacidad que los competidores rara vez pueden replicar" (p. 30).

Imaginamos entonces que las articulaciones posibles que pueden emerger para el diseño industrial en el contexto de los EE contienen un potencial evidente por diversos motivos. En primer lugar, porque el EE entendido como evolución de los clusters y los sistemas nacionales de innovación, manifiestan, como ya dijimos, una tendencia hacia la reivindicación de las singularidades territoriales y la interconexión de actores, aspectos que son parte esencial del diseño en tanto disciplina que funciona como articuladora de saberes y disciplinas diversas utilizando un enfoque situado (Campi, 2020; Galán, 2011; D'Amico, 2020).

En segundo lugar, tal como explica Dorst (2017), la innovación de marcos de referencia es una actividad clave en el campo de los emprendimientos de diseño, y al mismo tiempo son una manera de percibir a los agentes del ecosistema como “actores significativos causantes de oportunidades que no habían sido previstas anteriormente” (p. 81). En esa misma línea, para comprender el modo en que estos profesionales se desenvuelven dentro del EE, son considerados los aportes de Leiro (2008). Según el arquitecto y diseñador argentino:

El pensamiento estratégico le permite al diseñador navegar por la red, detectar las conexiones, los signos y los rituales, dialogar con los actores humanos y artificiales, así como negociar con las entidades privadas, públicas, políticas y comunitarias. Este recorrido sistémico e interactivo facilitará la coordinación de un proceso de diseño que, como ya dijimos, humanice y mejore esa relación entre los artefactos y la gente frente a una interfase cada vez más pronunciada y conflictiva de la técnica con la sociedad (p. 25).

Esta manera de pensar al diseño como un fenómeno complejo, incorpora “conceptos que según la tradición no se consideraban parte de lo que un diseñador debería tomar en cuenta” (Sosa Compeán, 2019, p. 52). En síntesis, señalamos la relevancia que pueden tener los diseñadores emprendedores como agentes vinculantes entre actores y recursos de un territorio determinado a partir de la gestión estratégica del diseño. Este aspecto enfatiza el enfoque asumido en esta investigación sobre el rol que cumplen estos profesionales, y su impacto en la puesta en valor y el funcionamiento sinérgico del lugar en el cual se desempeñan.

La tríada emprendedora

A modo de síntesis de este apartado, presentamos un esquema conceptual que nos permitió integrar las tres capas de análisis que conforman la tríada emprendedora. En el gráfico (Figura 7) podemos ver el proceso emprendedor en un nivel creciente, tomando como punto de partida el “diseño del problema”, en el cual se encuentran la intención emprendedora del diseñador y la oportunidad de intervención interpretada. Adicionalmente, aparece su cultura discursiva como elemento que define el sentido que se motoriza a la iniciativa emprendedora analizada.

En un segundo bloque, nos encontramos con el “diseño de la solución”, es decir, con el espacio en el que se materializa el cómo se diseña y qué forma adopta el modelo de negocios o esquema de viabilidad que hace posible llevar adelante la iniciativa y que, tal como anticipamos, funciona como medio de autoexpresión del diseñador emprendedor.

En el tercer bloque se define el contexto proyectual a partir del concepto de EE, haciendo foco en el ecosistema como “lugar de vida”, en las singularidades territoriales del contexto y en las interacciones allí presentes.

Finalmente, consideramos la retroalimentación del ecosistema como un proceso recursivo en el cual, la entidad diseñada se comporta como un dispositivo vivo que tiene, a partir de la función sistémica del producto, la capacidad de aprender de su contexto y constituirlo.

Figura 7

Triada emprendedora basada en el marco teórico adoptado



Nota. Elaboración propia a partir de: Mason y Brown (2014); Isenberg (2011); Thomas y Autio (2019); Feldman (2014); Mack y Mayer (2016); Neck *et al.* (2004); Spigel, Kitagawa y Mason (2020); Napier y Hansen (2011); Chiapponi (2024).

Capítulo 4. Materiales y Método

Tipo de diseño y tipo de estudio

En los términos que propone Manzini (2015), se llevó a cabo una investigación “a través del diseño”. A diferencia de la investigación en diseño, es decir, la investigación que produce el conocimiento necesario con el fin de diseñar, la investigación a través del diseño produce visiones y propuestas, y adopta por lo general métodos originales, que usan herramientas y habilidades propias de la cultura del diseño. En esta categoría de investigación, “el conocimiento producido no queda implícito e integrado en el diseño, sino que debe ser explícito, discutible, transferible y combinable” (Manzini, 2015, p. 50).

La presente tesis se basa en una investigación cualitativa de tipo descriptivo. La participación activa del investigador como emprendedor en diseño, además de su rol como investigador, enriqueció significativamente el estudio. Esta doble perspectiva permite una comprensión profunda del fenómeno, posibilitando la observación en contextos naturales y la obtención de datos contextualizados y ricos en información (Ynoub, 2011).

Entendemos también que, mediante el estudio de casos múltiples (Yin, 2018), se arribó a respuestas valiosas sobre la problemática planteada, ya que “(...) en el diseño, el campo metodológico puede dividirse apenas en metodologías troncales de uso bastante generalizado y, en metodologías singulares, según casuísticas (...)” (Memelsdorff, 2011, p. 21), lo cual vuelve relevante el estudio de casos que podrían aportar modos singulares de diseñar en contextos emprendedores.

En ese sentido, consideramos que la selección de casos específicos de diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP, podría generar un impacto positivo en la construcción de la cultura emprendedora del ecosistema local en general y de dicha institución en particular, dado que estos referentes permiten otorgar visibilidad externa y legitimidad interna (como modelo de rol) al ecosistema, al tiempo que sirven como importantes atractores de talento y recursos (Brown & Mason, 2017; Mason & Brown, 2014; Napier & Hansen, 2011).

Recorte temporal

El período comprendido entre 2009 y 2019 se caracteriza por la consolidación del enfoque de ecosistema emprendedor en Argentina. Un claro ejemplo de ello se observa en el informe anual del GEM (2009), donde se afirma que en el país "se ha consolidado un importante EE basado en el esfuerzo conjunto de instituciones privadas, universidades, organizaciones de investigación, ONG y algunos programas gubernamentales" (p. 50). Esta consolidación se vio reflejada en la proliferación de incubadoras, principalmente dentro del ecosistema EEB. En 2005, existían 11 incubadoras funcionando en la provincia de Buenos Aires y cuatro en la Ciudad de Buenos Aires. Para el año 2010, este número había ascendido a 30, con 16 ubicadas en Buenos Aires (14 en la provincia y 2 en la Capital Federal), 5 en Santa Fe, 3 en Mendoza, 2 en Córdoba, 2 en Entre Ríos, 1 en Chubut y 1 en Chaco (Secretaría General Iberoamericana, 2020; Villanova Mitre & Gilabert, 2010). En la actualidad, según datos oficiales de la [Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía](#), el número de incubadoras registradas oficialmente en Argentina asciende a 399, siendo CABA y PBA los territorios con mayor cantidad.

En el ámbito de la literatura específica, fue Hugo Kantis (2007) quien introdujo por primera vez el término "ecosistema emprendedor", en el mismo año en que se creó el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, con el objetivo de "priorizar y jerarquizar las políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva" (Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación, s/f), otorgándole un carácter científico y estratégico al diseño industrial.

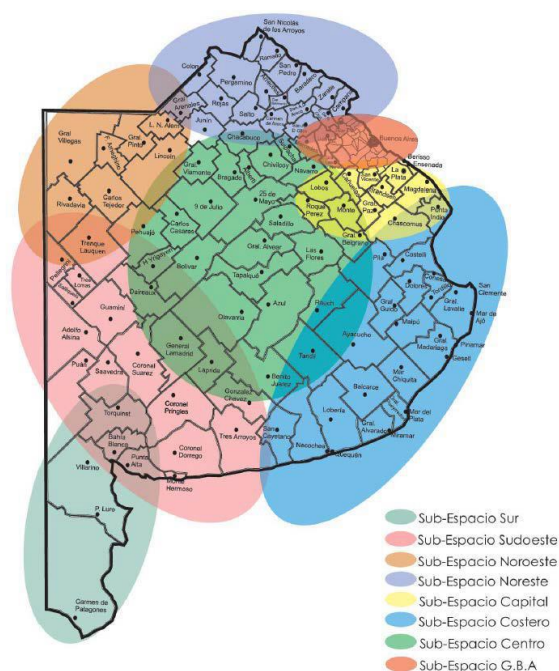
En el contexto de la UNLP, este período también se considera relevante para establecer el recorte temporal. Desde el año 2010, la universidad cuenta con el Programa Emprendedor Universitario, que se desarrolla a través de Unidades de Desarrollo Emprendedor existentes en las facultades de Artes, Ciencias Veterinarias, Económicas, Ingeniería, Informática, y Periodismo y Comunicación Social. Las unidades están articuladas y coordinadas por la Prosecretaría de Vinculación Tecnológica, y tienen como objetivo potenciar las capacidades emprendedoras en alumnos y jóvenes graduados, así como promover la cultura emprendedora en toda la comunidad educativa de la UNLP.

Recorte territorial: Ecosistema Emprendedor Bonaerense

Tomando como unidad de análisis el EEB, para establecer el recorte territorial se adoptó el criterio propuesto en el informe de la CEPAL, titulado “Estructura productiva y dinámica empresarial en la provincia de Buenos Aires” (Erbes & Girandola, 2019), el cual, a su vez, toma como referencia directa el *Plan Estratégico Productivo de la Provincia de Buenos Aires 2020*, y en la clasificación basada en las Áreas Económicas Locales que ha desarrollado el Ministerio de Producción y Trabajo. La estructura allí propuesta contempla la existencia de 8 sub-espacios: Sur, Sudoeste, Noroeste, Noreste, Capital, Centro, Costero y GBA. La cantidad de municipios incluidos en los distintos sub-espacios no es homogénea, y cada una de estas regiones da cuenta de proporciones diferenciales del territorio de la provincia de Buenos Aires y de su población.

Figura 8

Criterio de regionalización de la provincia de Buenos Aires



Fuente: Plan estratégico productivo Buenos Aires 2020. Etapa 1: Diagnóstico general y lineamientos de políticas, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2011)

Consideramos que esta manera de organizar el abordaje nos permitía mostrar un panorama general de los emprendimientos llevados adelante por diseñadores industriales dentro del ecosistema y, al mismo tiempo, mostraba coherencia desde el punto de vista metodológico con la cantidad de casos de estudio incluidos en la investigación. Este aspecto concreto se desarrollará en el apartado de Población y Muestra.

Unidades y dimensiones de análisis

Con respecto a las unidades de análisis, serán considerados elementos que constituyen la tríada emprendedora propuesta anteriormente: diseñador emprendedor, emprendimiento, y ecosistema emprendedor bonaerense.

Estas unidades de análisis nos introducirán en el desarrollo de los casos de los emprendimientos seleccionados, tomando como criterio propuesto para la organización de la lectura el “proceso emprendedor”, el cual abarca desde el surgimiento de las vocaciones y capacidades emprendedoras hasta la concreción y desarrollo del emprendimiento (Kantis, 2008). Esto permite estructurar los relatos, siguiendo la premisa cronológica de comienzo, desarrollo y fin. Esta decisión tiene fundamento en el campo de la investigación cualitativa, y derivó en una estructura narrativa que da cuenta de las experiencias personales de los profesionales, en la cual se describen los contextos de los emprendedores, se identifican secuencias cronológicas, se exploran los significados de las experiencias narradas, y se tuvieron en cuenta los temas emergentes durante la investigación (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Siguiendo con la tríada propuesta, presentamos las dimensiones de análisis de cada una de ellas, haciendo foco en los aspectos culturales y discursivos en los cuales se edifica nuestro objeto de estudio.

Nivel 1. Diseñador emprendedor

- **Aspectos discursivos del diseñador emprendedor**

Con relación a los aspectos discursivos, las dimensiones observadas fueron los métodos y pautas que subyacen a la práctica del diseño durante el proceso de diseño y la gestión del emprendimiento. Para observar esta dimensión, la mirada estuvo puesta

en el proceso de diseño, entendido como las acciones que llevan adelante los diseñadores para lograr una meta u objetivo (De Pietro & Hembra, 2010). Además, nos interesó indagar acerca del modo en que la función sistémica de producto se integra a ese proceso de diseño (Sosa Compeán, 2017), como así también el grado de articulación estratégica entre el diseño de la propuesta de valor, el modelo de negocios del emprendimiento, y el EEB como contexto de actuación.

- **Aspectos culturales del diseñador emprendedor**

Parafraseando a Becerra y Cervini (2005), en este punto nos proponemos atender aquellos aspectos que están “en torno” al diseñador y al producto específicamente.

En términos culturales, se hizo foco en las variables propuestas por Julier (2010) en el ámbito de la Cultura del Diseño, correspondientes al diseñador:

- Educación/formación
- Influencias históricas
- Factores ideológicos
- Estatus profesional y organización
- Percepción del mercado

Figura 9

Ámbitos de la cultura del diseño



Nota. Elaboración propia en base a Julier (2010)

Entendemos que estas dimensiones permiten explorar los enfoques singulares de los diseñadores con relación a su doble rol, y la manera en que sus cosmovisiones se plasman en el desarrollo de sus emprendimientos.

Nivel 2. Emprendimiento

- **Aspectos discursivos del emprendimiento**

En el nivel de los emprendimientos, el foco en términos discursivos estuvo puesto en analizar sus modelos de negocios. Según Osterwalder y Pigneur (2012, p. 14), “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Esta decisión tiene asidero en las reflexiones planteadas por Juan Alfonso Samaja y María Beatriz Galán (2018) en un artículo titulado “De la materialidad al signo: Semiótica de las innovaciones en el proceso del Diseño”. Allí, los autores explican que:

debemos dejar de pensar la actividad del diseño con el modelo del genio individual, del individuo que produce y propone su creación a un mundo

con el cual se vincula de modo extrínseco. Si la validez de las modelizaciones teóricas depende en última instancia de su adecuación representacional con la praxis instituida, el diseño sólo encontrará su dominio de validez a partir de la comprensión de los modelos de negocios de la economía globalizada; pues aun reflejando y respetando la diversidad y la existencia de otras operaciones, toda producción objetual, habrá de enfrentar, finalmente, el plano socio-económico como condición para la supervivencia (p. 65).

Para llevar adelante esa tarea, se desarrollaron las dimensiones propuestas por Osterwalder y Pigneur (2012) en el modelo Canvas, una herramienta para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. Estos autores dividen el modelo de negocios en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue un emprendimiento para conseguir ingresos. Estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Son desarrollados a continuación:

- **Segmento del mercado:** describe los grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

- **Propuesta de valor (producto, sistema, servicio o experiencia):** describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para dicho segmento del mercado.

- **Canales (comunicación, distribución y venta):** se distingue entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales. Los canales tienen cinco fases distintas
 - a) Información: cómo se dan a conocer los productos y servicios del emprendimiento.

 - b) Evaluación: cómo se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor.

 - c) Compra: proceso de compra de los productos.

 - d) Entrega: modo en que se entregan los productos a los clientes.

e) Posventa: servicio de atención posventa ofrecido a los clientes luego de adquirir un producto.

- **Relaciones con clientes:** describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
- **Fuentes de ingresos:** se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
- **Recursos clave:** aquí están incluidos distintos recursos (físicos, intelectuales humanos y económicos).
- **Actividades clave:** actividades ligadas a la producción, las cuales, según estos autores, son predominantes en los modelos de negocio de las empresas de fabricación y en la resolución de problemas, que incluyen los emprendimientos seleccionados.
- **Asociaciones clave:** describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. En este sentido, haremos foco en las vinculaciones significativas de los emprendimientos con otros actores del EEB.
- **Estructura de costos:** incluye todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.
- **Aspectos culturales del emprendimiento**

En relación con los aspectos culturales del emprendimiento, se pretende conocer el *ethos* de la organización, es decir, cómo se expresa la cultura del diseño en la cultura organizacional y en el modo de “hacer las cosas” por parte del emprendimiento. En ese sentido, Dorst (2017) aporta otras variables con relación a la cultura del emprendimiento que fueron de utilidad para el armado de las entrevistas y para la observación de los casos. Según este autor, “esta cultura está representada por los objetivos, las estructuras, los procesos, los valores, que propugna y los métodos de la organización, y la definición de “calidad” aceptada dentro de ella” (p. 19).

Adicionalmente, observaremos aspectos vinculados a la primera hipótesis de trabajo relacionada al rol de los emprendimientos como espacios de autoexpresión de los proyectos de vida y de construcción de sentido de los diseñadores. Esto es posible si se analiza el grado de congruencia entre la cultura de diseño del emprendedor y la misión y los valores del emprendimiento en los términos que proponen Bernatene *et al.* (2009) en el libro *Vivir de un emprendimiento: Indicadores para la evaluación integral de áreas administrativas, de relaciones laborales, diseño, producción y desarrollo local*⁵.

Nivel 3. Ecosistema Emprendedor Bonaerense

- **Aspectos discursivos del ecosistema**

Con relación al ecosistema, para el eje de los factores discursivos el foco estará puesto en analizar la relación de los diseñadores con otros actores del EE durante el proceso de innovación siguiendo el planteo de Verganti (2009), que interpreta este tipo de vinculaciones como activos relacionales que tienen lugar en un contexto determinado, como ya se vio en el marco teórico.

Aspectos culturales del ecosistema

Para abordar la dimensión cultural del EE, nos valemos de la definición de cultura emprendedora de Federico, García y Kantis (2020). Estos autores la definen como "el conjunto de valores y creencias dominantes en una sociedad que pueden promover o inhibir la adopción de conductas más o menos emprendedoras" (p. 347). Existe consenso en torno a la importancia que tienen los factores sociales y culturales en el deseo de emprender (Powell & Rodet, 2012; Castaño *et al.*, 2015) y diversos autores señalan la relevancia que tiene la existencia y difusión de los modelos de rol efectivos como factores que estimulan el deseo de elegir la carrera emprendedora como una opción factible (Federico, García & Kantis, 2020).

⁵ En la obra citada se definen los conceptos mencionados, entendiendo por "visión" cómo el emprendedor —o el equipo, si son varios— ve su emprendimiento en el futuro (a dos años, cinco años, etc.), adónde quiere llegar. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La "misión" o el fin es la razón de ser del emprendimiento, define las necesidades que va a satisfacer, en muchos casos es su razón diferencial con otros emprendimientos similares en el mercado. Los "valores" indican el conjunto de principios, creencias, reglas, que regulan la gestión del emprendimiento. Constituyen la filosofía y el soporte de la cultura organizacional. Está en la base de cómo se muestra, o cómo se comunica el emprendimiento a la sociedad (ética, responsabilidad social, moral, buenas costumbres, calidad, nombre, imagen...) (p. 22).

Para Miguez:

El entorno influencia negativa o positivamente en el impulso a emprender de una persona, pues alimenta su conjunto de creencias y mitos. Por otro lado, para una persona que emprende, está demostrado que su proceso emprendedor se acelera o retrasa en función del apoyo que le brinda el entorno, empezando por sus familiares, conocidos y amigos, ya sea aportando apoyo emocional, estimulando con valores, principios y creencias favorecedoras, conocimientos, redes y contactos, dinero, tiempo y trabajo (2008, p. 12-13).

Entre los aspectos que conforman la cultura emprendedora podemos nombrar: el status sobre la actividad emprendedora, la tolerancia al riesgo, el error y el fracaso, el nivel de innovación, creatividad y experimentación, la visibilidad de los casos de éxito, ambición, impulso y “hambre de emprender” (GEM, 2019; Isenberg, 2011).

Finalmente destacamos que, si bien todos los casos fueron analizados de acuerdo a las mismas dimensiones de análisis aquí propuestas, cada uno de ellos adquiere un carácter singular en relación al objeto de estudio planteado. De este modo, se expone la importancia del análisis casuístico para nutrir las metodologías de las que se vale el diseño para su desenvolvimiento. En consonancia con esto, identificamos cada uno de los casos con un campo temático que lo define y que, como ya se explicó, cuenta con un marco conceptual que permitió su abordaje.

Fuentes de datos

En el proceso de recolección de datos, intervinieron fuentes múltiples.

Entre las fuentes primarias encontramos entrevistas a diseñadores emprendedores de la FdA-UNLP; entrevistas a informantes clave del EEB y la FdA-UNLP, y entrevistas complementarias a otros emprendedores FdA-UNLP y FADU-UBA. En algunos casos, se llevó a cabo la observación en los lugares de trabajo de los emprendedores, mientras que otros fueron analizados de manera virtual.

Las entrevistas a los diseñadores emprendedores fueron la fuente primaria más relevante para este trabajo, por ser quienes llevan adelante las iniciativas

empreendedoras involucradas en nuestro objeto de estudio. Las entrevistas a informantes clave y a otros emprendedores permitieron enriquecer el análisis de la problemática, validar información obtenida durante el inicio de la investigación y recopilar de primera mano experiencias profesionales dentro del ecosistema bonaerense.

Además, como fuentes secundarias, fueron utilizadas entrevistas a los emprendedores en medios gráficos y audiovisuales.

A partir de la información obtenida mediante las entrevistas, se comenzó con el análisis de las experiencias que, de manera articulada con el marco teórico, bañaron de sentido estos casos.

Población y muestra

Al tratarse de un estudio de casos múltiple, se entiende que la muestra es flexible, no probabilística y no representativa del universo que está siendo investigado. Tal como sugieren Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018):

En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos o unidades (participantes, organizaciones, manifestaciones humanas, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación (p. 384).

Figura 10

Esencia del muestreo cualitativo



Nota. Elaboración propia, a partir de Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 386, adaptado de Mertens (2010)

Se configura así lo que los autores denominan *muestras diversas o de máxima variación*, por lo que “estas muestras son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades” (p. 387).

A fin de construir la muestra de tipo cualitativo propuesta y abordar metodológicamente el territorio de la provincia de Buenos Aires, se seleccionaron ocho casos de estudio, un caso por cada uno de los ocho subespacios contemplados por Erbes y Girándola en el documento *Estructura productiva y dinámica empresarial en la provincia de Buenos Aires* (2019), correspondiente a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

En su libro *Case Study Research: Design and Methods*, Robert K. Yin (2018) sugiere que el número de casos a incluir en un estudio de caso múltiple depende de una serie de factores, incluyendo la complejidad del fenómeno que se está estudiando, la disponibilidad de casos y los recursos disponibles. En general, sugiere que se deben incluir entre cuatro y diez casos. Sin embargo, señala que este es sólo un punto de

partida y que el número de casos óptimo puede variar en función de las circunstancias específicas del estudio.

En base a lo expuesto y de manera articulada con el criterio de regionalización propuesto, se abordaron ocho casos de estudio, determinando un caso por cada uno de los subespacios que componen la provincia de Buenos Aires.

Los criterios para la selección de los casos de estudio fueron los siguientes:

- Iniciativas emprendedoras en vigencia, con al menos 3 años de actividad, cuyo origen esté contemplado dentro del período 2009-2019.
- Emprendimientos conformados por egresados de la carrera de Diseño Industrial de la UNLP y que tengan lugar dentro del EE bonaerense, siguiendo los criterios de regionalización propuestos por Erbes y Girandola (2019).
- Iniciativas emprendedoras cuyo proceso de creación de valor y modelo de negocio esté basado en el Diseño Industrial.
- Iniciativas emprendedoras que muestren diversos enfoques singulares de la práctica autoorganizada del diseño en relación con las temáticas abordadas y los modelos de negocios implementados, y que no se limiten únicamente a iniciativas asociadas a la puesta en marcha de una empresa.

A modo de cierre, vale decir que la selección contempló la diversidad en relación a los productos y los modelos de negocio, pero también a las actividades y roles que llevan a cabo los egresados dentro del ecosistema. De esta manera, nos proponemos mostrar la amplitud temática que puede abordarse desde el Diseño Industrial, y la multidimensionalidad del fenómeno estudiado en diversos puntos de la provincia.

Instrumentos de recolección de datos

Entre los dispositivos que se utilizaron para la obtención de los datos y la construcción de la información necesaria para esta investigación encontramos: la observación y la realización de entrevistas semi-dirigidas, que combinaron preguntas cerradas y abiertas a los emprendedores involucrados en cada caso de estudio. De la misma manera, se entrevistó a los informantes clave, y se llevaron adelante entrevistas complementarias a otros diseñadores emprendedores que cumplen con los criterios mencionados para la selección de casos, pero que se estudiaron en menor profundidad, con el objetivo de ampliar las visiones en torno al objeto de estudio.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo entre los años 2022 y 2023, tanto de manera presencial como de manera virtual por la plataforma Zoom, dado que las experiencias analizadas están radicadas en distintos puntos de la provincia. Es importante destacar que, en algunos casos, los emprendedores fueron entrevistados en dos oportunidades y, al mismo tiempo, se mantuvo el diálogo a lo largo de toda la investigación, lo cual dio lugar a una actualización permanente del estado de situación de las iniciativas analizadas.

También se llevó adelante una etnografía virtual (Hine, 2011) que sirvió para explorar las interacciones que tienen lugar en los entornos virtuales utilizados por los espacios de socialidad en los cuales los emprendedores interactúan con sus comunidades de usuarios. Entre ellos, se incluyeron: perfiles de Instagram, Facebook y LinkedIn, tiendas virtuales y sitios web.

Parte 2. Desarrollo general

Capítulo 5. Presentación de informantes clave y casos de estudio

Informantes clave y entrevistas complementarias

Para el desarrollo de esta tesis se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas a diez informantes claves, los cuales fueron seleccionados de acuerdo a su vasta experiencia en relación al objeto de estudio planteado, y su desempeño en actividades vinculadas a la docencia, la asistencia técnica y la gestión en temas vinculados dentro del EE. También se realizaron diez entrevistas complementarias a otros diseñadores egresados de la FdA-UNLP que, si bien actúan dentro de EEB, no forman parte de los casos de estudio, pero ampliaron la mirada sobre la problemática abordada.

El hecho de presentar, en esta instancia, las perspectivas de los informantes clave responde al hecho de que algunas de estas entrevistas se llevaron adelante en una etapa inicial del proceso de investigación e inmersión en la problemática. Esos aportes fueron fundamentales para enriquecer las perspectivas e interrogantes allí planteados y para contribuir con información que no está sistematizada en publicaciones u otros medios de circulación, pero son constitutivas de la “vida institucional” de la FdA-UNLP y el EEB.

A continuación, se presentan los informantes clave que han sido entrevistados para este estudio. A su vez, planteamos detalladamente información relevante sobre sus trayectorias profesionales (ver anexo “Antecedentes profesionales de los informantes clave y entrevistados complementarios”). Entre ellos se destacan profesionales expertos, investigadores, agentes responsables de instituciones públicas vinculadas al diseño industrial y la producción, consultores y emprendedores en diseño egresados de la FdA-UNLP y de otras casas de estudio. Seguidamente, haremos lo propio con los diseñadores entrevistados de manera complementaria.

Entre los aportes que sus visiones le brindaron a la investigación destacamos los siguientes aspectos:

El aporte de Hugo Legaria a esta investigación se fundamenta en su extensa trayectoria como emprendedor de diseño dedicado a la prestación de servicios para grandes empresas de nuestro país. Al trabajar como consultor de diseño, este informante aportó visiones compartidas entre el campo del diseño y la perspectiva empresarial.

Rodrigo Ramírez fue entrevistado en las etapas iniciales de la investigación y desde su rol de director técnico del CIDI-INTI nos proporcionó una caracterización general del ecosistema emprendedor argentino, los diferentes roles adoptados por los diseñadores dentro de éste y algunas de las tipologías en las que pueden segmentarse los emprendedores de diseño locales. El interés estuvo puesto en incluir una visión desde el plano institucional dentro del campo del diseño y los desafíos que implica su profesionalización.

Analia Cervini brindó información fundamental para definir el recorte temporal de esta investigación y reponer de manera general las transformaciones que experimentó el fenómeno emprendedor en Argentina. Además, sirvió para destacar las particularidades que tiene el escenario actual, e identificar similitudes y diferencias con las iniciativas emprendedoras que tuvieron lugar en la primera década del año 2000, en la cual Cervini tuvo un rol protagónico desde su participación en el CMD. Del mismo modo, su perspectiva enriqueció las interpretaciones en torno al escenario PyMe en nuestro país, ya que junto a Paulina Becerra (otra de nuestras informantes clave), escribieron diversas obras que tratan sobre las articulaciones posibles entre los diseñadores y estas pequeñas y medianas empresas y sus dinámicas cotidianas.

Paulina Becerra fue entrevistada en la etapa inicial de la investigación y su enfoque proveniente del campo del diseño estratégico y la innovación enriqueció el planteamiento del problema, a partir de su experiencia vinculada al ecosistema local y, específicamente, a las publicaciones generadas en el marco del CMD en la primera década del 2000.

Silvio Gadler también fue entrevistado durante la etapa de inmersión en la problemática, a fin de conocer su perspectiva en relación a la realidad educativa dentro de la FdA-UNLP y, específicamente, su opinión fue fundamental para elaborar la segunda hipótesis de trabajo planteada en esta tesis. Además, estableció relaciones entre las metodologías impartidas durante la etapa de formación académica y las metodologías empleadas en la práctica profesional por parte de los egresados,

colaborando con la identificación de desfasajes que, finalmente, alimentan el choque cultural.

Víctor Jablonka fue entrevistado en la etapa inicial de la investigación. Dada su amplia experiencia respaldada por un centenar de casos reales de consultoría con diseñadores, brindó un panorama general sobre las debilidades y fortalezas identificadas en los diseñadores industriales para actuar como emprendedores. Además, ofreció un análisis comparativo entre el campo del Diseño Industrial y otras ramas del diseño (indumentaria, gráfico, multimedial, entre otros) en relación a este accionar e identificó posibles ejes de análisis vinculados al diseño emprendedor en red con otros emprendedores.

Sebastián Seghini fue entrevistado por su extensa trayectoria en la industria local, y su doble rol como diseñador-emprendedor y docente. Esta entrevista se llevó a cabo promediando el trabajo de investigación, lo que permitió intercambiar ideas y percepciones en relación a las primeras conclusiones y aspectos emergentes de las entrevistas realizadas previamente a otros diseñadores. Seghini confirmó algunos supuestos y aportó una visión del emprendedorismo con un grado de madurez mayor en términos personales y organizacionales.

Ángel Argüero fue entrevistado en la etapa final de la investigación. Su perfil multifacético, que aborda el cruce entre el ámbito del diseño, la gestión empresarial y el marketing, brindó una visión panorámica de la articulación entre la cultura del diseño y la cultura empresarial. Si bien fue entrevistado en calidad de docente titular del Seminario de Gestión Empresarial de la FdA-UNLP, su experiencia como emprendedor también resultó fundamental para la investigación. Su aporte permitió comprender la gestión de la innovación en esquemas colaborativos y la compleja relación históricamente establecida entre el mundo empresarial y el campo del diseño dentro de la UNLP.

Ricardo Cortés fue entrevistado en la etapa inicial de la investigación y la razón que motivó su consulta se basa en su conocimiento de primera mano sobre el funcionamiento institucional de la carrera de Diseño Industrial y la “vida política” que transcurre dentro de ella, en relación a los enfoques que se le buscó imprimir a la carrera durante el periodo temporal que involucra nuestra investigación, y durante el cual él actuó como secretario del Departamento.

Gabriel Moabro fue entrevistado promediando la investigación y su aporte estuvo vinculado al conocimiento adquirido sobre la cultura del diseño en el ámbito de la FdA-UNLP, motorizado por la escritura de distintas obras que analizan esta comunidad disciplinar y sus singularidades.

En lo referido a las entrevistas complementarias, Bernardo Villares fue entrevistado en paralelo a Mariano Depino, con el objetivo de incorporar otra mirada con relación al intraemprendimiento. Principalmente, aportó conceptos en torno a las estrategias de diseño del emprendimiento y la elaboración de un discurso coherente que articula la perspectiva del diseño y la empresarial.

Julieta Erdocia, con su testimonio relacionado al campo del diseño de calzado, complementó la experiencia analizada de Las Pulpas y aportó insumos para el análisis en relación al uso de las redes sociales para la comunicación del emprendimiento.

El testimonio de Nicolás Grosny aportó una perspectiva sobre las singularidades que tiene emprender desde el diseño industrial, desde un caso como el de Darto, legitimado en el mercado a nivel mundial.

Sabrina Vasulka y Nahuel Hernando (Sav Ceramics) aportaron una mirada complementaria sobre el universo emprendedor, el trabajo en red, específicamente en el ámbito del diseño cerámico, experiencia que se puso en diálogo con el caso de Oso Cerámica.

Sofía Wiener fue entrevistada por su experiencia como emprendedora con SWAL, caso que ha sido abordado en la tesis de Sierra (2018) y desde el cual se vinculó con distintas instituciones del ecosistema emprendedor local.

Martín Gutiérrez aportó una visión externa al diseño industrial: desde sus distintos roles institucionales, se vinculó de manera directa con emprendedores de diseño locales, lo cual nos permitió realizar una caracterización general de su accionar, identificando potencialidades y debilidades de éstos.

Clara Tapia fue entrevistada durante las entrevistas piloto llevadas adelante en el proceso de construcción de casos de estudio. Su doble perfil de emprendedora y docente-investigadora fue de gran utilidad para analizar cómo se articulan, desde su mirada, los conocimientos específicos de estas dos esferas y qué relación se puede

establecer entre las prácticas que se hacen presentes en el ejercicio profesional y de qué manera son recibidas en el ámbito académico.

Francisco Bonansea Mazzoni también fue entrevistado durante las entrevistas piloto llevadas adelante en el proceso de construcción de casos de estudio. Su perfil emprendedor y su participación en instituciones de soporte emprendedor en la zona de Bahía Blanca nutrió la perspectiva sobre el diseño emprendedor en el marco de la FdA-UNLP.

Finalmente, las entrevistas con Lorena Wozniak y Matías Vilche Ferrayoli, ambos diseñadores industriales con desempeño de funciones públicas ligadas al emprendimiento social y la gestión cultural, respectivamente, nos permitieron establecer articulaciones para el análisis del caso de Mariano Briolotti, quien también lleva adelante tareas en el ámbito político.

En síntesis, al integrar esta diversidad de perspectivas se enriqueció la investigación, dado que estos actores forman parte, directa o indirectamente, del ecosistema, pero desde distintos roles. Esto permitió hallar consensos sobre algunos temas, pero también complejizar algunas discusiones en la etapa de definición de la problemática a investigar.

Visión colectiva: repensar al ecosistema desde adentro

En este apartado nos proponemos exponer miradas y percepciones de los diferentes informantes clave que operan en diversos roles dentro del EEB. Esta información fue recabada por medio de entrevistas semi estructuradas, que se llevaron a cabo en dos momentos. El primero, durante una etapa inicial de la investigación, lo cual permitió generar un marco conceptual fértil para abordar la problemática en cuestión y despertar nuevos interrogantes. El segundo momento se dio con un grado de avance mayor de la investigación, y allí se indagó principalmente en torno a las dimensiones de análisis propuestas. Estas reflexiones fueron organizadas en una serie de ejes de acuerdo a temáticas específicas y conceptos que emergían de manera recurrente por parte de los distintos informantes clave, indicando consenso en algunos casos, y miradas divergentes en otros.

Emprender más allá y más acá de Palermo

En un primer momento, nos interesa caracterizar a nivel general el escenario actual en el que operan los diseñadores. En el caso de Rodrigo Ramírez (2022) nos brindó un pantallazo general sobre el EEB y las manifestaciones actuales de los emprendimientos de diseño. Para llevar adelante esta tarea, este profesional planteó una serie de comparaciones entre el escenario emprendedor actual y la experiencia palermitana del 2001. Durante la entrevista, Ramírez asumía este período de principio del segundo milenio como un momento de sensibilización y difusión de la cultura emprendedora en diseño, tanto en el interior de la comunidad disciplinar, como así también para la sociedad en su conjunto. Entre las diferencias que identificaba entre los períodos contrastados comentaba lo siguiente:

En el 2001 los diseñadores de indumentaria tenían más claras algunas cuestiones en relación al emprendedorismo y la faceta comercial, de mercado y contractuales, y en la habilidad para detectar las demandas (...) En nuestro caso, [los diseñadores industriales] actuábamos como viejos industriales, enamorados de nuestros productos sin atender a lo que hacía falta. Creo que las nuevas generaciones encarnan ese cambio, el de mirar, observar, empatizar, entender, y proponer cosas que resuelvan los problemas que detectan (Ramírez, comunicación personal, 23 de noviembre, 2022).

Al comparar los escenarios desde el punto de vista tecnológico, señalaba que:

A diferencia de los emprendedores en diseño de los 90 o los 2000, es fundamental contemplar el cambio tecnológico, la aparición de tecnologías digitales y otras que permiten bajas escalas de producción, pero de buena calidad percibida (comunicación personal, 23 de noviembre, 2022).

Este aspecto es destacado, dada la asociación tradicional que ha tenido a lo largo del tiempo el Diseño Industrial con la producción seriada. Y es destacable, ya que las nuevas tecnologías, como veremos más adelante, dan lugar a establecer otro vínculo con la producción y el diseño de productos. Complementariamente, Ramírez explicaba:

Gran parte de los emprendimientos que surgían al principio de este siglo ponían el acento en la dimensión estética de los productos, pero desde el punto de vista tecnológico dejaban mucho que desear (...) además, si bien la perspectiva puesta en las personas en muchos casos estaba presente, en otros no (comunicación personal, 23 de noviembre, 2022).

Al mismo tiempo, emerge un aspecto que también fue destacado por otro de nuestros informantes clave, Víctor Jablonka, y por la Dra. María Eugenia Correa (D'Amico, 2021), quienes señalan la importancia de que desde el Diseño Industrial se observen cómo los otros diseños —principalmente el diseño en indumentaria—, encarnan la práctica emprendedora como fuente de aprendizaje para abordar la producción y el análisis de las tendencias de un determinado contexto.

Hacia una categorización de los emprendedores: oficios e *influencers*

En otro pasaje de la entrevista, Ramírez propone un panorama en el cual identifica, en términos generales, dos tipologías de emprendedores en diseño dentro del EEB, que fue de gran utilidad para pensar el problema investigado. En primer lugar, nos encontramos con una categoría que entiende al emprendimiento en diseño como un “oficio expandido”. Ramírez se refería a este grupo como:

Aquellos que replican modelos más conservadores o más tradicionales de una determinada unidad productiva (...) por ejemplo “carpintero de diseño” (...) es decir, se parte de un oficio muy accesible y con un bajo costo de capital requerido para su puesta en marcha, y se le agrega esa etiqueta, pero replican las mismas lógicas tradicionales con el fin de subirlas un peldaño en términos de profesionalización (comunicación personal, 23 de noviembre, 2022).

Dentro de esta categoría podríamos incluir los casos de: Mangini y Tierno, los cuales expandieron a su manera el sector metalúrgico y el oficio de la herrería, y el caso de Paz, quien hizo lo propio en el ámbito de la carpintería. En el segundo grupo, se encuentran los que denominaremos “di-nfluencers”:

Este es un grupo que me parece más interesante (...) el emprendimiento es más complejo, dado que, además de los productos y la

comercialización, el emprendimiento incluye la prestación de servicios, el estudio de diseño que además produce, y el desarrollo de la marca personal de las personas que lo llevan a cabo, muy aparejado con la figura actual del “influencer” (Ramírez, comunicación personal, 23 de noviembre, 2022).

Esta segunda categoría es más representativa de casos como los de Oso Estudio, Las Pulpas, Dip Estudio en conjunto, en los cuales la comunicación del emprendimiento, el uso de redes sociales y la dimensión discursiva del emprendimiento adquiere una función relevante.

Esta manera de segmentar a los emprendedores fue de gran ayuda en el abordaje de los casos. A priori, pudimos anticipar que, en gran medida, esta diferencia se reconoce entre aquellos profesionales de mayor trayectoria laboral y aquellos proyectos más recientes. Entendemos que, en este punto, la variable generacional y las trayectorias individuales son factores que influyen en relación al manejo y las dinámicas que proponen las redes sociales para promocionar los emprendimientos. Esa lógica comunicativa propuesta por las redes sociales imprime, en muchos casos, una temporalidad vertiginosa de generación de contenido constante para demostrar la vitalidad del emprendimiento. Del mismo modo, se percibe en algunos grupos de emprendedores, una fuerte tendencia a la elaboración de relatos e historias en torno al emprendimiento, las cuales son compartidas con su comunidad. A su vez, las comunidades de usuarios funcionan como espejos de los emprendimientos y su estrecha relación les permite a los emprendedores tomar decisiones en tiempo real, de acuerdo a los intereses y propuestas de la comunidad en la cual buscan legitimarse. Como anticipamos, esta práctica parece ser más frecuente entre los diseñadores más jóvenes frente a aquellos con mayor trayectoria, que utilizan canales de comunicación diferentes, o bien están legitimados en sus lugares de acción y no les resulta necesario, dada la reputación ganada en el tiempo y su difusión a través del boca a boca.

Adicionalmente, la exposición constante de los emprendimientos brinda la posibilidad de transparentar los procesos de diseño y mostrar el detrás de escena de los proyectos. En muchos casos, a partir de estrategias de lo que podríamos mencionar como “marketing de lo espontáneo”, se comunican los procesos y acciones que subyacen a la elaboración de los productos. Este hecho (a veces sobreestimado) puede impactar positivamente en la difusión de la cultura del diseño, ya que invita a los usuarios a conocer aspectos que suelen quedar ocultos en los productos y que, como afirman

algunos de nuestros entrevistados, transforman el emprendedorismo en un valor intrínseco de los productos e inciden en su consumo conductual y reflexivo. En otras palabras, desarrollar esa capacidad relatora de los objetos activa nuevas lógicas de acceso, no sólo de los productos, sino también de la historia que los hizo posible. Los usuarios pueden desarrollar un sentido de pertenencia con aquellos proyectos con los cuales empatizan y con los que se establecen valores compartidos, intereses comunes y relaciones mediadas por el afecto.

Dentro de esta categoría también se identifican estrategias del llamado “marketing de la generosidad”, en el cual los emprendimientos ofrecen beneficios para la adquisición de nuevos productos, productos con fallas mínimas o estrategias de preventa para desarrollar nuevos productos y atenuar los riesgos que esto implica, y al mismo tiempo, los usuarios se sienten parte del crecimiento de esos proyectos. Un ejemplo de este fenómeno lo integra el caso de Darto, el emprendimiento de productos gastronómicos fundado por el diseñador industrial Nicolás Grosny, quien fuera entrevistado para esta investigación. El propio Grosny explicaba al respecto:

Para mí, Darto es un producto más. Yo diseño la empresa con la misma intención que diseño el producto. Espero que la empresa le sirva a la gente y que le permita tener un producto accesible. En ese mismo sentido, decidí que la empresa no iba a hacer publicidad porque considero que las personas no quieren recibir publicidades. La publicidad pasa a ser una especie de anabólico que cuando lo dejás de tomar se te caen todos los músculos (comunicación personal, 5 de mayo de 2022).

En suma, la perspectiva aportada por Ramírez (2022) nos ayudó a caracterizar el escenario actual en el que operan los emprendedores, y a atender el rol que asumieron las redes sociales y las tecnologías digitales para la producción y la práctica del diseño en general, y el diseño emprendedor en particular. En relación a este aspecto, entre los entrevistados fue recurrente la idea de que las flexibilidades que ofrecen las tecnologías de fabricación actuales dan lugar a transitar el proceso de diseño y desarrollo de productos con menos presiones que las que imponían las tecnologías de gran escala, en las cuales la posibilidad de experimentar e iterar durante el proceso, con frecuencia eran menores. Además, el hecho de establecer una analogía entre la figura del diseñador y la del *influencer* digital, y al enfatizar la imbricación que existe entre el emprendimiento y “la marca personal de la persona que lo lleva a cabo”, sirvió de mojó conceptual para abordar con más detenimiento esta cuestión vinculada a nuestra

primera hipótesis de trabajo, en la cual concebimos los emprendimientos como expresiones de los proyectos vitales de los sujetos que los llevan adelante y en los cuales la vida personal y laboral parecen desdibujarse.

Las nuevas generaciones del diseño emprendedor

La cuestión generacional fue otra de las dimensiones mencionadas por Ramírez para llevar adelante su caracterización; en sus palabras:

Las nuevas generaciones tienen mucho más incorporado lo abierto, lo colaborativo y la cultura mucho más libre, pero el colectivo de diseñadores en nuestro país sigue siendo demasiado individualista, no hay muchas agremiaciones, ni mucho intercambio sostenido en el tiempo y sistemático de saberes y conocimiento entre diseñadores (...) creo que esa es una deuda pendiente. Se dan más algunas relaciones informales entre personas que se conocen y comparten algunos espacios, que estructuras un poco más fuertes (comunicación personal, 23 de noviembre de 2022).

Este señalamiento se hizo presente en algunos de los casos en los cuales se planteaba de manera explícita en los emprendimientos los enfoques relacionados a los sistemas distribuidos de producción, la lógica colaborativa, las acciones conjuntas con otros emprendedores y también con empresas de mayor calibre para funcionar de manera sinérgica.

También guarda estrecha relación con la importancia que se le atribuye a las redes interpersonales y el apoyo vincular para el desarrollo de los emprendimientos, y al capital cultural de los emprendedores, sobre todo en las etapas tempranas de los emprendimientos. Para ilustrar esto, podemos recuperar el testimonio de Clara Tapia, quien reflexionara durante su entrevista sobre el lugar que se le suele asignar dentro del campo profesional y académico a estas redes informales que accionan en torno a un emprendimiento o un proyecto puntual de diseño. Desde su experiencia como docente y emprendedora en el sector textil nos decía:

A través de la Red Textil, conocí a Claudio, un marroquiner con el que habíamos desarrollado los bolsones de verdura y tenía claro que quería hacer algo con él porque trabaja muy bien (...) Tener un buen tallerista

es una oportunidad en sí misma. Es un tipo que cose bien, que cobra barato, hace series bajas, y queda cerca de mi casa. Para mí la oportunidad estaba en ese capital tecnológico (...) pienso que este tipo de cuestiones hay que asumirlas como estrategias y métodos que surgen en la práctica. Hay una perspectiva occidental que deja afuera algunas prácticas, hay algo de lo endógeno y de lo singular que también puede ser diseño (comunicación personal, 16 de noviembre de 2022).

Por su parte, Legaria manifestaba que:

A mí me cuesta pensar algunas expresiones profesionales actuales como diseño industrial (...) tal vez los emprendedores actuales son algo así como un nuevo artesanado, que tiene una metodología y una conciencia distinta. No lo veo divorciado de la idea de un neo-artesanado de nuestro tiempo, pero auxiliados con diversas tecnologías más complejas, pero de pequeñas escalas (comunicación personal, 25 de octubre de 2022).

Esta perspectiva fue considerada para el análisis de casos, dado que las iniciativas emprendedoras abordadas demuestran, a nuestro entender, enfoques singulares que, siguiendo con el planteo de Legaria, tienen una metodología y una conciencia distinta a los discursos tradicionales del Diseño. Como veremos más adelante, se entretajan aspectos personales, cosmovisiones y modos de ser en el mundo, que le otorgan al ejercicio del diseño una dimensión política que converge en la noción que pretendemos desarrollar en esta tesis de cultura discursiva del diseño.

Resulta necesario reflexionar acerca de este nuevo abanico de posibilidades que, inevitablemente, incide en el desarrollo de la disciplina del diseño, su enseñanza y su práctica profesional.

La estrategia del “vamos viendo”

Al analizar el proceso emprendedor, con frecuencia se imprime una visión evolutiva que busca graficar su desarrollo en términos de gestación, evolución y crecimiento. En este sentido, tanto Becerra (2022) como Ramírez (2022) proponen una visión alternativa que corre el eje acerca de esta secuencialidad ordenada, y vinculan al emprendimiento como un proceso continuo y permanente relacionado a una actitud en

el quehacer profesional y en el modo de concebir a la disciplina y no necesariamente en el tamaño de su estructura.

En el caso de Ramírez, afirmaba que: “No necesariamente el siguiente paso del emprendimiento es ser una PyME. La profesionalización de un emprendimiento no tiene que ver con el crecimiento en tamaño o volumen de ventas, sino que puede estar determinado por ordenar algunas acciones que le permitan funcionar” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2022). Además, explicaba que muchos emprendedores de diseño “están siempre manteniéndose en las etapas iniciales y no logran profesionalizar sus actividades, pero no porque no lo sepan, sino por una decisión motivada por mantener 'las manos en la masa' y responder a un determinado modelo de vida” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2022).

En un sentido similar, Becerra planteaba que:

Los conceptos emprendedor y empresario suelen tomarse como conceptos similares o incluso como dos estadios evolutivos de un mismo rol, algo así como el adolescente (emprendedor) y el adulto (empresario), y sin embargo, alguien puede ser emprendedor sin nunca convertirse en empresario, y puede ser empresario sin ser nunca emprendedor (...) creo que tiene que ver más con el tipo de organización que crea y el tipo de proceso que lleva adelante (comunicación personal, 3 de noviembre de 2022).

A pesar de la similitud semántica de los términos “emprendedor” y “empresario”, diversos autores conciben que el pasaje de ser emprendedor a volverse empresario implica un proceso de adquisición de conocimientos, competencias y habilidades emprendedoras, además de los rasgos actitudinales que definen a un emprendedor (Ramírez León, 2018; Pallares *et al.*, 2005).

El emprendedorismo y las PyME: ¿Una cuestión de status?

Un aspecto mencionado por Seghini (2022), Becerra (2022), Argüero (2022) y Ramírez (2022) está vinculado a la interpretación que tiene hoy en día el emprendedorismo como imperativo laboral en este cambio de paradigma que anticipábamos al inicio de esta investigación. Esta cuestión, vinculada a la cultura del diseño y los relatos que se construyen en torno a la profesión y a los imaginarios de

inserción laboral posibles, pareciera generar representaciones distorsionadas del concepto de emprendedor y sus posibles vinculaciones con el mundo PyME. En palabras de Becerra (2022):

Generalmente en el campo del diseño predomina la figura del emprendedor de dos maneras: como prestador de servicios de diseño a partir de un estudio propio, o como auto-productor (mal llamado “diseño de autor”), ligado a una baja serie, y generalmente vinculadas a algún ejercicio proyectual llevado a cabo durante la carrera y con la identificación de algún nicho de mercado. Sin embargo, no veo que sea muy frecuente pensar en PyME productivas de alta o mediana escala, considero que hay un menosprecio sobre la calidad que tienen las PyME en Argentina (...) ningún diseñador siente que esté bueno trabajar en una PyME o crear una PyME porque va a estar siempre en un escalón inferior dentro del diseño que simbólicamente construyó durante su formación académica, y sin embargo, en Argentina, las PyME son las que más empleos generan.

Y agregaba que:

Si la PyME es un lugar de paso para el diseñador para ganar experiencia y el sustento económico y no es destinataria de los aportes del diseño, hay algo que estamos haciendo mal, porque las grandes empresas en algún momento han sido PyME y de algún modo hay que alimentar ese proceso (...) En ese sentido, el emprendedorismo logró un status superior que le hace sentir al diseñador que está practicando el diseño de una manera más profesional que si lo hiciera dentro de una PyME (comunicación personal, 3 de noviembre de 2022).

Estas posturas invitan a reflexionar sobre el modo en que estas construcciones culturales inciden en las posibles articulaciones entre los diseñadores y la industria, como así también en el desarrollo del intraemprendimiento como una de las maneras de llevar adelante el emprendedorismo.

Con relación a esta modalidad, Argüero sostenía: “No es dejar de tener ambición personal, sino entender que el impacto que uno puede generar dentro de una PyME da

más satisfacciones personales que trabajando de manera individual como el llamado diseño de autor” (comunicación personal, 4 de noviembre de 2022).

Un último testimonio recolectado con respecto a este tema lo aporta el diseñador y docente Sebastián Seghini:

Cuando yo estudiaba, la aspiración era trabajar en una empresa. Hoy por hoy [2022] creo que los estudiantes aspiran a iniciar emprendimientos propios (...) Costó mucho el desembarco de los diseñadores en la PyME. Muchos productos están resueltos por personas internas (jefes de producción, matriceros, etc.) de la empresa (...) con la mejor intención, pero sin el *expertise* y la capacidad que tiene el diseño para llevar a cabo esa tarea (...) y ahí hacemos diferencia, creo que ese imaginario que se crea baja la expectativa para los estudiantes sobre las posibilidades que puede tener en una PyME para intervenir desde el diseño (comunicación personal, 14 de noviembre de 2022).

A modo de corolario de este apartado, vemos cómo algunas de las problemáticas que se abordan desde el emprendedorismo en diseño, en rigor, son transferibles a los diseñadores en general y afectan sus expectativas respecto a cómo desempeñarse en el mercado laboral.

Para explorar en profundidad la práctica del intraemprendimiento en una PyME y ofrecer un panorama concreto de ésta, analizaremos posteriormente el caso de Mariano Depino y su vinculación con la empresa Rmb Soldaduras.

La formación académica y el objeto-centrismo

En este apartado se abordan enfoques que están relacionados a nuestra segunda hipótesis de trabajo, vinculada a la formación objeto-centrista. Para comenzar, podemos decir que, desde sus orígenes en 1963, la carrera de Diseño Industrial en la Facultad de Artes de la UNLP promueve un perfil profesional generalista y la formación de un “diseñador para la industria”. Este posicionamiento genera debates dentro de la comunidad de docentes e investigadores de la propia casa de estudios. Mientras que Ibar F. Anderson y María del Rosario Bernatene (2008) sostienen que:

La declaración del “perfil” e “incumbencias” profesionales, según el Plan de estudios vigente —aprobado en 1997 por la UNLP—, no es lo suficientemente explícito en lo que se pretende o se quiere conseguir; es

una declaración, aunque correcta, demasiado abarcativa-generalista y poco específica en cuanto a la especialización profesional requerida por la industria manufacturera nacional (...) Dado que la industria es tan amplia, saber Diseño Industrial es pretender saber —lo cual no implica que se lo logre— sobre toda la industria, lo cual es un tanto ambicioso y poco realista: ¿saber todo y mal o saber poco y bien? Esta es la pregunta (2008, p. 42)

Otros docentes, como Marincoff, Maurín y Rodríguez (2022) expresan que “desde los tiempos fundacionales de la carrera, el Diseño Industrial en la UNLP ha propiciado la formación profesional con la amplitud de criterio que caracteriza la capacidad para desempeñarse en entornos interdisciplinarios” (p. 20).

En el caso de Cortés, aseguraba durante la entrevista que “la formación de la FdA-UNLP es generalista, te relacionás con el objeto, y lo que pasa después no lo sabés. Sabés cómo se produce, pero no cómo se vende y cómo llega al público y qué valoración tiene éste” (comunicación personal, 27 de octubre de 2022). En un sentido similar, Gadler (2023) sostiene que la enseñanza del diseño en la FdA-UNLP es objeto-céntrica, y con frecuencia se deja de lado el entendimiento de la cadena de valor que involucra al objeto; también menciona la necesidad de complementar las clases de taller con contenidos proyectuales teóricos para proyectar la forma como un proceso de investigación y descubrimiento de nuevos conocimientos, y no solo el desarrollo de “formas lindas” (comunicación personal, 12 de junio de 2023). En sus palabras, expresa que:

Estoy convencido de que la tecnología que necesitamos desarrollar para lograr la innovación no es solo tecnología de materiales tal como estamos acostumbrados en la facultad, sino en la tecnología del pensamiento de diseño situado dentro de una cadena de valor que debemos conocer para entender cómo repercute la intervención del diseño en cada uno de los eslabones (comunicación personal, 12 de junio de 2023).

Siguiendo con la mirada objeto-centrista, en el año 2022, la Secretaria de Asuntos Estudiantiles de la FdA-UNLP (SAE, 2022) realizó una encuesta a ingresantes de la carrera de Diseño Industrial, que pone en relieve cómo es percibida la carrera desde su propio imaginario. Cuando se indaga a los ingresantes sobre cómo visualizan en la actualidad al Diseño Industrial, la encuesta devela que el 50 % lo visualiza más

cerca de “desarrollo del producto”, el 20,9 % “tecnología”, el 14 % “comunicación y experiencia de usuario”, el 12,6 % “arte” y el 2,5 % “otro”. Por último, se mencionan distintos campos que representan preferencias con relación a lo que desean aprender a diseñar a lo largo de la carrera. La tendencia en cuanto a la categoría más elegida fue “Mobiliario, iluminación y objetos para espacio privado/público, oficinas, comercios e instituciones”, pero al ser una respuesta de múltiples opciones se observó una tendencia a elegir no menos de tres categorías como respuesta, es decir que “Mobiliario, iluminación y objetos para espacio privado/público, oficinas, comercios e instituciones” fue la más utilizada en la combinación de respuestas.

Quizás esta representación acotada sobre lo que implica estudiar diseño industrial para los ingresantes se deba, en parte, al modo en que se promociona la carrera desde el sitio web del Departamento de Diseño Industrial. Allí, se expresa en relación al alcance de la práctica profesional:

Son responsabilidades del diseñador industrial, como profesional universitario: el estudio, diseño, desarrollo, supervisión y/o producción en cualquiera de sus modalidades, aplicables a: utensilios e instrumentos, productos industriales, objetos técnicos, máquinas, equipamiento, packaging, interpretación de los principios de necesidad, funcionalidad, resistencia estructural, tecnología, mercado y producción, adecuándolos a los aspectos estéticos y significativos del universo cultural de la sociedad (Departamento de Diseño Industrial, 2024).

Con relación a este tema, Becerra (2022) advierte un problema metodológico que atraviesan los diseñadores a la hora de elaborar un marco conceptual para extrapolar conocimientos del campo del diseño y aplicarlos al diseño del emprendimiento:

Si los diseñadores fueran conscientes de que el propio emprendimiento es el resultado de un proceso de diseño, podrían hacer mucho más conscientes la toma de decisiones al inicio del proceso emprendedor porque en general esa toma de decisiones, en una visión determinista, se da de manera reactiva en función de cómo se va desarrollando el emprendimiento. Creo que esto se debe al sesgo que tiene la formación académica en relación a lo que es o no es objeto de diseño, existe una brecha fuerte entre lo que es “diseñable” por parte de un diseñador

industrial y lo que no, limitándolo sólo al campo de los productos físicos, y es difícil que los estudiantes lo vean sin un contexto que no favorezca esa mirada (Becerra, comunicación personal, 3 de noviembre de 2022).

¿Ser diseñador o ser empresario? Esa es la cuestión

Al indagar acerca del doble rol de diseñadores-empresarios, surgen aspectos de la práctica profesional que ponen de manifiesto el choque cultural que se establece entre ambos campos. En lo que refiere a los puntos de tensión, por ejemplo, Legaria hace referencia a una suerte de moral de los diseñadores, que lleva a esta problemática a un campo casi filosófico. Este diseñador comentaba que:

Con el tiempo descubrí que en realidad yo soy diseñador, no soy empresario. Yo siempre percibo la excelencia en el producto que entrego (...) que yo sienta que en cada cosa que entrego haya dado todo lo que podía dar, y eso va muy en contra los intereses de una estructura empresarial, que tiene tiempos, plazos y que para ser rentable a veces tiene que pasar cosas por alto. Eso, a mí, en mi faceta de diseñador siempre me chocó. La forma que encontré de resolver ese conflicto fue poniendo una carga de trabajo impresionante, fuera de los horarios laborales, tanto trabajando en relación de dependencia como cuando era supuestamente el “dueño del emprendimiento”. Así, podía cumplir con mi conciencia y poder dormir tranquilo, y cumplir con los socios. En definitiva, siempre me sentí más diseñador que empresario (Legaria, comunicación personal, 25 de octubre de 2022).

Esta postura ha sido señalada por Montero (2020) en su libro *El diseño de nosotros mismos. Una lectura filosófica del diseño*. Allí argumenta que “el problema moral del diseño en términos comunitarios es su propia capacidad de alcanzar la excelencia. Cuanto más excelente, más perturbador es para la comunidad” (p. 105). Para Cortés:

El doble rol de diseñador y empresario es difícil de integrar en una sola persona. Las tareas vinculadas a manejar los números, visitar a clientes y proveedores y administrar le quitan tiempo al acto de diseñar y nosotros no hemos sido formados para eso. Pero sí creo que uno puede especializarse en llevar adelante un emprendimiento, pero no el propio,

creo que uno necesita tomar distancia de lo que está haciendo, y uno no puede ser el hombre orquesta de su emprendimiento, porque no le da el tiempo (comunicación personal, 27 de octubre de 2022).

Desde la mirada de Becerra:

Asumir el rol empresarial es complejo porque involucra dimensiones de las cuales no tenemos ni idea, y es curioso porque para definir un modelo de negocios, por ejemplo, uno trabaja con la misma metodología que se utiliza para diseñar un producto, sin embargo intervienen variables que no aprendimos a manejar (...) Los diseñadores pensamos en términos de usuarios y no de clientes, y no es lo mismo ese enfoque, no tenemos el vocabulario y el marco conceptual para afrontar las tareas que implica entender esos problemas, y al principio, se trata de encontrar herramientas personales que le permitan al diseñador enfrentar esa incertidumbre de temas a los cuales no está acostumbrado y de los cuales no tiene conocimiento. Sin embargo, de la misma forma que pensamos la estrategia para desarrollar un producto complejo y en cuyo proceso el diseñador si bien se enfrenta a la incertidumbre de cómo lo resolverá, al mismo tiempo, tiene la certeza de que tiene las herramientas para transitar el camino que lo lleve a la solución (comunicación personal, 3 de noviembre de 2022).

Para Argüero, en el campo del diseño falta autoestima y empoderamiento para llevar adelante negocios, no sólo actuando como emprendedor, sino en el contexto de una empresa. En relación a esto, comentaba que: “En la facultad se enseñan los saberes del diseño, pero no del negocio y creo que incluso se crean limitantes, como una especie de miedo al hacer o al competir con otros productos” (comunicación personal, 4 de noviembre de 2022).

Esta percepción está alineada con el planteo de Wiener:

No quiero generalizar, pero mi prejuicio personal me hace decir que las personas más emprendedoras no han pasado por la academia, los que hemos pasado por la academia lo que más tenemos es miedo. La academia te da un perfeccionismo en el que nunca nada es suficiente (comunicación personal, 28 de octubre de 2022).

Diseñar(se) desde el emprendimiento

Un aspecto emergente de las entrevistas es la existencia de un consenso en lo que respecta a la idea del diseño como una metodología extrapolable a cualquier situación y una herramienta que sirve “para la vida”. En el caso de Wozniak, expresaba que:

Más allá de diseñar un producto el diseño sirve para diseñar la vida. Una adquiere una metodología y un pensamiento estratégico que es adaptable a resolver un montón de situaciones y que nos da una capacidad autogestiva que es muy potente (...) incluso el abordaje de la incertidumbre se aprende, uno se vuelve consciente de la fase del proceso en la cual está parado, e incluso en los momentos de crisis o bloqueo, una adopta herramientas para afrontar esos momentos y no tirar todo por la borda y aprende a negociar con esos grises (comunicación personal, 27 de octubre de 2022).

Para Ramírez: “Las decisiones de emprender están entroncadas en decisiones de vida más allá de resolver una cuestión de subsistencia económica, tienen un sustento filosófico articulado con la agenda social”, y complementa asegurando que “el diseño en indumentaria eso lo tiene mucho más naturalizado y tiene mayor facilidad para ponerlo en agenda” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2022).

Casos de estudio: Iniciativas emprendedoras en busca de la voz propia

Para el análisis de los casos se seleccionaron emprendimientos impulsados por el diseño que difieren en cuanto a sus modelos de negocio, los sectores industriales en los que operan y su localización geográfica dentro del EEB. Se contempló un caso de estudio por cada uno de los subespacios sugeridos por el criterio de regionalización propuesto por la CEPAL (2019), y se obtuvieron ocho casos (ver Tabla 2). En lo referido a su organización y presentación, se tomó el orden cronológico en el que surgieron dentro del ecosistema. Inferimos que esta manera de diagramar las distintas iniciativas emprendedoras podría contribuir a hacer una lectura orgánica de las transformaciones experimentadas por la disciplina, en relación a sus contextos y, al mismo tiempo, favorecer una mirada prospectiva de cara al futuro, para imaginar posibles tendencias de evolución.

Tabla 2

Casos de emprendimientos del ecosistema emprendedor seleccionados

Caso	Iniciativa y Diseñador	Inicio	Edad	Egreso UNLP	Partido Subespacio	Actividades
1	Metalúrgica Mangini/ Horacio Mangini	2007	52	1995	Tres Lomas (Sudoeste)	Industria metalúrgica
2	Cross Molinos/ Eduardo Tierno	2009	52	1995	9 de Julio (Centro)	Diseño y fabricación de máquinas para molienda y quebrado de granos
3	E2 Design/ Eugenio Paz	2012	41	2015	Pergamino (Noreste)	Diseño de mobiliario
4	Las Pulpas/ Paz Rossi y Rosario Fuhr	2015	34	2014	La Plata (Capital)	Diseño y fabricación de calzado y accesorios de indumentaria
5	Rmb Soldadura/ Mariano Depino	2015	34	2015	Lanús (GBA)	Comercialización de equipos para soldadura

Diseño industrial y cultura discursiva: iniciativas emprendedoras de egresados/as de la Universidad Nacional de La Plata en el ecosistema bonaerense (2009-2019)

6	Oso Estudio/ Pedro Bargo y Carolina Panzone	2016	35	2010	Mar del Plata (Costero)	Diseño y fabricación de productos cerámicos
7	Dip Estudio en Conjunto/ Rodrigo Mené Arcuri	2016	35	2012	Bahía Blanca (Sur)	Diseño y biofabricación con impresión 3D
8	Mariano Briolotti/ Fundación Innovamos	2017	47	2002	Junín (Noroeste)	Gestión institucional de apoyo emprendedor

Nota. Elaboración propia

Caso N° 1: El oficio expandido: Horacio Mangini (Metalúrgica Mangini)

¿Vos sabés qué ganas que tengo de diseñar algo? Lo que pasa es que cuando te convertís en industrial dejás de actuar como diseñador, porque los problemas inherentes a llevar adelante tu empresa te absorben totalmente y no podés ni siquiera pensar en el diseño; tenés que delegarlo en otra persona. (Diálogo entre Eduardo Cabrejas y Ricardo Blanco, citado por Blanco & Napoli, 2008, p. 68)

El oficio heredado y la experiencia de Bell-Man

En el caso de Horacio Mangini (UNLP, 1995), su vocación emprendedora proviene de un oficio heredado, ya que pertenece a la tercera generación de metalúrgicos en su familia. Nacido y criado en Tres Lomas, un pueblo de 8.825 habitantes (Censo, 2022), comenzó su carrera laboral en la metalúrgica de su padre, donde además de realizar trabajos de herrería, contaban con un centro de lubricación ("lubricentro") como actividad comercial complementaria. Al finalizar su carrera universitaria, decidido a diseñar productos para el sector agrícola, se asoció con Alejandro Bellera (UNLP, 1996), diseñador industrial, también proveniente de Tres Lomas, con quien tenía una relación de amistad y con el cual tenían perfiles profesionales similares.

En relación con el perfil profesional que predominaba en ese momento, comentaba: "En esa época, cuando terminábamos de estudiar o te dedicabas a trabajar en una empresa o de manera independiente, muchos de mis compañeros entraban a trabajar en fábricas de muebles o de inyección de plástico" (Mangini, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

Durante el último año de la carrera, en el marco del Taller de Diseño Industrial V, tanto Mangini como Bellera desarrollaron maquinarias agrícolas:

En el trabajo final de quinto año, yo había desarrollado un mixer autopropulsado, Bellera había diseñado una sembradora. Los resultados habían sido muy buenos, y Jorge Girardi, docente de Tecnología de Diseño Industrial V, que por aquel entonces era el diseñador de YOMEL SA, y además había nacido en 9 de Julio, me sugirió que yo presente el

diseño en la empresa Mainero donde él tenía un contacto, y así también comencé a vincularme con el rubro de la maquinaria agrícola (comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

A partir de esa motivación y los recursos que ofrecía el taller de su padre, surgió la idea de trabajar de manera independiente junto a Bellera. De esta manera surge Bell-Man (Bellera-Mangini), la primera experiencia emprendedora de Mangini. Esa experiencia tuvo lugar entre los años 1999-2003, y allí se dedicaron al diseño y fabricación de equipamiento para la industria agrícola de la región, entre los que se destacaban los transportadores de rollos, los mixers, y otros productos relacionados.

Figura 11

Alejandro Bellera (izq.) y Horacio Mangini (der.), junto al modelo de Mixer de 11 m³ diseñado y fabricado por Bell-Man, 1996



Fuente: Horacio Mangini

El título universitario como valor diferencial

Es interesante mencionar que al momento de escribir esta tesis (2024), Mangini y Bellera son los únicos diseñadores industriales egresados de la FdA-UNLP radicados en la localidad de Tres Lomas, dato que permite imaginar cuál es el grado de difusión y reconocimiento que esta disciplina goza en ese lugar. Para ejemplificar esto, al dialogar con Mangini y analizar algunos de los recursos de comunicación utilizados por su emprendimiento para la promoción de sus productos (principalmente folletos físicos), se

observa la importancia que adquiere el hecho de contar con un título universitario como garantía de calidad en los trabajos y como argumento de venta. En sus palabras:

La estrategia de venta está ligada a la idiosincrasia de los usuarios del campo, que les gusta las cosas fuertes, brutas (...) mis productos se destacan por ser productos fuertes en términos estructurales y muy prolijos, con buena terminación (...) De hecho, la oportunidad de negocio surgió por la demanda de algunos usuarios que al ver la prolijidad de los productos que desarrollaba en la metalúrgica, comenzaron a demandarme distintos trabajos (Mangini, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

Figura 12

Folleto promocional de la primera casilla rural, en el cual se especifica: "Horacio Mangini Diseñador Industrial U.N.L.P.", 2010

MANGINI

Casillas Rurales

MANGINI

OPCIONALES

- * Cocina.
- * Mesado con puertas comedera y plato de acero inoxidable.
- * Calefacción.
- * Fermo / cacerol.
- * Base para tubos de gas con instalación general.
- * Tanque de agua 130 / 200 / 350 lt con bomba eléctrica e instalación general.
- * Instalación eléctrica y base para batería.
- * Base ajustable.

MODELOS STANDAR

- * 4.50 x 2.30 mts.
- * 5.00 x 2.40 mts.
- * 5.50 x 2.40 mts.
- * 6.00 x 2.50 mts.
- * 7.50 x 2.50 mts.
- * Otros modelos: a consultar.
- * Distribución interior a elección.

CARACTERÍSTICAS PARA TODOS LOS MODELOS

- * Chasis: Perfil UPN 100 / 20 (laminado), con bolts AUANTREN de 450mm de diámetro, Lanza Largo 2.50 metros, Perfil UPN 50 (laminado).
- * Ejes: Schedule 40 reforzado.
- * Estructura: Completamente metálica de acero estructural 40x60, 40x40 y 30x30.
- * Chasis galvanizado pintado por fuera, chapado pegado para mayor ligereza, lona de vidrio (acrilite) y por dentro Escobas blancas.
- * Altura interior 1.95 mts.
- * Ventilación: Ventanas de aluminio con rejilla con mosquitera y tornillerías.
- * Piso: De madera resistente e indeformable (fronico) con aplicación de vinílico gris.
- * Linterna: Duplex de 14 pulgadas.
- * Cajón de herramientas: Del ancho de la casilla y 0.50 metros de altura.

Cel. 02392-15404991

Dean funes 75 - (6409) Tres Lomas - Pcia. Buenos Aires
Horacio Mangini Diseñador industrial U. N. L. P.

Fuente: Horacio Mangini

Podemos citar, como referencia, el caso del diseñador industrial Enrique Carrera (FdA-UNLP, 1995), perteneciente a la misma generación y al mismo subespacio territorial analizado en este caso. Con una trayectoria similar a las de Mangini y Bellera, este profesional radicado en Tres Arroyos volvió a su ciudad en 1996 y entró a trabajar

en la reconocida empresa [Aiello SA](#), dedicada a la fabricación de acoplados y semirremolques, donde trabaja hasta la actualidad. Asimismo, en el año 2014, fundó junto a un ingeniero la empresa [Roco Plásticos & Design](#). Allí desarrollan productos rotomoldeados a base de plásticos vírgenes y reciclados, entre los cuales, además de su línea de hogar y decoración, cuentan con una línea de piezas industriales. No obstante, Aiello SA es su principal cliente, para quienes desarrollan guardabarros para camiones, acoplados y semirremolques; aletas para guardabarros; guardabarros para trailers, batanes y casillas, entre otros.

Figura 13

Productos rotomoldeados de la empresa Roco Plásticos & Design



Fuente: Instagram de la empresa

El inicio del emprendimiento propio

En el año 2003, Bellera y Mangini deciden tomar distintos caminos. En el caso de Bellera, abrió su propio taller llamado Metalmecánica Bellera, realizando trabajos de herrería y zinguería. Complementariamente, tanto Bellera como Mangini se dedicaron a la docencia en la Escuela de Educación Técnica N° 1 “Ernesto Sabato”, de Tres Lomas, en la cual Bellera sigue al día de hoy dando clases, mientras que Mangini se jubiló hace algunos años. Cabe destacar que Mangini alude a la experiencia docente como una alternativa viable para obtener un trabajo formal y acceder al sistema de jubilación. Al mismo tiempo, este trabajo le permitió generar articulaciones entre la entidad educativa

y su emprendimiento, llevando adelante prácticas profesionalizantes, mediante las cuales algunos estudiantes asistieron a trabajar y capacitarse en el rubro metalúrgico.

Figura 14

Garita metálica homenaje a los 44 tripulantes del “Ara San Juan”, diseñada y fabricada por Bellera para el municipio de Tres Lomas, 2020



Fuente: Sitio web del municipio de Tres Lomas

Retomando el caso de Mangini, de la experiencia de Bell-Man enfatizó de manera recurrente durante la entrevista el desafío que implicaba planificar la dimensión económica del emprendimiento: “El tema económico siempre es complejo porque vos te tirás a diseñar un producto y después los costos son terribles y corrés con el riesgo de que no se venda en los plazos que vos pensaste y ahí se complica” (Mangini, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

Comentaba también que al momento de diseñar su emprendimiento propio, buscó no abocarse de lleno a una sola actividad (unidad de negocio), sino que se propuso diversificar la oferta de servicios para no depender exclusivamente de una única demanda.

El diseñador treslomense expresaba que, dada la tradición propia de la industria agrícola, en la cual las maquinarias históricamente tendían a ser robustas y desatender aspectos de la relación del artefacto con su usuario, las herramientas del diseño industrial le permitieron generar ventajas diferenciales respecto a los competidores de

su zona. Pero, de igual modo, "los clientes de esta zona están acostumbrados a las grandes marcas, todos quieren tener maquinarias de [Ombú](#), [Mainero](#) o [Agrometal](#) y ese tipo de marcas reconocidas, y contra eso no hay mucho que hacer para convencerlos", y agregaba que "nosotros con Bell-Man éramos competitivos en precio, pero los clientes siempre iban a lo conocido y valoraban más el status de las grandes firmas" (Mangini, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

Haciendo foco en la manera en que Mangini piensa el diseño y sus valores en torno a la profesión, expresaba que:

El diseñador tiene que amoldarse a lo que dispone en el contexto. Hoy por hoy, al estar en el interior tengo problemas para conseguir algunos materiales, tardan en venir, te mandan la mitad (...) y los costos de los fletes son altísimos, y eso es una limitación para diseñar porque es complejo generar variables de los productos y jugar con el diseño e innovar mucho (comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

Para finalizar este apartado, retomaremos una idea clave del enfoque emprendedor de Mangini, extraída de la entrevista realizada. Esta idea se relaciona con la adscripción identitaria del emprendedor, específicamente con su doble rol y su percepción del mercado:

En el caso de diseñar para una firma uno está atado a eso (...) La parte empresarial y de diseño van juntas, pero hace años soy más empresario que diseñador (...) mi vida va más por ahí que por el diseño. Vivimos en un mundo tan capitalista que tenés que contemplar la variable económica siempre (Mangini, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

Modelo de negocios

Actualmente, la propuesta de valor de su modelo de negocio se estructura en tres áreas:

- Servicio de lubricentro para autos, camionetas y camiones, y venta de insumos y repuestos para la industria agrícola (bolilleros, mangueras hidráulicas, etc.), lo que le permite tener un flujo de ingresos constante y sostener el emprendimiento.
- Taller de servicios de herrería en general y carpintería metálica (trailers, carros, estructuras en general, entre otros).
- Casillas rurales para la industria agrícola de su región.

Figura 15

Prototipo de mixer



Fuente: Horacio Mangini

Las casillas rurales es la unidad de negocio que inició Mangini desde el año 2009, ampliando su oferta de productos. Fabricó alrededor de cuarenta unidades hasta la actualidad. Este producto fue considerado en este trabajo como la iniciativa emprendedora más destacada en términos estratégicos del caso de estudio.

Figura 16

Casilla rural diseñada y fabricada por Metalúrgica Mangini



Fuente: Horacio Mangini

Al referirse a las estrategias de diseño empleadas para el desarrollo de este producto, Mangini expresaba que:

En las casillas no tenés mucho para innovar más allá de cambiar algunos materiales, colores, la disposición de las ventanas, etc. y además, no es necesario, algo nuevo siempre implica un riesgo en diseño, yo trato de mejorar gradualmente y que cada producto que hago supere al anterior (comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

Como se anticipó, los recursos clave con los que se maneja el emprendimiento son propios y Mangini le imprimió continuidad a la estructura productiva y comercial que había iniciado su padre. Para el desarrollo de las maquinarias agrícolas dispone de los mismos proveedores de insumos que comercializa en su local, mencionados como sus asociados clave para el desarrollo del emprendimiento.

En relación a su capacidad productiva, Mangini dispone de un taller equipado con soldadoras MIG, equipo de corte plasma, herramientas manuales y demás equipamiento necesario para la industria metalúrgica.

Figura 17

Producción de trailers en el taller de Metalúrgica Mangini por estudiantes de la Escuela Técnica N°1 de Tres Lomas



Fuente: Horacio Mangini

Cuenta con dos empleados que se dedican a las tareas de herrería y prestación de servicios metalúrgicos, y en los casos en los que la demanda aumenta significativamente, se incorpora un trabajador de manera temporal por proyecto. Un ejemplo de esta situación se dio en el año 2012 cuando cerró una venta de tres casillas rurales para el Municipio de Tres Lomas. Mangini duplicó su capacidad productiva para esa ocasión, pero en el balance general la experiencia no fue rentable. Esto se debió a que los plazos de producción ajustados y la reconfiguración del taller para llevar a cabo esa tarea se convirtieron en un cuello de botella y restaron eficiencia al proceso.

Un aspecto a destacar de su capacidad productiva, que tiene incidencia en su estrategia comercial, es que, según afirmaba Mangini: “la mayoría de las casillas [que produce] no son a pedido, porque la persona que las necesita la necesita en plazos cortos de tiempo y yo hoy por hoy tardo dos o tres meses en hacerla” y agregaba que “en un pueblo así, no hace falta tener una estructura más grande, si estuviese en Rosario por ejemplo, obviamente sería distinto” (comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

Pueblo chico, prestigio grande

Entre los canales de comunicación y comercialización se destaca principalmente el “boca a boca”, sustentado en la reputación que el emprendimiento familiar logró a lo largo de los años, lo que hace también que la relación con los clientes sea directa:

No tengo página y no quiero, porque si me piden diez casillas, por ejemplo, no las puedo hacer, y no quiero arriesgarme y quedar mal por no poder cumplir (...) además ese crecimiento implica estar dispuesto a tener otros problemas, como por ejemplo el suministro de materias primas que eso también es un problema grande con el que tenemos que lidiar acá en la zona (Mangini, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

Al referirse a sus competidores directos, Mangini afirma que si bien existen algunas empresas como El Imán (La Pampa) y varias en 9 de Julio, en su ciudad es el único actor que opera en este sector. También comentaba que algunos de sus productos se vendieron en Trenque Lauquen, Salliqueló y otras ciudades de la región. Explicaba con respecto a esto que: “Con el tiempo me hice esa fama de que mis productos eran fuertes y prolijos, y la demanda empezó a llegar de boca en boca, no publico nada, en un pueblo así no me hace falta y tampoco quiero hacerlo” (Mangini, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

Para concluir, comentaba que exploró “estrategias de comercialización con vendedores de maquinarias agrícolas, que sirven para expandir el proyecto, pero al sumar un intermediario, se agrega un costo más y actualmente no lo hago más” (Mangini, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

Conclusiones parciales del caso

El caso de Mangini postula al diseñador emprendedor dentro de la tipología del diseño como “oficio expandido” propuesto por Ramírez en la entrevista complementaria ya mencionada, al profesionalizar el trabajo metalúrgico que anteriormente realizaba su padre en la ciudad de Tres Lomas. El diseñador expresó una postura disociada entre el rol de diseñador y empresario, asumiéndose actualmente como empresario, en base a las actividades de administración comercial que lo ocupan en su quehacer diario, las que son interpretadas por éste como ajenas al acto de diseñar. Esto expone, de alguna manera, el choque cultural al que se hizo referencia a lo largo de este trabajo.

En relación con lo dicho, es interesante destacar también el modo en que es percibido el contexto-mercado, como una entidad dada a la cual el diseñador debe

adaptarse y dar respuesta desde una lógica lineal de la innovación a través de ofrecer productos novedosos. En consecuencia, hallamos que las condiciones manifestadas por Mangini sobre el lugar en el que lleva adelante su trabajo, en términos de la disponibilidad de materia prima, la baja demanda y la escasa oferta de servicios de diseño industrial, sumado a la idiosincrasia tradicionalista de sus usuarios (adquirida de la industria agrícola), son factores que configuran una percepción incongruente con las representaciones que el propio Mangini traía sobre el hecho de diseñar. Dicho de otra manera, consideramos que estos condicionamientos contextuales descritos por el diseñador son vistos como limitaciones o factores que desalientan la posibilidad misma de diseñar de manera innovadora y que se aleja del paradigma de diseño adquirido en la etapa de formación académica.

Lo dicho anteriormente tiene estrecha relación con la cultura discursiva de Mangini centrada en la funcionalidad, prolijidad y calidad de terminación de sus productos, y en su mejora gradual, adoptando una actitud conservadora en sus propuestas para disminuir los riesgos que implica lanzar un nuevo producto al mercado. De este modo, observamos una visión objeto-céntrica, desde la cual este diseñador percibe que las áreas en las que puede innovar son atributos concretos de los productos, lo cual confirma parcialmente nuestra segunda hipótesis de trabajo.

Es interesante poner en relieve esta cuestión, dado que la heterogeneidad productiva característica del ecosistema bonaerense y sus distintos lugares ofrecen situaciones de diseño diversas que no se corresponden con los escenarios controlados que se configuran durante la etapa de formación académica y que, en efecto, pueden generar un desencuentro entre la expectativa y la realidad profesional.

También es interesante destacar que la valoración positiva de la condición de “profesional”, que aún en la actualidad se tiene dentro de la comunidad, complementada, en el caso de Mangini, con el acervo de capital social familiar, es un rasgo que expresa formas de vincularse dentro de los territorios que no están mediadas únicamente por fines comerciales o económicos, sino también por la confianza y el desarrollo mismo de los lugares de vida.

Esa reputación laboral adquirida a nivel local, sumado a la escasa oferta de servicios de diseño industrial en la ciudad, se traduce en las estrategias de promoción y comunicación del emprendimiento, que se limitan al “boca a boca” y al círculo de la demanda local. En este aspecto, también concluimos que la decisión de no expandir el

proyecto es una elección consecuente del propio diseñador, que se basa en no generar estructuras que no puedan sostenerse en el tiempo en un lugar como Tres Lomas, optando por la incorporación de trabajadores por proyecto en los casos que se justifique esta estrategia. En este sentido, identificamos allí una lógica que se repitió en otros casos analizados, vinculada a la proyección moderada del emprendimiento, en términos de crecimiento estructural y productivo, y que difiere de la mirada expansiva que a menudo predomina en la visión empresarial. En base a esto, también reconocemos apropiada la relación de este modo de ejercer el diseño desde la perspectiva del oficio.

En línea con esto, observamos que el modelo de negocios planteado tiende a la diversificación de su propuesta de valor, segmentada en productos y servicios (metalúrgica y lubricentro), tal como venía funcionando previo al ingreso de Mangini al emprendimiento. Sin embargo, este diseñador decidió, en base a sus recursos disponibles y oportunidad emprendedora detectada en su contexto, poner en marcha la iniciativa vinculada al diseño y fabricación de casillas rurales como una manera de sobrellevar las oscilaciones del contexto cambiante en términos políticos y económicos y de aprovechar la estructura disponible.

Complementariamente a las actividades clave, se observó que la docencia a nivel secundario se conforma como una actividad laboral que, por un lado, le ofrece a Mangini el acceso a un trabajo formal y estable, y por otro, es una manera de vehiculizar la perspectiva del diseño industrial como actividad proyectual que, entendemos, tiene el potencial de despertar vocaciones en los estudiantes de los colegios técnicos, para conocer de primera mano las incumbencias de esta disciplina a través de la enseñanza y las prácticas profesionalizantes realizadas en Metalúrgica Mangini. Este último aspecto podría ser entendido como uno de los aportes generados dentro del ecosistema bonaerense, y es un aspecto emergente en diversas conversaciones con colegas abocados a la enseñanza en el nivel secundario.

En cuanto a su formación académica, observamos que este diseñador se graduó en una época en la cual el campo de acción del diseño parecía estar circunscripto al trabajo dentro de fábricas de producción industrial, la noción de ecosistema emprendedor era incipiente, y la figura del emprendedor aún no había ocupado el lugar que alcanzó en el paradigma actual. Además, destacamos la importancia que pueden adquirir los ejercicios proyectuales de graduación como experiencias concretas que sirven para estimular vocaciones emprendedoras y afinidad con temas específicos,

permiten desplegar a los estudiantes sus inquietudes y proyectarse a futuro en base a sus posibilidades e intereses y expectativas personales.

En el caso de Mangini, y en relación a su proceso emprendedor y la vinculación con su proyecto vital, inferimos que el hecho de saber premeditadamente que al finalizar sus estudios volvería a trabajar en el emprendimiento familiar, favoreció la articulación del proceso de aprendizaje, e hizo posible dotar de sentido las herramientas adquiridas para su posterior aplicación en un escenario concreto, tal como afirmara Fayolle (2017), con respecto a las estrategias pedagógicas que estimulan el desarrollo de la actitud emprendedora.

En tal sentido, consideramos que es relevante estimular durante el proceso formativo estos perfiles o identidades “diseñísticas” que posee cada futuro egresado y que, como intentamos demostrar, tiene una fuerte imbricación con su dimensión biográfica. Si bien es cierto que esta tarea forma parte de un debate recurrente que tiene lugar en el ámbito de la FdA-UNLP sobre la definición del perfil profesional y las incumbencias profesionales de los diseñadores en el mercado laboral, es necesario dar esta discusión y problematizar este aspecto dentro de un espacio de formación público que se enfrenta a la compleja tarea de anidar una comunidad de estudiantes cada vez más diversa.

Asimismo, destacamos un aspecto que también se hizo presente en los otros casos analizados (con excepción del caso de Depino, quien es oriundo de la ciudad de La Plata), pero que dan cuenta de una dinámica propia de la formación académica en la FdA-UNLP y que impacta indirectamente en el ecosistema bonaerense. Nos referimos al hecho de que los diseñadores analizados son oriundos de diversas ciudades de la provincia y decidieron (por distintos motivos) volver a sus lugares de vida para llevar adelante sus iniciativas emprendedoras. Esto nos lleva a pensar que en esa experiencia formativa llevada a cabo en una ciudad como La Plata, se entrena, inevitablemente, la interacción con nuevos actores, la autonomía personal y un sentido de la responsabilidad que pueden ser factores que impactan positivamente en la actitud emprendedora de los diseñadores y su proactividad frente a situaciones problemáticas. Adicionalmente, el hecho de que los docentes actúen como nexos entre los flamantes graduados y el sector productivo, tal como ocurrió en este caso entre Mangini y Girardi con la empresa Mainero, da cuenta de un rasgo distintivo de la FdA-UNLP en relación a la escala institucional pequeña y las relaciones interpersonales que se generan entre quienes habitan ese espacio.

Caso N° 2: Diseño para la pequeña escala: Eduardo Tierno (Cross Molinos)

Hoy los diseñadores-emprendedores pueden hacer más que desafiar al sistema de producción industrial: pueden establecer en él sus propios nichos. El mercado está listo para el resurgimiento de pequeños diseñadores-emprendedores que trabajen por fuera del sistema productivo principal, tal como intentaron hacerlo los diseñadores del movimiento Arts and Crafts a fines del siglo XIX. Pero hoy, el foco de dicha práctica no está puesto ni en la producción artesanal decimonónica ni en los conceptos de la tecnología intermedia de los sesenta y los setenta. Por el contrario, los diseñadores-emprendedores harán uso de la tecnología más avanzada para modelar, hacer prototipos, fabricar y distribuir nuevos productos. (Margolin, 2002, p. 2)

De empleado a emprendedor

En 1995, Eduardo Tierno se graduó como diseñador industrial (FdA-UNLP). Ese mismo año, junto a Sebastián Seghini y Hernán Balmaceda, ambos también egresados de la UNLP en 1995, fundaron [Nacional Diseño](#), un estudio especializado en el diseño y desarrollo tecnológico de productos industriales que permanece activo hasta el día de hoy. Un año después, Tierno tomó la decisión de regresar a su ciudad natal, 9 de Julio, ubicada a 265 km de la Ciudad de Buenos Aires. Allí se incorporó a la empresa [YOMEL](#), una reconocida PyME familiar, líder en el diseño y fabricación de maquinaria agrícola. En YOMEL, Tierno desempeñó el cargo de diseñador de la marca durante quince años (1996-2009). Esta experiencia le permitió adentrarse en el negocio y desarrollarse profesionalmente, lo que lo impulsó a iniciar su propio proyecto de fabricación de maquinarias de menor escala.

Figura 18

Segadora acondicionadora de discos, Eduardo Tierno para YOMEL SA



Fuente: Eduardo Tierno

El entrevistado comentaba que “la principal motivación para tomar esa decisión fue el deseo de hacer algo por cuenta propia y el hecho de sentir que tenía la capacidad para hacerlo” (comunicación personal, 10 de noviembre de 2022). Además, observaba que dentro de la empresa las oportunidades de crecimiento económico se limitaban al área de ventas: El sistema de comisiones y bonificaciones era el principal motor de crecimiento salarial, mientras que, en el área de diseño, las posibilidades de ascenso eran escasas. Afirmaba que, si bien tenía un trabajo que le gustaba, con desafíos diversos y poco rutinario, esto no se traducían en un beneficio económico. En ese momento, optó por hacer, en sus palabras, “un cambio de vida”. Así también, sostuvo durante su entrevista que “el emprendedorismo es una forma que uno aplica en varios aspectos de la vida” (Tierno, comunicación personal, 14 de julio de 2023).

En base a su primera experiencia por cuenta propia comentaba que:

Por ese entonces me asocié a dos herreros que tenían algunas moledoras de granos desarrolladas, la empresa se llamaba [Moledoras Don Juan](#)⁶, pero ahí no tenían nociones sobre diseño y tampoco sobre prolijidad y terminación (...) no había un concepto, es por ello que cuando me incorporé, me posicionaron en un rol de “jefe”. Iba a las reuniones con

⁶ Moledoras Don Juan es una empresa familiar de la ciudad de 9 de Julio, provincia de Buenos Aires, que en el año 2002 comenzó con la construcción artesanal de pequeñas máquinas para la molienda y quebrado de cereales.

posibles clientes, proveedores, y de ese modo tomé un rol más estratégico en el proyecto (Tierno, comunicación personal, 10 de noviembre de 2022).

Impulsado por el deseo de profesionalizar su trabajo, Tierno fundó en 2009 Cross Molinos, un proyecto unipersonal, radicado en 9 de Julio, enfocado en la fabricación de máquinas para molienda y quebrado de granos, destinada a pequeñas y medianas producciones. En términos discursivos, el entrevistado planteaba que al trabajar como emprendedor “tenés que estar mirando continuamente qué se puede hacer desde el emprendimiento y buscando nuevas oportunidades, estar en contacto y en movimiento, y buscando qué hacer con la gente que uno conoce dentro de la industria” (comunicación personal, 14 de julio de 2023). Esta visión coincide con la planteada por Julier (2022) acerca de la importancia que tiene, dentro de las industrias del diseño, ser visible y estar disponible para conseguir trabajo entre los diseñadores.

Siguiendo la lógica de Dorst (2017), quien propone ver a los actores del ecosistema como "causantes de oportunidades", Cross Molinos ha identificado alianzas complementarias e iniciativas concretas que se detallarán en el apartado de asociaciones clave de su modelo de negocios. En relación a esta manera de concebir el contexto, Tierno agregaba que:

Esa actitud proactiva y de búsqueda constante fue algo con lo que me choqué al lanzarme como emprendedor, dentro de la empresa no me pasaba. Y también entendí que el valor que yo podía agregar para que el emprendimiento crezca, estaba más vinculado a la gestión que al diseño de producto propiamente dicho (comunicación personal, 14 de julio de 2023).

Tierno también destaca la importancia de las redes cercanas del sector para el emprendedor. Afirma que establecer conversaciones y mantener contacto con estas redes "facilita la aparición de oportunidades impensadas e impredecibles que serían impensables trabajando en solitario" (comunicación personal, 14 de julio de 2023).

En el análisis de los aspectos culturales que definen su identidad profesional, la formación académica de Tierno cobra especial relevancia. En este ámbito, sostenía que:

La manera de diseñar trabajando como emprendedor en relación a la facultad no cambia mucho en términos generales, lo que sí cambió es el acceso a la información. Antes diseñábamos cosas cuya puesta en práctica muchas veces era dudosa porque a veces ni los docentes sabían las respuestas. Hoy por hoy eso cambió todo (comunicación personal, 10 de noviembre de 2022).

Y agregaba:

Lo que nos da la facultad es el hecho de generar varias propuestas a un mismo problema y no quedarnos con lo primero que se nos ocurre. En general el diseñador industrial piensa variables de idea en busca de un resultado óptimo para uno. Yo creo que esa manera de pensar es independiente de los recursos y las tecnologías que uno tenga, trabajando como emprendedor o no (comunicación personal, 10 de noviembre de 2022).

Cabe destacar que existe un consenso notable entre los entrevistados, particularmente entre aquellos del mismo grupo generacional (Tierno, Seghini, Mangini), quienes egresaron en épocas similares. Este grupo coincide en señalar el perfil industrialista que caracterizaba a la carrera en aquel entonces.

Sumado a esto, Seghini aportaba una perspectiva que coincide con nuestra segunda hipótesis de trabajo, la cual defiende la formación objeto-centrista:

Uno tiene que hacer el producto más digno teniendo en cuenta las circunstancias en las que va a ser realizado. Yo hago mucho hincapié en eso, e incluso en la facultad trato de enseñarlo con el concepto de “factor productivo del diseño”, el cual permite pensar las posibilidades y el contexto en el cual fue diseñado y fabricado el producto y cuál fue el resultado final. Si uno espera desarrollar el producto ideal y no es flexible respecto a eso, uno no está poniendo la profesión al servicio del cliente. En relación a eso, considero que el proceso de formación está muy atado a la historia propia que hace uno como estudiante, sus propias circunstancias, la persona que te corrige, etc. (...) Uno toma decisiones en el marco de una materia o un trabajo práctico, pero básicamente toma las decisiones sólo, sin evaluar un montón de aspectos que hacen al

factor productivo, y cuando salís a trabajar te das cuenta que eso no es así” (comunicación personal, 14 de noviembre de 2022).

A partir del análisis de su enfoque y valores en el diseño, así como de su percepción de la calidad del diseño, podemos observar en Tierno rasgos que lo acercan al perfil industrialista mencionado párrafos atrás. Se trata de un diseñador pragmático que presta una rigurosa atención a la factibilidad tecnológica de sus productos. Para el entrevistado, la calidad de un producto “se mide por su funcionalidad, durabilidad, nobleza en el uso y la relación armónica con las personas” (comunicación personal, 14 de julio de 2023). Expresaba también que tiene especial interés por la industria del diseño de automóviles, las máquinas y herramientas en general y aquellas propias del sector al que atiende desde Cross Molinos. Además, explicaba que durante su experiencia en YOMEL, tuvo contacto frecuente con maquinarias desarrolladas en otros países y con estándares de calidad superiores que también influyeron en su manera de diseñar.

Al ser consultado por su percepción sobre el mercado y su relación con el diseño, sostuvo: “el mercado manda en casi todos los aspectos de la vida, y siempre hay que diseñar algo que se pueda vender y el mercado te tiene que validar” (comunicación personal, 14 de julio de 2023). Por último, explicaba que previo al desarrollo de un producto, realiza un análisis comparativo exhaustivo en plataformas como Mercado Libre y Amazon. Este análisis le permite establecer una referencia del valor de su producto en relación con la competencia extranjera y, en consecuencia, determinar un precio competitivo de manera aproximada.

La oportunidad de negocio

Al iniciar su asociación con Moledoras San Juan, Tierno se encontró con moledoras de grano desarrolladas por los herreros que presentaban una calidad percibida deficiente. Su experiencia previa en YOMEL le brindaba mayor familiaridad con otro tipo de productos como moledoras de pastos, máquinas fertilizadoras al voleo, pulverizadoras y otros equipos desarrollados dentro de la firma:

Yo no conocía este tipo de máquinas, y cuando empecé a investigar en Google me di cuenta que había un nicho interesante de máquinas pequeñas dedicadas a la molienda de granos para dietas alimentarias para animales (...) ahí me di cuenta que había un abanico grande de

productos para hacer a esa escala (Tierno, comunicación personal, 10 de noviembre de 2022).

La molienda de grano, práctica esencial para la alimentación del ganado, involucra una cadena de valor que va más allá de la simple máquina trituradora. Al analizar este proceso, Tierno identificó un nicho de mercado que abarcaba no solo las molidoras, sino también otros implementos agrícolas como mezcladoras, chimangos y quebradoras. Con relación a este hecho, explicaba que:

Yo tenía el prejuicio heredado de la empresa y la filosofía de mis jefes en relación a los clientes pequeños, dado que vender un equipo chico o un equipo grande a veces lleva el mismo trabajo, pero, la ganancia es muy distinta. Ahí me di cuenta que a futuro podía llegar a crecer en ese nicho (comunicación personal, 10 de noviembre de 2022).

Un análisis de mercado reveló la presencia de grandes empresas en Argentina, México y Brasil que competían en el nicho de "máquinas pequeñas", que Tierno había identificado. En su opinión, la oportunidad de negocio no se limita al diseñador emprendedor, sino que puede ser percibida tanto por clientes como por usuarios finales. En este contexto, el emprendimiento de diseño actúa como un puente para materializar y satisfacer esa demanda inicial, posicionándolo en el ámbito de la prestación de servicios:

Yo creo que a las personas que se les ocurren cosas es porque alguien se lo pide, y ese "alguien" suelen ser los usuarios que están todo el día encima del producto y se chocan con distintas problemáticas durante el uso. El proceso en mi caso siempre arranca desde ahí y el usuario siempre va a pulir la propuesta final (Tierno, comunicación personal, 10 de noviembre de 2022).

Como veremos enseguida, el análisis del modelo de negocio de Cross Molinos revela que su enfoque en la configuración de oportunidades de negocio impulsó la ampliación de su cartera de productos y la incursión en nuevos sectores más allá de la industria agropecuaria.

Modelo de negocios

Cross Molinos se distingue por su propuesta de valor integral, abarcando toda la cadena de producción de alimentos balanceados para ganado. Desde sus inicios, la empresa ha ofrecido una gama completa de soluciones que incluye molidoras, quebradoras, chimangos, mezcladores de productos en seco y zarandas clasificadoras de molienda.

Figura 19

Moledora de granos para pequeñas producciones (izq.) y quebradora de doble rodillo para medianas producciones Roller 1.5 (der.)



Fuente: Eduardo Tierno

Figura 20

Chimango transportador SF-3110 (izq.) y desarrollo especial de zaranda vibratoria para clasificación de alcaparras (der.)



Fuente: Eduardo Tierno

El segmento del mercado incluye la fabricación de máquinas para molienda y quebrado de granos para pequeñas y medianas producciones.

En lo que refiere a los canales de comunicación y venta, Tierno comentaba:

En un principio no teníamos un plan de negocios desarrollado, no me dieron mucho los tiempos porque el día a día te va llevando. Lo que sí impulsé fue la creación de una página web, que nos dio posicionamiento en los buscadores, y acceso a los primeros clientes, sumado al tradicional boca a boca (comunicación personal, 10 de noviembre de 2022).

En la actualidad, la publicidad de Cross Molinos se lleva adelante en la plataforma Agrofy, empresa que se anuncia como “el Marketplace que conecta toda la cadena de negocios del Agro. Desde el productor hasta el fabricante, integrando a toda la cadena de distribución según el modelo de negocios de cada compañía en cada región” (Agrofy, 2024). En opinión de Tierno, la implementación de un sitio web dinámico ha resultado ser una decisión estratégica práctica. De esta manera, se independiza de la constante contratación de un diseñador web para su actualización, ya que, según él, la página web no es un canal tan efectivo para consultas y ventas como las plataformas mencionadas anteriormente.

Además, destaca que, debido a su escala de producción, el contacto directo con clientes y proveedores, principalmente vía telefónica o WhatsApp, le permite establecer una etapa de interacción y ajuste. En esta etapa, se definen las características específicas de los productos, se proponen adaptaciones e incluso se generan nuevos desarrollos a partir de las necesidades del cliente.

La estrategia del “prototipo financiado”

Para dar cuenta de esta dinámica mencionada en el apartado anterior, Tierno explicaba que, desde el año 2014, incorporó a su línea de productos molinos para maltas, apuntando al, en aquel entonces, emergente mercado de elaboración de cervezas artesanales. La demanda de un cervecero local lo llevó a desarrollar en conjunto un prototipo, que tuvo una excelente aceptación y amplió su mercado. Acerca de esta experiencia, el diseñador reflexionaba:

Cada vez que viene un proyecto nuevo a mí me entusiasma, eso es algo que me quedó de la etapa de la facultad. Eso me da la posibilidad de desarrollar un producto nuevo para ese cliente, pero después se transforma en un nuevo producto para ofrecer desde la marca. Así fue como incursionamos en el mercado de la cerveza artesanal con las molidoras de malta (Tierno, comunicación personal, 10 de noviembre de 2022).

En consonancia con ello, esta línea de productos requiere canales de promoción específicos del sector. En el caso del segmento de accesorios para la industria cervecera, Cross Molinos implementa estrategias de promoción colaborativa con productores y emprendedores del rubro, como su alianza con la empresa Nicobeer. Observamos en este enfoque una estrategia productiva singular, que podría conceptualizarse como una "financiación de prototipos" impulsada por los propios clientes. En el contexto de una producción a baja escala, principalmente unitaria y por encargo, cada desarrollo se convierte en un valioso antecedente para el emprendimiento, ampliando a su vez su cartera de productos y generando nuevas demandas.

En el marco de los aspectos discursivos y las prácticas emprendedoras que se plasman en su idea de modelo de negocio, Tierno expuso su visión de una "fábrica ideal". Según él, esta se caracterizaría por un esquema operativo con la mínima cantidad

de personal posible y la mejor tecnología disponible, adaptándose a las demandas específicas de cada proyecto. Respecto a los métodos y pautas que definen su proceso de diseño, el entrevistado señaló que la estrategia se centra en el desarrollo de productos de tamaño y escala de producción reducidos. Desde la perspectiva de la función sistémica del producto, esta estrategia le permite, por un lado, enfocarse en el nicho de pequeños y medianos productores y, por otro, distribuir sus productos a nivel nacional sin modificar significativamente su modelo de negocio actual. Tierno afirma que la escala productiva y la estrategia comercial adoptada por Cross Molinos “me vuelve flexible en términos de capacidad de respuesta que puedo ofrecer a mis clientes” (comunicación personal, 14 de julio de 2023).

Tanto en su etapa en YOMEL como en su trayectoria emprendedora, Tierno afirma basar su enfoque en la demanda de necesidades específicas planteadas por agentes externos. Además, destaca la importancia que tuvo, durante su paso por YOMEL, su participación en ferias internacionales y exposiciones agrícolas, ya que le permitió identificar soluciones que luego pudo adaptar o transferir al desarrollo de sus productos, en un proceso similar a la "polinización cruzada" (Chiapponi, 1999):

La primera etapa de emprendedor ni bien me recibí duró poco, luego la corté y entré a trabajar en la empresa (YOMEL), sin embargo, salvando las distancias en lo que refiere a recursos, escala, capital de la empresa, cantidad de empleados, etc., no es distinto a lo que hago yo siendo una sola persona. El método del pensamiento es el mismo. La empresa grande hace el producto que el mercado le pide, y yo también (...) en el caso del emprendedor uno busca, pero siempre hay alguien que le pasa algún dato o una demanda, y en el caso de las empresas también (...) el cliente manda (Tierno, comunicación personal, 10 de noviembre de 2022).

En su narración, el entrevistado destaca la analogía entre el funcionamiento de la empresa y su emprendimiento. Ambas estructuras, si bien operan a diferente escala, comparten principios similares. En este contexto, el diseñador asume un rol fundamental como intérprete entre las demandas del mercado y la información proporcionada por clientes y usuarios, quienes poseen un conocimiento profundo de las problemáticas a resolver.

La influencia de la metodología LEAN

Como metodología de trabajo, busca implementar la metodología LEAN ⁷, que le permite tener un mayor control de la estructura de costos de su emprendimiento. En sus palabras:

Los últimos años que estuve en YOMEL tenían la intención de implementar la metodología LEAN y habían contratado a un asesor japonés. A mí me cambió la cabeza en cuanto a los modos de producir, la producción en serie, y la organización de la empresa. Salvando las distancias, yo implemento de manera casera esa metodología a una pequeña escala. Esto me ayudó a tercerizar la producción y organizar la gestión de proveedores (Tierno, comunicación personal, 10 de noviembre de 2022).

Al ser consultado por su doble rol de diseñador-empresario, la experiencia previa como diseñador dentro de una organización le brindó herramientas para incorporar la dimensión empresarial de manera orgánica. Decía:

Yo creo que incorporar la dimensión empresarial a la hora de diseñar depende mucho de la personalidad de cada uno. En mi caso, cuando ingresé a la fábrica me adapté rápidamente al modo en que estaba organizada la producción o los recursos tecnológicos disponibles y trataba de resolver con lo que teníamos. Una vez que tuve un poco más de reputación dentro de la empresa, gracias a los diferentes desarrollos que pude hacer, tuve más libertad para proponer cosas más complejas y tercerizar componentes (Tierno, comunicación personal, 10 de noviembre de 2022).

⁷ La metodología Lean es una filosofía de gestión empresarial que busca maximizar el valor para el cliente y eliminar cualquier actividad que no lo genere. En otras palabras, se trata de optimizar los procesos de una organización para hacerlos más eficientes y entregar productos o servicios de mayor calidad en el menor tiempo posible. Los principios fundamentales de Lean son:

Identificar el valor: Definir claramente lo que el cliente valora en un producto o servicio.

Mapear el flujo de valor: Visualizar todas las etapas de un proceso, desde el inicio hasta el final, para identificar las actividades que agregan valor y las que no.

Crear flujo: Hacer que el producto o servicio fluya sin interrupciones a través del proceso.

Establecer un sistema de producción pull: Producir solo lo que se necesita, cuando se necesita y en la cantidad necesaria.

Buscar la perfección: Mejorar continuamente los procesos para eliminar los desperdicios y acercarse a la perfección.

Al analizar cuáles son las actividades, recursos clave y las funciones que este diseñador desempeña en el emprendimiento, observamos que actualmente se concentran en él mismo. Estas tareas incluyen el diseño de productos, la gestión de proveedores, el ensamblaje final y la logística de distribución. Cuenta con un espacio propio, que funciona como *showroom* y en el cual lleva a cabo tareas de diseño, como el modelado 3D de los productos en SolidWorks y el armado de archivos en formato .dwg a partir de Autocad, para tercerizar procesos de corte y plegado de chapas y piezas torneadas. También se dedica al armado de los productos, diseñados de tal modo que faciliten este proceso de ensamblaje para poder llevarlo adelante él solo. En el mismo sentido, realiza tareas de soldadura (MIG-MAG) y pintado de los productos, y finalmente despacha los productos a su destino mediante una empresa de logística. Los componentes principales de sus productos son chapas metálicas, con procesos de plegado y corte láser que son tercerizados con proveedores de Rosario y Gran Buenos Aires, a 310 y 260 km de distancia de 9 de Julio, respectivamente.

La comunicación con los proveedores es muy fluida y se establece principalmente mediante la plataforma WhatsApp. Además, gestiona lo que llama “repuestos de reventa”, que incluye motores, bolilleros, tornillería, pintura, y otros insumos utilizados en sus máquinas. Los productos también cuentan con piezas torneadas y mecanizadas por un proveedor de confianza de su ciudad, con el que tiene trato directo.

Emprender desde 9 de Julio

En cuanto al EE y su ubicación geográfica, comentaba que para el negocio que está desarrollando sería estratégico estar ubicado en Córdoba o Santa Fe, pero si bien sostiene que en 9 de Julio existe un gran desarrollo del sector⁸, manifestaba que:

Todas las mercaderías que requiero las tengo cerca y los despachos para hacer envíos a todo el país están accesibles. Yo me manejo con productos chicos en cuanto a tamaño y en cuanto a volumen, eso facilita

⁸ En el informe titulado *Relevamiento estructural del sector de fabricantes de maquinaria agrícola y agropartes en la provincia de Buenos Aires*, publicado por la Fundación Mediterránea en 2021, se identificó que las empresas del sector se concentran principalmente en 5 partidos. Es así que 9 de Julio (20 empresas, el 12,2 % del total), Tandil (15 empresas, el 9,2 % del total), Pergamino (13 empresas, el 7,0 % del total), Colón y Tres Arroyos (10 empresas cada uno, el 6,1 % del total) suman el 42 % del total de firmas a nivel provincial.

mucho. Actualmente, los precios de los fletes se han vuelto significativos y llegan a representar el 2 o 3 % del costo del producto (Tierno, comunicación personal, 10 de noviembre de 2022).

A su vez, al referirse a las estrategias de financiación y al armado de un plan de negocios comentaba que:

El día a día te empuja (...) uno puede planificar cosas, pero tiene que contar con recursos. Yo me manejo con recursos propios. Cuando me meto a buscar créditos en entidades bancarias, me doy cuenta de que no cumplo con los requisitos necesarios y esos créditos siempre quedan en manos de las grandes empresas, que, a su vez, tienen gente metida en esas estructuras (comunicación personal, 10 de noviembre de 2022).

En el relato queda expuesta una de las principales limitaciones que enfrenta esta modalidad de trabajo unipersonal: “Tengo equipos de *back up* (soldadoras y equipos de pintura) pero de lo que no tengo *back up* es de mi persona, si yo me enfermo estoy parado una semana” (Tierno, comunicación personal, 10 de noviembre de 2022). También sostiene que este esquema de trabajo no le permite dar respuesta a la fluctuación de la demanda, que suele ser irregular. Pudo experimentarlo durante la pandemia de COVID-19, cuando la demanda mermó considerablemente, pero ante la reactivación, se vio sobrepasado en términos de capacidad de respuesta.

Al hacer foco en las asociaciones clave establecidas desde el emprendimiento, se destacan las asociaciones con algunas concesionarias de maquinarias agrícolas que pusieron a disposición sus canales de comercialización, mientras que Tierno aportó su capacidad de diseño para desarrollar productos pensados para pequeños productores y satisfacer necesidades puntuales de maquinaria para su segmento específico, que hasta el momento habían sido desatendidos. Comentó además que surgieron acciones colaborativas con otros emprendedores del rubro metalúrgico, que les permiten realizar compras conjuntas de insumos (chapas cortadas y plegadas), posibilitando la aplicación de la economía de escala y la reducción de costos de sus productos, volviéndolos más competitivos.

Cabe destacar algunas de las asociaciones que se han establecido y que ponen de manifiesto las interrelaciones formales e informales entre actores dentro del ecosistema. Desde el municipio de 9 de Julio, se contactaron con Cross Molinos para

llevar adelante trabajos de "herrería técnica", trabajos relacionados a la industria metalúrgica, pero con una complejidad tal que implica cálculos estructurales o soluciones que requieren un nivel de *expertise* que va más allá de los oficios tradicionales. Esta vinculación surgió a partir de redes de contactos de miembros de la comunidad del diseño, como ejemplo, Fernando Mendilaharsu (FADU-UBA, 2012), actual subsecretario de Producción Municipal, y Víctor Altare (FdA-UNLP, 2002), que oficia de secretario de Gobierno.

Conclusiones parciales del caso

En el caso de Tierno, su proceso emprendedor se detona luego de una extensa trayectoria laboral en relación de dependencia en la empresa de maquinarias agrícola YOMEL. Esta trayectoria, como vimos, incidió en el modo de afrontar el planteo estratégico de su propio emprendimiento y la extrapolación de herramientas adquiridas durante esa experiencia a una escala productiva pequeña. Es por ello que de este caso también emergieron conclusiones que exponen algunas de las tensiones presentes en el proceso de inserción de diseñadores industriales en empresas establecidas.

Para comenzar, identificamos un punto paradójico: en contraposición al modo en que Tierno interpreta el emprendedorismo, como una actitud ante la vida, proactiva, de búsqueda de oportunidades permanentes y vinculación con otros actores complementarios, observamos que, dentro de las empresas abocadas a un sector productivo específico, pueden darse sesgos que desalientan la intención de explorar nuevos mercados. Por tal motivo, reflexionamos sobre el rol del emprendedor interno como señalador de este tipo de oportunidades y como portador de una mirada más amplia, que puede propiciar una actitud emprendedora en las empresas.

Al mismo tiempo, identificamos que el deseo de autonomía y la autoconfianza basada en la metodología proyectual expresados por el entrevistado, es un rasgo generalizado dentro de la comunidad disciplinar del diseño al que las empresas deberían prestarle atención, pues puede servir para pensar estrategias en los modos de contratación o la flexibilidad de acción dentro de la empresa. En este caso, vimos cómo la aspiración por hacer algo por su cuenta, sumado a una falta de valoración percibida de su trabajo como diseñador, lo llevó a tomar esta decisión de emprender como un cambio de vida. En este aspecto, podemos concluir que la experiencia adquirida dentro de una unidad productiva, y la visión sistémica que se logra de un negocio al formar parte de una organización, le ayudó al diseñador tener un reconocimiento más claro del

impacto del diseño en la creación de valor, y puede motivar a los diseñadores a buscar formas alternativas de participación en ese mercado que, paradójicamente, pueden derivar en su salida de la empresa y la búsqueda de otros espacios. En este punto, consideramos necesario advertir sobre el desarrollo de emprendimientos internos dentro de las empresas como una estrategia que puede atenuar estas problemáticas mencionadas, e incluso generar otro tipo de percepciones en relación a los aportes y la capacidad del diseño dentro de una organización.

El caso de Tierno también puso de manifiesto la capacidad de los diseñadores para leer contextos e identificar áreas de vacancia dentro de la totalidad de la cadena de valor de un sector productivo determinado y no solo en sus eslabones finales, evidenciando su potencial estratégico. Entendemos que esa capacidad interpretativa, y el derribar los prejuicios naturales que existían dentro de la empresa en relación a los equipos pequeños, prefiguró un nicho de mercado desatendido en la industria local, que reivindica la participación del diseño a una escala que puede ser subestimada o intencionalmente desatendida.

Con relación al modelo de negocios, se planteó desde Cross Molinos un esquema que podríamos llamar receptivo, caracterizado por la apertura hacia la demanda y las problemáticas de usuarios y emprendedores de diversos sectores productivos en etapas emergentes. Esto implicó procesos de co-diseño que derivaron en productos unitarios y prototipos específicos, con un margen de modificación laxo y un aprendizaje en conjunto que, simultáneamente, moldearon la identidad del emprendimiento como productor y prestador de servicios. Destacamos también que este tipo de articulaciones dejó ver el aprovechamiento de los canales de comercialización y comunicación de sus respectivos clientes como fuente de nuevas demandas y como un accionar sinérgico de estructuras que ya estaban en funcionamiento.

En cuanto a la cultura discursiva de Tierno, vimos cómo, al igual que el caso de Mangini (ambos egresados en 1995), responde a una visión del diseño centrada en la mejora gradual de los atributos funcionales del producto. Además, Tierno afirmó concebir la metodología de diseño adquirida durante su etapa de formación como una herramienta aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño y los recursos que dispone. Sin embargo, observamos que el intento por replicar el esquema productivo de YOMEL en su propio emprendimiento trajo aparejadas una serie de complejidades y debilidades que lo vuelven vulnerable. El propio diseñador asumió su postura en torno a la debilidad que significa un modelo de negocios

unipersonal en el cual su figura se vuelve indispensable. Como vimos, este profesional optó por un modelo de negocios influenciado por la metodología LEAN (aprendida en su etapa en YOMEL), lo cual lo llevó a diversificar proveedores con los que tiene trato directo, y dedicarse solo al diseño y el ensamble final de sus productos. En ese sentido, Tierno señaló que, luego de haber trascendido un camino profesional como empleado, detectó que el valor que puede aportar como diseñador está principalmente vinculado a las tareas de gestión del diseño.

Finalmente, en relación a las vinculaciones significativas dentro del ecosistema, destacamos del relato de Tierno su vinculación con el municipio de 9 de Julio a partir de la presencia de dos diseñadores industriales que forman parte de la gestión actual del municipio (Altare y Mendilaharsu). De esta vinculación, remarcamos nuevamente la importancia que implica el hecho de que los diseñadores industriales ocupen estos nodos estratégicos e impregnen los proyectos desarrollados en sus áreas de incumbencia de la perspectiva del diseño, que, naturalmente, se verá reflejada en una mejora de los lugares de vida y los objetos-equipamientos que hacen al entorno del tejido social.

Caso N° 3: Diseñador de pueblo: Eugenio Paz (E2Design)

¿Qué queda del hombre si el proceso de producción "elimina del trabajo todo atisbo de humanidad haciendo de él una mera actividad mecánica"?

(Ernst Friedrich Schumacher, 1976, p. 29)

Vivir del diseño y vivir el diseño

Eugenio Paz egresó de la Facultad de Artes de la UNLP en el año 2016. Si bien había iniciado su carrera en la FADU-UBA, decidió cambiarse de universidad, ya que “no tenía ganas de vivir en Capital, yo había estudiado un año ahí y me parecía una escala muy grande y nunca me pude adaptar” (Paz, comunicación personal, 6 de diciembre de 2022). Durante su etapa de estudiante en La Plata, trabajó en el reconocido estudio de arquitectura Pelletieri y luego en BGMA Industrial, una empresa dedicada a la fabricación de máquinas de corte y mecanizado por control computarizado (CNC), la cual estaba dirigida por el diseñador industrial egresado de la UNLP, Marcos González Brughetti.

En 2012 volvió a Pergamino, y comentaba durante la entrevista que, si bien realizó varios trabajos para industrias locales, allí “las industrias no están actualizadas con respecto al trabajo del diseño y su alcance; muchas veces copian; existen muchas empresas familiares en las cuales hay pujas de poderes; y las condiciones de contratación no son las adecuadas, etc.” (Paz, comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

En ese momento, optó por trabajar en modalidad *freelance* para la empresa [Italimpia](#), dedicada al rubro de productos de limpieza industrial, en la que desarrolló una serie de productos vinculados a la industria de la inyección de plásticos. Comentaba en la entrevista que su inserción fue compleja, dado que “se trataba de una empresa exitosa sin diseñador, con un modelo muy afianzado, con lo cual los procesos de diseño eran multitudinarios y caóticos, y las decisiones las tomaban los matriceros y jefes de producción, pero todos opinaban” (Paz, comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

Figura 21

Carro de limpieza diseñado por Paz para la marca Italimpia



Fuente: Eugenio Paz

Esta situación, comentaba, lo llevó a comenzar su propio emprendimiento a partir de la alianza con un arquitecto. Eugenio aportó como recurso tecnológico un equipo CNC que obtuvo durante la experiencia laboral mencionada en BGMA, mientras que su socio disponía de un local comercial en una zona céntrica de Pergamino.

En relación a la motivación principal, Paz afirmaba que: “Mi intención desde que terminé de estudiar era vivir y pensar en el diseño todos los días (...) siempre fui un fanático y fundamentalista de la carrera, y tuve la intención de trabajar en el ámbito del diseño, eso lo tenía claro” (comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

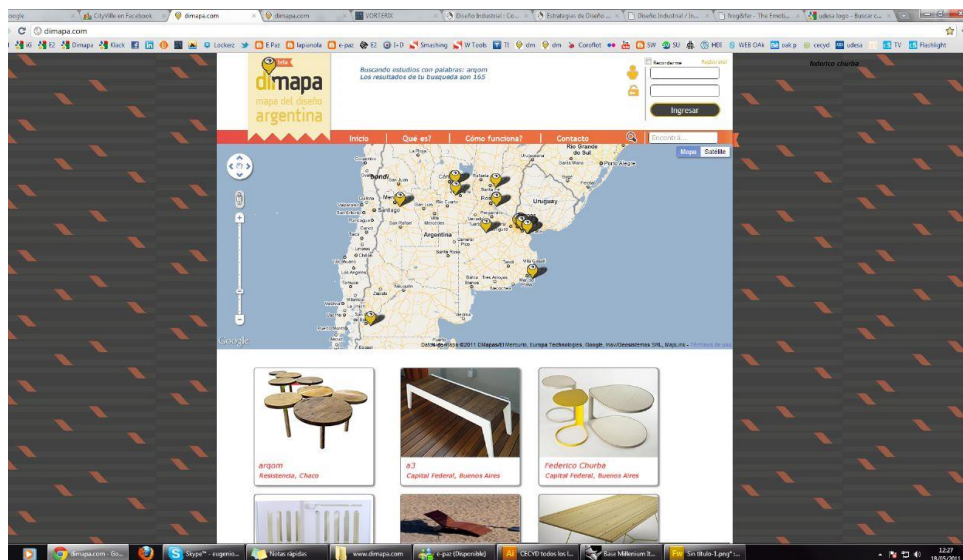
Inicialmente, funcionaron como estudio de diseño dedicado al diseño y fabricación de cartelera y mobiliario a base de placas. En 2013 accedieron a un Fondo Semilla para la adquisición de bienes de capital, que les permitió ampliar su capacidad tecnológica; sin embargo, la sociedad no funcionó y Paz se dispuso a seguir trabajando de manera auto-organizada. Así es como nació E2Design, su emprendimiento actual, en el cual diseña y fabrica mobiliario residencial y comercial, y ofrece servicios de diseño. Por ese entonces, se vinculó con Julio Longarzo, un ex docente de la carrera de Diseño Industrial de la FdA-UNLP, que dictaba clases de Diseño Industrial en Pergamino, quien lo motivó para que Paz rindiera el examen final que adeudaba de la materia Historia del Diseño Industrial y al recibirse, en el año 2015, pudiera sumarse al plantel docente. Paz resume el proceso de construcción de su identidad profesional como un camino de búsqueda en el cual su pregunta era “¿de qué manera puedo vivir

del diseño en el lugar donde estoy?” (Paz, comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

Esta visión y esa manera de concebir el contexto, lo llevó en 2009 a desarrollar el Mapa de Diseño Argentino⁹, para el cual hizo un relevamiento de todos los estudios de Diseño Industrial del país. Esta iniciativa emprendedora tenía por objetivo fomentar una percepción más descentralizada del territorio y poner en escena los estudios de diseño de todo el país para tender puentes entre la oferta y la demanda de diseñadores dentro del escenario local.

Figura 22

Imagen del sitio web del DI-Mapa, mapa de diseño industrial argentino, 2009



Fuente: Eugenio Paz

Esta manera de afrontar la profesión lo vinculó a distintas actividades relacionadas al diseño en distintas formas de manifestaciones profesionales como la docencia y la divulgación.

Como divulgador, desde 2013, Paz forma parte del equipo de colaboradores estable del portal [di-conexiones](http://di-conexiones.com), en el cual publicó diversos artículos, a saber: “Campos bovinos: viejas actividades, nuevos territorios para el diseñador” (2016); “Diseño: acción,

⁹ Véase: <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/m2/10-1721-2009-10-17.html>

no reacción” (2020); “Creatividad no quiere decir improvisación sin método: un paralelismo con el proceso creativo en la música” (2022) y “Nada cambia sin nada: Diseño de producto, patrimonio cultural argentino” (2023), por citar sólo algunos, en los cuales se observa su posicionamiento en relación al diseño.

La función social del diseño

Con respecto a la organización del emprendimiento y su rol dentro de él, Paz sostuvo durante la entrevista:

Me gusta laburar a mí, trabajo con ayudantes, pero me cuesta delegar. Por cuestiones de tiempo, actualmente trabajo en dos facultades, tengo otros trabajos, con lo cual me cuesta tener un horario fijo de trabajo, y me cuesta que otra persona lo tenga y dependa de mí para poder avanzar con el trabajo (...) me voy organizando yo, tranquilo, no tengo una capacidad de trabajo muy grande, pero tampoco lo necesito (comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

En este párrafo se observa que la expectativa de crecimiento o escalamiento del emprendimiento no es un aspecto prioritario para este diseñador, que elige mantener la estructura pequeña que se amolde a sus posibilidades de producción y a la articulación con sus otros trabajos.

En relación a la intención emprendedora, expresaba que:

La actitud emprendedora es muy particular de cada persona, por mi parte, todo lo que encaro lo encaro como diseñador industrial. Desde el punto de vista del diseño, la producción, la gestión y las herramientas que tenemos las podemos aplicar a un proyecto personal o para otras personas (comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

Al indagar acerca del modo en que integra los roles de diseñador y empresario, el entrevistado sostenía que:

Ambas facetas se llevan bien, creo que con la preparación que tenemos [los diseñadores] optimizamos tiempos, recursos, materiales y la manera en que mostramos lo que hacemos. Pero creo que hay un conflicto entre la preparación de la vida del diseñador y la vida del diseñador

emprendedor. Yo creo que la preparación del diseñador emprendedor es bastante compleja, y no creo que sea nuestro rol principal en la sociedad. Si bien hay espacios de formación para emprendedores, en los cuales se enseña a transitar con más naturalidad el mundo de los negocios, creo que la formación académica se vuelca mucho al emprendedorismo, tal vez como algo heredado del 2001 (yo justo empecé a cursar en ese año), y se deja de lado nuestra función social. Es una dicotomía que tengo actualmente (Paz, comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

El que llega perfecto llega tarde

Un aspecto que destaca Paz de la cultura disciplinar del diseño, remarcado por varios entrevistados, es la dilación de los procesos durante el desarrollo de productos:

Cuando el diseñador produce le cuesta mucho cerrar el proceso, por eso hay gente que está cuatro años diseñando una silla (...) En otro emprendimiento que tuve diseñé una línea de mobiliario infantil y cometí el error de comprar todas las maquinarias necesarias para hacerla, fue como un acto reflejo, y eso me llevó tiempo, recursos y cuando logré producirla, habían pasado dos años, el producto ya había perdido tendencia, yo me cansé y ya no me motivaba el proyecto (comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

Esta cuestión de la temporalidad del diseño fue abordada en diferentes instancias de esta investigación y, tal como vimos, representa unos de los aspectos que mayor fricción genera entre la figura del diseñador y el emprendedor.

El diseño como oficio

En el caso de Paz, la afinidad con la pequeña escala productiva y la familiaridad con ciertas técnicas o materiales vinculados a la carpintería sirvieron para darle forma a la manera de organizar el trabajo. Es interesante el modo en que este diseñador conceptualiza los distintos trabajos que realiza y el sentido que le imprime a sus actividades. Por ejemplo, afirmaba que en aquellos trabajos en los que la materia prima es la madera maciza, siente el deseo de aportar una impronta personal en el producto, mientras que el desarrollo de los muebles basados en tableros industriales, ocupan un lugar más estructural para el sostén del emprendimiento.

Figura 23

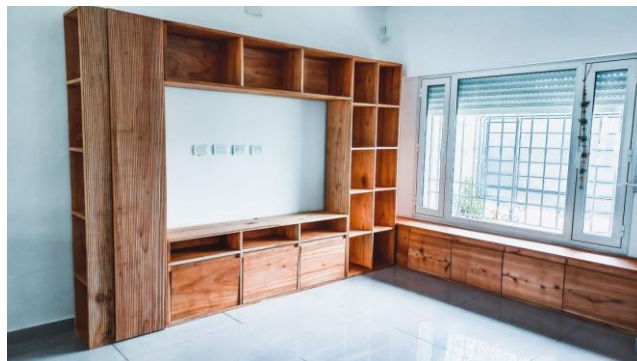
Mobiliario comercial realizado para la marca Lidherma, 2020



Fuente: Eugenio Paz, 2020

Figura 24

Mobiliario a medida realizado en madera de paraíso, 2022



Fuente: Eugenio Paz

Paz comentaba que gradualmente tuvo que direccionar su estrategia. En un inicio, con el afán de querer vivir del diseño realizaba trabajos de diseño gráfico, diseño de páginas web y demás trabajos que lo alejaban del diseño industrial, hasta que logró enfocarse a partir de un auto-conocimiento que lo llevó a pensarse como diseñador y carpintero.

Figura 25

Objetos realizados en madera maciza y fundición de aluminio para la tienda MALBA: Colección Artesanía & Diseño: Saber hacer, hacer saber, 2018.



Fuente: Eugenio Paz

En relación a esto, uno de nuestros informantes clave, Legaria (2022), comentaba que la amplitud que propone el diseño, justamente, propicia que los diseñadores puedan distraerse fácilmente y perder el rumbo a seguir. En ese sentido, dice Paz:

Al principio, con el afán de querer hacer diseño, hacía de todo (muebles, páginas web, diseño gráfico, etc.) y con el tiempo entendí que yo era carpintero, eso me permitió enfocarme y definir que yo quiero hacer esto, hago esto y soy esto (comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

Resulta interesante remarcar cómo el ser y el hacer confluyen durante el proceso de construcción de la identidad profesional, y el lugar significativo que adquiere el trabajo como una expresión subjetiva más amplia, y como una manera de posicionarse ante la vida desde las herramientas que brinda el diseño.

El ghetto de los diseñadores platenses y la impronta autogestiva

En relación a su formación, el diseñador reconoce singularidades propias de la FdA-UNLP durante su proceso formativo:

Yo creo que la preparación en la UNLP es excelente, es muy equilibrada. Tenemos una característica muy importante en cuanto al conocimiento no sólo del diseño, sino también de la materialidad y la tecnología. La escala es muy importante en relación a otras facultades, porque hace todo muchísimo más familiar, más 'ghetto', donde nos conocemos todos. En mi experiencia en Buenos Aires, sos vos solo, a nadie le importa si vas o no vas al curso, para que te visualicen dentro de la carrera tenés que ser un “alumno 10” y que los profesores te quieran buscar para trabajar con ellos, pero la media, que es la mayoría, pasa desapercibida. En cambio, en La Plata, se da más el trabajo en grupo, la relación docente-alumno es distinta, y hasta “te da cosa” faltar a cursar, eso genera otra relación y otro vínculo con la carrera (Paz, comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

Destaca también la influencia de los docentes en términos del perfil profesional:

Los docentes que tuve tenían una impronta autogestiva, y uno los veía como una proyección de uno mismo cuando estaba estudiando, no teníamos docentes que trabajaran en estudios o empresas grandes, y eso creo que influyó mucho en el perfil con el que nos formaron (Paz, comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

En un sentido similar, reflexionaba acerca del imaginario laboral que se construye durante la etapa de formación y las opciones disponibles para los futuros diseñadores:

Está bueno que desde la Facultad se muestre el abanico de lo que puede hacer un diseñador, porque también frustra un poco que te muestren solo una tarea del diseñador y no poder hacerla o que no te guste (comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

Otra de las dimensiones que destaca Paz de la etapa de formación académica pone de manifiesto ciertos aspectos singulares de la cultura de diseño platense:

Compartiendo *workshops* que dictaban Luján Cambariere y Alejandro Sarmiento con estudiantes de Mar del Plata, Córdoba, Buenos Aires, me empecé a dar cuenta de que nuestra capacitación era como una cultura

muy platense de hacer todo (planos, maquetas, prototipos, etc.) (...) todo eso la misma persona (...) los profesores incentivaban todo el tiempo eso y una vez que adquiríamos la herramienta, nos sentíamos realmente capaces de hacer todo. Para mí, eso derivó en que nacían muchos emprendimientos en los cuales el diseñador quería hacer todo, y eso tuvo mucho a favor, pero también mucho en contra, y esos aspectos en contra todavía los estamos procesando, porque el diseñador siempre trabaja colectivamente y su rol principal es actuar como nexo. Apuntamos a ser semidioses, y hacer productos perfectos, y para mí el producto es una instancia, es el resultado de un momento. Por eso, el diseñador emprendedor se da un golpe siempre en el momento de la venta, y por eso está bueno que se incentive en la carrera la idea de que el diseñador no puede hacer todo solo, y está bueno que no haga todo (comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

La cuestión de la excelencia, la valoración de los procesos de diseño y la idea de buscar un equilibrio entre un producto acabado y un producto mínimo viable son aspectos que emergen con frecuencia en las entrevistas, que permiten conjeturar estos aspectos como rasgos constitutivos de la comunidad disciplinar del Diseño Industrial en la FdA-UNLP.

Por último, al mencionar aspectos que valora negativamente de la etapa de formación académica, Paz mencionaba que “algo que falta es mostrar más diseño, porque la cultura de producto se hace, el ojo de producto se entrena y te hace hacer un mejor producto” (comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

Diseñador de pueblo y el elogio al diseñador mediocre

En relación a los aspectos culturales que definen su manera de pensar la profesión, Paz se define como un “diseñador de pueblo”, y tiene una posición crítica acerca de los estereotipos y los modelos de rol que son fomentados dentro del ámbito del diseño y el emprendedorismo: “Siempre quise hacer un elogio al diseñador mediocre (...). Cuando uno va a los congresos le muestran como caso de éxito a Steve Jobs, y yo quiero innovar en algo mucho más pequeño, a menor escala, ser un diseñador de pueblo y no diseñar para el mundo” (Paz, comunicación personal, 6 de diciembre de 2022). Además, manifestaba durante la entrevista que el rol social del diseño es “facilitarle la vida a la gente y actuar como nexo-interfase entre los problemas y la

solución teniendo claro el contexto”. Y agregaba que: “Nosotros [los diseñadores] realmente pensamos distinto. Antes de actuar procesamos un montón de información, y en una época como la que nos toca vivir de acción-reacción, tomarse el tiempo para pensar es importante” (comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

En su perspectiva de “diseñador de pueblo”, Paz reflexionaba acerca del diseño de lo cotidiano y del rol de la profesión. Según el diseñador pergaminense:

Hay dos grandes grupos de diseñadores, los que se adaptan a la tecnología y los que hacen que la tecnología se adapte a él, y los dos son importantes, uno está más para la diaria y otro está para el futuro. Porque si existiera sólo el que se adapta a la tecnología, la tecnología se estancaría y no habría más innovación, y al existir el otro hace que eso avance. Esto tiene que ver con cómo decidimos ejercer la profesión día a día, y creo que nuestro rol como diseñadores es actuar como facilitadores, y solucionar problemáticas más reales, más cercanas (comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

El diseñador como vehículo de la cultura proyectual

En el presente apartado, nos proponemos analizar en profundidad el modelo de negocio unipersonal del diseñador. Para ello, indagaremos en la configuración del emprendimiento y la figura del diseñador como "empresario de sí mismo". El objetivo central es comprender cómo el diseñador estructura un modelo de negocios o esquema organizativo para sus actividades profesionales, con el propósito transversal de “vivir del diseño”. En consonancia con lo anterior, resulta pertinente analizar este caso desde la perspectiva de Manzini (2019), quien define al diseñador como un "hacedor de proyectos" que participa en múltiples conversaciones de manera simultánea.

La propuesta de valor de E2Design está centrada en el diseño y la fabricación de mobiliario a base de placas y madera maciza para entornos residenciales y comerciales. En el marco de la entrevista, Paz, el diseñador, destacó que el valor diferencial de su empresa reside en la forma en que presenta los productos diseñados a sus clientes, empleando recursos gráficos como renders, planos y detalles constructivos. Paz también enfatizaba que su método de elaboración de presupuestos, el riguroso proceso de relevamiento de necesidades y la constante búsqueda de proveedores lo diferencian de sus competidores directos, principalmente carpinteros

tradicionales sin formación en diseño. Finalmente, subrayó que la posibilidad de previsualizar propuestas de diseño e iterar según las decisiones y preferencias de los clientes también incide positivamente en la calidad del servicio (comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

Desde la perspectiva del esquema personal de vida, Paz articula diferentes actividades que según él le permiten dedicar su vida al diseño. La docencia se erige como la principal actividad clave generadora de ingresos para Paz, desempeñándose como ayudante de cátedra en el Taller de Diseño Industrial 1 de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA) y como jefe de trabajos prácticos en el Taller de DI 2 de la Universidad Nacional de Rosario (UNR). En sus propias palabras, la enseñanza del diseño es un "espacio de descarga para mi ser diseñador", además, "representa un espacio formal, constante y de acceso a los derechos que ofrecen estos ámbitos como, por ejemplo, la cobertura social" (Paz, comunicación personal, 6 de diciembre de 2022). Adicionalmente, Paz destaca la carpintería y su trabajo en E2Design como un ámbito donde el diseño se materializa a través del oficio. Paz comentaba que la esencia del emprendimiento reside en el oficio, y no en un producto específico:

Yo pienso al emprendimiento desde el oficio y no desde un producto particular. Si bien fantaseo con la idea de generar una línea de productos, no me vuela la cabeza, y creo que es más complejo porque tenés que dedicarte a la venta masiva del producto. Creo que es muy difícil sostener el emprendimiento únicamente desde una línea de productos, tiene otro ritmo y otra incertidumbre en saber si se van a cumplir esos objetivos (comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

Como tercera unidad de negocio, se dedica al diseño y comercialización de varillas de fibra de vidrio y etiquetas para la delimitación de ensayos en la agroindustria. Este producto se comercializa a nivel nacional, contando entre sus principales clientes a [Syngenta](#), proveedor de ciencia y tecnología agrícola, la Universidad Católica de Córdoba y empresas de San Juan que llegaron a él por el boca a boca, a partir de las recomendaciones de otros ensayistas.

Infraestructura y estrategia colaborativa

Paz mencionaba que E2Design operaba en un taller alquilado de 100 m² compartido con otro carpintero, una estrategia colaborativa que viabilizó su modelo de negocio. Sin embargo, con el tiempo surgieron diferencias entre ellos, lo que motivó la construcción de un taller propio, actualmente en proceso de desarrollo. Para la entrega de sus productos, Paz utiliza una camioneta propia o fletes que, en ocasiones, comparte con su compañero de taller. En relación a esto, comentaba que, si bien no comparten máquinas y herramientas, comparten tareas y actividades que les pueden reducir costos de producción a ambos (logísticas de traslado, compras de materiales, por nombrar sólo algunas).

El énfasis de las actividades clave de Paz reside en la etapa de diseño proyectual, momento donde se materializa la propuesta de valor mencionada. En este proceso, el diseñador destaca la importancia de la gestión y búsqueda de proveedores para aumentar su competitividad, la sistematización de procesos y la metodología adquirida durante su formación académica. En cuanto a la lógica tecnológica, en la mayoría de los casos, sus diseños implican únicamente las tareas de diseño y ensamblado de los muebles, delegando en sus proveedores el corte, pegado de cantos, acabado superficial (laqueado) y trabajos de herrería.

Los proveedores se presentan como socios clave para Paz, quien implementa una estrategia de reducción de proveedores para optimizar la gestión del proceso. Sin embargo, como se verá a continuación, gran parte de sus proveedores no se encuentran en Pergamino, lo que, según Paz, le permite alcanzar un costo competitivo. Entre sus principales proveedores se encuentran:

- Placas Soldini Stock (Santa Fe, a 100 km de distancia): provee placas industriales y servicio de corte.
- Herrajes Cab (Rosario, a 120 km de distancia): provee toda la línea de herrajes (bisagras, tiradores, tornillería, etc.).
- Metales Colón (a 60 km de distancia): provee tubos y perfiles metálicos.
- Proveedores locales: ofrecen servicios de herrería, corte láser y ruteado.

El análisis de los canales de comunicación, distribución y venta de E2Design devela aspectos llamativos. En primer lugar, destaca la falta de actualización periódica de la página web y las cuentas de Facebook e Instagram del emprendimiento. Paz,

considera que el "boca a boca" y la difusión de experiencias positivas entre sus clientes son los canales más eficientes. En relación con este punto, señala que la falta de tiempo, derivada de trabajar solo, le impide dedicarse a la producción fotográfica con el nivel de calidad que desea, lo que explica la baja actualización de estos canales.

En la entrevista, Paz destacó la importancia del contacto directo con los clientes durante la etapa de confección del presupuesto y la iteración en el proceso de diseño para definir la propuesta final. Al mismo tiempo, evidenció su decisión de mantener una escala de negocio acorde a su capacidad de gestión, expresando: "No puedo, ni quiero aumentar la publicidad de mis productos ya que, si hago publicidad y me veo saturado de trabajo, se me genera un cuello de botella, porque al trabajar solo no podría dar respuesta a esa demanda" (Paz, comunicación personal, 6 de diciembre de 2022).

En cuanto a los costos, Paz argumenta que su decisión de no contar con un stock de materiales responde a dos motivos principales: En primer lugar, por razones comerciales, ya que, al trabajar con muebles a medida, la materia prima se adquiere de acuerdo a cada diseño específico, lo que minimiza los costos de almacenamiento y evita la obsolescencia del inventario. En segundo lugar, las dimensiones de las placas industriales, por ejemplo, dificultan su manipulación en solitario, lo que hace inviable la gestión de un stock bajo el modelo de negocio actual.

Conclusiones parciales del caso

El caso de Paz ejemplifica el retorno a los oficios como un rasgo que es característico entre los diseñadores contemporáneos (Martínez, 2018). Este enfoque singular del emprendedorismo involucra múltiples actividades que se entretajan bajo la perspectiva polivalente del diseñador como un "realizador de proyectos" (Manizini, 2019).

Además, esta manera de articular actividades por parte de Paz también muestra diferentes grados de significación de los trabajos que realiza en relación al diseño, lo cual nos lleva a pensarlos no sólo como una estrategia para "vivir del diseño", sino también como diferentes canales de expresión de la profesión y su relación con las distintas materialidades y sus procesos de transformación.

Entre las diversas actividades que realiza hallamos la docencia, la divulgación en medios digitales, la prestación de servicios y la autoproducción. En este sentido,

arribamos a una reflexión general que aplica a gran parte de los casos estudiados sobre el modo en que los profesionales se dotan de herramientas y actividades complementarias cuyo fin, en apariencia, es mantenerse vinculados al diseño en diferentes formas, y desarrollan lo que podríamos denominar un esquema de viabilidad personal que expone dos situaciones: por un lado, genera las condiciones de posibilidad económicas para “vivir del diseño” a través de sus diferentes manifestaciones, y por otro, generan un aporte derivado de la puesta en diálogo de dichas actividades que permiten tejer conocimiento entre la vida profesional y la vida académica, esferas que, como argumentamos a lo largo de este trabajo, suelen transitar caminos distintos.

En este punto, consideramos pertinente destacar de este caso que la cultura del diseño es una dimensión que los profesionales cultivan a partir de una participación activa dentro de los circuitos donde el diseño se hace presente. Dicho de otro modo, hay una formación paralela, no-formal, que es distinta a la académica, en la cual los diseñadores se impregnan del universo simbólico que rodea a la disciplina. La asistencia a exposiciones, charlas, cursos, los consumos específicos de contenidos de diseño, la formación complementaria, el diálogo con proveedores, por nombrar solo algunos, son ámbitos en los que el diseñador sigue formándose, actualizándose, y al mismo tiempo, se generan nuevas conversaciones espontáneas que, con frecuencia, engendran nuevos proyectos o acciones conjuntas, de allí su importancia. Tal como sintetiza la premisa atribuida a Maldonado (citado en Sierra, 2018, p.1) “es trabajo de los diseñadores hablar de diseño”.

En este sentido, vimos que Paz, a través de la publicación de artículos en el portal di-conexiones, recupera una práctica poco frecuente dentro del ámbito del diseño vinculada al registro escrito y la socialización de conocimientos profesionales, lo cual ha sido señalado por autores como Memelsdorff (2011) como una manera de completar el trabajo de diseño.

En relación a la formación académica, Paz manifestó la importancia del sentido de comunidad y —en sus palabras— de “ghetto” que tiene lugar en la FdA-UNLP, debido a la pequeña escala en relación a otras casas de estudio con las que este diseñador tuvo contacto (FADU-UBA).

Es interesante destacar que, de alguna manera, este nivel de relaciones interpersonales forja en los estudiantes una suerte de responsabilidad o compromiso en relación al desarrollo de la cursada y al proceso de aprendizaje. Esto se vio reflejado en

la etapa inicial de E2Design y en la incorporación de Paz como docente en la ciudad de Pergamino. En ambas experiencias, vimos cómo algunos de sus docentes funcionaron como facilitadores y nexos entre el diseñador y el medio productivo y académico, allanando ese camino.

Además, sobre el proceso de formación el entrevistado destacó aspectos relacionados a nuestra segunda hipótesis de trabajo y que muestran que hay modos de diseñar durante el proceso de formación académica que cuando se intentan replicar en la práctica profesional, generan desencuentros. Según Paz, el perfil autogestivo (heredado del 2001), el abordaje del proceso de diseño de principio a fin, se traducen, en la práctica, en la dificultad para delegar tareas y el desarrollo de procesos de diseño extensos en búsqueda de una excelencia casi utópica que, en última instancia, inhibe el desarrollo de la intención emprendedora de los estudiantes.

En cuanto a la cultura discursiva de Paz, identificamos el interés por la función social del diseño, su mirada federal y situada de la práctica, y una visión crítica del emprendedorismo y los modelos de roles “exitosos” que predominan en el imaginario social. De esta mirada se desprende un señalamiento del diseñador en relación al doble rol, el cual afirma que los diseñadores no necesariamente deben asumir el rol de empresarios y reaccionar frente a las demandas del mercado, sino que debe impulsarse en la metodología de diseño para pensar distinto y accionar en consecuencia como una interfase entre diferentes actores y problemáticas.

En relación al modelo de negocios, al igual que los casos anteriores, predomina un funcionamiento unipersonal que se transforma en un cuello de botella para lograr la posible expansión del emprendimiento, aunque, como vimos, el crecimiento del proyecto no forma parte de los objetivos principales de este diseñador. Concluimos, nuevamente, en el planteo manifiesto de mantener el proyecto en una escala abordable, que no interfiera significativamente en el resto de las actividades que lleva adelante y que no desplace gradualmente su rol como diseñador. De esta manera, se genera una forma de trabajo flexible y temporal que involucra proveedores externos que son convocados de acuerdo a cada proyecto.

Finalmente, es interesante el elogio al “diseñador mediocre” que plantea provocativamente Paz, como un cuestionamiento a la idea moderna de diseñador como sujeto tecnócrata, que permanentemente está corriendo los límites de lo posible.

Cabe preguntarnos entonces si esta idea de diseñador centrado en el futuro no representa también un modo de postergar la resolución de necesidades presentes. En ese sentido, creemos que poner en valor miradas como las de este diseñador, en las que la sensibilidad está orientada en volverse “un diseñador de pueblo”, es una manera de darle lugar a los problemas actuales de cada territorio y de pensar al diseño desde/para una escala más cercana.

Caso N° 4: Di-nfluencers: Paz Rossi y Rosario Fuhr (Las Pulpas)

Los pulpos tienen la capacidad de adaptar su color y la superficie del cuerpo a las características del ambiente.

(Sitio web L'Aquàrium de Barcelona, 2024)

Hágalo usted misma

[Las Pulpas](#) es un emprendimiento de diseño y fabricación de zapatillas fundado en 2015 por las diseñadoras industriales Paz Rossi y Rosario Fuhr, ambas graduadas de la carrera de Diseño Industrial de la Universidad Nacional de La Plata (FdA-UNLP) en 2014. El proyecto, que inicialmente se gestó durante su etapa universitaria, ha experimentado un crecimiento significativo, expandiéndose con una segunda sede en la ciudad de Bahía Blanca.

Las fundadoras de Las Pulpas mencionan que la idea de emprender surgió durante su formación académica, impulsadas por el potencial que observaban en diversos trabajos prácticos. Previo al lanzamiento oficial, se dedicaron a realizar una profunda investigación, visitando el tradicional barrio de Boedo en Buenos Aires, reconocido por su concentración de talleres textiles, para explorar telas, estampados y sumergirse en el mundo del diseño de calzado y accesorios.

Rossi y Fuhr señalaron, casi como una anécdota, que el canal televisivo Utilísima Satelital fue una fuente de inspiración en su decisión de emprender, particularmente en lo que respecta a la actitud autogestiva y la filosofía del "hágalo usted mismo". Además, Rossi identificó diversos factores que contribuyeron al desarrollo de su vocación emprendedora: las habilidades prácticas y el dominio del mundo de la costura, lo que le permitió confeccionar y adaptar su propia ropa, adquiriendo experiencia en diseño y confección; su paso por un colegio secundario con orientación contable le brindó herramientas para la gestión de pequeños emprendimientos, a través de ejercicios de simulación; además, la influencia familiar a través de la figura de sus padres como modelo de rol, quienes trabajaban de manera autónoma, la inspiró a tomar las riendas de su propio camino profesional. Adicionalmente, la entrevistada mencionó experiencias previas de micro-emprendimientos propios, incluyendo el diseño y fabricación de mochilas bajo la marca Paz Rossi, comercializadas tanto en ferias como a través de su

red de contactos personales. Asimismo, mencionó el diseño y venta de artículos de joyería en ferias y a través de su red de familiares y amigos.

Cabe destacar otro hito en la formación académica de Rossi previo al lanzamiento de Las Pulpas: la beca que obtuvo en 2015 a través del programa BoosterWE de RedEmprendia. Esta beca, impulsada por el Banco Santander y en colaboración con la Universidad Nacional de La Plata, le brindó la oportunidad de viajar a Portugal y realizar una pasantía laboral de tres meses en la prestigiosa empresa de calzado y accesorios masculinos [Senhor Prudêncio](#). En el marco de la pasantía, Rossi adquirió valiosas herramientas en materia de gestión, análisis de tendencias, elaboración de fichas técnicas y control de prototipado y fabricación. Estas habilidades, tiempo después, pudo aplicarlas exitosamente en el emprendimiento Las Pulpas.

En el caso de Fuhr, antes de iniciar Las Pulpas, se desempeñaba como diseñadora en una empresa de mobiliario. Sin embargo, tomó la decisión de renunciar a su empleo para dedicarse de lleno a este nuevo proyecto.

A modo de cierre de este apartado, recuperamos un fragmento de una entrevista concedida al diario platense *El Día*¹⁰, en la que ambas emprendedoras expresaron que:

Tuvimos la suerte de empezar a trabajar con este proyecto casi al principio de nuestra vida profesional, y si bien teníamos otros trabajos, no costó mucho dejarlos. Donde descubrimos que podíamos hacer las cosas como nos gustaba, poniendo nuestras reglas, y que podía llegar a funcionar, le metimos. Obvio que algunas veces nos hemos encontrado medio desorientadas, pero basta con pensar en la independencia, en todo lo que hemos crecido y logrado, para seguir (*El Día*, 2019).

¹⁰ “De los pies a la cabeza”, entrevista a Las Pulpas, diario *El Día*, 6 de octubre de 2019. <https://www.eldia.com/nota/2019-10-6-8-6-36-de-la-cabeza-a-los-pies-toda-la-semana>

Amigas socias

Previo a la fundación de Las Pulpas, Rossi y Fuhr habían desarrollado una experiencia emprendedora conjunta: el diseño y fabricación de juguetes en madera. Si bien esta iniciativa no alcanzó la sostenibilidad comercial deseada, les permitió identificar una carencia compartida: la falta de dominio de herramientas de gestión y comercialización. Durante la entrevista realizada para esta investigación, explicaban:

En su momento solamente tuvimos un seminario cuatrimestral en el que se tocaron muy superficialmente conceptos de números y/o algún datito de organización, pero no lo recordamos muy informativo. Creemos que nos hubiese encantado haber tenido una materia en la que se enseñe a llevar al mercado un producto y todo lo que eso significa (...) Ese producto [los juguetes de madera] lo diseñamos y lo produjimos sin averiguar absolutamente nada, vendimos algunos poquitos en nuestro entorno y quedaron en el placard.

Dejando de lado que toda experiencia es parte del proceso, y con la experiencia de hoy en día, sabemos que, o faltó un análisis de factibilidad comercial, o falló la cantidad de productos (hicimos de más), o estuvo mal vendido, quizás poco o directamente mal ofrecido, pero está en la listita de números rojos. No sabemos si una materia nos hubiese salvado de esa experiencia, de hecho, la recordamos con cariño, pero seguro que lo hubiésemos encarado distinto (Rossi y Fuhr, comunicación personal, 2 de marzo de 2023).

Rossi y Fuhr valoran positivamente la experiencia previa de diseño y producción de juguetes de madera, ya que les permitió fortalecer su vínculo de amistad, conocerse mejor como socias y establecer una dinámica de trabajo inicial. Posteriormente, durante el último año de la carrera, asistieron al Seminario para Emprendedores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (FCE-UNLP), hoy conocido como Usina de Ideas. En el marco de este seminario, y como ejercicio práctico, debían elaborar un Plan de Negocios para un producto que desearan desarrollar en el futuro. Fue en este contexto que surgió la idea de crear las zapatillas, sentando las bases para la posterior identificación de la oportunidad emprendedora. Este aspecto será analizado en profundidad en el apartado dedicado a la percepción de la oportunidad de negocios.

A lo largo de este proceso de formación complementaria, Rossi y Fuhr no solo adquirieron valiosos conocimientos, sino que también establecieron redes de contacto con docentes del Seminario, como Nicolás Perazzo, Pachi Marino y Juan Emilio Tettamanti. Estos profesionales brindaron su asesoría en el diseño del modelo de negocios del emprendimiento y les ofrecieron apoyo continuo en materia de administración y gestión. Cabe destacar que, en 2019, Rossi se incorporó al equipo de Usina de Ideas como mentora de emprendedores, regresando a la institución donde años antes había participado como alumna-emprendedora. Esta experiencia ejemplifica la retroalimentación cíclica dentro del EE, donde Rossi, enriquecida por su experiencia, transmite su conocimiento a nuevos emprendedores emergentes de la ciudad de La Plata.

Enfoque comercial-productivo-industrial

En relación al doble rol y su autopercepción como emprendedoras, comentaban que abordan de manera integrada ambas culturas:

Quizás sean los años que ya nos lleva a pensar los productos (los nuevos, los reversionados o hasta los que se repiten), de una manera conjunta con respecto a lo comercial-productivo-industrial (...) lo ponemos todo junto e intentando hacer una palabra sin espacios, porque definitivamente no se pueden separar. Nos ha pasado varias veces de productos que quedan en el papel, o hasta en instancias de prototipos, pero no llegan a venderse porque alguno de esos conceptos no funcionó (Rossi y Fuhr, comunicación personal, 2 de marzo de 2023).

En cuanto al rol emprendedor, en la ya citada entrevista realizada para el diario platense *El Día*, explicaban que:

La realidad es que ser emprendedor siempre lleva un poco más de tiempo del que uno creía, y si bien en un principio le dedicábamos mucho más tiempo, hemos aprendido a organizar nuestras agendas para que no nos absorba el resto de las actividades (lo que no quita que un domingo estemos todo el día en el local). Pero también es una suerte que no cueste ni un poquito salir de casa para ir a trabajar, esa es la mejor forma de corroborar que nuestro trabajo nos hace felices (*El Día*, 2019).

En cuanto a la relación entre su intención emprendedora y su formación académica, Rossi y Fuhr destacaron que los conocimientos adquiridos les proporcionaron las herramientas necesarias para estructurar una estrategia comercial y, a la vez, para fortalecer su autopercepción de capacidad para afrontar el desafío empresarial:

En el reconocer oportunidades está la astucia del “pillo”, pero justamente en el actuar y llevarlo a cabo está la diferencia (...) Nuestra formación profesional no fue apuntada al emprendedorismo, quizás por el contexto (entendemos que ahora está mucho más presente el concepto y la disponibilidad comercial de las redes incentiva muchísimo más a la gente a hacerlo, pero la formación académica nos dio muchísimas herramientas, y hasta el título a una le da el coraje para asumir el riesgo (...)) No sé si es una construcción errada la del poder del título, el papel que dice que una puede hacer algo más grande una vez que lo tiene (...) No sé si esa construcción es familiar o tiene que ver con haber venido de ciudades más chicas donde el ser profesional te permite hacer las cosas de una manera distinta (bien o mal pero distintas), y quizás, la incertidumbre del recién recibido, más el no saber bien cómo, pero las ganas y esa intención estaban (comunicación personal, 2 de marzo de 2023).

En cuanto a la percepción del mercado y la proyección de sus productos, Rossi y Fuhr mencionaron que, si bien no habían definido una estrategia comercial explícita,

Al principio lo que pensábamos era que queríamos vivir de esto, estábamos convencidas porque el producto estaba bueno (...) la percepción del mercado fue una construcción que se dio con el tiempo, si bien vemos que, por ejemplo, hay modelos que se venden más que otros y nosotras estamos atentas, es dinámico y vamos aprendiendo en ese proceso.

En un pasaje posterior de la entrevista, agregaban que:

Si uno quiere vivir del diseño (o vender diseño) hay que pensarlo en conjunto con lo comercial (sea autogestionado o no, sino tu jefe te va a decir que lo hagas) y si bien parece imposible que puedan llegar a

convivir, lo hacen, y hasta podríamos decir que muchas veces se puede diseñar mucho más de lo que uno cree el ámbito de los negocios (Rossi, comunicación personal, 23 de agosto de 2023).

Del Excel al mercado

Inspiradas por la definición del producto a diseñar en el marco del seminario, Las Pulpas se embarcaron en la búsqueda de alternativas para materializar sus calzados. En este contexto, Rossi, oriunda de 25 de Mayo, una localidad del centro-norte de la provincia de Buenos Aires, estableció contacto con trabajadores de la Cooperativa Zest. Esta empresa, radicada en dicha ciudad durante la década de 1980, poseía la licencia para fabricar calzado para la reconocida marca New Balance. Sin embargo, una década después, al igual que muchas otras empresas del sector, sucumbió ante las políticas de libre mercado implementadas por el gobierno de turno, cerrando sus puertas en la década de 1990.

Impulsadas por el deseo de materializar su emprendimiento y reactivar la cooperativa, Las Pulpas y Zest establecieron una alianza estratégica de palabra. Si bien esta colaboración inicial permitió dar vida al proyecto, su duración se vio limitada a unos pocos años. La causa principal de esta ruptura radicó en la falta de recursos por parte de la cooperativa para actualizar sus procesos productivos y mantener su estructura operativa. Adicionalmente, la brecha en el nivel de profesionalismo entre ambos actores comenzó a afectar negativamente la calidad de los productos resultantes.

Esta situación puso de manifiesto las limitaciones de la cooperativa al afrontar un proyecto de mayor envergadura. La fabricación de una serie de zapatillas para una reconocida empresa de indumentaria local evidenció la deficiencia en la gestión de calidad. La falla de producción en una costura, indetectable debido a prácticas inadecuadas, resultó irreparable y obligó a rehacer la serie completa. Esta experiencia puso en jaque la continuidad del emprendimiento, ya que el riesgo financiero derivado de este contratiempo era considerable.

Asumir la producción de esa serie implicaba un desafío considerable para Las Pulpas, ya que desde sus inicios habían optado por una gestión autónoma basada en recursos propios. Sin embargo, las condiciones comerciales impuestas por las grandes empresas exigen una gran espalda financiera por parte de los emprendedores, quienes asumen el riesgo de producir y cobrar por su trabajo meses después:

Hace nueve años [2015] hicimos una inversión muy chica, que equivalía a 10 pares de zapatillas. La realidad es que al mes volvimos a hacer una vez más otro aporte (de la misma cantidad) y de ahí no invertimos más plata física de nuestros bolsillos...invertimos muchísimo tiempo, trabajando muchísimo y reinvertiendo absolutamente todo lo ganado, pero si hablamos de dinero propio externo fue el único capital (...) Pasaron un par de añitos de Pulpas hasta que pudimos estar tranquilas viviendo de nuestro trabajo. En un principio sacábamos un “sueldo” pero lo súper básico para subsistir (rozábamos la subsistencia jajajaja), de ahí empezamos a tener meses que nos iba un poco mejor y también lo festejábamos. Igual siempre muy cuidadosas, de hecho desde el comienzo y hasta el día de hoy, siempre con una formulita (no sé si la copiamos de algo o la inventamos nosotras) pero siempre, la ganancia libre (la que queda súper libre habiendo sacado todos los costos y los gastos fijos de cada mes) se divide en tres, uno para Rosita (Fuhr), una para Pazi (Rossi) y la tercera se reinvierte para Las Pulpas. Es una manera que encontramos de poder seguir reinvertiendo, no matar los fondos y tener también el dinero necesario cuando surgen los productos nuevos, para que realmente lleguen a la realidad sin sacar el presupuesto de alguno de los otros productos (Rossi y Fuhr, comunicación personal, 2 de marzo de 2023).

Por otra parte, las emprendedoras destacaban la responsabilidad inherente a la gestión con recursos propios, asumiendo el control total sobre su funcionamiento. A la vez, eran conscientes de que, a pesar de una planificación y organización meticulosa, podían surgir imprevistos en la práctica. Sin embargo, esta autonomía les brindaba la tranquilidad de no depender de terceros y asumir las consecuencias de sus decisiones.

Hacia la profesionalización del emprendimiento

Con el objetivo de revertir la experiencia negativa con su anterior proveedor, Las Pulpas se embarcaron en la búsqueda de nuevos aliados estratégicos. En este contexto, Fuhr, oriunda de Coronel Pringles y residente en Bahía Blanca, estableció contacto con una PyME familiar bahiense especializada en la fabricación de calzado. Esta empresa se caracterizaba por sus procedimientos sistematizados y un proceso de renovación generacional que le permitía mantenerse actualizada y compartir un lenguaje técnico común con las diseñadoras de Las Pulpas. Aseguran que este vínculo fue fundamental para profesionalizar algunos procesos que antes hacían de manera más informal. Entre ellos, mencionan la elaboración de fichas técnicas, que posibilitaron un grado de entendimiento mayor con los encargados de la fabricación y garantizar la calidad del producto terminado. Esta estrategia les permitió alcanzar niveles de producción considerablemente superiores a los que venían produciendo, y alcanzaron los 300 pares mensuales.

Figura 26

Modelo de zapatilla Montana Dry Neo "Dinamita" de Las Pulpas



Fuente: sitio web de Las Pulpas

Modelo de negocios pulpo

La propuesta de valor de Las Pulpas se articula en torno a tres grupos de productos:

- Zapatillas: la línea principal de la marca, con trece modelos distintos disponibles al momento de la elaboración de esta tesis.

- Bolsos: abarca riñoneras, carteras, shoppers, bandoleras y bolsos para computadoras.
- Accesorios: incluye medias, plantillas, aros, gorras, pilusos y bitácoras.

En relación a la propuesta de valor, las entrevistadas explicaban que:

Nuestro fuerte y producto estrella fueron y siguen siendo las zapatillas. Reversionadas, mutando, entrando y saliendo modelos, siempre son las protagonistas, pero hemos ido sumando nuevos productos que son para nosotras tan importantes como las zapas mismas (...) La realidad es que nos encanta diseñar, tener nuevos desafíos y hasta la demanda de los mismos locales parece obligarnos a pensar más allá de lo que hoy vendemos (Rossi y Fuhr, comunicación personal, 2 de marzo de 2023).

Las emprendedoras también destacaron la evolución constante de la propuesta de valor. A medida que profundizaban en las necesidades de su público objetivo, reconocían la oportunidad de incorporar productos complementarios a las zapatillas, ampliando así su oferta.

Figura 27

Zapatillas (izq.), bolsos (centro) y riñonera (der.) de Las Pulpas



Fuente: Sitio web de Las Pulpas

En cuanto al segmento del mercado, si bien definieron un "estereotipo de clientas ideales", reconocen que su enfoque principal reside en diseñar "para ellas". Buscan

plasmarse en sus productos los intereses e inquietudes que las atraviesan, lo que implica una adaptación y mutación constante de su oferta:

Si bien el público objetivo e ideal para el cual diseñamos es la mujer activa y joven que busca comodidad y un calzado distinto, muchas veces se termina de definir con la ubicación o el paso del tiempo. Empezamos ubicadas geográficamente en La Plata, en el centro de la ciudad (con varias mudanzas de por medio) después nos multiplicamos y ahora tenemos otro local más en Bahía Blanca y que también abastece la demanda de la venta online que es en todo el país. O sea que fue cambiando nuestro “territorio”. Además de los canales que también son importantísimos, porque la venta por redes sociales se potencia día a día y acompañado de la venta por nuestra página web, se abren oportunidades tan importantes como los locales mismos (Rossi y Fuhr, comunicación personal, 2 de marzo de 2023).

Comunidad pulpera y consumo emprendedor

En el marco de la relación con sus clientes, Las Pulpas ha logrado construir una comunidad activa de usuarias. Esta comunidad se nutre de un intercambio constante a través de las redes sociales, principalmente Instagram, y de encuentros cara a cara en los locales físicos de la marca. Las diseñadoras consideran que, más allá de la oferta de productos, su condición de emprendedoras imprime un valor intrínseco a su propuesta:

Fuimos viendo que la gente no solo elige nuestros productos porque son “lindos”, nos elige porque formamos parte de una nueva forma de trabajo, y todo lo que eso significa. Y eso no sería posible si no estuviésemos muchos de los emprendimientos en la misma, creemos que formamos parte de un ecosistema más amplio en el que emprender se volvió más accesible (Rossi y Fuhr, comunicación personal, 23 de agosto 2023).

Figura 28

Zapatilla modelo “Bruma” (izq.) y riñonera ojo de pez modelo “Clarita” (der.) de Las Pulpas



Fuente: sitio web de Las Pulpas

Las emprendedoras destacan la página web como uno de sus principales canales de comunicación y venta. Esta plataforma alberga una tienda online que permite a los clientes seleccionar y adquirir sus productos desde cualquier punto del territorio nacional. Correo Argentino se posiciona como el principal canal de distribución de Las Pulpas.

Los ingresos de Las Pulpas provienen exclusivamente de la venta de los productos descritos anteriormente.

En cuanto a la estrategia de comercialización, la empresa inicialmente se enfocaba únicamente en la venta directa. Sin embargo, a raíz de la pandemia por COVID-19, tomaron la decisión de ampliar su alcance al mercado mayorista. Al respecto, comentaban:

Uno de los volantazos de pandemia que hoy se podría titular “no hay mal que por bien no venga” fue la venta al por mayor. Hasta ese tiempo veníamos vendiendo a algunos locales conocidos, pero sinceramente muy poquito. En medio del horrible encierro del 2020 nos dimos cuenta que los lugares donde más “movimiento” había era en las ciudades más chicas, los cuales identificamos como posibles compradores al por mayor. Para esa movida tuvimos que escalar un poco en cantidades de producción, de compra de materiales y los proveedores que ya nos conocían y sabían que fabricábamos en el interior nos priorizaron.

Creemos que eso fue un salto bastante importante para lo que veníamos haciendo (Rossi y Fuhr, comunicación personal, 2 de marzo de 2023).

La relevancia de este aspecto se confirma en otros casos estudiados en este trabajo. Al momento de analizar las asociaciones clave del emprendimiento, se podrá comprender a fondo la importancia de la vinculación con proveedores y la pequeña escala productiva. Estas características parecen ser claves para potenciar la capacidad de reacción de los emprendimientos ante escenarios cambiantes.

Respecto a la escala del emprendimiento, al indagar sobre su proyección a futuro y el crecimiento que perciben, las emprendedoras expresaron:

Por momentos nos identificamos viviendo ese trance, estamos en un punto en el que para algunas cosas somos chicas para empresa, pero grandes para lo que se considera emprendimiento, pero nos vamos ubicando. Valoramos muchísimo el crecimiento, y si bien en muchos ámbitos el querer ser empresa puede cuestionarse, sabiendo que lo que queremos es crecimiento, nos encanta estar en el trance (Rossi y Fuhr, comunicación personal, 2 de marzo de 2023).

En cuanto a los recursos clave, Las Pulpas opera a través de dos locales alquilados: uno en La Plata y otro en Bahía Blanca. Estos locales cumplen la función de *showroom* y punto de venta simultáneamente.

Respecto al equipo de trabajo, Las Pulpas ha ampliado su plantilla estable con la incorporación de dos nuevas empleadas. Estas profesionales se responsabilizan de la atención al público y la realización manual de la fase final de algunos productos.

Al analizar los recursos clave vinculados a la producción, se evidencia una estrecha relación con las asociaciones clave que sustentan el funcionamiento del emprendimiento, aunque estas últimas desempeñan un papel más indirecto. Entre estas asociaciones clave se encuentran proveedores, contadores, diseñadoras gráficas, desarrolladores del *packaging* y empresas de transporte, por mencionar algunas.

La estrategia de Las Pulpas se caracteriza por la externalización de procesos productivos. Para ello, el emprendimiento mantiene una estrecha colaboración con un proveedor especializado en la confección de cada uno de sus productos. Además, entre las vinculaciones significativas mencionaban a otros emprendedores y diseñadores con

los cuales surgen propuestas a partir del aprovechamiento de un material de descarte de otra industria o para llevar a cabo acciones conjuntas, tal como hicieron con la empresa platense [Curubeto](#), dedicada a la fabricación de uniformes de egresados. En consonancia con lo anterior, y a las actividades clave involucradas, comentaban que, con la experiencia adquirida, aprendieron a delegar tareas y armar equipos con roles asignados:

Como en todas las actividades, entendemos que hay tareas y/o roles que no se nos había ni acercado a la mente que íbamos a tener que hacer, pero no queda otra. También, por suerte, con el tiempo hemos podido ir delegando algunas de esas tareas, porque si no el nombre (Las Pulpas) más que identificarnos, nos empezaba a condenar.

El emprendedorismo también milita un poco eso, el de hacer todo (...) pero quizás es porque fomenta el empezar como sea, pero hacerlo; pero también es eso lo que muchas veces cansa o hasta distrae.

En un principio hacíamos todo nosotras, diseño, venta, compras, administración, atención al público, limpieza, fotografía, manejo de redes, pintar o la electricidad del propio local, quizás fue una manera de empezar y saber hacerlo está buenísimo. Pero también la experiencia del tiempo nos ha ido demostrando que cuando se quiere abarcar todo no se puede. Ahora bien y defendiendo un poco el rol polifuncional, el haber hecho todo esto también nos dio la experiencia para hoy poder saber qué y cómo pedir que lo hagan a la hora de delegarlas, con determinada idea, y en otros casos nos va enseñando que había otras formas de hacerlo más fácil o distinto. En ese proceso hay un enriquecimiento personal que no se discute (Rossi y Fuhr, comunicación personal, 2 de marzo de 2023).

Proceso de diseño: entre lo nuevo y lo conocido

En relación a los métodos y pautas de diseño, comentaban que no siguen una metodología específica y estructurada:

En verdad la metodología estructurada de diseño prolijito y organizado y proyectado en detalle, todavía nos cuesta un poco (...) La realidad es

que muchas veces no seguimos una metodología extrema, si bien intentamos llevar el control de la mayor cantidad de aspectos, pero algunas veces, por ejemplo, a la hora de elegir un material, lo define un proveedor. ¿Por qué? Porque en el mejor de los casos (y hasta se volvió una de nuestras características) y por poner un ejemplo, un modelo a repetirse lleva una pieza blanca, y el proveedor no tiene ese mismo blanco, se le pide fotos o nos manda las opciones que generalmente tenemos muestras en nuestros escritorios (¡sí! Muchas veces ni los vemos en vivo) y se elige el material/tono en el momento un poco en conjunto con la descripción que él te pasa en función de lo que tiene. Y quizás habíamos imaginado o buscado alguna textura totalmente distinta (Rossi y Fuhr, comunicación personal, 2 de marzo de 2023).

Es interesante destacar ese aspecto ya mencionado, con respecto al rol que ocupan los proveedores y la relación de confianza desarrollada por Las Pulpas para el desarrollo de nuevos productos y la toma de decisiones:

Nos ha pasado varias veces de productos que quedan en el papel, o hasta en instancias de prototipos, pero no llegan a venderse, muchas veces, por ejemplo, por falta de materiales, tiempos de producción de una materia prima (la stampa de una tela), el proceso puede demorarse más de lo que se había calculado y son esas cosas que generan que no salga directamente al mercado.

Por otro lado, también la experiencia va estructurando la cabeza a pensar el producto en función a los materiales que ya existen o venimos trabajando, organizándolo en un calendario que ya conocemos y podemos manejar, con proveedores que algunas veces son nuevos pero la mayoría ya venimos trabajando hace tiempo y en ese caso hay productos que van fluyendo por un camino más fácil (o manejable).

También son estos parámetros los que hay que romper para poder salir de la inercia laboral y poder innovar en los productos o en algún detalle de ellos (...) de hecho nos entusiasma mucho más que repetir productos variando forma o color (Rossi y Fuhr, comunicación personal, 2 de marzo de 2023).

Este aspecto resalta una cuestión recurrente en las entrevistas: la paradoja entre la estabilidad del emprendimiento y la necesidad de innovar para romper la inercia y explorar nuevas posibilidades. Asimismo, como afirmaran durante la entrevista “no se puede dejar de lado que vivimos de lo que trabajamos, y nuestro trabajo exclusivo es este, lo cual nos lleva a repetir productos o tomar decisiones en función de lo que ya sabemos que se va a vender” (Rossi y Fuhr, comunicación personal, 2 de marzo de 2023). Las entrevistadas comentaban que cuando piensan algún producto nuevo “es porque ya venimos viéndolo o charlando entre nosotras sobre alguna idea que anda dando vueltas” (comunicación personal, 2 de marzo de 2023). En esa instancia comienzan con la investigación de materialidades o la transformación de un modelo ya existente en función de sus rasgos distintivos como marca (por ejemplo, sus estampados). En estos casos plantean que la metodología podría estructurarse de la siguiente manera: investigación, dibujo, planteo de ideas, alternativas, detalles, pruebas, ajustes, proveedores, fabricación y venta. Finalmente, expresaban que intentan darle importancia a cada instancia, dependiendo de los tiempos y del resto de las tareas del momento, pero que “generalmente se arma una investigación puntual del producto, se hacen prototipos (que pueden ser en 3D o si no trabajamos con acercamientos a la realidad en programas como Photoshop o Illustrator) y de ahí se ajusta y se repite la prueba, o si ya sabemos que va a funcionar, el producto entra directamente a la fábrica” (Rossi y Fuhr, 2023).

Diseñadoras usuarias y consumidoras

Rossi y Fuhr explicaban que existe una actitud constante hacia la mejora continua de los productos desde pensarse como “diseñadoras usuarias”:

Nuestra alma de *designers* no deja morir el proceso una vez lanzado, nos hace seguir pensándolos y generalmente van evolucionando con el pasar del tiempo. Uno de los ejemplos más claros fue el de las plantillas con corderito (uno de los éxitos del invierno pulpero) el primer invierno nosotras pegamos y recortamos el peluchito en la plantilla, al año siguiente bondeamos (pegado de manera industrial) corderito a la tela de plantillas y se mandó luego a cortar con troquel y el último año además de repetir eso, las mandamos a coser para que sean súper reforzadas.

Los productos siguen un proceso de evolución a medida que nos volvemos usuarias, y también de nuevo re-diseñadoras, y de nuevo

usuarias y no por poco conformistas, pero nos parece que eso seguirá pasando por siempre (Rossi y Fuhr, comunicación personal, 2 de marzo de 2023).

Las Pulpas afirman que implementan acciones para fortalecer la perspectiva sustentable del emprendimiento. Esta búsqueda de sostenibilidad se basa en la convicción de que debe existir una coherencia entre sus hábitos como consumidoras conscientes y los valores que reflejan en el diseño de sus productos. Como ejemplo de este compromiso, en su página web publicaron un "Manifiesto Pulpero" que expresa su filosofía de diseño, en particular, su postura frente al veganismo:

Nuestros productos están diseñados por pequeñas emprendedoras y hechos a mano en nuestra querida Argentina. Nuestro compromiso es trabajar con materiales 100 % libre de crueldad animal. Creemos que es posible diseñar y crear productos que sean mejores para todos, tanto para los animales humanos como para las demás especies. Nuestro deseo es una sociedad que evolucione, respetando las demás formas de vida con empatía y compasión. La piel es cruel. Ningún animal debe ser dañado por la moda ni para nuestro beneficio (Sitio web, Las Pulpas, 2023).

Según detallaban, estas decisiones conllevan a la exploración de nuevos materiales, y el prototipado de nuevos productos y nuevas dinámicas de comercialización y consumo de los productos que ofrecen. Al momento de realizar la entrevista, se encuentran trabajando en el desarrollo de un sistema de sellos internos con distintos ejes relacionados al modo de fabricar sus productos y su ciclo de vida. Éstos funcionan como axiomas de diseño para alcanzar esa meta hacia la sustentabilidad y, al mismo tiempo, comentaban que les exige reorientar su discurso y la manera de resolver sus productos.

Conclusiones parciales del caso

El caso de Las Pulpas involucra un emprendimiento que enmarcamos en la categoría de *di-nfluencers* mencionada a lo largo de esta investigación. Su propuesta de valor comenzó centrada en el diseño y fabricación de zapatillas urbanas y accesorios,

un segmento que, al momento de surgir esta iniciativa, podríamos situar entre los llamados objetos de frontera dentro del diseño industrial. Sin embargo, este producto sirvió para poner en marcha el proyecto y luego como soporte para elaborar una retórica “pulpera” que se ramificó, como tentáculos, en un universo de productos complementarios que responden a esa identidad.

En consecuencia, observamos cómo las diseñadoras definieron la impronta del emprendimiento y la manera de comunicarse con su comunidad de usuarias a través de la estrategia del marketing de lo espontáneo (ya desarrollada en el apartado “Hacia una categorización...”) y de un grado de exposición en el cual la vida personal y profesional se entremezclan. Al navegar por su perfil de Instagram, por ejemplo, se observa un interés por visibilizar la cotidianidad del emprendimiento, pero también otros aspectos de la vida personal de las diseñadoras: por ejemplo, el modo en que atraviesan sus respectivas maternidades, la polifuncionalidad que implica “ser una mujer pulpa”, en términos de la simultaneidad de tareas que se llevan adelante al emprender, la relación con proveedores y contratiempos propios de la dinámica productiva, por citar solo algunos.

En sintonía con esto, en las entrevistas complementarias se hizo presente una dinámica que también cobró relevancia en los emprendimientos actuales, e involucra estrategias que le permiten a los diseñadores reducir los riesgos de lanzar un nuevo producto al mercado y mostrar al emprendimiento como un proceso en el cual las cosas no siempre salen de la manera ideal. Para ejemplificar esto, podemos tomar el caso de Darto. Este emprendimiento adopta dos estrategias que van en este sentido, en primer lugar, generando preventas a mitad de precio de los productos a desarrollar, los cuales se entregan meses más tarde. Esto permite planificar su producción y asegurar la demanda con una lógica de ganar-ganar. En segundo lugar, las liquidaciones de productos a mitad de precio (sartenes y paellas) de segunda selección, que pueden tener defectos como rayones, manchas de óxido o marcas que no afectan el funcionamiento del producto.

Lo que intentamos destacar con estos ejemplos es que, en emprendimientos de este tipo, se apela estratégicamente a una imagen más sincera y realista de los vaivenes que implica fabricar un nuevo producto, y en última instancia, sirven para mostrar los procesos que hacen posible materializar los productos. En este sentido, podemos pensar que esta dinámica comunicativa personalizada que proponen, es una práctica que, como veremos en el caso de Depino, busca replicarse en empresas de mayor

envergadura. Es por ello que advertimos sobre la relevancia que estas iniciativas tienen en el modo de interactuar con sus usuarios y detectar posibles nodos de valor.

Otro de los aspectos a destacar de este caso, que tiene relación con su escala productiva, tiene que ver con la capacidad de reacción y adaptación al ambiente que demostraron Las Pulpas durante el contexto de aislamiento causado por la pandemia de COVID-19. Allí quedó en evidencia uno de los activos principales de esta iniciativa, basado en las relaciones de confianza desarrolladas con su red de proveedores, y la posibilidad que ofrece la pequeña escala productiva para accionar frente a factores inesperados en contextos de incertidumbre. Asimismo, vimos que el rol que adoptan las diseñadoras está vinculado principalmente a la gestión de la producción, la tercerización y que, incluso, algunas de las decisiones clave son tomadas por los propios proveedores. A modo de corolario, vimos la importancia que tiene la experiencia práctica y el conocimiento de los procesos productivos de primera mano, para diseñar y comunicarse con los proveedores mediante un lenguaje común.

En relación con lo dicho, las diseñadoras consideraron al emprendedorismo como un rasgo característico del mercado laboral actual y un imperativo social que se generalizó en diferentes ámbitos sociales y que representa, para su comunidad de usuarias, un valor inherente a sus productos, algo así como una “marca emprendedora”.

Asimismo, a partir de este caso, emergió una conclusión que nos llevó a suponer que, en términos generales, el funcionamiento del emprendedorismo en diseño y las redes sociales comparten aspectos análogos. En consecuencia, del mismo modo que, en la actualidad, las redes sociales funcionan como un lugar en donde las personas pueden manifestar opiniones abiertamente y construir un perfil autodeterminado en el cual proyectan sus intereses y dejan entrever sus aspiraciones, entendemos que el emprendedorismo en diseño se erige como un espacio en el cual los diseñadores pueden expresar un posicionamiento en relación a un tema y a su manera singular de problematizarlo.

En línea con lo anterior, vimos que en el caso de los *di-nfluencers*, se dan dinámicas de funcionamiento propias del ámbito digital actual. Un ejemplo de esto, son las colaboraciones que se establecieron entre Las Pulpas y otros emprendimientos y empresas, siguiendo una lógica comparable a la de las colaboraciones entre figuras de la industria musical, en las que se busca ampliar el alcance entre la comunidad de usuarios de manera sinérgica. En contrapartida, y como se ha señalado en otros casos,

el trabajo en conjunto con otros emprendedores emergentes pareciera ser una modalidad elegida por estas diseñadoras en comparación con las experiencias desarrolladas con empresas de mayor tamaño, con las cuales tuvieron experiencias negativas. Las emprendedoras aludieron a que, al trabajar con otros emprendedores, se genera una mayor empatía y comprensión de las condiciones y los riesgos que implican llevar adelante esas acciones conjuntas, y la valoración del trabajo es diferente.

En lo que respecta a los inicios de su proceso emprendedor, destacamos las experiencias previas al establecimiento de Las Pulpas como un proceso de aprendizaje que, efectivamente, afianzó a las diseñadoras como socias. Además, quedó evidenciado el impacto positivo que tiene la vinculación con otros actores complementarios del ecosistema en términos de capacitación y de ampliación del capital social, y su posterior retroalimentación en el llamado reciclaje emprendedor. También quedó demostrada la capacidad de las diseñadoras para pensar de manera situada en los recursos disponibles de sus lugares de origen y llevar adelante alianzas estratégicas para la producción de las primeras series.

Lo que es destacable de este aspecto, que también se repite en otros casos, es la minimización que los propios emprendedores expresan sobre la utilización de recursos disponibles en su red vincular. Esa proximidad o naturalización que se tiene de los recursos con los que uno dispone, pareciera quitarle relevancia a su aporte, y al mismo tiempo expresa una doble situación. Al mismo tiempo que estos recursos hacen posible el surgimiento del emprendimiento, su dependencia es tal que se vuelven determinantes y, en muchos casos, estas iniciativas no logran pasar a una etapa siguiente. Este aspecto lo hemos desarrollado con anterioridad bajo la noción de “autoengaños de diseño” para referirnos a:

Aquellas prácticas formales o informales que pueden ser percibidas como debilidades del emprendimiento, y que no impactan positivamente en la imagen del mismo, pero que paradójicamente son condicionantes para que el proyecto sea viable e incluso pueden ser determinantes, es decir, en caso de no estar presentes, ponen en riesgo su continuidad (D’Amico, 2020).

Por otro lado, vimos que la organización del emprendimiento y las posibilidades que habilita el trabajo remoto hicieron posible que, tanto Rossi como Fuhr, trabajen en los distintos lugares en los que decidieron llevar adelante su vida (La Plata y Bahía

Blanca respectivamente). Esto derivó en la expansión del emprendimiento y la apertura de otro local.

También se observó la actitud de las diseñadoras de asumir el proceso de diseño como un proceso continuo y de mejora constante, que no es estrictamente ordenado como suele abordarse en la etapa de formación. Este accionar las llevó a vincularse con proveedores que profesionalizaron su emprendimiento y, a su vez, les dio la posibilidad de incursionar en la venta mayorista de sus productos. Además, sobre este punto, destacamos el rol crucial que cumplen las nuevas generaciones que integran el entramado PyME para incorporar el diseño como una herramienta estratégica dentro del EEB.

En relación con el doble rol, Las Pulpas demostraron una visión que rompe con la postura dicotómica de ambas facetas, y expresaron la posibilidad de aplicar esos saberes en el campo de los negocios. Además, su intención por ejercer el emprendedorismo como forma de vida y como forma de poner sus propias reglas, se manifestó desde una etapa temprana con el desarrollo de otros emprendimientos previos que, si bien no se sostuvieron en el tiempo, fueron la antesala para afianzar el vínculo de socias entre ambas diseñadoras.

Al mismo tiempo, es interesante destacar que las diseñadoras marcan una distinción entre el desarrollo de nuevos productos y aquellos que funcionaron en el mercado y siguen formando parte de la línea actual. En apariencia, éstos últimos son vistos como productos que rompen con el “alma de diseñadoras” al que hacen referencia en la entrevista, como si, el hecho de repetir un diseño fuera en detrimento de la premisa de ofrecer siempre algo novedoso. Consideramos entonces que esta mirada también pone en cuestión una de las tensiones que implica asumir el doble rol.

En este sentido, al analizar el modo en que las diseñadoras abordaron la función sistémica del producto, arribamos a una conclusión que puede ser extrapolable al resto de los casos. Podríamos pensar que las transformaciones discursivas experimentadas por el emprendimiento son producto de los cambios contextuales del ecosistema y de las vinculaciones establecidas dentro de éste, pero también de las transformaciones personales que atraviesan los propios emprendedores en un sentido más amplio. De este modo, tal como planteamos en primera segunda hipótesis, el emprendimiento adquiere un sentido biográfico y cada enfoque propuesto configura una cultura discursiva singular que define lo que podríamos llamar la “personalidad del

emprendimiento”, la cual construye su identidad a partir de mantener viva una narrativa propia.

Caso N° 5: Emprendedor interno: Mariano Depino (RMB)

El diseño no garantiza ventas, pero puede hacer que una unidad productiva mejore su posicionamiento por vía de utilizar y conocer mejor sus recursos, especialmente los tecnológicos y los simbólicos (Galán, 2009, p. 69).

Aclaración preliminar

Para el desarrollo de este caso se propone una estructura narrativa que difiere de la utilizada en los anteriores. Aquí usaré la primera persona del plural para el desarrollo del proceso emprendedor de Mariano Depino (FdA-UNLP, 2015), debido a que algunos de los procesos descriptos los llevamos adelante en conjunto. Asimismo, al tratarse de un caso de emprendimiento interno, las dimensiones discursiva y cultural siguen siendo transversales para desarrollar su análisis. No obstante, es necesario decir que el foco estará puesto en describir el proceso de vinculación entre Depino y esta organización, sin profundizar necesariamente en su modelo de negocios, como se ha hecho en los casos que involucraban iniciativas emprendedoras.

Comenzaré por contextualizar el escenario en el cual se desempeña Depino, a partir de describir la empresa de manera general. Seguidamente, se explicará el proceso emprendedor desde la puesta en marcha de nuestro emprendimiento propio (Bemol Industrial), hasta el proceso de vinculación establecido con Alambres Rumbos, y los roles y aportes que desarrolla en la actualidad. Hacia el final del relato, se procederá a caracterizar el perfil emprendedor de Depino y su enfoque singular del diseño.

Escenario PyME: Alambres Rumbos

Fundada en 1959, Alambres Rumbos SA es una PyME familiar dedicada a la fabricación y comercialización de alambres de acero inoxidable, cables, accesorios y resortes para diversos usos. Su planta de 4500 m² en Lanús Este, al sur del conurbano bonaerense, alberga a 53 empleados directos. En 1998, motivados por la demanda de sus clientes, comenzaron a comercializar materiales de aporte y equipos de soldadura. En 2013, la empresa adoptó un enfoque de "organización ambidiestra", combinando la explotación de recursos existentes con la exploración de nuevas unidades de negocio y la búsqueda de mejora continua. Bajo esta visión, nació [RMB](#), una marca dentro de

Alambres Rumbos dedicada a la comercialización de equipos de soldadura (MIG-MAG-FCAW, TIG AC/DC, láser, MMA y SAW) y corte (plasma y láser), así como torchas, materiales de aporte, complementos y accesorios para procesos de soldadura y corte de materiales metálicos. En cuanto a su organización, la empresa se caracteriza por un estilo de gestión horizontal en la que la información circula de manera dinámica entre sus integrantes. Esto se debe, en parte, a la escala productiva, pero también a la dinámica cotidiana y la cultura interna de la empresa familiar intergeneracional. Espacios y situaciones compartidas, trato directo y diálogo permanente (como los almuerzos diarios) facilitan la toma de decisiones, actualizan el estado de las tareas e información relevante.

Vinculación entre Bemol Industrial y RMB

El proceso de vinculación está estructurado en tres momentos. El primer momento involucra la experiencia de Bemol Industrial. Desde 2014, en conjunto con Depino, desarrollamos Bemol Industrial, un emprendimiento de diseño industrial con sede en la ciudad de La Plata. Nos dedicábamos al diseño y desarrollo de piezas y estructuras metalúrgicas, mobiliario, carpintería metálica y módulos de guardado para uso exterior. El taller de Bemol Industrial funcionaba en un galpón de 80 m² propiedad de la familia de Depino. Casualmente, en este mismo espacio, su abuelo llevó adelante un pequeño emprendimiento durante la década de 1980. Esa empresa se especializaba en el diseño y la fabricación de un innovador sistema de mobiliario hogareño. Sin embargo, la empresa se vio obligada a cerrar una década más tarde debido a las políticas neoliberales implementadas por el gobierno de Carlos Saúl Menem, que permitieron el ingreso irrestricto de productos importados. La experiencia de su abuelo fue mencionada por Depino como una influencia directa en cuanto a modelos de rol emprendedor; en línea con eso expresó: “El emprendedorismo y el ser tu propio jefe estaba muy de moda cuando yo egresé [2015], pero mi abuelo, que fabricaba muebles de cocina con una tecnología que en su momento nadie aplicaba en ese rubro, también fue un emprendedor” (comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

Retomando la trayectoria de Bemol Industrial, en 2016 participamos del programa de mentoreo de Usina de Ideas. En este programa, además de recibir capacitaciones y acompañamiento para desarrollar el emprendimiento, resultamos ganadores de la edición con el proyecto de módulos de guardado de uso temporal que veníamos desarrollando en esos meses.

Figura 29

Módulo comercial desarrollado para la marca Harper Juice, Distrito Arcos



Fuente: Harper Juice

Ese mismo año, aplicamos a la convocatoria del Fondo Semilla, con el asesoramiento del equipo de la incubadora Hypatia (Unión Industrial Gran La Plata), y obtuvimos un financiamiento reembolsable, con condiciones de financiación muy favorables en comparación a otros instrumentos. Estos recursos sirvieron para apalancar al emprendimiento y ampliar su infraestructura y equipamiento técnico. Además, el hecho de tener que confeccionar un plan de negocios, e incorporar más conscientemente la dimensión financiera y comercial del emprendimiento, aumentó el grado de viabilidad del proyecto y dio lugar para pensar nuevas estrategias. Durante ese período de formación práctica, se afianzó la relación con Juan Emilio Tetamanti, quien fuera nuestro mentor asignado en el paso por Usina de Ideas. Tiempo después, él nos convocó para prestarle servicios a la productora televisiva en la cual trabajaba (Non Stop). Allí, realizamos el montaje escenográfico para la serie infantil Once (estilizado como O11CE) y llevamos adelante la logística de armado, desarmado y acopio. Esta experiencia traccionó la ampliación temporal y la profesionalización del emprendimiento, en términos contractuales y de gestión administrativa (contrataciones, facturación, seguros laborales, etc.).

En el año 2017, tras una etapa de crisis, decidimos llevar adelante un cambio de rumbo que podría resumirse como un cambio de enfoque, “del producto al servicio”. El contexto político y económico incierto del país, causado por el cambio de gestión presidencial, dio como resultado la merma en la demanda de productos por parte de los clientes. Esto motivó, en Bemol Industrial, la exploración de nuevas estrategias de negocio que privilegiaran los servicios por sobre la producción de objetos físicos. En una primera instancia, una de las opciones que evaluamos fue generar un espacio de *coworking* para diseñadores: se les ofrecía a los usuarios una membresía con la cual pudieran acceder a materializar sus proyectos dentro del taller en el cual trabajamos nosotros. Si bien la idea era novedosa, ya que en ese entonces los espacios de trabajo colaborativo emergentes estaban más vinculados a las industrias digitales, luego de analizar las ventajas y desventajas que tenía esta propuesta y los riesgos que implicaba su puesta en marcha decidimos tomar otro camino. A partir de ello, y de detectar una demanda concreta, con financiamiento propio, comenzamos a ofrecer cursos teórico-prácticos sobre procesos de soldadura por arco eléctrico (MMA, MIG-MAG y TIG). Además, se desarrollaron manuales teóricos y material audiovisual para el desarrollo de las clases desde la perspectiva del diseño industrial. En ese momento, no existían antecedentes de este servicio en la ciudad de La Plata y consideramos que era una oportunidad. La demanda fue *in crescendo*, a partir de estrategias publicitarias direccionadas en redes sociales (Facebook e Instagram) y una buena reputación a través del boca a boca.

Uno de los aspectos a destacar de esta etapa es la puesta en valor del *background* individual de Depino como soldador. Desde su temprana adolescencia, aprendió el oficio, frecuentaba talleres mecánicos y conocía ese segmento de primera mano. Adicionalmente, previo a inscribirse en la carrera de Diseño Industrial de la FdA-UNLP, Depino había cursado un año de la carrera de Ingeniería Mecánica y había realizado cursos de mecánica del automotor en distintos centros de formación profesional. Otra experiencia adicional vinculada a la construcción de su perfil profesional fue su desempeño como encargado de producción en [InsideBox](#), una empresa radicada en Ensenada, dedicada a la fabricación de módulos habitables a partir de containers marítimos. Todo este cúmulo de experiencias, le dio un bagaje empírico que le permitió después transmitir orgánicamente los contenidos del curso y vincularse de manera fluida con los asistentes. Ese conocimiento tácito, posteriormente, cumplió un rol clave en la articulación con las diversas áreas y actores de RMB (marketing, servicio técnico, clientes, proveedores, etc.). Esto se debe a que el dominio del léxico

específico de este grupo de usuarios y las experiencias propias dentro de los talleres metalúrgicos permitió atenuar las barreras y los prejuicios (bidireccionales), que con frecuencia afloran entre el mundo profesional y el de los oficios. En efecto, Depino es una especie de “usuario experto” en el ámbito de la soldadura, lo cual le permitió comunicarse desde el hacer, y complementarlo con las herramientas incorporadas en el campo del diseño y su capacidad reflexiva.

Como cierre de este primer momento, y retomando la trayectoria de los cursos, con el desenvolvimiento y el aumento de la demanda, comenzaron a abrirse nuevas posibilidades de interacción con las más de 200 personas que asistieron a las capacitaciones. Gran porcentaje de ellas, al finalizar el curso y habiendo adquirido la confianza necesaria a partir del contacto real con los equipos, tomaban la decisión de adquirirlos bajo el asesoramiento de Depino. Este fue el *insight* para terminar de comprender y caracterizar a los usuarios de este segmento de productos e identificar el modo en que estos perciben la calidad de los productos.

Con respecto al segundo momento del proceso de vinculación, podemos englobarlo como un periodo de “prueba piloto y mecenazgo”. Al divisar la oportunidad y la viabilidad de esta unidad de negocios incipiente, y con la perspectiva de desarrollarlo y expandirlo, desde Bemol Industrial planteamos la necesidad de establecer una alianza estratégica con alguna empresa dedicada a la comercialización de equipos de soldadura que oficiara de “sponsor del proyecto”. A partir de un contacto vía mail, se detallaron las características de los cursos y la experiencia laboral que teníamos como diseñadores industriales. Desde RMB, se mostró un gran interés por la propuesta y luego de una reunión presencial en la que se profundizaron diversos aspectos de la propuesta, nos propusieron llevar adelante una prueba piloto. Si bien el acuerdo entre partes fue de palabra y no mediaron cuestiones contractuales, desde RMB se pusieron a disposición los recursos para brindar los cursos en la sede de Bemol Industrial utilizando exclusivamente equipos de su marca. Esta sinergia permitía, por un lado, fortalecer el servicio brindado en los cursos, y por otro, darle visibilidad a la marca. Al mismo tiempo funcionó como una suerte de “*showroom* práctico” de los equipos de soldadura, ya que además de verlos en vivo, los usuarios tenían la posibilidad de probarlos. Esta posibilidad, como se comprobaría tiempo después, representó una estrategia de marketing altamente efectiva, con un alto grado de diferenciación respecto a sus competidores.

El tercer paso del proceso de vinculación fue la contratación permanente e integración, tanto mía como de Depino, al equipo de RMB como empleados formales de la empresa. En un comienzo, se replicó el esquema de capacitaciones con el cual veníamos trabajando. En una primera instancia, estos cursos estaban destinados al personal interno de la empresa (operarios y técnicos encargados del servicio técnico de los equipos) y, posteriormente, a clientes particulares y distribuidores a lo largo y ancho del país a partir de la llamada “Experiencia RMB”. Esta situación sirvió para dinamizar el armado de una Escuela de Soldadura que actualmente cumple la función de *showroom*, espacio de entrenamiento y área de demostración práctica de los equipos de soldadura y corte.

Figura 30

Primera capacitación realizada en la antigua escuela de soldadura, año 2017



Fuente: RMB.

En esta etapa también, desde RMB, se buscó crear valor a partir de que Depino pudiera profesionalizar, aún más, algunos conocimientos específicos y con la financiación de la empresa llevó adelante la Especialización en Inspección de Soldadura, dictada por el [Instituto Argentino de Siderurgia](#) (IAS).

Es importante mencionar que en el momento de formalizar el vínculo laboral con Depino, la empresa no tenía antecedentes de contratación de diseñadores industriales, y desconocía el alcance profesional de esta disciplina proyectual. Durante la entrevista, Depino manifestaba que:

Al entrar a la empresa, había un montón de expectativas y prejuicios, porque todos esperan algo de uno, pero no saben bien qué, al principio era un vínculo más estructurado porque hay que integrarse a una empresa que ya está funcionando y con el tiempo fui ganando flexibilidad y libertad de acción (comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

En relación a este tema, en un capítulo titulado “Estilos de hacer diseño argentino”, Silvia Fábregas (2018) explica que:

Esto afecta las expectativas acerca de qué puede hacer un diseñador o diseñadora, siendo necesario tomar distancia de un punto de vista centrado en los resultados o productos finales y pasar a una visión más global. En el diálogo con los profesionales, se observa que esta tensión o incompreensión se manifiesta de forma clara en el “encargo inicial”, por lo general excesivamente restringido (por la concepción del diseño del cliente) y que, mediante interacciones entre la empresa y el o la profesional, culmina en un proyecto de mayor alcance, incorporando dimensiones inicialmente omitidas pero relevantes para la maximización de los resultados. Se observa así que, durante el proceso iterativo y a partir de la reformulación del encargo (en el curso del cual se amplía concretamente el campo de acción de los diseñadores), ocurre un (re)aprendizaje en la empresa o comitente en torno a qué puede hacer y qué no puede hacer el diseño (además, por supuesto, de la acumulación de experiencia por parte de los diseñadores) (p. 125-126).

Este proceso derivó en nuevas formas de participación por parte de Depino en las líneas de productos que desarrolló dentro de la empresa. Entre ellas, destacamos el cobro de incentivos y comisiones porcentuales por la venta de equipos. Esto deja entrever que cuando los diseñadores piensan y se piensan desde el emprendedorismo y la lógica empresarial, y reconocen de manera sistémica los aspectos del negocio, surgen alternativas para valorizar su intervención dentro de la organización y las expectativas que el resto de los actores tienen de él.

Roles y aportes de Depino dentro de RMB

En el siguiente apartado se desarrollarán los principales ejes en los cuales se desarrollaron mejoras dentro de la empresa y las contribuciones impulsadas por Depino como emprendedor interno.

Diálogo con proveedores y ampliación de la línea de productos

La incorporación de Depino dinamizó la toma de decisiones para que la organización explorara nuevas oportunidades de negocio contemplando la perspectiva del diseño. Su presencia sirvió para descomprimirle al área directiva de la empresa las preocupaciones de índole técnico en el proceso de selección de los equipos que pretendían importar y comercializar, y qué tecnologías incorporar a futuro para penetrar en los mercados deseados. De este modo, se transformó en un interlocutor idóneo para definir junto a los proveedores y fabricantes extranjeros las características técnicas y funcionales de los equipos.

En 2023, Depino viajó a China como representante oficial de RMB en una misión comercial, en la cual además de recibir capacitación sobre nuevas tecnologías, se definieron estratégicamente cuáles de éstas tienen potencial aplicativo en el contexto argentino. Durante la entrevista, comentaba que su permanente observación de las tendencias y nuevas tecnologías del sector, sumado a su accionar territorial en los ámbitos naturales de trabajo de los usuarios (talleres y fábricas), son herramientas cruciales para la identificación de nuevos nichos de mercado, la detección de oportunidades y la interpretación de nuevas demandas por parte de los usuarios directos de los equipos.

En base a esta estrategia, desde RMB se impulsó el desarrollo de una nueva línea de productos, que incluye equipos de soldadura láser de 1000, 1500 y 2000 W, mesas de corte plasma y láser automatizadas y la pronta incorporación de brazos robóticos de soldadura. Es interesante detenerse en el impacto que estas nuevas tecnologías permitieron introducir en distintos sectores del ecosistema productivo a nivel nacional. Estas mejoras significativas tuvieron lugar en industrias como la alimentaria (vitivinícola, cervecera), láctea y sus derivados, la industria química y empaquetadoras, por citar solo algunas. Estas mejoras se plasmaron en resultados comerciales concretos. En el año 2022, RMB se convirtió en la empresa líder en ventas de esta línea de productos a nivel nacional.

Figura 31

Equipo de soldadura láser PRIXMA 2KW en funcionamiento



Fuente: RMB.

Benchmarking¹¹

Como anticipamos en el caso de Eduardo Tierno, una de las maneras que tienen los diseñadores de lograr la innovación es a partir de la instrucción de soluciones de un sector productivo en otro. Esta es una de las principales funciones que desarrolla Depino actualmente; en sus palabras:

El hecho de estar en muchas empresas también me permite llevar y traer soluciones de un lugar a otro. Eso le sirve a la empresa, pero también me sirve a mí porque, si bien me manejo dentro del mundo de la soldadura, es una manera de sumar cosas diferentes y de apropiarme de esos problemas y soluciones que van surgiendo y que se transforman en experiencia que la siento como mía (comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

Durante la entrevista, Depino afirmaba que “en las empresas problemas sobran y todos los días se puede mejorar algo”; sin embargo, explicaba que aún faltan herramientas para vincularse con industriales y convencerlos de los beneficios de

¹¹ Según Spendolini, el *benchmarking* es “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (1994, p. 11).

incorporar el diseño. Finalmente, en relación a las intervenciones que lleva adelante dentro de las empresas que visita, planteaba que: “Todos esos cambios, que a veces son imperceptibles, van generando mejoras en otros procesos, más globales en la empresa, ese creo que, en definitiva, es nuestro mayor aporte” (Depino, comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

Diseñador traductor: un diálogo entre las cosas y las personas

Depino actúa como intermediario entre los usuarios y la empresa. En el caso puntual del mercado de la soldadura, no es un dato menor, dado que se da un hecho paradójico. Pese a los avances tecnológicos y la sofisticación técnica y versatilidad de los equipos, sigue vigente una fuerte tradición en torno al oficio de soldar, a su aprendizaje, y a las prácticas, hábitos y mitos que hay a su alrededor. Este hecho, con frecuencia, desalienta el proceso de actualización de algunas industrias y sus operarios.

Esta situación se complejiza en los casos en que los usuarios de los equipos no coinciden necesariamente con sus clientes. Es decir, en casos en los cuales la decisión de compra del equipo no depende de las personas que los van a operar, sino de los gerentes de las empresas o los jefes de planta. En esas negociaciones, los diseñadores son capaces de desplegar habilidades y capacidad de persuasión para sensibilizar en relación a los beneficios que implica la incorporación de nuevas tecnologías. De esa tarea se encarga Depino, al realizar puestas en marcha en planta de los equipos comercializados, como así también la adaptación y automatización de procesos *ad hoc* para industrias de uso continuo.

Figura 32

Depino brindando capacitaciones a operarios de equipos de soldadura



Fuente: Mariano Depino

Esa traducción, y el diálogo fluido entre el diseñador y el área de marketing, se derrama en una serie de dispositivos subsumidos en una estrategia de marketing más amplia que incluye contenido diario en redes sociales, manuales de uso de los equipos, tutoriales de configuración de parámetros de soldadura, puestas en marcha en planta de equipos, el desarrollo de POP para los asociados comerciales, la organización de concursos de soldaduras en escuelas técnicas de la región, por nombrar solo algunas de las acciones estratégicas. Esto permite traducir las funciones prácticas que poseen los equipos más novedosos en beneficios concretos para los soldadores, y en argumentos de venta sólidos y con respaldo técnico para los asociados comerciales.

Figura 33

Desafío RMB, concurso de soldadura entre estudiantes de escuelas técnicas



Fuente: RMB

Mejoramiento del servicio de pre y post-venta

A partir de las capacitaciones mencionadas se fortaleció y sistematizó el servicio de venta y post-venta de los equipos. Las capacitaciones internas permitieron institucionalizar el conocimiento disperso en la organización (explícito y tácito). Se sistematizaron procesos internos (servicio técnico, posventa y gestión de stock), se reorganizó el espacio de trabajo (*layout*) y se estableció un protocolo de tareas para la reparación y prueba de los equipos, que hicieron más eficiente el servicio de post-venta y gestión de la garantía interna.

Las capacitaciones externas están destinadas a clientes particulares, plantas industriales, y asociados comerciales. Estas fueron cruciales para que las empresas adoptasen nuevas tecnologías e indirectamente derramen sus mejoras dentro de su sector productivo. El aporte del diseño en este caso está centrado, tal como afirmaba Depino, en el servicio y en la llamada “experiencia de usuario”. En este punto, se comprueba una de las virtudes de la escala PyME relacionada al trato personalizado entre la empresa y sus clientes.

Diseño resiliente: la experiencia ante la COVID-19

Como ya se mencionó a lo largo de esta tesis, los emprendedores se caracterizan por la flexibilidad y adaptación al entorno. Un ejemplo de esta capacidad de adaptación y acción, quedó demostrado durante el período de pandemia por COVID-

19. En ese escenario, en cual predominaba la incertidumbre, el aislamiento obligatorio y la paralización de la industria, se llevaron adelante una serie de actividades virtuales (capacitaciones y presentación de equipos) a cargo de Depino, que permitieron mantener el contacto y ampliar la comunidad de usuarios de la empresa, y fortalecer la interacción por redes sociales.

A su vez, sentaron las bases sobre las cuales se diagramaron una serie de tutoriales audiovisuales con material teórico y práctico que se convirtió posteriormente en un servicio con alto valor agregado y novedoso para los usuarios, y al mismo tiempo, funciona como un insumo útil para la profesionalización de agentes internos de la empresa, distribuidores, vendedores y asociados comerciales que, además, utilizan este material para dar respuesta a demandas de los clientes en la etapa de post-venta.

Figura 34

Tutoriales de uso de equipos en el canal oficial de You Tube de RMB



Fuente: You Tube

Intraemprendimiento en primera persona

En esta segunda parte del relato, y tras exponer la experiencia de Depino en RMB, nos enfocaremos en exponer las perspectivas de este diseñador oriundo de la ciudad de La Plata en relación al emprendedorismo, el diseño, y las dimensiones de análisis trabajadas en el resto de los casos.

Cuando fue consultado acerca de su opinión sobre el doble rol y su percepción del mercado expresó aspectos ambivalentes:

Al emprender por cuenta propia uno está en el día a día, porque no puede haber baches entre trabajo y trabajo porque hay que facturar (...) al trabajar dentro de una estructura más grande, eso está más cubierto y eso hace que vos estés más tranquilo, y cuando estás más tranquilo y cuando parás, es dónde la cabeza creativa se da lugar a pensar (...) antes teníamos que estar en toda la cancha y hoy por hoy, por decisión del área ejecutiva puedo abocarme solo a la parte creativa de pensar soluciones.

Lo bueno y lo malo a la misma vez de estar abocado a la parte creativa, es que no soy quien toma las decisiones de gestión empresarial, y hay veces que mi propia ansiedad de crecer hace que me tenga que amoldar a los tiempos de la empresa, y a veces veo pasar oportunidades, pero entiendo que a veces no se puede hacer y tengo que poner un paño frío en lo que hago (...) eso me ayuda a ser objetivo también, y a no tomar decisiones apurado y no correr el riesgo yo solo (Depino, comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

Volver a la metodología: el diseñador como especialista temporal

Al indagar sobre los aspectos discursivos, Depino señalaba una postura ambivalente de su quehacer bajo esta modalidad y decía: “Mi cabeza es práctica (...) entro y salgo de los problemas, lo resuelvo y mañana quiero resolver otra cosa (...) con RMB estoy muy adentro, pero también me da la posibilidad de proponer cosas como desde una mirada externa y ser más crítico” (comunicación personal, 1° de febrero de 2023). Además, explicaba el grado de imbricación que tiene el ser diseñador y el desarrollo de su vida personal:

Creo que ser diseñador es parte de uno. Yo no siento que me pongo el chip de diseñador para resolver un problema. Sin pensar, empezás a buscar distintas herramientas y a mezclar cosas. No es que me pongo un delantal como si fuera un médico y de tal hora a tal otra hago eso (comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

Resulta interesante destacar esta relación de acercamiento-alejamiento que le brinda a Depino la modalidad de trabajo que posee hoy en día:

La resolución de problemas distintos no se hace por arte de magia. Muchas veces hay que volver a las metodologías y entender por qué están pasando las cosas. Es la mejor manera de afrontar esos problemas y eso, para mí, es gratificante. Es cuestión de escuchar. Cuando nos plantean el problema, muchas veces, nos están dando la solución. A su vez, resolver problemas nuevos me nutre para resolver otros problemas. A veces me llaman dos empresas que tienen problemas iguales, pero por motivos diferentes. Ahí entendés que cada empresa es un mundo, y las personas son distintas (Depino, comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

Además, explicaba que su manera de diseñar está basada en la metodología aprendida durante su etapa de formación académica:

Si te centrás solo en el problema a veces es difícil resolverlo, pero si te centrás en la metodología es distinto (...) a veces, la metodología consiste en ir descartando opciones hasta entender la raíz del problema.

Para emprender me sirvió mucho la metodología de diseño, y esta capacidad de ponernos distintos sombreros (...) a mi hoy no me toca hacer diseño puro, pero a veces sí, porque algunas soluciones tecnológicas que propongo, implican modificaciones en el diseño y a su vez, modificaciones más globales dentro del proceso (...) pero no me pongo a diseñar el producto (Depino, comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

Finalmente, Depino afirmaba que “la búsqueda por no hacer siempre lo mismo, lleva a pensar estrategias para sistematizar tareas y de esa manera destinar ese tiempo a resolver problemas más importantes (...) en paralelo, los usuarios van aprendiendo de ese proceso y se va generando valor” (comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

Emprender, un camino hacia la incertidumbre

En relación con sus valores y creencias que conforman su visión emprendedora, Depino explicaba que para él emprender “es la actitud de querer mejorar, de tomarse el tiempo y decir, hoy esto lo hago así, pero siendo consciente que hay otras maneras mejores de hacerlo y voy en busca de eso, de crecer constantemente y de subir al siguiente escalón”, y agregaba que “si no tengo la incertidumbre, me falta ese motor que me lleva a seguir creciendo” (comunicación personal, 1° de febrero de 2023). Al ser consultado sobre el modo en el que articula el rol de diseñador y emprendedor, sostenía la relación estrecha entre ambos:

Yo creo que emprender está muy relacionado con el diseño industrial porque es justamente la necesidad de buscar nuevos desafíos; en ese crecimiento van surgiendo problemas cada vez más complejos, y uno lo que busca son nuevas experiencias. Cuando uno emprende, quiere tomar sus propias decisiones y su propio camino para lograr un crecimiento, y ese crecimiento está vinculado a nuevos desarrollos y nuevas funciones que se van complejizando a medida que se da ese crecimiento (Depino, comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

La visión evolucionista del diseño que plantea Depino se convierte en un hilo conductor al analizar las demás dimensiones de su pensamiento. Cuando se explora la relación entre el emprendimiento y su proyecto de vida personal, comentaba que:

En lo personal y en lo laboral, yo aspiro a seguir creciendo, a asumir más responsabilidades e influencia en las decisiones que tengo que tomar. Si bien todo eso nuevo que va surgiendo es más complejo, también uno está más capacitado para afrontarlo y se vuelve más fácil resolverlo. Eso en el emprendimiento se nota: en Bemol empezamos haciendo mobiliario, luego incursionamos en los containers y módulos de guardado. Luego, tuvimos que pegar un volantazo y volcarnos a los servicios. Hicimos la alianza con RMB y ahí, lejos de verlo como un punto de llegada, fue un punto de partida para resolver nuevos problemas con las herramientas que disponemos (Depino, comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

La formación académica y los “autoengaños proyectuales”

En relación a la formación académica recibida en la FdA-UNLP, Depino expresaba una opinión crítica con respecto al modo en que están planteados los ejercicios proyectuales allí realizados:

Termina siendo una especulación la manera en la que diseñamos en la facultad, cuando vos te ponés tus propios límites o tus propias barreras, te das cuenta que lo hacés en función de lo que vos vas a querer hacer y de lo que vos vas a poder cumplir (...) es como ir al gimnasio y armarte tu propia rutina (...) no sé si está bueno que esas metas te las dejen poner a vos, o incluso a la inversa, uno cree que hizo todo bien, pero en realidad es su propio juez (...) ese aspecto no estuvo bueno de la facultad y no tiene nada que ver con el mundo laboral al que nos enfrentamos después como diseñadores emprendedores.

Nos hicieron la cabeza con que diseñar es sentarse, hacer un *brief* y definir todo el contexto del producto de punta a punta a nuestro gusto y *piacere* (...) Yo creo que en la facultad no nos formaron para insertarnos en una empresa y convencer a otro que nuestro trabajo podía generar mejoras (...) (comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

Con respecto a esta visión crítica, Dorst explica la obsolescencia de las metodologías tradicionales del diseño para abordar los problemas abiertos, complejos, dinámicos e interconectados presentes en la era post-industrial actual. Según este autor especializado en Metodología de la Innovación en Diseño:

Estos problemas abiertos, complejos, dinámicos e interconectados no encajan bien con los supuestos en que se basan nuestros métodos convencionales para solucionar problemas, porque la mayoría de nuestras estrategias convencionales se concibieron para funcionar en un “minimundo” jerárquicamente ordenado y sumamente estático y aislado. Cuando aparecían los problemas, podíamos aislarlos en un ámbito aparte, descomponerlos en subproblemas relativamente sencillos y analizarlos, crear subsoluciones y a continuación juntarlas para formar una solución global que satisficiera a todos los actores implicados. Si fracasaba esta estrategia de divide y solucionarás, podíamos usar la

estrategia alternativa de ejercer la autoridad para “simplificar” la extensión del problema anulando alguna de las partes, e imponer una solución que satisficiera al agente más poderoso (2017, p. 13).

Retomando la mirada de Depino, se observa una visión crítica sobre las expectativas que con frecuencia se generan dentro de las dinámicas de la cursada, con respecto a los resultados esperados:

En la facultad te plantean trabajos largos, con un montón de etapas, y encima te inculcan la idea de excelencia, y no la alcanzás nunca, yo creo que no se materializa nada pensando así (...) siempre digo que “las buenas ideas son las que se realizan” (...) hay que hacer, y la segunda saldrá mejor, y la próxima mejor, y así (...) hay que concretar un producto y listo, después se hará la versión 2.0 y la otra la 3.0 y así sucesivamente (Depino, comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

Por último, a modo propositivo, Depino planteaba:

Trabajando te das cuenta de que las empresas están llenas de problemas, pero muchas veces no tienen tiempo de atenderlos (...). Entonces, creo que habría que generar esas experiencias rápidas de trabajos cortos, y no vincularnos con los proveedores como simples alumnos que les rogamos llorando que nos hagan el trabajo práctico porque es para la facultad (...). Es más, de ese modo ni siquiera hay que pensar los problemas, porque surgen con solo hablar con los miembros de esas empresas (comunicación personal, 1° de febrero de 2023).

Conclusiones parciales del caso

En el caso de Depino se observó un proceso emprendedor en el que convergieron múltiples condiciones de posibilidad: la influencia familiar asociada al trabajo independiente, la disponibilidad de un espacio físico para la puesta en marcha de lo que fue Bemol Industrial, su *background* como soldador y la vinculación con distintas instituciones del ecosistema provincial y nacional, por citar sólo algunas. Sobre este último aspecto, corroboramos que emprender es un fenómeno colectivo y que las alianzas mencionadas estimularon la profesionalización del emprendimiento. Tanto con

la Incubadora Hypatia, para la confección de la solicitud del Fondo Semilla y el armado del plan de negocios, con Usina de Ideas y uno de sus mentores, que actuó como *deal maker*, y finalmente, con RMB, empresa en la cual se incorporó Depino como emprendedor interno.

A través de este análisis, verificamos que esta primera iniciativa emprendedora le permitió conocer en profundidad el ámbito de la soldadura y caracterizar a sus usuarios, y gestar una oportunidad de negocios que luego sería capitalizada y expandida por RMB. Esta situación dejó ver, como ya hemos señalado, los grados de proximidad que pueden establecer los emprendimientos pequeños con sus usuarios y el potencial que tienen para identificar nuevas tendencias y hábitos dentro de estos grupos específicos.

Al hacer foco en el doble rol, Depino destacó que tanto el diseño como el emprendedorismo se asemejan en la necesidad de buscar nuevos desafíos, resolver problemas cada vez más complejos y el deseo de vivir nuevas experiencias. Es interesante destacar que este aspecto fue mencionado por otros entrevistados y da una pista para inferir que esa exploración de lo diverso y cambiante es una dinámica adquirida en la etapa de formación académica, en la cual se desarrollan ejercicios proyectuales muy diferentes entre sí, que implican cierta plasticidad cognitiva para entrar y salir rápidamente de un tema a otro. Entendemos que esa lógica formativa sedimenta en los diseñadores un modo de hacer particular y una actitud de estar siempre en movimiento (Julier, 2022), y que la actividad empresarial es vista, en muchos casos, como un ámbito en el que esa dinámica se detiene.

En relación a los aspectos culturales del diseñador, hallamos rasgos de personalidad constitutivos de su intención emprendedora, entre ellos: la propensión a buscar nuevos desafíos, gestionar la incertidumbre, asumir responsabilidades cada vez más complejas, tomar decisiones y el deseo de crecimiento constante en el ámbito personal y laboral. Asimismo, con relación a su cultura discursiva quedó explicitada una visión evolucionista del diseño, como un acto que implica mejoras graduales en los productos desarrollados y un aprendizaje continuo, aspectos que, según el entrevistado, son contrapuestos con la idea de excelencia que se fomenta en la etapa formativa académica.

Al hacer foco en los aspectos discursivos y los modos de diseñar, identificamos su enfoque singular que podríamos conceptualizar como diseño “centrado en la

metodología”, aspecto que fue reconocido por el entrevistado como una herramienta adquirida en su etapa de formación en la FdA-UNLP y que le permite abordar problemas diversos sin sesgarse en el binomio problema-solución.

Como elemento emergente asociado a la formación objeto-centrista a la que aludimos a lo largo de esta investigación, Depino se refirió a su actividad profesional dentro de RMB con la siguiente expresión: “[En RMB] no hago diseño puro”, argumentando que no diseñaba productos físicos. Esto nos llevó a pensar que la narrativa que circunscribe al diseñador como “diseñador de productos” y los relatos en torno a lo que implica ser diseñador, operan en la construcción identitaria de los profesionales afectando el modo en que perciben su propio alcance profesional. En base a esto, se desprenden algunos interrogantes que fueron transversales en la investigación y serán retomados en las conclusiones finales: ¿Puede la propia cultura del diseño desalentar las capacidades de los diseñadores? O bien, ¿cómo afectan esas representaciones sobre lo que es o no es “diseñar” en la construcción de la propia identidad profesional?

En relación al modelo de negocios, al tratarse de un caso de emprendedorismo interno, hallamos aspectos relevantes sobre el proceso de vinculación entre el diseñador y la empresa. En línea con esto, nos interesa destacar la etapa de aprendizaje mutuo de ambos actores, que dejó entrever que las intervenciones del diseño no generan resultados inmediatos. Al mismo tiempo, vimos que, al trabajar en el marco de una organización, si bien el diseñador puede tener injerencia en la toma de decisiones y en el rumbo estratégico, la temporalidad con la que se llevan adelante estas acciones puede ser más lenta que en su propio emprendimiento. En consecuencia, el diseñador debe ceñirse a una estrategia organizacional existente.

Además, Depino subrayó que, a diferencia de gestionar un emprendimiento propio, trabajar dentro de una organización en la cual sólo debe abocarse al diseño le sirvió para atenuar las presiones y responsabilidades que implican las tareas administrativas. De este modo, inferimos que, bajo esta modalidad de trabajo, se alcanza una distancia operacional que, entendemos, actúa de manera sinérgica y en espejo: mientras que al diseñador le permite no sesgar las decisiones y tener un nivel de involucramiento más objetivo y, si se quiere, despreocupado de las cuestiones gerenciales, el empresario puede conducir sus recursos sin recaer en preocupaciones de índole técnico o proyectual. Acerca de lo anterior, entre los emergentes del caso, destacamos la importancia que tiene la intervención de este diseñador, para dar

sustento pragmático y técnico al discurso estratégico que se plantea desde el área de marketing y comunicación. Dicho de otro modo, observamos que desde el diseño industrial se dan respuestas fácticas a problemáticas que se presentan en el funcionamiento diario de las industrias, generando la base material sobre la cual se sostiene un discurso (intangible).

Adicionalmente, el modo en que se dio el acoplamiento de Depino al modelo de negocios de RMB, estuvo vinculado a una unidad de negocios específica desde un inicio, lo cual, entendemos, orientó su rol dentro de la empresa hacia la figura del emprendedor interno y dio acceso a otras formas de participación en la toma de decisiones. Sin embargo, lejos de concluir en certezas, este caso nos sirvió para plantear nuevos cuestionamientos sobre la idea del emprendedor interno como una tipología que difiere de la del diseñador industrial, ya que, al analizar los aportes y roles de Depino dentro de RMB, identificamos que son los que se esperarían de un diseñador industrial dentro de cualquier organización. Esto señala la importancia que tiene desarrollar un discurso de diseño que ponga en valor la potencia que tiene la intervención de sus prácticas, tal como señala Galán (2008) en la cita que abre este relato.

A modo de cierre, en términos de los aportes que este diseñador ofrece al ecosistema, observamos que las contribuciones tienen un doble impacto: en primer lugar, dentro de la empresa, optimizando el proceso de pre y post-venta, la capacitación interna de vendedores, distribuidores y técnicos, la ampliación de las unidades de negocio, y como interlocutor con proveedores a nivel nacional e internacional para diagramar la línea de productos con un sentido estratégico, en base a la industria local. En segundo lugar, los aportes se ven reflejados en el entramado productivo a nivel nacional que incorporan nuevas tecnologías y optimizan procesos de diseño y fabricación de productos, lo que dejó ver que las articulaciones estratégicas entre empresas y diseñadores permiten alcanzar niveles de impacto sistémico más amplios que aquellas iniciativas impulsadas sin el apalancamiento de una estructura preexistente.

Caso N° 6: Diseño lento: Pedro Bargo y Carolina Panzone (Oso Estudio)

Las cualidades sensoriales constituyen la calidad de la experiencia derivada del disfrute y consumo de productos, y basa su afirmación en la capacidad relatora de los objetos: desde los procesos hasta los valores de marca, desde el diseño de experiencias hasta el diseño estratégico (Luppo, 2012, p. 47).

Una coyuntura motivacional

En el año 2015 nace Oso Estudio, un emprendimiento dedicado al diseño y desarrollo de productos cerámicos y a la prestación de servicios de diseño. Este proyecto reúne las trayectorias profesionales de Pedro Bargo y Carolina Panzone, ambos graduados de la FdA-UNLP en 2010, quienes, más allá de ser socios, comparten un proyecto de vida en común.

Panzone es doctoranda en la FDU-UNMdP y becaria doctoral de la CIC-PBA, forma parte del Grupo de Investigación de Diseño Sustentable (GIDSU) del Centro de Investigaciones Projectuales y Acciones de Diseño Industrial (CIPADI). Su investigación se centra en el estudio de las conductas e impactos ambientales, con el objetivo de promover hábitos sustentables desde la perspectiva del diseño. Su interés por la cerámica se forjó durante sus años universitarios. Ambos acumularon experiencias en este ámbito: Carolina había asistido a una capacitación del área de Extensión, mientras que juntos exploraron la técnica de colada cerámica en un trabajo teórico-práctico de la asignatura Tecnología de Diseño Industrial. Tal como expresaron en la entrevista, estas experiencias cimentaron su confianza para adentrarse en el sector productivo de la cerámica.

La decisión de emprender se vio impulsada, en gran medida, por una coyuntura económica favorable: Bargo y Panzone habían alcanzado cierta solvencia económica gracias a su experiencia laboral como capacitadores en diversas cooperativas del Programa Argentina Trabaja¹², durante el año 2015, en el marco de un convenio entre

¹² El Programa Ingreso Social con Trabajo Argentina Trabaja fue creado a mediados de 2009, y estaba destinado a personas que integran grupos familiares en situación de vulnerabilidad, su característica

la Universidad Nacional de La Plata y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Esa estabilidad financiera, sumada a su deseo de autonomía, les brindó una visión a largo plazo y los motivó a dar vida a su proyecto. La experiencia laboral en el Programa Argentina Trabaja resultó significativa por dos motivos: en primer lugar, sentó las bases para el surgimiento de Oso Estudio; en segundo lugar, evidencia una tendencia entre los diseñadores participantes, ya que muchos de ellos optaron por la búsqueda de autonomía a través del emprendimiento o la formación de posgrado en el extranjero.

Los modelos de rol y el emprendedorismo

En sus inicios, Oso Estudio se gestó en el ámbito doméstico, donde experimentaban con la creación de objetos de manera artesanal en su casa. Para dar forma a su proyecto, optaron por una estrategia colaborativa: el alquiler compartido de un taller en La Plata junto a dos colegas de la Universidad Nacional de La Plata, Mercedes Camiña y Victoria Vincelli, quienes también estaban emprendiendo en el campo de la cerámica con su proyecto Hula Cerámica. Cabe destacar que estas colegas habían participado también de la experiencia laboral mencionada del Programa Argentina Trabaja. Luego de unos años en La Plata, Bargo y Panzone decidieron regresar a Mar del Plata, la ciudad natal de Bargo, donde, según ellos, contaban con una red vincular más amplia.

En el caso de Bargo, las influencias familiares y la figura de sus tíos como modelos de rol fueron determinantes en su decisión de emprender. Martín y Esteban Bargo, quienes también cursaron la carrera de Diseño Industrial en la Universidad Nacional de La Plata durante la década de 1990 y desarrollaron sus propios emprendimientos, sirvieron como referentes para Pedro. Esta influencia familiar se alinea con la importancia que algunos autores otorgan a la presencia de modelos de rol cercanos en la decisión de emprender (Federico *et al.*, 2020):

En mi familia, mi viejo, mis abuelos y algunos tíos fueron médicos. Creo que esto me acercó a observar al ser humano desde el asombro. Me resultaba sorprendente el hecho de que no solo sabían cómo reparar un cuerpo, sino que muchas veces eran ellos los que formaban parte de la investigación y creación de técnicas de cirugía aún no desarrolladas. También, desde bastante chico, me ayudó a entender lo que era la noción

distintiva es que implica la conformación de cooperativas de trabajo vinculadas con actividades económicas como la carpintería de madera, carpintería de aluminio, herrería y hormigoneras.

del ejercicio profesional desde la ética, lo cual recuerdo como un pequeño quiebre mental bastante clave.

Estuve realmente muy cerca de estudiar medicina, pero afortunadamente también crecí viendo el ejercicio profesional de mis dos tíos diseñadores industriales. Ambos, ejerciendo de manera independiente, los recuerdo con un entusiasmo por lo que hacían que me resultaba muy alentador. Y me acercaba a pensar su trabajo como si fuese un juego. Me maravillaba la posibilidad de tener las herramientas necesarias para crear lo que fuera, para pensar en lo aún inexistente. Mi tendencia a desarrollar el ejercicio profesional de manera independiente creo que está muy ligada a esta percepción del estilo de vida que ellos llevaban en relación a su profesión (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

La experiencia laboral temprana de Bargo en Rebs¹³, empresa fundada por su tío Esteban, resultó significativa en su formación. En este ámbito, Pedro adquirió valiosas herramientas en gestión del diseño y gestión empresarial, complementándolas con su participación en el diseño, la instalación y el montaje de productos, desempeñando un rol polifuncional.

La culpa no es del algoritmo...

En consonancia con las dimensiones culturales que definen a estos diseñadores, al ser consultados sobre su percepción del mercado actual, expresaron algunos puntos de divergencia con respecto a la situación que consideran dominante. Esta postura se manifestó de la siguiente manera, en palabras de los entrevistados:

- Rechazamos los discursos del crecimiento entendido principalmente desde criterios económicos.
- No adherimos al paradigma actual del marketing, como herramienta de persuasión en favor del incentivo del consumo, promoviendo artificios para generar deseo, sin importar realmente la razón de la existencia de los productos en venta.

¹³ Rebs es una empresa argentina dedicada hace más de 10 años al diseño e ingeniería de gradas telescópicas, llevada a cabo por Esteban Bargo, tío de Pedro: <http://www.rebs.com.ar/tribunas.htm>

- Cuestionamos las formas prediseñadas de comunicación y el paradigma que proponen las formas actuales de comunicación e interacción.

A modo de cierre, con respecto a este posicionamiento, Bargo explicaba:

Percibo que impera el incentivo de la productividad permanente como manera de alcanzar el éxito, lo cual puede llevar a rápidas frustraciones. Dado que los procesos creativos suelen llevar tiempo y no suelen ser lineales, esta búsqueda de resultados inmediatos puede generar una profunda desilusión.

Por otro lado, las dinámicas comunicacionales de las redes suelen proponer una simplificación excesiva de los procesos para ser comunicados masivamente y a gran velocidad. Lo cual, a mi parecer, puede atentar contra la idea original de resaltar el valor subyacente del objeto. Pienso que responder a estas demandas, supeditados por el "apuro" de satisfacer al algoritmo, nos puede generar un desenfoque comunicacional, además de una ansiedad evitable (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

El planteo de Bargo es representativo de un aspecto señalado desde el campo de la filosofía por Han (2020), quien afirma que, en la sociedad contemporánea, "la presión para producir destruye el espacio para los juegos y las narraciones (...) Los algoritmos numeran, pero no narran" (p.106). En consecuencia, consideramos que la propuesta de Oso Estudio y el abordaje de la capacidad relatora de los objetos que allí se producen es una manera de recuperar el proceso de diseño, con sus tiempos, sus rituales y sus narrativas propias.

La ansiedad por diseñar y la identidad en construcción

En cuanto a la oportunidad de negocio y la motivación para emprender, los diseñadores expresaron que "la motivación inicial estuvo en aplicar el saber hacer que aprendimos en la facultad, más que en la oportunidad de negocio", y agregaban que, "un poco por la necesidad de sentir que uno tiene que empezar a construir algo, y otro poco por la ansiedad de querer aplicar esos conocimientos que adquirimos" (Bargo, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022). Esta cuestión de "emprender por ansiedad" también fue mencionada por Argüero (comunicación personal, 4 de

noviembre de 2022) y Becerra (comunicación personal, 11 de marzo de 2022) y resulta un aspecto recurrente entre los entrevistados.

En ese camino, comenzaron haciendo objetos aleatoriamente, pero al desarrollar un dosificador de agua, se dieron cuenta de que tenía mayor potencial para fabricarlo en serie. En palabras de Bargo:

Oso comienza a cobrar entidad a partir de un producto: dosificadores de agua para plantas. Pasamos de hacer pruebas en el taller de casa a tomar la decisión de alquilar un taller junto a dos colegas que estaban en una situación parecida. Yo creo que esta búsqueda de autonomía estaba enmarcada en un plan emancipatorio de la relación de dependencia, impulsado por la confianza que me había dado el aprendizaje adquirido en Rebs, sumado a un contexto en el cual la oferta laboral de ese momento era escasa (comunicación personal, 7 de noviembre de 2022).

Figura 35

Dosificador de agua, Oso Estudio



Fuente: Oso Estudio

Además, Bargo comentaba que en los inicios asistieron a las charlas y capacitaciones que se daban en el Centro Metropolitano de Diseño, pero aseguraba que, si bien las charlas eran motivadoras, las propuestas respondían a otra escala de empresa que los excedía:

Nunca tuvimos un plan de negocios. Siempre emprendimos desde la convicción en el saber hacer y desde el producto como eje. Confiamos en la capacidad que tenemos de visualizar el camino a través del saber hacer y de saber cómo llevarlo a cabo. Sabemos que eso es peligroso y que puede no funcionar, pero tiene que ver con elecciones personales. El rumbo se va corrigiendo de manera iterativa y permanente, en base a la experiencia que va en paralelo al emprendimiento. Por eso, nos permitimos cada uno hacer la suya y usar a Oso como un espacio de depósito para la exploración, a partir del cual lentamente vamos construyendo una identidad, aunque sea de forma paulatina (Bargo, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022).

Desde Oso Estudio se pronuncian con la siguiente expresión: “Canalizamos visiones, diseño industrial mediante”. Durante la entrevista, Bargo expresaba su concepción de la actividad proyectual de la siguiente manera:

Adherimos a la idea de que el diseño es una práctica inherente a la especie humana. Dentro de esta práctica, nos especializamos para abarcar parte de la creación de nuestro entorno material. Creemos que este rol social implica una gran responsabilidad. Entendemos que desde el ejercicio de nuestra disciplina se definen una serie de parámetros relativos a la génesis del mundo objetual. Estos parámetros, inevitablemente, tendrán un impacto en muchísimos eslabones posteriores al nacimiento de “la cosa”, no solo a nivel ambiental, sino también sociocultural. El papel que nos gusta asignarle al diseñador es el de la persona que vela por encontrar la mayor coherencia posible en esta misión creativa. Esta noción suele estar presente durante el proceso de diseño de nuestros productos, y solemos tomarnos el tiempo necesario durante el desarrollo para alcanzar este nivel de coherencia deseado (comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

El discurso proyectual de Oso Estudio, tal y como se desprende de su trabajo, se alinea con los principios del llamado diseño lento, tal como se definió en profundidad en el Marco Teórico:

Desde Oso rescatamos el valor del trabajo manual, con sus tiempos y particularidades, sobre todo en contraposición a una especie de

adormecimiento social en relación al conocimiento sobre el origen de su entorno material. Sentimos como una especie de cruzada la idea de resaltar este aspecto en tiempos en los que la aceleración va en aumento y el flujo de información diario de un individuo puede llegar a ser abrumador (comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Siguiendo con la manera en que configuran su discurso de diseño, comentaban que la cerámica, particularmente, tiene la ventaja de permitirles prototipar mediante procesos que son muy similares a los procesos de producción finales. Con lo cual, mientras desarrollan el objeto, a la vez se evalúa, define y dimensiona el método productivo. A pesar de basar gran parte de su trabajo en técnicas tradicionales, reconocen que cada nueva creación conlleva sus propias peculiaridades y un *know-how* único. En cada proyecto, definen el método a emplear, guiándose por criterios de productividad más cercanos a la visión de un diseñador que a la de un artesano tradicional. Sin embargo, no rehúyen la combinación de técnicas tradicionales con la tecnología, una práctica que, en ocasiones, está “mal vista” en el ámbito de la cerámica tradicional.

El objeto centrado en la historia que cuenta

Acerca de la manera en que encarán el proceso de diseño y la construcción de sentido, comentaban que:

Cada objeto nuevo es un pequeño proyecto, y como tal, una nueva oportunidad de construir sentido. Las decisiones sobre hacia dónde se expandirá nuestra oferta suelen ser bastante intuitivas, estando muy ligadas a lo que percibimos en nuestro entorno y a donde vemos que creemos que podemos aportar valor. Esto no lo veo necesariamente como una fortaleza, pero es la forma en que nos sale hacerlo y, en definitiva, termina siendo parte de nuestra construcción identitaria.

El objeto utilitario bien construido nos da la posibilidad de explorar el Diseño en otro nivel, más allá del nivel técnico que ya implicó su concepción. Con el objeto en mano, tenemos la posibilidad de establecer conexiones con otros actores del ecosistema local. Este aspecto es algo que recién ahora estamos empezando a explorar más conscientemente, apuntando a reforzar la identidad desde los estímulos y la cultura propia

del entorno que habitamos (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

En un pasaje siguiente, Bargo pone en relieve un aspecto vinculado a nuestra segunda hipótesis de trabajo:

Como ya hemos hablado, somos objeto-céntricos asumidos, aun con la convicción de que, si logramos un buen producto, podemos ir acomodando el resto de los niveles. Podría decir que todos estos años de emprendimiento (2015 a la fecha) han sido, en rasgos generales, de reconocimiento de terreno, de dimensionamiento, de aprendizaje técnico y de construcción identitaria, no solo del proyecto, sino también, inevitablemente, de nosotros como individuos parte de un ecosistema local (comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Figura 36

Salero diseñado en "lito", un material desarrollado por Oso (izq.) y teteras de gres (der.)



Fuente: Oso Estudio

Redes sociales (de carne y hueso)

Cuando se hace foco en analizar el modo en que estos diseñadores relacionan al emprendimiento con su proyecto de vida, presentan argumentos que critican las lógicas más estereotipadas de esta práctica:

El emprendedorismo está estrechamente vinculado a la forma en que uno quiere articular su trabajo con su forma de vida. Hay discursos imperantes en torno al emprendedorismo que te incitan de manera irracional a "ir para adelante y dártela

contra la pared”. Nosotros tenemos otra idiosincrasia al respecto: preferimos ir un poco más despacio y ser más cautos con las decisiones que tomamos, evaluando cuál es la escala que queremos alcanzar. Porque hoy en día, las dinámicas de las redes sociales te empujan a tener que estar en actividad constante y alimentar las lógicas de un algoritmo. Y si uno se adhiere a ese discurso, puede volverse loco y perder el foco del potencial que uno puede llegar a desarrollar en base a sus herramientas (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Finalmente, Bargo expresaba que “las redes son bastante potentes en ese sentido, pero es más importante establecer redes tangibles, más terrenales, en el mundo real, en el entorno, en la cercanía, en el barrio, en la región, que en las redes sociales digitales” (comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

El sexto sentido del diseño: consumo conductual y reflexivo

La propuesta de valor de Oso Estudio incluye objetos de uso cotidiano. Elementos que acompañan en las tareas diarias, rutinarias y complementan el entorno material. Afirmaban durante la entrevista, que sus productos son diseñados bajo una serie de premisas elementales:

- **Calidad percibida elevada:** terminaciones superficiales cuidadas, valorización de la expresión propia del material, texturas agradables, peso adecuado, etc. “Creemos que esto favorece a la relación producto-usuario, contribuyendo a la prolongación de la vida útil del objeto (objeto entrañable)” (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).
- **Coherencia productiva:** recursos morfológicos asociados a aspectos tecno-productivos y funcionales. Convicción de que cuando un recurso morfológico está sustentado por un criterio productivo y/o funcional, el resultado es doblemente apreciable. Las definiciones morfológicas de nuestros productos suelen estar ponderadas con la eficiencia productiva (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).
- **Función práctica insoslayable:** si bien puede parecer algo obvio, lo vemos como uno de los valores diferenciales que aporta nuestra disciplina en contraste, por ejemplo, con talleres de cerámica donde hay un gran desarrollo del oficio,

pero suelen verse deficiencias funcionales (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

- **Carácter lúdico:** más o menos explícito, siempre existe algún gesto que ablanda y descontractura (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Respecto al segmento de mercado de Oso Estudio, los diseñadores señalaron que no lo habían definido de forma premeditada. No obstante, con el transcurso del tiempo y la retroalimentación de sus clientes, identificaron pautas que les permitieron tomar decisiones estratégicas. A partir de esta retroalimentación, exponen algunas de las características que, según ellos, representan a sus clientes:

- Tienen la posibilidad de conservar cierta capacidad reflexiva sobre el origen de su entorno objetual.
- Valoran la importancia de dar soporte a la producción local/regional.
- Poseen un poder adquisitivo que les permite prescindir de comprar objetos producidos a escala industrial. Si bien nuestra idea es crear objetos accesibles, (no apuntando a un nicho de alto poder adquisitivo), los valores que devienen de nuestra escala y modos productivos generan un recorte difícil de evitar.
- Buscan el valor diferencial que ofrece la baja escala. Objetos con rastros de actividad humana subyacente (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Desde Oso Estudio consideran que muchas veces se soslayan los aspectos sensoriales de los objetos, como la morfología, la textura y los colores, que, en sus palabras, tienen un poder muy grande para generar una relación genuina con ellos y que “cuando la gente ve nuestros productos en las ferias, sonrío. Aunque parezca algo trivial, creemos que estos objetos ayudan a suavizar los entornos, generar un ambiente descontracturado y romper con un montón de tensiones” (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023). Como último aspecto a destacar, afirman que el diseño del entorno material puede jugar un rol importante en este sentido y “la conjunción de estas premisas, sostenidas durante el andar del emprendimiento, decantan en lo que podría ser hoy uno de nuestros mayores capitales: una identidad reconocible y genuina” (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Modelo de negocios híbrido

Como adelantamos anteriormente, el modelo de negocios de Oso Estudio, también incluye la prestación de servicios de diseño, dando lugar a un modelo híbrido. En palabras de Bargo:

No estoy seguro de si, en algún momento, cambiaremos esta modalidad dual de espacio de autoproducción por un lado y de prestación de servicios por otro. Por eso, mantenemos vigente la prestación de servicios, ya que es lo que sostiene las actividades vinculadas a la cerámica y la exploración. Aún no he decidido si modificaremos esto en el futuro, porque si bien me gusta y nos permite explorar el mundo de la cerámica, también nos mantiene conectados con otras actividades que nos ayudan a mantenernos actualizados (comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Bargo comenta que entiende al diseño como un servicio, y que el hecho de trabajar para otros emprendedores o proyectos en estadios tempranos, le permite aplicar la lógica del eclecticismo tecnológico¹⁴, y utilizar tecnologías que están a su alcance y que, si bien el cliente solicita un prototipo o una serie baja, está pensado con la lógica de un producto final.

¹⁴ Eclecticismo tecnológico es un término propuesto por el diseñador argentino Hugo Legaria: se trata de una estrategia de diseño que permite emular y sustituir materialidades y procesos utilizados en una gran escala de producción, para ser adaptados en escenarios en los cuales los recursos y el alcance son más limitados. En ForoAlfa (16 de marzo de 2009): <https://foroalfa.org/articulos/incubadora-de-terapia-intensiva>

Figura 37

Proyecto: Diseño de gabinete de batería de uso doméstico (PowerBox), para la empresa LuxWIN



Fuente: Pedro Bargo

Figura 38

Proyecto: Skateplaza Puertos Escobar, junto al artista Matías Duville y el arquitecto Guillermo de Diego



Fuente: Pedro Bargo

Como último aspecto vinculado a la prestación de servicios mencionaban que la percepción del riesgo asumido es distinta, y que “cuando trabajamos para terceros, la responsabilidad es otra porque los recursos económicos son ajenos, eso a veces nos

lleva a ser más conservadores, o acudir a tecnologías conocidas, o te manejas con los límites que ya conocés” (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Al ser consultados por su percepción como diseñadores-empresarios, y el modo en que articulan ambas culturas, comentan que:

En ningún momento nos percibimos como empresarios, quizás porque la imagen preconcebida que tenemos sobre lo que es ser empresario no coincide con la que tenemos sobre lo que es ser diseñador. Lo que sí sabemos es que lograr un producto sostenible implica inevitablemente ponerse el sombrero de empresario y atender la parte económica y los distintos aspectos que rodean al producto.

Y agregan:

El rol comercial o empresario suele estar enfocado en el crecimiento económico y el éxito se mide en función de eso y nosotros tratamos de que el foco esté puesto en que el crecimiento sea el necesario para que el plan se sostenga y crezca de manera armónica en relación al entorno y las relaciones que vamos estableciendo. Ahí creo que se produce un ruido entre nuestra perspectiva como diseñadores y la visión empresarial-comercial (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Con respecto a las fuentes de ingresos, al día de hoy, para ser un proyecto económicamente viable, los integrantes de Oso Estudio asumen la necesidad de complementar su flujo de ingresos con fuentes externas, que derivan de trabajos adicionales asociados al diseño por fuera de la cerámica. En consecuencia, Panzone cuenta con los ingresos correspondientes a la beca doctoral CIC-PBA, y el dictado de cursos de cerámica dentro del taller de Oso, mientras que Bargo está más involucrado en la prestación de servicios de diseño a proyectos no cerámicos. A modo de reflexión, Bargo explicaba lo siguiente:

Entendemos que es necesario hacer foco en el ecosistema de actividades ligadas a la cerámica para salir del círculo vicioso. Hasta ahora, hemos ejercido el diseño en otros ámbitos para permitirnos diseñar a nuestra medida el tipo de emprendimiento con el que nos

sentimos en armonía. Si bien esa zanahoria se va moviendo constantemente, el haber sostenido siempre la actividad productiva en el taller ha resultado en construir un camino identitario fundamental para continuar dando pasos cada vez más firmes (comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

La incorporación de Santiago Pereiro, estudiante de la Escuela de Cerámica “Rogelio Yrurtia”, dependiente del Instituto Superior de Formación Docente de Mar del Plata, a la producción alfarera, aseguraba Bargo, es el indicador más claro de esta convicción. En el esquema de negocios actual, “su sueldo deriva de estos ingresos externos, apuntando a diversificar y estabilizar la producción de manera tal que se sustente por sí misma. Veremos si podemos lograrlo, pero vamos bien (comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Al hacer foco en la estructura de costos, Bargo la describía como “una estructura de costos bastante informal y desdibujada”, y agregaba que “estamos trabajando en que exista una estructura, con la dificultad de la inestabilidad brutal del contexto económico que nos toca. O sea, tenemos que aprender a hacerlo mientras aprendemos a lidiar con este delirio macroeconómico” (comunicación personal, 11 de septiembre de 2023):

Hoy en día, quizás de manera fortuita, nuestra unidad productiva es un apéndice de nuestro hogar. Por momentos, este tipo de organización parece desprenderse de una informalidad, pero a su vez creemos que es una estructura que seguiríamos replicando aun trascendiendo la situación actual, ya que, si bien consideramos que nos espera un crecimiento productivo, creemos que nos mantendremos en una escala que nos permita hacerlo bajo los parámetros de calidad que venimos construyendo (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Con respecto a los canales de comunicación, afirmaban que, dentro de los objetivos comunicacionales, se encuentran en proceso de apuntalar algunos aspectos que hacen a la comprensión del valor por parte del público. Entre ellos destacaban visibilizar la cadena de valor del producto, mostrar y explicar particularidades de procesos productivos que ayuden a comprender qué y quienes hicieron posible la existencia de cada pieza. Y en segunda instancia, mostrar los objetos “en contexto”, para ayudar a visualizar el producto en su uso futuro. Para alcanzar este objetivo

organizan eventos que llaman “Open Yerta”, en los cuales abren las puertas de su taller para compartir el espacio en el que se gestan sus productos, y al mismo tiempo funciona como *showroom* y punto de venta.

Entre los canales de comunicación principales mencionaban la red social Instagram, entendido, en sus palabras, como una especie de portfolio del trabajo que se va concretando:

Si bien no tenemos una actividad muy fluida en las redes, cada posteo que subimos es un pequeño ladrillito. Cuando un producto “llega al *feed*”, es porque confiamos en el proceso que hay detrás, conocemos su escalabilidad, y comprobamos su funcionamiento (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Adicionalmente, afirmaban que el boca a boca es otro gran medio de difusión, porque además implica que el usuario que difunde está conforme con el producto adquirido.

En relación a los canales de comercialización, esta percepción crítica del rol empresarial tradicional, los llevó a explorar canales alternativos de circulación y comercialización de sus productos, y los motivó a vincularse con otros actores con visiones compartidas dentro del EE:

Las ferias suelen ser muy valiosas, porque permiten distintas instancias de interacción real, con un público heterogéneo. Desde la simple observación pasiva de los clientes tímidos, hasta diálogos bastante profundos o filosóficos. Las ferias permiten entender cómo perciben las personas, y a quienes y porqué les interesa nuestro trabajo. A la hora de vender, resulta muy significativa la diferencia entre los casos en los que se expone y enfatiza activamente la propuesta de valor y los casos en los que se deja al cliente observar sin recibir información adicional (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Al mismo tiempo, los canales de comercialización incluyen una tienda virtual (en proceso), cuyo desafío está en acercar el producto al usuario sólo desde el punto de vista visual. Para esto, se valen de un tipo de fotografía que intenta poner el foco en el

trabajo que hay detrás de cada pieza y suplir las sensaciones que sólo pueden percibirse al entrar en contacto con el objeto.

En el caso de las tiendas físicas, intentan vincularse con comercios que nuclean el trabajo de emprendimientos locales. Aquí, identifican que el desafío está en brindar información complementaria al producto, para enfatizar la propuesta de valor que quizás un vendedor no puede transmitir con eficacia. Además, las visitas al taller en modalidad *showroom* suele ser otro de los canales de contacto cara a cara con clientes.

Figura 39

Productos de Oso Estudio en su showroom



Fuente: Oso Estudio

Al producir a baja escala, afirmaban que la relación con los clientes suele ser muy directa, por lo que atienden sus inquietudes por alguno de los canales mencionados. Entre los clientes se encuentran personas particulares (venta minorista), empresas/locales gastronómicos, que son un cliente al que apuntan abarcar más firmemente en los próximos pasos del emprendimiento, y revendedores, los cuales, en la mayoría de los casos, suelen pedir piezas en consignación, lo que suele volver muy engorrosa la misión de cobrar, actualizar valores, etc.

Ser parte de la cultura local: alianza con el Club Tri

La búsqueda de canales incluyó estrategias colaborativas y asociaciones clave para emprender, estableciendo vínculos con otros emprendedores relevantes de la ciudad. Un ejemplo de ello es su trabajo en conjunto con el Club Tri, para quienes desarrollaron diversos productos como vajilla, paneles acústicos, mobiliario, mesas de ping-pong customizadas, además de incorporarse como miembros organizadores de TRImarchi DG, la convención de diseño gráfico más importante de Latinoamérica y que, sin lugar a dudas, es un elemento constitutivo de la cultura del diseño local. Comentaban en relación a este tema:

Involucrarse en este tipo de circuitos hace que la identidad tuya pase a formar parte de la identidad de un lugar, que a su vez forma parte de la identidad local. El diseño tiene una potencia muy grande, por eso para nosotros es importante decidir al servicio de qué lo ponemos (Bargo, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022).

Figura 40

Mesa de ping-pong desarrollada para Club TRI



Fuente: Oso Estudio

El segundo ejemplo de vinculación del potencial que tiene el diseño industrial como articulador de conocimientos, y la intencionalidad que propone Oso Estudio para trabajar de manera colaborativa lo representa Acanti, proyecto que se llevara a cabo a partir del otorgamiento de una Beca Creación del Fondo Nacional de las Artes en el año 2021. En este proyecto participaron geólogos, diseñadores e ilustradores marplatenses y su objetivo principal era llevar a cabo la aplicación de arcillas provenientes de los acantilados marplatenses a la concepción de bienes utilitarios que manifiesten el valor

paleontológico y geológico de la zona, generando identidad genuina y agregando valor desde los recursos que ofrece el entorno.

Figura 41

Juego de tazas desarrollado para el proyecto Acanti. Oso Estudio, 2023



Fuente: Oso Estudio

Al referirse a este proyecto, los diseñadores expresaban que:

El proyecto Acanti surge con un espacio geográfico como disparador. Ahí el punto de partida no estuvo en el producto sino en un espacio que forma parte de nuestra identidad y que nos motiva a pensar alternativas de intervención en base a lo que nosotros sabemos hacer como diseñadores. Y lo que venimos experimentando es que cuando el eje está puesto en algo más grande, la posibilidad de establecer conexiones y la participación se multiplica.

Entre las decisiones que tomaron en relación a este proyecto, por ejemplo, está la de que los objetos desarrollados se comercialicen solo en Mar del Plata. Además, el proyecto está llevado adelante por personas que viven en ese territorio y están interpeladas por los estímulos del entorno que habitan. Bargo explicaba que:

Este tipo de búsquedas es muy común en distintas zonas en las que es posible acceder a suelos arcillosos. En este caso, más allá de la cuestión técnica que implica la investigación del material, se hace hincapié en las particularidades de la zona en la que se recuperan los sedimentos

(patrimonio geopaleontológico, valor paisajístico, valor turístico, etc.) como motor para establecer vínculos colaborativos con distintas entidades (artistas, científicos, museos, etc.) con el fin de generar flujos de trabajo mediados por enfoques diversos. Creemos que esto contribuye a la construcción de identidad local, y genera intercambios que hacen fluir la información por fuera de los espacios (muchas veces endogámicos) de cada disciplina.

Estamos observando el potencial de estas formas horizontales de trabajo, pero a la vez todavía nos cuesta un montón canalizar la información que vamos produciendo. El asunto es no desesperar, porque las estructuras se van armando de a poco y están a disposición para cuando podamos profundizarlas. En algún momento sentí una especie de apuro por “terminar” este proyecto, pero comprendí que eso no va a suceder, porque lo que creamos fue una manera de hacer que recién está comenzando (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Los proyectos como espacios de aprendizaje

Para abordar la cuestión de los recursos clave del emprendimiento, los entrevistados hacen una analogía con una bola de nieve:

La bola comienza con las primeras experiencias prácticas, que luego van derivando en la incorporación de herramientas que a su vez retroalimentan nuestro estado de la técnica. La incorporación de un horno, por ejemplo, ha sido determinante en la fluidez y la continuidad del aprendizaje, ya que resuelve un aspecto logístico que de otra manera se vuelve muy desgastante (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Entre los recursos incorporados, también mencionaban un Impresora 3D y el saber-hacer de Santiago. Finalmente, Bargo expresaba una valoración positiva en relación a los recursos, el conocimiento adquirido y la perspectiva adoptada en su formación académica como diseñador industrial. Explicaba que esto le permite “poner el aparato sensorial al servicio de la solución de nuestro entorno material”, además explicaba que: “si enfocamos bien hacia dónde queremos apuntar, creo que ese

entrenamiento sensorial es una de las herramientas más valiosas que nos da la formación y que puede ser utilizada de diferentes maneras según cada persona”. Por último, concluía de manera convincente: “El diseño es muy poderoso, pero hay que tener claro al servicio de qué lo ponemos” (Bargo, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Conclusiones parciales del caso

Oso Estudio emerge como resultado de una coyuntura económica individual que estimuló y fue condición de posibilidad para materializar un proceso personal de emancipación a través del trabajo auto-organizado.

La oportunidad emprendedora surgió como respuesta a una 'ansiedad por diseñar', impulsada por la confianza en las habilidades y experiencia previa de sus fundadores en el ámbito de la cerámica. Además, fue determinante el aprovechamiento de las redes vinculares que ofrecía su lugar de vida (Mar del Plata) y el deseo de formar parte de la cultura local a través de sus objetos

A partir de un modelo de negocios que articula la autoproducción con la prestación de servicios y la investigación, estos profesionales generaron un espacio de experimentación que, tal como observamos, implica una reinterpretación del oficio tradicional de la cerámica. Esta manera particular de abordar el hacer se caracteriza por una expansión de los límites técnicos (materiales y procesos) y la generación de nuevos lenguajes formales, a partir de metodologías que hibridan técnicas tradicionales con tecnologías más actuales como la impresión 3D.

Vemos entonces que el desarrollo de productos se aborda desde una lógica industrial, pero también investigativa, como una suerte de objeto de estudio propio del emprendimiento. En este sentido, cada nuevo desarrollo implica un *know-how* específico que categoriza a estos diseñadores como “artesanos del proyecto” (Campi, 2020).

Vale destacar que los entrevistados afirmaron que este modelo de negocios que involucra múltiples actividades, es una manera hacer viable la faceta experimental de Oso Estudio. Además, la prestación de servicios de diseño es vista como una fuente de ingresos que les permite cierta apertura para mantenerse actualizados y tomar contacto con otras tecnologías por fuera de la cerámica.

En base a esto y con referencia a la cultura discursiva, se observó cómo a través de un enfoque de “diseño lento”, centrado en el desarrollo de la capacidad relatora de los objetos, desde Oso Estudio se promueven conductas reflexivas y valores positivos a través del estímulo sensorial y la impronta lúdica de sus productos. Entendemos que este enfoque promueve el debate sobre los ritmos productivos y de consumo vertiginosos, que caracterizan a las lógicas de mercado dominantes y dan lugar a una perspectiva que se permite dilatar los procesos de diseño de acuerdo a parámetros propios de calidad.

Podemos afirmar entonces que el diseño no sólo se limita a resolver problemas, sino que también puede generar oportunidades y desarrollar las capacidades humanas, operando en la proximidad de lo cotidiano. En efecto, en la era de las “no-cosas” (Han, 2021), desde Oso Estudio se reconocen como objeto-centristas asumidos y se proponen revalorizar el vínculo multisensorial y afectivo de las personas con su entorno material.

Del mismo modo, se observó el interés deliberado de estos diseñadores por ponerle el cuerpo a las redes sociales (de carne y hueso) y escapar de las vinculaciones intangibles que proponen las redes sociales digitales. Este aspecto se materializa, por ejemplo, en la comercialización de productos en circuitos alternativos (ferias) y comercios que son curados por estos diseñadores en base al contexto en el que se van a exhibir sus productos. También, la apertura al público de su taller a través de la iniciativa “Open Yerta”, sirve para establecer contacto directo y visibilizar los procesos y los tiempos de desarrollo que hay detrás de cada producto y que derivan en su valor percibido.

Como corolario podemos afirmar que el diseño, efectivamente, asume un rol relevante en la producción de nuevos sentidos que buscan salir de una lógica ritmada por el mercado, y en la construcción identitaria, por un lado, de los propios diseñadores, y por otro, de los lugares en los cuales se desarrollan. Además, en el caso de Oso Estudio, se reconoce la participación de los diseñadores como actores encargados de velar por la coherencia proyectual de las variables que intervienen en un proceso de diseño.

También reconocimos en Oso Estudio una actitud proactiva a la hora de vincularse con otros actores del ecosistema, como comerciantes gastronómicos, gestores culturales, alfareros, y con profesionales de otras disciplinas. En este último punto, de la experiencia interdisciplinaria del proyecto Acanti, financiada por el FNA,

podemos destacar que las intervenciones de diseño generan en primer término resultados concretos y evidentes (productos-servicios-sistemas), pero también funcionan como una manera de propagar la cultura proyectual y el enfoque del diseño entre otras disciplinas. Asimismo, si bien en el campo de la cerámica es frecuente la puesta en valor de los recursos disponibles en el territorio (arcillas), lo cual imprime un grado de particularidad distintivo, concluimos en que esta búsqueda de singularidad entra en tensión con las lógicas del mercado, que tienen como imperativo la expansión de los emprendimientos, y que desde Oso Estudio se cuestionan.

En consecuencia, al analizar cómo asumen estos diseñadores el doble rol, concluimos en que el desacople existente entre la lógica expansiva del enfoque economicista y la búsqueda de una “escala de crecimiento armónica” perseguida desde el estudio representa el principal factor de reticencia para asumirse como empresarios.

Caso N° 7: Diseño en deconstrucción: Rodrigo Mené Arcuri (Dip Estudio)

(...) no habría que limitar la identidad a los aspectos estético-formales, pues la identidad se manifiesta también y, sobre todo, en el tipo de problemas que surgen en un determinado contexto (Bonsiepe, 2011, p. 7)

Diseñar en argentino

Dip Estudio es un emprendimiento que surge en 2016 en la ciudad de Bahía Blanca. Está conformado por un equipo multidisciplinario, integrado por Rodrigo Mené Arcuri, diseñador industrial egresado de la UNLP (2012) y doctorando en Artes (FdA-UNLP); su esposa María Cecilia Recabeitia, licenciada en Planificación y Diseño del Paisaje (FADU-UBA 2021), y su cuñado, el ingeniero electrónico Luis Recabeitia.

Previo a lanzarse como emprendedor, Mené Arcuri había desarrollado distintas experiencias laborales en el ámbito del diseño. Participó en estudios que abarcaban el diseño web, gráfico e industrial. Durante su etapa formativa en Milán (Italia), donde cursó la maestría en Diseño Vehicular y de Transportes en Domus Academy, Mené Arcuri realizó una pasantía en CNH Industrial, del Grupo Fiat en Turín. Esta experiencia le permitió adquirir múltiples conocimientos en el centro de diseño de Iveco y New Holland. Adicionalmente, tuvo un periodo en el que desarrolló su labor como diseñador *freelance*. Si bien estas experiencias laborales aportaron significativamente a su formación, Mené Arcuri también reconoce que experimentó algunos aspectos negativos; en sus palabras:

Trabajando en una empresa o en un estudio, uno se enfrenta a menudo a *briefs* y bajadas de línea con los que no está de acuerdo. Sumado a eso, las condiciones laborales no siempre son las mejores. Por eso, y como parte de un cambio en mi cosmovisión y en la búsqueda de poder diseñar siguiendo mi propia línea, decidí emprender (Mené Arcuri, comunicación personal, 24 de noviembre de 2022).

En los inicios de Dip, Mené Arcuri comentaba que, junto a sus socios, buscaron combinar el diseño industrial y el diseño del paisaje con un modelo de emprendimiento similar a los que había visto en Italia. Sin embargo, este enfoque no arrojó los resultados esperados:

Intentamos replicar ese modelo acá y luego entendimos que era un error. El primer año no fuimos a ningún lado, si bien hicimos cosas, realmente no entendimos el contexto local. El modelo italiano se trataba de microestudios compuestos por un diseñador que diseña y propone un producto y busca imponerlo, o bien, una empresa lo convoca para llevar adelante esta tarea. Ese modelo del “emprendedor solitario” acá no funciona (Mené Arcuri, comunicación personal, 24 de noviembre de 2022).

En ese entonces, Dip se abocó al diseño y desarrollo de productos. En 2015, recibieron un premio otorgado por Casa FOA por el diseño del banco UPA, un diseño de mobiliario especialmente dirigido a espacios verdes de pequeño y mediano tamaño.

Figura 42

Desarrollo del prototipo del Banco UPA (izq.) y presentación en Casa FOA (der.), 2015



Fuente: Dip Estudio, 2015

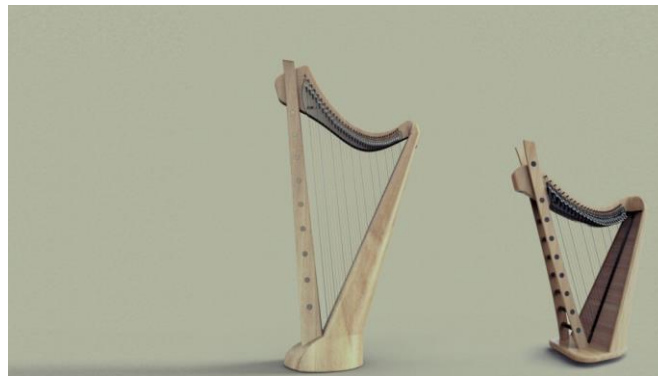
Identidad material

En 2017, su diseño de arpas pequeñas y portátiles fabricadas a base de diversos tipos de maderas de la Patagonia, fue seleccionado para formar parte del catálogo del concurso INNOVAR. Este proyecto con perspectiva social se proponía brindarles la posibilidad a estudiantes de arpa de acceder a un instrumento que se adaptase a sus necesidades. Consideramos relevante mencionar esta experiencia como un antecedente del enfoque que desarrollaría años después el estudio en búsqueda de una identidad local y la exploración de nuevas materialidades a través del diseño. Más aún,

si observamos que la categoría en la que obtuvieron esta distinción premiaba los diseños o prototipos elaborados en madera de lenga u otras especies de la región, solas o combinadas ligeramente con otros materiales de origen patagónico, que transmitieran una identidad local. Además, debían contener impacto social, ambiental y generar mayor valor agregado en la industria, como también el uso sustentable de los bosques (Catálogo INNOVAR, 2017).

Figura 43

Diseño del arpa Rahue, desarrollado por Dip Estudio y seleccionado para el catálogo INNOVAR 2017



Fuente: Dip Estudio

Por ese entonces, desde el emprendimiento habían comenzado a experimentar con la biofabricación, utilizando materiales cultivados en la región a partir de micelio de hongos comestibles y fibras vegetales. Estos materiales se cultivaban en moldes termoconformados o impresos en 3D para evaluar sus propiedades morfológicas y productivas. Los productos desarrollados fueron macetas y objetos de decoración, como esculturas o figuras de animales sudamericanos como el capibara, el tucán o la llama andina. Estos objetos despertaron interés y demanda por parte de emprendedores y consumidores, pero Dip no pudo satisfacer esa demanda debido a la falta de recursos tecnológicos y de equipamiento.

Figura 44

Familia de tucanes fabricados a base de micelios, realizados en matrices idénticas



Nota. El aspecto a destacar en esta imagen es la variabilidad de formas que se obtienen con este material vivo, a pesar de utilizar una misma matriz.

Fuente: Dip Estudio

Otra de las experiencias destacadas por el diseñador tuvo lugar en 2019, y consistió en el desarrollo de matricería para la marca [Yumba](#). Estos productos se exportaron a España y Brasil. En relación a esa experiencia, el diseñador bahiense explicaba que: “fueron seis meses de aprendizaje mutuo y nos permitió de alguna manera validar al estudio y darle visibilidad” (Mené Arcuri, comunicación personal, 24 de noviembre de 2022).

Figura 45

Desarrollo de matricería para resinas para la marca Yumba



Fuente: Dip Estudio

Deconstrucción disciplinar: (Des)diseñar para poder emprender

Resulta interesante, en ese caso, observar la manera en que la etapa de formación académica, en sus distintos niveles, incidió en la adopción de una perspectiva reflexiva y crítica del emprendedorismo y del diseño industrial en su conjunto. Al respecto, Mené Arcuri sostenía:

Al principio, quisimos desarrollar objetos. Pero cuando empecé con la docencia, me di cuenta de que era necesario investigar más allá de producirlos. Ahí ponderé el marco teórico por sobre el marco pragmático, porque si no, uno terminaba replicando cosas que ve sin cuestionárselo. (...) Así, decidimos trabajar con una estética regional, con una impronta que realmente hable de nosotros. Y si la escala tiene que ser diferente a lo que en teoría impone la industria, que lo sea. No debería ser motivo para avergonzarse o esconderse (comunicación personal, 24 de noviembre de 2022).

La transformación de la cultura discursiva de Dip se inscribe en un proceso que podemos interpretar como una revisión crítica de su propia experiencia formativa. Esta transformación no solo refleja un cambio en su manera de proyectar, sino que también implica una reconfiguración de su identidad profesional como diseñador y en plantearse el interrogante en torno a la producción o re-producción de sentido.

Al indagar sobre sus percepciones acerca de su formación académica, Mené Arcuri expresó una postura matizada. Por un lado, valoró positivamente la formación integral brindada por la institución, destacando en particular las metodologías de diseño impartidas. De hecho, mencionó que durante su estancia en Italia estas capacidades fueron ampliamente reconocidas por los profesionales con los que interactuó. Sin embargo, esta experiencia también le permitió tomar conciencia de que el enfoque del diseño aprendido en la universidad tenía una perspectiva occidental, eurocéntrica y universalista, careciendo de una mirada local contextualizada. Por otro lado, en cuanto a los aspectos negativos de su formación, que posteriormente se tradujeron en desafíos al momento de emprender, señaló: "El aspecto económico fue muy desafiante. No recibimos formación en gestión empresarial, y si bien reinvertíamos todas las ganancias en la adquisición de equipos, considero que este tema no puede abordarse únicamente a través de un seminario aislado dentro de la carrera" (Mené Arcuri, comunicación personal, 24 de noviembre de 2022).

El diseñador también mencionó, sobre esa etapa formativa, la escasa difusión de modelos de roles y posibles trayectorias profesionales vinculadas al emprendedorismo o formas alternativas de ejercer el diseño. En sus palabras, las opciones se limitaban, en aquel entonces, a aspirar a un puesto en una empresa, participar en concursos o realizar un posgrado en el extranjero. Exceptuando algunos casos aislados, no se presentaban ejemplos concretos de intervenciones con impacto social o cooperativo:

Considero que en relación a la formación nos falta asociarnos con alguien más, salir y vincularnos con otras personas, sumado al hecho que nos forman con una mirada bastante universal y no tan vinculada con el contexto. Además, si bien hemos tenido experiencias de trabajos con personas, nosotros definíamos los requerimientos, pero no había una etapa de validación real con la gente (Mené Arcuri, comunicación personal, 24 de noviembre de 2022).

Tal y como se mencionó anteriormente, Mené Arcuri se encuentra cursando, al momento de la elaboración de este trabajo, el Doctorado en Artes en la FdA-UNLP. Su tesis doctoral lleva por título "Diseño de biofabricación 3D. Aspectos estéticos-formales y tecno-productivos de materiales cultivados", y justamente indaga sobre las tensiones que emergen entre las miradas más tradicionales del diseño y otras posturas alternativas al trabajar con "materiales vivos". Al referirse a esta instancia formativa expresó que:

El doctorado me ayudó a deconstruir la mirada más tecnócrata con la que fuimos formados, a entender el por qué hago lo que hago y no solo a pensar al material desde la lógica de cómo amplificar sus cualidades, sino pensar el para qué uso los materiales y cómo estamos trabajando ese material (Mené Arcuri, comunicación personal, 24 de noviembre de 2022).

En cuanto a su formación vinculada específicamente al emprendedorismo, Mené Arcuri mencionó su participación en el curso "Desarrollo de Actitudes Emprendedoras", impartido a estudiantes y docentes de grado en la UPSO, casa de estudios en la cual es docente. Este curso, enfocado en el desarrollo del emprendedorismo regional desde una perspectiva de diseño situado, se alinea con la reciente orientación de la UPSO hacia la promoción de un perfil profesional emprendedor. En este sentido, desde el año

2015, dicha universidad ofrece la Tecnicatura Universitaria en Emprendimientos del Diseño, cuyo objetivo es capacitar a sus egresados para colaborar en tareas de creación, gestión o consultoría de proyectos y/o empresas vinculadas al diseño, así como para participar en el diseño, formulación, gestión y/o ejecución de programas, proyectos y actividades en el ámbito del diseño.

¿Diseñar en serie o diseñar en serio?

Respecto a sus creencias y valores en relación al diseño, Mené Arcuri menciona como referentes a Enrique Dussel y sus aportes desde la filosofía del diseño, Rosario Bernatene y su análisis de las cadenas de valor y las relaciones de poder, y Beatriz Galán por su visión social del diseño. Durante la entrevista explicaba que desde Dip se esfuerzan por trascender la mirada individual y buscar referentes en comunidades y cooperativas, en experiencias que promuevan relaciones ganar-ganar. Algunos ejemplos de ello, mencionados por el diseñador, son los desarrollos del grupo de investigación liderado por Pablo Ungaro, cuyo trabajo sobre "Inter-materialidades, Diseño: Cuero y Cerámica en la cultura productiva rioplatense" busca rescatar y reinterpretar aquellas producciones locales que construyen identidad cultural. También cabe destacar los trabajos de Laura Chierche, Sergio Justianovich y Edurne Battista en el INTA-IPAF, y el desarrollo del Chango, un tractor para huerteros y agricultores familiares, liderado por Martín Olavarría desde el INTA. Al respecto, Mené Arcuri manifestaba que:

Desde Dip entendemos que la escala de producción no siempre es sinónimo de un buen producto o de un producto exitoso. Esto está relacionado con los modos en que se enseña el Diseño. (...) Creemos que hay que generar formas más cooperativas de pensar en las cuales, cuando uno trabaja con otro emprendedor, se sienta contento del crecimiento mutuo

Hay un tema con la cuestión de la escala. Nuestra idea no es llenar el país con nuestros productos y llenarnos de plata, sino que se pueda replicar el modelo de producción en distintos lugares y resolver así cuestiones de logística para generar un sistema más eficiente en términos de recursos (comunicación personal, 26 de julio de 2023).

Mené Arcuri identifica también la necesidad de generar nuevas categorías de análisis y valoración de los productos resultantes de los procesos de diseño; en sus palabras, una manera de analizar un producto podría ser conociendo:

Cuántas necesidades resolvió, con qué tecnología, qué impacto ambiental tuvo, etc. (...) Y al mismo tiempo, el desafío está en cómo hacer que estos planteamientos no sean vistos como un ataque a la idea de progreso, y demostrar que pueden lograrse articulaciones valiosas entre el diseño y la tecnología (comunicación personal, 26 de julio de 2023).

Simultáneamente, la visión y misión del emprendimiento se fundamentan en la coherencia entre la trazabilidad de las decisiones de diseño y producción de un producto con su posicionamiento y compromiso con el respeto por los recursos. Mené Arcuri explica que esta coherencia representa un valor intrínseco tanto para los productos que consumen como para aquellos que desean producir, asemejándose a un posicionamiento político e ideológico con relación al consumo y las necesidades que se buscan satisfacer.

En consonancia con esta postura, el emprendimiento se propone, en una visión a mediano plazo, la eliminación del plástico en sus desarrollos. Inicialmente, trabajaban con matrices termoconformadas como soporte para el crecimiento del hongo, pero en la actualidad buscan reconstruir esta materialidad a partir de la impresión 3D. Esta perspectiva está relacionada con las percepciones del mercado que tiene este equipo emprendedor, en el cual se proponen encarar el emprendimiento sin forzar las escalas productivas y los procesos, “buscando que ‘el material mande’ y en tener claro por qué hacemos lo que hacemos, más allá de buscar expandirnos por la expansión misma” (Mené Arcuri, comunicación personal, 26 de julio de 2023).

En el marco de la entrevista, los emprendedores conceptualizan sus productos como objetos semióticos que transmiten una postura y una ideología que desafían las concepciones tradicionales sobre el tiempo, las escalas productivas y la relación con la materia viviente:

No nos interesa tanto la parte económica como sí elegir las problemáticas que queremos resolver. Entendemos que somos un estudio de diseño más experimental que de desarrollos de productos en sí. Y nos podemos

dar ese tiempo y esa libertad porque no dependemos exclusivamente de ese ingreso (Mené Arcuri, comunicación personal, 26 de julio de 2023).

Esta afirmación se relaciona con un aspecto que se abordará en profundidad en apartados posteriores, referido al enfoque que Dip adopta en materia de transferencia tecnológica y consultoría en biofabricación 3D.

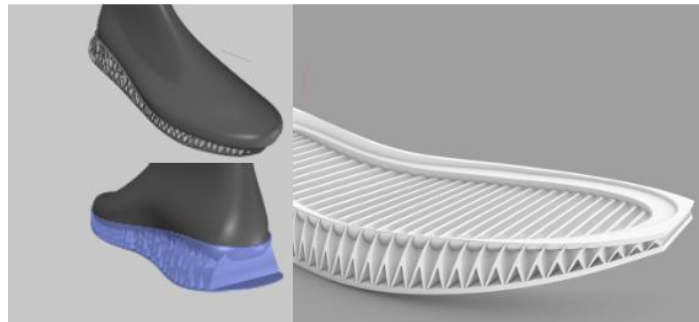
Laboratorio de diseño y trabajo en red

Desde Dip aseguran que: “Hoy en día nos pensamos como facilitadores y promotores del diseño” (Mené Arcuri, comunicación personal, 26 de julio de 2023). El enfoque elegido se enmarca en los principios del trabajo en red, el desarrollo local y la lógica de los sistemas distribuidos. Bajo este paradigma, se busca que los productos diseñados sean fabricados en la proximidad de su lugar de uso (Manzini, 2015).

En cuanto a su propuesta de valor, el emprendimiento se centra en brindar soluciones de diseño industrial y del paisaje por medio de la impresión 3D de biomateriales. Más específicamente, materiales cultivados, en este caso, a partir de micelio de hongos comestibles. Además, entre los servicios prestados se incluyen: soluciones en impresión 3D con biomateriales, modelados 3D de precisión y renders.

Figura 46

Diseño y modelado 3D de suela de zapatilla



Fuente: Dip Estudio

En cuanto al segmento del mercado, Mené Arcuri explicaba:

Tratamos de trabajar para emprendedores, por decisión nuestra. (...) Tuvimos experiencias con empresas grandes, pero fueron negativas en cuanto a la valoración y reconocimiento de nuestro trabajo. En cambio, con los emprendedores surge otro trato y nos gusta acompañar su crecimiento. (...) También es real que los emprendedores te absorben porque esperan que te involucres *full-time* tanto como ellos en sus emprendimientos, y eso a veces no está bueno (comunicación personal, 24 de noviembre de 2022).

Al referirse a los recursos clave que hacen a su modelo de negocios, tienen en claro que: “La tecnología de producción y distribución tienen que estar bien planteadas para no caer en la trampa de emular formas de producción de otros contextos, que cuando se desatiende un aspecto, pierde viabilidad todo el emprendimiento” (Mené Arcuri, comunicación personal, 24 de noviembre de 2022). Y además:

Tratamos de anticiparnos a posibles cuellos de botella o limitaciones en la producción. Para ello, se prioriza la utilización de equipamientos e insumos disponibles en la industria nacional. A modo de ejemplo, las impresoras 3D se adquieren a la empresa [Chimak 3D](#), mientras que las semillas y los sustratos se obtienen en una localidad cercana a Bahía Blanca. Posteriormente, estos elementos son adaptados de acuerdo a

las series y escalas productivas requeridas (Mené Arcuri, comunicación personal, 24 de noviembre de 2022).

La biofabricación a partir de micelios exige una serie de recursos clave y conlleva una estructura de costos específica. Entre los recursos indispensables se encuentran aquellos que permiten acondicionar las condiciones ambientales, tales como temperatura, humedad y luz natural. En consonancia con lo anterior, algunos procesos de la producción requieren estandarización, lo que implica la utilización de equipos específicos. Estos incluyen una trituradora-chipeadora de residuos orgánicos, un deshidratador, impresoras 3D de tipo cartesiano (como Creality Ender FDM o Chimak Walking Maker), accesorios para la impresión de biomateriales Pastabot, una incubadora y un autoclave.

Con esta infraestructura, las actividades clave del emprendimiento están segmentadas de acuerdo al *background* profesional de cada integrante. Mené Arcuri asume las responsabilidades de diseño, gestión y desarrollo del emprendimiento. Esto abarca el diseño de productos, el modelado 3D y la selección de las tecnologías clave. Luis Recabeitia se encarga del ensamblaje tecnológico, la puesta a punto y la programación de impresoras de pasta para tareas experimentales, así como de la configuración y el ensamblaje de incubadoras, impresoras 3D y equipos de CNC. Cecilia se dedica a los proyectos relacionados con el paisaje, aportando sus conocimientos sobre los aspectos técnicos y las condiciones necesarias para el correcto desarrollo de los hongos naturales.

Cuando se examinan las asociaciones clave establecidas desde Dip, vemos que responden a una lógica colaborativa y de trabajo en red con instituciones del ámbito científico- tecnológico:

Cuando uno emprende, no sabe el éxito que va a tener y tiene que entender lo que tiene a su alcance. En nuestro caso contamos con el CONICET, un espacio estratégico que nos permite trabajar en red con otros actores del campo científico. Poco a poco Bahía Blanca fue incorporando tecnologías flexibles y cuenta con recursos relevantes en relación al desarrollo científico que queremos llevar a cabo (Mené Arcuri, comunicación personal, 24 de noviembre de 2022).

En cuanto a los canales de comunicación, distribución y venta, Arcuri (2023) señalaba que la actualización de redes sociales como Facebook e Instagram no reviste un papel central en su estrategia. En contraste, el diseñador destaca la relevancia de la participación en congresos científicos, la publicación de artículos y la participación activa en redes de investigadores en diseño como estrategias de difusión efectivas. Afirma que la exposición de los temas de investigación en estos ámbitos ha generado un flujo de demandas relacionadas con las nuevas materialidades propuestas por Dip.

Como ejemplo ilustrativo, se destaca la participación en la Red Disur, donde Arcuri integra el comité organizador. A través de esta red, se ha logrado establecer contacto con universidades de diversas regiones del país y parte de Latinoamérica. En el año 2022, participaron en la [2° Convención Internacional de Hongos Comestibles y Medicinales](#), organizada por el Centro de Recursos Naturales Renovables de la Zona Semiárida (CERZOS). En el marco de esta experiencia, cabe destacar que CERZOS elaboró una carta de recomendación para el emprendimiento en el marco de la solicitud del crédito correspondiente a los ANR Dinámicos de la Subsecretaría de Industria y Desarrollo Productivo, del Ministerio de Economía de la Nación. Estos canales de comunicación se vinculan estrechamente con las asociaciones clave y el enfoque interdisciplinario propuestos por el estudio. En consonancia con ello, se han establecido interacciones con diversos actores del EEB, incluyendo biólogos, veterinarios, ingenieros químicos y otros profesionales.

Mené Arcuri destaca la creciente adopción de tecnologías flexibles en Bahía Blanca, mencionando como ejemplos el CONICET, la UNS, la UPSO y el área de capacitaciones del INTI, con los cuales el emprendimiento mantiene un contacto permanente. Además, mantiene relaciones colaborativas e intercambio de experiencias con diversos actores del ámbito académico y empresarial. Entre ellos, cabe destacar la colaboración con el laboratorio de biomateriales [Somos Labva](#) (Valdivia, Chile); la diseñadora experimental colombiana situada en Buenos Aires, [Heidi Jalnk](#); la diseñadora industrial argentina radicada en Milán (Italia), [Sofía Duarte Poblete](#); y Ayelén Malgraf del emprendimiento [Fungipor](#). Estas interacciones permiten la difusión y socialización de la información relativa a los desarrollos del emprendimiento.

El todo y la suma de las partes

Hoy por hoy, la estructura del estudio se sostiene por diversas actividades que llevan a cabo sus integrantes de manera individual. Mené Arcuri comentaba que “el emprendimiento no está por encima de nosotros, es decir, si salen trabajos vinculados al diseño o al paisajismo, nos contactan a mí o a Cecilia respectivamente” (comunicación personal, 26 de julio de 2023).

Entre las actividades más significativas del flujo de ingresos, se incluyen los trabajos de paisajismo desarrollados para municipios (Bahía Blanca, Lanús), barrios privados, la diagramación de sistemas de riego y parquizaciones específicas, asesoramiento para plantación de plantas nativas, por nombrar sólo algunas. Estos trabajos son llevados adelante principalmente por Cecilia, pero en ocasiones son firmados con el nombre del estudio.

En este contexto, se observa una interconexión entre el modelo de negocios de Dip y otras actividades personales de los emprendedores. Un ejemplo es el rol de Rodrigo como docente, que constituye su principal fuente de ingresos, si bien no se trata de una actividad directamente relacionada con el estudio.

Finalmente, vemos en el caso de Dip una dinámica de funcionamiento que se asemeja a la noción del diseño como activismo que propone Manzini (2015). Se observa una convergencia entre el interés de Dip por el diseño sustentable y la investigación doctoral de Mené, la cual se enfoca en la búsqueda de una "estética de la sustentabilidad". Esta convergencia se traduce en una propuesta que considera los objetos semióticos como elementos protagónicos en la transición hacia un paradigma de sustentabilidad más amplio.

Conclusiones parciales del caso

En base a lo expuesto, concluimos en que Dip Estudio es una iniciativa emprendedora que refleja un rasgo característico de nuestra época: la deconstrucción (Benasayag, 2017).

En consecuencia, el enfoque singular del diseño que se propone desde el emprendimiento se vio influenciado por la formación doctoral de Mené Arcuri, dado que el enfoque decolonial que imparte el Doctorado en Artes y su anclaje en el ámbito latinoamericano, en apariencia, fue lo que llevó a este emprendedor a cuestionar

algunos de los axiomas constitutivos del discurso del diseño moderno, como la lógica de la producción en serie, la visión tecnócrata y lineal del progreso, la idea del genio creador, el sesgo eurocentrista e, incluso, desamar los imaginarios profesionales que este diseñador había adquirido en su experiencia formativa en Italia.

Es por ello que destacamos el proceso de auto-revisión por parte del diseñador y su propio discurso a la hora de diseñar, pero también de su propia formación académica de grado, lo cual lo llevó a pensar nuevas categorías de análisis de los productos que diseña y la manera de evaluar la eficiencia de sus propios desarrollos.

En este sentido, observamos en Dip Estudio una suerte de intelectualización del emprendimiento, que se refleja en una búsqueda de lo que podríamos llamar una “soberanía proyectual” que, de algún modo, reinterpreta al emprendedorismo y lo pone en diálogo con otras categorías como el activismo cultural y en diseño (Manzini, 2015). También vimos que esa soberanía a la que hacemos referencia, busca integrar críticamente, por un lado, un hacer pragmático y experimental “de laboratorio”, y por otro, un marco teórico que aporta una mirada reflexiva y filosófica sobre por qué y para qué se diseña, que, al mismo tiempo, lo llevó a repensar el doble rol de diseñador-emprendedor.

Si bien advertimos que desde el inicio del proceso emprendedor estuvo presente la visión crítica y una búsqueda de la identidad a partir de la materialidad y su premisa de transicionar hacia la eliminación del plástico en sus producciones, consideramos que este aspecto fue exacerbado por la influencia de la formación doctoral y su rol como docente universitario, que lo llevó a pensar al proceso de diseño como una manera de investigar.

Además, al observar el diálogo establecido entre Dip Estudio y el ámbito científico y las articulaciones logradas, pudimos identificar una contribución relevante de este tipo de emprendimientos dentro del ecosistema, vinculada al hecho de que desde el diseño experimental se puede mostrar un mapeo de posibilidades materiales que estimulan la imaginación y la identificación del valor latente que tienen los desarrollos científicos de la región y su posible traducción a aplicaciones concretas.

En relación a la cultura discursiva de Dip Estudio, vimos que adhieren a una visión abierta, interdisciplinaria y colaborativa, al reconocerse como facilitadores y promotores del diseño que trabajan en red y bajo la lógica de los sistemas distribuidos,

lo cual los lleva a ejercer un diseño situado. En este contexto, los productos desarrollados a base de biomateriales son entendidos como objetos semióticos que portan un mensaje y producen sentido, que hablan del lugar en el cual fueron desarrollados y que cuyo propósito final es lograr una estética regional.

Un aspecto observado que nos interesa destacar es que este interés manifiesto por actuar de manera situada y priorizando la carga semiótica de los objetos diseñados, en la práctica, repercute en la trazabilidad de las decisiones que intervienen en el proceso de diseño: se utilizan semillas oriundas de bosques cercanos a Bahía Blanca y se seleccionan proveedores de insumos y equipamientos exclusivamente locales. En un sentido similar al caso de Las Pulpas, estas decisiones siguen el razonamiento de actuar en busca de una coherencia entre los hábitos que estos emprendedores tienen como consumidores en su vida cotidiana y la manera en que se reflejan en su propio emprendimiento.

Con respecto al proceso de formación académica, se concluye, a partir de la entrevista, que la adquisición de herramientas metodológicas y el conocimiento tecnológico traducido en la factibilidad técnica de las propuestas de diseño son aspectos valorados positivamente por el entrevistado, mientras que como aspectos negativos se consideraron la insuficiencia de herramientas vinculadas a la gestión empresarial, la falta de validación por personas reales de las propuestas de diseño desarrolladas, y la ausencia de modelos de roles que permitan prefigurar posibles modos de insertarse en el mercado laboral (Mené Arcuri, comunicación personal, 26 de julio de 2023).

Al analizar el modelo de negocios, encontramos similitudes con el caso de Oso Estudio, en términos de la multiplicidad de actividades profesionales que se combinan dentro de Dip Estudio y de cada uno de sus integrantes por separado, para mantener un espacio de laboratorio experimental. En este sentido, identificamos que el emprendimiento es asumido como actividad *part-time* en la cual se imprime a los procesos una temporalidad propia de la materia viviente, bajo la premisa de que el material mande y, al mismo tiempo, determine el ritmo de desarrollo del propio emprendimiento. Esto nos lleva a preguntarnos sobre el modo en que esta dedicación parcial al emprendimiento incide en su propia sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Además, en términos comunicacionales, optaron por una estrategia alejada de las redes sociales y, en contraposición, las demandas emergen del intercambio de estos emprendedores con otros actores del ecosistema. En este punto, observamos que las

vinculaciones más significativas se dieron, como ya mencionamos, con el ámbito científico, a través de la participación en congresos, publicaciones, entre otros; con emprendedores locales, por medio de procesos de codiseño y crecimiento mutuo; y con otros diseñadores experimentales, con los cuales se intercambian experiencias y conocimientos con una lógica colaborativa.

Concluimos también que esta tensión permanente y búsqueda de coherencia responde a la idea de que, en el campo del diseño —como en la vida—, las contradicciones pueden negarse, pero es imposible eludirlos (Bonsiepe, 2005).

Caso N° 8: Diseñador de sí mismo: Mariano Briolotti (Fundación Innovamos Argentina)

La primera empresa que debemos diseñar es la propia vida.

(Pallares et al., p. 40)

Emprendimiento como filosofía de vida

Mariano Briolotti se graduó de la FdA-UNLP en 2003 y, aún estudiante, comenzó a participar en concursos y eventos de diseño de mobiliario. Entre sus primeras experiencias, presentó un proyecto desarrollado para la asignatura Taller de Diseño Industrial V en el concurso organizado por [Movelsul](#) (Brasil), donde resultó finalista internacional y viajó al país vecino para presentar su propuesta.

En ese entonces, además de diseñar muebles para [Santorini](#), se dedicó al diseño independiente fundando su propio estudio. De esa época, destacaba el apoyo recibido por los docentes Bernardo Carnevalle y Bernardo Gregoric, de [Ion Diseño Industrial](#). Sin embargo, algunas experiencias negativas con proveedores lo impulsaron a cambiar su enfoque profesional. Al ser consultado por sus percepciones en torno al rol de emprendedor, el entrevistado expresaba lo siguiente:

Ser emprendedor es una forma de vida, o sos así o no sos (...) Emprender tiene mucho que ver con el contexto social, con las expectativas personales y con el espíritu de cada persona, uno tiene que estar decidido a no querer ser empleado (...) el emprendedor es capaz de todo, porque no le importa nada, cuantos más obstáculos enfrenta más fortalecido sale, no se desanima y su combustible es la adversidad.

Y agregaba:

Yo estoy orgulloso de los fracasos que tengo a mis espaldas, por eso los cuento. A mí me parece que es importante el respaldo de alguien cuando estás comenzando, no de manera permanente, pero sí está bueno tener a quién preguntarle para no cometer los mismos errores que cometieron otras personas. Con ese espíritu nació la Fundación Innovamos. También ocurre que muchas veces los emprendimientos son tan

novedosos que el emprendedor no tiene guías para seguir y todo es nuevo (Briolotti, comunicación personal, 11 de noviembre de 2023).

Esta postura es consonante con la opinión expresada en una entrevista para un medio digital de la plataforma Instagram:

Los emprendedores solos no tienen impacto, pero sí los emprendimientos pensados colectivamente (...) la innovación no es solo una buena idea, sino su puesta en práctica, es decir, debe convertirse en una unidad de negocio. Entonces, el impacto que puedan lograr será en tanto y en cuanto puedan o no insertarse en el mercado. De lo contrario, los emprendedores solo serán una comunidad simpática (entrevista a Briolotti, Henrich Designer, 11 de julio de 2021).

En otro pasaje de dicha entrevista, Briolotti planteaba que hay que diferenciar la calidad del emprendedor y del emprendimiento, y que “el emprendedorismo es una actitud que se desarrolla, un ‘hambre de gloria’ que lo define y que no tiene relación con el hecho de ser un buen estudiante o un buen profesional, sino que se trata de interconectar conocimientos diversos que pueden no ser en profundidad” (entrevista a Briolotti, Henrich Designer, 11 de julio de 2021).

Entre sus referentes cercanos, menciona el caso de su compañero de cursada Nicolás García Mayor, quien años más tarde se definiría como un emprendedor social y desarrollaría el [Cmax System](#), un refugio instantáneo para víctimas de catástrofes naturales, cuyo origen había sido su trabajo final del último año de la carrera, y que logró reconocimiento internacional.

El paradigma del diseño de revista

En referencia al proceso de formación académica, y nuestra segunda hipótesis de trabajo, el diseñador oriundo de Junín (PBA) señalaba que: “nos forman de una manera tal que nos permite estar más vigentes que nunca en lo que viene. Sin embargo, creo debemos valernos de un pensamiento creativo y un modelo cognitivo que no esté vinculado sólo al mundo físico” (Briolotti, comunicación personal, 11 de noviembre, 2023). Esta mirada, que expone la formación objeto-centrista impartida en la FdA-UNLP, es condensada por el entrevistado de la siguiente manera:

A nosotros nos formaron sesgados hacia los objetos físicos, y como especialistas en formas, como un campo propio que nos diferenciaba de los ingenieros, por ejemplo (...), el Taller de Diseño era como una especie de "gimnasio tridimensional" (...). A veces nos enseñan a pensar únicamente en el objeto como centro de adulación. Además, toda la bibliografía con la que estudiamos se encargó de ponerle el "nombrecito" y verlo como una obra de arte, y ahí también entra en juego el ego de cada uno. Los libros de diseño parecen la revista *Caras*, y cuando uno quiere pensar en qué diseñar, toma de referencia eso y desatiende los problemas sociales (...). Estamos mal inspirados nosotros (Briolotti, comunicación personal, 11 de noviembre de 2023).

Esta manera en la que Briolotti comentaba cómo se construían los modelos profesionales a seguir, o las necesidades a resolver trabajando como diseñador, también son mencionados al referirse a la figura del emprendedor. En un momento de la entrevista, expresaba:

Soy un emprendedor nato, que acumuló muchas experiencias negativas en la práctica, y eso me generó una resistencia a la adversidad y me preparó para afrontar situaciones difíciles (...) por eso creo que es importante no mostrar sólo los casos de los emprendimientos exitosos sino también los que quedaron en el camino (Briolotti, comunicación personal, 11 de noviembre, 2023).

Esta manera de interpretar los "fracasos" expresada por Briolotti es un factor considerado por los especialistas en el campo del emprendedorismo. Según Erik Stam (2015) (también Stam & Spigel, 2018), incluso los intentos emprendedores fallidos pueden funcionar como plataforma para el desarrollo de nuevos emprendimientos o como catalizadores de nuevas actividades emprendedoras; de ahí su importancia de incluirlos en el análisis de los ecosistemas emprendedores.

Todólogos en contexto

En relación al reconocimiento de la profesión en la ciudad de Junín, Briolotti afirmaba que “es difícil la vida del diseñador en esta zona porque no se conoce la profesión como tal” (comunicación personal, 11 de noviembre de 2023), y sostenía que la intención emprendedora depende del contexto social en el que se desarrollan los diseñadores. Además, explicaba que para él “un emprendedor es una persona capaz de imaginar una oportunidad de negocio aun cuando el contexto no está desarrollado” (comunicación personal, 11 de noviembre de 2023). A raíz de esta temática y haciendo referencia a la formación como diseñador, comentaba durante la entrevista:

Yo egresé en 2002. En ese momento, la tasa de emprendimientos (por necesidad) se disparó bruscamente porque la gente necesitaba trabajar y tuvo que "afinar el lápiz" para ver qué hacer (...). Nosotros [los diseñadores] somos "todólogos" y eso es una habilidad valiosa en el mercado laboral actual. El diseñador tiene que ser, además de un generador de ideas, un articulador de conocimientos. Debe saber escuchar, prestar atención y poner en juego su propia experiencia de desarrollo (Briolotti, comunicación personal, 11 de noviembre de 2023).

Para ejemplificar el modo en que Briolotti asumió su intención emprendedora, narra una experiencia personal previa a estudiar Diseño Industrial. Por ese entonces había iniciado la carrera de Ingeniería Química en la ciudad de Junín, pero al no satisfacer sus expectativas, decidió mudarse a La Plata para cursar la Licenciatura en Química. Luego de un año y medio, se dio cuenta de que no le gustaba. Sin embargo, con los conocimientos que adquirió en ese tiempo, quiso armar una fábrica de jabón líquido y suavizantes para ropa. Había conseguido un inversionista en la ciudad de Berisso, pero el proyecto quedó trunco:

Cuando repaso mi trayectoria y las experiencias que emprendí, siempre aparece la cuestión de "diseñar para vender", porque uno quiere construir su propio camino y trabajar de lo que me gusta (...). He tenido la oportunidad de trabajar en relación de dependencia, pero yo lo veía como una manera de claudicar mi deseo (Briolotti, comunicación personal, 5 de septiembre de 2023).

Además, expresaba una opinión relacionada al modo en que los diseñadores industriales se vinculan con la faceta comercial de la profesión:

Nosotros, los diseñadores, tenemos a favor que no le decimos que no a nada. Pero creo que el gran problema que tenemos es que hacemos cosas que nos gustan tanto que parecieran que no tuvieran un precio (...). No sabemos ponerles precio a las cosas, no tenemos una visión comercial del diseño, y uno tiene miedo de pasarse de la raya (...). Además, hay una competencia desleal porque, por más que uno quiera trabajar profesionalmente, a veces se contratan a estudiantes que lo hacen por \$2,50, porque les sirve como experiencia de inserción laboral (Briolotti, comunicación personal, 5 de septiembre de 2023).

Para concluir este pasaje, Briolotti destacaba que la realización de un curso de posgrado sobre marketing y administración, dictado por el docente José Antonio París (FCE-UNLP), le ayudó a cambiar la perspectiva con respecto al enfoque económico del diseño.

“Saber-hacer”

Briolotti había tenido experiencias emprendedoras en rubros que para él eran desconocidos, por ejemplo, como inversionista asociado en el sector gastronómico o la gerencia de marketing de un shopping en la ciudad de La Plata, por nombrar solo algunos. En esa exploración sintió la necesidad de volver al terreno conocido del “hacer”. Es por ello que en 2013 fundó una empresa constructora para fabricar paradas de colectivos y carapantallas antivandálicos para la ciudad de Pergamino, ciudad con la cual estaba vinculado por su rol de docente en la UNNOBA. Tiempo después, con esa empresa ganó una licitación para la construcción del Cine Teatro Unión Ferroviaria de la misma ciudad, y eso le permitió consolidar la empresa. Simultáneamente a sus primeras incursiones emprendedoras, Briolotti también incursionó en el ámbito docente, alcanzando la categoría V de investigador. Participó activamente en las carreras de Diseño Industrial de la FdA-UNLP y la UNNOBA, y en institutos terciarios públicos y privados de la provincia de Buenos Aires.

En 2016, mientras se desempeñaba como investigador en la UNNOBA, lideró y presentó junto a un equipo de estudiantes un proyecto para los Premios Latinoamérica Verde. Su trabajo obtuvo el puesto 120 entre más de 500 participantes internacionales.

El proyecto, denominado BRICK, buscaba enmarcarse en la generación de emprendimientos productivos a partir de necesidades básicas insatisfechas. Específicamente, BRICK consistía en una pieza inyectada, realizada con el reciclado de las tapas plásticas de botellas. Esta pieza contaba con tres roscas idénticas a la de las tapas originales y tres brazos perforados, por donde ingresan los picos roscados de las botellas para luego poder “atornillarse” a las roscas de un segundo brick. De esta manera, el sistema modular podía conformar un solo módulo con tres botellas o convertirse en un sistema de extensiones infinitas, pudiendo generar módulos aislantes o módulos con carga.

Figura 47

Renders del proyecto BRICK, 2016



Fuente: [IV Jornadas de Jóvenes Investigadores de la UNNOBA](#), 2016

Años más tarde, Briolotti asumió el rol de embajador de los [Premios Verdes](#), iniciativas estratégicamente alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En 2016, mencionó haber retomado su vínculo con la política, reincorporándose al Comité “Hipólito Yrigoyen”, del Partido Radical de la ciudad de Junín. En ese mismo período, surgió la oportunidad de viajar a Ecuador para difundir el proyecto desarrollado en la UNNOBA. El entrevistado mencionó haber obtenido dos subsidios: uno gestionado a través de una diputada de su ciudad y otro otorgado por el gobierno nacional. Comentó que esta experiencia resultó fundamental para tejer redes de contacto con otros emprendedores y diversos actores del ecosistema. Entre ellos destaca el contacto con los creadores de la primera escuela sustentable de Latinoamérica, ubicada en Jaureguiberry (Uruguay), que cuatro años después se replicaría en [Mar Chiquita](#) (provincia de Buenos Aires), y que él visitaría desde su rol como funcionario público.

Tras esa experiencia, y en el marco de la búsqueda de recursos para materializar el proyecto BRICK, Briolotti estableció contacto con miembros del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la provincia de Buenos Aires. El entonces ministro, el

ingeniero y militante radical Jorge Elustondo, mostró interés en el trabajo de Briolotti y lo invitó a formar parte de la gestión. De este modo, Briolotti asumió el cargo de director provincial de Promoción de la Tecnología e Innovación en el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Provincia de Buenos Aires, función que desempeñó entre 2017 y 2019.

En este rol, y privilegiando su enfoque centrado en el Diseño Industrial y la Innovación Social, propuso concursos para emprendedores, diseñadores industriales, desafíos vinculados a la bioeconomía, el desarrollo del software e impresión 3D, entre otros.

Entre las iniciativas destacadas orientadas a estudiantes de diseño industrial y carreras afines de la provincia, mencionaba el concurso [Doble Desafío](#) (2018), organizado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la provincia de Buenos Aires, junto a la empresa Zanella Hnos. Este concurso tenía por objetivo diseñar vehículos innovadores con sistemas de motorización eléctricos. Estaba organizado en dos categorías: a) Inclusión social: incluía el diseño de vehículos dotados de un motor eléctrico que pudieran ser utilizados por personas con capacidades físicas limitadas, y b) Seguridad y vigilancia: destinado a la creación de vehículos eléctricos que pudieran ser utilizados por personas que realizaran tareas de seguridad y vigilancia en grandes espacios. En ambos casos, de manera opcional, se podía presentar una propuesta de app digital integrada al vehículo que mejorara su rendimiento.

En otro orden de cosas, Briolotti manifestaba que durante su gestión corroboró que los emprendedores tienen características psicológicas y actitudinales diferentes a aquellos profesionales que se especializan en un tema específico. Y agregaba que, en esa etapa, estableció una relación directa con la CIC-PBA. En este marco, observó la necesidad de que el diseño desempeñara un rol articulador entre el ámbito científico y el empresarial. En sus propias palabras, "algo que vi trabajando en la gestión pública es que ni los científicos tienen que ser emprendedores, ni los emprendedores tienen que ser científicos" (Briolotti, comunicación personal, 11 de noviembre de 2023).

Fundación Innovamos Argentina

Briolotti se presenta como un claro ejemplo de lo que en la literatura se denomina "reciclaje emprendedor" (Mason & Brown, 2017). Este concepto se refiere a emprendedores experimentados que asumen nuevos roles dentro del EE, brindando apoyo, capacitación y formación a nuevos emprendedores.

Al concluir su gestión en el año 2020, el diseñador creó la Fundación Innovamos, institución que preside y desde la cual se propone contribuir al desarrollo sostenible del país. La fundación busca alcanzar este objetivo mediante la promoción de la innovación tecnológica, social y abierta, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Para ello, la fundación lleva a cabo diversas acciones orientadas a la divulgación, promoción y posicionamiento de temáticas relacionadas con el mundo de la innovación. Estas acciones incluyen charlas, seminarios, capacitaciones, jornadas y otras actividades. Además, la fundación se dedica a la articulación y promoción de proyectos con base tecnológica e innovación social, que abordan problemáticas sociales específicas. Además, se estableció como incubadora virtual reconocida por el Ministerio de Desarrollo Productivo, la número 527 del país.

Figura 48

Briolotti, como expositor del evento Ruta Nacional del Conocimiento, organizado por la Agencia de Innovación, Ciencia y Tecnología de la provincia de Mendoza, mayo, 2023



Fuente: [Diario La Verdad](#), Mendoza, 7 de mayo de 2023

Briolotti comentaba que la Fundación Innovamos Argentina nace de su deseo de poner en valor la agenda de programas y red de contactos que había generado durante su gestión pública, y que le daba la posibilidad de aportar al ecosistema desde el apoyo

a emprendedores. Desde un comienzo, firmaron acuerdos de colaboración con las fundaciones Solís, Tecnológica del Plata y Metropolitana, así como también generaron convenios de asistencia técnica con FeCooSer, con el Comité UCR del distrito de Leandro Alem, y también con el Club Social de Innovación de Pergamino. La fundación actualmente se sostiene a partir de la prestación de servicios vinculados al diseño de software, la industria digital y el diseño de aplicaciones para el sector privado.

Adicionalmente, Briolotti es promotor oficial del biogás en Argentina (Ministerio de Comercio de la República Popular China/Instituto de Investigación de Biogás del Ministerio de Agricultura y Asuntos Rurales, 2019); actualmente se encuentra finalizando su Especialización en Gestión de la Vinculación y la Innovación Tecnológica (UNNOBA), y es consultado para el desarrollo de planes de desarrollo estratégico desde distintos municipios de la región. Además, es docente de la materia Energías Renovables y de Emprendimientos Productivos y Desarrollo Local en la Escuela Técnica Nº 1 de Junín.

Entre sus temas de interés, destacaba la economía del conocimiento, la innovación, la sustentabilidad, la industria 4.0 y empleos del siglo XXI, temas sobre los cuales además es disertante en distintos eventos de divulgación.

Figura 49

Briolotti como expositor del evento Bragado y la Economía del Conocimiento, agosto, 2022



Fuente: Mariano Briolotti

El diseño y la función pública

En 2023, Briolotti se postuló como precandidato a intendente por la UCR Junín. Propuso introducir enfoques vinculados a la innovación social, destacando la importancia de fomentar los sistemas distribuidos. Enfatizó la necesidad de concretar proyectos con productores locales basados en el concepto de "kilómetro cero", que implica la comercialización de alimentos, elaborados o no, en el mismo lugar donde se obtienen o generan. Esto favorece el valor agregado y fomenta la producción local.

Este caso de estudio ejemplifica un fenómeno que ha ido adquiriendo relevancia: la participación de diseñadores industriales en diferentes ámbitos del ecosistema. Con relación a esto, Ramírez (2018) caracteriza al ecosistema de diseño argentino de la siguiente manera:

Los diseñadores cumplen un rol fundamental en la difusión de las virtudes del diseño y en el nivel y tipo de integración que esta disciplina pueda lograr en el medio productivo. El tipo de actividades que los ocupan en cada territorio se encuentra asociado a las características productivas de la región y al posicionamiento del diseño en ese ecosistema. El máximo potencial es logrado cuando los diseñadores se entrelazan con sus comunidades, comprenden sus necesidades y ofrecen soluciones que puedan adaptarse a las particularidades del lugar. En este contexto emergen múltiples estrategias. En diferentes puntos del país encontramos profesionales que se vinculan de variadas maneras con el medio productivo, más allá de la clásica prestación de servicios de diseño: son articuladores en cámaras empresarias y centros tecnológicos, en unidades de extensión en las universidades, se agrupan en asociaciones, se suman a entidades industriales, asumen roles en la función pública, conforman empresas de diseño, se configuran como consultores o se transforman en industriales (p. 29).

Dentro de este amplio abanico de actividades, nos interesa reunir algunos testimonios de diseñadores que, específicamente, desempeñan funciones públicas dentro del ecosistema bonaerense. Tal es el caso de Federico Agüero (FADU-UBA, 2011), subsecretario de Ciencia, Tecnología e Innovación de la provincia de Buenos Aires, quien afirma que su formación como diseñador industrial ha influido positivamente en su rol político:

En el ejercicio de la función pública, al establecer un nuevo programa, una nueva acción o una nueva política pública, se lleva a cabo un proceso de diseño. Este proceso implica estructurar demandas, organizar recursos y buscar soluciones a necesidades más generales, ya sean productivas, ambientales, sociales o de salud. A diferencia del diseño enfocado en un usuario específico, estas iniciativas no se dirigen a un individuo en particular, sino a una masa de gente más amplia (Agüero, 2020).

La diseñadora industrial Denisse Roskel (FdA-UNLP, 2011), por su parte, es directora de coordinación con el Sistema Científico Tecnológico de la provincia de Buenos Aires, en el Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica, y trabaja de manera articulada con Agüero.

Otro caso, correspondiente a la provincia de Tierra del Fuego, es el de Lorena Wozniak (FdA-UNLP, 2013), quien formó parte de las entrevistas complementarias de esta investigación. Actualmente es subsecretaria de Economía Popular Zona Centro. En la entrevista realizada, hacía referencia a la posibilidad que ofrecen las herramientas adquiridas como diseñadora para ser extrapoladas en la vida cotidiana.

Otro ejemplo del cruce entre diseño y política lo conforma el diseñador industrial Víctor Altare (FdA-UNLP, 2002), actual secretario de gobierno de la municipalidad de 9 de Julio, cuya participación fue mencionada en el segundo caso de estudio (Cross Molinos).

Matías Vilche Ferrayoli (FdA-UNLP, 2000) se desempeña como director de Arte Público, perteneciente a la secretaria de Cultura y Educación de la municipalidad de Berazategui. Al ser entrevistado para esta investigación, este profesional expresaba que al comienzo lo contrataron con la finalidad de que llevara adelante tareas de carácter técnico, desde una mirada más tradicional y objetual del diseño. Por ese entonces, diseñó paradas de colectivos, composteras para escuelas, equipamientos para exposiciones, entre otras cosas. Luego, asumió un rol político, más relacionado a la gestión de proyectos y con una visión del diseñador como nexo. En sus palabras:

Cuando asumí la dirección, comencé con un rol más político, pero no en el sentido de la militancia, sino por el hecho de que tengo que buscar maneras para que las cosas pasen y los pedidos se concreten en tiempo

y forma (...) tengo que armar equipos interdisciplinarios (artistas plásticos, arquitectos, ingenieros, sociólogos), alinear los intereses de los participantes de los proyectos (profesionales, funcionarios, cooperativistas, etc.), ponerlos de acuerdo, asignar recursos, pensar colaboraciones con las otras áreas de la secretaria, y fundamentalmente, planificar, implementar y controlar que se haya hecho bien (Vilche Ferrayoli, comunicación personal, 6 de septiembre de 2023).

En el caso de Briolotti, durante la entrevista mencionó que en su época de estudiante, el discurso predominante en las clases de Taller de Diseño se basaba en la afirmación de que, si bien un profesional de la ingeniería podía poseer amplios conocimientos técnicos, había un aspecto en el que los diseñadores industriales no podían ceder: el "manejo de la forma". Al ampliar esta idea, Briolotti planteaba que

los diseñadores, además de manejar la forma, debemos saber manejar las formas. Es decir, no solo lo tridimensional, sino las maneras de vincularnos dentro de equipos interdisciplinarios para desarrollar mecanismos cognitivos que nos permitan articular el conocimiento (...) Tenemos que enmarcar al diseño dentro del campo de la economía del conocimiento porque somos especialistas en diseñar lo que aún no existe y estamos a cargo de pensar e imaginar lo que viene (comunicación personal, 5 de septiembre de 2023).

A partir de estas perspectivas recuperadas, se hace evidente el potencial del diseño para ocupar estos espacios. Sin embargo, surge una invitación a reflexionar sobre cómo la incertidumbre inherente al desarrollo de un nuevo proyecto parece ser abordada sin mayores dificultades por los diseñadores en el ámbito objetual y técnico, mientras que, paradójicamente, se convierte en un desafío cuando se trata de un emprendimiento propio.

Esto deja entrever un rasgo característico de la disciplina, y es que el diseñador "recurre a la experiencia propia para darse seguridad en cada instancia de vacío. Cada proyecto de innovación es hacer lo que nunca hizo, pero como ya hizo cosas que no sabía, adquiere seguridad de que va a poder recorrer ese camino" (Cervini, en D'Amico, 2021, p. 14).

Conclusiones parciales del caso

El proceso emprendedor de Briolotti evidencia la laxitud profesional que tienen los diseñadores industriales para desarrollarse en diferentes ámbitos del ecosistema, incluso en la función pública. Este argumento fue verificado también con los testimonios de otros diseñadores con trayectorias similares dentro del ecosistema.

Tal como se expuso, la vocación emprendedora de Briolotti estuvo presente desde su temprana vida profesional, y al hacer una valoración de su propio recorrido, se reconocieron experiencias fallidas, pero que, en perspectiva, fueron vistas como constitutivas de una trayectoria más amplia y una elección de vida vinculada a su deseo de “no ser empleado” (Briolotti, comunicación personal, 5 de septiembre de 2023).

Briolotti también manifestó algunas experiencias de vinculación negativa con la industria como otro de los motivos por los cuales decidió emprender por su cuenta. Tal como vimos, este aspecto fue recurrente entre los entrevistados, y será retomado en las conclusiones finales de esta investigación.

De lo anterior se desprende que, si bien Briolotti tiene una postura del emprendedorismo como un fenómeno actitudinal y orientado a los negocios, vimos que también es visto como un modo de ocupación laboral, conceptualizado en términos evolutivos, bajo la premisa de que su desarrollo natural consiste en la transición hacia una escala productiva más grande, resultando en la constitución de una empresa. Esta visión fue predominante en los entrevistados graduados con anterioridad y que, al mismo tiempo, son próximos en términos generacionales.

Además, fue recurrente la referencia al hecho de emprender como una iniciativa individual de los diseñadores que implica necesariamente la puesta en marcha de un proyecto con recursos propios del emprendedor. De este modo, parecen menos frecuentes los planteos que conciben esta práctica como un hecho colectivo y que puede tener lugar dentro de una organización o, incluso, de un organismo estatal.¹⁵

En términos metodológicos, al intentar caracterizar el modelo de negocios de Briolotti, las fronteras entre los niveles de análisis (emprendedor-emprendimiento) parecen diluirse, al igual que las delimitaciones entre el diseño entendido como una profesión y/o como una actividad vinculada a la gestión de los deseos personales y la

¹⁵ Para este tema sugerimos la lectura de Mazzucato (2014).

propia vida. En efecto, podría situarse a este diseñador bajo el concepto de “emprendedor de sí mismo”.

Bajo esa lógica, verificamos que las estrategias aplicadas por Briolotti para el desarrollo de su actividad profesional se basaron en la puesta en valor de su capital simbólico y social adquirido durante su etapa como funcionario.

Con relación al doble rol y el choque cultural, se observó una actitud integrativa y optimista de ambas facetas, argumentando que, si bien a los diseñadores les cuesta el lado comercial, siempre tuvo claro que hay que “diseñar para vender” y que se autopercibe como un “emprendedor nato”. Al mismo tiempo, se reconoció en su relato una retórica del emprendedorismo que promueve una visión heroica de la figura del emprendedor y su deseo de trascendencia, posturas que en la actualidad forman parte de los discursos dominantes en torno al tema.

Es interesante destacar también que, en base a la observación que Briolotti manifestó sobre la desarticulación percibida dentro del ámbito científico de la provincia con el ámbito emprendedor durante su experiencia como funcionario público, este es un aspecto que puede vincularse con los casos de Mené Arcuri y Carolina Panzone. Tal como hemos descripto, el proceso de diseño concebido como una manera de investigar, ayuda a crear representaciones sobre las posibilidades que puede ofrecer un material o un proceso y sus aplicaciones potenciales dentro del ámbito productivo y social. En consecuencia, al advertir sobre estos aspectos, entendemos, que se puede colaborar en el diseño e implementación de iniciativas institucionales que contemplen las particularidades del diseño industrial y sus formas de investigación.

En un sentido similar y como aspecto emergente, Briolotti también puso de manifiesto el hecho de que el emprendedorismo no tiene una relación directa con ser un buen estudiante o un buen profesional, sino que se trata de interconectar conocimientos diversos que pueden ser más generales.

Con relación al párrafo anterior, y en lo referido al eje de la formación académica en la FdA-UNLP, percibimos una valoración positiva por parte de Briolotti del perfil generalista que le otorga al diseñador el mote de “todólogo”. En contrapartida, el entrevistado cuestionó la visión de la enseñanza centrada en el objeto, la promoción de la figura ególatra del “diseñador de revista” y el ejercicio proyectual como un “gimnasio tridimensional”, en el que solo se entrena la forma y se desatienden otros aspectos

centrales de los proyectos. Además, el entrevistado concluyó con la idea de que este enfoque pedagógico le obturó la mirada, al momento de insertarse profesionalmente, sobre otro tipo de problemáticas con perspectiva social que podía resolver.

Con respecto a la cultura discursiva, entendemos que la visión estratégica de Briolotti para impulsar iniciativas emprendedoras implica gestionar una serie de capacidades autoorganizadas entre las que observamos: la autopromoción y autoconfianza, la capacidad para poner en valor su acervo de capital social, la habilidad para hacerse de recursos y la capacidad para poner en marcha proyectos vinculados a sus temas de interés, como los ya mencionados economía del conocimiento, la innovación, la sustentabilidad, la industria 4.0 y los empleos del siglo XXI. Complementariamente, vimos que las actividades profesionales de Briolotti también incluyen la docencia en el ámbito secundario, la divulgación y promoción de los temas de interés mencionados anteriormente, y en su participación dentro del ecosistema colabora con la puesta en agenda de temáticas abordadas desde el diseño.

A nivel ecosistema, este caso ejemplifica el funcionamiento del llamado reciclaje emprendedor ya desarrollado anteriormente. Entre las contribuciones que destacamos de este rol, podemos nombrar la promoción de valores y saberes vinculados al diseño industrial con una perspectiva sustentable en un contexto de la provincia (Junín) en el cual, tal como afirmó Briolotti, aún hay un alto grado de desconocimiento sobre el alcance de la profesión y sus virtudes.

Además, en su rol como promotor, divulgador, consultor, y funcionario público, Briolotti pudo sensibilizar a gran parte de la población en temas vinculados al diseño y la sustentabilidad, y transferir conocimientos que pueden plasmarse en el diseño de políticas públicas, capacitaciones, y otro tipo de actividades que impactan positivamente en la comunidad.

Parte 3. Conclusiones

Capítulo 6. Conclusiones finales

Esta investigación, basada en el estudio de casos, no ha buscado ser exhaustiva, pero intentó exponer la complejidad de los asuntos abordados con una aproximación en profundidad basada en relatos y documentos, entre otros. En efecto, entendemos que, si bien nuestro foco estuvo puesto en el análisis de casos de egresados de la FdA-UNLP, los temas aquí tratados son transversales a la práctica del diseño en un nivel más general y aspiramos a que sean de utilidad para otras casas de estudio y organizaciones vinculadas al ámbito productivo de la provincia de Buenos Aires. A continuación, presentaremos las conclusiones alcanzadas, organizadas de acuerdo a los tres niveles de análisis propuestos en esta tesis.

Diseñador emprendedor

En relación al diseñador industrial emprendedor, el abordaje de los casos y las entrevistas complementarias evidenciaron el amplio repertorio temático en el cual se encuentran trabajando los diseñadores egresados de la FdA-UNLP, variando tanto en los sectores productivos en los que se desempeñan, como en la cultura discursiva que impregna su práctica. Además de los ocho casos analizados, las entrevistas complementarias nos permitieron acercarnos, a su vez, a otros diseñadores que se encuentran trabajando en temas muy diferentes; entre ellos, encontramos el desarrollo de implantes dentales con la utilización de nanotecnología, diseño y fabricación de guitarras eléctricas impresas en 3D, diseño de calzado, prestación de servicios, función pública dentro de organismos estatales, la industria del rotomoldeo plástico, diseño y fabricación de biomodelos para cirugías de alta complejidad y la investigación en biomateriales, por citar sólo algunos.

En el análisis sobre el doble rol, hallamos acuerdo entre los entrevistados sobre su adscripción identitaria, al reconocerse como “diseñadores” y no necesariamente como “emprendedores” o “empresarios”. Observamos así que el ser emprendedor podría pensarse como un rasgo inherente a la cultura propia del diseño y no necesariamente como una condición excepcional. Además, el “ser diseñador” pareciera ser percibido por los entrevistados como una manera de ver y encarar la vida, sustentada en la autoconfianza que genera la aplicación de las metodologías del diseño

para el desarrollo integral de la vida personal y la resolución sistemática de problemas en diversos ámbitos.

En esta misma línea argumentativa, y con relación a nuestra primera hipótesis, confirmamos que el trabajo autoorganizado se asume como un espacio en el que el bagaje individual y la práctica del diseño se articulan positivamente, pero de manera distinta al llamado diseño de autor. A diferencia de ese paradigma de “diseñador de revista” que, como mencionaron nuestros entrevistados, resultaba más frecuente hace algunas décadas, el diseñador emprendedor no se trata de la externalización ególatra de la personalidad o el sentido estético del diseñador, sino de cómo éste asume una responsabilidad social-profesional y pone las herramientas del diseño al servicio de que adquiera una dimensión política que impacta en su cotidianeidad y lo trasciende. De esta manera, vemos, en algunos de los casos, una intención de hacer visibles los procedimientos que subyacen a su práctica, como así también el establecimiento de redes de habilidades con otros actores, las cuales están mediadas por intereses comunes, valores compartidos y un accionar reflexivo que interpela su proyecto de vida individual y colectivo, fuertemente enraizados en sus lugares de vida.

En el marco teórico se describieron algunos de los aspectos que establecen tensiones entre las culturas del diseño y el emprendedorismo (ver apartado “La cultura del emprendedorismo”). Entre los aspectos emergentes vinculados a este tema, hallamos que la relación con la incertidumbre presentó una situación paradójica. Si bien los diseñadores emprendedores se reconocen capaces y provistos de las herramientas metodológicas y las habilidades necesarias para abordar situaciones problemáticas, tanto del ámbito laboral como personal, estos profesionales reconocen dificultades para extrapolar esa lógica de pensamiento a la dimensión económica-comercial de sus emprendimientos.

En tal sentido, al interpretar los aspectos que potencian o inhiben el “choque cultural” entre el ámbito del diseño y el emprendedor, la investigación arrojó que las dificultades del doble rol tienen una raigambre cultural asociada, en parte, a ciertos prejuicios y representaciones parciales sobre lo que implica ser emprendedor o empresario en Argentina, predominando en el imaginario referentes provenientes de países centrales con economías más desarrolladas. Además, es interesante resaltar que, si bien encontramos que los entrevistados asumen la necesidad invariable de integrar la viabilidad económica de sus iniciativas y alcanzar el triple impacto, en algunos

casos, las tareas vinculadas a la gestión estratégica y la planificación comercial del emprendimiento son vistas como ajenas a la acción de “diseñar”.

Esto nos lleva a la constatación de nuestra primera hipótesis de trabajo, ya que pareciera que, al emprender, los sujetos se vuelven empresarios de sí mismos, pero también diseñadores de sí mismos, al aplicar las herramientas del diseño para configurar sus vidas, en función de alcanzar una coherencia integral que afecta transversalmente a las diversas dimensiones de su subjetividad. En consecuencia, movilizados por el objetivo de identificar los aspectos culturales y los discursos subyacentes en las prácticas emprendedoras, con el avance de la investigación identificamos la necesidad de integrar ambos conceptos, lo que devino en la noción de cultura discursiva. Así, el abordaje de emprendimientos surgidos dentro del periodo establecido (2009-2019), cuyos impulsores son egresados de distintos momentos históricos, fue esclarecedor para observar la transformación de los imaginarios y las expectativas que tenían los egresados con respecto al desempeño profesional en cada momento y para reconocer los relatos, hábitos y representaciones profesionales que informaron los distintos modos de afrontarlo.

En base a esto, pudimos identificar un desplazamiento gradual de la cultura discursiva de los egresados que da cuenta de la influencia de dichas transformaciones contextuales, y el lugar que ocupa en la actualidad el emprendedorismo en el mundo del trabajo y los modos de vida. En este proceso de transformación detectamos:

- Un desplazamiento del foco desde la función pragmática de los productos hacia el desarrollo de la capacidad relatora de los objetos y el desarrollo narrativo del emprendimiento.
- Una búsqueda intencionada de los diseñadores de lo que podríamos denominar una “soberanía proyectual”: a través de pensar el diseño como un vehículo para lograr autonomía y autodeterminación, tanto como diseñadores industriales, como en el rol de consumidores conscientes e incluso como ciudadanos.
- La participación de los diseñadores en varias conversaciones en simultáneo, dando lugar a una articulación de actividades en las cuales el diseño se ejerce por múltiples canales expresivos con distintos grados de significación y como forma de vida.

- En algunos casos, la ralentización de los procesos de diseño y producción, y una mayor proximidad con las comunidades de usuarios, lo que conlleva a un replanteo de las escalas productivas y la producción responsable (Correa, 2021).
- El desarrollo de una nueva conciencia proyectual, con un mayor anclaje en el ecosistema y la relación con el medioambiente, cuyo énfasis está puesto en lograr coherencia entre las prácticas, los productos y el enfoque singular del emprendimiento.
- Un mayor grado de cuestionamiento del paradigma moderno del diseño, y una autorevisión del propio proceso de formación académica como proceso de deconstrucción profesional. Este hecho parece exacerbarse en aquellos diseñadores involucrados en procesos de formación de posgrado y/o desarrollo de actividades científicas en los que la dimensión reflexiva se nutre de nuevas lecturas y experiencias.
- Se observa un mayor nivel de cuestionamiento del mercado, como una realidad dada y unívoca, la cual se busca transformar y se proponen otras formas de pensar “lo empresarial”.

Como corolario de este eje, encontramos que el desplazamiento de la cultura discursiva mencionado anteriormente, refleja una suerte de reducción de la tolerancia de los diseñadores con respecto a las contradicciones internas (éticas, profesionales y filosóficas) que implica la práctica del diseño en el contexto del mercado. Del mismo modo, entendemos que, a pesar de la diversidad de casos estudiados, encontramos que la madurez que logró el diseño en la actualidad en términos de la adquisición de una visión sistémica y un mayor conocimiento sobre su impacto, por parte de los propios diseñadores, lleva aparejado un mayor cuestionamiento sobre su modo de interactuar con el contexto, no como un estado de situación dado, sino como un territorio transformable en el cual no basta solo aprender y adaptarse. En base a esto, podemos dejar planteado el interrogante acerca de si los diseñadores emprenden porque no pueden adaptarse e ingresar a las industrias existentes, o bien porque eligen no reproducir automáticamente la lógica que éstas proponen.

En lo referido a la formación académica recibida, en términos generales, identificamos un perfil generalista que promueve una mirada crítica y fomenta la llamada “función social” del diseño. Esto deviene en profesionales dispuestos a cuestionar el funcionamiento del mercado tal y como está dado y, a su vez, con una mirada amplia en relación a su alcance profesional. También genera, por lo que hemos comprobado, dificultades a la hora de insertarse en el mercado laboral, y en algunos casos, de

reconocerse como diseñadores cuando las tareas desarrolladas en la práctica profesional, se alejan de aquellas representaciones incorporadas durante la etapa formativa.

En sintonía con la segunda hipótesis de trabajo referida al modo en que la formación adquirida se relaciona con el desarrollo de la intención emprendedora, se concluyó que es fallida nuestra presunción acerca del sesgo objeto-centrista como un factor que la desalienta. En consecuencia, identificamos que, si bien el desarrollo de la intención emprendedora es multidimensional y puede ser abordado de diferentes modos por los diseñadores, hay otros elementos de la cultura del diseño de la FdA-UNLP que a nuestro entender se traducen en el “miedo al hacer” mencionado por gran parte de los entrevistados. Entre los que podríamos llamar agentes inhibidores de esta intención fueron mencionados por los diseñadores: la promoción de la excelencia como aspecto inalcanzable durante el desarrollo de los proyectos; el acaparamiento de todas las tareas dentro del proceso de diseño y su dificultad para delegar funciones; la manera en que se estructuran los escenarios proyectuales sin integrar las complejidades y variables que implica diseñar en contextos cambiantes y diseñar para la vida; la falta de validación de los proyectos desarrollados, lo cual transmite la percepción de una experiencia incompleta.

En otro orden de cosas, los entrevistados coinciden de manera unánime en la adquisición de una metodología proyectual extrapolable a diversas situaciones del ámbito profesional y personal. En contraposición, encontramos consenso en torno a la percepción de insuficiencia sobre los contenidos adquiridos relacionados a la gestión del diseño. Además, encontramos posturas convergentes sobre la falta de modelos de roles profesionales (independientemente de casos de emprendedores en diseño), y sobre la complejidad que reviste construir la identidad profesional en una disciplina que cada vez se vuelve más omnipresente y diversa. De esto concluimos que el diseño actual puede pensarse como un campo polifónico caracterizado por su diversidad de voces. Estas voces, que coexisten y enriquecen la profesión, al mismo tiempo pueden generar ruido en el proceso de construcción del *yo diseñador*. En efecto, como hemos visto a lo largo de esta investigación, diseñar(se) es un camino de autoconocimiento, de búsqueda permanente de una voz propia y de un modo de problematizar situaciones de manera singular.

Con relación a las representaciones e imaginarios presentes durante la carrera, hemos verificado que se construyen representaciones distorsionadas y prejuiciosas

sobre la figura del diseñador, del empresario, e incluso de ser emprendedor. Si bien estas fueron variables a lo largo del tiempo, este aspecto se enfatizó al referirnos al ámbito de las PyME y la aparente inferioridad en términos de status, en comparación con volverse emprendedor. Entendemos que, dado el clima de época en relación al emprendedorismo, este tema representa un aspecto de la cultura del diseño de la FdA-UNLP que debe ser atendido desde la formación académica, y que nos exige, como comunidad disciplinar, fortalecer el discurso de diseño propio.

Resulta interesante destacar también que el emprendimiento es asumido como una “segunda carrera” y es percibido por los diseñadores como un proceso de formación continuo, que va en dirección del autoconocimiento y la autotransformación de quienes lo llevan adelante, con afectación mutua entre el emprendimiento y el proyecto de vida personal. De este modo, los emprendimientos parecen formar parte de una segunda etapa de formación profesional, en la cual se hacen presentes intentos fallidos, proyectos inconclusos, experiencias de aprendizaje que sirven para catalizar otras iniciativas ulteriores. En efecto, advertimos la importancia metodológica de analizar el proceso emprendedor en diseño en términos de trayectorias temporales prolongadas, multidimensionales e iterativas.

Al indagar sobre el modo en que los diseñadores abordaron la función sistémica de los objetos, vimos que se da una doble lectura a la hora de diseñar. Por un lado, en base a la observación del contexto, y por otro, con la mirada introspectiva puesta en la esfera subjetiva del emprendedor. Sin ánimo de clausurar este análisis, podemos abrir nuevos cuestionamientos, ya que, si tal como vimos, el diseño es visto como una disciplina aplicable a todo tipo de situaciones, resulta necesario reflexionar sobre cómo repercute el andamiaje discursivo de la disciplina en la subjetividad del diseñador industrial y cómo articula esa habilidad en el diseño de su propia vida.

En este aspecto, vemos que la implicancia subjetiva de asumir el rol emprendedor, es decir la forma en que los individuos se involucran y se posicionan con respecto a sus propias experiencias, pensamientos, emociones y acciones durante el proceso emprendedor, es un aspecto que solo puede aprenderse en la práctica. Detectamos también la necesidad manifiesta de los diseñadores de “tomar distancia” de los procesos de diseño, pero asimismo de sus propios emprendimientos para alcanzar un grado mayor de objetividad. En ese sentido, consideramos pertinentes las observaciones expresadas por nuestros informantes clave sobre la necesidad de fomentar una mirada interdisciplinaria del diseño, también entre los propios diseñadores.

Dada la manera en que está estructurada la Facultad de Artes, y el modo en que conviven las distintas orientaciones de esta disciplina allí, consideramos que es un factor que facilita estos posibles intercambios.

También dentro del ámbito de la FdA-UNLP observamos que, dada su escala en términos de infraestructura y volumen de estudiantes, se propician relaciones interpersonales entre los docentes y alumnos que, como quedó demostrado, cumplieron un rol relevante en la conformación de las iniciativas emprendedoras y los distintos procesos emprendedores. En este intercambio, encontramos la facilitación de recursos, la transferencia de conocimientos e información del ámbito productivo, la intermediación entre los estudiantes y diversas oportunidades laborales, y el establecimiento de nexos con empresas ya establecidas, por citar solo algunos de los ejemplos. En contrapartida, vale destacar que estas vinculaciones se dieron informalmente y movilizadas por voluntades individuales, y los egresados, aún en la actualidad, no cuentan con ninguna institución interna de apoyo dentro del marco de la FdA-UNLP para capacitarse en temas vinculados al emprendedorismo o desarrollar sus iniciativas. Como quedó demostrado, estos diseñadores acudieron a otras unidades académicas (FCE) o instituciones externas que cumplieron este rol.

Como posible lectura prospectiva de este último punto, reconocemos la necesidad de generar un espacio dentro del ámbito de la FdA-UNLP para acompañar estas iniciativas y propiciar una mirada sectorizada que dé respuestas y acompañe las demandas que logramos identificar, sobre las especificidades que implica emprender siendo diseñador industrial en la provincia de Buenos Aires.

Con relación a los objetivos generales de esta tesis, al reconstruir los procesos emprendedores no encontramos una coincidencia taxativa sobre las motivaciones que llevaron a estos profesionales a emprender. Advertimos nuevamente que estos procesos deben considerarse en el marco de una trayectoria profesional más extensa y diversa, en la cual emergen las condiciones contextuales y personales que propiciaron el surgimiento de las oportunidades emprendedoras. Entre ellas pudimos identificar: experiencias de vinculación con empresas (en muchos casos negativas), el emprendedorismo como forma de vida y de pertenecer a un grupo social, la adopción y continuación de un oficio adquirido, el aprovechamiento de una situación económica favorable, la articulación con empresas existentes, como una decisión familiar, por citar solo algunas.

Asimismo, es importante mencionar que el deseo de emprender se vio asociado en muchos casos a formar parte de una comunidad emprendedora local como fenómeno de época y como espacio de expresión de un posicionamiento propio desde el diseño. Este aspecto se hizo notable en la preferencia manifestada por gran parte de los entrevistados de trabajar dentro de la comunidad emprendedora como una forma de coevolución, que, al mismo tiempo, es percibida como un valor intrínseco por los consumidores.

A modo de cierre del primer nivel de análisis, consideramos que el emprendedorismo puede servirnos a los diseñadores como una referencia concreta acerca de la manera en que pueden desarrollarse estrategias discursivas para difundir el alcance profesional, generar sentido de pertenencia dentro de la comunidad del diseño y, en definitiva, para empoderar a los propios diseñadores sobre aquello de lo que son capaces de hacer sin tener que acudir a la identificación emprendedora. Quizás, más allá de la cuestión semántica, lo que (aún) sigue siendo necesario, a pesar de sonar como una muletilla enquistada en el discurso de diseño, es divulgar el impacto transformador que esta disciplina puede generar al entramarse con las PyME.

Emprendimiento basado en diseño

En relación al segundo nivel de análisis, verificamos que estas iniciativas responden a la lógica de la Teoría Efectual, con la configuración de la oportunidad a partir de la evaluación y puesta en valor de recursos pertenecientes a la red vincular próxima de los diseñadores.

En lo referido a los modelos de negocios, logramos identificar dos tipologías generales de emprendedores de diseño dentro del EEB: la primera, plantea el enfoque del diseño como oficio expandido, mientras que la segunda se desprende de las similitudes entre el diseñador emprendedor y los influencers digitales, lo que derivó en el neologismo 'di-nfluencers'.

Es interesante hacer notar que, en todos los casos analizados, los entrevistados afirmaron no haber delineado explícitamente un modelo de negocios premeditado del emprendimiento. En contrapartida, al caracterizar los modelos de negocio analizados utilizando el modelo CANVAS, observamos que la dimensión cultural del emprendimiento (misión, visión, valores y aspectos relacionados a la comunicación), sí cobra especial relevancia a la hora de configurar el emprendimiento, definiéndose así

una suerte de lugar de enunciación y posicionamiento filosófico sobre aquello que se hace y cómo se hace.

En este sentido, detectamos que existe una autoconciencia de los diseñadores sobre las debilidades que impiden el crecimiento o la proyección de los emprendimientos, pero sin representar un problema urgente a resolver. En otras palabras, vemos que estos profesionales son conscientes de las limitaciones y los cuellos de botella de sus propios emprendimientos, pero esto no afecta de manera significativa su proyección a futuro. Esta estrategia podría reflejar una actitud de flexibilidad y expectativa por parte de algunos de los diseñadores, vinculada al hecho de mostrarse disponibles para potenciales proyectos, asumidos como nuevos “desafíos”, como si, de algún modo, esa incertidumbre o falta de planificación consciente, habilitara esa multiplicidad de experiencias de diseño en las cuales desplegar sus propias narrativas.

Además, podría pensarse que la relación con la incertidumbre que desarrollan los diseñadores en su etapa de formación profesional, habilita a la lógica del “vamos viendo” expresada por Becerra en su entrevista, como una situación controlable mediante las herramientas propias del diseño, y también como una manera de mantenerse vinculados al hacer, evitar la despersonalización del proyecto y controlar de primera mano los procesos productivos y los parámetros de calidad definidos puertas adentro de cada emprendimiento.

En base a lo expresado anteriormente, identificamos que la noción de escalabilidad y expansión promovida por la visión empresarial, en contrapartida a la idea de singularidad en la cual parecen estar direccionados este tipo de modelos de innovación, representa uno de los aspectos más destacables sobre las tensiones existentes entre ambos campos. Si bien identificamos una tendencia clara que cuestiona este paradigma, cabe preguntarnos qué lugar ocupa hoy la noción de escalabilidad en los emprendimientos de diseño industrial como categoría de legitimación de estas iniciativas. Creemos pertinente, en relación al marco teórico abordado, que los enfoques singulares analizados son, precisamente, el resultado de una serie de interacciones entre los actores y los recursos de una región determinada, que da lugar a una innovación contextual irreplicable (en tiempo y espacio) y es en esa situacionalidad donde radica su valor.

Además, en términos metodológicos, la investigación nos enfrentó a la complejidad de abordar iniciativas emprendedoras particulares y casos de

intraemprendedorismo, en los cuales el emprendimiento tiene lugar en empresas ya establecidas, y la relación con el modelo de negocios se da de manera más impersonal.

En cuanto a las iniciativas emprendedoras particulares nos encontramos con estructuras pequeñas, en algunos casos unipersonales, esquemas de trabajo temporales, y con agenda de proveedores externos. En algunos casos, observamos que se adoptan roles vinculados a la autoproducción, mientras que, en otros, el diseñador asume un rol de articulador de conocimientos y gestión de actividades. Es importante mencionar que las relaciones con estos proveedores se dan sin vinculaciones contractuales formales mediante.

En los casos de los modelos de negocios centrados en productos, observamos la tendencia a la diversificación de su propuesta de valor y la servitización como estrategias para sortear momentos de incertidumbre, como así también la colaboración con otros emprendedores.

Ecosistema emprendedor

A nivel ecosistema, esta investigación expuso la heterogeneidad de las “vocaciones territoriales” que caracterizan a la provincia de Buenos Aires en relación con los modos en que se hace presente el diseño industrial.

A pesar de las variaciones en el reconocimiento de la disciplina del diseño entre los entrevistados de diferentes regiones, un punto a destacar es el papel crucial de las nuevas generaciones dentro de las PyME. Estas nuevas voces actúan como catalizadoras del cambio, impulsando la actualización de prácticas y la incorporación del diseño en sus procesos. La colaboración de Las Pulpas con sus proveedores de calzado y la integración del diseño en RMB ejemplifican el impacto positivo de este aspecto.

Además, la diversidad de contextos de diseño, reflejada en la cantidad de habitantes, el nivel de competencia empresarial y la cultura de diseño presente en las localidades estudiadas, resalta la necesidad de adaptar los enfoques metodológicos que consideran los ecosistemas como objeto de análisis, ajustándolos a escalas cada vez más específicas.

Se destacan también el interés de los diseñadores por priorizar la afinidad con un lugar o estilo de vida determinado; la conformación de redes vinculares que ofician de soporte del emprendimiento; la conformación de proyectos familiares; y la

participación activa en la producción cultural en sus “lugares de vida”, a través del diseño.

Adicionalmente, corroboramos la participación de diseñadores industriales en diferentes roles y ámbitos. Podemos pensar, en base a la investigación, que los diseñadores presentes en distintos proyectos o espacios institucionales adquieren el rol de portavoces de los usuarios, o, en otras palabras, que favorecen la sensibilización e incorporación de una perspectiva que humaniza los proyectos y su relación con las personas.

Simultáneamente, como quedó demostrado, estos profesionales tienen la capacidad de interpretar los imaginarios locales, diseñar haciendo foco en sus respectivos territorios y lograr innovaciones contextuales. Este aspecto fue ejemplificado en los testimonios de diseñadores que actualmente se desempeñan en la función pública o en el vínculo que se establece entre los diseñadores y sus proveedores. En efecto, los diseñadores actúan como vectores de propagación de la cultura del diseño en distintos ámbitos y como productores de sentido para la vida cotidiana.

Además, en términos teóricos, la investigación permitió identificar nuevos sentidos en torno al enfoque ecológico de la innovación. Si bien, a lo largo del tiempo, el campo del diseño y la gestión estratégica se nutrieron de analogías provenientes del campo de la biología evolutiva, observamos que estas aproximaciones suelen hacerse con un enfoque adaptativo, que podríamos sintetizar del siguiente modo: el diseñador y sus productos deben adaptarse a su contexto y aprender de éste para poder sobrevivir en él. Entendemos que esta visión le imprime al diseño una actitud reactiva dentro del ecosistema y lo limita a cumplir una función meramente reproductiva dentro del contexto, entendido como mercado. En efecto, se propuso un esquema de tríada emprendedora que adopta miradas más actuales sobre el funcionamiento de los sistemas complejos, que proponen un accionar participativo, involucrado y recursivo, en el cual las partes del ecosistema interactúan entre sí para formar un nuevo todo, modificando simultáneamente tanto al ecosistema como a los actores constitutivos de manera particular (Avanesian, 2021; Hui, 2022).

Este planteo tiene estrecha relación con la manera en que se configuran escenarios de diseño y con la necesidad de que los diseñadores adopten una manera

de diseñar anclada en las complejidades que implica “diseñar para la vida” en contextos situados y enfrentándose, incluso, a situaciones imprevistas y de no-saber¹⁶.

Comentarios finales

El panorama del diseño actual presenta desafíos complejos, en los que la fragmentación laboral y el auge del emprendedorismo podrían atomizar a los diseñadores y dificultar la representación colectiva, la organización institucional y las condiciones de trabajo dignas. El reto radica en equilibrar la valiosa diversidad de la disciplina y las aspiraciones profesionales individuales con la creación de estructuras que representen esa heterogeneidad.

Con este trabajo nos propusimos mostrar iniciativas emprendedoras impulsadas por diseñadores industriales, tratando de entender cómo son y no cómo deberían haber sido, y cómo siendo como son, producen “algo” (Illouz, 2008). De esta manera, intentamos darles visibilidad a esas experiencias y generar un mapeo de posibilidades que expanda el discurso del diseño industrial, desde una perspectiva situada y no idealizada de la profesión, puesto que, dicha idealización, entendemos, genera grandes frustraciones en los futuros profesionales que buscan insertarse en el mercado laboral.

A modo de cierre, la investigación dejó ver que, del mismo modo que la cultura del diseño puede transformarse en un elemento que genera sentido de pertenencia dentro de la comunidad disciplinar, también puede alejarnos de ella. En concordancia, pensamos en las palabras del poeta argentino, Macedonio Fernández, quien sostiene que “Las cosas tienen una constante: estorbar, y una momentánea: servir. Quizás al conocimiento o la memoria le ocurre lo mismo” (2020, p. 144). Podemos pensar, entonces, que a los diseñadores nos hace falta tener esa capacidad de identificar aquellas “cosas” propias de la cultura del diseño que incorporamos en nuestra mochila profesional y que, por momentos, nos sirve y, por otros, se vuelve una carga que nos paraliza. Tal vez esto ayude a sentirnos “más diseñadores”.

Enrique D’Amico

Julio, 2024.

¹⁶ En relación a este tema, fue fundamental la lectura de Benasayag (2017).

Capítulo 7. Referencias

Bibliografía

- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P., & Carlsson, B. (2012). Growth and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(2), 289-300. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9307-2>
- Agamben, G. (2011). ¿Qué es un dispositivo? *Sociológica (México)*, 26(73), 249-264. <http://www.sociologicamexico.azc.uam.mx/index.php/Sociologica/article/view/112>
- Agüero, F. (Marco Sanguinetti). (2020, 9 de diciembre). *Conversaciones con diseñadores #33: Federico Agüero* [Video]. You Tube. <https://www.youtube.com/watch?v=NFsKi2dkOSw&t=1881s>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alonso Nuez, M. J., & Galve Górriz, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (26), 5-44. https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.200826332
- Alvaro, D. (Coord.) (2021). *Vidas diseñadas. Crítica del coaching ontológico*. Ubu Ediciones.
- Anderson, I. F. & Bernatene, M. R. (2008). Ampliación del marco teórico del Diseño Industrial a la agroindustria. *Arte e Investigación*, 12(6), 39-43. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/19835>
- Argüero, A. J. A. (2022). Comunicación personal.
- Argüero, A. J. A., Quiroga, E., Gianelli, R., Cervini, F. & Brazao, C. (2018). Gestión, marketing y diseño industrial. *Tableros*, 1(9), 70-75. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/70930>
- Ascuntar Rivera, M. C., & Ayala Gallardo, F. R. (2021). Emprendimiento y diseño: caracterización de las iniciativas emprendedoras de los Diseñadores Industriales. *Tendencias*, 22(1), 95-119. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.156>
- Attfield, J. (2020). *The Material Culture of Everyday Life*. Bloomsbury Visual Arts.
- Avanessian, A. (2021). *Meta-futuros. Perspectivas especulativas para el mundo que viene*. Holobionte.
- Bargo, P. & Panzone, C. (2022). Comunicación personal.
- Baumol, W. J. (1996). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 3-22. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00014-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00014-X)
- Becattini, G. (1994). El distrito marshalliano: una noción socioeconómica. En G. Benko & A. Lipietz (Eds.), *Las regiones que ganan: distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica* (pp. 39-59). Ediciones Alfons el Magnánim.
- Becerra, P. (2022). Comunicación personal.
- Becerra, P., & Cervini, A. (2005). *En torno al producto*. Centro Metropolitano de Diseño.
- Beck, U., Borrás, M. R., Navarro, J., & Jimenez, D. (2019). *La sociedad del riesgo*. Paidós.

- Benasayag, M. (2017). *La singularidad de lo vivo*. Prometeo.
- Berardi, F. (2017). *Fenomenología del fin. Sensibilidad y mutación conectiva*. Caja Negra.
- Bernatene, M. R., Molinari, G. E., Muraca, T. E., Ungaro, P. M., & Canale, G. J. (2009). *Vivir con un emprendimiento. Indicadores para la evaluación integral de áreas administrativas, de relaciones laborales, diseño producción y desarrollo local*. Universidad Nacional de La Plata.
- Best, K. (2010). *The fundamentals of design management*. Bloomsbury Publishing
- Bianchi, P. & Sanguinetti, M. (Comps.) (2018). *Hecho en Argentina: Reflexiones en torno a las identidades del diseño industrial local*. UNRaf.
- Blanco, R. (2007). *Notas sobre diseño industrial*. Nobuko.
- Blank, S., & Dorf, B. (2016). *El manual del emprendedor*. Gestión 2000.
- Boltanski, L., Karsenti, B., Lemieux, C., & Chiapello, È. (2010). *Sociologie pragmatique des rapports de domination*. Annuaire de l'EHESS. Comptes rendus des cours et conférences, 436-437.
- Bonanseza Mazzoni, F. (2022). Comunicación personal.
- Bonsiepe, G. (1975). *Diseño industrial: Artefacto y proyecto*. Alberto Corazón Editor.
- Bonsiepe, G. (1985). *El diseño de la periferia*. Gustavo Gili
- Bonsiepe, G. (2010). El diseño en tiempos de turbulencias. Conferencia brindada por el autor en la Escuela Superior de Diseño (ESDI) en el marco del 1er Congreso Internacional de Diseño e Innovación de Cataluña.
- Bonsiepe, G. (2012). *Diseño y crisis*. Campgrafic
- Bonsiepe, G. (CyADtv). (2017, 1 de marzo). *Diseño ¿Disciplina social y utópica?* [Video]. You Tube. <https://www.youtube.com/watch?v=OArwPWQsGok>
- Bonsiepe, G. (FAUUSP). (2013, 1 de mayo). *Modelos pedagógicos para o ensino de Design: Proposições para a século XXI* [Video]. You Tube. <https://www.youtube.com/watch?v=KipleDk1qNUn>
- Borges, E. (2017). El «buen trabajador» en el nuevo capitalismo: un acercamiento analítico a la figura del emprendedor. *Tempora* (19), 91-110.
- Borissenko, J., & Boschma, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda. *Papers in Innovation Studies*, 3, 1-25. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1299694>
- Bourdieu, P. (1997). *Capital cultural, escuela y espacio social*. Siglo XXI.
- Briolotti, M. (2022). Comunicación personal.
- Brown, R. & Mason, C. (2017). Looking inside the Spiky Bits: A Critical Review and Conceptualisation of Entrepreneurial Ecosystems. *Small Business Economics*, 49(1), 11-30. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7>
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21.

- Buchanan, R. (2015). Worlds in the making: Design, management, and the reform of organizational culture. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(1), 5-21. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2015.09.003>
- Bürdek, B. E. (1994). *Diseño: historia, teoría y práctica del diseño industrial*. Gustavo Gili.
- Cambariere, L. (2003, julio 13). Tiempos de Magiclick. m2, *Página/12*, p. 5.
- Campi, I. (2020). *¿Qué es el diseño?* Gustavo Gili.
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2010). The impact of entrepreneurship on economic growth. En Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction* (pp. 557-594). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9_20
- Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151-166. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00129-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00129-8)
- Castaño, M. S., Méndez, M. T., & Galindo, M. Á. (2015). The effect of social, cultural, and economic factors on entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 68(7), 1496-1500. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.040>
- Cervini, A. (2021). Comunicación personal.
- Chaves, N. (2022). Design Management: una grieta que no termina de cerrarse. *Experimenta*, 92, 116-118.
- Chiapponi, M. (1999). *Cultura social del producto*. Infinito.
- Chiapponi, M. (2024). *Innovaciones y visiones: Diseño para la transformación de la cultura material contemporánea*. Infinito.
- Colombelli, A., Paolucci, E., & Ughetto, E. (2019). Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52, 505-521. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9957-4>
- Correa, M. E. (2010). El diseño y su intervención en la cultura local: aportes de los diseñadores a la construcción simbólica de la vida cotidiana. En *VI Jornadas de Sociología de la UNLP* (La Plata, 9 al 10 de diciembre de 2010). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/105552>
- Correa, M. E. (2011). La producción cultural del diseño: El caso de los diseñadores independientes de la ciudad de Buenos Aires. *Trabajo y Sociedad*, (17), 329-342.
- Correa, M. E. (2014). ¿Identidad desdibujada? Acerca de la conformación identitaria profesional del diseñador industrial. *De Prácticas y Discursos*, 3(3), 1-16.
- Correa, M. E. (2015). ¿Industria o autogestión? Redefinición del desempeño profesional del diseñador industrial a partir del desarrollo de emprendimientos autogestionados de producción. *Astrolabio*, 15, 387-410.
- Correa, M. E. (2016). Reflexiones en torno a los diseñadores industriales: Indagaciones acerca de su intervención en la cultura contemporánea. *Kairos: Revista de Temas Sociales*, (38), 1-16.
- Correa, M. E. (2018) *Entre la industria y la autogestión*. Tesseo Press. <https://www.doi.org/10.55778/ts874288424>
- Correa, M. E. (2018). Creación, subjetividad e innovación en el diseño independiente actual. En A. Wortman (Comp.), *Un mundo de sensaciones. Sensibilidades e imaginarios en*

- producciones y consumos culturales argentinos del siglo XXI* (pp. 27-55). CLACSO-IIGG.
- Correa, M. E. (2021). Fashion, Design and Sustainability. New Horizons in the Ways of Conceiving Production Processes. En M. Á. Gardetti & R. P. Larios-Francia (Eds.), *Sustainable Fashion and Textiles in Latin America* (pp. 219-237). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-1850-5_11
- Cortés, R. (2022). Comunicación personal.
- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative research: Designing, selecting, and conducting research*. Sage Publications.
- Crissien Castillo, J. O. (2009). Investigando el entrepreneurship tras un marco teórico y su aporte al desarrollo económico de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (66), 67-84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n66.2009.473>
- D'Amico, E & Vilche Ferrayoli, M. (2022). Contribuciones de los diseñadores industriales. *ArtyHum*, (83), 8-29.
- D'Amico, E. (2017, 17 de mayo). *El diseñador como especialista temporal* [Artículo]. Foroalfa. <https://foroalfa.org/articulos/el-disenador-como-especialista-temporal>
- D'Amico, E. (2020). La permeabilidad del Diseño: el Diseñador Industrial emprendedor como agente de integración de disciplinas y saberes. *ArtyHum*, (77), 49-64.
- D'Amico, E. (2020, 12 de enero). *Autoengaños de diseño. Desafíos en la etapa temprana de los emprendimientos* [Artículo]. Di-Conexiones. <https://www.di-conexiones.com/autoenganos-de-disenao/>
- D'Amico, E. (2021). Escúchame entre el ruido: Reflexiones provisorias en torno a la práctica emprendedora de los diseñadores industriales egresados de la FDA-UNLP (2009-2019). *Unidad Sociológica*, 5(22), 15-23.
- D'Amico, E. (2022). Vivir el emprendimiento: (des) diseñar para poder emprender. *Investigación Joven*, 8(2), 42-49. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/140965>
- D'Amico, E. (2023). Diez micro-ensayos sobre la cultura del diseño industrial argentino: miradas para alimentar un debate infinito. *Investigación Joven*, 10(1), 1-6. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/157180>
- D'Amico, E. (2024). Los Diseñadores Industriales Intra-emprendedores para la Innovación en las pyMEs argentinas: El caso de Rmb Soldaduras. *Revista ID+*, 6(2), 4-18. <https://doi.org/10.18845/ridip.v6i2.6977>
- D'Amico, E., & Del Giorgio Solfa, F. (2024a). Diseño y emprendimiento en ecosistemas socio culturales, económicos y espaciales. En L. B. Sosa Compeán, S. Rivera Castillo, S. Luna Rodríguez & M. Molina González (Eds.), *Diseño moviendo al mundo. Interacciones, interrelaciones, interconexiones* (pp. 137-154). Labýrinthos-Universidad Autónoma de Nuevo León.
- D'Amico, E., & Del Giorgio Solfa, F. (2024b). (Un)Design: Training Entrepreneurial Industrial Designers For New Scenarios. Preprints. <https://doi.org/10.20944/preprints202404.0562.v1>
- De Pietro, S., & Hamra, P. (2011). *Diseñar hoy: visión y gestión estratégica del diseño*. Nobuko.
- Dei Ottati, G. (1994). Trust, Interlinking transactions and Credit in The Industrial District. *Cambridge Journal of Economics*, 18(6), 529-546. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035289>

- Del Giorgio Solfa, F. & D'Amico, E. (2019). Complejidad y obstáculos del ecosistema emprendedor argentino: El lado B de un sueño emprendedor. En *XIII Jornadas de Sociología: Las cuestiones de la Sociología y la Sociología en cuestión*. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/94494>
- Del Giorgio Solfa, F. (2015). Juventud, cohesión social e innovación para el desarrollo local argentino: un análisis oportuno de la experiencia italiana en la Región Emilia-Romagna. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 3(2), 36-49. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7559029>
- Del Giorgio Solfa, F., & Girotto, L. M. (2015). Promoción municipal para el desarrollo local y territorial de nodos microrregionales en la provincia de Buenos Aires. *Cardinalis*, (5), 116-131. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/50608>
- Del Giorgio Solfa, F., & Girotto, L. M. (2020). Municipal Development Forums: model for the improvement of local productive systems. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 8(2), 122-132. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/112014>
- Del Giorgio Solfa, F., & Sierra, M. S. (2014). Desarrollo local. Diseño, marketing y emprendedorismo integrados. *Tableros*, 5(5), 9-19. <http://hdl.handle.net/10915/42680>
- Del Giorgio Solfa, F., & Sierra, M. S. (2016). Contributions to Inclusive Economic Growth in Argentina: Integrating Design, Marketing and Entrepreneurship for Local Development in Buenos Aires Province. En R. Sengupta (Ed.), *Pursuing Competition and Regulatory Reforms for Achieving Sustainable Development Goals* (pp. 122-144). CUTS International. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2102.6808>
- Departamento de Diseño Industrial FdA-UNLP (Abril, 2024). El diseño industrial. <https://www2.fba.unlp.edu.ar/dindustrial/equipo-de-gestion/>
- Dorchesi Fernandois, M. (2021). *Procesos relacionales y despliegue de grandezas para el desarrollo de emprendimientos de base tecnológica. Trayectorias emprendedoras en egresados de Ingeniería en Diseño de Productos de la Universidad Técnica Federico Santa María, Chile (2006-2015)* [Tesis de doctorado]. Universidad de Palermo.
- Dorst, K. (2017). *Innovación y metodología: nuevas formas de pensar y diseñar*. Experimenta.
- Drennan, J., Kennedy, J., & Renfrow, P. (2005). Impact of childhood experiences on the development of entrepreneurial intentions. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(4), 231-238. <https://doi.org/10.5367/000000005775179801>
- Duplex, M. D. (2021). La teoría efectual y el fracaso empresarial. *Innovar Journal*, 31(81), 139-153. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95581>
- Echeverría, J. (2014). *Innovation and values: a European perspective*. Center for Basque Studies.
- Erdocia, J. (2022). Comunicación personal.
- Escobar, A. (2017). *Autonomía y diseño: la realización de lo comunal*. Tinta Limón.
- Fábregas, S. (2018). Estilos de hacer diseño argentino. En *Hecho en Argentina: Reflexiones en torno a la identidad del diseño industrial local* (pp. 123-127). UNRaf.
- Fawson, C., Simmons, R. & Yonk, R. (2015). Curricular and programmatic innovation at the international section of business ethics and entrepreneurship. En S. Hoskinson, & D. Kuratko (Eds.), *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth* (pp. 199-130). Emerald. <https://doi.org/10.1108/S1048-473620150000025006>

- Fayolle, A. (2017). *Entrepreneuriat théories et pratiques: Applications pour apprendre à entreprendre*. Hachette.
- Federico, J., Ibarra García, S., & Kantis, H. (2020). La visión sistémica del emprendimiento y el ecosistema emprendedor. En D. Suárez, A. Erbes & F. Barletta (Eds.), *Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos* (pp. 341-380). Complutense-UNGS.
- Feldman, M. P. (2014). The character of innovative places: entrepreneurial strategy, economic development, and prosperity. *Small Business Economic*, 43, 9-20. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9574-4>
- Fernández Berdaguer, M. L. (1995). Las calificaciones de los diseñadores industriales. En S. de C. y T. de la U. Subsecretaría de Políticas y Planificación de la SECYT (Ed.), *La demanda de calificaciones para profesiones universitarias: Proyecto Nacional Concertado Convocatoria 1992* (1a ed., pp. 37-45). Universidad de Buenos Aires.
- Fernández, M. (2020). *Cuadernos de todo y nada*. Corregidor
- Flusser, V. (1998). Ensayos. En *Ficções filosóficas*. Editora da Universidade de São Paulo. http://hum.unne.edu.ar/asuntos/concurso/archivos_pdf/flusser.pdf
- Foucault, M. (2008). *Seguridad, territorio, población*. Ediciones AKAL.
- Frascara, J. (2004). *Diseño gráfico para la gente*. Infinito.
- Frascara, J. (2006). *El diseño de comunicación*. Infinito.
- Fridman, D. (2019). *Una sociología del emprendedorismo, la autoayuda financiera y el nuevo sujeto del siglo XXI*. Siglo XXI.
- Fuad-Luke, A. (2008). Slow design. En M. Ehrloff & T. Marshall (Eds.). *Design dictionary: perspectives on design terminology* (pp. 361-363). Birkhäuser.
- Fundación Observatorio PyME (2018). Informe Especial: Natalidad Empresarial y Desarrollo Productivo. <https://www.observatoriopyme.org.ar/courses/informe-especial%3A-natalidad-empresarial-y-desarrollo-productivo>
- Gadler, S. (2022). Comunicación personal.
- Galán, M. B. (2008). Diseño y complejidad en la cátedra de Metodología de la Carrera de Diseño Industrial. *Huellas*, (6), 22-39. <https://bdigital.uncu.edu.ar/2520>
- Galán, M. B. (2011). *Diseño, Proyecto y Desarrollo: Miradas del período 2007-2010 en Argentina y Latinoamérica*. Wolkowicz Editores.
- Galán, M. B. (2018). Reconstruyendo el entramado de una sociedad creativa. Estrategias para la formación de diseñadores en contextos de complejidad. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (67), 1-5.
- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32. <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>
- Giddens, A. (2013). *The third way: The renewal of social democracy*. John Wiley & Sons.
- Gilabert, M. & Villanova Mitre, V. (2010). *Descripción de incubadoras de empresas en Argentina* [Trabajo de investigación final]. Universidad Argentina de la Empresa.
- Gorb, P., Reslster, F., Bernsen, J., Nielsen., Olins, W., Eich, C., Mollerup, P., Olivsen, M. & Gulmann, S. (1987). *La gestión empresarial del diseño*. Miner-IMPI, Danish Design Council Ediciones de Diseño.
- Han, B. (2014). *Psicopolítica*. Herder.

- Han, B. (2020). *La desaparición de los rituales. Una topología del presente*. Herder
- Hernández Sampieri, R. & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Herruzo Gómez, E., Hernández Sánchez, B., Cardella, G. M., & Sánchez García, J. (Eds.). (2019). *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos*. Dykinson.
- Heskett, J. (2005) *Diseño en la vida cotidiana*. Gustavo Gili.
- Hine, C. (2011). *Etnografía virtual*. Editorial UOC.
- Huang, Y. & Hands, D. (2022). *Design thinking for new business contexts*. Springer Books.
- Hui, Y. (2022). *Recursividad y contingencia*. Caja Negra.
- Hull, D. L., Bosley, J. J. & Udell, G. G. (1980). Renewing the Hunt for the Heffalump: Identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics. *Journal of Small Business Management*, 18, 11-18.
- Ibarra García, S., Federico, J., Ortíz, M., & Kantis, H. (2018). ¿El ecosistema o los ecosistemas? Primeras evidencias de un ejercicio de tipologías sobre ciudades de la Provincia de Santa Fe (Argentina). *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 7(3), 215-237. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.1243>
- Ingold, T. (2021). *Being alive: Essays on movement, knowledge and description*. Routledge.
- INNOVAR (2018). *Catálogo de Productos*.
https://www.innovar.mincyt.gob.ar/catalogos/catalogo_innovar_2018.pdf
- Isenberg, D. J. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurships. *The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*, 1(781), 1-13.
- Jablonka, V. (2023). Comunicación personal.
- Julier, G. (2010). *La cultura del diseño*. Gustavo Gili.
- Julier, G. (2022). *Economías del diseño*. Experimenta Editorial.
- Kantis, H., Postigo, S., Federico, J., & Tamborini, M. F. (2002). *El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿En qué se diferencian? Evidencias empíricas para el caso de Argentina* [Artículo de conferencia]. Research in Entrepreneurship and Small Business – XI RENT Conference, Barcelona, Cataluña, España.
<https://prodem.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2018/03/El-surgimiento-de-emprendedores-de-base-universitaria.pdf>
- Kantis, H. (2008). *Aportes para el diseño de programas nacionales de desarrollo emprendedor en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H., Gonzalo, M., Federico, J., & Ibarra Garcia, S. (2020). Entrepreneurial ecosystems meet innovation systems: Building bridges from Latin America to the Global South. En A. Tsvetkova, J. Schmutzler & R. Pugh (Eds.), *Entrepreneurial Ecosystems Meet Innovation Systems* (pp. 41-60). Edward Elgar.
- Kicillof, A., Rodríguez, C., Basualdo, E. M., Batakis, S., Baradel, R., Gollan, D., Manzanelli, P., & Alonso, L. (2019). *Radiografía de la provincia de Buenos Aires. Crisis de un territorio en disputa*. Siglo XXI.
- Kobrinsky, E. (2010). Diseñadores Industriales ¿Cómo se insertan en el mercado?. *Newsletter*, 88. Programa de Diseño – INTI.

- Kreuzer, A., Mengede, K., Oppermann, A., & Regh, M. (2018). *Guide for mapping the entrepreneurial ecosystem*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.
- L'Aquàrium de Barcelona (Abril, 2024). *Pulpo común*.
<https://www.aquariumbcn.com/especies/invertebrados/pulpo-comun/>
- Lash, S. M., Wynne, B., & Szerszynski, B. (Eds.) (1995). *Risk, environment and modernity: towards a new ecology*. SAGE Publications.
- Lavandera, M., & Seibel, E. (2019). El desarrollo territorial a través de la interacción de los actores del ecosistema emprendedor, promoviendo el emprendimiento y la innovación. En E. Herruzo-Gómez, B. R. Hernández-Sánchez, G. M. Cardella & J. C. Sánchez-García (Eds.), *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos* (pp. 327-332). Dykinson.
- Lebendiker, A. & Cervini, A. (2010). *El buen diseño es buen negocio: cómo gestionar con éxito un recurso que aumenta ventas y ganancias*. Clarín.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S. & Rigolino, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*. Banco Mundial.
<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0284-3>
- Ledesma, M. (2003). *El diseño gráfico, una voz pública (de la comunicación visual en la era del individualismo)*. Argonauta.
- Legaria, H. (2022). Comunicación personal.
- Leiro, R. (2008). *Diseño: estrategia y gestión*. Ediciones Infinito.
- Lobach, B. (1981). *Diseño Industrial*. Gustavo Gili
- López, C. A., & Bergomi, P. I. G. (2014). Nuevas instancias en la formación del diseñador. Pensar más allá de la herramienta. *Actas de Diseño*, (17) 202-205.
- Lupo, E. (2012). Slow Design: Cultivar cultura y sensorialidad en la forma y en el uso de los artefactos. *Temas de Disseny*, (28), 44-55.
- Mack, E., & Mayer, H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, 53(10), 2118-2133. <https://doi.org/10.1177/004209801558654>
- Mangini, H. (2023). Comunicación personal.
- 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.
- Margolin, V. (2002). *The politics of the artificial: Essays on design and design studies*. University of Chicago Press.
- Margolín, V. (2006, 18 de septiembre). El diseñador como productor. Foroalfa.
<https://foroalfa.org/articulos/el-disenador-como-productor>
- Mari, E. (1999). *Manifiesto de Barcelona*. <https://designmanifestos.org/enzo-mari-barcelona-manifesto/>
- Marincoff, G., Maurín, G. & Rodríguez, J. M. (2022). Formación Interdisciplinaria en Diseño Industrial: Puentes hacia el futuro desarrollo profesional. *Tableros + Bold: 60 años de Diseño en la Facultad de Artes Universidad Nacional de La Plata* 1(5),17-26.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. MacMillan.

- Martínez, S. (2018). *Diseño y utopía*. La Vacadragón
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final report to OECD, Paris*, 30(1), 77-102.
- Mayol, A. (2012). *El derrumbe del modelo. La crisis de la economía de mercado*. LOM Ediciones.
- Mazzucato, M. (2011). *The entrepreneurial state*. Demos.
- 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.
- Memelsdorff, F. (2011). *Estrategias y diseño: diálogo entre empresas y diseñadores*. Wolkowicz Editores.
- Mené Arcuri, R. (2023). Comunicación personal.
- Miguez, D. (2008) *El emprendedor profesional: un integrador para la creación de empresas dinámicas*. Milton Merlo.
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía industrial*, 383, 23-30.
- Moabro, G. (2023). Comunicación personal.
- Moholy-Nagy, L. (1947). *Vision in Motion*. Paul Theobald and Company.
- Møller Nielsen, L., Wikström, A., & Tollestrup, C. (2013). Design based entrepreneurship. En *DS 75-3: Proceedings of the 19th International Conference on Engineering Design (ICED13) Design For Harmonies*, Vol. 3: Design Organisation and Management.
- Montero, L. (2020). *El diseño de nosotros mismos: una lectura filosófica del diseño*. Experimenta.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- Napier, G., & Hansen, C. (2011). Ecosystems for young scalable firms. *FORA Group*, 190-208.
- Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., & Corbett, A. C. (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 190-208. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00105.x>
- Oliveras, G. (2015). *La educación emprendedora en la universidad: análisis y propuestas para la inserción de estas actividades en las currículas* [Tesis de Doctorado]. Universidad Nacional del Sur. <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/2517>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Pallares, Z., Romero, D., & Herrera, M. (2005). *Hacer una empresa: un reto*. Nueva Empresa.
- Paredes López, S. P., Manrique López, A., & Carrillo Bernal, N. (2016). *Checking Design: cómo la empresa logra gestionar el diseño*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Paredes López, S. P., Manrique López, A., & Carrillo Bernal, N. (2020). *Checking Design 2: cómo la empresa logra gestionar el diseño*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

- Pascal, E., Simonetti, E., Santarelli, M., Ungaro, P., Ferrari, E., Anderson, I. F., & Domínguez Ortiz, N. (2008). Proyecto Plan GRADI. Facultad de Bellas Artes, Universidad Nacional de La Plata. <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/desarrollo-plan-estudios-diseno-industrial/desarrollo-plan-estudios-diseno-industrial.pdf>
- Paz, E. (2023). Comunicación personal.
- Pérez Sáiz, J. P. (2016). *Una historia de la desigualdad en América Latina*. Siglo XXI.
- Petersen, S. I. (2015). Design Driven Startups. En C. Weber, S. Husung, M. Cantamessa, G. Cascini, D. Marjanovic & F. Montagna (Eds.), *Proceedings of ICED15 Volume 3: Design Organisation and Management*. DS 80-03 (pp. 143-152). The Design Society.
- Pinchot, E. & G. Pinchot. Pinchot & Co. [En línea]. <http://www.pinchotand-company.com/>
- Powell, B., & Rodet, C. (2012). Praise and profits: Cultural and institutional determinants of entrepreneurship. *Journal of Private Enterprise*, 27(2), 19-42.
- Ramírez, R. J. (2018). Diseño industrial en Argentina: el signo de los tiempos. En P. Bianchi & M. Sanguinetti (Comps.), *Hecho en Argentina: reflexiones en torno a las identidades del diseño local* (pp. 21-43). UNRaf.
- Ramírez, R. J. (2022). Comunicación personal.
- Rawsthorn, A. (2021). *El diseño como actitud*. Gustavo Gili.
- Real Academia Española. (2024). Emprendedor. Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/emprendedor>
- Real Academia Española. (2024). Emprendimiento. Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/emprendimiento>
- Reyes Fabela, A. M., & Flores, R. P. (2018). *La profesión del diseño: expresiones y experiencias*. Palibrio.
- Richardson, N. (2022). *The Art of Enterprise: Entrepreneurship in Design*. Routledge.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Currency.
- Rispoli, R. (2015). *El diseñador como productor. Reflexiones en torno a la idea de responsabilidad social en el diseño contemporáneo*. *Obra digital*, (9), 28-41.
- Rossi, P. & Fuhr, R. (2022). Comunicación personal.
- Rossi, P. y Fuhr, R. (2023). Comunicación personal.
- Rougier, M. (Coord.). (2023). *Escenarios del desarrollo industrial bonaerense (1810-2020)*. Ediciones Bonaerenses.
- Sadin, E. (2019). *La siliconización del mundo. La irresistible expansión del liberalismo digital*. Caja Negra.
- Samaja, J. A., & Galán, M. B. (2018). De la materialidad al signo: Semiótica de las innovaciones en el proceso del Diseño. *Caiana. Revista de Historia del Arte y Cultura Visual del Centro Argentino de Investigadores de Arte (CAIA)*, 12, 54-67. <https://caiana.caiana.com.ar/dossier/2018-1-12-d02/>
- Sanchez i Peris, F. J., & Ros Ros, C. (2014). Development of entrepreneurial competence through practicum in pedagogy degree. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 139, 116-122. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.038>

- Sánchez, M. (2016). En busca del paradigma perdido. *Revista IF CMD*, 11, 10-17.
- Sanguinetti, P., Brassiolo, P., Arreaza, A., Berniell, L., Álvarez, F., Ortega, D., & Kamiya, M. (2013). *RED 2013: Emprendimientos en América Latina. Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. CAF.
- Sarale, L. A. (2020). En busca de una Utopía Latinoamericana del Diseño. Aportes a la creación de un modelo de implementación del diseño en nuestros territorios. *Investigación + Acción*, (23), 72-86. <https://revistasfaud.mdp.edu.ar/ia/article/view/488>
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93. <https://doi.org/10.1111/etap.12088>
- Schön, D. (1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Paidós.
- Schumpeter, J. (1939). *Business cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. McGraw-Hill.
- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1) 42-57. <https://doi.org/10.1108/13552550510580834>
- Seghini, S. (2023). Comunicación personal.
- 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.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shapero, A. (1984). The Entrepreneurial Event. En Kent, C. A. (Ed.), *The environment for entrepreneurship* (pp. 21-40). M. A. Lexington Books.
- 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.
- Sosa, L. B. (2019). Diseño complejo: enfoque informático y sistémico del diseño. En L. B. Sosa Compeán, S. Rivera Castillo, S. Luna Rodríguez & M. Molina González (Eds.), *Personas-Objetos-Entorno: Visiones y prácticas sobre diseño y urbanismo* (pp. 39-58). Labýrinthos-Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Spigel, B., Kitagawa, F., & Mason, C. (2020). A manifesto for researching entrepreneurial ecosystems. *Local Economy*, 35(5), 482-495. <https://doi.org/10.1177/02690942209590>
- Spina, M. (2006). *Guía práctica para emprender en el diseño*. Redargenta-CommTOOLS.
- Spina, M. (2007). *Casos de emprendedores en el diseño*. Redargenta-CommTOOLS.
- Stam, E., & Spigel, B. (2018). Entrepreneurial Ecosystems. En R. Blackburn, D. De Clercq, J. Heinonen & Z. Wang (Eds.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship* (pp. 407-422). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781473984080>

- Stapley, A. (2018). Liofilización. En J. A. Evans (Ed.), *Ciencia y tecnología de los alimentos congelados* (pp. 305-336). Acribia.
- Stevenson, H. H. & Gumpert, D. E. (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85–94. <https://hbr.org/1985/03/the-heart-of-entrepreneurship>
- Steyaert, C. (2007). 'Entrepreneurship' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(6), 453-477. <https://doi.org/10.1080/08985620701671759>
- Steyaert, C., & Katz, J. (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(3), 179-196. <https://doi.org/10.1080/0898562042000197135>
- Strauss, C., & Fuad-Luke, A. (2008). The slow design principles. *Proceedings of the Changing the Change*, 14.
- Suwa, M., Gero, J., & Purcell, T. (2000). Unexpected discoveries and S-invention of design requirements: important vehicles for a design process. *Design Studies*, 21(6), 539-567. [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(99\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(99)00034-4)
- Tapia, C. (2022). Comunicación personal.
- Tharp, B. M., & Tharp, S. M. (2013). Discursive design basics: Mode and audience. *Nordes*, 1(5), 409-409.
- Tharp, B. M., & Tharp, S. M. (2019). *Discursive design: critical, speculative, and alternative things*. MIT Press.
- Thom, M. (2016). Crucial skills for the entrepreneurial success of fine artists. *Artivate*, 5(1), 3-24.
- Thomas, L. D., & Autio, E. (2019). Innovation ecosystems. *SSRN*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3476925>
- Tierno, E. (2022). Comunicación personal.
- Tierno, E. (2023). Comunicación personal.
- Trucco, I. T. (2024). La territorialidad en el enfoque de los distritos industriales. Una revisión teórica-metodológica desde la periferia. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 33(1), 16-30. <https://doi.org/10.15446/rcdq.v33n1.96167>
- Úngaro, P. (2018). Cambalache: diseño, identidad y cuero. En P. Bianchi & M. Sanguinetti (Comps.), *Hecho en Argentina: Reflexiones en torno a la identidad del diseño industrial local* (pp. 137-154). UnRaf.
- Urteaga, E. (2011). Sociología de las profesiones: una teoría de la complejidad. *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, (18), 169-198. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.2812>
- Vargas, P. B. (2013). *Diseñadores y emprendedores: una etnografía sobre la producción y el consumo de diseño en Buenos Aires*. Ediciones Al Margen.
- Verganti, R. (2009). *Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.
- Vigiano, E. (2000). *El diseño como actitud*. Area.
- Vilche Ferrayoli, M. (2023). Comunicación personal.
- Villares, B. (2022). Comunicación personal.

Diseño industrial y cultura discursiva: iniciativas emprendedoras de egresados/as de la Universidad Nacional de La Plata en el ecosistema bonaerense (2009-2019)

Waisburd, J. G. (2009). Pensamiento creativo e innovación. *Revista Digital Universitaria*, 10 (12), 1-9. <https://www.revista.unam.mx/vol.10/num12/art87/art87.pdf>

Wiener, S. (2022). Comunicación personal.

Wozniak, L. (2022). Comunicación personal.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. SAGE Publications.

Ynoub, R. C. (2011). *El proyecto y la metodología de la investigación*. Cengage Learning.

Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>

Capítulo 8. Anexos

Antecedentes profesionales de los informantes clave y entrevistados complementarios

Informante clave 1: *Dis. Ind. Hugo Legaria*

Diseñador Industrial de la UNLP (1979) y presidente de la Asociación de Diseñadores Industriales de Buenos Aires. Desde 2004, dirigió el Estudio Legaria Consultores en Diseño. Su tarea profesional transitó por diversos rubros del área productiva: equipos electro-electrónicos, línea blanca, equipamiento urbano, transporte, equipos médicos e identidad corporativa. Recibió el 1º Premio al Tecnoemprendedor (Banco Francés, 1997), 1º Premio Innovar (rubro Diseño Industrial, 2008) y el de la Asociación Amigos del Museo de la Industria (AAMI) (Córdoba, 2012), entre otros. Participa institucionalmente en CMD (Red de Amigos), el INTI (Centro de Diseño Industrial) y el Centro Internacional de Diseño del Conocimiento “Tomás Maldonado”, del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. Desde 2020 dirige su propio estudio de diseño, Legaria Consultores, en el cual presta servicios de consultoría sobre estrategias de desarrollo de nuevos productos e identidad visual corporativa. De 2004 a 2020 dirigió Legaria D&E. Entre 1999 y 2003 formó parte de RWS | KLA (Kogan-Legaria-Anido). Además, trabajó en el Estudio Méndez Mosquera/ Bonsiepe (MMB). En 1980 se incorporó al Centro de Investigaciones de Diseño Industrial (CIDI), dependiente del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), a través de quien era su director, Julio Colmenero. Allí se desempeñó hasta 1986. Además de aplicar las investigaciones que generaba el INTI, se encargaba de asesorar empresas particulares para potenciarlas a través del diseño industrial.

Informante clave 2: *Dis. Ind. Rodrigo Javier Ramírez*

Diseñador Industrial por la FADU-UBA (1999) y Magister en Economía y Desarrollo Industrial (UNGS, 2010). En la actualidad es director técnico del Centro de I+D en Diseño Industrial del INTI. En ese rol es responsable del Departamento de Experiencia de Usuario y de Gestión de Diseño, donde se realizan acciones de asistencia técnica, promoción y difusión y capacitación. Además, es docente universitario en las carreras de Diseño Industrial (UNAHUR; UNRaf; UBA). Entre 2000 y 2005 trabajó como responsable de la Oficina Técnica de Metalúrgica en Anclamar SA, cumpliendo el rol de emprendedor interno. Participó en diversos proyectos vinculados al diseño y la gestión: Certificación de Gestión de Diseño; Programa Diseño+Pymes (Ministerio de Producción,

Gobierno de La Pampa); Programa Gestión de diseño como factor de innovación (AL Invest - UIA). En el marco del MINCyT (2011-2013), participó en diversos proyectos vinculados al fortalecimiento del ecosistema emprendedor: Proyecto PROCODAS: Diseño e innovación en productos y su comunicación para el fortalecimiento del emprendimiento Mi Taller (Benito Juárez, Buenos Aires); Proyecto PROCODAS: Innovación y diseño para la visibilidad y comunicación de los productos de los emprendedores del Portal Compremos lo Nuestro. En 2013 participó del proyecto global Desarrollo Productivo del Litoral argentino-uruguayo, en el marco del convenio de cooperación mutua entre el LATU y el INTI. Participación centrada en la cadena de valor del turismo, entre otros.

Informante clave 3: *Dis. Ind. Analía Cervini*

Diseñadora industrial y doctora en Diseño Industrial por la FADU-UBA. Es consultora y directora de proyectos de diseño estratégico e innovación. Se especializa en la construcción de escenarios futuros. A lo largo de los años ha alternado su actividad entre la función pública, la privada y la académica. Como directora asociada de la consultora Total Tool, dirige proyectos para la incorporación estratégica de diseño y la innovación en empresas, emprendimientos e instituciones. Es coordinadora del Programa de Innovación de la Fundación Empretec, del Banco Nación. Radicada en Italia, se desempeñó como investigadora dentro de Philips Design Milán y se especializó en diseño interactivo, innovación, nuevas tecnologías y escenarios futuros en la Maestría del Interaction Design Institute de Ivrea. Se desempeñó como gerenta operativa de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires y gerenta operativa del Centro Metropolitano de Diseño, siendo responsable del gerenciamiento de política pública orientada a la promoción, fortalecimiento e internacionalización del sector de diseño. Ha sido consultora de la Dirección General de Estrategia Productiva de la Ciudad de Buenos Aires. Desde allí, colaboró en el diseño e implementación del Plan de Desarrollo Económico 2020-2035 para la ciudad. Es miembro del Consejo Científico de Investigación en Diseño de la Universidad del Bío-Bío (Chile). Es oradora internacional en las temáticas de diseño, innovación y economía creativa. Es profesora asociada en posgrado en la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, en la Universidad de Buenos Aires, y la Universidad Austral. Ha dictado clases en universidades en México, Chile y Ecuador. Es autora de 12 obras publicadas que difunden su *expertise*, entre ellas: DIT – Dispositivo de Innovación y Transformación (2022), la colección de 8 tomos de Diseño e Innovación para PyMEs y Emprendedores,

editada por la Revista PyMEs del diario *Clarín* (2010). Ha sido jurado en los concursos: Patrocinio al Mecenazgo (CABA), Ternium a la Innovación, Premio Estrella del Sur, del Instituto Argentino del Envase, Sello de Buen Diseño, Incubate, Concurso de Fibras Naturales y CREA (Neuquén), así como del Concurso DomusLab al Diseño y la Innovación.

Informante clave 4: *Dis. Ind. Paulina Becerra*

Diseñadora Industrial por la FADU-UBA (2001) y Magister en Ciencia, Tecnología y Sociedad de la UNQ (2010). Formó parte de diversos grupos de investigación desde el año 2000, tanto en la FADU-UBA, como la UNGS y la UNQ. Actualmente participa de proyectos de investigación sobre la gestión de la innovación y la transferencia tecnológica, liderados por Darío Codner. Es docente en la carrera de Diseño Industrial de la FADU-UBA (desde 2001), UNAHUR (desde 2020), Ingeniería Textil (UTN, desde 2011) y en nivel de postgrado de Diseño Biomecánico de la UBA, las Maestrías en Ciencia, Tecnología y Sociedad y en Biotecnología de la UNQ, la Especialización en Diseño estratégico de la UNR. Desde 2012 es coordinadora del Programa de Innovación, en el marco de la SITTEC-UNQ, y anteriormente coordinó el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación del Centro Metropolitano de Diseño, dependiente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, entre 2005 y 2008. Allí, dirigió investigaciones basadas en el diseño estratégico y la innovación, centradas en la diferenciación de productos, la mejora de la competitividad y la generación de experiencias de consumo a partir del diseño. Asimismo, coordinó las actividades de capacitación y transferencia del CMD, y estuvo a cargo de la concepción y programación de contenidos de la Conferencia CMD, en sus tres primeras ediciones (2005, 2006 y 2007). Participó como docente y oradora invitada en diversas instituciones educativas y de transferencia de Argentina, Colombia, México, Uruguay y Chile, y en diversos eventos académicos y de promoción relacionados con el diseño. Desde 2008 trabaja también como consultora independiente en diseño y desarrollo de productos y servicios, orientado a empresas, profesionales independientes e instituciones del sector público.

Informante clave 5: *Dis. Ind. Silvio Gadler*

Diseñador industrial por la FdA-UNLP (1984). Fue profesor titular de la cátedra Taller IB en la carrera de Diseño Industrial (FdA-UNLP). Ejerció como profesor adjunto del Taller de Diseño de Productos 2 a 4 en la carrera de Diseño Industrial (FAUD-UNMdP). Docente en la UNDAv. Ha sido docente en la carrera de Diseño Industrial en la UBA y

UNCuyo. Alcanzó el nivel de Investigador categoría 3. Se desempeñó como investigador en la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, Universidad Nacional de Mar del Plata, en el Centro de Investigaciones Proyectuales y Acciones en Diseño Industrial (CIPADI) y en el Grupo de Investigación en Diseño Sustentable (GIDSU).

Informante clave 6: *Lic. Víctor Jablonka*

Víctor Jablonka es gestor de empresas (IAE-UADE) y consultor en Estrategia y Desarrollo Empresarial. Desde hace más de veinte años dicta cursos y seminarios destinados a emprendedores y PyME del ámbito del diseño, y desarrolla tareas de consultoría privada. Entre las instituciones y organismos en los cuales participó destacamos: Centro Metropolitano de Diseño, Fundación Itaú, Universidad de Flores (UFLO), Facultad de Ciencias Económicas (UBA), Universidad de Palermo, Ministerio de Cultura de la Nación.

Informante clave 7: *Dis. Ind. Sebastián Seghini*

Diseñador industrial por la Universidad Nacional de La Plata (1995). Es socio fundador, junto a Hernán Balmaceda (UNLP, 1995), del estudio Nacional Diseño (1995) con sede en Ensenada y una segunda sede en San Andrés de Giles. En Nacional Diseño se dedican al diseño y desarrollo de productos industriales y gestión de la producción para la industria nacional e internacional (Uruguay, Chile, Paraguay, Brasil, México, EEUU, Japón, China y Europa). Además, como agentes de la propiedad industrial realizan el asesoramiento y la gestión para el registro de productos para su propiedad industrial: patentes de invención, modelos de utilidad, modelos y diseños industriales y marcas. En 2020 recibieron el European Award for Best Practices, otorgado por la European Society for Quality Research (Sociedad Europea para la Investigación de la Calidad), el cual reconoce las buenas prácticas empresariales, la innovación tecnológica, los logros en materia de calidad en organizaciones y compañías de todo el mundo, y divulga sus estrategias de actuación exitosas. Seghini también es docente de Tecnología de Diseño Industrial 5 en la carrera de Diseño Industrial (FdA-UNLP) desde 1995 y docente y cofundador de la Tecnicatura Superior en Diseño Industrial de UCRONO, Instituto Superior especializado en Diseño Industrial desde 2006.

Informante clave 8: *Dis. Ind. Jesús Ángel Argüero*

Diseñador industrial por la Universidad Nacional de La Plata (1988) y magister en Marketing Internacional por la FCE-UNLP. Es vicedirector de la Maestría de Diseño y Marketing, dictada en conjunto entre la FdA y la FCE de la UNLP. Desde 1998 es profesor titular del Seminario de Gestión Empresarial en la carrera de Diseño Industrial de la FdA-UNLP. Fue secretario técnico del Departamento de Diseño Industrial (UNLP). En lo vinculado a la gestión pública, es consultor dentro de la Dirección Provincial de Infraestructura Escolar de la provincia de Buenos Aires. En el sector privado, trabajó para la multinacional dedicada a la producción de aluminio Alcoa y actualmente desarrolla productos para la industria del rotomoldeo. Como emprendedor, en 2011, mediante una alianza estratégica con la empresa Babylin, desarrolló el diseño de una butaca para las tribunas del Estadio Único “Diego Armando Maradona”, de la ciudad de La Plata, que inauguró una unidad productiva.

Informante clave 9: *Dis. Ind. Ricardo Cortés*

Diseñador industrial (FsA-UNLP, 1983). Entre sus antecedentes laborales destacamos el desarrollo de la profesión en el sector público y privado. Desarrolló productos, gráfica y editorial en el Estudio Rollie, Pane y Asociados (1979-1980), trabajó como diseñador en Astilleros Río Santiago (1982-1985). Formó parte del Programa TIP, de desarrollo de equipos de Medicina Nuclear del INVAP (1987-1990), trabajó en la investigación sobre señalización hospitalaria para el Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires (1991), formó parte de la Unidad Ejecutora de Reconstrucción del Gran Buenos Aires (1993-2000) y la dirección de Estudios y Proyectos en el Área de Evaluación de Sistemas Constructivos del Instituto de la Vivienda (2002-2022), entre otros. Como docente, se destacan sus últimas experiencias en el marco de la FdA-UNLP: actuó como profesor adjunto de Taller de Diseño Industrial (1997-2015), fue secretario técnico del Departamento de Diseño Industrial (2007-2015), y profesor titular de Taller de Diseño Industrial (2016-2022).

Informante clave 10: *Lic. Gabriel Moabro*

Diseñador industrial (FdA-UNLP) y especialista en Docencia Universitaria (UNLP). Desde 2006 realiza tareas docentes en la carrera de Diseño Industrial. Actualmente es docente de la Cátedra de Taller de Diseño Industrial “A”, y escribió tres libros relacionados al diseño industrial en el ámbito de la FdA-UNLP: [Herramientas de análisis](#)

[para Diseño Industrial](#) (Tinta Libre, 2013); [Mis amigos los Diseñadores Industriales: entre la Universidad y la profesión](#) (Fusión Gráfica, 2015); [Reflexiones en torno al Diseño Industrial](#) (Gabriel Moabro, 2020) e [Interrogantes en el Diseño Industrial](#) (Gabriel Moabro, 2023).

Entrevista complementaria 1: Dis. Ind. Bernardo Villares

Diseñador Industrial (FdA-UNLP, 2015). Entre 2015 y 2019 trabajó en el laboratorio de la Fundación Argentina de Nanotecnología (FAN), dedicado al desarrollo de nanotecnologías. Formó parte de Ebers, un grupo de emprendedores biomédicos que diseñó unas plantillas inteligentes que buscan impedir la formación de úlceras en pacientes con diabetes y así evitar la amputación de los miembros inferiores. Enfocado en el sector de los dispositivos médicos, en 2017 ingresó como responsable del área de Diseño y Desarrollo de [MABB Biomateriales](#), una empresa, fundada en Argentina en el 2006 e incubada en el Espacio de Innovación de la FAN, que se dedica al diseño y desarrollo de sistemas de implantes cerámicos mediante el proceso de Moldeo de Cerámicas por Inyección (CIM).

Entrevista complementaria 2: Dis. Ind. Julieta Erdocia

Estudió diseño industrial en la Universidad Nacional de La Plata y desde 2010 lleva adelante su emprendimiento homónimo, [Julieta Erdocia](#), dedicado al diseño y fabricación de calzado. Actualmente está radicada en Estonia.

Entrevista complementaria 3: Dis. Ind. Nicolás Grosny (Darto)

Estudió diseño industrial (FADU-UBA), trabajó varios años como diseñador *freelance* y en empresas vinculadas a la inyección de plásticos. En 2013, fundó [Darto](#), una empresa dedicada al diseño, desarrollo, fabricación y venta de productos relacionados al uso gastronómico profesional y amateur. La empresa logró reconocimiento mundial.

Entrevista complementaria 4: Dis. Ind. Sabrina Vasulka y Dis. Ind. Nahuel Hernando (Sav Ceramics)

[Sav Ceramics](#) es un emprendimiento de diseño y fabricación de piezas cerámicas, creado en el año 2016, cuyos productos obtuvieron en reiteradas oportunidades el Sello de Buen Diseño. Sus ideólogos son los diseñadores industriales Nahuel Hernando (FdA-UNLP, 20105) y Sabrina Vasulka (FADU-UBA, 2010). Sabrina hizo una Maestría en

Diseño Cerámico en la Staffordshire University, ubicada en Stoke-on-Trent (Inglaterra), y además es docente en la carrera de Diseño Industrial de la FADU-UBA. Nahuel trabajó en departamentos de desarrollo en fábricas de cartelería para casinos, merchandising y diseño de fachadas, además de modelados para inyección de plástico, matrices para termoformado, piezas cortadas en router CNC y estructuras metálicas. Fue docente de Tecnología del Diseño Industrial en la FdA-UNLP.

Entrevista complementaria 5: *Dis. Ind. Sofía Wiener*

Diseñadora industrial (FdA-UNLP, 2013), master of science (MS) por el Politecnico de Milano (2022), y profesora en Diseño Industrial (FdA-UNLP, 2023). Se ha desempeñado desde entonces desarrollando productos que se han fabricado y comercializado en todo el país. Cursó el Posgrado en Diseño de Juegos, Juguetes e Interfaces Lúdicas (FADU-UBA). Entre 2014 y 2019 trabajó como diseñadora industrial en la empresa Fitness Machine, ubicada en Remedios de Escalada, Lanús, desarrollando equipamiento para gimnasios. En 2015, junto al Lic. Alan Lerra, crearon SWAL ARGENTINA SRL, un emprendimiento dedicado al diseño y desarrollo de productos rotomoldeados. En 2017 obtuvieron el Sello de Buen Diseño (SBD). El primer modelo diseñado por SWAL fue un conjunto mobiliario infantil, compuesto por una mesa y cuatro sillas fabricadas en polietileno como material principal (material termoplástico muy resistente, con un alto potencial de reciclaje) con tecnología de rotomoldeo. El conjunto SWAL tiene certificación de seguridad en juguetes de la República Argentina. También ha sido declarado de Interés Provincial en la provincia de Misiones.

Entrevista complementaria 6: *Mag. Martín Esteban Gutiérrez*

Licenciado en Administración de Empresas (FCE-UNLP) y magister en Administración y Gestión de Empresas (FCE-UNLP). Es CBO & co-founder de SomosBigo, una plataforma de cuidadores responsables de mascotas. Desde 2017 es mentor de emprendedores en Usina de Ideas (FCE-UNLP), y se vincula de manera permanente con diseñadores emprendedores de la FdA-UNLP. Se desempeñó como gerente de Administración y Finanzas en la Agencia Nacional de Noticias Télam (2020-2021). Tiene extensa experiencia en la gestión pública. Entre 2016 y 2019 fue director de Contabilidad y Servicios Auxiliares del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la provincia de Buenos Aires.

Entrevista complementaria 7: Dis. Ind. Clara Tapia

Diseñadora industrial (FdA-UNLP, 2010) y doctora en Artes (FdA-UNLP, 2022). Es profesora de Historia del Diseño Industrial en la carrera de de Diseño Industrial y de Métodos del Diseño e Historia social del Diseño en la Universidad de Lanús. Es emprendedora en el rubro textil con su marca [Clara Tapia](#), abocada al diseño de carteras y accesorios. Trabaja también como diseñadora en el sector de la economía social y solidaria, colaborando en asesoramientos para la Red de Cooperativas Textiles (RTC). Como artista y performer, vincula la indumentaria con acciones del cuerpo en escena. Además, realiza tareas de divulgación a través de una columna radial sobre moda en el programa *Salí del Medio*, emitido por Radio Universidad, de la ciudad de La Plata, Buenos Aires.

Entrevista complementaria 8: Dis. Ind. Francisco Bonansea Mazzoni

Diseñador industrial (UNLP, 2013), es emprendedor en [Fractal Diseño & Desarrollo](#), Bahía Blanca. Trabaja como docente de Morfología y Fundamentos del Diseño en la UPSO. Fue facilitador en distintos laboratorios de diseño orientados a niños y adolescentes, como Espacio Tecno (ex Infinitos por Descubrir), centro educativo no formal con sede en Buenos Aires, San Juan, Mendoza y Bahía Blanca. En 2020 desarrolló la primera guitarra eléctrica fabricada por impresión 3D de la Argentina.

Entrevista complementaria 9: Dis. Ind. Lorena Wozniak

Diseñadora industrial (FdA-UNLP, 2012) y profesora en Diseño Industrial (FdA-UNLP, 2013). Entre 2020 y 2024 fue subsecretaria de la Economía Popular, MPyA, del gobierno de Tierra del Fuego. Ejerció la docencia en nivel secundario, terciario y universitario: profesora en el Colegio Provincial “Dr. Esteban Laureano Maradona” (2014-2017), instructora en los programas de formación e impresión 3D (UTN, 2015 y UNTF, 2016), Diseño Gráfico, Automatización y Robótica (CENT 35, “Julián José Godoy”, Río Grande, Tierra del Fuego, 2015-2019).

Entrevista complementaria 10: Dis. Ind. Matías Vilche Ferrayoli

Diseñador industrial (FdA-UNLP, 1999). Actualmente es director de Arte Público en la Secretaría de Cultura, de la municipalidad de Berazategui. Trabaja como diseñador y asesor técnico en la empresa Viacart SA (CABA) y desde 2017 es profesor titular de Diseño Industrial 3 en el Instituto Tecnológico Beltrán (Avellaneda). Entre 2021 y 2022

fue mentor en la Comunidad de Mentores de la Dirección Nacional de Fortalecimiento de Capacidades Emprendedoras, Secretaría de la Pequeña y la Mediana Empresa y los Emprendedores, Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. Como diseñador independiente desarrolló una gran cantidad de productos relacionados al mobiliario, stands y equipamiento para vía pública. Diseñó la Línea Pampa (silla, taburete y poltrona) y la butaca Seiza para la firma SANTORINI (2002-2003).

Índice de figuras

Figura 1. Unidades de análisis del Diseño Industrial.....	25
Figura 2. Niveles de análisis del fenómeno emprendedor.....	27
Figura 3. Esquema biográfico del objeto diseñado.	56
Figura 4. Esquema integrativo de la cultura discursiva.	62
Figura 5. Función sistémica del producto y cultura discursiva.....	64
Figura 6. Dominios del ecosistema emprendedor y sus actores constitutivos.	75
Figura 7. Triada emprendedora basada en el marco teórico adoptado.....	84
Figura 8. Criterio de regionalización de la provincia de Buenos Aires.....	87
Figura 9. Ámbitos de la cultura del diseño.....	90
Figura 10. Esencia del muestreo cualitativo.....	96
Figura 11. Alejandro Bellera (izq.) y Horacio Mangini (der.) junto al modelo de Mixer de 11 m ³ diseñado y fabricado por Bell-Man, 1996.....	121
Figura 12. Folleto promocional de la primera casilla rural, en el cual se especifica: “Horacio Mangini Diseñador Industrial U.N.L.P”, 2010.	122
Figura 13. Productos rotomoldeados de la empresa Roco Plásticos & Design.	123
Figura 14. Garita metálica homenaje a los 44 tripulantes del “Ara San Juan”, diseñada y fabricada por Bellera para el municipio de Tres Lomas, 2020.....	124
Figura 15. Prototipo de mixer.....	126
Figura 16. Casilla rural diseñada y fabricada por Metalúrgica Mangini.....	127
Figura 17. Producción de trailers en el taller de Metalúrgica Mangini por estudiantes de la Escuela Técnica N°1 de Tres Lomas.....	128
Figura 18. Segadora acondicionadora de discos, Eduardo Tierno para YOMEL S.A.....	134
Figura 19. Moledora de granos para pequeñas producciones (izq.) y Quebradora de doble rodillo para medianas producciones Roller 1.5.....	139
Figura 20. Chimango Transportador SF-3110 (izq.) y desarrollo especial de zaranda vibratoria para clasificación de alcaparras (der.).....	140
Figura 21. Carro de limpieza diseñado por Paz para la marca Italimpia.	150
Figura 22. Imagen web del DI-Mapa, mapa de diseño industrial argentino, 2009.	151
Figura 23. Mobiliario comercial realizado para la marca Lidherma, 2020.....	154
Figura 24. Mobiliario a medida realizado en madera de paraíso, 2022.	154
Figura 25. Objetos realizados en madera maciza y fundición de aluminio para la tienda MALBA: Colección Artesanía & Diseño: Saber hacer, hacer saber, 2018.....	155
Figura 26. Modelo de zapatilla Montana Dry Neo "Dinamita" de Las Pulpas.....	172
Figura 27. Zapatillas (izq.), Bolsos (centro) y Riñonera (der.) de Las Pulpas.	173
Figura 28. Zapatilla modelo “Bruma” (izq.) y Riñonera Ojo de pez modelo “Clarita” (der.) de Las Pulpas.....	175

Figura 29. Módulo comercial desarrollado para la marca Harper Juice, Distrito Arcos.....	188
Figura 30. Primera capacitación realizada en la antigua escuela de soldadura, año 2017.....	191
Figura 31. Equipo de soldadura láser PRIXMA 2KW en funcionamiento.....	194
Figura 32. Depino brindando capacitaciones a operarios de equipos de soldadura.....	196
Figura 33. Desafío RMB, concurso de soldadura entre estudiantes de escuelas técnicas.....	197
Figura 34. Tutoriales de uso de equipos en el canal oficial de You Tube de Rmb Soldaduras..	198
Figura 35. Dosificador de agua, Oso Estudio.....	211
Figura 36. Salero diseñado en "lito", un material desarrollado por Oso (izq.) y teteras de gres (der.)	214
Figura 37. Proyecto: Diseño de gabinete de batería de uso doméstico (PowerBox), para la empresa LuxWIN.....	218
Figura 38. Proyecto: Skateplaza Puertos Escobar, junto al Arq. Matías Duville.....	218
Figura 39. Productos de Oso Estudio en su showroom.....	222
Figura 40. Mesa de ping-pong desarrollada para Club TRI. Fuente Oso Estudio, 2023.....	223
Figura 41. Juego de tazas desarrollado para el proyecto Acanti. Oso Estudio, 2023.	224
Figura 42. Desarrollo del prototipo del Banco UPA (izq) y presentación en Casa FOA (der.), 2015.....	230
Figura 43. Diseño del arpa Rahue, desarrollado por Dip Estudio y seleccionado para el catálogo INNOVAR, 2017.....	231
Figura 44. Familia de tucanes fabricados a base de micelios, realizados en matrices idénticas.....	232
Figura 45. Desarrollo de matricería para resinas para la marca Yumba.....	232
Figura 46. Diseño y modelado 3D de suela de zapatilla.	238
Figura 47. Renders del proyecto BRICK, 2016.....	250
Figura 48. Briolotti, como expositor del evento Ruta nacional del conocimiento, organizado por la Agencia de Innovación, Ciencia y Tecnología de la provincia de Mendoza, Mayo, 2023.....	252
Figura 49. Briolotti, como expositor del evento Bragado y la economía del conocimiento, Agosto, 2022.....	253

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis comparativo de atributos generales de diseñadores y emprendedores.....	54
Tabla 2. Casos de emprendimientos del ecosistema emprendedor seleccionados.....	118