

The banner features a solid red background. On the left side, there are three small yellow triangles stacked vertically. On the right side, there is a small yellow square icon. The text is centered and reads: "XVI ENCUESTRO LATINOAMERICANO DE DISEÑO" with "LATINOAMERICANO DE" in yellow and "XVI ENCUESTRO" and "DISEÑO" in white. A thin yellow horizontal line is positioned below the word "DISEÑO".

**XVI ENCUESTRO  
LATINOAMERICANO DE  
DISEÑO**

26 AL 30 DE JULIO // 2021 XVI edición

**TÍTULO:**

**“Diseño industrial y creación de sentido: aportes de los emprendimientos de diseño en el ecosistema emprendedor”.**

**AUTORES:**

*D.I Enrique D’Amico (UNLP) – D.I Matías Vilche Ferrayoli (UNLP)*

**ABSTRACT:**

El siguiente artículo analiza, desde un enfoque basado en procesos, la creación de sentido que llevan a cabo los emprendimientos de diseño dentro del ecosistema emprendedor. Se mencionan las principales características de éste último, y se analiza cuáles son los posibles aportes y valor(es) que los emprendimientos pueden entregarle al ecosistema en el cual operan, independientemente de su desempeño económico y las categorías de mercado.

# 1. Introducción

*“Lo objetos de diseño no son sólo lo que se ve,  
pero si son todo aquello que representan”*

*Enzo Mari*

Los diseñadores industriales son emprendedores e innovadores por definición, ya que al diseñar se crea lo que no existe y se proponen situaciones futuras que son, relativamente, más “deseables” que aquellas situaciones iniciales que se pretenden modificar<sup>1</sup>. Podemos decir que, al comenzar un proyecto se establece un juicio de valor que determina que una situación es percibida, efectivamente, como un problema o una oportunidad de intervención del diseño. Esta problematización inicial, justifica el accionar proyectual y establece el marco de referencia con el cual se intentará solucionarlo. Dicho de otro modo, al decidir qué se problematiza y que no, el diseñador toma partido y pone en juego su visión de cómo debería ser el futuro que quiere construir y del cual es responsables.

Esta decisión, puede generar ciertas tensiones internas entre las fuerzas motrices que ponen en movimiento a los proyectos y los valores existenciales, morales, filosóficos y políticos propios del diseñador, que pretende subsistir dentro del sistema capitalista actual y cuya pulsión es, que sea a través del diseño.

Está claro, que, en la actualidad, es el imperativo de mercado el que funciona como argumento de legitimación de estas situaciones problemáticas. Es decir, prevalece la idea de que para que un problema sea relevante desde el punto de vista del diseño, debe representar una oportunidad de negocio y debe crear valor económico<sup>2</sup>. Este aspecto se ve reflejado de igual modo en el campo de la ciencia, en el cual las tecnologías actuales, no solo buscan comprender el mundo, sino que buscan transformarlo. En palabras de Alberto Chevalier, “el conocimiento no solo hay que crearlo, también hay que usarlo”<sup>3</sup>. En este sentido, Berardi (2019, p245) afirma que “el

---

<sup>1</sup> Sugerimos la lectura de Simon, H. La ciencia de lo artificial (1968).

<sup>2</sup> En palabras de Liam Gillick: "La producción de escenarios es uno de los principales elementos que permiten mantener el nivel de movilidad y de invención que necesita el aura dinámica de la así llamada economía de mercado" (citado por Bourriaud, N: Postproducción. Buenos Aires, Adriana Hidalgo, 2009, p. 54). En este sentido, y como indica Debord (Op. cit., p. 23), la economía transforma el mundo pero lo transforma solamente en mundo de la economía.

<sup>3</sup> Alberto Chevalier en Clase 2 de CURSO VIRTUAL DE INNOVACIÓN ABIERTA Herramientas para transformar la Industria, la Producción y las Organizaciones. Recuperado de:

diseño es la creación de interfaces de utilidad social, y también la traducción del objeto tecnológico al lenguaje de la mercancía. El diseñador es la interfaz entre el inventor y el usuario, pero también entre la tecnología y la explotación económica de los productos de la mente”

En este trabajo, se busca complementar esa mirada que pone foco en la creación de valor económico, con una visión que explora qué otros valor(es) se pueden generar a través del diseño<sup>4</sup>. Si bien no ponemos en duda, y abonamos a la idea de que el trabajo de diseño debe ser valorizado y remunerado correctamente, en este artículo nos enfocamos en analizar y visibilizar a los emprendimientos de diseño como espacios sociales de experimentación y creación de sentido, con la capacidad de generar aportes significativos que nutren al ecosistema con el cual se vinculan.

Vale aclarar que esta es una investigación *en diseño*, y no se trata de analizar si los emprendimientos están impulsados por oportunidad de mejora o introducción de nuevos productos, en contraste de aquellos impulsados por la necesidad, tema que ha sido arduamente explorado en la literatura específica, sino en identificar diferentes aspectos de la práctica emprendedora que puedan ser considerados como herramientas que les sirvan a futuros diseñadores que decidan emprender en diseño.

Por otro lado, con este análisis se propone ayudar a la construcción de un discurso cuyos cimientos sean las singularidades de los emprendimientos de diseño industrial, tomando distancia de aquellos que tienen lugar en otras disciplinas como las vinculadas a los productos digitales, el software, los servicios, las finanzas, etc. y que permean constantemente en el imaginario de los diseñadores, creando representaciones que no responden a las reglas internas y la temporalidad propia del diseño industrial.

Precisamente, la importancia de este aporte, radica en que los discursos en torno al diseño y al emprendedorismo, ayudan a moldear la subjetividad, las representaciones, los hábitos, procedimientos y actitudes que caracterizan a los diseñadores industriales y a los emprendedores. En ese sentido Dorst (2015: 75), sostiene que el “discurso contiene los métodos y pautas pensadas que subyacen en las acciones de un grupo

---

[https://www.youtube.com/watch?v=6rl3Svc5HUc&t=892s&ab\\_channel=Subsecretar%C3%ADa de Econom%C3%ADa del Conocimiento](https://www.youtube.com/watch?v=6rl3Svc5HUc&t=892s&ab_channel=Subsecretar%C3%ADa%20de%20Econom%C3%ADa%20del%20Conocimiento)

<sup>4</sup>Recomendamos la lectura de Echeverría, J. (2016). Innovation and Values: An European Perspective. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 11(32), 241-245.

diseñadores”, con lo cual es necesario generar categorías de análisis propias para esta comunidad profesional.

En resumen, abordar estos temas puede contribuir al fortalecimiento de la confianza individual y colectiva de los diseñadores, aspecto que, inferimos, es crucial para poner en valor esta disciplina proyectual y convencer a otros acerca de su importancia.

## **2. Diseño emprendedor y Contexto.**

Cuando una persona decide emprender, no lo hace en el vacío y debe prever tres aspectos básicos:

- a) La capacidad técnica (knowhow) sobre aquella actividad en la que va a emprender;
- b) Los recursos (propios o ajenos) con los que lo va a hacer;
- c) El nivel de “riesgo ambiental” de las condiciones macro, es decir el contexto en el cual se pretende desarrollar el emprendimiento (Fondo Observatorio Pyme, 2018).

Es esperable que estas tres dimensiones no estén nucleadas en un solo sujeto, por ende, el proceso emprendedor inevitablemente es colectivo.

A los fines de este trabajo, se introduce el concepto de *ecosistema emprendedor* (de ahora en más EE), como: un dispositivo de vinculación inter-actoral, en el cual, un conjunto heterogéneo e interdependiente de actores, cosas y lugares se vinculan (formal e informalmente), para lograr resultados con niveles de innovación superiores a los que podrían alcanzar de manera individual y dando lugar a diversas relaciones de gobernanza.

Podemos decir entonces que el EE, será el tablero de juego en el cual operen los diseñadores emprendedores y con el cual se generará una retroalimentación constante.

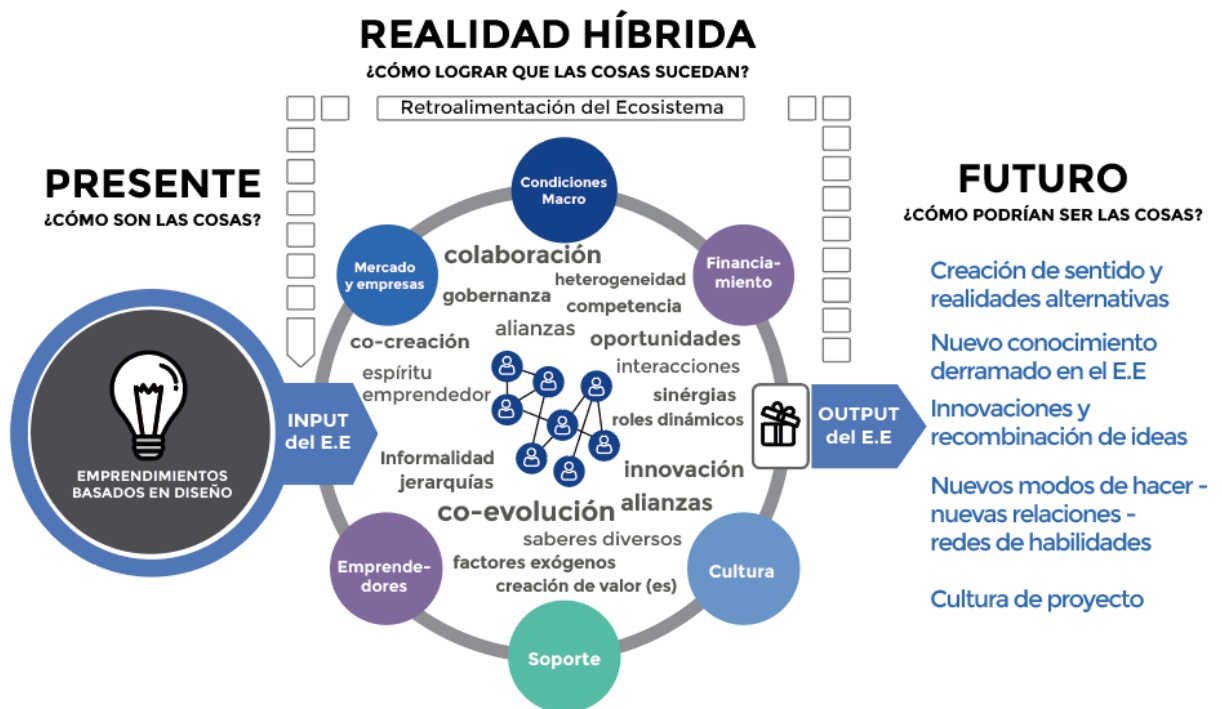


Fig. 1: Esquema ecosistema emprendedor, elaboración propia, 2021

## 2.1. Elementos y factores constitutivos del EE.

### a) Condiciones macro – Contexto proyectual del diseñador.

En primer lugar, podemos nombrar un dominio vinculado a el “nivel de riesgo ambiental” para emprender. Debemos decir que el EE no se da en el vacío, sino que es un entramado que a su vez tiene lugar en un contexto determinado por condiciones macro (GEM, 2019), entre las cuales podemos nombrar: el financiamiento emprendedor (público o privado); el gobierno, sus políticas, impuestos, burocracia y los programas vinculados al emprendedorismo; la educación emprendedora en la etapa universitaria y post universitaria, las condiciones de I+D y transferencia de conocimientos; la infraestructura legal, comercial y física; la dinámica del mercado interno y sus barreras de entrada; y factores como la normas culturales y sociales de una determinada región. Incluso, hay autores, que mencionan al anclaje regional y la proximidad espacial entre los actores insertos en dicho contexto, como las claves para el éxito del EE (RKW, 2015).

### b) Los emprendedores.

El componente central del EE, son justamente los emprendedores. Ellos son quienes llevan a cabo la experiencia dentro del mismo, y quienes de alguna manera lo componen, lo mantienen funcionando, y lo retroalimentan para lograr la co-evolución

de sus miembros y lograr los resultados esperados (Thomas y Autio, 2019; Feldman, 2014).

Si bien, los análisis en torno al emprendedorismo han dejado de centrarse en el sujeto individual y se ha centrado en el proceso emprendedor, son considerados como relevantes, aspectos relacionados al talento, el capital humano, el liderazgo y aquellos factores vinculados al desarrollo de la personalidad emprendedora (van de Ven 1993; Isenberg 2010, Stam y de Ven, 2019; RKW, 2015) como claves para el surgimiento y puesta en marcha de un emprendimiento.

Entre tales características podemos mencionar: Estudio y orientación profesional, el coraje y la confianza, Las habilidades en la comunicación, las habilidades en la presentación, la creatividad, la propensión al trabajo en equipo, la capacidad de descubrir talentos, la independencia, la gestión del tiempo, las habilidades analíticas, la capacidad de trabajo en situación de estrés y el liderazgo por citar algunas (RKW, 2015).

### **c) Instituciones de asesoramiento y apoyo emprendedor.**

Como ya dijimos, uno de los requisitos para emprender, son justamente las capacidades técnicas, entonces, podemos definir un bloque de actores que podríamos denominar de soporte institucional del ecosistema, que legitima, regula e incentiva el espíritu empresarial (de Ven, 1993; Isenberg, 2010; Stam y de Ven, 2019) y que incluye instituciones y organizaciones formales como los vinculados a la generación de conocimiento, centros de ciencia y tecnología, universidades, y, los servicios intermediarios (incubadoras, aceleradoras, coworkings, etc), como así también, instituciones informales, redes de trabajo, capital social del emprendedor (familiares, amigos, y personas de su red de contactos personal) que también tendrán incidencia en la puesta en marcha de un emprendimiento.

### **d) Sector empresarial y de Mercado:**

Incluye a las PYMES y las grandes empresas, cuyas demandas pueden alimentar el espacio de oportunidades para los emprendedores (Mack y Mayer 2016; Mason y Brown 2014; Neck et al. 2004). También están incluidas algunos factores como las barreras de entrada al mercado, los clientes finales y comerciales y las tendencias del mercado (RWK, 2015).

## **e) Financiamiento**

En relación al financiamiento, podemos identificar dos caminos: Financiación pública, o financiación privada. Entre los primeros, podemos nombrar algunos dispositivos como: los fondos semillas, plataformas y el crowdfunding por nombrar algunos. Entre los privados, se encuentran los Inversores ángeles y fondos de inversión y capital emprendedor.

## **f) Redes de contacto y actores informales:**

Thomas y Autio (2019), concuerdan con Mason y 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).

En este grupo podemos incluir a los *dealmakers* (Napier y Hansen 2011; Spigel 2017) incluidos (ex-empresarios, emprendedores, inversores, miembros de instituciones, profesionales o gerentes) de gran trayectoria y que poseen un acervo 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.

Por otro lado, el llamado reciclaje emprendedor, es decir aquellos emprendedores ya consagrados que siguen vinculados de diversas maneras al EE, ya sea como inversores de nuevos emprendimientos, mentoreo y asesoramiento profesional, etc.

## **g) Cultura emprendedora**

La dimensión de cultura emprendedora, involucra todos aquellos aspectos que definen cómo es percibido y qué connotaciones tiene el hecho de emprender en una región determinada. Entre estos aspectos, podemos citar el status sobre la actividad emprendedora, la tolerancia al riesgo, el error y el fracaso de los emprendedores, el nivel de innovación, creatividad y experimentación, la visibilidad de los casos de éxito, por citar solo algunos.

El entorno influencia negativa o positivamente en el impulso a emprender de una persona, pues alimenta su conjunto de creencias y mitos (Miguez, 2012: 12-13). En este aspecto, se pone en relevancia la influencia que tiene el apoyo del entorno

cercano de los emprendedores (familiares y amigos) para dinamizar su proceso emprendedor.

## **2.2 Resumen de características generales del EE.**

A continuación se repasan los conceptos abordados en los párrafos anteriores.

- a) Heterogeneidad de actores e informalidad en las interrelaciones.
- b) Interdependencia entre actores.
- c) Relaciones de gobernanza y “juegos de poder” entre actores.
- d) Sistema multi-agente, dinámico, debido al cambio de roles de los actores dentro del EE.
- e) Co-evolución de los actores constitutivos. El sistema se retroalimenta a sí mismo y se mantiene vivo gracias a la participación de los emprendedores.
- f) Colaboración y Competencia entre actores.
- g) Desplazamiento del imperativo de innovación: Los sistemas de innovación regionales de la década de los 90's, estaban basados en modelos lineales, de innovación impulsada por la tecnología, 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).
- h) Se obtienen niveles de innovación superiores que los que se pueden lograr los actores individualmente;
- i) Derrame horizontal de conocimiento entre los actores constitutivos (Autio et al., 2018: 20)



### 2.3 Las fases del proceso emprendedor

Ahora que ya se conocen las principales características del ecosistema, se propone esquematizar el proceso emprendedor en *tres fases temporales* que abarcan desde el momento de la conformación de los emprendimientos, hasta la generación de resultados concretos que surgen tras vincularse con el EE.

Ésta división servirá para estructurar la exposición del tema e identificar cuáles son los aportes de los emprendimientos en las respectivas etapas que se suceden cuando se emprende.

En términos generales, estas fases vinculan *lo que es* con lo que *podría ser*. *Es decir*, expresan en términos filosóficos la futurabilidad de los proyectos<sup>5</sup>, y permite escudriñar cuáles son las habilidades específicas que necesitan los diseñadores para lograr “que las cosas sucedan”.

1. Una primera fase que se denominará *presente*, en la cual se conforman los emprendimientos y definen estratégicamente su campo de acción guiados por la siguiente pregunta ¿Cuál es el estado actual de las cosas? ¿Qué se problematiza?

En esta etapa temprana a la que muchos emprendimientos no logran sobrevivir (más de 2 o 3 años)<sup>6</sup>, la consideramos de gran importancia ya que diseñadores emprendedores toman decisiones estratégicas y deciden en qué van a emprender.

2. Una segunda fase que denominamos *realidad híbrida* en la cual el diseñador oscila entre el espacio del problema y el de la solución. Allí el diseñador emprendedor se vincula con otros actores del ecosistema para materializar sus ideas y lograr socializarlas.

---

<sup>5</sup>Franco Berardi, en su libro *Futurabilidad. La era de la impotencia y el horizonte de la posibilidad*. Buenos Aires, Caja Negra, 2019, plantea que un futuro estado del ser resulta posible si es inmanente a la actual conformación del mundo o está inscripto en ella. Sin embargo, nunca debemos olvidar que la actual conformación del mundo contiene muchas posibilidades distintas (en conflicto), no solo una. Extraer e implementar una de las muchas futurabilidades inmanentes: tal es el paso de lo posible a lo real. La futurabilidad es una capa de posibilidades que pueden evolucionar o no para convertirse en realidades. (p, 13)

<sup>6</sup>Entendemos que sostener un nuevo emprendimiento en el tiempo es una tarea difícil y esto se refleja en la tasa de supervivencia de nuevas empresas. En Argentina, 8 de cada 10 nuevas empresas llegan a los 2 años de vida y sólo 3 de 10, llegan a los 8 años. En comparación, en Chile, este valor asciende a 5 de cada 10. Generalmente, las empresas que permanecen en el mercado, tienden a ser las más productivas, se fortalecen y ganan escala y así aumenta su probabilidad de sobrevivir un año más (MPT, 2019).

3. La tercera y última fase es la que compone el *escenario futuro* en el cual el diseñador propone una solución de diseño guiado por la pregunta sobre *¿Cómo podrían ser las cosas?* Esta es la fase *de resultados del proceso*, y que buscaremos explorar en dos niveles: A nivel emprendimiento y a nivel ecosistema.

### **3. Aportes de los emprendimientos al ecosistema**

A continuación se mencionan algunos aportes que a nuestro entender generan los emprendimientos de diseño en el ecosistema.

#### **.Creación de “marcos de referencia” y resolución creativa de problemas:**

El accionar reflexivo y el sentido estratégico son rasgos que caracterizan a la práctica de los diseñadores industriales expertos. A través de ese enfoque, este profesional “colabora activa y proactivamente en la creación social de significado” (Margolín p.45).

Paralelamente, el emprendedorismo, es una manera de pensar y actuar, obsesiva en la búsqueda de oportunidades, pero integral en cuanto a su abordaje y gestión, con el principal objetivo de crear valor (Timmons, 1999).

Dicho esto, podemos decir que el entrecruzamiento entre el accionar del diseño y el del emprendedor, está en problematizar de manera novedosa diversas situaciones de su contexto.

En el caso de los diseñadores, el aporte que pueden brindarle al ecosistema, es su metodología para la creación de “marcos de referencia” que permiten crear nuevos planteamientos ante situaciones problemáticas. Si bien, sería un error racionalizar al extremo este proceso, ya que la intuición empresarial (entendida como un conocimiento tácito) resulta fundamental en esta etapa, la metodología proyectual del diseño es adaptable a cualquier tipo de situación que se quiera resolver. Como afirma

Dorst: “Un punto de contacto claro entre el método de creación de marcos de referencia y el pensamiento del campo más amplio de las ciencias de la gestión y la organización se encuentra en el terreno del emprendimiento” y asegura que “La innovación de marcos de referencia es una actividad de emprendimiento clave” (p 157-158).

### **.Detección y generación de tendencias.**

Margolin (2012), afirma que: “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”.<sup>7</sup>

Adhiriendo a lo dicho, reivindicamos los beneficios que genera la pequeña escala de los emprendimientos ya que esta característica habilita a los emprendimientos a actuar de manera más flexible a la hora de ofrecer soluciones que no son atendidas por las grandes organizaciones debido a que en apariencia no representan una oportunidad de negocio significativa. Sin embargo, los emprendimientos que deciden dar respuesta a estas problemáticas, de algún modo actúan como “pruebas piloto” que les permiten a las grandes organizaciones evaluar o “leer” conductas, comportamientos y tendencias que pueden transformarse en inputs que serán desarrollados más adelante.

---

<sup>7</sup> Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/el-disenador-como-productor>

## **.El EE como “laboratorio social”.**

*“Diseñar no es una profesión, sino una actitud” – László Moholy-Nagy<sup>8</sup>*

El EE, puede pensarse como un “laboratorio social” en el sentido que alberga a aquellas manifestaciones individuales y colectivas de aquellos actores que buscan a través de la acción y la experimentación, transformar la comunidad en la cual viven y proponer futuros alternativos.

Subyace en su accionar, una *intencionalidad propositiva*, propia del diseño y que está presente en cualquier acto humano.

Tal como sugiere Manzini (2015), en la actualidad, el trabajo funciona como medio principal de expresión humana. Es por ello que puede pensarse que existe una relación clara entre los emprendimientos y los proyectos vitales de los diseñadores que los llevan a cabo. Partiendo de este supuesto, es posible pensar al diseño una como herramienta que le permite a los diseñadores proponer soluciones en áreas temáticas que son de su interés, ocupar lugares de toma decisión estratégicas que sería más difícil ocupar en trabajos dentro de una organización. De este modo los emprendimientos funcionan como un espacio de creación de sentido y de “narrativas divergentes” a las predominantes.

En el caso del diseño industrial, es necesario mencionar, que la ampliación del campo de actuación del Diseño Industrial (WDO, 2020; Campi, 2020, Dorst, 2020), sumado a la proliferación de discursos en torno al diseño y la ausencia de un cuerpo teórico con peso específico propio (Bengoa, 2018), demuestran la apertura del diseño y dan lugar a que los diseñadores industriales exploren distintos modos de inserción profesional, transformándose por ejemplo en emprendedores del diseño.

Otro ejemplo de ello son los activistas en diseño (Manzini, 2015) “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 estas áreas y mostrar, a menudo de forma paradójica o provocativa que existen otras maneras de verlos y solucionarlos” (p 59)

---

<sup>8</sup> Sibyl Moholy- Nagy, *Moholy-Nagy: Experiment in Totality*, Harper & Brothers, Nueva York, 1950, pp 213-223.

### **.Vinculación con problemáticas y actores locales:**

Es necesario remarcar que el “el emprendedorismo es ante todo un fenómeno local” (Carballo y otros, 2017), y la cercanía espacial entre los actores constitutivos es una variable que ha demostrado ser muy relevante para el sano funcionamiento de los ecosistemas (RKW, 2015).

Creemos que parte del aporte que contienen los emprendimientos y las microempresas, es que tienen la capacidad de vincularse con problemáticas locales, operando en unidades territoriales más pequeñas y colaborando a la idea de creación de “sistemas distribuidos” aportada por Manzini (2015). Este concepto plantea de producción para el lugar de consumo en busca de la autosuficiencia de los diversos territorios y expresa la idea de “hacer las cosas lo más cerca posible de donde se van a utilizar”. De este modo, este enfoque propicia que los diseñadores emprendedores se vinculen con proveedores y actores locales, y posibilitando el desarrollo de una red de habilidades que puede convertirse en un valor identitario de un ecosistema determinado y ayudar a construir la “identidad estratégica” (CMD, 2004) del ecosistema.

Podemos decir además, que los emprendimientos le aportan *resiliencia* al ecosistema. Siguiendo el planteo de Manzini (p, 28), “la resiliencia debe entenderse, en relación a los sistemas socio-técnicos, como la capacidad de esos sistemas para hacer frente a la tensión y los fallos sin llegar al colapso, y lo que es más importante, por su disposición a aprender de las experiencias”.

La flexibilidad y ligereza de los emprendimientos en su etapa temprana, le permiten tener mayor capacidad de adaptación y propuesta ante situaciones de crisis y catástrofes, aspectos que a organizaciones de mayor envergadura les resulta más dificultoso.

**.El diseñador emprendedor aporta el pensamiento estratégico y la visión sistémica en la resolución de problemas.**

Dentro del entramado complejo y rizomático que rodea al producto, se vinculan de manera sincrética diversos actores y factores heterogéneos que deben articularse para lograr que los proyectos de diseño se conviertan en realidades concretas. El diseño industrial en la actualidad se ha ramificado en diversas direcciones con riesgo de dispersión, pero con la certeza de que a través del pensamiento estratégico puede actuar como nexo coordinante de esos universos simbólicos (saberes, disciplinas, cosmovisiones, etc.), aportando un lenguaje unificador, que facilita su entendimiento, armoniza intereses y expectativas y habilita un accionar sinérgico.

Como afirma Matali Crasset: “Más allá de la función, que es una unidad mínima, veo cada vez más esta profesión (la del diseño), a través de los proyectos que lidero, como el oficio de partera. Se trata cada vez menos de dar forma a la materia y la estética, sino más bien de movilizar, agrupar, organizar, en torno a intenciones y valores comunes, vínculos y redes de habilidades, de connivencia y de sociabilidad”<sup>9</sup>

Aquí, radica uno de los principales aportes y potencialidades del diseño industrial para formar emprendimientos o para liderar equipos emprendedores interdisciplinarios.

**.El diseñador emprendedor contagia el lenguaje de proyecto**

Como mencionamos anteriormente, una de las características de los EE actuales es que están basados en los modelos de negocios enfocados en los usuarios. Esto puede verse como una ventaja, ya que independientemente de los usuarios finales de los productos, los diseñadores poseen las herramientas para visualizar a todos los actores que intervienen en el desarrollo de productos como *usuarios del meta proyecto de diseño*. Es decir que cada uno de estos sujetos decisores, serán portadores de diversas expectativas de cambio e intereses en relación al resultado final, y le

---

<sup>9</sup>Entrevista realizada durante la investigación, Marzo 2021.

asignarán un sentido particular a ese proyecto, de acuerdo al lugar que ocupe dentro del mismo y al alcance de su intervención. Conocer estas variables a la hora de diseñar permitirá que los diseñadores sean más certeros para pensar estrategias de persuasión y generación consenso entre estas partes fundamentales.

Este aspecto es de gran importancia en el caso de los emprendimientos de diseño, ya que cuando se decide emprender, se invierte el vector de demanda del diseño. con esto nos referimos a que ya no es una empresa la que solicita el servicio de diseño, sino que es el diseñador emprendedor el que debe convencer al resto de los actores que su proyecto es coherente con los objetivos estratégicos de la empresa/organización con la cual se pretende vincular y apalancar su idea-proyecto.

Esa coherencia, se logra cuando el proyecto de diseño está alineado con el pasado, presente y futuro estratégico al cual desea dirigirse nuestro posible aliado. Como afirma Dorst “desde esta perspectiva, vemos con frecuencia que surgen actores significativos causantes de oportunidades que no habíamos previsto anteriormente” (2020, p81).

### **.Los emprendimientos de diseño expanden el su alcance disciplinar del diseño industrial.**

Siguiendo con Rodrigo Javier Ramírez, Director Técnico del Centro de Diseño Industrial del INTI: “No es novedad que la modalidad de empleo preferida y la más habitual entre los diseñadores sea el trabajo en forma independiente. Alrededor de dos tercios de los encuestados trabaja bajo alguna modalidad de empleo autónomo, en muchos casos combinada con trabajos en relación de dependencia. Esta realidad puede ser leída en clave optimista, si basamos parte de la explicación en el perfil creativo de los profesionales, o pesimista, si la relacionamos con las dificultades que existen para insertarse en empresas, instituciones y organismos públicos y privados”.

10

---

<sup>10</sup> Rodrigo Javier Ramírez, Diseño industrial en Argentina: el signo de los tiempos (2018) Rodrigo Javier Ramírez (27 y 28)

Lo que se pretende rescatar de esta situación es que los emprendimientos de diseño que indagan terrenos inexplorados, generan con su accionar una ampliación del alcance del diseño industrial y sientan antecedentes que de algún modo legitiman que los diseñadores están capacitados para llevar a cabo esas tareas. Ya sea por necesidad, por curiosidad o por diversas motivaciones personales, aquellos diseñadores que abordan temáticas poco habituales o con fuerte impronta interdisciplinar, contribuyen a nuestro entender a desplazar las fronteras del diseño o al menos, establecen vasos comunicantes con otros flujos de saberes, enriqueciendo así a la disciplina en particular y al ecosistema en términos generales. Esto empodera al diseñador que se predispone a aprender de esos entornos aparentemente ajenos y que ejercita la creación de lo inexistente y a la vez propicia a que otros diseñadores pongan el diseño al servicio de sus convicciones individuales y colectivas<sup>11</sup>.

**.Conocimiento derramado entre los actores (redes de proveedores, profesionalización de la experiencia)**

Durante las entrevistas realizadas para esta investigación, fue recurrente la idea de que cuando se llevan a cabo proyectos colectivos de diseño, ya sea, dentro de una organización o de manera auto-gestionada, se inicia un camino sin retorno, que genera un cambio cultural en los involucrados. Algo así como un contagio de la cultura de proyecto. Es decir que los actores involucrados perciben la potencia del *design thinking*, y al tratarse de estructuras pequeñas en las cuales el flujo de información es más directo y dinámico que en otro tipo de organizaciones más estancas, da lugar a un salto de calidad colectivo a la hora de pensar soluciones y establecer relaciones con los distintos proveedores e integrantes de la red de habilidades que intervienen en los proyectos.

---

<sup>11</sup> Sugerimos la lectura del libro “El diseño como actitud” de Alice Rawsthorn (Gustavo Gili, 2021) en el cual la autora afirma que son cada vez más los diseñadores que aprovechan la oportunidad para dar cauce a sus preocupaciones políticas, culturales, ideológicas, y para hacerlo de manera independiente. (p, 13)



## 4. Conclusiones

Este trabajo pone en relevancia la potencialidad emprendedora de los diseñadores, con la capacidad, incluso, de tomar roles protagónicos en los procesos colectivos de innovación en los cuales se entrecruzan diversas disciplinas, saberes y actores.

Queda expuesto que ésta capacidad integradora, está fundamentada en la metodología proyectual que poseen los diseñadores industriales, y su capacidad de dar respuesta a las demandas de los usuarios, y se manifiesta en los modos de gestionar los meta-proyectos en los cuales participa, utilizando, como se dijo, el pensamiento estratégico y la creación de “marcos de referencia”.

Se brindó una descripción general del EE, que hace más accesible su aprehensión y que brinda nuevos insumos metodológicos para pensar la inserción de los productos que se llevan a cabo en ese entramado complejo y lograr vinculaciones efectivas con otros actores.

Por otro lado, se buscó transferir la idea de que el futuro es una construcción y una responsabilidad de los diseñadores y que sus vectores de evolución están contenidos en el presente y allí radican sus condiciones de posibilidad y la potencia o no de su y su grado de concreción.

En otro orden de cosas, se puso en relevancia la etapa genealógica de los emprendimientos en la cual si bien no se cuentan con los recursos necesarios para socializar la idea (en términos de mercado y llegada masiva), se establecen allí los enfoques que darán solución a los problemas, y se piensa a esta práctica como una etapa de aprendizaje por parte de los diseñadores que en su andar adquieren herramientas para sostener sus proyectos.

El desafío final entonces, es aceptar que el diseño es no es auto-suficiente y que la concreción de los proyectos depende de variables múltiples y del devenir de la vida misma. En palabras del gran László Moholy-Nagy “todos los problemas del diseño convergen, finalmente, en un único gran problema: 'diseñar para la vida'”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> László Moholy-Nagy, Vision in Motion, PAUL Thebald & Co., Chicago, Illinois, 1947, p 42.





## 5. Referencias bibliográficas.

Baumol, W. J. (1996). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 3-22.

Berardi, F. (2019) *Futurabilidad. La era de la impotencia y el horizonte de la posibilidad*. Buenos Aires, Caja Negra.

Brown, R., Mason, C., & Mawson, S. (2014). Increasing “The Vital 6 Percent”: Designing Effective Public Policy to Support High Growth Firms.

Cervini, A., Kayser, J. (2002) *Identidad estratégica. Alternativas locales en mercados globales*. Buenos Aires. Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación.

Dorst, K. (2018). *Innovación y metodología. Nuevas formas de pensar y diseñar*. Madrid, Experimenta Editorial.

Echeverría, J. (2016). Innovation and Values: An European Perspective. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 11(32), 241-245.

Feldman, M. P. (2014) The character of innovative places: entrepreneurial strategy, economic development, and prosperity. *Small Business Economic* 43: 9-20.

Mack, Elizabeth and Heike Mayer. (2016). The Evolutionary Dynamics of Entrepreneurial Ecosystems *Urban Studies* 53(10):2118–33. Retrieved (<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0042098015586547>).

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

Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final report to OECD, Paris*, 30(1), 77-102.

Moholy-Nagy, L. (1947) *Vision in Motion*, Chicago, Illinois, PAUL Thebald & Co.

Neck, Heidi M., G.Dale Meyer, Boyd Cohen, and Andrew C. Corbett. (2004). An Entrepreneurial System View of New Venture Creation. *Journal of Small Business Management* 42(2):190–208.

OECD. (2010). *High-Growth Enterprises*. OECD Publishing. <http://doi.org/10.1787/9789264048782-en>

Spigel, B., Kitigawa, F., Mason, C., & Izushi, H. (2020). *A manifesto for researching entrepreneurial ecosystems*.

Stam, F. C., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, 16(13).

Timmons, Jeffrey, *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*, IrwinMc Graw-Hill, Boston, 1999

Woolley, J. (2017), *Infrastructure for Entrepreneurship*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Oxford: Oxford University Press.