

DISEÑAR (SE) DESDE EL EMPRENDIMIENTO: APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA CONFORMACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL DE LOS DISEÑADORES INDUSTRIALES EMPRENDEDORES.

Enrique D'Amico.

Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Artes. Comisión de
Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires.

Resumen:

El diseño industrial es una disciplina de emprendedores, sin embargo cabe preguntarnos cuáles son los desafíos culturales y discursivos que enfrentan estos profesionales al trabajar de manera auto-organizada. Este trabajo se corresponde con las instancias de avance del plan de tesis doctoral que se encuentra en elaboración y reúne diversas aproximaciones teóricas acerca de la construcción este perfil profesional. Primeramente, se analizan los aspectos culturales y discursivos que hacen la práctica del diseño con el fin de reconocer como piensan y (se) piensan los diseñadores en relación a la práctica auto-organizada del diseño; En una segunda instancia se caracterizan y comparan los discursos en torno al diseño y al emprendedorismo, analizando su relación. Finalmente, se agrupan una serie de reflexiones extraídas de las entrevistas llevadas a cabo a diseñadores industriales emprendedores de nuestra región para explorar diversas dimensiones de análisis emergentes de la práctica profesional concreta y que pueden nutrir la disciplina del diseño.

Palabras clave: Diseño Industrial – Emprendedorismo – Perfil profesional – Ecosistema emprendedor

Comentarios preliminares

El siguiente artículo surge en el marco del desarrollo de una tesis doctoral llevada a cabo en la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de La Plata con el apoyo institucional, a través de una Beca Doctoral, de la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires.

Habiendo concluido la cursada y aprobación de los seminarios del doctorado en Artes, el paso a seguir es la elaboración del Plan de Tesis que guiará dicha investigación.



Estos escritos, reunidos bajo el título “Diseñar(se) desde el emprendimiento: Aspectos culturales y discursivos de los emprendimientos basados en diseño.”, son el resultado de ese “trabajo en proceso”, y reúnen una serie de reflexiones y aproximaciones teóricas que van en ese sentido y cuyo sustento investigativo está basado en el marco teórico seleccionado para abordar la tesis, como así también, en las primeras “entrevistas piloto” realizadas a emprendedores seleccionados como potenciales casos de estudio entre los cuales destacamos a: Pablo Jeifetz (Ají Diseño); Sabrina Vasulka y Nahuel Herrando (Sav Ceramics); Paz Rossi y Rosario Fuhr (Las Pulpas S.R.L); Nicolas Grobsny (Darto); Bernardo Villares Had (MABB S.A); Analía Cervini (Total Tool BA), Víctor Jablonka; Juan Proserpi (Proserpi Industrial), Pia Ferreyra (Laborando), Carolina Worcel y Hernán Ohashi (Nuyi infancia), Víctor Jablonka (Asesor independiente, Martín Esteban Gutiérrez (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación).

Asimismo esas entrevistas establecen continuidad con aquellas realizadas en el período 2020-2021, devenidas en la publicación del libro “Relatos sobre el Diseño Industrial – Vol I” en la cual se recuperan testimonios en torno a la práctica profesional del diseño.

En efecto, el propósito de este artículo es plantear algunas conclusiones preliminares que pueden actuar de disparadores para el intercambio con colegas vinculados al emprendedorismo en el marco de las 10° Jornadas de Investigación en Disciplinas Artísticas y Projectuales (JIDAP). A partir de concebir la investigación como un proceso dinámico, la intención es incorporar miradas externas que nutran la elaboración del Plan de Tesis y el abordaje de la investigación.

Introducción

El Diseño Industrial es una disciplina de emprendedores (Julier, 2010; Campi 2020), sin embargo, pasar de emprendedor a empresario implica un proceso de transición que a nuestro entender se da en el menos dos sentidos: En primer lugar, existe una *transición subjetiva* en la cual el sujeto se convierte de algún modo en “empresario de sí mismo” (Han, 2014; Foucault, 2008), a partir de adquirir una serie de capacidades auto-organizadas que le permiten actuar como emprendedor y articular las exigencias del diseño del producto y del modelo de negocio que lo contiene. Asimismo, esta transición implica que los diseñadores puedan pensar(se) desde el diseño en el marco del emprendedorismo y articular ambos mundos.

En segundo lugar, ocurre *una transición profesional* que modifica el modo de diseñar de éstos, sus intencionalidades, y que implica llevar delante de manera simultánea el “doble rol” de diseñador y empresario.

Sin embargo, esta construcción del perfil profesional es compleja y sigue representando un desafío para muchos de estos profesionales que aún hoy en día conciben estas dos dimensiones como universos que entran en tensión e incluso, incompatibles.

En parte, -y esta es una de las hipótesis sustantivas con las se viene estructurando esta tesis-, porque ambos campos el del Emprendedorismo y el del Diseño, han desarrollado andamiajes discursivos y valores inherentes a cada uno, entre los cuales si bien se establecen puntos de contacto, también se manifiestan diferencias en relación al modo en que conciben los procesos de innovación, la originalidad y la calidad percibida de los productos diseñados, la lectura de los contextos, la vinculación del diseño con el mercado y las oportunidades percibidas por nombrar solo algunos tópicos.

A modo de síntesis y en base al trabajo que se viene realizando en torno al emprendedorismo en diseño, compartimos un cuadro comparativo (Figura 1) que esquematiza los principales rasgos de ambos discursos:

Diseñadores	Emprendedores
Planificación y diseño al detalle	Producto mínimo viable y rápida salida al mercado
Enfocado en la necesidad	Enfocado en la oportunidad
Falta de confianza e identidad colectiva	Sentido de pertenencia y generación de confianza
Diseña - Produce - Vende	Vende - Diseña - Produce
Tendencia a ejecutar y controlar el proceso productivo.	Tendencia a delegar y tercerizar
Alianzas endogámicas	Alianzas estratégicas y complementarias
Predominio de habilidades tecnológicas	Predominio de habilidades blandas
Discursos disciplinar flexible, indeterminado.	Discurso disciplinar flexible, capacidad de adaptación
Diseña desde la oportunidad detectada	Diseña desde los recursos disponibles
Intenta reducir la incertidumbre	Planifica en base a la incertidumbre, asume riesgos.
Ideas originales para productos	Combinación original de ideas existentes
Innovación en el producto	Innovación contextual y en el modelo de negocio
Invariabilidad de la idea del producto	Dinamicidad de la idea
Visión difusa entre lo esencial y lo accesorio	Claridad y sentido de importancia y urgencia
Gestión del proyecto por etapas	Gestión dinámica del proyecto
Protección del ego creativo	Visión desprejuiciada (sobre todo en la puesta en marcha)
Mejora desde la solución de la necesidad	Mejora desde lo existente

Figura 1: Cuadro comparativo de las culturas del diseño y el emprendedorismo. Elaboración propia.

Sin ir más lejos, gran parte de la bibliografía dedicada a abordar el diseño desde la perspectiva del emprendimiento, 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), hecho que en apariencia representa una debilidad real para los emprendedores en diseño, que al menos en nuestro país, han sido formados con una perspectiva centrada en el producto, lo que llevó en ciertos momentos a desatender aspectos sistémicos que rodean a la entidad diseñada y que resultan determinantes para su desarrollo y materialización. Este aspecto se manifiesta en la desarticulación existente entre el proceso del diseño de producto y el diseño del modelo de negocios por parte de los emprendedores.



Esto lleva a preguntarnos: ¿Existen rasgos de la comunidad disciplinar del diseño que de una manera u otra desalientan el desarrollo del accionar emprendedor por parte esos profesionales?

Si bien no es nuestra intención responder esta pregunta en este artículo, y advirtiendo el carácter subjetivo que tendrá esa respuesta en relación al accionar emprendedor y a la trayectoria individual de cada diseñador, como así también a las condiciones de partida de cada emprendimiento, considero, que una de las fuentes más relevantes que conforman esa cultura y esos discursos profesionales, proviene de la etapa de formación académica universitaria. Parafraseando a Blanco (2012) son las universidades los espacios de formación encargados de “diseñar diseñadores”. Beatriz Galán lo expresa en los siguientes términos: “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” (citada por Rondina y Becerra, 2008: 32).

En relación a esto, el rol de la universidad es fundamental para la formación de capacidades emprendedoras y para fomentar la cultura del emprendimiento (Mason y Brown, 2014). A través de procesos de sensibilización, que no se limiten a brindar herramientas específicas para la conformación de una nueva empresa o la apertura de un nuevo negocio, sino que colaboren a fomentar la vocación emprendedora en los estudiantes en un sentido más amplio (Zheng y Yang, 2011).

Este enfoque, busca formar profesionales para actuar en diversas áreas del conocimiento y a nuestro entender, tiene concordancia con diversas manifestaciones profesionales que experimenta actualmente el diseño industrial (Sohstein, 2005).

La importancia de potenciar el espíritu emprendedor, encuentra su justificación en la teoría de la conducta planificada (TCP). Ajzen (1991), afirma que las creencias, actitudes e intenciones preceden al comportamiento, por lo cual el deseo de emprender estará determinado por múltiples variables.

Por un lado, 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” (Fayolle, 2017 :. 109). Esta visión coincide con la de Pallares y otros (2005), cuando afirman que la formación emprendedora está vinculada con lo que el estudiante vive como “mi plan estratégico personal” (Pallares y otros, 2005 : 34), y agregan que “la primera empresa que debemos diseñar es la propia vida” (Ibidem, p. 40).

Por otro lado, McIntyre y Roche (1999 : 33) entienden a la intención emprendedora como: “el proceso de proveer a los individuos con 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”.

Entonces, 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: s/f), es necesario preguntarnos cuáles son los desafíos culturales y discursivos que enfrentan estos profesionales al trabajar de manera auto-organizada,



para dilucidar cómo piensan y (se) piensan en relación al emprendedorismo y qué aspectos deben abordarse para que estos profesionales ocupen roles protagónicos dentro de esta nuevo modo de generar valor a través del diseño.

Abordaje metodológico

Se trata de una investigación empírica, exploratoria, de tipo cualitativa, que involucrará el estudio de casos múltiples.

En los términos que propone Manzini (2015), se planea llevar a cabo una “investigación a través del diseño”. Según este autor: “la investigación que produce visiones y propuestas adopta por lo general métodos originales que usan herramientas y habilidades propias de la cultura del diseño”, y agrega que: “sus métodos se distinguen de los que práctica la investigación científica tradicional. Esta investigación a través del diseño pone necesariamente en juego un nivel de subjetividad que sería inadmisibles en la tradición científica tradicional”. Finalmente, sostiene que “en este caso, el conocimiento producido no queda implícito o integrado en el diseño sino que debe ser explícito, discutible, transferible y combinable”.

La recolección de datos se hará a partir de la observación, del trabajo de campo de la realización de entrevistas semi estructuradas, y en dicho proceso intervienen fuentes múltiples.

En el caso de las fuentes primarias se llevaran a cabo entrevistas semiestructuradas a algunos protagonistas (emprendedores) y actores relevantes del ecosistema emprendedor de la provincia de Buenos Aires, informantes clave vinculados a la temática, docentes universitarios, empresarios, etc.

Entre las fuentes secundarias encontramos: bibliografía específica sobre los temas abordados, papers científicos, reportes institucionales, información oficial de las carreras de Diseño Industrial, planes de estudio, sitios web y redes sociales de los emprendimientos, entrevistas audiovisuales, etc.

Aproximaciones teóricas

Los enfoques investigativos en torno al emprendedorismo y a los ecosistemas emprendedores se han transformado desde su surgimiento. En sus inicios, a fines de la década de los 80’s, el foco estaba puesto en los sujetos emprendedores y se ponderaba la figura del “emprendedor exitoso”, mientras que en la actualidad, se dejó atrás la lógica sobre si emprendedor “se nace o se hace”, y se considera neurálgico comprender el “proceso emprendedor” que experimentan tanto los sujetos como sus emprendimientos dentro del ecosistema.

En ese sentido, el enfoque propuesto para la tesis involucra una hibridación de ambos modelos, fundamentado en una segunda hipótesis de trabajo que concibe al emprendedorismo como un fenómeno que guarda estrecha relación con los proyectos de vida individuales y colectivos de los sujetos que los llevan adelante. Esto se ve reflejado en los valores y la intencionalidad con los que son llevados a cabo los emprendimientos y en las temáticas que eligen estos para emprender.



Diversos autores argumentan que la decisión de emprender implica una decisión laboral como así también una elección de un proyecto de vida por parte de los emprendedores (Pallares et. al, 2005). Además, el camino entre ser un emprendedor y convertirse en empresario, involucra un proceso de transición en el cual se entrecruzan aspectos individuales de los sujetos emprendedores, como así también las condiciones externas de su contexto (Kantis, 2018; Miguez, 2012; GEM 2019).

Respecto a este vínculo emprendedor-emprendimiento Sanguinetti et al. (2012: 29) señalan que “el proceso de creación y desarrollo de las firmas está íntimamente ligado, sobre todo en los primeros años de su ciclo de vida, a las características de los emprendedores que las crean”.

Esto nos permite pensar, que cuando el diseñador diseña, también se diseña a sí mismo.

De este modo, considero que el diseño se convierte en una herramienta para la concreción de dichos proyectos vitales. Al mismo tiempo, estos espacios de autoexpresión, colaboran activamente en la creación de nuevos sentidos, nuevos marcos de referencia y modos de problematizar el mundo, y discursos que permiten la expansión del campo disciplinar y sus áreas de intervención.

En esta instancia cobran especial relevancia los aportes de Galán (2010), quién pone en valor el relato de los involucrados durante los procesos de diseño con el fin de recuperar el sentido de cada experiencia y visibilizar de este modo la “cultura de proyecto” subyacente en cada uno de estos procesos.

Es por ello que para realizar el análisis se recuperan los posicionamientos de esta autora, abordando “las unidades de análisis privilegiadas de la disciplina” (Galán 2010: 48), es decir, los productos (¿qué se diseña?) las prácticas (¿qué hacen?), los modos de pensamiento (¿cómo se diseña?).

Para llevar a cabo este abordaje híbrido (subjetivo-metodológico), nos valdremos de dos conceptos que nos resultan cruciales y que desarrollaremos a continuación.

1) Cultura de diseño:

Para abordar el primer núcleo problemático vinculado al aspecto subjetivo partiremos del concepto de “cultura del diseño” propuesto por Julier (2010: 20), según este diseñador:

El concepto de “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 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.



Reyes Fabela (2018: 15), sostiene que “como sujeto, formado profesionalmente [el diseñador] siempre proyecta su propio background, se proyecta a sí mismo. Sus intereses sus capacidades creativas pero también su propia personalidad”.

En este sentido, nos interesa recuperar cómo es el proceso de construcción del perfil emprendedor, cómo se vive el diseño emprendedor en la vida cotidiana y qué percepciones tienen estos sujetos frente a esta forma de manifestación profesional particular.

2) Discurso

El segundo núcleo problemático, el discursivo, se estructura a partir de la noción de “discurso” planteada por Dorst (2015: 75). Según este autor “el discurso contiene los métodos y pautas pensadas que subyacen en las acciones de un grupo diseñadores, por ejemplo una compañía.”

A partir de este concepto, se pretende reflexionar acerca de 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) y que implica “llevar adelante un proceso que involucra desde la idea hasta la comunicación del producto” (De Pietro y Hamra, 2010) y se podrán contrastar las metodologías adquiridas durante el proceso de formación académica con aquellos utilizados en la práctica profesional.

Adicionalmente, analizar esta suerte de “construcción discursiva” que involucra al trinomio “emprendedor- emprendimiento-ecosistema”, permite analizar el modo en que interactúan estos tres niveles, como así también, invita a analizar las intencionalidades que subyacen en estos emprendimientos, a partir observar el modo que resuelven los problemas y el proceso de creación de sentido, aspectos que, según Manzini (2015), representan la especificidad de los diseñadores expertos.

Estos aspectos son fundamentales para comprender la simultaneidad abordada por los diseñadores emprendedores que deben diseñar sus productos y sus empresas de manera conjunta.

Finalmente, considero relevante recuperar una idea de Illouz (2008: 4), quién plantea que: “el objetivo del análisis cultural no es comparar las prácticas culturales contra lo que deberían ser o deberían haber sido, sino entender cómo llegaron a ser lo que son, y por qué, al ser lo que son, 'producen algo'”. Dicho de otro modo, el objetivo de esta tesis será reflexionar sobre la práctica del diseño en contextos emprendedores, a fin de nutrir a la disciplina e indagar qué prácticas son llevadas a cabo por los diseñadores cuando diseñan.

Reflexiones preliminares



Para finalizar, a partir de este enfoque metodológico, se desarrollarán sintéticamente algunas de las reflexiones que se han extraído hasta el momento a partir del análisis bibliográfico y las entrevistas piloto:

a) El emprendimiento como proyecto de vida: Independientemente de si surgen por necesidad u oportunidad, los emprendimientos actúan como plataforma de soporte de un proyecto de vida de los emprendedores, y funcionan como espacios desde los cuales éstos configuran a través de sus modelos de negocios y sus prácticas profesionales, una narrativa divergente dentro del mercado en el cual se desenvuelven.

En otras palabras, estos espacios de experimentación dan lugar a problematizar diversas situaciones traducidas en oportunidades de intervención del diseño a partir de generar nuevos marcos de referencia (Dorst, 2017) desde donde pensar los problema.

Esto cobra sentido si consideramos al emprendimiento (start up) en los términos que propone Blank (2012: 27) como: “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que es escalable”.

Es decir, los diseñadores emprendedores, cuando emprenden buscan validar una hipótesis determinada en torno a un problema específico.

Además, estos proyectos suelen tener como condiciones previas diversos recursos disponibles por los emprendedores que actúan como puntos de partida para estructurar sus modelos de negocio (capital económico, social, know-how, etc), y que forman parte de una trayectoria más en la cual los emprendimientos cobran sentido y generan continuidad dentro del proyecto de vida del emprendedor.

b) La vinculación con el ecosistema emprendedor¹: La vinculación con el ecosistema emprendedor resulta un factor clave para el desarrollo de los emprendimientos. Ya sea en tareas de mentoreo y capacitación, acceso a créditos y fondos semilla, y sobre todo el desarrollo de relaciones interpersonales y redes de habilidades que dialogan y permiten vehicular información, saberes y recursos como valor intercambiable de manera complementaria y desarmando aquellos argumentos que sesgan al desarrollo de emprendimientos a los recursos económicos

En este sentido, es recurrente entre los entrevistados el hecho de pensar al diseño como un servicio que puede ser intercambiable con otros emprendedores, y con los cuales pueden surgir acciones complementarias o bien dar lugar a nuevas unidades de negocios por fuera de los “productos tangibles”. El ejemplo más nombrado son los cursos de capacitación.

c) Identificación del “umbral de innovación”: Uno de los aspectos recurrentes de las entrevistas se da en relación al modo en que los diseñadores perciben sus propios productos. Aquí parece entrar en juego un doble juicio de valor, por un lado el del

¹ Entendemos al ecosistema emprendedor 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 entre los mismos (Del Giorgio Solfa y D’Amico, 2021).



mercado (clientes y usuarios) y por otro el de la comunidad disciplinar del diseño, es decir la mirada de los colegas.

En palabras de Montero (2020, p. 105): “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”.

Gran parte de los entrevistados coinciden en que no perciben a sus productos como innovadores, independientemente de su buen desempeño en términos comerciales. Esto ratifica uno de los supuestos en relación al modo en que la cultura del diseño opera sobre los diseñadores, generándose de este modo, una suerte de “retórica de diseño para los diseñadores” que promueve esa “excelencia” que menciona Montero.

d) Vinculación entre socios: De las entrevistas se desprende la importancia que cumplen las asesorías externas contables, estratégicas, comunicacionales, e incluso con otros diseñadores para incorporar una visión externa al emprendimiento. Además los entrevistados sostienen que estos espacios o momentos de asesoría propician el diálogo entre socios en una especie de “terreno neutral” en el cual se expresan ideas y puntos de vista que no son manifestados durante el desempeño cotidiano del emprendimiento. Tal es así, que en algunas situaciones comentan que estos asesores funcionan como una especie de “psicólogos del emprendimiento”.

e) Formación “objeto-céntrica”: En relación a las metodologías de diseño impartidas durante el proceso de formación académica de los diseñadores Galán (2008 : 24), sostiene que:

Nuestro alumno ha sido sensibilizado para verse a sí mismo como autor de objetos, en escenarios previsible, 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.

Este aspecto es recuperado por la totalidad de los entrevistados. Ocurre que durante la etapa de formación se diseñan objetos y no productos, es decir, se pierde noción de la implicancia que tiene diseñar un producto. No solo en términos del abordaje de los actores y relaciones que entran en juego en torno al diseño de productos sino al riesgo y la responsabilidad que conlleva traer un objeto nuevo al mundo. De este modo, se aprende a diseñar pero no se da un proceso de implicancia subjetiva en torno al riesgo, el futuro diseñador no se ve afectado por el proceso de desarrollo de un producto, y el único riesgo que predomina es el de cumplir con los objetivos y aprobación de la asignatura en la cual se ve inserto el proyecto desarrollado.

Conclusiones provisionarias

Con este artículo se buscó reunir y ordenar algunas dimensiones de análisis que se consideran relevantes para el armado del plan de tesis y para el intercambio con colegas que se encuentran desarrollando temas análogos.



Como todo trabajo en proceso, se encuentra en una instancia de apertura y divergencia que busca reunir diversas voces y enfoques en torno a la problemática del emprendedorismo en el ámbito del Diseño Industrial.

Si bien el Diseño Industrial es una profesión de emprendedores, transformar esa actitud proactiva en un accionar sistemático que permita crear valor a partir de modelos de negocios sostenibles requiere gestionar diversas capacidades emprendedoras pero también, es necesario gestionar la subjetividad y la confianza individual para poder abordar las diversas dimensiones que implica convertirse en empresario de diseño.

Por último, entendemos que en términos prospectivos abordar estos temas es fundamental ya que el mercado laboral del diseño y la innovación transicionaron hacia estos nuevos entramados productivos denominados ecosistemas emprendedores en los cuales los diseñadores no solo deben configurar nuevos productos sino también deben originar nuevos modos de inserción en dichos ecosistemas.

Referencias Bibliográficas

- Blank, S., & Dorf, B. (2000). El manual del emprendedor. Gestión.
- Best, K. (2006). Design management: managing design strategy, process and implementation. AVA publishing.
- D'Amico, E. (2020). Relatos sobre el Diseño Industrial. Enrique D' Amico
- De Pietro, S., & Hamra, P. (2010). Diseñar hoy: visión y gestión estratégica del diseño. Nobuko.
- Dorst, K. (2017). *Innovación y metodología: nuevas formas de pensar y diseñar*. Experimenta.
- Galán, B. (2008). Diseño y complejidad. Revista Huellas, Búsquedas en Artes y Diseño, (6), 22-39.
- Galán, B. (2011). *Diseño, Proyecto y Desarrollo: Miradas del período 2007-2010 en Argentina y Latinoamérica*. Wolkowicz Editores.
- Han, B. C. (2014). Psicopolítica: neoliberalismo y nuevas técnicas de poder. Herder Editorial.
- Illouz, E. (2008). *Saving the modern soul. In Saving the Modern Soul*. University of California Press.
- Julier, G. (2010). La cultura del diseño. Gustavo Gili
- Manzini, E. (2015). *Cuando todos diseñan. Una introducción al diseño para la innovación social*. Experimenta Theoria.ç
- Møller Nielsen, L., Wikström, A., & Tollestrup, C. (2013). Design based entrepreneurship. In DS 75-3: Proceedings of the 19th International Conference on Engineering Design (ICED13) Design For Harmonies, Vol. 3: Design Organisation and Management, Seoul, Korea 19-22.08. 2013.



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

Pallares, Z., Romero, D., & Herrera, M. (2005). *Hacer una empresa: un reto*. Nueva empresa.

Rondina, A. y Becerra, P. (2008). *Diseño en proceso*. MALBA - Fundación Costantini.

Sohstein, C. V. (2005). *Inteligência empreendedora: o que você precisa saber para cuidar bem da sua empresa: especial para empresários de micro e pequenas empresas*. Qualitymark.

Fayolle, A. (2017). *Entrepreneuriat théories et pratiques: Applications pour apprendre à entreprendre*. Hachette.

Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. OECD. <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>