

Tesis de Maestría en Diseño
orientada a la estrategia y la gestión de la innovación

Estudio de publicaciones sobre diseño estratégico dirigidas a emprendedores en Posadas, Misiones durante el año 2015-2016

Autora DG Irina Kolb

Contacto ika1305@gmail.com – (0376) 15 458-3499

Director Mg. Patricio H. Nadal

Co directora María Blanca Iturralde

Facultad de Arte y Diseño – Universidad Nacional de Misiones

2020

*Quiero agradecer a mi familia por todo el apoyo durante este largo camino,
a mis directores, Patricio y María Blanca, por estar siempre presente dándome apoyo,
y, principalmente, a Leo y Alex, mis compañeros de vida,
por empujarme a cumplir con este objetivo e impulsándome a crecer*

Índice

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I	4
<i>PRESENTACIÓN DEL TEMA Y RELEVANCIA PARA SU INVESTIGACIÓN</i>	4
MOTIVACIONES	4
HIPÓTESIS	6
OBJETIVOS	9
<i>Generales</i>	9
<i>Específicos</i>	10
PLANTEO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	11
<i>Posadas, Misiones</i>	11
<i>Universidades</i>	14
<i>Capacitaciones para emprendedores</i>	15
<i>Materiales disponibles</i>	22
CAPÍTULO II	25
<i>MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE</i>	25
TEMAS DE INVESTIGACIÓN	25
<i>Diseño Estratégico</i>	25
<i>Emprendedores</i>	41
<i>Imaginario</i>	42
ANTECEDENTES	45
CAPÍTULO III	54
<i>DISEÑO METODOLÓGICO</i>	54
RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS.....	54
<i>Cuestionarios mediante encuesta</i>	58
<i>Entrevistas</i>	63
<i>Recopilación de materiales</i>	64
RESULTADOS.....	65
<i>Cuestionarios mediante encuesta - Diseñadores</i>	65
<i>Cuestionarios mediante encuesta – Emprendedores</i>	76

<i>Entrevistas</i>	84
<i>Recopilación de materiales</i>	88
CAPÍTULO IV	92
<i>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</i>	92
CUESTIONARIOS MEDIANTE ENCUESTA, ENTREVISTAS Y MATERIALES	92
DESARROLLO DEL MATERIAL	97
<i>Introducción</i>	97
<i>Objetivos</i>	98
<i>Emisor</i>	98
<i>Destinatarios o usuarios</i>	99
<i>Estructura</i>	100
CONCLUSIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	109
<i>Anexo 1: Entrevista 1 – 15/07/15</i>	109
<i>Anexo 2: Entrevista 2 – 24/07/15</i>	116
<i>Anexo 3: Entrevista 3 – 29/07/15</i>	118
<i>Anexo 4: Entrevista 4 – 01/08/15</i>	120
<i>Anexo 5: Entrevista 5 – 07/10/15</i>	122
<i>Anexo 6: Entrevista 6 – 20/11/15</i>	124

Resumen

Esta investigación, que tuvo lugar en la Ciudad de Posadas, se centró en el conocimiento que tienen los emprendedores y diseñadores acerca del diseño estratégico. Para conocer la situación en torno a este tema, entre febrero del 2015 y febrero del 2016, se realizaron cuestionarios mediante encuesta a emprendedores y diseñadores; entrevistas en puntos estratégicos de capacitación para emprendedores y se recolectó material sobre diseño en estos lugares seleccionados y otros vía internet.

A partir del análisis de todo lo recolectado, se desarrolló el índice de contenidos que servirá de guía para redactar un material dirigido a emprendedores que detalle las posibilidades que brinda el diseño estratégico como herramienta para la gestión de un emprendimiento. Este material, será una herramienta clave que fortalecerá el vínculo entre emprendedores y diseñadores. El material también podrá ser útil para nuevos diseñadores y como parte de programas de incubación y fortalecimiento para emprendedores locales, involucrando actores políticos necesarios.

Se partió del supuesto de que **los imaginarios que tienen los emprendedores de la Ciudad de Posadas acerca de la práctica del diseño se limitan a que la disciplina trabaja sobre lo estético, funcionando básicamente como agregado final**, para adornar la presentación de cada producto y de los emprendimientos en general. A partir de la información recolectada puede afirmarse que el perfil profesional de consultor estratégico fue poco conocido, y, en algunos casos particulares, hasta puesto en duda, tanto en el grupo de emprendedores como en el de diseñadores. También se buscó confirmar si los profesionales que siguen su formación de posgrado tienen la posibilidad de conocer las nuevas tendencias de la disciplina. Esto no fue así: de hecho, este grupo fue el que se mostró más crítico acerca del perfil profesional en cuestión. Esto probablemente indique la necesidad de reforzar la enseñanza sobre el diseño estratégico en la formación profesional del diseñador, y no sólo entre los potenciales clientes.

Palabras clave: Diseño Estratégico; Emprendimientos; Gestión; Consultoría; Imaginarios.

Abstract

This piece of work, which was carried out in the City of Posadas, was centred in the knowledge entrepreneurs and designers possess about Strategic Design. To gain some insight into the issue, from February 2015 to February 2016, surveys to entrepreneurs and designers were applied: interviews in strategic training points for entrepreneurs. Materials on design were also collected in these selected points and others, via internet.

Based on the analysis of all the materials collected, a Table of Contents was developed, thought to serve as a guideline to design materials for entrepreneurs, which accounts for the possibilities strategic design provides as a tool for the management of a business ventures. This material will be a key tool which will reinforce the relationship between entrepreneurs and designers. This material will also be useful for new designers and as a part of incubation and strengthening programmes for local entrepreneurs, involving political actors.

The departing point was the assumption that the imaginaries that entrepreneurs of the City of Posadas have on the practice of design is limited to consider that the discipline addresses the aesthetic, basically working as a final aggregate, to decorate the presentation of each product and all entrepreneurships in general. As from the information collected, it could be claimed that the professional profile of strategic consultant has been little known and, in some specific cases, even put to question, both in the group of entrepreneurs and in the group of designers. Another issue that was tackled was if professionals who follow postgraduate studies have access to new tendencies in the discipline. This was not the case: in fact, this group appeared as the most critical of the professional profile in question. This probably indicates the need of reinforcing the teaching of strategic design in the professional undergraduate level, and not only among potential clients.

Key words: Strategic Design; entrepreneurships; management; consultancy; imaginaries.

Introducción

El presente trabajo de investigación busca dar cuenta de la situación durante el año 2015 (febrero de 2015 a febrero de 2016 específicamente) en la Ciudad de Posadas respecto al conocimiento de un enfoque poco conocido del diseño: el diseño estratégico u orientado a la gestión. Este nuevo enfoque supone una herramienta clave, especialmente para los emprendimientos nuevos o en crecimiento, pues ayuda a definir y sentar las bases que los sostendrán a futuro. Sin embargo, es un concepto nuevo y, por lo tanto, podría ser desconocido, no sólo por los emprendedores en general, sino por los mismos diseñadores. Por lo tanto, la investigación podrá ser también una herramienta para profesionales de cualquier rama del diseño.

Lo puntual sobre esta investigación es conocer las ideas que tienen emprendedores y diseñadores acerca del diseño como disciplina, para poder establecer si se conoce y cuánto sobre el diseño estratégico. Para esto, se llevaron adelante entrevistas y cuestionarios mediante encuesta a emprendedores y diseñadores. A partir de ello, y del análisis de la bibliografía existente sobre el hacer del diseño (dirigida específicamente a emprendedores), se conocerán las ideas generales que se tiene acerca de la práctica del diseño a nivel local. Luego, se pretende desarrollar la base para un material que intentará completar o enriquecer esos conocimientos desde el diseño estratégico, siendo una herramienta clave para los emprendedores, fortaleciendo su vínculo con los diseñadores, y para diseñadores, ya que dará cuenta de los servicios estratégicos que los emprendedores podrían esperar de ellos.

Capítulo I

Presentación del tema y relevancia para su investigación

Motivaciones

Durante el año 2012, tuve la oportunidad de trabajar en la Dirección de Desarrollo Económico, donde se buscaba resolver las necesidades de los emprendedores financiados en el marco del “Programa Municipal de Promoción y Desarrollo Socio Productivo”. El puesto a cubrir era el de diseñador gráfico quien, además del desarrollo de las piezas gráficas institucionales solicitadas para el Programa y la Dirección, debía reunirse con los distintos emprendedores del programa y ayudarlos con sus necesidades en cuanto a la gráfica de cada emprendimiento. Generalmente necesitaban el diseño de marca, manual de marca y distintas piezas gráficas para identificarse en las ferias.

Brindar estos servicios a quienes buscaban fortalecer sus proyectos demostraba que el diseño era un recurso importante cuando se lleva adelante un emprendimiento. Sin embargo, luego de 3 meses de trabajo, quedó claro que a nadie se le explicaba porque era importante, ni el proceso que significaba el diseño de marca e identidad. Esto podría sugerir que el diseño de marca e identidad no era más que algo cosmético. Luego de pasar estas inquietudes al Director, me solicitaron a mí y a un estudiante de marketing, que dictáramos una capacitación acerca de la importancia de la marca para el desarrollo de un emprendimiento. Aprovechando la oportunidad, hice hincapié en el proceso de diseño, explicando que la marca era una parte de todo el proceso que debía seguirse cuando se desarrollaba la identidad del mismo.

Además de esto, al trabajar con los emprendedores, resultó evidente que muchos de ellos no se detenían a considerar factores clave como sus fortalezas, sus objetivos, sus aspiraciones, o dónde se veían luego de determinado período de tiempo. Entonces, me encontré asesorando acerca de situaciones son parte de la gestión del emprendimiento y su administración. Si bien claramente tenía las herramientas para hacerlo, no sabía

explícitamente que este tipo de asesoramiento podía ser parte de mi hacer profesional como diseñadora gráfica. En cierto modo, era ayudar a los emprendedores a llenar los vacíos de la historia que yo más tarde usaría como base para el trabajo de diseño de marca e identidad.

Trabajar con emprendedores me enseñó que, como diseñadora, puedo trabajar como asesora o consultora en gestión y estrategia, pero también me demostró que este perfil profesional era algo desconocido (tanto para mí como diseñadora recién recibida, como para los emprendedores). Me di cuenta de que es algo muy importante y necesario para el desarrollo de las PyMEs. Es a partir de esta experiencia que decidí desarrollar mi tesis en torno a esta problemática en particular.

Hipótesis

La principal hipótesis que sostiene la presente investigación es que **los imaginarios que tienen los emprendedores de la Ciudad de Posadas acerca de la práctica del diseño se limitan a que la disciplina trabaja sobre lo estético, funcionando básicamente como agregado final**, para adornar la presentación de cada producto y de los emprendimientos en general. Es decir, que la gente generalmente desconoce el abanico de posibilidades que ofrece el diseño estratégico cuando se lo utiliza como herramienta para un emprendimiento o proyecto de cualquier tipo. Creemos que la idea que se tiene es tan difundida que también la comparten los mismos diseñadores, limitándose a cumplir los pedidos explícitos de los emprendedores, sin adentrarse en aspectos más profundos, donde podrían ayudar a fortalecer de manera integral cada emprendimiento. Esto podría deberse a que las instituciones terciarias o las que realizan cursos cortos de “diseño gráfico” no abordan en profundidad las posibilidades que están comprendidas dentro del hacer del diseñador, quedándose en la salida laboral más inmediata y menos profunda de la disciplina.

Sin embargo, es probable que los diseñadores con una formación profesional más completa, es decir, con carreras de grado o posgrado, y/o aquéllos que se mantienen en contacto directo con las universidades (con experiencia docente) sí estén al tanto de la tendencia del diseño hacia áreas relacionadas con la gestión y administración de empresas, posicionándose como un recurso estratégico clave en la gestión de un emprendimiento. **Es decir, que los profesionales que sigan formándose luego de recibidos y permanezcan en contacto con la universidad tienen mayores posibilidades de estar al tanto de las nuevas tendencias de la disciplina.**

Este tipo de confusiones se produce, por un lado, por los **lo cambiante que es la disciplina**. Esta problemática, y otras que se detallan a continuación, son parte del

planteo de Guy Julier (2010) acerca de la realidad de la disciplina. Según el autor, a lo largo de su corta vida, la disciplina fue pasando, impulsada por distintos factores económicos y tecnológicos, desde el diseño de afiches y diferentes piezas gráficas, hasta el desarrollo de identidades, investigación estratégica y gestión empresarial. Ni siquiera los textos universitarios llegan a alcanzar la velocidad con la que va evolucionando la disciplina año tras año.

Por otro lado, justamente esta naturaleza que tiene el diseño de ir adaptándose a diversas realidades con las que se enfrenta, hace que sea **muy difícil construir instrumentos normativos a su alrededor**. Siguiendo a Julier (2010), no hay un nivel mínimo de formación requerido para que una persona se desempeñe como diseñador, ni existe un sistema consensuado oficial en cuanto a los aranceles de los servicios de diseño. Existe una serie de tarifarios en algunas provincias, como ser el del Colegio de Diseñadores de Misiones, el de la Unión de Diseñadores Gráficos de Buenos Aires, el de la Cámara de Diseñadores en Comunicación Visual pertenece al Centro Comercial e Industrial de Rafaela y Región, el de ADIMZA (la Asociación Profesional de Diseñadores de Mendoza), entre otros. Sin embargo, existen discrepancias muy grandes entre unos y otros, además que ninguno es más que una sugerencia de precios mínimos. Inclusive existen numerosas publicaciones que mencionan lo difícil que es poner precio a los trabajos de diseño (especialmente hablando de gestión y consultoría), ya que estamos hablando de algo **cuyos resultados muchas veces son difíciles de explicar al cliente**, y por lo tanto de cuantificar. Julier (op.cit.) también hace mención de la problemática en torno a los concursos de diseño, donde se invita a numerosos participantes a presentar una propuesta que podrá o no ser elegida como la ganadora. De esta manera se desvaloriza la práctica profesional, ya que desde estudiantes hasta grandes estudios participan arriesgando recursos que tal vez no puedan recuperar al final. Por último, pero no menos importante para esta situación, las nuevas tecnologías han facilitado la **“democratización” del diseño**, facilitando el acceso a programas, plantillas, recursos, tutoriales para cualquier persona, permitiendo que la parte técnica u operativa del diseño sea fácilmente desarrolladas por personas sin conocimientos profundos en el tema.

Todas estas situaciones (o, por qué no, desafíos) son los que enfrentan a diario los diseñadores, y es justamente por ello que es importante que quienes estemos habilitados con un título de Diseñador, salgamos de la Universidad pudiendo explicar con claridad de qué se trata esta profesión, tan conocida y desconocida a la vez, para **poder poner en**

valor nuestro hacer profesional que puede traer tantos beneficios a nivel económico, cultural y social. Como dice Guy Julier (2010):

En un ámbito que carece de normas profesionales y educacionales, los “extremos” de la práctica del diseño —ya sea el extremo altamente conceptual del diseño que converge con otras disciplinas, ya el del diseño impreso y la producción— están expuestos al intrusismo por parte de especialistas de otros sectores ajenos al diseño. En esas circunstancias se hace incluso más necesario que el diseñador defina sus servicios como profesional y especialista. (p. 68)

Objetivos

Como se mencionó anteriormente, lo que se busca a partir de esta investigación es conocer los imaginarios que tienen tanto emprendedores como diseñadores sobre la práctica del diseño. A partir de los resultados obtenidos, y del análisis de los materiales ya existentes sobre el quehacer del diseño (dirigidos a emprendedores), se conocerá la situación de conocimiento en el ámbito local sobre la práctica del diseño, tanto entre los emprendedores como entre los mismos diseñadores.

Como la redacción completa de un material requiere los aportes de un equipo multidisciplinar, dentro del alcance de esta investigación se buscará establecer la base para el mismo. Por lo tanto, se planteará algunos aspectos claves para el mismo, como ser su introducción, objetivos, emisor, destinatarios o usuarios y estructura.

El material que se busca redactar estará dirigido principalmente a los emprendedores, e intentará fortalecer los conocimientos sobre la práctica profesional, transformándose entonces en una herramienta clave que fortalecerá el vínculo entre emprendedores y diseñadores, haciendo foco en la importancia del diseño como recurso estratégico para llevar adelante un emprendimiento. Los nuevos diseñadores también encontrarán útil este material, ya que será una guía del tipo de trabajo de diseño que necesitan los emprendedores a nivel local.

Generales

- Indagar entre emprendedores y diseñadores de la Ciudad de Posadas qué conocimiento tienen sobre el hacer del diseño (en general y, específicamente, ligado a la gestión) para emprendimientos.
- Desarrollar el índice que se utilizará como base para una publicación (ya sea una guía, un boletín, una cartilla, etc.) dirigido a

emprendedores, que dé cuenta del aporte que puede dar el diseño para sus emprendimientos y proyectos, a través del cual los nuevos diseñadores también sepan qué puede esperarse de ellos en cuanto a gestión y estrategia.

Específicos

- Realizar cuestionarios mediante encuesta a emprendedores, diferentes profesionales, y diseñadores (de distintas instituciones) acerca del diseño y su práctica
- Comparar los resultados para conocer el panorama general de lo que creen los diferentes profesionales y emprendedores sobre el hacer del diseño.
- Recolectar y analizar materiales proporcionados por distintos programas de financiamiento, con conceptos relativos al diseño.
- Realizar entrevistas para conocer esta situación dentro de los mismos programas de financiamientos o incubadoras.
- Realizar un listado de los aspectos clave que deberían saber los emprendedores acerca del diseño y la gestión estratégica desde el mismo, que también será útil para que los nuevos diseñadores sepan que pueden hacer a nivel local.
- Plantear el índice de una publicación escrita, que será concebida como material para emprendedores locales, donde se planteen conceptos básicos del diseño estratégico y su riqueza como herramienta para proyectos en general.

Planteo y delimitación del problema

El problema de la presente investigación se centra en el Diseño Estratégico y la falta de conocimiento general sobre el mismo. Este es un tema que ha estado en crecimiento en los últimos años, y ha sido abordado por Manzini (2015), Galán (2011), Julier (2010) y Chaves (1994), pero que aún no se ha enfocado puntualmente en emprendedores. Creemos que el impacto que puede tener el Diseño Estratégico en el trabajo con emprendedores puede hacer crecer sus emprendimientos muy rápidamente, lo que termina en más y mejores trabajos para los diseñadores. Además, como parte de programas de incubación y fortalecimiento para emprendedores locales, las políticas públicas podrían ayudar a dar visibilidad al diseño y a su rol estratégico, lo que impacta directa y positivamente en el futuro de la disciplina. Como dicen algunos de los autores que sostienen teóricamente esta investigación, se debe involucrar actores políticos necesarios para que este tipo de proyecto tenga éxito. La investigación se centrará en la Ciudad de Posadas, puntualmente entre febrero del año 2015 y febrero del año 2016.

Posadas, Misiones

La Ciudad de Posadas es la capital de la Provincia de Misiones. Es la sede del primer Colegio de Diseñadores Gráficos del país. Cuenta con diferentes instituciones de formación universitaria y terciaria, donde existe oferta académica de Diseño Gráfico. Sin embargo, casi todas estas instituciones son privadas, encontrándose la Facultad de Arte y Diseño de la Universidad Nacional de Misiones, la única universidad pública, en la Ciudad de Oberá, situada a 98 km. hacia el centro de la provincia.

Al no tener la carrera universitaria en la Capital, la gran mayoría de los programas de extensión y transferencia universitaria, como así los planes de grado y posgrado, se dan fuera de la capital de la provincia. Los diseñadores que ejercen la profesión en la ciudad no son sólo egresados de la universidad pública, sino también egresados de

universidades privadas, egresados de institutos terciarios, idóneos, y personas que realizaron cursos de corta duración focalizados en la parte operativa y de “inmediata salida laboral” de la profesión.

La ciudad además cuenta con diferentes instituciones que nuclean emprendedores, brindándoles el financiamiento, asesoramiento, capacitaciones, herramientas, etc. que necesitan para que progrese su emprendimiento. Es decir, que los emprendedores pueden acceder a diferentes materiales a través de estas instituciones, como de manera remota usando internet.

En este contexto, es interesante saber cuáles son los conocimientos que tienen formados los emprendedores (por ser grandes clientes potenciales), y los mismos diseñadores (de diferentes instituciones de enseñanza) acerca del diseño (estratégico puntualmente) y todas las implicaciones que puede significar.

Formación en Diseño (Misiones)

UNIVERSIDADES

- UNaM (Grado y posgrado)
- Inst. Sup. Antonio Ruiz de Montoya (Tecnicatura)
- IPESMI (Tecnicatura)
- ISET (Terciario)
- Universidad Gastón Dachary (Licenciatura)
- Universidad de la Cuenca del Plata (Licenciatura)
- Otros

Capacitación para Emprendedores (Posadas)

PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO

- **Posadas Produce/Emprender Posadas** - Programa Municipal de Promoción y Desarrollo Socio Productivo
- **Hecho en Misiones** - Red de Emprendedores de Misiones o REDEM
- **Programa de Acompañamiento Técnico Integral** - Fondo de Crédito Misiones

INCUBADORAS

- **INCUBAS** - Programa de Incubación de Emprendimientos Productivos de Base Social
Facultad de Ciencias Económicas, UNaM
- **INCUTEMi** - Incubadora de Emprendimientos de Base Tecnológica
Parque Tecnológico Misiones
- **ADEMI** - Agencia para el Desarrollo Económico de Misiones
- Asociación Civil Fortalecer Misiones

OTROS

- **Ñandeva** - Programa de desarrollo de la artesanía
Región Trinacional del Iguazú
- **Ministerio de Desarrollo Social** - Instituciones de microcrédito
 - Feria Franca Posadas
 - Forjando Lazos
 - Asociación Civil Mba Apo Mboreté
 - Asociación Civil Costumbres Provincia de Misiones

MATERIALES DISPONIBLES

- **Materiales de capacitaciones locales**
- **Materiales online**
 - Ministerio de Producción de la Nación
 - Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)
 - Centro Metropolitano de Diseño (CMD)

Figura 1. Contexto del problema de investigación

Universidades

Como se mencionó anteriormente, la ciudad de Posadas cuenta con diferentes instituciones que ofrecen carreras o cursos de diseño, pero no cuenta con una facultad pública de diseño. Es decir, que la mayor parte de los cursos de perfeccionamiento sobre el diseño se dan en el interior de la provincia de Misiones.

La Facultad de Arte y Diseño de la Universidad Nacional de Misiones se encuentra en Oberá (centro de la provincia). Dicha facultad ofrece diferentes carreras afines al diseño: Diseño Gráfico (de 4 años) y Diseño Industrial (de 5 años) como carreras de grado, Tecnicatura en Medios Audiovisuales y Fotografía (de 3 años) como carrera de pregrado, y la Maestría en Diseño Orientado a la Estrategia y la Gestión de la Innovación, en convenio con la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA), como carrera de posgrado.

Dentro de las instituciones que se encuentran en la ciudad capital se pueden mencionar:

- Universidad Gastón Dachary: ofrece la Licenciatura en Diseño y Comunicación Visual, de 4 años, y la Licenciatura en Diseño Industrial, de 4 años.
- Universidad de la Cuenca del Plata: ofrece la Licenciatura en Diseño Gráfico y Multimedia, de 4 años, la Licenciatura en Publicidad, de 4 años, y la Licenciatura en Diseño Industrial.
- Instituto Superior Antonio Ruiz de Montoya: ofrece la Tecnicatura Superior en Diseño Gráfico, de 4 años.
- Instituto Privado de Estudios Superiores de Misiones (IPESMI): ofrece la Tecnicatura Superior en Diseño Gráfico, de 3 años.
- Instituto Superior de Estudios Técnicos (ISET): ofrece la carrera terciaria Diseño Gráfico, de 3 años.

Además, en la Ciudad ejercen diseñadores graduados fuera de la provincia de Misiones, en diferentes carreras de diseño del país, y graduados en instituciones que ya no existen, como ser IDEAR (que funcionó desde 1992 hasta 2002).

Capacitaciones para emprendedores

Como parte de la presente investigación, se hizo un relevamiento tomando como fuente primaria de investigación los puntos de financiamiento y capacitación para emprendedores de la Ciudad de Posadas, dando relevancia a las instituciones que los nuclean para obtener fuentes primarias de datos. De esta manera, se podría contactar tanto a los emprendedores como a los capacitadores, diseñadores y organizadores de dichas actividades de manera directa.

En primer lugar, dentro de la Municipalidad de Posadas (*Intendencia*), se encuentran los dos puntos de financiamiento y capacitación en los que se centrará la investigación. Estos fueron elegidos, por un lado, por haber tenido contactos anteriores, lo que facilitaría el acceso a las entrevistas y bibliografía. Por otro lado, porque son los que realizan ferias u otros eventos de manera regular. Dentro de la *Secretaría de Promoción del Desarrollo* se encuentran los emprendedores nucleados por la *Dirección General de Desarrollo Económico* en el *Programa Municipal de Promoción y Desarrollo Socio Productivo*, con el evento ferial **Posadas Produce** (desde finales del 2016 llamado **Emprender Posadas**). Por el otro, están los emprendedores que se dirigen a la *Subsecretaría de Coordinación y Promoción de la Economía Social* (dentro de la *Secretaría de Desarrollo Social*), para formar la **Red de Emprendedores de Misiones o REDEM** bajo la marca y evento ferial **Hecho en Misiones**. Ambos eventos pueden ser encontrados en línea en sus respectivas páginas: <http://posadas.gov.ar/tag/feria-emprender-posadas/> y <http://www.hechoenmisiones.com.ar/>

En el marco del *Programa Municipal de Promoción y Desarrollo Socio Productivo*, la *Dirección General de Desarrollo Económico* de la Municipalidad de Posadas financia proyectos de emprendedores. Además, brindan servicios como diseño de marca (con su correspondiente manual) y piezas gráficas, de la mano de un diseñador y se brindan diferentes capacitaciones regularmente. A partir de finales del 2016 el evento ferial que caracteriza a este programa pasó a llamarse **Emprender Posadas**.

La *Dirección General de Desarrollo Económico* (http://www.dde.posadas.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=2), que depende de la *Secretaría de Promoción del Desarrollo* tiene por objetivos, según su sitio web, asistir a emprendedores:

- Facilitando la participación y la coordinación con el sector empresarial en el ámbito de su competencia.
- Interviniendo en la elaboración y actualización permanente del diagnóstico de la situación del desarrollo socioeconómico a nivel municipal.
- Promoviendo, evaluando e implementando políticas, programas y proyectos vinculados al desarrollo económico local
- Otorgando y gestionando créditos y apoyos necesarios, para la creación, impulso y consolidación de empresas para el desarrollo empresarial del municipio.
- Brindando asesoramiento técnico a microemprendedores y empresarios en aspectos técnicos, contables, impositivos y financieros.
- Brindo capacitaciones con el objeto de impulsar mejoras el desarrollo productivo local.
- Gestionando ante las autoridades competentes los recursos necesarios para fortalecer las actividades empresariales del municipio.
- Estableciendo relaciones estrechas con empresas del municipio con el fin de ver sus necesidades.

Sus funciones son impulsar la generación de nuevos emprendimientos y nuevas empresas, la vinculación con otras instituciones para llevar a cabo acciones de desarrollo empresarial, incrementar la competitividad municipal, gestionar acciones de apoyo, asociación y alianzas para las micro, pequeñas y medianas empresas, gestionar la instalación de empresas con giros nuevos y servicios innovadores y fomentar la actividad emprendedora.

Por otro lado, la *Subsecretaría de Coordinación y Promoción de la Economía Social (Ecos)* fue creada para ser un espacio de inclusión social, que contenga a la ciudadanía más vulnerable, promueva la generación del trabajo sustentable y genere las bases para el desarrollo local. De acuerdo con sus publicaciones en sitios web y folletería, busca apoyar, asistir, promover y fortalecer al sector de la economía social para que se incorpore a las dinámicas productivas de crecimiento provincial. La propuesta busca no sólo transferir recursos económicos (Microcréditos), sino también herramientas técnicas

(capacitaciones y asistencias), y promover la articulación del sector (organización de Ferias y eventos; la marca colectiva **Hecho en Misiones**; y la constitución de cadenas productivas y de comercialización) ofreciendo oportunidades para que los emprendimientos se conviertan en empresas auto-sustentadas y rentables (diseño, etiquetado y mejoramiento de la calidad).

Esta institución se sustenta en la generación de un ambiente de tránsito (de incubación) que posibilite el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos productivos generando sinergias que impulsen el desarrollo local.

En el año 2009 se crea la **REDEM** o Red de emprendedores de Misiones (<http://www.ecos.misiones.gov.ar/index.php?s=3>), con el objetivo de apoyar, asistir, promover y fortalecer al sector de la economía social para incorporarse a las dinámicas productivas de crecimiento provincial. También explican en su sitio web institucional que, al generar interrelaciones o vinculaciones al interior de la economía social, se posibilita que los actores involucrados compartan experiencias, conocimientos, aprendizajes y recursos; también que puedan generar intercambios y relaciones asociativas que compensen en parte las debilidades individuales. El objetivo es incluir a los pequeños emprendedores dentro de un espacio de intercambio solidario que ofrece opciones innovativas para las pequeñas empresas, dinamizando el círculo virtuoso de cada economía local; ámbito que contiene y crea un ambiente propicio para que el emprendimiento pueda desarrollarse en el marco de una trama de relaciones que apoya y sustenta cada iniciativa individual.

Además de las mencionadas entidades, existen a nivel local otras incubadoras de emprendimientos de distinto tipo, como ser:

- **INCUBAS (Programa de Incubación de Emprendimientos Productivos de Base Social – Facultad de Ciencias Económicas, UNaM):** La Oficina de Vinculación y Transferencia de la Facultad de Ciencias Económicas cree que el objetivo de la Universidad no solo es formar a los profesionales sino también lograr que sirvan al medio en aquellos aspectos que creen sean necesarios. Por lo tanto, trabaja en este rumbo, tratando de intercambiar necesidades y que la Facultad a través de sus docentes, alumnos y no docentes pueda colaborar con el contexto en el cual se desenvuelve, generando la retroalimentación que toda institución necesita.

En virtud de ello, según documentaron en el sitio web de la Facultad de Ciencias Económicas (<http://ovt.fce.unam.edu.ar/programas/incubas/>), fue plasmado el plan de incubadoras de emprendimientos productivos de base social para hacer el seguimiento y que no sea solo el apoyo crediticio, sino también la colaboración para que esto tenga consistencia y sea un emprendimiento que avance en el tiempo y se afiance para todos los emprendedores. Este es un trabajo que involucra a varias instituciones a lo largo de este proceso de construcción de una economía distinta que es la economía social, en la que prime la cooperación por sobre la competencia; donde el ser humano esté puesto en el centro del trabajo, y donde la prestación de servicios sea más importante que el lucro.

De acuerdo al sitio web mencionado, se partió de la base de que además de algunos talleres socioproductivos o la asistencia crediticia, se necesitaban otras herramientas. Los emprendedores debían reconvertir su capacidad de trabajo, que es un proceso a largo plazo, de modo que se empezó a pensar en una asistencia un poco más cercana a través de un acompañamiento diario, permanente desde la Universidad. El objetivo es acompañar desde el origen la idea a cualquiera de los emprendedores de la provincia que tengan interés en generar esa idea de desarrollo socioproductivo, hasta cuando puedan ingresar a un mercado que, pretendemos, sea de cooperación y solidario.

- **INCUTEMi (Incubadora de Emprendimientos de Base Tecnológica – Parque Tecnológico Misiones):** Aquí, la incubación de empresas establece un sistema de formación a través del cual varios proyectos empresariales –al mismo tiempo, pero de manera singular- reciben asistencia científica y técnica, y diversos servicios (oficinas equipadas, financiamiento, contactos comerciales, canales de comunicación, vigilancia, limpieza, etc.), durante un tiempo que generalmente es de tres años. En el sitio web de la Oficina de Orientación al Empresario (<http://www.ooe.posadas.gov.ar/index.php/incutemi>) explican que los proyectos incubados reciben además el beneficio de los vínculos y convenios que la Incubadora y el Parque Tecnológico mantienen con otros organismos regionales e internacionales, lo que les brinda la posibilidad de compartir, intercambiar y enriquecer su experiencia empresarial.

De acuerdo con dicho sitio web, durante ese período de tres años los proyectos atraviesan por distintas etapas. Los emprendedores presentan su idea-proyecto, que es evaluada por su factibilidad económica y financiera, por su potencialidad de mercado, y

por su capacidad innovadora. Si resulta un proyecto positivo, pasa a la fase de preincubación, en la que se elabora el plan de negocio. Luego entra en la etapa de incubación, que es cuando se pone a funcionar ese plan de negocio, con el fin de posicionar el producto o servicio en el mercado y ganar clientes. Una vez que la empresa logra consolidarse como tal, esto es, que se convierte en una empresa competitiva, egresa del proceso de incubación recibiendo su certificado de graduación. Cuando esto ocurre tienen la posibilidad de radicarse en el mismo predio del parque tecnológico donde fue formada.

Como toda incubadora de base tecnológica (IBT), cuentan con numerosos módulos para que los emprendedores puedan llevar a cabo su proyecto empresarial (usándolos como oficinas y centros de reunión o conferencia). Según el sitio mencionado anteriormente, existe también otra modalidad de incubación denominada virtual. En este caso, la incubadora de empresas brinda un servicio similar a la modalidad explicada en los párrafos anteriores, con la diferencia que el emprendimiento prescinde -por múltiples razones- de las instalaciones y algunos de los servicios ofrecidos por la incubadora.

- **La Agencia para el Desarrollo Económico de Misiones (ADEMI):** De acuerdo a su sitio web institucional fue creada en 2003 con ámbito de actuación en toda la provincia. ADEMI es una entidad que promueve el desarrollo de micros, pequeñas y medianas empresas de la región, articulando el accionar privado con el del sector público en pos del mejoramiento de su nivel competitivo. Agrupa a actores fundamentales del desarrollo: Gobierno Provincial (Ejecutivo Provincial, como sustento, promotor y ejecutor de políticas), sector académico (Universidades de la Provincia, como soporte principal en tecnología y conocimiento), y sector productivo (representado por cámaras empresariales y organizaciones profesionales, como demandante de tecnología y conocimiento y como generador de nuevas iniciativas, en producción y en empleo).

Como explican en el sitio web (<http://www.agenciamisiones.org.ar/>), ADEMI pretende articular esfuerzos de los distintos sectores y ser facilitadora en la gestión de apoyo de diversos orígenes, particularmente de programas provinciales y nacionales. Brinda a su vez capacitación, particularmente a empresarios PyMES y emprendedores y fomenta la agregación de valor, el crecimiento empresarial y la asociatividad entre éstas, y de las mismas con el ámbito científico-tecnológico. En esta entidad, los diferentes

profesionales se inscriben en la base de datos para formar parte del equipo y poder brindar servicios y asesoramiento a emprendedores.

- La **Asociación Civil Fortalecer Misiones:** es una organización social sin fines de lucro, que desde el año 2008 realiza actividades para promover el desarrollo comunitario y fomentar la participación ciudadana en la provincia de Misiones, Argentina. Nuclea un grupo de jóvenes profesionales y referentes sociales que aporta sus conocimientos y experiencias en beneficio de aquellos que más lo necesitan. Su sitio web es <http://fortalecermisiones.org/>

Durante 2017, cuando la etapa de recolección primaria de la investigación (realizada hasta febrero de 2016) había terminado, surgió una nueva institución de financiamiento llamada **Fondo de Crédito Misiones**. Como las demás, sus objetivos son la inclusión financiera y el fomento productivo de la región, trabajando desde la asistencia crediticia y el acompañamiento técnico constante. Cuentan con herramientas para promover la generación y el fortalecimiento de lineamientos productivos de largo plazo, estimulando sectores dinámicos estratégicos y acompañando procesos de diversificación productiva, agregación de valor e impacto social y ambiental.

En 2017, los emprendedores nucleados en dicha institución iniciaron el *Programa de Acompañamiento Técnico Integral* (la etapa de asistencia técnica, luego de la asistencia financiera), mediante el cual, en convenio con la ADEMI, sus expertos brindarían asesoramiento a los beneficiarios para desarrollar un Plan de Fortalecimiento. Estos encuentros, según el sitio web institucional (<http://fondomisiones.com.ar/>), implicaron la posibilidad de contar con especialistas, técnicos, y profesionales en gestión de Pymes y de empresas, que acompañaran a los emprendedores durante un año en un Plan de Fortalecimiento. El objetivo era asesorar en cómo utilizar sus ingresos para crecer, cómo gestionarse, cómo tomar decisiones, cómo agregar valor, cómo determinar calidad, cómo emplear estrategias para la penetración en mercados, etc. Luego de una reunión de diagnóstico se realizaría un plan de mejoras, y se realizarían tres visitas de diagnóstico y seguimiento (una al comenzar el programa, otra a los seis meses y la última al año). Las Visitas de Asistencia Técnica serían mensuales y dependerían de las necesidades detectadas por los expertos.

Es interesante mencionar también al programa llamado *Ñandeva*, aunque ya abarcando más que la Ciudad de Posadas. Este es un programa de desarrollo de la artesanía que

busca fortalecer la identidad de la Región Trinacional del Iguazú (frontera entre Argentina, Brasil y Paraguay) por medio de la inserción de elementos e íconos que remiten a la cultura de estos pueblos. Existe más información en su sitio web <http://www.nandeva.org/es/quienes-somos>.

En un diálogo constante entre diseñadores y artesanos, los productos son desarrollados con el intuito de generar renta y oportunidades a las comunidades productoras. El programa *Ñandeva* entonces busca fortalecer la identidad cultural de la Región Trinacional del Iguazú, con foco en el sector artesanal y diseño, articulando acciones para capacitación, transferencia de tecnología y generación de empleo y renta.

El área de alcance del programa está situado a lo largo del río Paraná, en una extensión de aproximadamente 600 km, compartidos por los tres países. En Brasil, abarca los municipios de la Costa Oeste de Paraná, en la Argentina, los municipios de la provincia de Misiones, saliendo de Puerto Iguazú hasta Posadas y, en Paraguay, desde Ciudad del Este hasta Encarnación, en la región comprendida por el departamento de Alto Paraná.

Por otro lado, existe el Programa Puesta en Valor de las Artesanías Misioneras. De acuerdo al sitio web institucional (<https://famercosur.com.ar/la-fundacion/>) este programa tiene sus inicios en el año 2005, cuando desde el Ministerio de Ecología, Recursos Naturales Renovables y Turismo, se decide iniciar un proceso de agregado de valor a las artesanías misioneras en concordancia con el proyecto turístico de la Provincia. Este programa deriva posteriormente en la Fundación de Artesanías Misioneras. Como parte del programa, se dictan cursos con asistentes técnicos de la Subsecretaría de Turismo Nacional, y se ha hecho un Relevamiento de los Artesanos en toda la Provincia, con el objetivo de conocer la población destinataria del Programa.

Por último, dentro de la página web del *Ministerio de Desarrollo Social* (<http://www.produccion.gob.ar/institucional/organigrama/>), se mencionan algunas instituciones de microcrédito:

- Feria Franca Posadas
- Forjando Lazos
- Asociación Civil *Mba Apo Mboreté*
- Asociación Civil Costumbres Provincia de Misiones

Sin embargo, en cuanto a la capacitación, éstas últimas acuden a las instituciones o incubadoras ya mencionadas (INCUBAS, INCUTEMI, ADEMI). Es por esto que se tomó como foco de la presente investigación los casos puntuales de **INCUBAS** e **INCUTEMI**, además de los puntos de financiamiento y capacitación mencionados bajo el nombre de “**Posadas Produce**” y “**Hecho en Misiones**”. Desde prácticamente todas las instituciones e incubadoras mencionadas, se puede realizar los trámites y/o asesoramiento necesario para acceder a distintos créditos de la Nación, como ser Capital Semilla, Pac Emprendedores, Pymes D, etc. De no hacerlo, se hace la vinculación con otra institución afín que lo haga.

Materiales disponibles

Además de los materiales entregados en las capacitaciones de las instituciones y organizaciones mencionadas anteriormente, desde la provincia se puede acceder a otros materiales o publicaciones para emprendedores a través de internet. A pesar de que es probable que muchos emprendedores no tengan idea de la existencia de dichos materiales, es interesante tenerlos en cuenta, ya que son antecedentes importantes para el tipo de publicación que se pretende hacer a partir de la presente investigación.

Los materiales y publicaciones mencionados -en los que haremos hincapié- provienen del Ministerio de Producción de la Nación y del Centro Metropolitano de Diseño.

El *Ministerio de Producción de la Nación* tiene como misión, según su sitio web institucional (<http://www.produccion.gob.ar/institucional/mision/>), crear más y mejores empleos, promover una inserción internacional inteligente de la economía argentina, defender la competencia y la calidad institucional, y federalizar la producción. Para lograrlo, trabaja fuertemente en mejorar la competitividad del sector industrial a través de iniciativas destinadas a fortalecer las cadenas de valor y desarrollar proveedores nacionales, favorecer la creación de empleo privado de calidad, fortalecer y generar nuevas micro, pequeñas y medianas empresas fomentando su innovación y productividad, y estimular el emprendedorismo. Todo esto mediante la implementación de políticas públicas específicas para cada uno de los actores productivos.

Siguiendo con lo publicado en su sitio web, la federalización de la producción se logra mediante políticas de desarrollo regional, provincial y local, construyendo ecosistemas de emprendedorismo e innovación en todo el país y promoviendo la integración y el

desarrollo de todas las regiones. La transformación se impulsará con un sistema de inteligencia analítica aplicada al diseño de la estrategia, la implementación y la evaluación de las políticas de desarrollo productivo.

Desde la página web del *Ministerio de Producción* se puede acceder a distintos materiales y planes o programas para emprendedores, que ofrecen financiamiento, asesoramiento, cursos, etc.

Por otra parte, dentro del Ministerio, existen diferentes organismos descentralizados, que cumplen distintas funciones, uno de ellos es el **Instituto Nacional de Tecnología Industrial** (INTI), cuyo propósito es poner en movimiento, de manera planificada, la inversión pública, la ciencia y la tecnología.

Hoy el INTI está presente con Centros Regionales y Multipropósito en todo el país, que generan investigación y desarrollo en red, con el fin de acompañar e impulsar el crecimiento industrial de cada provincia. Esa expansión le ha permitido al instituto cubrir una amplia gama de especialidades industriales, en articulación con universidades, laboratorios estatales, empresas públicas, cámaras empresarias y otras organizaciones –del país y del exterior– vinculadas con la actividad tecnológica.

Cerca del 80% de los servicios que ofrece el INTI están destinados a las PyMEs argentinas, con el propósito de potenciar su competitividad tanto local como global, favoreciendo el agregado de valor, la incorporación de innovación y diseño, la creación de empleo y el desarrollo de nuevos mercados. En su página web, se puede encontrar numerosas publicaciones y boletines dedicados a los emprendedores, acerca de la gestión y el diseño.

El *Centro Metropolitano de Diseño* (CMD) es una institución pública dependiente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires dedicada a dinamizar el entramado productivo y la calidad de vida de los habitantes de la Ciudad a través de un manejo efectivo del diseño. Según la página web de turismo de Buenos Aires, es un punto de referencia del diseño en Latinoamérica, creado en el 2001, que promueve e impulsa la actividad de los diseñadores, considerada de importancia económica y cultural para la Ciudad.

Su acción es parte de un sistema articulado de instrumentos de asistencia técnica y financiera destinado a recuperar y dinamizar el tejido productivo conformado por las

pequeñas y medianas empresas locales, creando valor e incrementando su productividad de cara a la economía global. Su misión es ser el principal promotor público en la Ciudad de la importancia económica y cultural del diseño. Con su sede ubicada en Barracas, el CMD también se propone desarrollar en este barrio un distrito de diseño.

De acuerdo al sitio web mencionado anteriormente, para cumplir con sus objetivos, el CMD trabaja sobre cuatro ejes estratégicos: emprendedores, diseño en empresas, internacionalización, investigación y difusión. Los objetivos clave son apoyar y estimular iniciativas privadas o públicas vinculadas al diseño que se desarrollen en la Ciudad, así como también promover y coordinar la interacción entre diseñadores, gerentes de diseño, ejecutivos, empresarios, directores de políticas públicas y académicos. Asimismo, acompaña a los emprendedores locales que quieran desarrollar empresas con participación del diseño e incubar, a través de instituciones intermedias, aquellas que posean mayor capacidad de crecimiento.

El CMD ofrece un programa anual de eventos vinculados al diseño y las industrias creativas. En dicha web, mencionan que uno de los principales eventos que organiza es Ciudad de la Moda, en integración con el BAFWeek, que se realiza dos veces al año –en febrero y agosto- y en donde a través de un concurso se seleccionan diseñadores emergentes y con trayectoria para participar en sus pasarelas. En el marco de este evento, también se realizan conferencias, clínicas y rondas de negocios. Asimismo, para quienes deseen aproximarse a las distintas facetas del diseño, el CMD realiza visitas guiadas y alberga pequeños locales en los que se pueden conseguir productos absolutamente novedosos a precios interesantes. Los visitantes también pueden conocer el Museo del Sitio y el Centro de Interpretación que forman parte del lugar de manera estable y visitar la exposición o muestra que se esté desarrollando en ese momento.

Capítulo II

Marco teórico y estado del arte

Temas de investigación

Los conceptos clave de los que se parte para la presente investigación serán diseño estratégico, emprendedores e imaginarios. No se pretende definirlos totalmente, sino tomar sus aspectos más relevantes, ya que son los imaginarios del hacer del diseño que comparten, o no, tanto emprendedores como diseñadores lo que nos interesa conocer.

Diseño Estratégico

El diseño es una disciplina en constante crecimiento y constante evolución, de ahí lo complejo de su definición. Distintos autores han investigado sobre el diseño, algunos tratando de definirlo, y otros desarrollándolo como una herramienta de proyecto que brinda innumerables posibilidades (Chaves, 1994; Ledesma, 1999; Costa, 2003; Carpintero, 2007; Pujol, 2011).

En términos generales, el diseño se refiere tanto al proceso de diseño, como a los resultados de dichos procesos. El diseño como proceso implica planificación hacia un resultado deseado. Entonces, podemos decir que el diseño puede encontrarse prácticamente en cualquier actividad humana. Como disciplina profesional, propone resolver problemas, agregando valor (ya sea económico, social, cultural, ambiental, político o simbólico) e innovación, dos objetivos que van de la mano.

En este trabajo de investigación nos hemos concentrado particularmente de un tipo de diseño: *el diseño estratégico*. A lo largo de la bibliografía investigada, se lo menciona de diferentes formas: gestión de diseño, *design thinking*, pensamiento proyectual. Todos estos términos, de alguna manera, se refieren al diseño en sí mismo, ya que la estrategia es la columna vertebral del diseño. La estrategia (también mencionada como *proyecto*) forma parte de todos los tipos de diseño existentes. Para esta investigación se toman,

como punto de partida conceptual, los textos de Beatriz Galán (2011), Ezio Manzini (2015) y Guy Julier (2010). Los primeros dos autores lo mencionan como soporte para otros tipos específicos de diseño (diseño para el desarrollo y diseño para la innovación social, respectivamente), mientras Julier lo desarrolla como parte de la Cultura de Diseño (tema sobre el que hace hincapié).

Quizás uno de los primeros autores a considerar como antecedentes teóricos acerca de la “Gestión de Diseño” sea Norberto Chaves (1994). En su libro *“La imagen corporativa”* se define un abordaje interesante del proceso de diseño, que apunta puntualmente a consultoría de instituciones y empresas.

Chaves (1994) desarrolla el tema de la identidad institucional, en la que, explica, el interés comunicacional se desplaza hacia el emisor, los contenidos de los mensajes pasan a ser la propia empresa, y se crean sujetos atípicos, imaginarios, que antes no existían como tales. En este contexto, las intervenciones de diseño actúan sobre este imaginario, para moldearlo, ya no necesariamente desde lo gráfico, sino desde la programación de lo que debe ser la institución. Como dice Chaves (op.cit.) si bien las acciones de la imagen y comunicación constituyen una actividad presente en toda etapa del desarrollo empresarial e institucional, ahora dicha actividad adquiere una importancia estratégica y, por ende, deviene progresivamente una actividad regular, consciente y voluntaria.

Lo más interesante en el planteo de Chaves (1994) para esta investigación es lo siguiente: aunque las intervenciones del diseño son de índole específicamente semiótica -y se producen sólo en el campo comunicacional- éstas podrían conllevar o exigir intervenciones más generales sobre la estructura misma de la institución, lo cual, siguiendo al autor, hace recomendable no descuidar esta doble dimensión de los programas de imagen y comunicación. Estas bases se definen en lo que Chaves (op.cit.) denomina programación, que es una fase estratégica del desarrollo de la comunicación institucional, en la cual se deciden los contenidos y el sistema de canales idóneos pertinentes a la identidad institucional a comunicar. De acuerdo al autor, todo control integral sistemático de la imagen deberá invadir necesariamente ciertas zonas limítrofes de la comunicación “no-marginal”, o sea la comunicación puramente operativa, correspondiente a la gestión específica y regular de la institución. Es decir que, a partir del diagnóstico de esta etapa (previa a la comunicación), y por su naturaleza integral y

detallada, se podría detectar problemas originados en el campo de la gestión, y se podría recomendar modificar la política adoptada hasta el momento por la institución para continuar con una adecuada estrategia de imagen y comunicación. Siguiendo al autor, la estrategia propuesta deberá estipular en qué campo se localizará la intervención, habida cuenta de que no necesariamente ésta habrá de centrarse en el terreno específicamente comunicacional. Es decir, la intervención se podría centrar en lo comunicacional, en lo operativo o de gestión general (como ser su infraestructura y recursos técnicos y humanos), o podría tener un carácter mixto. Esto deberá explicarse con precisión en el informe del diagnóstico final, detallando el grado de responsabilidad real de la esfera comunicacional de los problemas de identificación de la institución, su relación con la situación de las demás esferas y, principalmente, el grado de responsabilidad asignable a la propia realidad operativa de la institución.

Chaves (1994) no carga sobre el diseñador la totalidad de la responsabilidad de este diagnóstico, sino que menciona que, ante la necesidad de modificar aspectos ajenos a los comunicacionales (lo cual sucede en la gran mayoría de los casos), se deberá interrumpir provisoriamente el Programa, y se deberá derivar el problema de gestión técnica detectado a otros equipos profesionales o hacia la propia institución. El autor menciona que la sola necesidad de crear las condiciones de gestión del programa implica una intervención de tipo operativo, de política de gestión interna.

Siguiendo a Chaves (1994), el profesional del diseño compatible con los programas de identificación institucional debe reconocer y adaptarse a los nuevos procesos de racionalización productiva y aceptar una modalidad de gestión menos asociada a la creación artística o la invención técnica y más próxima a la planificación, priorizando aspectos comunicacionales. Para concluir, el autor explica lo siguiente:

Teórica y metodológicamente, el perfil disciplinar de esta práctica profesional difiere de los propios a las distintas técnicas de intervención directa sobre los recursos de identificación (diseño, publicidad, relaciones públicas, etc.). Difiere también de la Gestión de Diseño o *design management*, que –como se vio- junto con las anteriores completa el repertorio de perfiles profesionales pertinentes para el desarrollo de las tareas de implementación técnica del programa.” (p. 176)

El término diseño y diseñador, con el pasar de los años, se ha ido aplicando a diferentes nociones, actividades e individuos, que muchas veces va más allá de la formación académica de un diseñador o de su disciplina. Ha sido reconocido como una forma de

pensar y actuar, que se aplica a una infinidad de situaciones, lo que hace que su definición se haya hecho menos clara, pues, como dice Manzini (2015) ha aumentado el número de personas que hablan del diseño tanto como el abanico de actividades en las que está presente, y también se ha ampliado el espectro de significados y posibles malentendidos.

De acuerdo al autor, esto podría deberse en parte a que las personas, así como instituciones, se ven en necesidad de recurrir a actividades propias del diseño cuando se encuentran con que la manera en que resolvían los problemas anteriormente, es decir, la tradición, se fue debilitando con los años. Es por ello que el modo de hacer que era propio del diseño, se ha vuelto dominante en casi cualquier campo, actividad humana o asunto. Siguiendo a Manzini (op.cit.), en un mundo altamente conectado, con el debilitamiento de las tradiciones, **las organizaciones (desde empresas a organismos y asociaciones públicas, desde ciudades a regiones y naciones) se ven impelidas a presentarse y operar en este modo propio del diseño respecto a cómo deben ser y a lo qué han de hacer.**

El autor dice que las organizaciones se convierten en organizaciones impulsadas por el diseño cuando comienzan a comportarse como sujetos colectivos y cuando definen (o redefinen) de forma continua su propia identidad mediante estrategias referidas al significado de lo que hacen. Además, estas organizaciones buscan desarrollar estrategias y construir las coaliciones necesarias para la resolución de problemas complejos y afrontarlos. Este es el enfoque que se ha conocido en años anteriores como como *design thinking*, un enfoque metodológico y una actitud mental que deberían adoptar los agentes sociales cuando se enfrentan a problemas perversos. Por lo tanto, siguiendo a Manzini (2015) el diseño se convierte, no solo en un solucionador de problemas, sino en un productor de sentido, ya que se ocupa de dar sentido a las cosas, de cómo deben ser para crear nuevas entidades significativas, colabora activa y proactivamente en la creación social del significado y, en consecuencia, en la generación de calidad, valores y belleza.

Un diseñador puede ser un agente de cambio que gestione una propuesta para hacerla posible, la asista, la sostenga, es decir, ser el intermediario necesario para que cualquier parte de la población optimice y mejore sus prácticas productivas, ya que el diseñador puede mejorar aspectos tanto técnicos como culturales y simbólicos. Esto es lo que dice

Beatriz Galán (2011) en el libro *“Diseño, proyecto y desarrollo”*. Según la autora, en este caso citando a María Ledesma (2009), esto es posible porque los diseños hicieron del proyecto el fundamento epistemológico de su disciplina, y proyectar no es solo planificar, sino que compromete enteramente al sujeto. Es decir, siguiendo a Ledesma (op.cit.), que el diseño ha reclamado el proyecto como su modo de pensar e idear, lo que le permite no solo crear un mundo simbólico, sino también participar activamente en la producción y transformación del mundo económico.

Para la autora, “diseña todo aquel que concibe un curso de acción que, a partir de una situación dada, alcance un desenlace ideal” (Galán, 2011 p.77). El diseño en su hacer pone en juego lo que ella denomina “pensamiento proyectual” (que en esferas internacionales se ha denominado *“design thinking”*). Este tiene un rol significativo reformulando los modelos de gestión, cartografiando la realidad, desarrollando aproximaciones necesarias en la trama del conocimiento, ocupando un rol en la cultura contemporánea. Siguiendo con Galán (op.cit.), en su proceso de trabajo, el diseñador requiere una estrategia de comprensión de la realidad que incluya desde los productos hasta las dinámicas socioproductivas en una escala territorial. Es por ello que, los diseñadores deben ser profesionales que “puedan actuar como agentes de desarrollo social, dotados de pensamiento estratégico, capacidad de lectura de escenarios, con heurísticas para enfrentar la complejidad y con capacidad de gestión de proyectos.” (Galán, 2011 p.49)

Al hablar de conocimiento proyectual, Galán (2011) lo describe como un conocimiento estratégico para las condiciones de complejidad e incertidumbre que caracterizan la existencia contemporánea. La autora lo asimila a la inteligencia adaptativa de Piaget (1998, en Galán, op.cit) porque se trata de la construcción de acoplamientos entre sujetos, ya sea individuales o colectivos, y sus contextos, considerando sus expectativas y recursos. Siguiendo a la autora, esta inteligencia cuenta entre sus competencias la capacidad de leer contextos (desarrollando una sensibilidad específica), de aprovechar oportunidades de enfrentar perturbaciones. También cita a José Antonio Marina (2000, en Galán, op.cit) cuando plantea que la inteligencia es un complejo sistema cuya principal tarea es inventar proyectos creadores, definiendo entonces al proyecto como la anticipación de lo inexistente, lo que impulsa a inventar una técnica nueva (desarrollo).

Sin embargo, hay un aspecto importante que no hay que perder de vista. Nuestra disciplina debe poder explicarse a sí misma ante otros profesionales, clientes, instituciones, etc. No debe dejar sus contenidos e investigación sólo en el entorno académico, sino que debe adaptarse en un lenguaje sencillo para que cualquier persona pueda comprender realmente nuestro hacer. Sólo de esta manera se puede aprovechar al máximo las herramientas que puede dar el diseño estratégico, siendo de público conocimiento.

De acuerdo a Galán (2011) **establecer un lenguaje que facilite el diálogo acerca de las prácticas entre diseñadores y no diseñadores es uno de los factores a partir de los que se han obtenido ventajas con el aporte del diseño** en las experiencias explicadas en su libro. El otro factor, también de vital importancia, es incorporar el diseño (y a los profesionales del diseño) dentro de la estructura social, con puestos de trabajo estables y rentados. Galán (op.cit.) explica que combinando ambos factores es posible cambiar positivamente el imaginario de la profesión, poniendo en relieve sus competencias específicas de gestión. Sin embargo, como dice Camillioni (2010, en Galán, op.cit.) para facilitar este reconocimiento social del diseño y su posterior inclusión es necesario que la propia disciplina fortalezca su propio discurso. Es por esto, según la autora, que es tan importante la investigación en diseño y la transferencia del mismo, ya que permite la reproducción de las prácticas de diseño, siendo la investigación proyectual el ámbito donde dialogan la disciplina y la profesión.

Los proyectos compilados por Galán (2011) se enfocan en las últimas miradas del diseño, que no lo ven desde los productos o comunicaciones visuales, sino desde su inserción con las organizaciones como alternativa estratégica (debiendo ascender en la toma de decisiones de la organización como gestión empresarial) y desde su orientación a la transformación social (debiendo ascender también a la toma de decisiones políticas, para garantizar su inserción sostenible en la sociedad).

Los objetivos del diseño en estos proyectos ya no se enfocan tanto en lo operativo, en los productos y artefactos, sino en un segundo nivel, el nivel estratégico, el de las organizaciones, construyendo proyectos sustentables, donde se debe construir una cultura de negocios nueva y diferente, ya no tan comercial, sino que registre los matices del sistema productivo, que colabore con las unidades productivas, el escenario, y los proyectos sociales. Luego hay un tercer nivel, donde el diseño escapa a lo territorial.

Este nivel “trata del diseño de los instrumentos estratégicos y políticos, acompañando procesos participativos de construcción de la vida local sustentable”. Aquí, según Galán (op.cit), se enriquecen los imaginarios locales y el diseño muestra su competencia para la construcción de poder simbólico, teniendo en cuenta que es posible posicionar localidades mediante la visualización de sus patrimonios.

Si bien generalmente al diseño se lo asocia al mercado, se considera que también puede ayudar a generar un cambio, explorando modelos de gestión para transformar la riqueza natural y cultural en bienestar comunitario, en proyectos con sentido. Diseñar significa reflexión, pensar antes de hacer, e internacionalmente ya se habla de un nivel de gestión llamado *design thinking*. Siguiendo a Galán (op.cit.), en nuestro país son pocas las universidades que forman profesionales abocados a esta modalidad, ya que se centran en los aspectos más instrumentales o mercantilistas del diseño. Esto se está intentando revertir desde algunas universidades, con programas que buscan formar y posicionar diseñadores que puedan actuar como agentes de desarrollo social, dotados de pensamiento estratégico, capacidad de lectura de escenarios, como heurísticas para enfrentar la complejidad y con capacidad de gestión de proyectos. “La misión de estos agentes es acompañar las iniciativas comunitarias, desarrollando modelos de gestión para que los recursos se generen e impacten en las vidas de las personas.” (Galán, 2011 p.49)

Según Ledesma y Pujol (2007) en Galán (2011), el diseño es convocado por su capacidad de crear valor, poder simbólico acreditable en la economía, en relación con las pequeñas unidades productivas, enfrentando las brechas que las separan de la gran escala. **Sin embargo, la cultura de negocio, al establecer la práctica de la imagen corporativa, creo un modelo estereotipado de empresa donde el diseño solo aporta ese valor, el de la identidad.** Hoy por hoy, eso es muy limitado, porque las identidades productivas construidas desde la historia y el arraigo presentan mucha diversidad, y surgen de procesos y aprendizajes, no de los deseos del mercado. Eso debe revertirse, porque enfocándose desde la lógica del mercado, se dejará desatendida la parte de la población excluida del consumo.

Según Galán (2011), **el rol del diseño estratégico o diseño en la escala de la organización,** es acompañar a las comunidades, empresas, sujetos individuales o colectivos a construir sus proyectos con criterios de sustentabilidad, enlazados en sus

motivaciones, y trazar estrategias de acción. Por lo tanto, siguiendo a Galán (op.cit.) el diseñador debe enfrentar la construcción de una nueva cultura de negocios, que registre los matices del sistema productivo, colabore a las unidades productivas a elaborar sus acoplamientos sobre la base de una lectura de sus escenarios, constituyéndose en sujetos de proyecto en una economía del conocimiento. El diseño es capaz de reestructurar una totalidad (producto, unidad productiva, oferta productiva) hacia un nuevo estado más estable. El diseño, entonces, es capaz de comprender los aspectos simbólicos implicados en las prácticas productivas, sus impactos humanos y sociales, con una visión sistemática de la tecnología y es capaz de actuar en una dinámica productiva, utilizando diferentes recursos para facilitar procesos cognitivos. Sobre esto, Galán (2011) plantea:

Nuestra hipótesis, al iniciar el proyecto, es que el diseño tiene la potencialidad y las competencias para gestionar los sistemas de conocimientos y las plataformas sociales y tecnológicas para el desarrollo de sectores hoy emergentes, con potencialidad productiva y sentido social, con ventajas por su enfoque ascendente. (p.107)

Ezio Manzini (2015) también sigue esta línea teórica. De acuerdo con él, en su libro *“Cuando todos diseñan”*, la propia naturaleza del diseño lo hace cumplir la función de puente entre los sistemas técnicos y sociales. Como estos dos se han transformado rápida y profundamente en los últimos años, el diseño no pudo evitar seguir el mismo destino, transformándose así en uno de los terrenos más fértiles y dinámicos para la innovación social. Según Manzini (op.cit.) el papel de los expertos en diseño, en los últimos años, se transformó en impulsar y apoyar proyectos individuales y colectivos, contribuyendo a las transformaciones que pueden derivarse de ellos. Siguiendo al autor, todas las personas tienen la capacidad de diseñar, utilizando su creatividad, para buscar soluciones a los problemas que se enfrentan, los llamados *“diseñadores inexpertos”* por el autor. Sin embargo, los expertos en diseño son personas formadas para actuar en la disciplina de manera competente. Estos expertos se ven obligados a hacer uso de sus habilidades y competencias para reconocer oportunidades y reforzarlas. Dice Manzini (op.cit.) que el papel de los expertos en diseño es propiciar y sustentar procesos de diseño planteados de manera abierta y cooperativa, usando sus conocimientos para concebir y mejorar iniciativas bien enfocadas y definidas.

Hoy por hoy, el diseño se ha ido redefiniendo. Dice Manzini (op.cit.) que estos cambios fueron fruto de la necesidad de ampliar su campo de aplicación (de los productos a los servicios y organizaciones), sumar nuevos actores (desde expertos en otras disciplinas hasta el usuario final) e inclusive cambiar sus relaciones con el tiempo (al pasar de procesos cerrados a otros abiertos). El autor se centra en el diseño para la innovación social, al cual no describe como una disciplina del diseño propiamente dicha, sino una aplicación de lo que él cree que debería ser el diseño en su conjunto. Él dice que el diseño para la innovación social es todo aquello que el diseño experto hace para activar, mantener y orientar los procesos de cambio social que llevan a la sostenibilidad. Es por esto que, dentro de este tipo de diseño, hay, principalmente, componentes estratégicos y de servicios. Justamente, las disciplinas que son particularmente relevantes para la innovación social, según Manzini (op.cit) son el diseño de servicios (para concebir y desarrollar ideas y soluciones que tengan en cuenta la calidad de las interacciones involucradas) y **el diseño estratégico (para promover y dar soporte a las asociaciones entre diferentes agentes involucrados).**

Las habilidades estratégicas del diseñador experto son de suma importancia a la hora de encarar cualquier tipo de proyecto. De acuerdo a Manzini (2015) el diseño experto es una actividad en que las personas piensan y actúan por proyectos, y cada iniciativa de diseño es el resultado de las coaliciones para el diseño (acciones coordinadas de varios actores que acordaron qué hacer y cómo hacerlo). Estas coaliciones son resultado del diseño estratégico, que busca identificar un grupo adecuado de socios y construir con ellos un conjunto de valores compartidos e intereses convergentes (de hecho, también se debe involucrar los actores políticos necesarios para que las ideas que surjan tengan mayores probabilidades de éxito). A partir de allí, siguiendo al autor, se define un programa de que constituyen una sucesión coherente de etapas. Para esto, dada la complejidad y la inestabilidad del mundo, tales coaliciones necesitarán de una estrategia y capacidad de diseño importantes que les permitan adaptarse a los cambios, hacer frente a las nuevas demandas emergentes y tener en cuenta la experiencia anterior. Manzini (op.cit.) dice que el diseñador experto es el responsable de dar con la combinación más adecuada de todo lo mencionado para cada contexto de cada proyecto, constituyéndose así su más importante capacidad estratégica. Dice Manzini (op.cit.):

Construir esta coalición produce, a todos los efectos, una actividad de diseño estratégico en la que la capacidad de visión debe combinarse con la capacidad

dialógica, de forma que la coalición se forme en torno a una estrategia o programa (sobre qué hacer y cómo hacerlo); al mismo tiempo, esa estrategia y ese programa solo pueden tomar forma en el debate entre los actores. (p. 91)

El diseño estratégico es una tendencia que viene creciendo desde las últimas décadas, pero que aun así es poco conocido dentro de la disciplina del diseño. El mismo se refiere a que, como disciplina proyectual (siguiendo un proceso como forma de trabajo), el diseño puede aplicarse internamente en empresas, instituciones y otros lugares o contextos contribuyendo a la optimización de la comunicación, de los procesos, de las formas de trabajo, etc. Guy Julier (2010), en su libro *Cultura de diseño*, se refiere con bastante detalle a esta inclinación de la disciplina. En las primeras páginas explica que los diseñadores trabajan codo con codo con los jefes de producto, investigadores, especialistas en marketing, agentes de publicidad, relaciones públicas y muchos otros que intervienen en la creación, difusión y control de los flujos de imágenes, objetos e información que rodean a un producto o servicio. Julier (op.cit.) cree que el cambio tecnológico, la globalización de la economía y la creciente importancia del *branding* (tres factores relacionados entre sí) han llevado a que muchas empresas dedicadas al diseño también hayan evolucionado desde la consideración de imágenes, objetos y espacios, a la investigación y provisión de relaciones y estructuras. Según Julier (2010):

Cada vez más, los diseñadores venden no un estilo visual, sino una visión de negocio, o, dicho de otra manera, una forma de estructurar y gestionar el proceso de diseño. Al mismo tiempo, los estudios de crítica e historia del diseño han intentado seguir el ritmo de esas transformaciones. Por todo ello, la riqueza del diseño contemporáneo debe ser abordada en su estudio por un enérgico y robusto espectro de disciplinas académicas. (p.18)

Dicho de otro modo, **el diseño a lo largo de los años fue mutando y adaptándose, por diferentes factores, para dar al cliente un servicio cada vez más completo, principalmente enfocado en estrategias de diferenciación, que ha inundado la misma estructura y gestión de la empresa**, así como otros espacios. Por estos cambios, hoy se puede hablar de *cultura de diseño*, dada la función cada vez más predominante que cumple el diseño dentro de la sociedad y la cultura. Sostiene Julier (2010, p19.) que “la cultura del diseño no es fija, ni homogénea, ni homogeneizadora, sino que abarca una compleja red de actividades humanas, percepciones y

articulaciones. El cuidadoso análisis de sus manifestaciones visuales, materiales, espaciales y textuales nos revela los entresijos de su complejidad.”

Daniel Koh (como se citó en Julier, 2010) explicó que bajo el término de cultura de diseño define la manera de pensar y trabajar de los diseñadores en diferentes medios. Dentro de la cultura de diseño, Koh engloba diferentes procesos de pensamiento y enfoques, en tanto sigan un objetivo común, que es comunicarse. Entonces, la cultura de diseño puede ser pensada tanto como los objetos de diseño, como los procesos detrás de la concepción y producción de los mismos, como cultura organizacional o actitudinal dentro de empresas e instituciones, como forma de acción en proyectos de todo tipo (como sociales y ambientales), o como valor omnipresente pero diferenciado.

Referirse a la cultura de diseño resulta muy acertado, ya que todo lo que nos rodea está en mayor o menor medida embebido en el diseño (entendiéndolo como producto final, o como el proceso de planificación y concepción detrás del mismo). Esto incluye necesariamente el pensamiento proyectual, es decir, la manera en que trabajan los diseñadores a la hora de empezar un trabajo, afectando a sistemas de trabajo, conocimiento, dinámicas políticas, económicas y sociales, y la relación del usuario con la empresa o producto en cuestión. Se presenta como imperativo poner en valor el término cultura de diseño, y el problema que ocasiona la falta de la misma.

La cultura de diseño va más allá de los “productos de diseño”, tienen que ver con el proceso en sí y sus resultados, implica lo que vemos de la mano de las conexiones que tienen con todo lo que nos rodea. El *branding* es un claro ejemplo de esto. Implica ir más allá de lo visual, relacionando y controlando tanto estímulos visuales, como comportamientos, actitudes y cualquier tipo de mensaje que pueda transmitir una empresa en su circuito cultural. Esto va desde las tradicionales piezas gráficas, el interior de los locales comerciales, sitios web hasta la ropa de los trabajadores, cómo hablan, cómo actúan con los clientes. El *branding* muestra cómo la cultura de diseño puede rodearnos transformando la información en el mismo espacio que nos envuelve. Para Julier (op.cit.), el *branding* podría ser una de los factores que llevaron a la integración del diseño con otras disciplinas como el marketing, la gestión empresarial y las relaciones públicas, lo que lo transformó en la disciplina que es hoy.

La profesión del diseñador ha pasado por muchos cambios, se ha ido adaptando a distintos momentos económicos y sociales, y su dinámica de trabajo ha sido moldeada

por las nuevas tecnologías, como bien explica Julier (2010). Según el autor, a lo largo de los años, los estudios de diseño fueron emulando la dinámica de trabajo de las agencias de publicidad, buscando la diversificación de sus prácticas, motivados por las exigencias del mercado global y las empresas. En su libro, Julier (2010) incluye una cita de Peter York (1984), un consultor británico de gestión, que observó satíricamente esta tendencia:

Pero estos diseñadores de los sesenta eran completamente diferentes. Te preguntaban a qué se dedicaba tu empresa, cuál era su filosofía y cómo percibía esto el público. Te pedían consultar los archivos de la compañía y hablar con los directivos. Y luego te enviaban una memoria sobre todo ello. **Uno pensaría, al ver cómo trabajaban, que eran asesores de gestión, y no pintores de carteles.** (p.34).

En los años noventa, la recesión llevó a la ampliación de los rangos de servicios ofrecidos por los estudios de diseño, llevándolos a incluir servicios como asesoramiento estratégico. Se desarrolló fuertemente el *branding*, potenciando las características de las identidades corporativas, que estuvieron en auge durante la década anterior como trabajo más demandado a los diseñadores. El *branding* implicó un trabajo cada vez más de la mano de sectores como relaciones públicas, las consultorías administrativas y la publicidad, lo que acercó aún más la cultura de diseño con la de consumo, exigiendo a los diseñadores una mezcla de habilidades estratégicas y creativas. Es por esta diversificación de trabajos en torno a su práctica que cada vez es más difícil establecer el alcance del diseño.

Con los cambios mencionados, el diseño fue ampliando su campo de acción hacia adentro de la empresa. Así, al realizar consultorías estratégicas, el diseño puede buscar reconfigurar la organización y comunicación interna, desarrollando la marca hacia adentro, buscando alcanzar una coherencia extrema entre los productos o servicios de la organización y todos los niveles internos de la misma. Algunos autores llaman a esto *branding interno*. Ya no siempre hay un resultado tangible, sino que muchas veces se termina logrando beneficios a partir de asesorías estratégicas, sacando de contexto el proceso de diseño y aplicándolo a diferentes proyectos o empresas. Así, el diseño se convierte en un proceso de transformación innovadora y diferenciadora, resignificando objetos, rutinas y puntos de vista. Desde la visión de Julier (2010):

En estos procesos, el papel del diseñador se transforma en el de un “facilitador”, lo que no significa necesariamente que los diseñadores tengan menos poder, ni que su labor se limite a organizar y materializar los deseos de un grupo de individuos, sino que deben aprovechar su experiencia para desarrollar esos proyectos, para abrir nuevas posibilidades, para desafiar a la imaginación colectiva y para crear nuevas disposiciones. Al hacerlo reconectan público, prácticas y emplazamiento. (p.249)

Julier (op.cit.) hace referencia a Richard Buchanan (1998), profesor de diseño, gestión y sistemas de información, que teorizó acerca del diseño en diferentes grados. Explica que, en los diseños de primer y segundo grado, los diseñadores se ocupan de resolver los problemas inherentes a la creación e implementación de signos, símbolos e imágenes (primer grado) y objetos físicos (segundo grado). En el diseño de tercer grado, se encargan de decisiones más estratégicas encaminadas a la creación de actividades, servicios y procesos para sus clientes. En el de cuarto grado trabajan en sistemas para asegurar el buen funcionamiento de esas decisiones. El cuarto grado es un nivel más maduro de la práctica, en el que el diseñador, además de lo anterior, toma parte en la construcción e implementación de los sistemas, entornos, ideas y valores que las empresas usan para comunicarse, para asegurarse que funcionen.

Julier (2010) menciona que el desconocimiento general hace que la legitimación de la disciplina sea una lucha constante. Un ejemplo de esto son los concursos, en los que un potencial “cliente” invita a diferentes diseñadores o estudios a presentar un trabajo, que sólo en caso de ser el elegido al finalizar el concurso, cobrará por el mismo, por lo que todos estarían arriesgándose a perder recursos. La disciplina parece no tener el peso necesario para que sus profesionales rechacen esta práctica. De la mano de esto, viene otro problema, que fue mencionado anteriormente: el “intrusismo” por parte de no profesionales debido a la falta de instrumentos normativos y el auge de las nuevas tecnologías, que permiten el libre acceso herramientas de diseño a personas que no tienen formación profesional dentro de la disciplina.

En cuanto a lo académico, Julier (2010) explica que la situación del diseño es particular. Al ser una disciplina relativamente nueva, y que siempre fue considerada secundaria, se busca (y se necesita) construir discursos en torno a su práctica profesional, legitimando la misma y justificando la importancia del diseño. Estos textos que sustentan la

disciplina permiten que su estudio se rijan conforme a ciertos objetivos y parámetros de evaluación. Pero a su vez, su crecimiento es tan rápido, y las actividades que abarca tan amplias, que es difícil que estos textos académicos estén al día en cuanto a la práctica profesional real. De hecho, el diseño es una disciplina tan cambiante y ha evolucionado tanto reestructurando su práctica y modo de acción, que los textos no llegan a dar cuenta del momento en el que se encuentra la disciplina. Julier (op.cit.) dice que es por esto que hay tantos desencuentros ideológicos entre los mismos diseñadores sobre los límites de su práctica profesional.

Julier (2010) menciona otro problema relacionado con la representación que tienen los diseñadores de ellos mismos, que se ve reflejada en la bibliografía existente sobre la práctica. Dice que “la representación del diseño ha estado dominada en primer lugar por los logros individuales. En segundo lugar, por la estética y la ideología del movimiento moderno, y, en tercer lugar, por objetos específicos de una tipología determinada.” El diseñador construye estructuras discursivas para legitimar sus propias actividades, pero, en esos textos, poca importancia se da a la recepción, uso y consumo de los productos de diseño, a pesar de que la práctica del diseño va íntimamente ligada a la comprensión de su público y del mercado. Sobre esto, Julier (op.cit.) cita a Margolin (1995):

La historia del diseño [...] no ha tenido mucho éxito a la hora de reflejar su práctica actual. Estos temas abarcan las nuevas tecnologías, los innovadores esfuerzos de colaboración entre los profesionales del diseño, la preocupación acerca del impacto de los productos más complejos en los usuarios y las relaciones entre el diseño de objetos materiales y los procesos inmateriales.
(p.20)

Con el pasar de los años, se han realizado diferentes proyectos, como la red DISUR (Red Argentina de Carreras de Diseño en Universidades Nacionales) y el PENID (Plan Estratégico Nacional de Diseño) cuyos objetivos son tanto definir el campo del diseño como darle visibilidad a su accionar como agente de desarrollo en gestión e innovación. La razón de ser de estos proyectos es que la sociedad pueda aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece el diseño, no sólo en lo económico, sino en lo político, social y cultural. Una compilación de estos y otros proyectos relacionados con el diseño puede encontrarse en el libro “Diseño, proyecto y desarrollo” de Beatriz Galán (2011). A lo

largo de sus páginas, el libro analiza varias concepciones de diseño, su historia, sus implicaciones, sus fortalezas, sus debilidades, etc.

La Escuela de Diseño, de Colombia (de acuerdo a Araya Silva, Narvárez Valdéz y Fuentes-Guarda, en Galán, 2011) busca un cambio, trabajando no sólo con la empresa, sino con actores que intencionadamente aspiran a mejorar las condiciones de vida de determinados grupos humanos. De acuerdo con estos autores, compilados en el libro de Galán (2011), desde la articulación del quehacer del diseño con diversos actores, importa entender su papel en tanto intervención e investigación, pues es necesario conocer y comprender para actuar y modificar determinadas situaciones, cuyo proceso de investigación-acción se materializa en artefactos materiales e ideales, en una perspectiva de pertinencia sociocultural y ética con los sujetos y el medio que los rodea.

Es un hecho que la faceta del diseño como recurso estratégico es aún algo muy nuevo, tanto para diseñadores como para emprendedores. El hecho de que existan los proyectos recién mencionados significa que el campo en cuestión (el diseño como herramienta para la gestión y la innovación) es algo que está buscando visibilidad y aceptación en distintas esferas de la sociedad. Una limitación con la que se encuentra la profesión del diseñador es su dificultad para acceder a los ámbitos superiores del organigrama institucional, donde se toman las decisiones, ya sea en la sociedad (el Gobierno) como en los emprendimientos (la gerencia). Es por esto que, dentro de los proyectos, no solo se busca sensibilizar a los emprendedores, sino también al Estado. Este es uno de los factores que remarca Memelsdorff (2011), cuando plantea que “en el ámbito gubernamental, por lo general es raro que se piense en el diseño, o se piensa más en términos de gastos que de inversión”. De hecho, al diseñador generalmente se lo requiere cuando el proyecto ya está muy avanzado, y sólo se le solicita su materialización visual.

En cuanto a las empresas, se pueden dividir de acuerdo a su relación con el diseño, como fue planteado por Franky Rodriguez en Galán (2011). **Hay 3 tipos de empresas: las fundamentadas en el diseño (que actúan desde una perspectiva estratégica en las que el diseño es un factor fundamental), las que lo incorporan (en áreas o procesos puntuales sin que afecte a la organización en sí) y las que no (las orientadas comercialmente donde el diseño no aparece o solo lo hace operativamente).** Las empresas que lo incorporan o pueden hacerlo, reconocen su

importancia y están dispuestas a invertir en él, o hasta generan o adquieren información para orientar la acción del diseñador, contando con procesos formalizados para hacer el seguimiento de los proyectos. El problema es que el primer tipo de empresas son la minoría. En Colombia, de las pocas empresas que utilizan diseño, un porcentaje no superior al 12% lo incorporan dentro de la planta de personal y, en muy pocos casos, en cargos que permitan tomar decisiones.

En cuanto a la **formación de los diseñadores**, se han hecho grandes avances en los últimos años, como expusieron Ledesma y Pujol en Galán (2011). Las carreras de diseño crecieron exponencialmente en los últimos 25 años, con un alto número de ingresantes y egresados. Pero sobre el diseño en la Universidad, hoy por hoy, hay una gran polémica y debate constante, ya que en él conviven elementos cognitivos, prácticos y estéticos junto a un lugar claro en la producción de bienes materiales. Bajo este panorama, se creó la Red DiSUR para establecer un polo de enseñanza, investigación y transferencia capaz de consolidar su propio espacio en relación con las políticas generales de la Universidad y para posicionar las carreras de diseño dentro de cada una de las universidades. “De esta manera, su aparición marcaba una posición al interior del campo del diseño, dividido entre universitarios y profesionales idóneos, pero también mostraba las voluntades de las propias universidades” (Ledesma y Pujol en Galán, 2011). Entre una de las actividades más importantes de esta Red, está el proyecto de creación del PENID, que significó una acción de transferencia que partía de asumir el rol de posicionar al diseño desde la Universidad frente al sistema productivo local, considerándolo un recurso ineludible en la actual configuración económica global. De acuerdo con las autoras, entre las acciones para este plan, se realizó un análisis de 40 programas de la materia Taller de Diseño en distintas universidades argentinas y latinoamericanas, dividiéndolas en categorías. El PENID responde a las 2 de las 40 universidades del programa que consideraban la proyección y diseño como una actividad general y constitutiva instalada el contexto.

Durante los últimos años, se ha perfilado un nuevo profesional del diseño, un investigador-actor, con formación básica de diseño, que es capaz de actuar también en gestión de diversos sectores (a escala territorial, sectorial y de las organizaciones). Galán (2011) dice que una de las dificultades que se encuentra la profesión de los diseñadores es la existencia de modelos fuertemente estereotipados de las prácticas

profesionales, que no registran ni la diversidad ni la complejidad de las prácticas externas.

Cómo podemos observar, la Universidad debe actuar activamente para formar a los diseñadores sobre esta última mirada de la disciplina, para que los mismos sean capaces de actuar sobre la sociedad para poder ejercer cambios profundos y brindar innumerables ventajas no sólo en lo económico, sino en lo social y cultural. Para que esto sea posible, el imaginario social del diseño debe ser actualizado, debiendo actuar en conjunto la Universidad-empresa-Estado. Según Naranjo Castillo en Galán (2011), esto no debe darse desde las acciones, sino a partir de la generación de políticas públicas que permitan su integración real, que contemplen los intereses que se comparten y que alimentan los intereses individuales, permitiendo así el escenario propicio para lograr los lineamientos político-económicos y de desarrollo social que persigue el Estado.

Desde la Facultad de Arte y Diseño, de la Universidad Nacional de Misiones ya se iniciaron distintos proyectos de investigación que tienen como objetivo analizar el perfil de los egresados de la carrera de Diseño Gráfico a lo largo de los años. A partir de ello, de ser necesario, se pretende proponer cambios pertinentes en el plan de estudios de la carrera de Diseño Gráfico, para un mejor ajuste del perfil profesional de los nuevos egresados a la situación actual y local de la Provincia.

Emprendedores

El diccionario de la Real Academia Española (2019) define al emprendedor como una persona “que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras”. Es decir, toda persona que tiene decisión e iniciativa para realizar acciones que son difíciles o entrañan algún riesgo, como iniciar una empresa propia, puede ser considerada emprendedora.

El énfasis en las empresas pequeñas de la mano de los emprendedores se debe a que es allí donde el diseño puede cambiar el imaginario que se tiene de su hacer, ya que en estas fracciones sociales se construye la cultura de un lugar, su identidad. Las pequeñas empresas, según Beatriz Galán (2011, p.90), tienen una posición importante en la construcción de sustentabilidad y ocupan un lugar privilegiado en los imaginarios de todas las culturas, por ser el lugar de arraigo, del protagonismo, de la unidad espiritual del ser, de la armonía con la naturaleza y de la estética como coherencia vital. De

acuerdo a la autora, es en estos puntos de producción a pequeña escala donde podemos encontrar un nuevo comienzo, recuperar sentido y construir sustentabilidad, que son los objetivos de la disciplina.

La problemática de los emprendedores y las PyMEs es de gran interés para todos los profesionales del diseño, ya que, según Memelsdorff (2011), éstas representan más del 70% de la población del mercado, es decir, una parte muy importante de las fuentes de trabajo para los nuevos profesionales. Además, el autor dice que el diseño puede ayudar a las pequeñas y medianas empresas a anticipar y adaptarse a los cambios que surgen en los consumidores, a los movimientos de la competencia, a la aparición de nuevas tecnologías, a los nuevos mercados, etc. Siguiendo a Memelsdorff (op.cit.) las PyMEs tienen una gran capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura pequeña y la posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado, ofreciendo un tipo de atención directa, entre otras ventajas. El proceso de diseño correctamente gestionado añade valor al producto o servicio, a la comunicación y, en definitiva, a la propia empresa, como bien dice Memelsdorff (op.cit.).

Imaginarios

Por último, tenemos los imaginarios sociales. “[...] imaginamos lo que no conocemos, o lo que no es aún”. (García Canclini, 2007, p.90). Los imaginarios son, según Canclini (2007), construcciones mentales simbólicas que remiten a un campo de imágenes diferenciadas de lo empíricamente observable. Es imposible que sepamos todo o que sepamos cómo funciona todo, y son esos vacíos los que complementamos con los imaginarios. Al respecto, García Canclini (2007) expresa que no existe un imaginario general, sino que, en una ciudad, hay infinidad de imaginarios que la habitan. De hecho, hay imaginarios que se oponen parcial o totalmente a la realidad, pero son mucho más difundidos que esta última.

Nosotros alimentamos esos imaginarios, que son lugares de elaboración de insatisfacciones, deseos y búsqueda de comunicación. Deseamos conocer, justamente por la carencia de conocimiento que creemos tener. De ahí el éxito comunicacional de los imaginarios. Lo real, lo objetivo, lo observable es menos significativo que lo que imaginamos. Es por ello que se apela tanto a los imaginarios: son una herramienta que puede mover multitudes, pues no hay nada más fuerte que lo que la gente cree, o piensa que cree.

También Jodelet (1986, p.474) hace referencia a los imaginarios cuando se refiere a las representaciones sociales. Según el citado autor, las representaciones sociales “constituyen modalidades de pensamiento práctico orientadas hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal”. Una representación social lo es de algo y de alguien, siendo entonces una interpretación del sujeto inserto en un contexto determinado y constituye una simbolización del objeto representado. Es una forma de conocimiento social elaborada y compartida socialmente, que apunta a un fin práctico de organización de información, de dominio del ambiente (material, social o ideal) y de orientación de los comportamientos y las comunicaciones. Se dirige a establecer una visión de la realidad común a un conjunto social o cultural dado (Jodelet, 1991; traducido por Catalina Hidalgo).

Finalmente, Baczkó (1991, p.27) menciona los imaginarios como una actividad propia de la conciencia humana, a partir del cual podemos representarnos las cosas alejadas, y distanciarnos de las realidades presentes. Al ser ésta *social*, no solo se trata de una actividad de la sociedad y de sus actores e instituciones, sino que varían de una sociedad a la otra. A partir del mismo se “delimita” un aspecto de la vida social, ya que son referencias específicas simbólicas sobre las que las colectividades delimitan su identidad, elaborando una representación de sí misma, fijando posiciones, creencias, modelos, etc. Así se marca su territorio, sus límites, sus relaciones con *otros* a partir de la imagen que se formaron de ellos, inclusive moldear el pasado. Los imaginarios sociales son, entonces, fuerzas reguladoras de la vida colectiva. Controlando los imaginarios sociales, se podría inclusive poder controlar grupos sociales completos, pues se tomaría control de sus propias normas y creencias, y es por esto que tienen tanta importancia como herramienta, por ejemplo, para el poder político.

Siguiendo a Baczkó (1991), la noción de representación social nos sitúa en el punto donde se interceptan lo psicológico y lo social. El autor dice que el origen de las representaciones sociales está en el conocimiento colectivo canalizado a través del discurso y la comunicación. Es decir, que los comportamientos de los sujetos o de los grupos están influenciados por la representación que ellos tienen de una situación determinada. Siguiendo a Baczkó (op.cit.), son procesos originados en sí mismos por la dinámica social y que no pueden concebirse independientes de esta.

Los imaginarios sociales son importantes para esta investigación, ya que son representaciones estratégicas y poderosas que regulan el comportamiento colectivo de los diferentes grupos sociales. Creemos que la postura de Canclini (2007) explica muy bien el problema local porque coincidimos en que detrás de los imaginarios existe un deseo de conocer, por esa carencia de conocimiento que creemos tener. Al conocer el imaginario social de los emprendedores, se puede tratar de trabajar sobre el mismo en favor de la disciplina. Por ejemplo, se puede intentar que las políticas públicas le den mucha más importancia al diseño en la gestión pública, enriqueciendo infinitamente la cultura de diseño. Justamente es importante conocer los imaginarios sociales en torno al diseño para poder saber cómo se conoce la disciplina (dentro y fuera de la misma) y poder fortalecer los puntos clave del diseño que lo necesiten.

Antecedentes

El diseño como recurso orientado a la gestión estratégica e innovación es algo muy nuevo. Las representaciones sociales que se hacen del diseño son tan variadas como diseñadores hay. No sólo es una disciplina relativamente nueva, sino que, como se explicó por varios autores en el apartado anterior, en su corta vida ha ido definiéndose y redefiniéndose. Hoy por hoy, en los ámbitos académicos, se intenta dar visibilidad y reconocimiento al rol que tiene el diseño, como recurso para la sociedad, el estado y, principalmente, para emprendimientos, ya sean estos grandes, medianos o pequeños. El desconocimiento de su hacer, o confusión acerca del mismo, es mencionado por muchos autores.

Hay mucha bibliografía referida tanto a los cambios del concepto de diseño como a su relación con los clientes, los emprendimientos, los proyectos, la sociedad y el Estado (como ser Ledesma, 1997, 1999, 2010; Chávez, 2013; Costa; 2003; Frascara, 2006; Galán, 2011; Julier; 2010; Manzini, 2015; Memelsdorff, 2011). Desde el INTI y el Centro Metropolitano de Diseño se emitieron diferentes cuadernillos para orientar a emprendedores sobre la función del diseño (principalmente con referencia al diseño industrial) y sobre las ventajas que brindan o significan para su emprendimiento (como ser *Diseño de productos: Una oportunidad para innovar*, *Guía de buenas prácticas de diseño*, *Diseño & Negocios: Guía para interactuar*, *Centro Metropolitano de Diseño*, *De la forma a la estrategia*, *PyME + Diseño: Segunda encuesta*, *Aportes del diseño: Una herramienta para mejorar el rendimiento empresarial* y *PyME + Diseño: Un estudio sobre la demanda de diseño entre las PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires*). Teóricos del diseño, como María Ledesma y Mónica Pujol, han dedicado sus tesis de posgrado para indagar sobre el hacer del diseño, yendo más allá de su función estética. María Ledesma (2010) en “El diseño gráfico: Una voz pública” explica lo referido a su trabajo de investigación, donde afirma que encontrar hoy una

división clara y hasta tranquilizadora de los roles y funciones del diseñador gráfico es una empresa entre absurda y utópica. Ledesma (1999) también afirma en “Diseño y comunicación” que el objeto o el servicio se diseña, pero **también se diseña la configuración misma de la empresa o la institución de la que se parte.**

Antecedentes y Materiales

LIBROS Y ARTÍCULOS

- Beatriz Galán: “Diseño, proyecto y desarrollo”
- Ezio Manzini: “Cuando todos diseñan: Una Introducción al diseño para la innovación social”
- Guy Julier: “La Cultura de Diseño”
- María Ledesma: “El diseño gráfico: Una voz pública” y “Diseño y comunicación”
- Frank Memelsdorff: “Estrategias y diseño. Diálogo entre empresas y diseñadores”
- Norberto Chaves “La imagen corporativa”
- Hernán Murúa (Art. en Revista Pymes): “Design Thinking, la nueva filosofía”

CAPACITACIONES LOCALES

- Secretaría de Promoción del Desarrollo: Material de capacitación sobre “La Marca” y capacitaciones personalizadas
- Subsecretaría de Coordinación y Promoción de la Economía Social: Material introductorio
- INCUBAS: Material de capacitación sobre “Diseño”
- Ñandeva: Material sobre “Búsqueda y Diseño”
- INCUTEMI: Capacitaciones personalizadas
- Programa de Acompañamiento Técnico Integral: Capacitaciones personalizadas

MATERIALES ONLINE

- Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)
 - “Diseño de productos: Una oportunidad para innovar”
 - “Guía de buenas prácticas de diseño”
 - “IMDI - En torno al producto”
 - “Escenarios para pensar el producto 2015”
- Centro Metropolitano de Diseño (CMD)
 - “PyME + Diseño: Un estudio sobre la demanda de diseño entre las PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires”
 - “PyME + Diseño: Segunda encuesta”
 - “De la forma a la estrategia”
 - “Aportes del diseño: Una herramienta para mejorar el desempeño empresarial”

Figura 2. Antecedentes y materiales.

En el libro “Estrategias y diseño. Diálogo entre empresas y diseñadores” de Frank Memelsdorff (2011), el autor comenta a modo de anécdota distintos proyectos de diseño de los que formó parte, explicando su línea de pensamiento, el proceso de diseño, la implementación de la solución, sus resultados, y, sobre todo, su relación con los

clientes. El libro hace hincapié en el diseño como uno de los últimos recursos en gestión, por lo que aún se desconoce su función en este aspecto. Está dirigido tanto para diseñadores como para empresas, en distintos momentos, y aportando comentarios para ambos, creando un espacio común donde ambos puedan ver proyectos que fueron llevados a cabo con éxito y cómo actuaron en cada caso ambas partes.

El libro “Diseño, proyecto y desarrollo” de Beatriz Galán (2011) hace hincapié en el diseño como recurso para la sustentabilidad, pensado como proyecto desde la misma Universidad, que debe actuar en conjunto con el Estado y la sociedad tejiendo redes productivas y fomentando el desarrollo local. Este desarrollo se logra, principalmente, explotando los pequeños emprendimientos, lo que hace que cada lugar tenga no solo identidad, sino también industria propia. Todos los proyectos compilados son argentinos o latinoamericanos, y fueron llevados adelante entre 2007 y 2010.

Día a día, se habla cada vez más de la aplicación del pensamiento de diseño en la gestión de empresas y emprendimientos. No sólo hay libros sobre el tema, sino que se habla de ello hasta en revistas dirigidas a emprendedores y empresas, y en capacitaciones. Un ejemplo de esto es la *Revista Pymes*, en la que en el número 124 publicado en junio de 2014, apareció un artículo llamado “*Design Thinking: la nueva filosofía*”. Este artículo explica que el *Design Thinking* implica sacar de contexto el método de diseño tradicional, para aplicarlo a modelos innovadores de negocios. Aclara que este método se centra en el consumidor (indagando sus necesidades, comportamiento, costumbres, intereses, etc.) y a partir de él se obtienen nuevos e innovadores puntos de vista, lo que permite en muchos casos crear un nuevo segmento de mercado.

Otros antecedentes importantes son los materiales dirigidos a emprendedores recolectados dentro de esta misma investigación que serán mencionados en el apartado correspondientes a materiales. Además de estos, hay otros materiales similares fuera del área geográfica de la investigación, pero que vale la pena mencionar como el Capítulo 3 de las “*Cartilhas Ñandeva*”, dedicada especialmente a investigación y diseño. Allí se explica la relación entre investigación y diseño, por qué es importante para los artesanos, y qué acciones lleva adelante *Ñandeva* para los citados en estas áreas. Se mencionan herramientas y conceptos importantes sobre el tema como: preguntas de investigación, tipos de investigación (cualitativa y cuantitativa), muestras, recolección

de datos, análisis, comportamiento del consumidor, experiencia de consumo, trabajo en conjunto con un diseñador, valor agregado, identidad cultural, competitividad, innovación, *packaging*, marca, atributos de productos, sustentabilidad, y calidad. Cómo se va mostrando la información y las herramientas mencionadas son un modelo interesante para seguir cuando se desarrolle el material previsto en el marco de esta investigación.

Es importante destacar los esfuerzos del CMD y del INTI para investigar acerca de los aportes del diseño a PyMEs y realizar diferentes publicaciones sobre el tema. La profesión del diseñador en general –como ya se expresó- va cambiando tan rápido, adaptándose tanto a la realidad que le toca vivir, que es muy difícil que los textos estén a la par del día a día. Son ese tipo de publicaciones las que ayudan a llenar los vacíos con que nos podemos encontrar. La misma formación profesional de los diseñadores debería poder ser actualizada constantemente para que los nuevos profesionales se gradúen más preparados para el momento que les toca vivir. Es importante mencionar los resultados de algunas de estas publicaciones, ya que van de la mano con lo que es la esencia de la presente investigación.

Dentro de los materiales a los que se pudo acceder por internet, se pueden hacer dos grandes grupos: las publicaciones sobre investigación del aporte del diseño y su situación particular en relación a los emprendedores (**grupo A**) y los materiales creados explícitamente para capacitación de emprendedores (**grupo B**) Esta división se hace ya que el primer grupo de materiales es muy difícil que llegue a los emprendedores porque están más relacionados con la investigación, aunque proporcionan un panorama muy interesante sobre la situación de los diseñadores y es altamente recomendable, principalmente para los nuevos egresados del diseño.

Dentro del **grupo A** tenemos varios materiales interesantes, entre los que fueron seleccionados como más relevantes: “*PyME + Diseño: Un estudio sobre la demanda de diseño entre las PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires*”, “*PyME + Diseño: Segunda encuesta*”, “*De la forma a la estrategia*” y “*Aportes del diseño: Una herramienta para mejorar el rendimiento empresarial*”, todas del CMD. También en esta categoría, podemos mencionar encuestas laborales nacionales para diseñadores durante varios años, y diferentes entrevistas a diseñadores bajo el título “*Miradas*”, publicados por el INTI.



Figura 3. Materiales del grupo A

“PyME + Diseño: Un estudio sobre la demanda de diseño entre las PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires” (2011) muestra un primer acercamiento a la demanda de diseño por parte de las PyMEs. En esta publicación, hay estadísticas muy relevantes, como que siete de cada diez PyMEs industriales incorporaron diseño en los últimos dos años. Sin embargo, solo el 22% contrató profesionales para ello. El 82% de las PyMEs que no contrataron diseño cree que no es necesario, y en un 40% de los casos, el gerente se encargó de ello.

Otro resultado para tener en cuenta que arroja esta publicación es que las pequeñas empresas incorporan menos el diseño, y que en el norte del país la contratación de diseño cae un 20%, llegando al 60%. Además, define a las empresas que contratan diseño como empresas que tienen ventas, ocupación y productividad más elevadas, que tienen como objetivo diferenciarse frente a la competencia, que tienen más inserción internacional e invierten más en general. Las empresas pequeñas incorporan menos el diseño que las medianas (20,5% contra 29,9%). Al contratar los servicios de un diseñador, dichas empresas observan mejoras fundamentales en la satisfacción de sus clientes, su imagen y la percepción de marca en el mercado. Sin embargo, estas son percepciones internas, ya que, como menciona varias veces la publicación, el valor agregado del diseño es muy difícil de medir.

También en esta publicación se indagó sobre las ramas más difundidas o más solicitadas del diseño: en el podio se encuentran el diseño digital o web, diseño de nuevos productos, diseño de imagen corporativa y rediseño de productos, todas con un porcentaje de entre 34% y 25%. Investigación y consultoría son los servicios menos solicitados, sólo un 6,5%. El 80% de las empresas sólo contrata a un diseñador para un proyecto puntual.

Algunos detalles relevantes que arroja la publicación es que la poca contratación de profesionales del diseño se debe a un alto desconocimiento sobre el mismo y a la falta de cultura de diseño, pero es importante destacar que más allá de no contratar diseñadores, las tareas de la disciplina generalmente quedan en un escalón alto, pues es el mismo gerente quien prefiere tomar decisiones estratégicas. Por otro lado, también un factor que afecta la percepción de la disciplina y su posterior demanda es que sus resultados (especialmente en consultoría) se perciben a mediano o largo plazo, y las empresas buscan resultados más inmediatos.

“PyME + Diseño: Segunda encuesta” (2013) es una segunda publicación que se centró especialmente en industrias de uso intensivo de diseño (editorial, calzado y marroquinería, mueble se indumentaria) para ver si se repetía el patrón de la encuesta anterior. En este grupo, la contratación de diseño escala hasta un 51%, lo que se marca más en las empresas medianas (cerca del 70%) que en las pequeñas (50%). Parece haber una tendencia de contratación de diseño en empresas cada vez más jóvenes (un 60% contrata diseño). Esto se debe a la relevancia que tiene la diferenciación de marcas y productos.

Una vez más, el foco de los pedidos de diseño se centra en aspectos de comunicación, identidad y producto (entre 35% y 34%), quedando la investigación y consultoría por último nuevamente con un 6,5%. Según lo observado en la publicación, las actividades relacionadas con el producto o el proceso productivo son llevadas a cabo internamente, mientras que el diseño en los ámbitos comunicacionales o de comercialización tiende a ser contratado externamente. Al contratar diseño, los empresarios perciben un aumento en la satisfacción del cliente (86%) y una mejora en la imagen de la empresa o la percepción de la marca en el mercado (85%). Los empresarios buscan diseñadores o estudios que puedan comprender sus preferencias o necesidades.

Nuevamente, en el 22% de los encuestados (la mitad de quienes no contratan diseño) dice que resuelven las actividades de diseño con recursos propios, no profesionales, y la no contratación de diseño profesional se debe a que perciben que no es necesario.

“*De la forma a la estrategia*” (2014) es una publicación posterior a las encuestas recién mencionadas, que busca completar el panorama que se muestra en torno a diferentes problemáticas de la profesión. Las encuestas anteriores mostraban el panorama de la demanda de diseño de las PyMES en la Ciudad de Buenos Aires, así que faltaba generar información acerca de la oferta del mismo. Es importante escuchar estas voces, ya que muestra en primera persona los problemas de una disciplina flexible que se reinventa y se transforma en respuesta a las oportunidades a las que se enfrenta. Se entrevistó a nueve grandes estudios de diseño, con trayectoria, para ver su desempeño con los clientes y que visión tienen de la profesión.

Los resultados de estas entrevistas son muy llamativos, ya que surgen diferentes características, fortalezas y debilidades del hacer del diseño en cuanto a gestión y estrategia para empresas. En las entrevistas surge que los estudios actualmente, en mayor o menor medida, organizan todos sus servicios en torno a la “*consultoría empresarial*”, es decir que ofrecen servicios según las necesidades específicas de cada empresa, luego de un acercamiento profundo con distintos interlocutores dentro de la misma. Este tipo de servicio parece ser más difundido cuanto mayor es la trayectoria de los estudios, como si la formación universitaria no fuera suficiente para cubrir los requerimientos de este servicio integral. De hecho, en un apartado la publicación plantea que, entre los entrevistados, “(...) hay una percepción de que la formación universitaria no está lo suficientemente actualizada en lo que hace a los aportes del marketing, de gestión y del uso de nuevas tecnologías en el trabajo del diseñador”. Esto se acentúa aún más en las nuevas generaciones de diseñadores.

Esta ampliación del campo de acción, más abarcativa y orientada a las empresas es muy novedosa, ya que es el resultado de los cambios que se han ido dando a nivel tecnológico y económico, sumado a la importancia creciente del *Branding*. No existe aún un sistema que explique en profundidad el tipo de servicios que se incluye en las consultorías, y es por esto mismo que es difícil para los diseñadores que estos servicios sean reconocidos y cobrados posteriormente. Inclusive, la publicación menciona que los resultados son difíciles de explicar, ya que se extienden en el tiempo, y las empresas no

comprenden profundamente el valor agregado que significan estos servicios a largo plazo.

Algo interesante que surge de las entrevistas es lo que llaman “*reformulación conjunta del encargo*”, que significa que ahora sobre el pedido que realiza la empresa al estudio, se hace una reinterpretación y se entrega el *brief*, sobre el que todavía se puede seguir trabajando de manera conjunta entre el cliente y el estudio. Es decir que es más parecido a una negociación, más dinámico, donde se va construyendo en conjunto el pedido final.

Por otro lado, los diseñadores durante las consultorías solicitan hablar con diferentes personas dentro de la empresa para tener un panorama más completo de la situación, lo cual resulta un poco raro para las empresas. Esta información recolectada sobre la empresa, la competencia, el usuario, es una de las cosas que es difícil poner en valor, ya que no sólo sirve para el proyecto en cuestión, sino que potencialmente puede mejorar la comunicación interna, y la toma de decisiones sobre el entorno competitivo de la empresa.

Como conclusiones, esta publicación dice que el diseño estratégico, si bien es algo nuevo llamarlo como tal, es algo que “inunda” todas las prácticas de diseño, y que sus resultados son difíciles de cuantificar, ya que no solo afecta al proyecto solicitado, sino a muchas otras decisiones estratégicas posteriores. Son los mismos diseñadores quienes deben empezar a “evangelizar” explicando esto para salvar la brecha entre las posibilidades que brinda el diseño y el *imaginario social* (llamado sentido común en la publicación) que lo sigue asociando con cualidades formales. Para apoyar esto, menciona los resultados de las encuestas antes mencionadas, sobre la baja contratación de profesionales y lo poco que se piden trabajos de diseño estratégico.

Por último, “*Aportes del diseño: Una herramienta para mejorar el rendimiento empresarial*” (2011) muestra un estudio del impacto del diseño en ocho casos particulares. Siguiendo la línea de las publicaciones anteriores, en esta se habla sobre cómo el diseño mejora el desempeño empresarial, pero a la vez sus efectos concretos son difíciles de medir exactamente, ya sea porque se aplican con otras acciones en conjunto, o porque sus resultados aparecen a largo plazo. Se menciona que el diseñador transfiere a la empresa hábitos metodológicos asociados con el pensamiento proyectual de la disciplina, lo que es un aporte muy importante.

El siguiente grupo de materiales, el **grupo B**, será explicado con un poco más de detalle bajo los títulos *Recolección de materiales*, en los siguientes dos capítulos.

Materiales Vía Internet

GRUPO A

- Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)
 - "Diseño de productos: Una oportunidad para innovar"
 - "Guía de buenas prácticas de diseño"
 - "IMDI - En torno al producto"
 - "Escenarios para pensar el producto 2015"
 - "Herramientas de diseño para pymes del sector mueble 1-6"
 - "Herramientas de diseño 2016"
 - "Herramientas de diseño 2017"

GRUPO B

- Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)
 - "Encuesta laboral para diseñadores 2015"
 - "Encuesta laboral para diseñadores 2016"
 - "Entrevistas 2012" - "Miradas 2015" - "Miradas 2016"
- Centro Metropolitano de Diseño (CMD)
 - "PyME + Diseño: Un estudio sobre la demanda de diseño entre las PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires"
 - "PyME + Diseño: Segunda encuesta"
 - "De la forma a la estrategia"

Figura 4. Materiales vía internet.

Capítulo III

Diseño metodológico

Recolección y tratamiento de datos

Como punto de partida para este proyecto, fue necesario realizar un relevamiento acerca de los imaginarios existentes sobre la práctica del diseño, tanto entre emprendedores como entre diseñadores, en la Ciudad de Posadas, Provincia de Misiones. Esto serviría como fuente primaria de información para dar cuenta de lo que se considera parte de las actividades que un diseñador puede realizar desde su práctica profesional. Como base para el diseño metodológico se siguió la línea de Roxana Cecilia Ynoub (2011).

En un primer momento, se recabaría información por medio de cuestionarios mediante encuesta a una muestra de variada procedencia (emprendedores que trabajaron con diseñadores y tuvieron buenas experiencias, emprendedores que trabajaron con diseñadores pero tuvieron malas experiencias, emprendedores que no trabajaron con diseñadores y creen que lo necesitan, emprendedores que no trabajaron con diseñadores y no creen que sea importante o necesario hacerlo, diseñadores recibidos de una universidad pública fuera de la provincia, diseñadores recibidos de la UNaM, diseñadores recibidos de institutos privados, diseñadores que hicieron sólo un nivel terciario, diseñadores que hicieron cursos de menos de un año, idóneos). Se tomará como unidad de análisis dos grupos diferentes. Por un lado, se seleccionarían 50 diseñadores gráficos de la Ciudad de Posadas (al momento de redactar el trabajo, en 2019, el Colegio de Diseñadores Gráficos de Misiones tiene 134 diseñadores matriculados en la Ciudad de Posadas). Por otro lado, se seleccionarían también 50 emprendedores (como referencia, en la Expo Mujer 2019 participaron 858 emprendedoras, siendo 416 de la Ciudad de Posadas, según lo que fue informado desde su comisión organizadora). El proceso de selección de los mismos sería aleatorio, se buscará miembros de ambos grupos que asistan a ferias, capacitaciones, y, de ser

necesario, se terminaría con cuestionarios online. Se desarrollarían dos modelos de cuestionarios, uno para emprendedores y otro para diseñadores.

Luego, se realizarían entrevistas en profundidad a personas clave en distintos puntos de capacitación para emprendedores de la ciudad de Posadas, para conocer lo que saben acerca del diseño y de la labor del diseñador gráfico. Paralelamente, se recabaría información de los materiales y capacitaciones sobre diseño que brindan en estos distintos centros de capacitación y financiamientos, y otros materiales a los que se pueda acceder vía internet. Estas serían otras dos unidades de análisis. A partir de los materiales recolectados, se analizaría la información y se ordenaría en categorías y conceptos clave.

A partir del análisis de la información obtenida de estas entrevistas, cuestionarios mediante encuesta y materiales, se podría dar un diagnóstico acerca de los conocimientos construidos actualmente en la Ciudad de Posadas, Misiones sobre el hacer del diseño (específicamente diseño estratégico), dirigidos a emprendedores de pequeñas y medianas empresas. Estos conocimientos u opiniones serían las variables de análisis de la investigación. Sobre esa base, se procedería a desarrollar una serie de boletines o cuadernillos abiertos que podrían llamarse “Diseño y estrategia, una guía para emprendedores”. El objetivo de este material sería que los emprendedores tomen conciencia del potencial del diseño como herramienta para ayudar al crecimiento de sus proyectos, y que soliciten no sólo piezas gráficas a los diseñadores, sino también el asesoramiento necesario sobre gestión. A partir de esto, los diseñadores también podrían cumplir el rol de consultores de gestión de emprendimientos, ya que también podrían utilizar el material para saber que pueden ocupar esa función (si se diera el caso de que aún no lo sepan). La profesión se vería favorecida por la utilización de este material ya que supondría que las políticas públicas invertirían en la visibilidad del diseño como disciplina estratégica para el fortalecimiento de los emprendedores.

Dicho todo esto, para la realización de este trabajo de investigación se plantearían distintas actividades o etapas. Estas etapas serían:

1. Recopilación de la información existente sobre diseño estratégico en puntos de capacitaciones y materiales teóricos otorgados por los mismos.

- Redacción de guías de entrevistas acerca del tema, dirigidas al personal que trabaja con los emprendedores, a las personas a cargo de los distintos programas, etc.
 - Búsqueda de personas afines con la capacitación para emprendedores.
 - Entrevistas y consultas a personas a cargo y/o a quienes tratan con emprendedores acerca del tema de diseño en las capacitaciones.
 - Recopilación de los materiales que se entregan en estos lugares.
2. Realización cuestionarios mediante encuesta, tanto a emprendedores como a diseñadores, acerca del tema.
- Redacción de los cuestionarios mediante encuesta, partiendo de la base de las guías de entrevistas del punto anterior. Se trabajará las muestras por separado (diseñadores por un lado y emprendedores por otro).
 - Selección de las muestras con la que se trabajará, que cubra diferentes espectros tanto de emprendedores y como de diseñadores.
 - Realización de los cuestionarios mediante encuesta.
3. Recolección y análisis de la información recabada acerca de los financiamientos y los resultados de las entrevistas y encuestas.
- Transcripción de las entrevistas y bajada de los cuestionarios mediante encuesta.
 - Cruce de datos entre las distintas muestras buscando puntos en común y diferencias en las ideas que manejan sobre el diseño.
 - Análisis de los materiales recopilados.
 - Comparación entre los datos obtenidos de los cuestionarios mediante encuesta y entrevistas y los materiales recopilados de las capacitaciones para emprendedores.
4. Desarrollo de las conclusiones acerca de la situación del diseño en la ciudad.

- Comparación de los resultados de los cuestionarios mediante encuesta, entrevistas y recopilación de información con la bibliografía de base acerca de diseño y gestión.
 - Redacción de un informe que dé cuenta de la situación en la Ciudad de Posadas: conceptos en común entre diseñadores y emprendedores, conceptos diferentes, conceptos opuestos, tanto entre ellos como con la bibliografía de la que parte la investigación, para saber los puntos en los que se debe trabajar cuando se realice el material para emprendedores.
5. Realización de un material sobre la actividad del diseño y su relación con los emprendimientos en base a lo investigado, dedicado a emprendedores y fortaleciendo el hacer profesional del diseñador.
- Análisis de la bibliografía de diseño y gestión de la que parte la investigación, destacando los conceptos más importantes.
 - Comparación de dichos conceptos con los resultantes en el diagnóstico realizado anteriormente.
 - Redacción de un esquema de la primera parte del material sobre diseño estratégico dirigido a emprendedores, que constará de los conceptos claves y considerados importantes en esta investigación.

Recolección de Datos



Figura 5. Recolección de datos.

Cuestionarios mediante encuesta

Para comenzar la investigación, se debía indagar sobre los imaginarios existentes en la ciudad acerca del hacer del diseño. Se optó entonces por realizar cuestionarios mediante encuesta, de manera de cubrir una muestra amplia. Se diferenciaron dos grupos clave: emprendedores y diseñadores gráficos.

Dentro del grupo de los emprendedores, se partió del supuesto de que podría haber diferencias entre los que hayan tenido capacitaciones y los que no, por lo que se diferenciaría entre esos grupos. Se les preguntaría acerca de su experiencia con el diseño y/o los diseñadores. Se consideró que es muy probable que realizar un cuestionario totalmente cerrado no diera resultados acertados. Hablar sobre gestión y estrategia puede estar abierto a interpretaciones diferentes para cada persona, ya que muchos de ellos consideran al diseño como algo meramente visual o estético. Es por esto que se optó por realizar también preguntas abiertas donde los emprendedores expliquen sus opiniones acerca del tema, y pueda así verse claramente si están hablando de la parte gráfica del diseño o de algo más profundo, ligado a la gestión del emprendimiento. A los emprendedores que fueron a capacitaciones, se les preguntaría qué papel le dieron en la misma al diseño, si es que lo mencionan.

Dentro del grupo de los diseñadores, se tendría en cuenta el tipo de formación profesional que tuvieron, y si tuvieron o no experiencia docente. La razón de esta diferencia es que partimos desde la hipótesis de que las instituciones terciarias o las que realizan cursos cortos de “diseño gráfico” no abordan en profundidad las posibilidades que están comprendidas dentro del hacer del diseñador, quedándose en la salida laboral más inmediata y menos profunda de la disciplina. Sin embargo, los profesionales que sigan formándose luego de recibidos y permanecen en contacto con la universidad tienen mayores posibilidades de estar al tanto de las nuevas tendencias de la disciplina, habiendo o no cursado en una institución pública de grado. Por otro lado, también se indagaría acerca de la experiencia laboral de los diseñadores con emprendedores, rescatando los trabajos más solicitados por los emprendedores, y luego qué tan capacitados se sienten para brindar asesoramiento en cuanto a gestión y estrategia. Siguiendo el enfoque de los cuestionarios mediante encuesta a los emprendedores, se realizarían preguntas abiertas para ver si sus respuestas coinciden o contradicen las de las preguntas cerradas.

Para redactar los cuestionarios, se partió de una serie de preguntas, que se utilizó luego como guía para las entrevistas. Las preguntas cerradas ya tendrían asignados valores de acuerdo para ver el nivel de aceptación con el que se identifican acerca del perfil profesional del diseñador asociado a la estrategia y gestión. Para los emprendedores:

- ¿Qué tipo de emprendimiento tiene? ¿Hace cuánto lo tiene?
- ¿Recibió algún tipo de capacitación para emprendedores?
- ¿Qué papel le dijeron que juega el diseño para un emprendimiento?
- ¿Alguna vez trabajó con un diseñador? ¿Qué tipo de trabajo realizó?
- ¿En qué momento llama (o llamaría) a un diseñador?
- ¿Sabía que el diseñador puede ser un asesor sobre gestión y estrategia?
- ¿Qué opina de ese perfil profesional del diseñador?

Las preguntas para los diseñadores fueron las siguientes:

- ¿Dónde terminó su formación profesional o estudios de posgrado?
- ¿En qué tipo de trabajo se especializa?
- ¿Trabaja con emprendedores? ¿Qué es lo que más le solicitan?
- ¿Alguna vez pidieron asesoramiento acerca de la gestión del emprendimiento?
- ¿Sabía que su perfil profesional le permite asesorar sobre gestión y estrategia?
- ¿Se siente capacitado para realizar este tipo de asesoramiento?

A partir de estas preguntas, se realizó una prueba piloto entrevistando a dos emprendedoras, para evaluar la pertinencia de las preguntas y el tipo de respuesta que se obtenían de ellas. La primera de ellas nunca recibió capacitación de ningún tipo para emprendedores. Esta emprendedora dijo que contacta a un diseñador cuando tiene dudas acerca de cómo vender un producto, si no se siente segura con el producto o si tiene que convencer a la gente, y que sea de una manera linda, estética. Cuando se le habló de los temas en los que un diseñador puede asesorarle acerca de su emprendimiento dijo que para ella todo eso era un perfil desconocido del diseñador, que en el imaginario común

de la gente no estaba, que sólo se conoce al diseñador como un profesional que se encarga de lo gráfico y estético. Y le pareció muy interesante porque se puede aprovechar ese servicio a la hora de posicionar un producto en el mercado, o de ofrecer algún servicio nuevo, ya que el diseñador podría articular lo que está produciendo visualmente con todo el proceso detrás.

La otra emprendedora recibió capacitaciones específicas en lo relativo a su emprendimiento. Para ella el diseño es muy importante, y normalmente trabaja con un diseñador para realizar diferentes piezas visuales. Contacta con este profesional para cerrar diferentes ideas que tiene para su emprendimiento, porque el diseñador la ayuda a clarificar la imagen que tiene para esta idea. Si bien habla de temas un poco más complejos, donde el diseñador llega a dar asesoramiento, no deja de hablar de aspectos visuales, porque se refiere a colores, imágenes, etc. que ayudan a la venta del servicio.

Las preguntas parecían funcionar correctamente para mostrar lo que los emprendedores pensaban acerca del diseño y su experiencia con el mismo. Entonces se pasó a redactar los cuestionarios mediante encuesta a partir de las preguntas anteriores.

Una vez hecho esto, y luego de sucesivas revisiones, se procedió a la implementación de los cuestionarios. Para encontrar distintos emprendedores, se recorrieron ámbitos más frecuentados por ellos: las capacitaciones y las ferias. Las ferias recorridas fueron: Expo Mujer, Posadas Produce, Feria de la Costa y Hecho en Misiones. Dentro de estos lugares, también se pudo realizar por coincidencia los cuestionarios a diseñadores que emprenden. Los cuestionarios a los diseñadores fueron un poco más complicados de realizar, ya que fuera de la Universidad Pública, no hay un lugar de reunión exclusivamente de diseñadores graduados. Es por esto que la gran mayoría de estas fueron realizadas online mediante formularios de Google. Muchos diseñadores no respondieron, por lo que la finalización de estos cuestionarios se prolongó bastante más que la de los emprendedores.

Una vez conseguidos 50 resultados de cada grupo, se empezó a procesar la información. Se cruzaron los resultados de manera general en primera instancia, y luego según las categorías más significativas: para emprendedores se separó entre aquellos que recibieron o no capacitaciones; los diseñadores fueron divididos según su tipo de formación, y si poseen o no experiencia docente.

Profesión:

Tipo de emprendimiento o proyecto:

Rubro:

Año de inicio:

¿Recibió algún tipo de capacitación para emprendedores? Sí No

En caso afirmativo ¿qué papel le daban al diseño? (Marque las que considere)

- Visual y estético Complementa la gestión
 No lo mencionan Función de planificación y estrategia

Si trabajó con un diseñador alguna vez ¿qué tipo de trabajo le pidió?

- Nunca trabajé con uno Diseño de piezas gráficas
 Diseño de material digital Asesoramiento visual
 Asesoramiento en gestión Planificación de proyectos
 Otros

¿En qué etapa del desarrollo de su emprendimiento llama (o llamó) a un diseñador?

.....

¿Cree que el diseñador está capacitado para asesorar en gestión y estrategia para proyectos o emprendimientos? Si, totalmente Podría ser

- No estoy seguro No creo No, para nada

¿Qué opina de este perfil profesional del diseñador?

.....

¿Conocía el perfil profesional del diseñador como asesor de gestión? Sí No

Figura 6. Modelo de cuestionario mediante encuesta para emprendedores

Título:

Nivel de estudios:

Universidad/instituto:

Años de experiencia laboral:

Experiencia docente:

¿Qué tipo de trabajos son los más pedidos por emprendedores? (Puede ser más de 1)

- No trabajo con emprendedores
- Diseño de marca y piezas gráficas
- Diseño de material digital
- Asesoramiento visual
- Asesoramiento en gestión
- Asesoramiento en planificación
- Otros

¿Alguna vez le pidieron asesoramiento acerca de la gestión del emprendimiento?

- Sí, directamente
- Asesorero pero casualmente
- No, nunca

¿Cree que su formación profesional le permite asesorar sobre gestión y estrategia?

- Si, totalmente
- Podría ser
- No estoy seguro
- No creo
- No, para nada

¿Qué opina del rol del diseñador como asesor en gestión?

.....

.....

.....

Si conocía este rol del diseñador ¿dónde obtuvo información sobre él?

- Estudios de grado
- Estudios de posgrado
- Experiencia laboral
- Bibliografía
- Desconozco este aspecto del perfil profesional del diseñador

Figura 7. Modelo de cuestionario mediante encuesta para diseñadores

Entrevistas

Para conocer más profundamente el panorama en torno a problemática de la investigación, también se realizarían entrevistas en profundidad con cuestionarios guía a personas involucradas internamente con algunos puntos de financiamiento y/o capacitación para emprendedores. Paralelamente, se recabaría información sobre las capacitaciones y bibliografía disponible para emprendedores acerca del diseño y/o gestión en estos lugares. El área donde se buscaría es dentro de la provincia de Misiones, puntualmente en la ciudad de Posadas (Hecho en Misiones, Posadas Produce, Incubas, Incubadora de Emprendimientos de Base Tecnológica, Internet).

Para las entrevistas, se seleccionaron a las siguientes personas: el director de INCUBAS (Incubadora de emprendimientos de la Universidad Nacional de Misiones); el director del Programa Municipal de Promoción y Desarrollo Socio Productivo, donde se realiza el Posadas Produce; el director ejecutivo del Parque Tecnológico Misiones, donde hay una incubadora para emprendimientos de base tecnológica; y el Subsecretario de Economía Social, donde se realiza Hecho en Misiones.

Posadas Produce (actualmente llamado Posadas Emprende, luego del cambio de gestión política) y Hecho en Misiones son ferias muy conocidas en la ciudad, que se realizan frecuentemente, con emprendedores que fueron asesorados y/o han recibidos financiamientos del Estado. Estos serían los principales focos de capacitación directa de emprendedores en la Ciudad de Posadas. Aquí, como cuentan con líneas de financiamiento para emprendedores, tienen contacto directo con emprendedores que no necesariamente buscan formarse, sino obtener algún financiamiento en particular. En INCUBAS y en la Incubadora de Emprendimientos de Base Tecnológica se realizan capacitaciones puntuales y a demanda para los emprendimientos que forman parte, y se realizan asesorías y nexos con los centros de financiamiento cuando es necesario.

Se empezó redactando preguntas que servirían de guía para las entrevistas. Los ejes sobre los que se indagaría son:

- ¿Qué servicios o facilidades brindan a los emprendedores?
- ¿Qué tipo de materiales tienen preparados para ellos?
- ¿Qué temas consideran importantes para los emprendedores?

- En los materiales que brindan, ¿mencionan el diseño? ¿Cómo?
- ¿Qué papel creen que juega el diseño en un emprendimiento?
- ¿Qué papel creen que juega el diseño en cuanto a la gestión del mismo?
- ¿Sabía que el diseñador puede jugar un rol importante en la gestión y estrategia?
- ¿Cuentan con diseñadores en el equipo? ¿Trabajan como asesores?

Recopilación de materiales

Paralelamente, se recopiló todos los materiales que fue posible, tanto vía internet como de las distintas capacitaciones o financiamiento disponibles desde la provincia, dirigidos a emprendedores, acerca del diseño. Dentro de los programas de financiamiento, capacitación e incubadoras, se tomaron los materiales que se usaban en la capacitación o que se les entregaba a los emprendedores luego de las mismas. Sin embargo, no todos contaban con estos materiales, por lo que se fue recolectando lo poco que sí nos pudieron facilitar. Las fuentes principales de materiales escritos fueron conseguidas de internet, desde el INTI, el CMD, el Ministerio de Industria, el Capital Semilla, la Municipalidad de Posadas, el Programa *Ñandeva*, etc.

Como se dijo anteriormente, de los materiales a los que se pudo acceder por internet, se pueden hacer dos grandes grupos: las publicaciones sobre investigación del aporte del diseño y su situación particular en relación a los emprendedores (**grupo A**) y los materiales creados explícitamente para capacitación de emprendedores (**grupo B**). Esta división se hace ya que el primer grupo de materiales es muy difícil que llegue a los emprendedores porque están más relacionados con la investigación, aunque proporcionan un panorama muy interesante sobre la situación de los diseñadores y es altamente recomendable, principalmente los nuevos egresados del diseño. Este grupo fue desarrollado como antecedentes de la presente investigación.

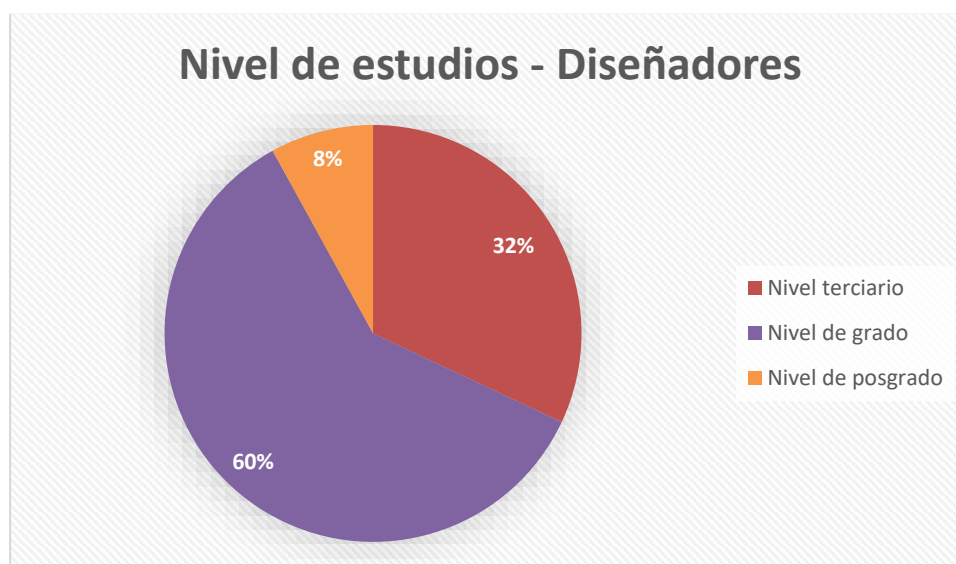
A partir del análisis de la información obtenida se podrá dar un diagnóstico sobre qué tipo de información está disponible aquí, lo que será la base para desarrollar un material exclusivamente centrado en la gestión desde el diseño como recurso estratégico para emprendedores.

Cuestionarios mediante encuesta - Diseñadores

Finalmente, se procesaron los resultados de los cuestionarios mediante encuesta. Para hacerlo se cargaron todos los resultados en tablas y se realizaron gráficos. Dentro de las preguntas abiertas, se analizaron las variables de acuerdo con las respuestas más recurrentes, para poder mostrar todos los datos obtenidos en gráficos claros y representativos de los resultados. Esto también se hizo para los resultados del grupo de emprendedores.

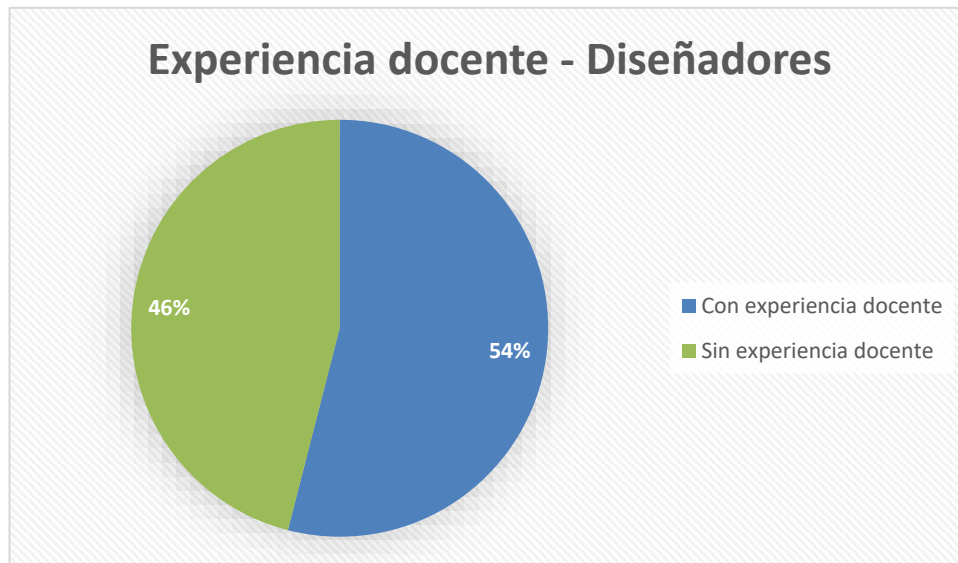
La muestra de diseñadores terminó compuesta de la siguiente manera: un 32% de los mismos posee estudios terciarios, un 60% posee estudios de grado y un 8% posee estudios de posgrado.

Gráfico 1. *Muestra de diseñadores según nivel de estudios*



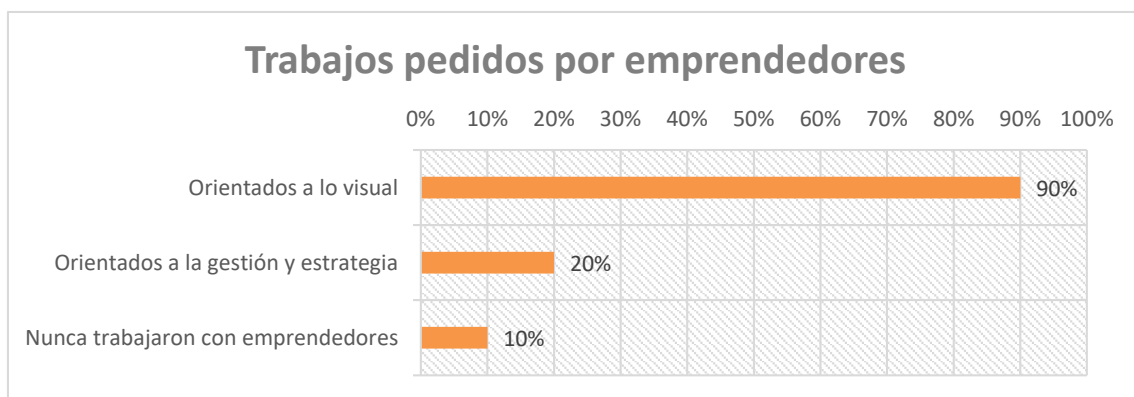
De la totalidad de los diseñadores, el 54% tiene experiencia docente (manteniendo el contacto con instituciones de formación profesional) y un 46% no la tiene (este grupo probablemente se haya alejado de dichas instituciones para ejercer independientemente la profesión).

Gráfico 2. Muestra de diseñadores según experiencia docente



Con los cuestionarios mediante encuesta, lo primero que se indagó fue el tipo de trabajos solicitados por parte de los emprendedores: **el 90% del total de los diseñadores dijo que les solicitaron trabajos orientados a lo visual**, mientras que sólo un **20% dijo que los trabajos fueron orientados a la gestión y estrategia**.

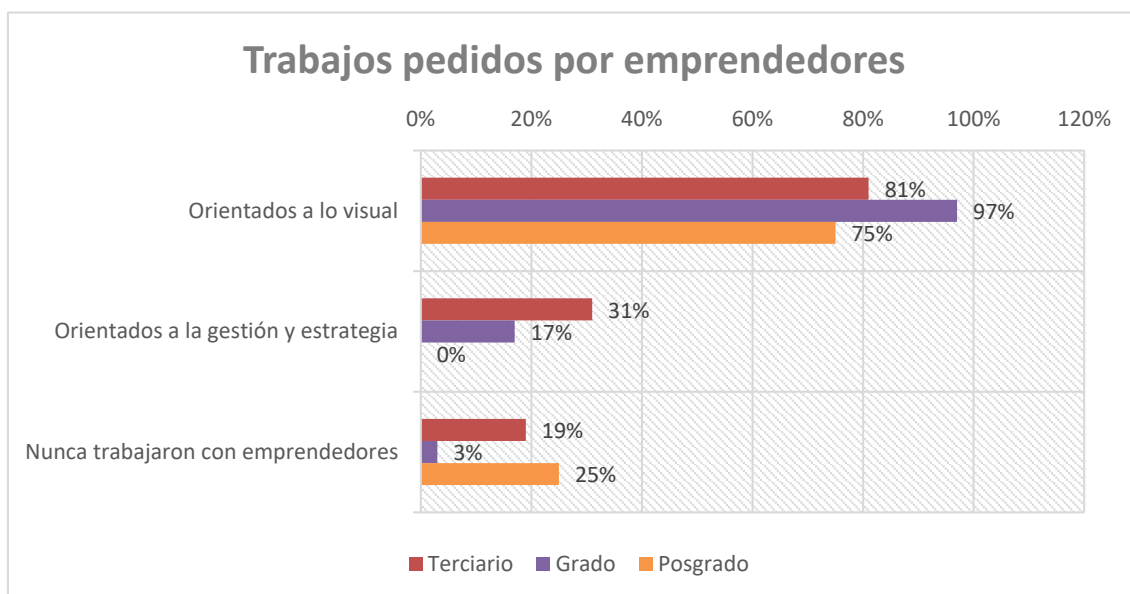
Gráfico 3. Trabajos pedidos por emprendedores



De los diseñadores con estudios de grado el 97% dijo que le solicitan trabajos visuales (casi un 20% más que en las otras categorías), y sólo el 17% que le solicitan trabajos orientados a la gestión. También son muy pocos (sólo el 3%) los que no trabajan con emprendedores. De los diseñadores con estudios de posgrado, a ninguno le solicitaron trabajos orientados a la gestión. Sin embargo, resulta llamativo que, dentro de los

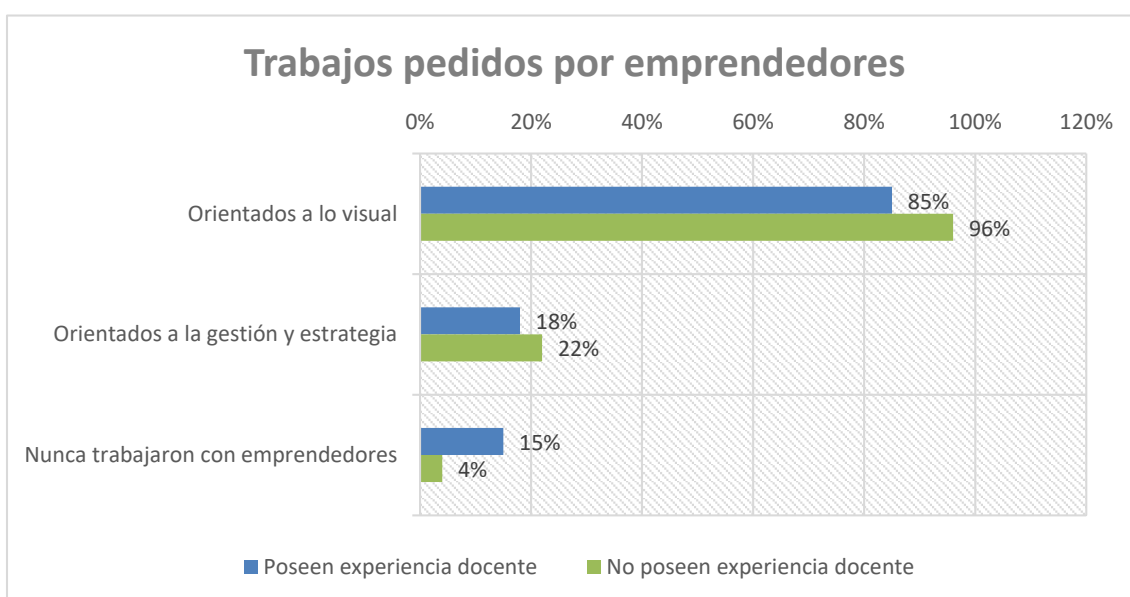
diseñadores con estudios terciarios, un 31% dijo que le solicitan trabajos de gestión y estrategia, siendo este valor bastante superior al de los otros diseñadores.

Gráfico 4. *Trabajos pedidos por emprendedores separados según nivel de estudios*



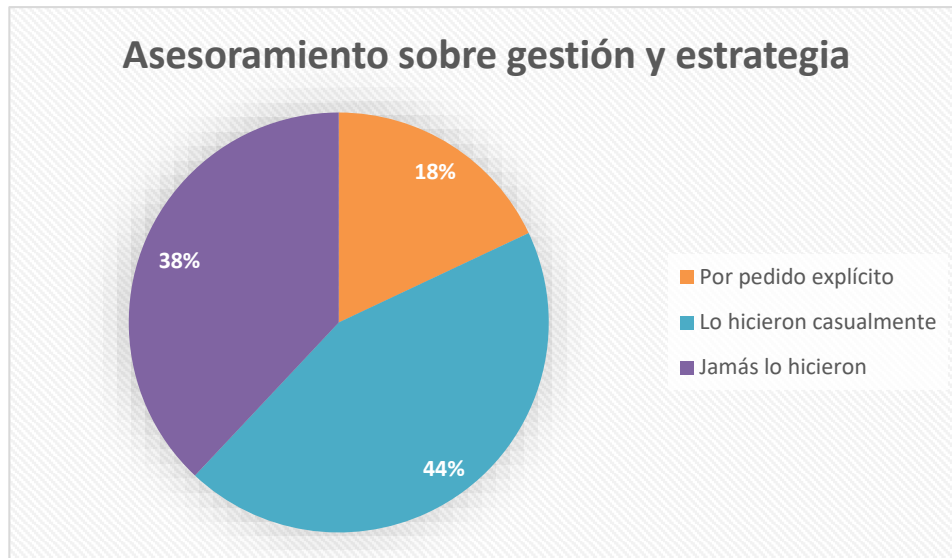
Dentro de las categorías según su experiencia docente, un **15% de los diseñadores con experiencia docente expresó nunca haber trabajado con emprendedores**, contra sólo el 4% de los que no poseen experiencia docente. Esto podría deberse a que ellos centran su vida laboral más en la Universidad.

Gráfico 5. *Trabajos pedidos por emprendedores separados según experiencia docente*



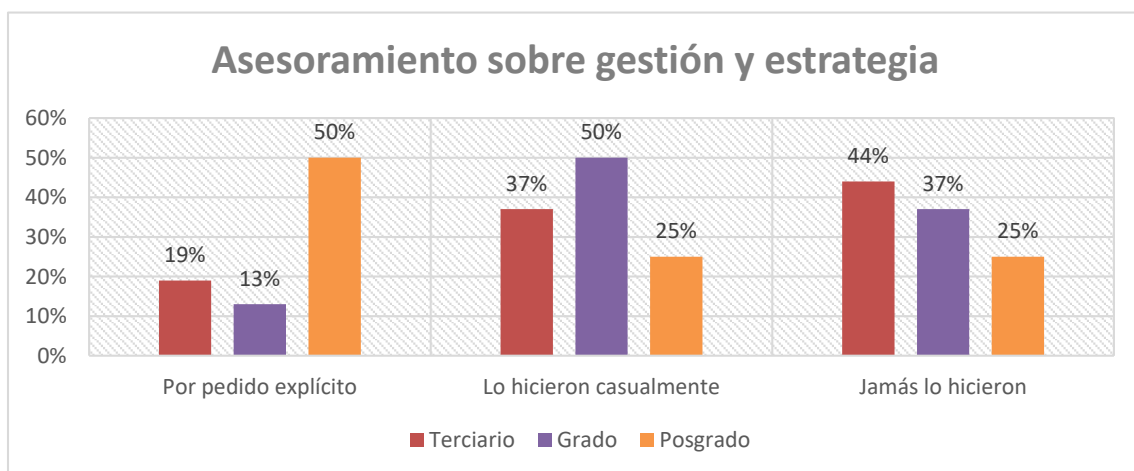
La siguiente pregunta se centró en si alguna vez asesoraron sobre gestión y estrategia: sólo el 18% de los diseñadores dijo haberlo hecho por pedido explícito, mientras que el 38% jamás lo hizo.

Gráfico 6. Asesoramiento sobre gestión y estrategia



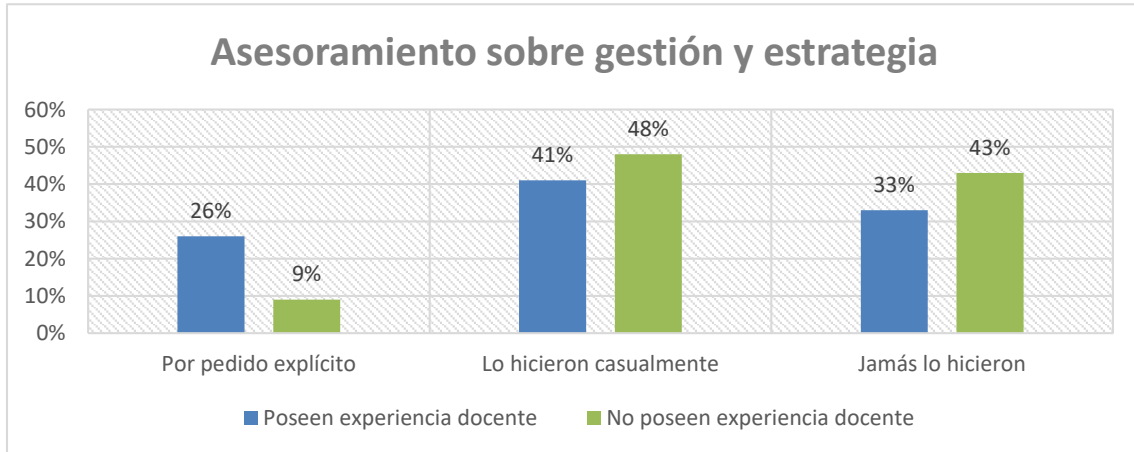
De los **diseñadores con estudios de posgrado, el 50% dijo haberlo hecho por pedido explícito**, mientras que los valores de la misma respuesta a la misma pregunta en las demás categorías fueron bastante menores. El **50% de los diseñadores con estudios de grado lo hizo casualmente** (más que los otros). Los que **jamás lo hicieron parecen ser en su mayoría diseñadores de estudios terciarios**.

Gráfico 7. Asesoramiento sobre gestión y estrategia según nivel de estudios



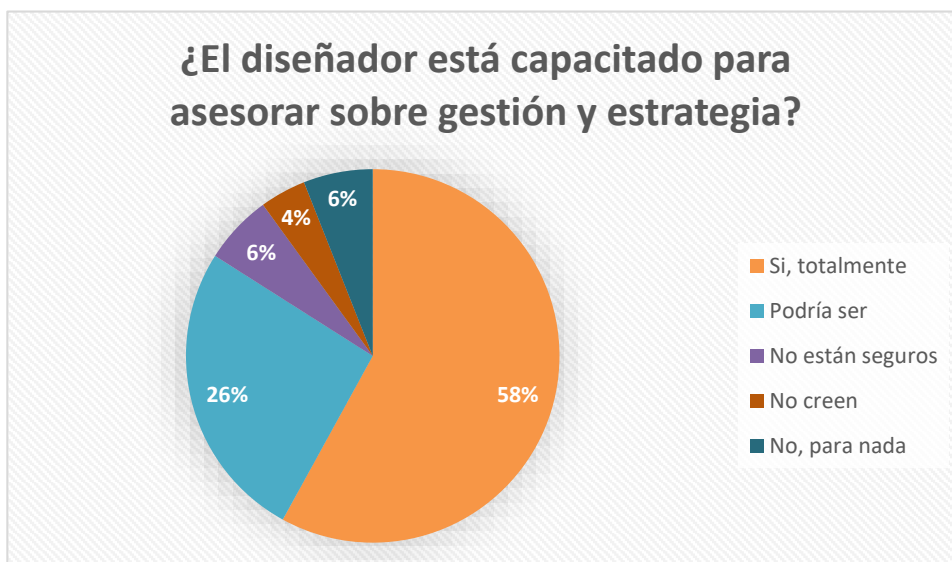
El 26% de los **diseñadores con experiencia docente dijo haberlo hecho por pedido explícito**, contra sólo el 9% de los que no poseen experiencia. El porcentaje de diseñadores que jamás lo hicieron es 10% mayor en los diseñadores que no tienen experiencia docente, siendo el valor 43%.

Gráfico 8. *Asesoramiento sobre gestión y estrategia según experiencia docente*



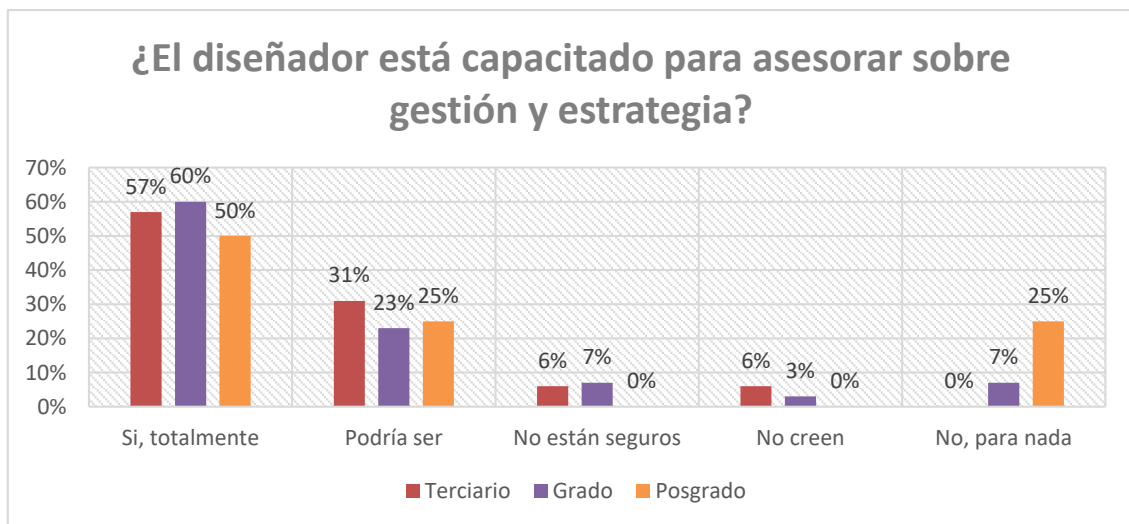
En la siguiente pregunta se indagó si creían que el diseñador estaba capacitado para asesorar sobre gestión y estrategia. Las respuestas fueron altamente positivas: el **58% dijo que sí**, y el **26% que podría ser**.

Gráfico 9. *¿El diseñador está capacitado para asesorar sobre gestión y estrategia?*



Tanto los diseñadores con formación terciaria, como los que tienen formación de grado y posgrado, en su mayoría se muestran positivos hacia el perfil profesional estudiado: la gran mayoría considera que el diseñador está capacitado para asesorar sobre gestión y estrategia (más del 50%), o que podría ser así (entre un 23 y un 31%). Sin embargo, hay valores interesantes dentro de las respuestas negativas. **El 25% de los diseñadores con posgrado dijo rotundamente que no**, junto al **7% de los diseñadores con carrera de grado**. Estas categorías parecen ser las más críticas con respecto al nuevo perfil profesional.

Gráfico 10. ¿El diseñador está capacitado para asesorar sobre gestión y estrategia? Según nivel de estudios



También los diseñadores con experiencia docente se mostraron críticos con este perfil profesional, siendo que el **11% de los mismos** no cree que el diseñador podría desempeñarse en este rubro. El **9% de los diseñadores sin experiencia docente** se encontraban recelosos sobre el perfil, pero no fueron tan categóricos. En cuanto a las primeras respuestas, quienes no tienen experiencia docente parecen más abiertos al nuevo perfil, con un porcentaje bastante mayor de diseñadores de acuerdo con el mismo (70% contra 48%).

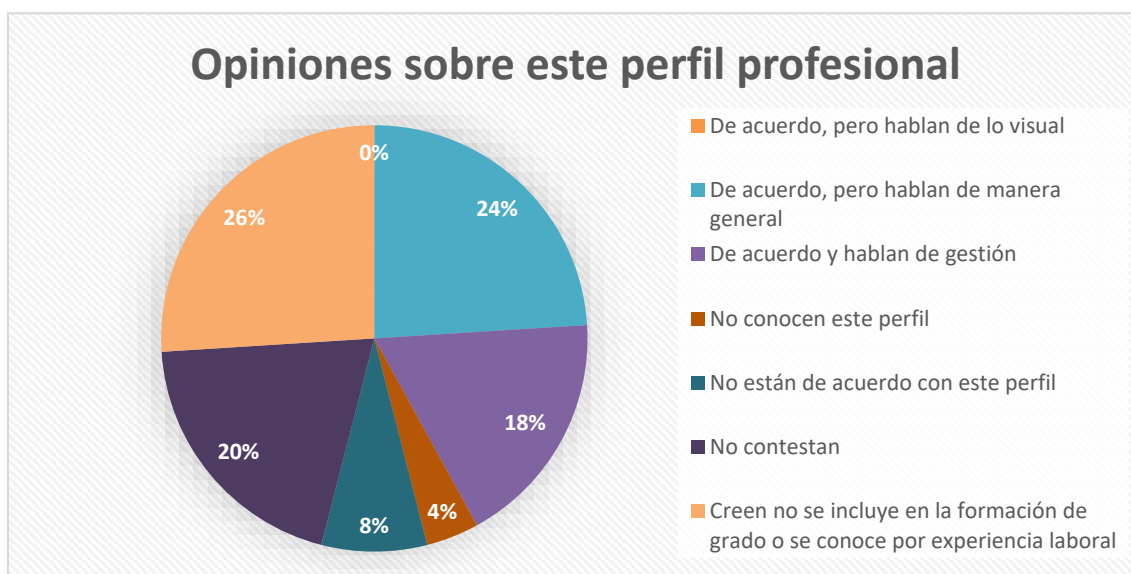
Gráfico 11. ¿El diseñador está capacitado para asesorar sobre gestión y estrategia? Según experiencia docente



La siguiente fue acerca de la opinión que tenían acerca el perfil de asesor sobre gestión y estrategia del diseñador. El objetivo de esta pregunta era comparar lo que los encuestados manifiestan sobre el mencionado perfil con la línea teórica de la investigación. En el desarrollo de la respuesta, se esperaba que pudieran hablar sobre piezas gráficas o trabajos visuales, dando cuenta de que no entendían realmente de qué se trata el asesoramiento sobre gestión y estrategia, o bien podían mencionar algún aspecto interesante sobre el mismo.

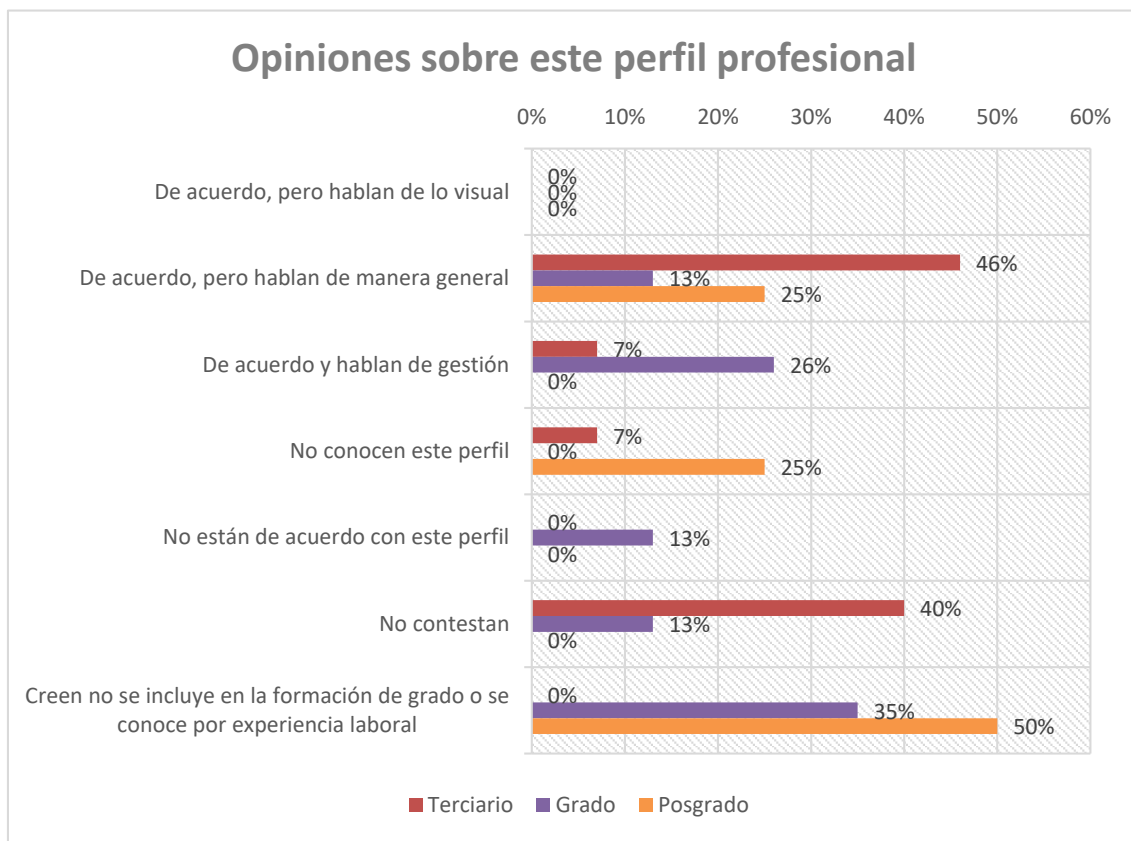
Los diseñadores consultados dieron respuestas muy variadas: dentro de los que están de acuerdo, ninguno de los encuestados habló del mencionado perfil profesional como si se tratara de algo visual (lo cual es muy bueno), un 24% habló del mismo de manera muy general como para definir lo que pensaba, y un 18% efectivamente habló sobre gestión y estrategia. Sólo un 4% de los diseñadores dijo no conocer el perfil, y un 8% dijo no estar de acuerdo con el mismo. Hubo un alto porcentaje de diseñadores que no contestó: un 40%. Algo interesante que surgió con esta pregunta fue que el 26% opinaba que este nuevo perfil no se menciona en la carrera, o bien los profesionales lo conocen recién luego de recibidos, en plena experiencia laboral.

Gráfico 12. Opiniones sobre el perfil profesional investigado del diseñador



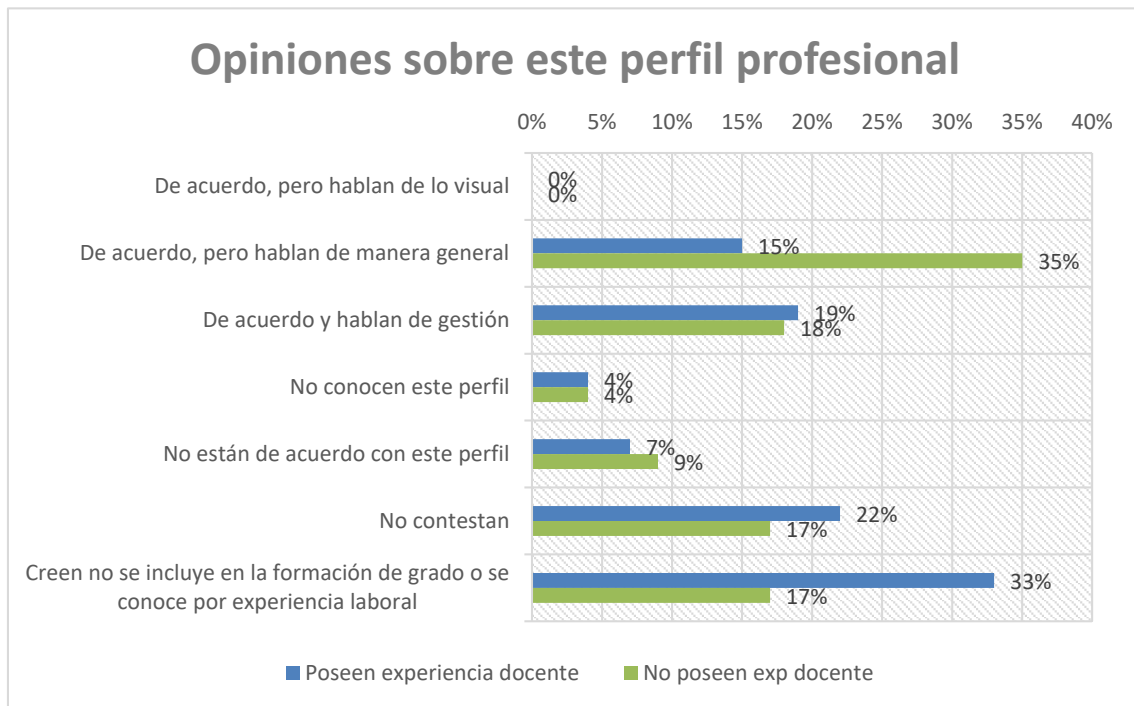
Los diseñadores con estudios terciarios tienen el porcentaje más alto de falta de respuesta, o de respuestas poco específicas (hablan de manera muy general para identificar si se refieren o no al perfil orientado a la estrategia y gestión): el 40% no respondió la pregunta, y el 46% sí lo hizo, pero hablando de manera general. El 26% de los diseñadores con estudios de grado sí se refirió específicamente al perfil de gestión y estrategia, siendo éste el porcentaje más alto que lo hizo. Fue este grupo, junto con los diseñadores con estudios de posgrado, quienes hablaron de la ausencia de este perfil durante la cursada de sus carreras (35% de quienes tienen estudios de grado y 50% de quienes tienen estudios de posgrado). Sin embargo, los diseñadores con estudios de grado fueron los únicos que dijeron no estar de acuerdo con el mencionado perfil profesional (aunque en el grupo representen sólo un 13%). El 25% de los diseñadores con estudios de posgrado dice no conocer este perfil.

Gráfico 13. Opiniones sobre el perfil profesional investigado del diseñador según nivel de estudios



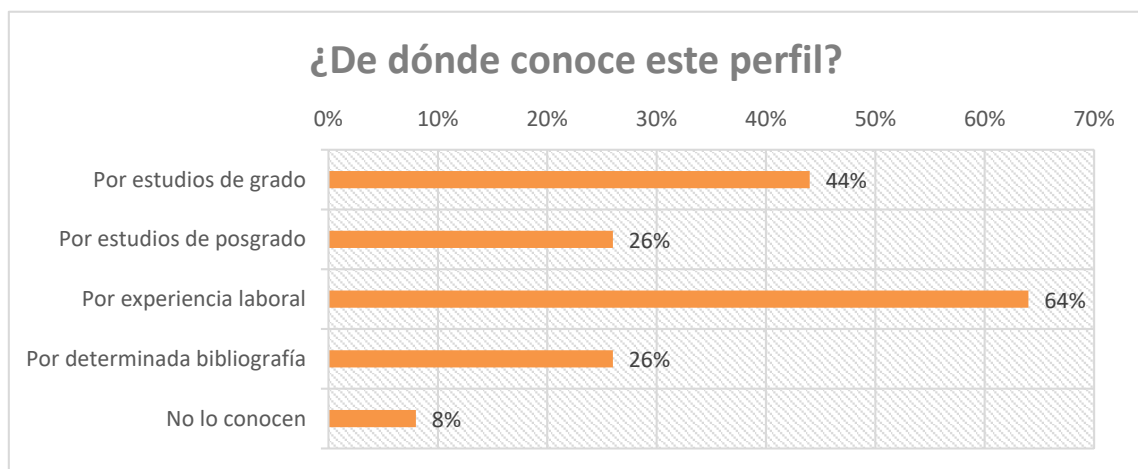
Dentro del otro grupo dividido según experiencia docente, los porcentajes más altos son los siguientes: un 35% del grupo que no posee experiencia docente habló de manera muy general, y un 33% de los que sí la poseen dijo que no se incluye dicho perfil en sus carreras o que se conoce recién a partir de la experiencia laboral.

Gráfico 14. *Opiniones sobre el perfil profesional investigado del diseñador según experiencia docente*



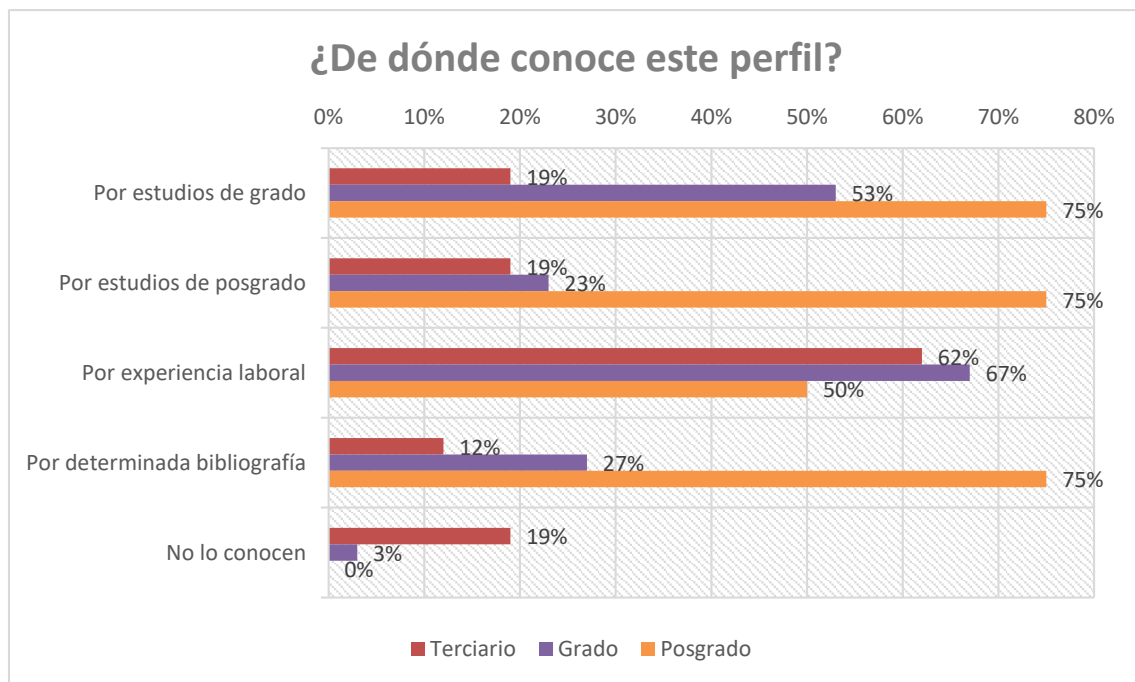
La última pregunta que se hizo al grupo de los diseñadores indagaba acerca de dónde conocían el perfil profesional en cuestión: la mayoría de los encuestados (un 64%) dijo conocerlo gracias a su experiencia laboral, seguido por un 44% que dijo conocerlo por sus estudios de grado (es decir, menos de la mitad de los graduados).

Gráfico 15. *¿De dónde conoce este perfil profesional?*



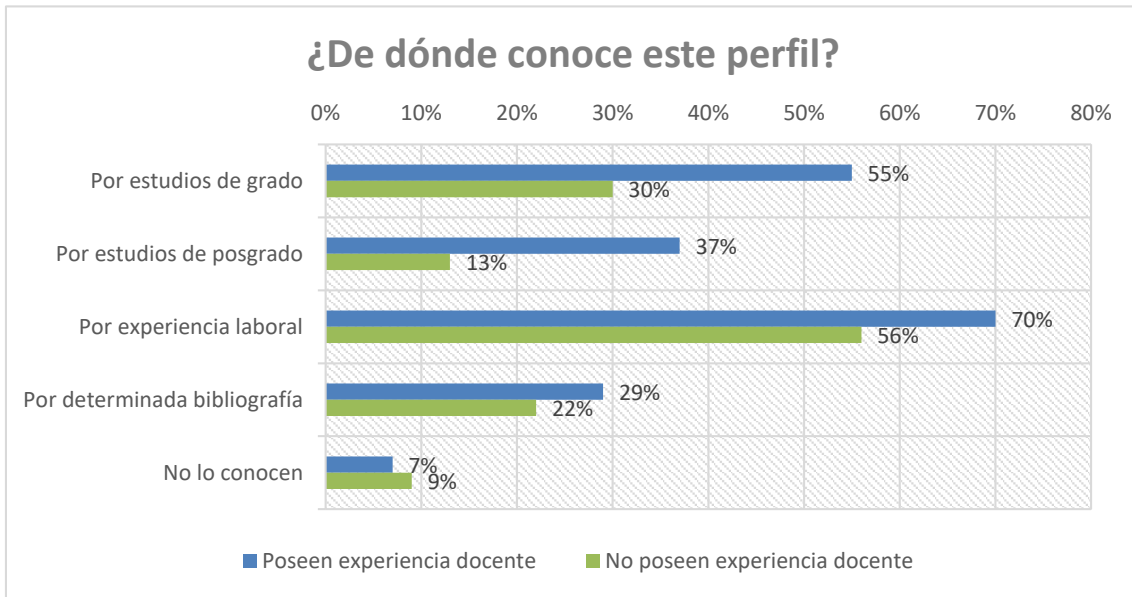
Los diseñadores con estudios terciarios son los que menos dicen conocer este perfil de sus estudios (sólo 19% contrapuestos a 53% y 75% de los otros grupos). Aquellos diseñadores que tienen estudios de posgrado dicen conocer el perfil profesional a partir de bibliografía específica o bien de sus estudios de posgrado (75% en cada caso).

Gráfico 16. *¿De dónde conoce este perfil profesional? Según nivel de estudios*



Dentro del grupo dividido según la experiencia docente, lo único significativo es que el 55% de los que poseen experiencia docente dijo conocer el perfil de sus estudios de grado, contra sólo un 30% del grupo que no posee experiencia docente.

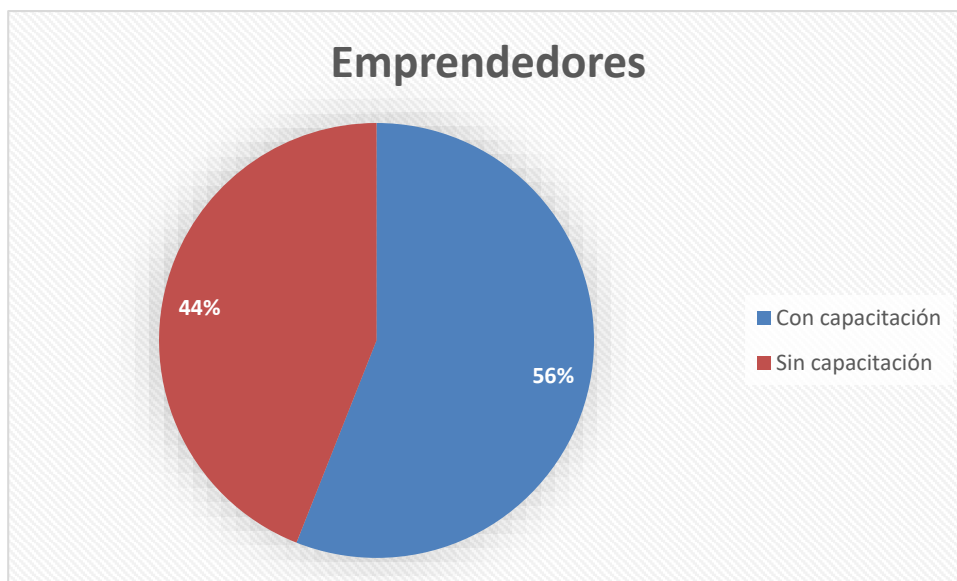
Gráfico 17. ¿De dónde conoce este perfil profesional? Según experiencia docente



Cuestionarios mediante encuesta – Emprendedores

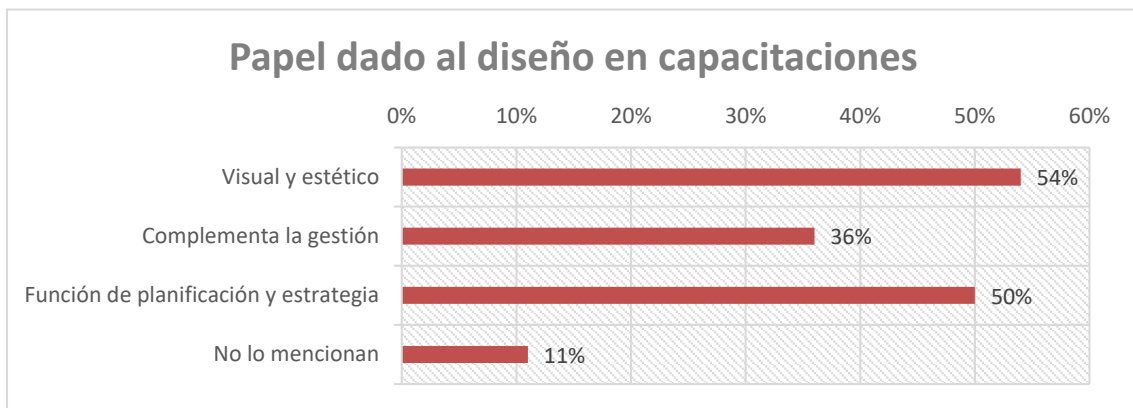
Al grupo de los emprendedores sólo fue necesario separarlo en dos: aquellos que recibieron capacitaciones dirigidas a emprendedores (no necesariamente sobre diseño), y aquellos que no. El 56% de los emprendedores si recibió algún tipo de capacitación, y el 44% restante no lo recibió.

Gráfico 18. Muestra de emprendedores según capacitación



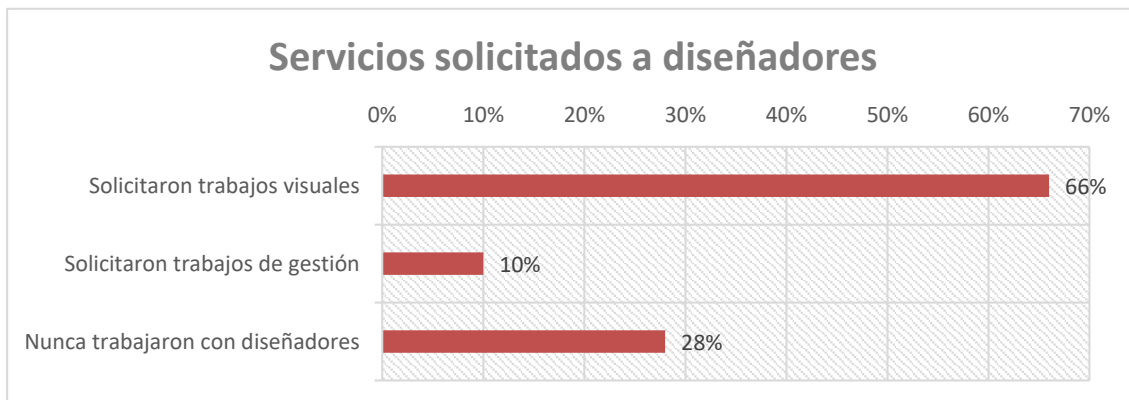
Se aprovechó para indagar sobre el papel que se dio al diseño en dichas capacitaciones, presentando una serie de opciones. Los resultados fueron interesantes: el 54% dijo que su función era puramente visual/estética, seguido muy de cerca del 50% que dijo que su función se relacionaba con la planificación y estrategia. El 36% dijo que sólo era un complemento para la gestión, mientras que solamente un 11% dijo que no se hablaba acerca del diseño en las capacitaciones de las que participaron.

Gráfico 19. *Papel dado al diseño en las capacitaciones para emprendedores*



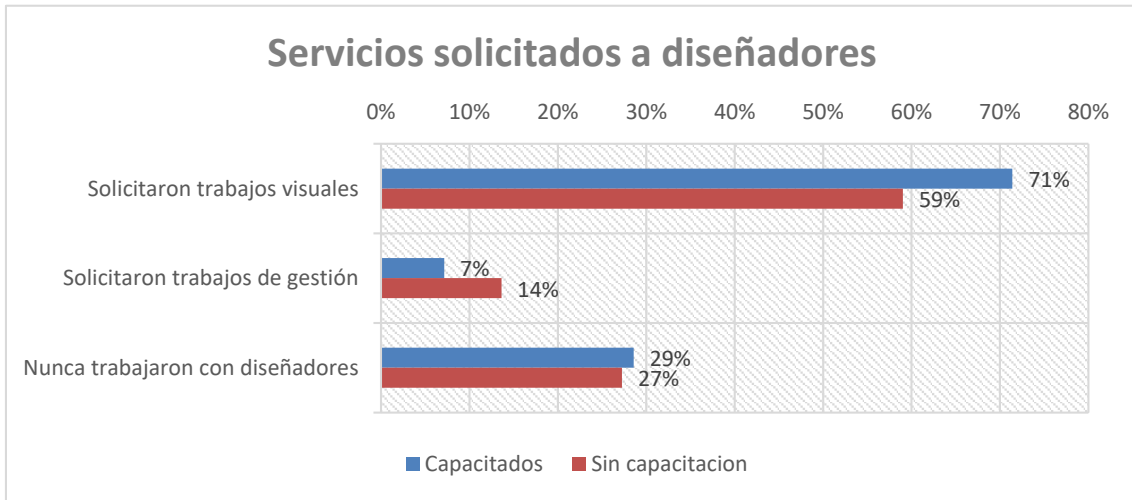
La siguiente pregunta apuntó al tipo de trabajos que los emprendedores solicitaban a los diseñadores: como era de esperar, el 66% dijo que los trabajos eran visuales, contra sólo un 10% que solicitó trabajos de gestión. El 28% de los emprendedores nunca trabajó con diseñadores.

Gráfico 20. *Servicios solicitados a diseñadores*



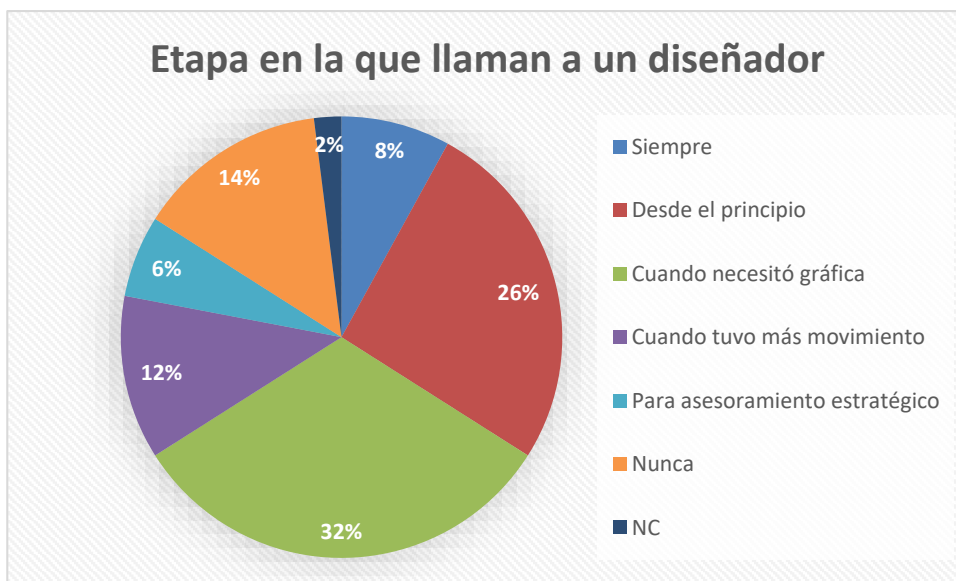
No hubo diferencias significativas dentro de los dos grupos de emprendedores encuestados. Los emprendedores capacitados parecen solicitar un poco más trabajos visuales que los no capacitados.

Gráfico 21. *Servicios solicitados a diseñadores según capacitación*



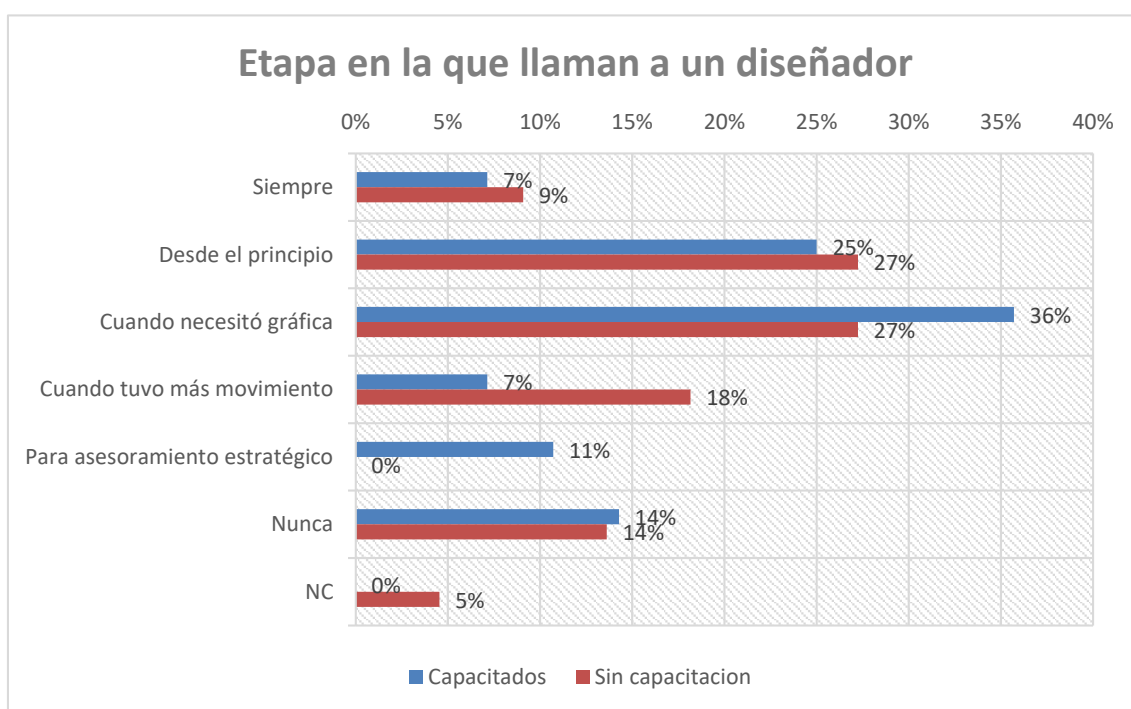
Luego se apuntó a conocer en qué etapa del desarrollo de su emprendimiento consideraban que era necesario buscar un diseñador. La mayoría de los emprendedores, un 32%, lo hizo cuando necesitó gráfica, un 26% lo hizo desde el principio y al menos un 6% lo hizo para asesoramiento estratégico.

Gráfico 22. *Etapa en la que llaman a un diseñador*



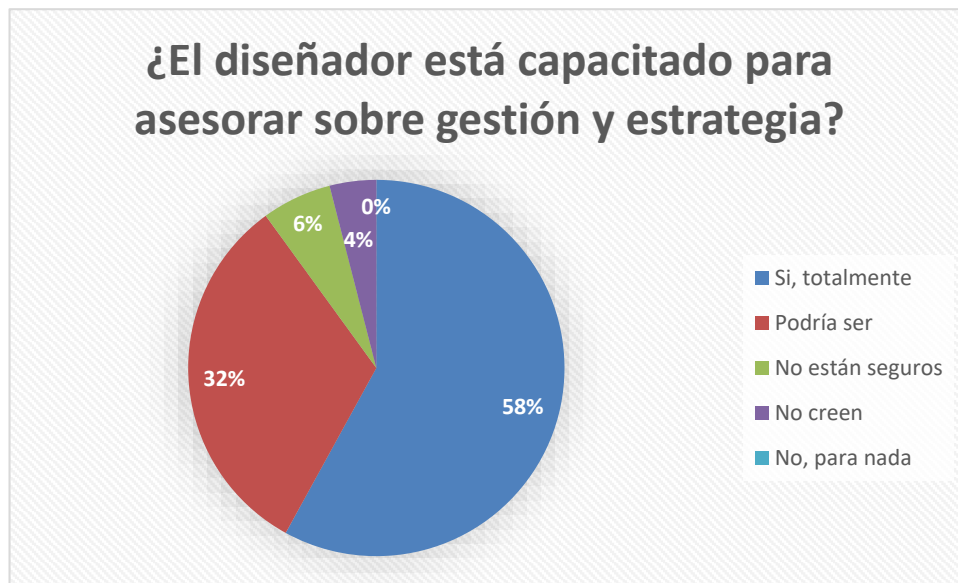
Dentro de los grupos divididos según la capacitación recibida, aquellos que recibieron capacitaciones se inclinaron un poco más que aquellos que no, a llamar a un diseñador cuando necesitaron gráfica, y fueron exclusivamente de este grupo los que lo hicieron para recibir asesoramiento (un 11% dentro del grupo). Los emprendedores que no recibieron capacitaciones parecen más motivados a buscar a un diseñador recién cuando su emprendimiento empieza a funcionar: un 18% de este grupo llama a un diseñador cuando tiene más movimiento, contra un 7% del grupo de quienes no recibieron capacitación.

Gráfico 23. *Etapa en la que llaman a un diseñador según capacitación*



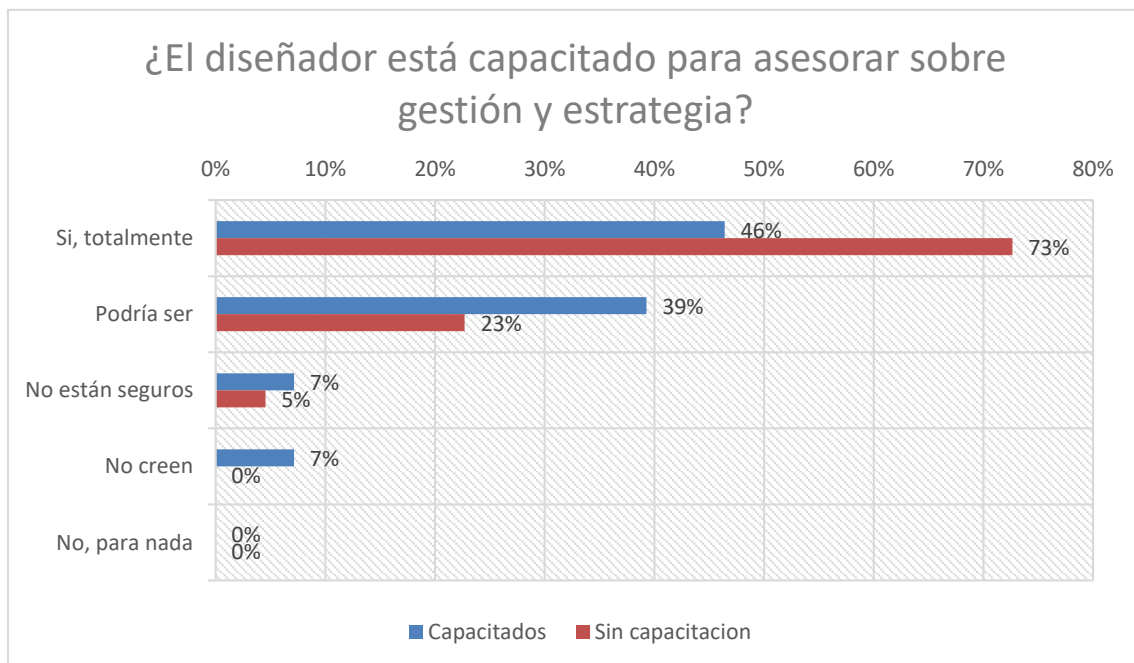
La siguiente pregunta evaluaba si los emprendedores se mostraban positivos o no acerca del perfil profesional del diseñador como asesor sobre gestión y estrategia. La amplia mayoría se inclinó a favor: Un 58% dijo que sí, y un 32% que era posible. Nadie dijo no rotundamente.

Gráfico 24. ¿El diseñador está capacitado para asesorar sobre gestión y estrategia?



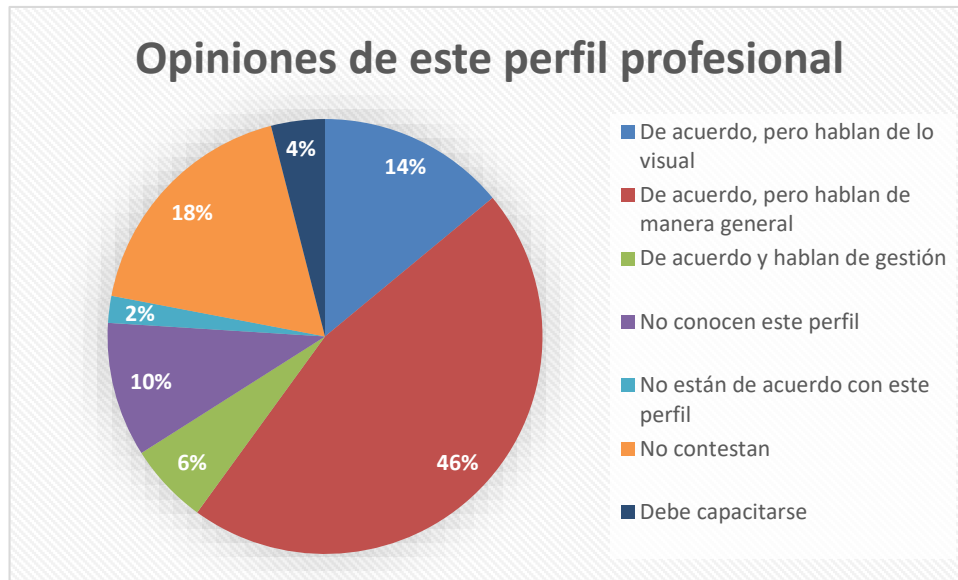
Aquellos emprendedores que recibieron capacitaciones se mostraron un poco más críticos: un 7% dijo que no creía que pudiera ser, mientras que ninguno del otro grupo dio ninguna de las dos últimas respuestas. También las respuestas positivas fueron más bajas en el grupo que recibió capacitación: sólo un 40% dijo sí categóricamente, contra 73% del otro grupo

Gráfico 25. ¿El diseñador está capacitado para asesorar sobre gestión y estrategia? Según capacitación



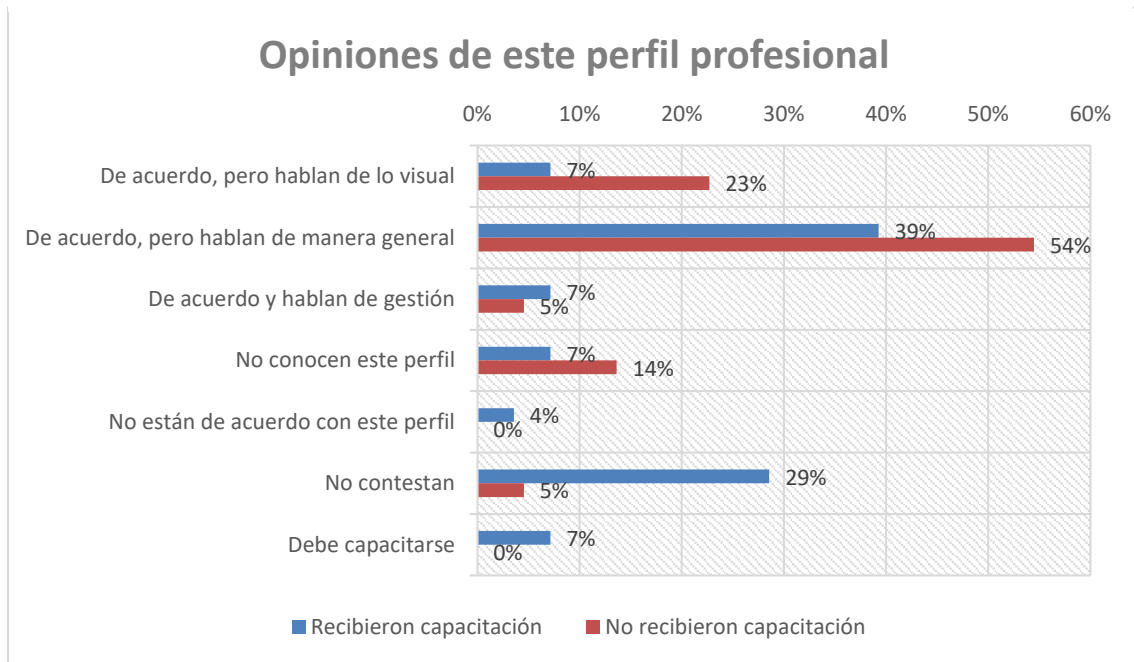
Para corroborar los resultados de la pregunta anterior, también a este grupo se le hizo una pregunta abierta de opinión. El 14% de los emprendedores se refería solamente a trabajos visuales, y el 46% habló de manera muy general en su respuesta.

Gráfico 26. Opiniones sobre el perfil profesional del diseñador como asesor estratégico



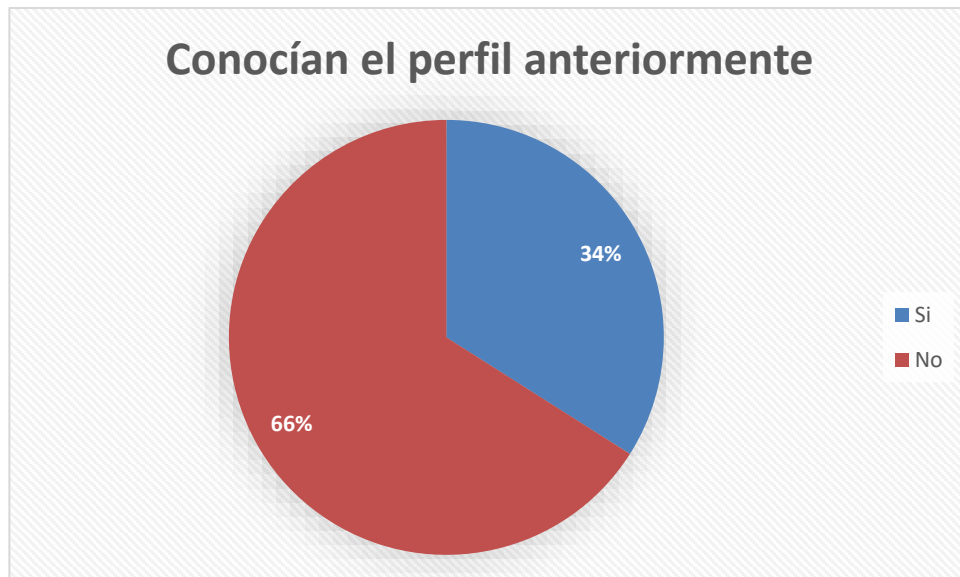
Nuevamente aquellos que recibieron capacitaciones fueron más críticos, ya que el 4% dijo no estar de acuerdo. También el grupo de los emprendedores mencionó (un 7% de los emprendedores que se habían capacitado) que creían que el diseñador debía capacitarse para realizar este tipo de asesoramiento. Quienes se referían solamente a trabajos visuales o hablaban de manera muy general constituyeron los porcentajes más altos en el grupo que no recibió capacitaciones.

Gráfico 27. Opiniones sobre el perfil profesional del diseñador como asesor estratégico según capacitación



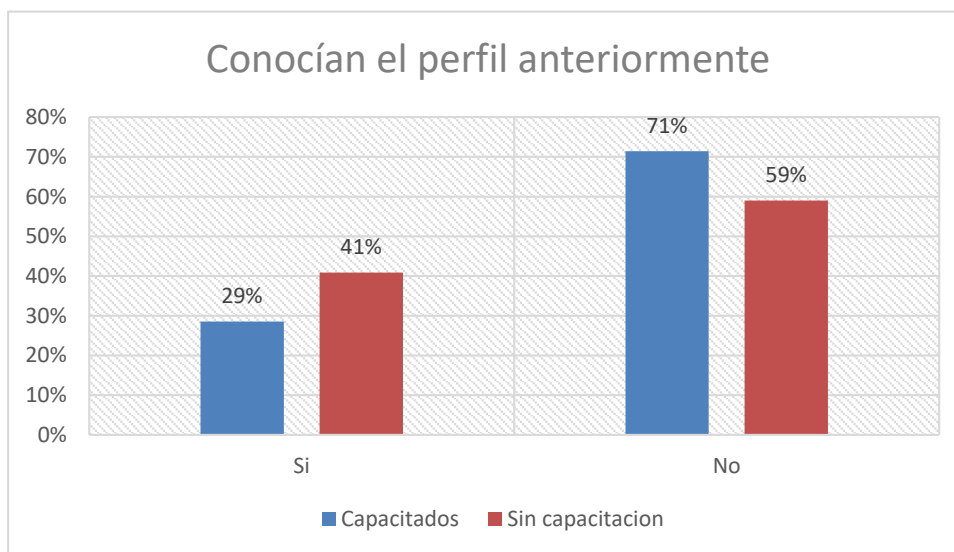
Por último, se indagó si ya conocían el perfil que se menciona con anterioridad. Como era de esperarse, el 66% de los emprendedores no había escuchado hablar de este perfil.

Gráfico 28. Si conocían con anterioridad el mencionado perfil profesional



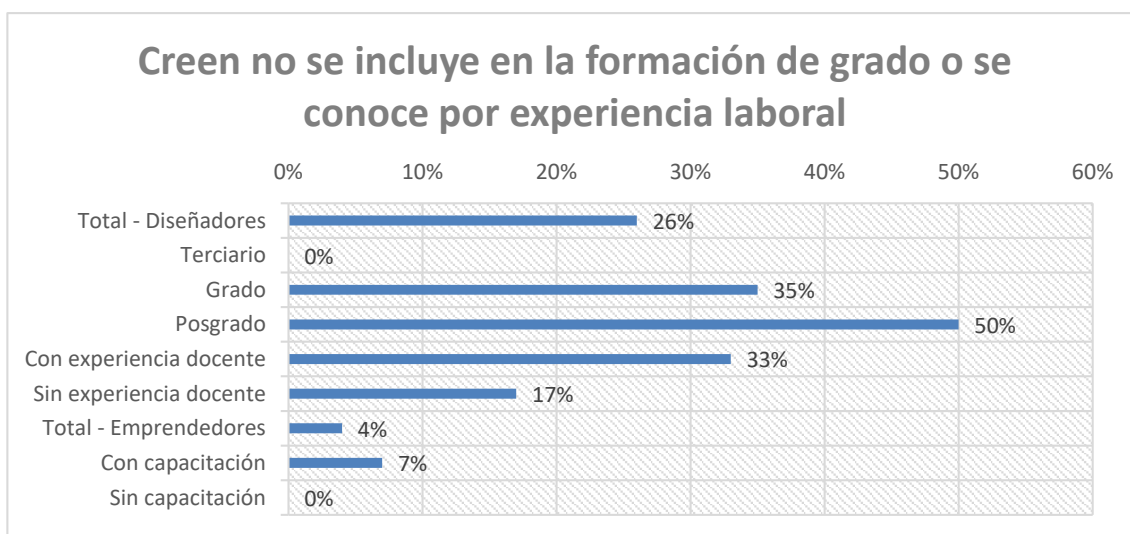
Los emprendedores que recibieron capacitaciones fueron los que menos dijeron conocer el perfil profesional en cuestión (71% contra 59% de los que no recibieron capacitaciones).

Gráfico 29. Si conocían con anterioridad el mencionado perfil profesional según capacitación



Una respuesta que no se esperaba conseguir de manera explícita por parte de los grupos de análisis era la idea de que este perfil profesional del diseñador no se incluye dentro de la formación de grado. Esto fue manifestado por varios en la pregunta acerca de su opinión sobre el perfil profesional del diseñador como asesor estratégico. Dicho de otro modo, parecen creer que es algo que se conoce recién luego de terminados los estudios, a partir de la experiencia laboral. Esta opinión se acentuaba mucho más cuanto mayor era la formación profesional o capacitación, tanto dentro del grupo de emprendedores como del de diseñadores.

Gráfico 30. Si creen que no se incluye en la formación profesional de grado o se conoce por la experiencia laboral



Entrevistas

Las entrevistas se fueron haciendo durante 2015 en lo que sería la segunda etapa del proceso de investigación, que consiste en la realización de las entrevistas y los cuestionarios mediante encuesta. Luego de realizadas, se transcribieron y se analizaron los resultados. Recordemos que las variables de análisis consisten en los conocimientos que se tienen acerca del perfil profesional del diseñador como asesor en gestión y estrategia, y la opinión que se tiene acerca del mismo.

INCUBAS es la Incubadora de emprendimientos productivos de base social de la Universidad Nacional de Misiones, con sede en la *Facultad de Ciencias Económicas*. Ellos empezaron trabajando con emprendedores del Hecho en Misiones, brindando distintos asesoramientos, con los que luego mantuvieron el contacto. Las etapas iniciales del acompañamiento técnico y los talleres fueron en conjunto con el Ministerio de Desarrollo Social. Posteriormente fueron sumando emprendedores por medio del contacto de los organizadores, con clientes y conocidos de sus trabajos individuales. Esta incubadora nuclea no solo a emprendedores, sino también a docentes y estudiantes (futuros profesionales) de distintas carreras de la UNaM, en su mayoría de la Facultad de Ciencias Económicas y la de Arte y Diseño. Es un grupo muy cambiante, ya que los estudiantes que van egresando siguen su camino profesional fuera de la incubadora. Entonces, se fue generando una red de contacto con los emprendedores, con diferentes estudiantes y con varias Municipalidades que los llamaron para dar los talleres.

De acuerdo al entrevistado, una de las personas que lleva adelante la incubadora, en el acompañamiento se dieron cursos que iban desde la parte administrativa (gestión estratégica, gestión de objetivos) para terminar en el diseño de producto con la gente de industrial. Los 10 cursos que dieron son: autodiagnóstico, descripción del negocio actividades, misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama, manuales, etc.), costos, fijación de precios, FODA, proyectos de fortalecimiento (convertir todos los datos que tienen en una presentación de proyecto para cualquier convocatoria), evaluación y planes de inversión, estrategias de comercialización, diseño y cooperativismo. Según las demandas solían agregar alguno más, como monotributo social, régimen de trabajo, régimen de jubilación.

Si bien al principio se acercaron a la Facultad de Arte y Diseño de la UNaM con la mirada de que el hacer del diseño se centraba en el producto final, marca y *packaging*,

tuvieron una experiencia enriquecedora en la que los estudiantes y docentes los ayudaron a construir parte de todo el proceso de cada emprendedor, incluyendo temas más cercanos a las ciencias económicas, desde el desarrollo de la misión y visión hasta la inscripción. Este grupo de alumnos y docentes dejaron una perspectiva bastante amplia, una mirada del proceso completo. Desde el diseño industrial se focalizaron en todo el proceso, desde la materia prima y pensando siempre en el resultado final, que es el producto o *packaging*, integrando proveedores, contexto, gestión, imagen, identidad, publicidad, mercado, comercialización, etc. Es decir, viendo al diseño como un proceso integral que va de la materia prima a la distribución.

Desde el equipo de trabajo permanente de la incubadora reconocieron que, antes de trabajar con el equipo de industrial, tenían focalizada la necesidad del diseño como la etapa de *packaging*, marketing, publicidad, entendiéndolo como una cuestión vinculada a la identidad del producto, pero nunca lo vieron desde una mirada integral de todo el proceso. Inclusive, dijeron encontrar ciertos temas muy afines con la carrera de administración de empresas, porque en ciertos momentos parecían estar en el lugar del administrador de empresas mirando todo este proceso que creían que era de las ciencias económicas exclusivamente. En los equipos de trabajo, al trabajar temas como visión, misión, etc. la interacción era de todos, entonces la participación individual del diseñador se fue mezclando con la del grupo.

Aquí se logró una experiencia muy interesante, incorporando a los estudiantes y docentes en las capacitaciones. Esta incubadora, al realizar capacitaciones esporádicamente y según las necesidades de los emprendedores del programa de incubación, no mantienen los mismos equipos para los distintos temas. Cuando se armó el equipo de diseño, se logró enseñar el papel que juega el diseño industrial en la totalidad de los procesos productivos de los emprendimientos no solo a los emprendedores, sino al personal permanente de la incubadora. Es por ello que este tipo de experiencias son muy enriquecedoras, no sólo para que los emprendedores y diseñadores puedan trabajar mano a mano, escuchando sus necesidades y enseñándoles lo que pueden aportar desde el diseño para cada proyecto en particular, sino para que en las próximas capacitaciones se mantenga esta perspectiva del diseño.

Algunas de las cuestiones que encontraron interesantes desde la incubadora fue que esperaban que el equipo de diseño trabajara sólo sobre el producto final y no tanto sobre

el proceso. Esa experiencia les enseñó que el diseñador no se puede desentender del proceso general. El entrevistado destacó que aprendieron que la etapa final (el diseño de las piezas de comunicación y *packaging*) se debe integrar a todo el proceso, ya que lleva a una coherencia total.

El siguiente caso analizado es el de la *Subsecretaría de Economía Social*, reconocida por los emprendedores por el evento ferial llamado “**Hecho en Misiones**”. Allí brindan acompañamiento a los emprendedores de la provincia ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo para sus emprendimientos. Esto es principalmente mediante la generación de ferias para promover nuevos canales de venta, donde los emprendedores tienen la oportunidad de hacerse conocidos y sumar clientes. Además, organizan capacitaciones (a cargo de diferentes profesionales) y clínicas (a cargo de emprendedores más experimentados) para brindar también asistencia técnica, comercial y administrativa. Éstas estuvieron orientadas a cuestiones que fueron surgiendo sobre necesidades y demandas de los emprendedores: presentación de producto, *packaging*, etiquetado, marketing, comercialización, estrategias de ventas, atención al cliente, o en gestión financiera de los emprendimientos. Por otro lado, se fueron generando asistencias técnicas, a través de los convenios que tienen con la UNaM y el CEDyT: se ofrece el diseño de procesos productivos, rediseño de productos, diseño gráfico, etiquetas, folletería (a cargo de diseñadores industriales y gráficos), cálculo de costos, precios, administración interna, legalización de los emprendimientos: monotributo social, monotributo, facturación, ingresos brutos (a cargo de pasantes de la Facultad de Ciencias Económicas).

De acuerdo al entrevistado, dentro de esta institución, tienen diferentes profesionales y se trabaja activamente sobre las necesidades de diseño de los emprendedores, y los diseñadores gráficos brindan asesoramientos en materia de gráfica para la presentación del producto final. Se habla de la personalidad de cada emprendimiento o producto y cómo, al llegar a ciertas instancias de trabajo, estos emprendimientos generan aportes a la identidad regional a través del reconocimiento de sus productos. También que del diseño depende la venta según cómo lo percibe el comprador. El diseñador gráfico de planta hace todas las etiquetas, *packaging*, folletería, y catálogos de los emprendedores, y el diseñador industrial se encarga del asesoramiento en procesos y en diseño de productos. Éste último trabaja más en los procesos productivos del emprendimiento, en

cuestiones de producción para poder estandarizar el proceso y hacer más eficiente la realización del producto final.

Un punto interesante que se mencionó en la entrevista es que, al hablar de diseño gráfico, se habla de la identidad del emprendimiento, incluyendo la calidad de los productos del emprendedor, no solo la presentación, y cómo esto repercute en la forma de venderlos. Es decir, se ve la identidad como algo integral, propio del emprendimiento, no solamente como algo cosmético. Sin embargo, los diseñadores sólo se centran en la parte gráfica y la presentación de productos, y los que capacitan en gestión son profesionales de marketing o administración de empresas.

En la incubadora de emprendimientos de base tecnológica (**INCUTEMi**) del *Parque Tecnológico Misiones* y de la *Biofábrica Misiones S.A.*, se nuclean diferentes universitarios y/o emprendedores que tengan una idea de negocio, y se le brindan diferentes herramientas y asesoramientos para que pueda transformar esa idea en un negocio rentable. Allí se les dan diferentes herramientas de emprendedorismo, que son herramientas administrativas (plan de negocios), gestión económica, legal, financiamiento y, por último, de diseño.

Según el entrevistado los emprendedores o investigadores reciben asesoramiento con los profesionales de la incubadora y, de no tener un profesional sobre ese tema en particular, se lo liga con la facultad o el profesional correspondiente. Este es el caso del diseño, ya que al diseñador gráfico en general lo necesitan en las etapas finales, cuando ya está saliendo el producto, y tienen que diseñar la marca, la imagen del emprendimiento, *packaging*, etiquetas, web, etc. Es decir que, dentro de la incubadora, aunque son conscientes que el diseño es muy importante dentro del emprendimiento, el diseñador que contactan se encarga exclusivamente de la etapa gráfica final, la de comercialización del producto, su presentación, etc.

Tal vez su debilidad es que esta vinculación se realiza al final del proceso, para la parte gráfica y presentación del producto. La capacitación en cuanto a gestión y estrategia se hace en el proceso del emprendimiento, pero con otros profesionales, sin realizar ningún tipo de consultoría con el diseño gráfico.

La siguiente entrevista fue dentro de la *Dirección General de Desarrollo Económico*, donde existe un *Programa Municipal de Promoción y Desarrollo Socio Productivo*

(conocido principalmente por el evento ferial “**Posadas Produce**”, que pasó a llamarse “**Posadas Emprende**” con el cambio de gestión política). Dentro de este programa, según Claudio Aguilar, se otorgan créditos, se organizan ferias y se brindan distintas capacitaciones y asesoramientos sobre temas que consideran importantes para los emprendedores, como ser asistencia técnica, formalización de la economía, inscripción a monotributo social, diseño de marca. Cuentan con un diseñador en planta que realiza trabajos gráficos para los emprendedores (diseño de marca, manual y diferentes piezas gráficas) y dicta el curso de marca y manual de marca, donde se les explica qué es un manual de marca y por qué es importante usar una marca.

Sin embargo, al hablar del tema se hace mucho énfasis en lo visual, en el diseño que hay en los productos (por ejemplo, al diseño de ropa) y lo que es publicidad. Sostienen que el diseño le sirve a un emprendedor para posicionar su producto, para que su negocio tenga una mejor imagen, y que, a través de eso, pueda llegar mejor a la gente (por ejemplo, mediante imágenes o banners en las redes sociales).

Recopilación de materiales

Como se mencionó anteriormente, no es fácil acceder a los materiales de los centros de financiamiento y/o capacitaciones locales, ya que la gran mayoría hace seguimiento personalizado de los emprendedores. Las capacitaciones son dictadas esporádicamente y en ellas se entrega un muy breve resumen de una o dos carillas. El único lugar que redactó un material expresamente para emprendedores fue INCUBAS, pero este se encuentra agotado y no fue posible acceder al mismo.

Los materiales que se pudo obtener fueron redactados por el **INTI**, el **Ministerio de Producción** y el **CMD**, los que hacen hincapié en el aporte estratégico que hace el diseño a empresas y emprendimientos. Muchos de ellos hablan puntualmente de la situación en Buenos Aires. Entre estos materiales se consiguieron encuestas nacionales realizadas a diseñadores sobre su práctica laboral, y otros materiales muy interesantes que mencionan herramientas que aporta el diseño y cómo puede generar beneficios al incorporarlo al proceso de producción y en la gestión del emprendimiento.

En primer lugar, dentro de los materiales locales, está la capacitación sobre “**La importancia de la Marca**”, dictada dentro del *Programa Municipal de Promoción y Desarrollo Socio Productivo*”. Dicha capacitación menciona conceptos importantes

como identidad, representación, sistema de identidad, manual de marca, y proceso de diseño. Al mencionar el tema del proceso de diseño, se habla implícitamente acerca de la gestión estratégica, ya que se menciona la misión, visión, objetivos, valores, y todo lo que implica la definición de la empresa. Se hace hincapié en el aporte del diseño a los emprendimientos y el proceso del diseño como algo integral. Por supuesto que, al ser una capacitación presencial de corta duración, la profundidad que se puede dar a cada tema es muy poca, y al finalizar la misma se entregaba solamente un resumen de una página. Lamentablemente, dicha capacitación se ha dictado muy pocas veces, y actualmente se ha dejado de hacer, por lo que tampoco ha tenido un impacto.

Dentro del programa “**Hecho en Misiones**” la situación es similar. Al llegar al lugar, se pudo acceder a una serie de folletos numerados que básicamente explican de qué se trata el programa: sus líneas de acción y las herramientas, entre las que se destacan las capacitaciones, la feria y las asistencias. Dentro de las asistencias se asesora principalmente sobre el diseño de productos y el diseño de etiquetas, es decir, lo necesario para poder fortalecer la participación de las ferias. Según el caso, la metodología de trabajo puede variar, pero principalmente consiste en: diseño de marca, de etiqueta, catálogo, gráfica en general, y publicidad en web, vía pública y ferias. Esto depende de cada emprendedor, así que lo que se hace dentro de estas categorías queda sólo entre los asistentes y los emprendedores. También se menciona que, como parte de la asistencia se hace lo relativo a monotributo, subsidios, microcréditos, normativas, y requerimientos productivos en general. Por otro lado, también mencionan algunas estadísticas interesantes sobre el entorno local. Por ejemplo, se menciona que los puntos donde se concentra la mayoría de los emprendedores (más de 100 emprendimientos registrados) es en Posadas, Candelaria, Oberá, San Vicente y Puerto Rico. Los mismos se componen casi en un 60% por mujeres, dentro de los rubros de industria, artesanías (más de 20% de los emprendimientos cada uno), seguidos por comercio y servicios (alrededor de 15% cada uno) y, con menos del 10% por categoría, textil, alimentos, agricultura, y marroquinería.

El último lugar dentro de la Ciudad al que se pudo acceder, pero cuyo material no pudimos obtener por una cuestión institucional, fue **INCUBAS**. Allí pudimos ver la presentación usada dentro de la capacitación de diseño, donde se hacía foco en el diseño de producto y su aporte al proceso productivo de manera integral.

Cómo se mencionó en el apartado *Antecedentes*, los materiales obtenidos de internet se separaron en dos grupos. Ahora se mencionarán los del segundo grupo, que son los materiales creados explícitamente para capacitación de emprendedores.

Dentro del **grupo B**, tenemos varios textos, pero se seleccionaron como materiales principales para esta investigación: “*Diseño de productos: Una oportunidad para innovar*” y “*Guía de buenas prácticas de diseño*”, del INTI. Éstos son quizás los más importantes, ya que cumplen exactamente la misma función que deberá cumplir el material que se redacte como resultado de la presente investigación, pero pensando puntualmente en la Ciudad de Posadas. Ambos están centrados en el proceso de diseño enfocado al desarrollo de productos, es decir, específicamente en el diseño industrial. Sin embargo, los conceptos y metodología proyectual son válidos también para diseño gráfico u otros.



Figura 8. Materiales del **grupo B**

“*Diseño de productos: Una oportunidad para innovar*” está específicamente pensado para poner en el mercado nuevos productos. Más allá de la clara dirección de diseño industrial, se refiere bastante sobre gestión de diseño para PyMEs. Se explica brevemente de qué se trata el diseño como disciplina proyectual y que ventajas trae estratégicamente incorporar el diseño que los emprendedores podrían encontrar muy atractivas: generar información útil, anticipación a cambios y problemas en general, mejora en los procesos productivos, desarrollo sostenible y sustentable, incorporación de la innovación, etc. Muestra al diseño como una actividad proyectual creativa integral que incluye al cliente y la empresa, que abarca tanto al producto en sí, como la

comunicación en torno a él, y la organización de la misma empresa. Luego, menciona algunos temas importantes como usuario, tecnología, sustentabilidad e innovación, y el modelo de análisis de escenarios para pensar el producto.

“Guía de buenas prácticas de diseño” es tal vez el material más similar al que se pretende hacer. Estructuralmente es ideal: define el diseño, el proceso de diseño, la gestión de diseño, presenta numerosas herramientas y, al final, comparte algunas experiencias particulares de casos concretos. Como se dijo anteriormente, el concepto de diseño lo define como un proceso con el objetivo de introducir nuevos productos al mercado. Sin embargo, es interesante como expone, en el apartado de diseño estratégico, la importancia del diseño estratégico y cómo las empresas se relacionan con el mismo (lo que pone en valor al diseño como algo que puede integrarse totalmente a la empresa). Luego, este material enumera muchas herramientas que pueden utilizarse en diferentes etapas del proceso de diseño. Es muy interesante, pero tal vez esté dirigida más a empresas pequeñas y medianas, no tanto a emprendedores, que es el foco de esta investigación. Sí es probable que los diseñadores recién recibidos puedan utilizar este material, pero es especialmente útil para diseñadores industriales.

Capítulo IV

Análisis de los resultados

Cuestionarios mediante encuesta, entrevistas y materiales

Un resultado particular que arrojaron los cuestionarios mediante encuesta realizados a los diseñadores es el porcentaje de profesionales que se muestran más críticos con el perfil del diseñador como asesor en gestión y estrategia es mayor cuando se trata de diseñadores con título de grado y que tienen experiencia docente. Este grupo, cuando fue consultado sobre su opinión sobre el diseñador como asesor estratégico, mencionó que creen que hace falta profundizar sobre este perfil en las carreras de grado y que el diseñador que decida seguir este camino probablemente debería especializarse específicamente en el tema ya que no creen que sea una materia realmente afín a al diseño. Por otro lado, la mayoría de los diseñadores dice haber realizado asesoramiento (ya sea siendo solicitado explícita o casualmente).

La gran mayoría de los diseñadores en todas las categorías manifiesta estar de acuerdo con que el diseñador se encuentra capacitado para realizar asesoramientos en gestión. Sin embargo, en la pregunta que debían desarrollar sobre su opinión acerca del perfil de asesor en gestión y estrategia, hay un porcentaje alto de diseñadores que se expresa en términos generales, o no contesta, por lo que se podría deducir que no comprenden realmente de que se trata este perfil profesional del diseñador. Sólo un 18% se refirió específicamente a la gestión.

Los diseñadores que estudiaron carreras de grado o que se dedican a la docencia (y, por lo tanto, siguen en contacto con su formación profesional y la Universidad) dieron respuestas más completas a la pregunta de opinión, lo que podría sugerir que parecen sentirse más seguros para emitir opiniones acerca de este nuevo perfil profesional. Asimismo, estos diseñadores tienen también la creencia de que es un área que necesita recibir más atención tanto por parte de la Universidad, como por el profesional que elija

esta rama, ya que se cree que necesita especializarse en el tema. El hecho de que se muestren más críticos podría deberse a la necesidad de agregar más contenidos específicamente sobre gestión y estrategia en el plan de estudios de las carreras de diseño. Actualmente los diseñadores no se sienten seguros al realizar asesoramientos de este tipo, más allá de que implícitamente estén preparados para hacerlo por el tipo de disciplina. Los diseñadores que vienen de carreras terciarias o bien que no siguen carreras docentes parecen estar abiertos a las posibilidades que brinda este perfil, pero no parecen conocer totalmente de qué se trata.

En cuanto a los resultados de los emprendedores, hay muchos puntos en común con el grupo anterior. También dentro de este grupo surgió la idea de que los diseñadores que trabajen en esta área deberían especializarse en ella. Es decir, que incluso los potenciales clientes creen que no sería suficiente lo que se enseña en la carrera universitaria para dedicarse a asesorar sobre gestión y estrategia. La gran mayoría de los emprendedores ha solicitado trabajos gráficos y visuales, y no asesoramiento (sólo un 10% buscó diseñadores para pedir algún tipo de asesoramiento fuera de la gráfica), lo que coincide con lo dicho por los diseñadores.

El 90% de los emprendedores cree que la gestión puede ser parte del asesoramiento de un diseñador, sin embargo, son muy pocos los que dicen conocer realmente este perfil profesional (apenas el 34%). Cuando deben dar su opinión, la gran mayoría se expresa de manera general, o bien lo asocian con aspectos visuales. Por otro lado, no pareciera haber diferencias significativas de opinión entre aquellos emprendedores que recibieron capacitaciones y aquellos que no. Esto probablemente se deba a la falta de profundidad del conocimiento sobre el tema.

A partir de los resultados obtenidos de los cuestionarios mediante encuesta, se puede dar cuenta de que, dentro de la muestra consultada, el tema del diseño efectivamente no se conoce más allá de sus aplicaciones visuales o gráficas. Son muy pocos los emprendedores que solicitan asesoramientos o trabajos que vayan más allá de lo visual a los diseñadores, cuando el diseño podría ser uno de los pilares de los emprendimientos. En cuanto a los diseñadores, la gran mayoría no se dedica a explotar este perfil profesional, e inclusive lo desconocen. Muchos de los diseñadores de carreras de grado que participaron en esta investigación no creen que su formación profesional los habilite

para realizar asesoramientos en gestión, lo que significa que dentro de la formación profesional local se debería hacer hincapié en ello.

Los resultados obtenidos en ambos grupos son similares a los que surgieron en otras investigaciones de este tipo, realizadas por el CMD y el INTI. Siempre el diseño se solicita principalmente para las tareas convencionales (diseño de marca, gráfica en general, diseño de producto) pero el diseño estratégico y las asesorías en diseño se solicitan en un porcentaje mucho menor. Según los resultados de esta investigación, los emprendedores tienden a trabajar con diseñadores, ya que dicen llamarlo en diferentes momentos de su camino como emprendedores. Sólo un 14% dice nunca haber trabajado con emprendedores. Sin embargo, fuera de los resultados de las encuestas, sí fue mencionado por varios emprendedores que no necesitan un diseñador porque pueden hacer las piezas solos, o bien un conocido que sabe usar la computadora. En cuanto a los diseñadores, tanto en las encuestas como en las publicaciones consultadas, pareciera haber una relación directa entre la experiencia laboral y el perfil de diseño estratégico. Surgió durante algunas conversaciones que los diseñadores con pocos años de experiencia laboral consultados no siempre se sienten preparados para llevar adelante consultorías estratégicas, e incluso muchos emprendedores y diseñadores creen que debería especializarse expresamente en ello. De acuerdo a “*De la forma a la estrategia*”, una de las publicaciones del CMD, parece ser que los estudios de diseño entrevistados también tienen una visión similar acerca de la relación entre experiencia laboral, la formación profesional y el perfil de consultor estratégico.

Pasando a las entrevistas, una de las conclusiones que se puede obtener a partir de las mismas es que, dentro de los puntos de capacitación y financiamiento de la Ciudad de Posadas, están al tanto de que el diseño juega un papel importante dentro de un emprendimiento, y cuentan con diseñadores en planta o bien acuden a diseñadores de la UNaM para que realicen capacitaciones o asesorías. Sin embargo, este papel es sólo visual casi en la totalidad de los casos. Se habla casi exclusivamente de marca, piezas gráficas, redes sociales. Lo que sí se le da al diseño es un rol clave en el crecimiento de un emprendimiento en cuanto a identidad, ya que este necesita tener una forma visual para poder conectar con su público, pero no mucho más que esto. Se pudo observar que lo que no se conoce a fondo es el rol integral que puede jugar el diseño en el proceso de toma de decisiones y sus aportes en la gestión, separado de los resultados gráficos o cosméticos.

Sin embargo, se pudo rescatar como muy positiva la experiencia en INCUBAS, ya que se creó un espacio de conocimiento y crecimiento tanto para los integrantes de la incubadora, como para emprendedores y estudiantes de diseño. Sería muy bueno poder crear experiencias similares en los otros centros de capacitación, ya sea desde la Facultad de Arte y Diseño como desde el Estado.

En cuanto a los materiales que se entregan en las capacitaciones, en general no se pudieron obtener, ya que solo lo tienen disponible al finalizar las capacitaciones y dependen de las mismas, o bien se hace puntualmente para cada emprendedor y es él quien toma nota de lo que puede rescatar de la charla. Pareciera que las instituciones no guardan registro de cada una de sus publicaciones, para uso a futuro. Es decir que cada capacitación tiene su material, y en general no son constantes con el dictado, o que son extremadamente personalizadas y no queda material fuera de lo que tome nota el emprendedor en cuestión.

Por otro lado, los materiales obtenidos de internet son muy interesantes y dan una buena visión del aporte del diseño a los emprendimientos. Definen el diseño, el proceso de diseño, y la gestión de diseño, dando valor a conceptos estratégicos para PyMEs. El detalle que tienen estos materiales es que, en su mayoría, están escritos específicamente desde el diseño industrial, por lo que sería interesante en un futuro poder redactar de un material similar que se centre en el aporte del diseño estratégico para ofrecer un panorama global del aporte del diseño.

Además, sería importante enriquecer el material desde el punto de vista local, y que se pueda acceder al mismo desde de los círculos de emprendedores locales, ya que los textos encontrados están disponibles vía online, y es más difícil que los busquen por este medio. Por último, estos materiales parecen estar enfocados a empresas pequeñas y medianas, no tanto en pequeños emprendedores, por lo que una persona que está empezando su proyecto lo podría encontrar un poco abrumador. Sería bueno hacer algo que se adapte tanto a este grupo, como a PyMES y nuevos profesionales del diseño.

Dicho todo esto, podemos agregar que no solo es importante realizar el material que se pretende hacer, sino que es necesario, ya que su aporte sería muy significativo a nivel local, tanto para enriquecer los conocimientos de emprendedores y nuevos diseñadores, como para fortalecer la relación de ambos poniendo en valor el aporte del diseño gráfico y estratégico a la gestión de emprendimientos y PyMEs. Como se dijo anteriormente, la

existencia de un material de este tipo que sea usado por las políticas públicas daría visibilidad al diseño y fortalecería la disciplina. El siguiente paso es desarrollar un material dirigido a emprendedores centrado en el diseño estratégico como recurso clave para emprendedores.

Planteo del material

Lo que se pretende en esta investigación es establecer la base para el material mencionado, por lo que en este apartado se definirán algunos aspectos clave sobre el mismo y su estructura (como índice tentativo). Decimos tentativo porque no solo se dejará abierta la posibilidad de modificar el índice de ser necesario, sino que sería buena idea ir sumando ediciones posteriormente, lo que implica que tal vez una parte del índice se mueva a otra publicación, o bien que las siguientes publicaciones completen el marco teórico desde otra disciplina o desde otro lugar.

Introducción

A lo largo de los años, el diseño ha sido una herramienta muy importante para los emprendedores. Sin embargo, el diseño tiene una base proyectual que tiene la potencialidad de enriquecer cualquier proyecto mucho más de lo que se conoce normalmente. Es por esto que es necesario explicar con más profundidad ciertas especificidades de la disciplina, conceptos básicos, recursos, etc. Es necesario hacer foco en el Diseño Estratégico, que es una rama del diseño que atraviesa de cierto modo casi todas las demás (grafico, industrial, etc.).

La publicación planteará, entonces, contenidos importantes dentro del diseño, partiendo del diseño estratégico, haciendo hincapié en la gestión y comunicación. Se plantearán, entre otras cosas, conceptos como cultura de diseño, proceso de diseño, gestión y estrategia. Además, se recopilarán algunas herramientas que el diseño puede proporcionar para sumar a la organización. Lo más importante será poder desarrollar un texto accesible y de fácil comprensión para que pueda llegar a todos los emprendedores, y que detalle las posibilidades que brinda el diseño estratégico como herramienta para la gestión de un emprendimiento.

Objetivos

Con el material en cuestión, se pretende dar visibilidad al nuevo campo de acción del diseño como generador de valor y fortalecimiento empresarial, a partir de lo siguiente:

- Difundir nuevas tendencias y formas de trabajo de la disciplina
- Proporcionar herramientas importantes para PyMEs, emprendedores y nuevos profesionales del diseño
- Dar a conocer el rol del diseñador como consultor estratégico o asesor en gestión
- Sensibilizar a nuevos emprendedores sobre el valor estratégico del diseño y sus posibilidades para mejorar la competitividad de su emprendimiento y generar valor
- Estimular la contratación de servicios de diseño por parte de emprendedores
- Fomentar la inversión en políticas destinadas a la promoción del diseño

Emisor

La publicación será desarrollada por un equipo de diseñadores que será definido posteriormente. Se buscará profesionales que estén familiarizados con el diseño estratégico para hacer hincapié en el mismo. Se apuntaría a formar un equipo amplio, con diseñadores gráficos, industriales, comunicadores, gestores, editores, entre otros. ya que materiales similares se centran mucho en el diseño industrial dejando de lado otros tipos de diseño. También sería ideal incorporar al equipo personas con conocimientos pedagógicos, para que la enseñanza de los temas abordados en la publicación sea de fácil lectura y comprensión, privilegiando la accesibilidad de los emprendedores.

Un buen punto de partida para tener en cuenta como futuro emisor de la publicación podría ser la Dirección de Promoción Comunitaria (que depende del Ministerio de Coordinación de Gabinete de Gobernación), donde se desarrolla una feria multisectorial. La razón para esto es que se trata de una feria pequeña en pleno crecimiento, que aún no cuenta con la estructura de las demás ferias mencionadas en la investigación (las cuales cuentan con capacitación, financiamiento, etc.). El trabajo de capacitación, aún ausente

dentro de la feria, podría ser muy enriquecedor para los emprendedores que participan de la misma.

Creemos que otra opción para considerar son las incubadoras, ya que son buenos puntos de distribución del material. Podría considerarse puntualmente Incubas, donde la experiencia con el diseño fue más profunda que en los demás centros de capacitación consultados en la presente investigación. El funcionamiento las capacitaciones en Incubas es abierto, y va rotando. Se buscaría hacer alguna capacitación fija sobre diseño estratégico, centrada en el material que se desarrollará. Por lo tanto, una vez que se defina el equipo, se buscaría el apoyo de la incubadora presentando una nota.

Destinatarios o usuarios

Como se manifestó varias veces, la publicación está destinada principalmente a emprendedores y nuevos diseñadores, pero también podría enriquecer la visión de otros grupos a los que sería deseable llegar, por lo que los mencionaremos a continuación:

- **Emprendedores y PyMEs** de diferentes sectores de la Ciudad de Posadas en posición de invertir capital o con interés en recibir capacitaciones. Los emprendedores de la Ciudad de Posadas se dedican a actividades muy diversas, lo que la mayoría tiene en común es que quieren ser protagonistas de su futuro, y buscan salir adelante en actividades en las que son buenos o que encuentran rentables para que les generen un ingreso.

Los emprendedores generalmente terminan el nivel secundario de educación, pero no necesariamente el universitario. Son de bajos recursos, muchos cuentan principalmente con su capacidad de trabajo y la de su entorno. Generalmente los emprendimientos surgen del entorno familiar, grupos de amigos, barrios, lugares donde hay un intercambio de ideas que van madurando para culminar en el desarrollo de una actividad laboral.

La producción que tienen es en pequeña escala y su nivel de tecnología es bajo, con poca innovación. Son parte del sector informal de la economía. Muchos empiezan con recursos propios, desde mano de obra hasta recursos económicos y equipos, y van creciendo desde allí gracias a sus experiencias, la asociación con otros emprendedores y el apoyo de diferentes instituciones, donde buscan

capacitación y financiamiento. Es decir, que acuden a los lugares como los que se menciona en esta investigación en busca de apoyo.

- **Nuevos diseñadores** que trabajen en la Ciudad de Posadas que estén interesados en trabajar con emprendedores y que estén abiertos a explorar la disciplina. Los diseñadores que busquen esta publicación probablemente tengan un interés muy marcado por el trabajo con emprendedores y empresas pequeñas, y se quieran dedicar a sumar valor a las mismas desde todas las áreas del diseño que les sea posible.
- **Investigadores y docentes** involucrados en áreas relacionadas (diseño, gestión, etc.).
- **Otros profesionales** compatibles para trabajo en equipo con diseñadores
- **Funcionarios públicos** que se desempeñen en áreas afines al diseño, la economía, la producción y la cultura. Es interesante contactar con funcionarios que den visibilidad al proyecto para poder fortalecer la disciplina.

Estructura

La estructura de *Guía de buenas prácticas de diseño* del INTI (2012) es bastante clara y ordenada, por lo que, si se sigue una estructura similar, la publicación en cuestión sería muy sencilla de leer y entender. Siguiendo esa publicación, el material que se pretende desarrollar estará ordenado de la siguiente manera:

- **01 - El diseño**

En este apartado no se buscará tanto definir el diseño, sino mostrar todas las posibilidades que puede abarcar, más allá del conocimiento general que tiene la gente.

- **02 - El proceso de diseño**

En esta parte se hará hincapié en el aporte del pensamiento proyectual del diseño, y cómo puede agregar valor a la empresa, a su identidad y a su estrategia.

- **03 - Gestión de diseño**

En este capítulo se pretenderá ampliar el imaginario que tiene la gente sobre el hacer del diseño, haciendo foco en el pensamiento proyectual y cómo éste puede ser una

herramienta clave a la hora de tomar decisiones estratégicas y definir la organización interna y la comunicación de la empresa.

▪ **04 - Herramientas de diseño**

En esta sección, se buscará mencionar varias herramientas que el diseñador puede utilizar a la hora de trabajar con un emprendimiento. Si bien muchas de ellas serán tomadas de otras disciplinas, la idea es dejar en claro que el diseñador está más que capacitado para hacer uso de las mismas en los diferentes proyectos que trabaje. En principio las herramientas podrían ser: matriz FODA, misión, visión, preguntas de investigación, tipos de investigación (cualitativa y cuantitativa), comportamiento del consumidor, experiencia de consumo, valor agregado, identidad cultural, competitividad, innovación, identidad, marca, *packaging*, escenarios para pensar el producto, atributos de productos y sustentabilidad.

▪ **05 – Sugerencias de consulta**

Además del conocimiento que se pretende acercar a los emprendedores, consideramos igual de importante aprovechar la oportunidad para sugerirles otras lecturas como fuente de capacitación y de conocimiento para aquellos que quieran ir más allá y ampliar su mirada. Como parte de este apartado habrá un listado de publicaciones, foros y páginas de interés para emprendedores, con una breve descripción, pertenecientes a instituciones locales, regionales e internacionales, y de unidades académicas. Como algunos ejemplos podemos mencionar: INCUBAS, UNaM, Fondo de Crédito Misiones, Posadas Produce, ADEMI, Hecho en Misiones, INTI, Ministerio de Industria, Red DISUR, REDIT (Red de Indumentaria y Textil), Biblioteca CFI, Unesco, DIS.GLOSARIO Federal del Diseño Argentino, MICA, Sello del Buen Diseño, INTA, FAM, Club de Emprendedores Oberá, SEBRAE, CAME y Red de Ciudades Creativas.

PRESENTACIÓN DEL TEMA

Posadas - Misiones (2015 - 2016)

- **Formación en Diseño**
Universidad pública (Oberá) y privadas (Pdas.)
- **Capacitación para Emprendedores**
Programas de financiamiento, incubadoras
materiales (capacitaciones locales y online)

BÚSQUEDA DE ANTECEDENTES

- **Antecedentes teóricos**
Beatríz Galán, Ezio Manzini, Guy Julier; entre otros
- **Materiales de capacitaciones locales**
- **Materiales online**
 - Grupo A (INTI - Para emprendedores)
 - Grupo B (INTI y CMD - Investigaciones)



PUBLICACIONES sobre DISEÑO ESTRATÉGICO para EMPRENDEDORES

PROCESO DE INVESTIGACIÓN

- **Proceso metodológico**
Recolección de datos
 - Entrevistas en puntos de financiamiento
 - Materiales recolectados
 - Cuestionarios mediante encuesta
(dirigidos a emprendedores y diseñadores)
- **Resultados**

PLANTEO DEL MATERIAL

- Introducción
- Objetivos
- Emisor
- Destinatarios o usuarios
- Estructura

Figura 9. Mapa conceptual de la **investigación**

Conclusiones

El propósito de la presente investigación fue saber cuánto se conoce sobre la práctica del diseño, tanto entre emprendedores como diseñadores en la Ciudad de Posadas, especialmente refiriéndose al diseño estratégico u orientado a la gestión. Se hizo foco en los emprendedores para posteriormente poder desarrollar un material dirigido a este grupo que dé cuenta del valor que tiene el diseño como herramienta estratégica para ser utilizada en sus emprendimientos. Para esto se realizaron cuestionarios mediante encuesta a emprendedores y a diseñadores, entrevistas en puntos estratégicos de capacitación estos grupos y se recolectaron materiales acerca del diseño producidos para emprendedores en estos puntos estratégicos y vía internet.

A partir del análisis de todo lo mencionado, se realizó una guía de aspectos clave para la redacción de un material dirigido a emprendedores que dé cuenta de las posibilidades que puede brindar el diseño estratégico como herramienta para la gestión de un emprendimiento.

En esta investigación, se mencionaron aspectos que se consideraron importantes y que deberían saber los emprendedores acerca del diseño y la gestión estratégica. El material también podrá ser utilizado por nuevos diseñadores como una referencia para considerar nuevas posibilidades laborales en la ciudad de Posadas.

En primer lugar, la principal hipótesis de la investigación puede darse por confirmada, ya que, de acuerdo con los datos recabados, **el imaginario que tienen los emprendedores consultados acerca de la práctica del diseño se relaciona principalmente a algo estético, como un agregado final.** El perfil profesional de consultor estratégico no resultó ser muy conocido, y de hecho hasta produce cierto rechazo, tanto en el grupo de emprendedores como en el de diseñadores. Sin embargo, la idea de que **los profesionales que sigan formándose luego de recibidos y permanezcan en contacto con la universidad tienen mayores posibilidades de estar al tanto de las nuevas tendencias de la disciplina** no fue así. De hecho, este grupo fue el que se mostró más crítico acerca del perfil profesional del diseñador como asesor sobre estrategia. Esto probablemente indique que se debe profundizar en la enseñanza

del diseño estratégico en la formación profesional de todo diseñador. Pareciera que los diseñadores recién recibidos no se sientan seguros de ejercer este rol hasta obtener cierta experiencia laboral que lo avale. Aparentemente, el diseño estratégico describe el tipo de servicios que brindan los estudios de diseño con varios años de trayectoria, ya que con el tiempo van comprendiendo las necesidades de las empresas que surgen de la competitividad del mercado. Este hecho fue mencionado en algunos de los materiales analizados acerca de la práctica de los diseñadores. También algunos emprendedores creen necesaria la especialización para poder ejercer en diseño estratégico.

Como era de esperarse, y siguiendo la línea de encuestas similares realizadas por el CMD, los trabajos más solicitados por emprendedores fueron los trabajos relacionados con marca y piezas gráficas. Sin embargo, muchos emprendedores dicen contratar a los diseñadores antes de necesitar piezas gráficas. Aunque esto en la práctica no sea así, la respuesta en sí misma muestra que le dan un lugar de importancia al diseño para el desarrollo de sus emprendimientos, aunque no sea específicamente al diseño estratégico.

En los puntos de capacitación para emprendedores la situación no es muy diferente, ya que en ninguno de los lugares investigados se habla de diseño estratégico. Se pudo observar que lo que no se conoce a fondo es el rol integral que puede jugar el diseño en el proceso de toma de decisiones y sus aportes en la gestión, separado de los resultados gráficos o cosméticos. El único lugar donde hubo una experiencia interesante de integración con diseñadores que buscaron enseñar la importancia del diseño dentro de la cadena productiva del emprendimiento no mantiene ese curso de manera constante a lo largo del tiempo. En general, de manera local no se puede acceder a información sobre el tema, solo a través de internet, específicamente en los sitios del INTI y del CMD. Estos materiales sí son muy interesantes, ya que hay muchos estudios en la misma línea de la presente investigación que muestran resultados similares en la Ciudad de Buenos Aires. De hecho, algunos de estos materiales son los que sería interesante usar como base, pero enriquecidos desde el diseño estratégico específicamente.

Creemos que es muy importante que exista un material de este tipo, con impronta local, que esté disponible en los distintos puntos de capacitación y financiamiento en Posadas. La relevancia de esto radica en dos puntos clave:

- En primer lugar, tomar a los emprendedores como objetivo estratégico de las capacitaciones en diseño. Como se mencionó en diferentes momentos de la

investigación, el conjunto de emprendedores forma en gran medida el tejido que construye la cultura local. Haciendo que ellos aprendan sobre la importancia del diseño para sus emprendimientos, se forma una base sólida que podría sostener a la disciplina y hacerla crecer indefinidamente. Los emprendedores y pequeñas empresas representan casi tres cuartos del mercado. Si ellos conocen la importancia del diseño, significa que tres cuartos del mercado la conocerán, y en algún futuro esto se extendería al cuarto restante. El valor agregado del diseño entonces enriquecería la totalidad del mercado, lo cual no tiene más que ventajas, tanto económicas como culturales, sociales y políticas, tanto para los emprendedores como para los diseñadores.

- En segundo lugar, y en relación con el ítem anterior, está la importancia de crear bases sólidas que legitimen la disciplina y también que difundan el conocimiento y valor de la misma a la sociedad en general. Crear un material sobre diseño dirigido a personas ajenas al mismo, para que lo pueden utilizar como herramienta en diferentes proyectos significa fortalecer nuestra disciplina y darle visibilidad. El diseño no solo necesita sustento teórico con el cual poder respaldarse para sostener argumentos de su práctica, sino también poder hacer una bajada conceptual del mismo para poder explicarse ante la gente que desconoce la especificidad de la disciplina. Así se la podrá poner en valor ante quienes pongan en duda el hacer de una actividad compleja que ha sido tildada como banal durante tantos años.

Es socializando los conocimientos de nuestra disciplina que se lograría integrar profundamente el entramado productivo, haciendo que emprendedores, diseñadores y diferentes instituciones trabajen en conjunto para mejorar la competitividad local de manera innovadora, enriqueciendo la cultura de diseño. De nada sirve que sigamos tratando de definir nuestro hacer profesional sin poder demostrar a la sociedad el valor que somos capaces de agregar a cualquier proyecto en el que participemos como diseñadores.

Bibliografía

- Arfuch, L., Chávez, N., Ledesma, M. del V. (1997). *Diseño y comunicación*. Buenos Aires: Editorial Paidós
- Asociación Civil Fortalecer Misiones. (Junio de 2015). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://fortalecermisiones.org/quienes-somos/>
- Baczko, B. (1999). *Los imaginarios sociales. Memorias y esperanzas colectivas*. Buenos Aires: NUEVA VISIÓN
- Chávez, N. (1994). *La imagen corporativa*. México: Ediciones G. Gili SA de CV
- CMD. (2016) *Diseño & Negocios: Guía para interactuar*. Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/centro-metropolitano-de-diseno/publicaciones> (Junio de 2015). *Centro Metropolitano de Diseño*. Recuperado de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/atractivo/centro-metropolitano-de-dise%C3%B1o>
- (2014). *De la forma a la estrategia*. Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/centro-metropolitano-de-diseno/publicaciones>
- (2013). *PyME + Diseño: Segunda encuesta*. Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/centro-metropolitano-de-diseno/publicaciones>
- (2011). *Aportes del diseño: Una herramienta para mejorar el rendimiento empresarial*. Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/centro-metropolitano-de-diseno/publicaciones>
- (2011). *PyME + Diseño: Un estudio sobre la demanda de diseño entre las PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires*. Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/centro-metropolitano-de-diseno/publicaciones>
- Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design
- (1994). “Esbozo de una cultura”. En *Diseño, comunicación y cultura*. Madrid: Fundesco
- Dirección General de Desarrollo Económico. (Junio de 2015). *Objetivos y funciones de la Dirección General de Desarrollo Económico*. Recuperado de http://www.dde.posadas.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=2
- (Septiembre de 2017). *Feria Emprender Posadas* Recuperado de <http://posadas.gov.ar/tag/feria-emprender-posadas/>
- (2012). *Material de capacitación sobre la importancia de la marca*
- ECOS. (Junio de 2015). *Institucional*. Recuperado de <http://www.ecos.misiones.gov.ar/index.php?s=3>
- (Junio de 2015). *¿Qué es Hecho en Misiones?* Recuperado de <http://www.hechoenmisiones.com.ar/hechoenmisiones.php#4>

- Fondo de Crédito Misiones. (Junio de 2015). *Fondo de Crédito Misiones*. Recuperado de <http://fondomisiones.com.ar/>
- Frascara, J. (2006). *El diseño de comunicación*. Buenos Aires: Ediciones Infinito.
- Fundación ADEMI. (Junio de 2015). *Institucional*. Recuperado de <http://www.agenciamisiones.org.ar/>
- Fundación de Artesanías Misioneras (Noviembre de 2019). *Institucional*. Recuperado de <https://famercosur.com.ar/la-fundacion/>
- Galán, B. (2011). *Diseño, proyecto y desarrollo*. Comp. Beatriz Galán. Buenos Aires: Wolkowicz Editores
- García Canclini, N. (Agosto 2007). “¿Qué son los imaginarios y cómo actúan en la ciudad?”. Entrevista de Alicia Lindón. *Revista eure* (Vol. XXXIII, N° 99). P.89-p.99.
- INCUBAS. (Junio de 2015). *INCUBAS – Parque de Apoyo Técnico Económicas*. Recuperado de <http://ovt.fce.unam.edu.ar/programas/incubas/>
- INCUTEMI. (Junio de 2015). *Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Posadas, perteneciente al Parque Tecnológico Misiones*. Recuperado de <http://www.ooe.posadas.gov.ar/index.php/incutemi>
- INTI. (Junio de 2015). *¿Conocés al INTI?* Recuperado de <http://www.inti.gob.ar/#conoces>
- (2012). *Diseño de productos: Una oportunidad para innovar*. Recuperado de <https://www.inti.gob.ar/disenoindustrial/publicaciones.htm>
- (2012). *Guía de buenas prácticas de diseño*. Recuperado de <https://www.inti.gob.ar/disenoindustrial/publicaciones.htm>
- Julier, G. (2010). *La cultura del diseño*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili
- Ledesma, M. del V. (1999). *Diseño y comunicación*. Buenos aires: Ed. Paidós
- (2010). *El diseño gráfico: Una voz pública*. Buenos aires: Wolkowicz
- Manzini, E. (2015). *Cuando todos diseñan: Una Introducción al diseño para la innovación social*. Madrid, España: Experimenta Theoria
- Memelsdorff, F. (2011). *Estrategias y diseño. Diálogo entre empresas y diseñadores*. Argentina: Wolkowicz Editores
- Ministerio de Coordinación General de Gabinete. (Noviembre de 2019). *Institucional*. Recuperado de <http://www.mcgg.misiones.gov.ar/autoridades>
- Ministerio de Producción. (Junio de 2015). *Misión*. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ar/institucional/mision/>
- (Junio de 2015). *Organigrama*. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ar/institucional/organigrama/>
- Murúa, H. (Junio de 2014). “*Design Thinking: la nueva filosofía*”. *Revista PyMEs #124*. p.74-p.85
- Ñandeva. (Junio de 2015). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.nandeva.org/es/quienes-somos>

Real Academia Española. (Junio de 2015). *Diccionario de la real academia española: Emprendedor*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=Esffwg4>

Ynoub, R. C. (2011). *El proyecto y la metodología de la investigación*. Buenos aires: Cengage Learnings Argentina

Anexos

Anexo 1: Entrevista 1 – 15/07/15

Horacio Simes – Contador Público Magister en Economía (Social) - Organizador en INCUBAS (Incubadora de emprendimientos de la Universidad Nacional de Misiones – Exactas)

IK: - Bueno, como te había explicado, recién comienzo con la tesis. Estoy en la etapa del sondeo acerca de lo que hay o no acerca del diseño en los distintos programas que concentren emprendedores en la provincia, ya sea para capacitación o financiamiento. En base a lo que encuentre (o no) sobre el diseño orientado a la estrategia y gestión, más adelante se podría plantear algún tipo de publicación que ayude tanto a los emprendedores como a los nuevos diseñadores que desconozcan esta rama del diseño.

HS: - Mirá, dentro de nuestro equipo técnico hubo un grupo de trabajo de diseño, de profesores y alumnos de la carrera Diseño Industrial. Incluso algunos trabajaron con los emprendedores ayudando a hacer su logotipo como su tesis de grado. Estaban Javier Balcazar, Judith Benedetti, Silvia Caramelo, Barrios, no sé cómo es su nombre. Así que estamos bastante embebidos de cuál es la perspectiva profesional de la gente de diseño industrial y algo de gráfico. Siempre nos pareció importante el trabajo del diseñador, pero es cierto que **nos acercamos a ellos con la mirada de hacer el diseño del producto y *packaging***. Lo que suele surgir sobre la marcha. Y después fuimos construyendo un proceso que si atendemos con más cercanía (porque en el equipo somos casi todos de ciencias económicas, desde administradores, contadores y licenciados en economía) **que es desde el desarrollo de la misión y visión hasta la inscripción**. Lo que intentamos es abarcar todo el proceso de desarrollo de los emprendedores. Habíamos desarrollado para los emprendedores la idea de línea de desarrollo, es decir, cada vez que se acerca un emprendedor ver en qué etapa está, que tiene y que no tiene. **Si calculó el costo, si sabe cómo fijar un precio, si tiene estudios de mercado, si hizo el FODA, si tiene la misión y visión, y así fuimos ubicando a cada uno en una etapa**, y a partir de ahí hacíamos el acompañamiento. Eso es en uno a uno. También trabajamos con grupos, como en la Municipalidad de Oberá, que fue

nuestra experiencia más completa y más integral. Ahora te voy a mostrar los talleres, porque fue el único grupo que pudimos atender en los 10 talleres que teníamos diseñados. Ahí era heterogéneo, había gente que ya tenía ciertas etapas avanzadas y había otra que no. En general siempre **empezamos por la parte administrativa, (gestión estratégica, gestión de objetivos) y terminamos si, en diseño de producto con la gente de industrial.**

IK: - Ah, mirá, no sabía que trabajaron con gente de Oberá. Yo los tengo en Facebook hace bastante, pero cuando fui al campus me costó encontrarte.

HS: - Mmm... Capaz no habrás estado en económicas. La gente de económicas lo conoce más al programa de incubación, aunque ahora estamos en un proceso de reestructuración, así que las actividades se redujeron sensiblemente, y a nivel rectorado también lo conocen, pero no está tan difundido. No somos la incubadora de base tecnológica que tiene más años y tiene un impacto en la universidad mucho más conocido, pero bueno, lo intentamos. Es un programa de la facultad, en realidad de la Secretaría de Ciencia y Tecnología, con el que **convocamos muchos alumnos, no tantos docentes**, que ese es el proceso en el que estamos ahora, tratar de incorporar la participación docente. Hemos tenido nuestras intervenciones, algunas veces con más llegada de emprendedores, a veces con menos.

IK: - ¿Y cómo llegan los emprendedores?

HS: - Por lo general nosotros los conocemos por una actividad previa, mía y de algunos que estábamos en otros ámbitos extra universitarios. Yo trabajé en el gobierno, en Ministerio de Desarrollo Social, y ahí estuve **involucrado con la generación del Hecho en Misiones**, así que desde ahí conocíamos muchos emprendedores. De hecho, **las etapas iniciales del acompañamiento técnico fue en conjunto con el ministerio, los primeros talleres los hicimos en conjunto la Universidad con el Ministerio de Desarrollo Social.** Después perdimos la conexión con ellos. Pero, en general, los primeros talleres eran como base para fortalecer el trabajo de los emprendedores que forman parte del Hecho en Misiones, que en realidad la forma de juntarlos es a través de la Red de Emprendedores de la Economía Social. Entonces lo que hacíamos era capacitar a esos emprendedores, una vez que dejamos de trabajar ahí no perdimos contacto con los emprendedores, ellos quedaron. Y a partir de ahí se fue generando **una red de contacto, con los emprendedores, con chicos de Oberá, con la**

Municipalidad de Oberá, con otras Municipalidades que nos llamaron para dar los talleres. Pero básicamente el grupo original venía del Ministerio de Desarrollo Social y del Hecho en Misiones. Bueno y por Facebook también nos escriben mensajes y nos contactan.

IK: - Bueno, tengo unas preguntas, más o menos me respondiste algunas. ¿Qué servicios o facilidades brindan a los emprendedores? Bueno, me dijiste que ustedes capacitan a emprendedores principalmente. ¿Ustedes arman cursos? ¿Qué tipo de materiales tienen preparados para ellos?

HS: - Bueno, este es nuestro programa guía. Con el que en realidad logramos armar una serie de cursos más concretos. Estos son los 10 cursos que trabajamos normalmente con los emprendedores, es la columna vertebral, a veces son más a veces menos según sus demandas. Empezamos siempre con **Autodiagnóstico**. Desarrollamos después la idea de Plan de Negocio, que hoy lo llamamos **Descripción del Negocio**, donde vemos las actividades, misión, visión, objetivos estratégicos, y ahí pasamos a cuestiones como el organigrama, los manuales. Pasamos a los **costos, fijación de precios, FODA, proyectos de fortalecimiento** (que es como convertir todos los datos que ellos tienen en una presentación de un proyecto para cualquier convocatoria), **evaluación y planes de inversión, estrategias de comercialización, diseño y cooperativismo**. Esos son como los 10 ejes, y también depende de las demandas de agregar alguno más, como monotributo social, régimen de trabajo, régimen de jubilación. Nosotros mismos vamos aprendiendo de las necesidades de ellos también.

IK: - Y después ustedes les dejan un material a ellos...

HS: - Si, si... nosotros tenemos una mesa integradora en la que el equipo de trabajo se reúne, vemos la planificación de trabajo y sacamos las conclusiones. A ellos les dejamos papeles de trabajo, que son un resumen del curso y actividades que fuimos desarrollando. No los evaluamos, sino que resolvemos las cosas con ellos ahí y les dejamos las herramientas para que las usen. De todo esto en algún momento se imprimió un manual, pero lamentablemente no nos quedaron copias, hicimos sólo 200 y muy al inicio, cuando había más estudiantes. La incubadora siempre fue pensada como un espacio de formación para los estudiantes, donde los docentes acompañaban. **Todos los talleres los dictaban los estudiantes, es un espacio de formación más.** Les permite desarrollar otras capacidades. La idea es redactar un segundo manual, para

tratar de incorporar contenidos que antes no estaban, como la versión del proyecto, el comercio justo, etc. así que a futuro está prevista una versión mejorada o ampliada con lo que fuimos aprendiendo. Pero bueno por el momento esto es lo que les dejamos después de cada taller, una carpetita con el resumen y los papeles de trabajo.

IK: - Bueno ¿qué temas consideran importantes para los emprendedores? Los 10 ejes que me acabás de mostrar. Todos esos temas, ¿están planteados en los materiales? Bueno, si... El taller de diseño es más enfocado en industrial, me habías dicho, ¿no?

HS: - Si, ellos habían dado una perspectiva bastante amplia, de mirar el proceso completo. Este es el Power Point que trabajaron. Ellos focalizan en todo el proceso, desde la materia prima, pensando siempre en el resultado final, que es el producto o *packaging*. Integran todo el proceso, materia prima, proveedores, contexto... hasta *packaging* publicidad, mercado, comercialización. **Lo ven al diseño como un proceso integral que va de la materia prima a la distribución.** Fijate, gestión, imagen, identidad. Es bastante completo. Esto fue con ayuda de Edith, Federico Gunther, otros estudiantes. Siempre el objetivo es dejarle algo al emprendedor: una carpetita con el resumen del taller y una guía práctica que hayan trabajado en el taller.

IK: - Bueno, más o menos me lo fuiste respondiendo, pero ¿qué papel creen que juega el diseño en un emprendimiento?

HS: - Te debo reconocer que nosotros al comienzo del trabajo con el equipo de diseño industrial **nosotros teníamos focalizada la necesidad del diseño como la etapa del *packaging*, del marketing, la publicidad, y si lo entendíamos ya como una cuestión vinculada a la identidad del producto, pero no lo habíamos visto desde esta mirada tan integral que es la que trajeron los diseñadores de integrar todo el proceso.** Eso si nos pareció una mirada muy interesante. Así que ahora después de haber trabajado más de un año con ellos ya nos quedamos con esa mirada del diseño abarcando todas las etapas desde la materia prima hasta la distribución. Nos queda ese aprendizaje del trabajo interdisciplinario de alguna manera. Pero si empezamos con una mirada mucho más acotada. Si este equipo de la Facultad de Artes y Diseño no hubiera llegado capaz no tendríamos esta mirada. De hecho, cuando llegó Silvia Barrios, nosotros a ella le pedíamos cartelería o cosas así. Le hacíamos el pedido directamente a esa etapa del diseño. Ahora si me preguntás si esta mirada es una mirada del diseño industrial o gráfico, creo que del diseño industrial. **Ahora, si me preguntás si el gráfico abarca**

todas estas etapas, no lo sé. Tal vez con lo que me decís me parecen muy similares. La otra carrera con la que le encuentro semejanza es con administración de empresas. A veces parecían estar en el lugar del administrador de empresas mirando todo este proceso que era lo que nosotros hacíamos, que es misión, visión, etc. lo hacíamos desde las ciencias económicas. Entonces cuando llega el diseño que era la última etapa del proceso y de golpe empezó a echar raíces dentro del proceso, lo que está bien, pero que en algún sentido tocaban los mismos temas que nosotros. Lo veíamos muy cercano al trabajo del administrador, del contador, etc. **Resulta llamativo al que no conoce y que se esperaba algo más sobre el producto final y no tanto sobre el proceso.** Ellos acompañaron varios talleres. Después nos desconectamos. Es difícil sostener este tipo de equipos. **Los estudiantes egresan o se van. Hay mucha dinámica, mucha movilidad en el equipo de trabajo y por eso nos cuesta sostener el equipo.** Equipo estable seremos tres. Yo, Sebastián somos docentes por eso nos mantenemos cerca, pero en general los alumnos van egresando y se van yendo. Pueden quedar como graduados, pero en general lo toman como una etapa. La primera dinámica nos llevó a que el docente sea coordinador del programa y esté con muchos estudiantes. Ahora en esta etapa de reestructuración estamos buscando más docentes, para que cada uno se haga cargo de un equipo o un tema. De ahí generaríamos un equipo más estable coordinado por cada docente, sino a igual, a mí me tomaba mucho tiempo coordinar todo, capacitar, estaba todo el tiempo acá metido. Nos tomaba mucho tiempo pero desde el primer momento entendimos que era un programa de formación del estudiante, a la par del emprendedor. Eso nos parece un mérito del programa, estar formando continuamente.

IK: - Bueno en realidad las preguntas ya me las respondiste, por ejemplo ¿qué papel creen que juega el diseño en cuanto a la gestión del mismo? Pero ya esperando que no conozcan mucho del tema de la gestión de diseño. Bueno, en los materiales que brindan, ¿mencionan el diseño? Ya ví que sí. ¿Sabía que el diseñador tiene un papel importante en la gestión y estrategia?

HS: - Bueno, yo a eso lo aprendí, eso te quiero dejar en claro. Yo lo aprendí trabajando con este equipo, no es que tenía esta mirada, sino te mentiría. **Al principio también era “vengan para el *packaging*, para este taller”** y después fuimos viendo con la interacción, con las reuniones de trabajo que tenían para aportar. **Sí nos queda esta mirada de decir “bueno, sí, están en todo el proceso, al final hacen todo”** y ver

como intervenían con los demás equipos, y desde qué lugar. Eso fue también todo un proceso. Nos llamó la atención esta mirada de proceso integral no sólo de producto final.

IK: - Entonces llegaban a actuar como asesores de todo el equipo, de varias etapas.

HS: - Claro, y yo lo vi como una perspectiva interesante porque es cierto que la etapa final la tenés que integrar a todo el proceso, entonces esa mirada es relevante, como eso último que no deja de ser el *packaging*, la etiqueta, la presentación, la llegada al consumidor, se integra a todas las etapas, y lleva a una coherencia total y se muestra, no sólo con la identidad, sino de todo el proceso. Esa mirada me parece interesante, y creo que el diseñador no se puede desentender de ese proceso. Después cómo actúa específicamente, cuales son las ideas de formación en cada campo como visión, misión, eso ya no lo sé. Sé que están en eso, pero en los equipos de trabajo la interacción era de todos, entonces la participación individual del diseñador se fue mezclando con la del grupo.

IK: - Bueno, y la última pregunta era ¿Cuentan con diseñadores en el equipo? ¿Trabajan como asesores? Y me parece que sería un sí y no, porque participaron, pero no son estables.

HS: - Claro, nadie es estable en el programa, en el sentido de que podemos hoy estar y mañana no estar, porque son voluntarios los trabajos. Entonces estuvimos bastante, desde Silvia que fue la primera, hace como 10 años. Nosotros empezamos a trabajar con emprendedores en el 2005, y el programa nace desde el 2010. Al principio nos manejábamos con programas de convocatorias nacionales o universitarias o del Ministerio de Educación o de Ciencia y Tecnología, y ahí dijimos “bueno, armemos algo estable donde todos los programas confluyan” y ahí nace la incubadora. Pero venimos trabajando desde antes, desde el 2005. Y ahí Silvia fue la primera, y después todo este equipo de industrial, y ahora estamos sin equipo de industrial desde el 2012 o 13. Estuvieron 2 o 3 años. En el 2012 fue cuando estuvieron más involucrados, fue como el más grande. Ahora no se dicta el taller de diseño ahora, no surgió de nuevo esa demanda. Estamos en las etapas previas del curso.

IK: - Bueno, eso sería todo con respecto a las preguntas. Te agradezco por tu tiempo. Me parece muy interesante la experiencia que pudieron tener con los diseñadores porque la verdad no pensé que iba a escuchar que se dio algo así. ¡Estamos en contacto!

Anexo 2: Entrevista 2 – 24/07/15

Claudio Aguilar – Director General de Desarrollo Económico - Programa Municipal de Promoción y Desarrollo Socio Productivo (Posadas Produce)

IK: -Bueno. Primero, ¿qué servicios o facilidades brindan a los emprendedores?

CA: - Primero créditos. Es lo que está valorado por los emprendedores. Primero **créditos**, y las **ferias**. Eso sería lo más valorado. Después **capacitaciones, diseño de marca, asistencia técnica, formalización de la economía, inscripción a monotributo social...** Salvo el monotributo social lo demás está en la categoría de asesoramiento y capacitación.

IK: - ¿Qué tipo de materiales tienen preparados para ellos?

CA: - Se les entrega algún resumen o “paper” luego de cada capacitación.

IK: - En los materiales que brindan, ¿mencionan el diseño?

CA: - Si, cuando les entregamos el manual de marca, luego del asesoramiento brindado. Y a los emprendedores del programa se les da una **capacitación en la que se les explica qué es un manual de marca y por qué es importante usar una marca**. Yo por ahí te hablo sólo de la marca, pero **me refiero a lo visual y al aspecto de diseño que hay en los productos**, por ejemplo al diseño de ropa. El tema del diseño del producto y la publicidad. Eso nosotros no lo trabajamos tanto, está pendiente.

IK: - ¿Qué papel creen que juega el diseño en un emprendimiento?

CA: - El diseño le sirve a un emprendedor **para posicionar su producto, para que tenga mejor imagen su negocio, para que a través de eso pueda llegar mejor a la gente**. Hoy por hoy, está el producto, el diseño de marca y la publicidad. Todos usamos las redes sociales por ejemplo, ahí es importante tener un equipo o un diseñador, depende de tu escala, que te diseñe todas **las imágenes o banners que necesites**. Nosotros para el Posadas Produce publicamos mucho contenido, escribimos, y eso te hace aparecer mucho más, es una estrategia que tiene el Facebook.

IK: - ¿Qué papel creen que juega el diseño en cuanto a la gestión del mismo?

CA: - ¿En cuanto a gestión? Yo te puedo hablar desde el punto de vista de gestión del negocio. **Para tener una marca, un diseño, te ayuda a posicionar tu producto. Eso tiene un valor económico, a medida que crece el valor va subiendo y después no sólo el producto que tenés, sino que tu marca va adquiriendo un valor.**

IK: - ¿Sabía que el diseñador tiene un papel importante en la gestión y estrategia?

CA: - Si, desde mi punto de vista.

IK: - ¿Cuentan con diseñadores en el equipo? ¿Trabajan como asesores?

CA: - No, con una diseñadora, de sexo femenino, jaja.

IK: - Bueno, eso sería todo entonces. ¡Muchas gracias por tu tiempo!

Anexo 3: Entrevista 3 – 29/07/15

María Eugenia Kolb – Profesora de Letras - Emprendedora

IK: - ¿Qué tipo de emprendimiento tiene o que actividades lleva adelante? ¿Hace cuánto lo tiene?

MEK: - Clases particulares hace 7 u 8 años, vendo bizcochuelo cuando necesito dinero en la vía pública, lo hice este año y en años anteriores para poder ir a un congreso, y en algunas ocasiones he vendido pulseritas en viajes, que fue eventual en el verano pasado.

IK: -¿Recibiste algún tipo de capacitación para emprendedores?

MEK: - no, nunca.

IK: - ¿Alguna vez trabajó con un diseñador? ¿Qué tipo de trabajo realizó?

MEK: - Si, para ciertas cosas, pero no para mis emprendimientos. Una vez fue el diseño de unos posters que hicimos para la facultad, y fuera de eso, asesoramiento para algunas situaciones en particular. No recuerdo cuales ahora, pero era más que nada esto de qué tipografía utilizar, que colores, que tener en cuenta a la hora de elaborar algo.

IK: - ¿En qué momento llama (o llamaría) a un diseñador?

MEK: - Cuando **tengo dudas acerca de cómo vender un producto**. O sea, si no me siento segura con el producto o si siento que tengo que convencer a la gente, digamos, y **si quiero que sea de una manera linda, estética...**

IK: - ¿Sabía que el diseñador puede ser un asesor sobre gestión y estrategia?

MEK: - No, realmente no sabía. Me enteré hace poco de eso.

IK: - ¿Qué opina de ese perfil profesional del diseñador?

MEK: - **Primero, que es un perfil desconocido, que en el imaginario común de la gente no está**. O sea, vos hablás con una persona común y el diseñador hace dibujitos y combina colores. No se dice otra cosa comúnmente. Me parece que es muy útil ese perfil porque entonces los emprendedores, los clientes o la gente interesada pueden aprovechar ese servicio que le puede dar el diseñador a la hora de posicionar un producto en el mercado, o de ofrecer algún servicio. Como cliente me parece que es más

fácil venir con vos y decirte “bueno, no solamente quiero hacer esto, dibújame algo” sino “qué consejos me podés dar acerca de esto que puedo hacer”. Esos detalles cómo el público, las fechas, por ahí uno no lo tiene en cuenta. **La verdad que es muy útil que el diseñador también pueda brindar ese servicio, y me parece una nueva visión del diseñador, como alguien que articula lo que está produciendo visualmente con todo el proceso detrás.**

IK: - Bueno, es eso nomás. ¡Muchas gracias!

Anexo 4: Entrevista 4 – 01/08/15

Eliana Crespín Ross – Emprendedora

IK: - ¿Qué tipo de emprendimiento tiene? ¿Hace cuánto lo tiene?

ECR: - Tengo un emprendimiento de belleza que se llama Clementina Ross, que lo tengo hace aproximadamente 4 años. Estoy queriendo armar un club de beneficios para que haya una red de emprendimientos con descuentos en distintos rubros, como el Club del Territorio. También hice una red de emprendedoras llamadas Mujeres Emprende, que estuvo vigente aproximadamente 1 año. Lo último que hice fue organizar un evento con una especialista en juegos sexuales, tipo espectáculo, para 170 personas. Tengo ganas de seguir haciendo eventos y producciones. El Club de Beneficios salió por el tema de buscar sponsors para el evento. Nos intercambiamos descuentos para nuestros clientes y estuvo bueno, y ahí queda el vínculo.

IK: - ¿Recibió algún tipo de capacitación para emprendedores?

ECR: - Mmm no, hice cursos sobre belleza y maquillaje, cosas mías.

IK: - ¿Alguna vez trabajó con un diseñador? ¿Qué tipo de trabajo realizó?

ECR: - **Si, el diseño es re importante. Trabajamos de todo lo visual, más que nada digital, pero también afiches, folletos, etc. Personalmente me parece que eso no vende, pero por lo menos te conocen y saben que existis.**

IK: - ¿En qué momento llama (o llamaría) a un diseñador?

ECR: - **Cuando quiero cerrar la idea de mi emprendimiento**

IK: - ¿Sabía que el diseñador puede ser un asesor sobre gestión y estrategia?

ECR: - Sí

IK: - ¿Qué opina de ese perfil profesional del diseñador?

ECR: - Que está bueno, porque **uno siempre tiene una idea, pero está bueno clarificar un poco.** Si el diseñador tampoco tiene idea estamos los dos como perdidos. Pero si el diseñador **te va tirando una onda de que hacer, que colores probar, te**

muestra una imagen, te va ayudando a cerrar una idea y clarificarla, te ayuda en la venta.

IK: - Bueno, eso sería todo. ¡Muchas gracias!

Anexo 5: Entrevista 5 – 07/10/15

Carlos Galian – Director Ejecutivo del Parque Tecnológico Misiones y Director Suplente de Biofábrica Misiones S.A.

IK: - ¿Qué servicios o facilidades brindan a los emprendedores?

CG: - Esto nació como una incubadora de base tecnológica. Hablamos principalmente de gente que nace desde el conocimiento, lo que llamamos spin-off universitario. Es un emprendedor que investigó toda su vida, y nosotros le enseñamos o vemos que de lo que tiene se puede transferir al sector productivo y cómo se puede hacer un negocio de eso. No siempre se logra, porque hay algunos que no pueden salir de la parte de investigación y no pueden pasarlo al negocio. También está lo contrario: un pequeño universitario que tiene una idea pero no tiene el conocimiento. A ellos es un poco más fácil transferirle el conocimiento, más que transformar en empresario al investigador, pero están las 2 opciones. Entonces, ¿qué hacemos acá? Les damos las herramientas de emprendedorismo, que son **administrativas, gestión económica, legal** y, por último, específicamente de la parte de **diseño**. Básicamente acá nos centramos en el conocimiento. Las técnicas de coaching, que es como una provocación, una de la base de las incubadoras de empresas. Si la gente tiene la idea, le incorporamos estas técnicas, si no tiene el conocimiento, lo ligamos con un equipo de investigación para que lo ayude. Entonces empezamos con toda la estructura de **planes de negocios**, le buscamos estas técnicas de **coaching** (con un especialista o un sociólogo de empresas), y ahí le vamos incorporando en la cabeza lo que es ser empresario. Hacemos un seguimiento por emprendedor, con algunas capacitaciones en común con otro, o personalizada. Ellos tienen que ir cumpliendo tiempos y límites. Luego los preparamos desde el punto de vista **legal**, luego, **conformar una empresa**, adquirir el conocimiento **fiscal**, y por último, vamos determinando cuáles son las etapas de **inversión** que necesitan. Tratamos de conseguirles y gestionarles el PAC, a través de la SEPyME, o el capital semilla, etc.

IK: - ¿Qué tipo de materiales tienen preparados para ellos?

CG: - Por ahí después de las presentaciones se les suele preparar un material, pero no es demasiada lectura, esto es más práctico o dinámico.

IK: - ¿Qué papel creen que juega el diseño en un emprendimiento?

CG: - Bueno, para mí el diseño es todo. Necesito comercializar un producto, la empresa, saber cómo voy a comercializar un producto, cómo mejorar su presentación, que sea atractiva. Es una de las partes más importantes de la presentación final, no solamente en la final, sino que se va incorporando en las distintas etapas. Cuando empezás a pensar en un producto, en las distintas etapas siempre vas pensando cómo sería el producto.

IK: - ¿Qué papel creen que juega el diseño en cuanto a la gestión del mismo?

CG: - La verdad que no me había puesto a pensar en eso, pero evidentemente está incluido en la gestión, porque lo hablamos. Yo tengo que diseñar mi producto, forma parte de la etapa inicial y continúa. Es todo el proceso.

IK: - ¿Sabía que el diseñador tiene un papel importante en la gestión y estrategia?

CG: - Siempre hay que diseñar el producto, y seguir las regulaciones alrededor de cada producto en particular. En el diseño esto se tiene que mostrar, cosas en la etiqueta por ejemplo. Y cuando vas a comprar se destaca por la originalidad de la propuesta, la etiqueta, el diseño. Es como una profesión nueva que se va incorporando como una pieza fundamental, que es parte del engranaje.

IK: - ¿Cuentan con diseñadores en el equipo? ¿Trabajan como asesores?

CG: - No, esa es una deficiencia que tenemos. Nosotros en función del tipo de diseño que necesita lo ligamos con la facultad o algún tipo de diseñador. Al diseñador gráfico en general cuando lo necesitamos es cuando ya está saliendo, cuando tenemos que diseñar la imagen de todo, de la marca, del emprendimiento, web, etc. Tal vez deberíamos tener más vinculación con la facultad de artes. Estamos buscando que esta incubadora sea no sólo de base tecnológica sino productiva, siempre incorporando la innovación, que es el acercamiento entre la base productiva y la tecnológica.

Anexo 6: Entrevista 6 – 20/11/15

Carlos Gonzalez – Subsecretario de Economía Social – Hecho en Misiones

IK: - ¿Qué servicios o facilidades brindan a los emprendedores?

CG: - Bueno, en la Subsecretaría de Economía Social (ECOS) lo que venimos haciendo es tratando de acompañar a los emprendedores de la provincia en todo lo que tiene que ver con las posibilidades de **ofrecerles oportunidades para que crezcan, se desarrollen sus emprendimientos y sean sustentables**. En ese sentido venimos generando una serie de herramientas que lo que buscan fundamentalmente es esto: apoyar, asistir y dar oportunidades para que los emprendedores puedan vender, que es una de las cuestiones básicas del emprendedor. Nosotros cuando comenzamos aquí había mucha gente que producía cosas pero nos decía que no podía seguir produciendo porque no tenía donde vender. De algún modo esa fue una de las líneas de trabajo más importantes que venimos desarrollando con el tema de las ferias Hecho en Misiones, **la participación de eventos feriales, la apertura de fuentes de venta a través de contactos con los mayoristas, rondas de negocios, aperturas de locales comerciales**. Todo esto tiene que ver con esta idea de apoyar a los emprendedores para que puedan vender. La otra línea de trabajo importante es todo el tema de apoyo en **capacitación**, una de las cuestiones básicas para los emprendedores es que no sólo hay que producir sino que también **hay que capacitarse para poder producir mejor, vender mejor, administrar mejor, todo lo que tenga que ver con las finanzas del emprendimiento**. En ese sentido las capacitaciones estuvieron orientadas por un lado a cuestiones como pueden ser de **presentación de producto, packaging, etiquetado, etc, capacitaciones en marketing, comercialización, estrategias de ventas, atención al cliente, o en gestión financiera de los emprendimientos**. También hemos generado una serie de asistencias que tienen que ver por un lado con **asistencia técnicas**, a través de los **convenios** que tenemos con la UNaM, **se ofrece el diseño de procesos productivos, todo lo que tenga que ver con rediseño de productos**. Tenemos para eso **diseñadores industriales que trabajan con nosotros en todo lo que tenga que ver con las posibilidades de mejorar el diseño de los productos, todo lo que tenga que ver con el diseño gráfico, las etiquetas, la folletería, etc. de los productos, todo lo que tenga que ver con la cuestión administrativa**. Tenemos pasantes de **la facultad de Económicas** a través del sistema de becas del CEDyT que brindan apoyo en todo lo

que es **cálculo de costos, precios y administración interna**. Y también en todo lo que tenga que ver con **legalización de los emprendimientos: monotributo social, monotributo, facturación, ingresos brutos**. Todo esto son las apoyaturas y las asistencias que se hacen para el mejoramiento de los emprendimientos. Entonces por un lado tenemos **lugares de venta, por otro, asistencias técnicas, comerciales y administrativas, las capacitaciones, y después un montón de otras cuestiones que vayan surgiendo sobre la marcha a partir de necesidades y demandas que van planteando los mismos emprendedores**.

IK: - ¿Qué tipo de materiales tienen preparados para ellos?

CG: - En las capacitaciones que tienen que ver con los temas que te dije se les entrega siempre algún tipo de propuesta para que ellos queden con algún tipo de material, y también lo que hacemos son **capacitaciones técnicas en diferentes rubros, para eso se contratan emprendedores que ya se hayan desarrollado**, que manejan alguna técnica de trabajo, y lo que se hace es transferir esas técnicas de trabajo a otros emprendedores. Para eso se arman **clínicas** en las que se llevan todos los materiales para que las personas practiquen en el mismo lugar junto al emprendedor que actúa de capacitador y después se llevan los materiales para seguir trabajando en sus casas.

IK: - ¿Qué papel creen que juega el diseño en un emprendimiento?

CG: - El diseño es muy importante y **la gente sola se da cuenta de cómo tiene que ir mejorando los diseños**. Para nosotros las ferias han sido la gran escuela para los emprendedores. Allí aprendieron a **ir viendo como hacen otros, como presentaban otros, como presentaban ellos, y eso los fue llevando a querer mejorar la presentación de sus productos**. No sólo eso, sino que ya estamos llegando en algunos casos a un desarrollo bastante interesante en la búsqueda de nuevos diseños, en una búsqueda cada vez más orientada a que los **diseños tengan personalidad, individualidad, sean diferentes, y fundamentalmente que tengan un alto contenido regional**. En ese sentido, este año, por ejemplo, hemos desarrollado exposiciones porque creemos que a esta altura algunos emprendedores no solo están produciendo bienes para ganar plata, sino que producen bienes originales, creando objetos o elementos con **alto contenido de identidad misionera, y creemos que en este sentido parte del emprendedorismo ya podríamos definirlo como industrias culturales**, ya que están generando un aporte a la identidad regional a través de productos que son

cada vez más reconocidos como productos emblemáticos o que identifican al misionero, dentro y fuera de la provincia.

IK: - ¿Qué papel creen que juega el diseño en cuanto a la gestión del mismo?

CG: - Si hablamos de diseño hay que hablar de 2 tipos: por un lado, **el diseño de los procesos productivos, que en ese sentido tiene mucho que ver con la gestión del emprendimiento, poder efficientizar el proceso productivo, estandarizarlo, trabajar en serie, todas cuestiones que hacen concretamente a la dinámica del emprendimiento y repercuten directamente en lo que denominamos administrativo o administrativo/financiero.** Con respecto al tema del etiquetado, **al *packaging*, el tipo de producto, las cualidades intrínsecas del producto que se ofrecen a los compradores también es importante, porque de eso va a depender la venta.** Dentro del emprendedorismo te encontrás con casos en diferentes estados de desarrollo. Te das cuenta cuando alguien recién está empezando porque sus productos no tienen una identidad definida, no tienen una calidad definida, no tienen una forma de presentación interesante, y en este sentido, acá lo que hacemos es tratar de hacer que estén más conscientes de estas cuestiones, que empiecen a darse cuenta de que es importante avanzar en estos temas como para ir mejorando sus ventas y fundamentalmente la sustentabilidad de su emprendimiento.

IK: - ¿Sabía que el diseñador tiene un papel importante en la gestión y estrategia?

CG: - Si, totalmente. **Por eso nosotros tenemos un diseñador gráfico contratado que hace todas las etiquetas, *packaging*, folletería catálogos de los emprendedores, y tenemos un diseñador industrial que se encarga del asesoramiento en procesos y en diseño de productos. A su vez hacemos permanentemente cursos de diseño.**

IK: - ¿Cuentan con diseñadores en el equipo? ¿Trabajan como asesores?

CG: - Si, creemos que es muy importante, de hecho todo esto surgió también como demanda de los emprendedores. **Hay un caso de una emprendedora que es muy exitosa y le va muy bien, y está encarando una nueva línea de productos, y le costaba encontrarle la vuelta para que sus productos tengan una estética particular.** Después de varias entrevistas con el diseñador ahora tiene más claro cómo utilizar las superficies como para desarrollar sus diseños. En ese sentido es muy importante el diseño, y estos son servicios que se brindan acá, que tienen que ver con

demandas que fuimos teniendo. Hace 2 años trabajamos mucho en lo que era diseño textil y de indumentaria dando capacitaciones. Este año no tuvimos tiempo, pero también creemos que es muy importante todo lo que tenga que ver con **el diseño textil y el diseño de productos artesanales.**