



# Los Diseñadores Industriales Intra-emprendedores para la Innovación en las pyMEs argentinas: El caso de Rmb Soldadura

Intra-entrepreneurial industrial designers for innovation in Argentine SMEs: The case of Rmb Soldadura

Enrique D'Amico<sup>1</sup>

E. D'Amico "Los Diseñadores Industriales Intra-emprendedores para la Innovación en las PyMEs argentinas: El caso de Rmb Soldadura", IDI+, vol. 6, no 2, Ene., pp. 4-18, 2024.


 <https://doi.org/10.18845/ridip.v6i2.6977>

Fecha de recepción: 7 de marzo de 2023

Fecha de aprobación: 22 de mayo de 2023

1. Enrique D'Amico  
Diseñador Industrial

Comisión de Investigaciones Científicas  
de la provincia de Buenos Aires (CIC- PBA)  
damico.enrique@gmail.com

 0000-0002-7635-6711

## Resumen

El vínculo entre el diseño industrial y el emprendedurismo en Argentina no es novedad. Esta práctica autoorganizada estuvo asociada en la primera década del segundo milenio, a una estrategia paliativa de la crisis socioeconómica que impactó negativamente en el sector de las pequeñas y medianas industrias (pymes) argentinas. Del mismo modo, entre los discursos dominantes en relación con este campo, predominó la figura estereotipada del emprendedor solitario. Sin embargo, con la expansión del emprendedurismo dentro del ámbito del diseño y el establecimiento de los ecosistemas emprendedores, como los modelos de innovación actuales, tuvo lugar una proliferación tipológica que dio origen a nuevas formas de emprender. Por ello, surge la necesidad de visibilizar la figura –un tanto desconocida- del *intrapreneurship* (emprendedor interno) y analizar su potencial innovativo dentro del escenario productivo local. Para lograr este objetivo, se llevó adelante un estudio de caso descriptivo, que aborda el proceso de vinculación e integración del diseñador industrial emprendedor egresado de la Universidad Nacional de La Plata, Mariano Depino, y la empresa Alambres Rumbos S.A. situada en la ciudad de Lanús (Buenos Aires, Argentina). Con esto, se contribuyó a la difusión del intraemprendimiento en diseño y se puso en relieve su potencial estratégico al trabajar de manera articulada dentro de una organización.

## Palabras clave

*Intrapreneurship*; Diseño Industrial; PyMEs; Argentina; Innovación

## Abstract

The link between Industrial Design and entrepreneurship in Argentina is not new. This self-organized practice was associated in the first decade of the second millennium with a palliative strategy for the socioeconomic crisis that had a negative impact on the Argentine small and medium-sized industries (SMEs) sector. In the same way, among the dominant discourses in relation to this field, the stereotyped figure of the solitary entrepreneur predominated. However, with the expansion of entrepreneurship within the field of design and the establishment of entrepreneurial ecosystems as current innovation models, a typological source took place that gave rise to new ways of undertaking. That is why the need arises to make visible the figure -somewhat unknown-, of the *intrapreneurship* (internal entrepreneur) and analyze its innovative potential within the local productive scenario. To achieve this objective, a descriptive case study was carried out, which addressed the process of linking and integrating the entrepreneurial Industrial designer graduated from the National University of La Plata, Mariano Depino, and the company Alambres Rumbos S.A located in the city of Lanús ( Buenos Aires, Argentina). With this, we contributed to the dissemination of *intrapreneurship* in design, and highlighted its strategic potential by working in an articulated manner within an organization.

## Keywords

Intrapreneurship; Industrial design; SMEs; Argentina; Innovation

## Introducción

Diversos autores sostienen que entre el ámbito empresarial y el mundo del diseño se produce un “choque cultural” [1],[2],[3]; sin embargo, estos son campos estrechamente relacionados y la profesión del diseño es una de emprendedores [4], [5].

En un sentido similar, si se analizan las definiciones más frecuentes en torno a lo que implica ser emprendedor, “vemos la importancia del riesgo, la innovación, la oportunidad y el valor. Estos conceptos son fundamentalmente importantes en el diseño (completamente fuera de cualquier aspiración a ' emprendedor ')” [6].

Puede decirse, de manera simplificada, que es posible ser empresario y no ser emprendedor, pero no existe diseñador que no tenga de algún modo una “intención emprendedora” [7]; dado que la exploración de soluciones innovadoras, la gestión de la incertidumbre y la detección de oportunidades de intervención del diseño, a partir de leer críticamente el contexto, son actitudes inherentes a la cultura y el accionar del diseño.

Complementariamente, dentro del ámbito académico, se han sedimentado diversos estereotipos en torno a la figura del emprendedor exitoso que está desfasada de la realidad productiva que atraviesan las pymes de los diseñadores profesionales en el escenario argentino. Sin embargo, existen diversas formas de emprender, muchas de las cuales no permearon con la misma intensidad dentro del imaginario colectivo y de los contextos productivos de la región, entre ellas, este análisis se enfoca en el *intrapreneur* (intraemprendedor).

Es este desconocimiento el que hace necesario abordar este tema y, al mismo tiempo, motiva a escribir este artículo, con el objetivo de poner en relieve la figura del emprendedor interno, entendiéndolo como un agente clave para alcanzar la innovación en el seno de las organizaciones y del ecosistema emprendedor en general.

### ¿De qué se trata el término intraemprendedor?

El término *intrapreneur* fue acuñado por los empresarios Gifford y Elizabeth Pinchot de Pinchot & Company en 1978 [6], en su sitio web, definieron intraemprendimiento: “al acto de comportarse como un empresario dentro de una corporación y al acto de ser un tomador de riesgos corporativos con una visión” [8].

Según estos autores, “los empleados que están más cerca del cliente y del trabajo a menudo son conscientes de los desafíos y las oportunidades que pueden ser menos visibles desde un puesto ejecutivo” [8].

En la misma línea, Osterwalder y Pigneur [9] señalaban que el *intrapreneur* tiene la misión de a) Sacar el máximo partido a los avances tecnológicos más recientes con los modelos de negocio adecuados; b) Analizar a fondo las principales tendencias del sector; c) Desarrollar y utilizar herramientas de análisis para explorar nuevos conceptos y oportunidades empresariales; d) Identificar y comprender modelos sostenibles que aprovechan el potencial de los últimos avances tecnológicos.

En el ámbito local, en su libro *El emprendedor profesional, el docente y emprendedor de base tecnológica*, Daniel Miguez [10] advirtió que los emprendedores corporativos son quienes emprenden dentro de una estructura corporativa, ya sea para abrir nuevas sucursales, unidades de negocios, penetrar nuevos mercados, entre otros. Se apalancan en todos los recursos que la propia empresa posee. Además, tienen en común, como todos los emprendedores, mejores habilidades de enfrentar el riesgo y la incertidumbre, así como moverse hacia la acción; por ello la corporación o empresa los reconoce para tales actividades.

Estos son solo algunos de los enfoques en relación con el tema, en los cuales se observó cierto consenso en cuanto a las actividades que le corresponden al emprendedor interno, como agente dinámico e innovador; con la particularidad de estar circunscripto en el contexto de una organización, inmerso en sus reglas, su discurso, su devenir particular y apalancado de algún modo en los recursos que esta provee.

### Breve reseña de la empresa

Fundada en 1959, Alambres Rumbos S.A. es una pyme familiar, dedicada a la fabricación y comercialización de alambres de acero inoxidable, cables, accesorios y resortes. Su planta de 4500 m<sup>2</sup>, situada en la localidad de Lanús este, al sur del conurbano bonaerense, alberga actualmente a 53 empleados directos.

En 1998, motivados por la demanda de sus clientes, comenzaron a comercializar materiales de aporte y equipos de soldadura. Casi dos décadas después y fieles a su estilo dinámico e innovador, en 2013, la empresa profundizó este enfoque de “organización ambidiestra” [11], articulando la explotación de recursos existentes con la exploración de nuevas unidades de negocio y la búsqueda de una mejora continua. Así surge la marca Rmb Soldadura, abocada a la comercialización de equipos de soldadura (MIG-MAG-FCAW, TIG AC/DC, Láser, MMA y SAW), torchas, materiales de aportes, complementos y accesorios para procesos de soldadura y corte (plasma) de materiales metálicos.

En términos organizacionales, la empresa responde a un estilo de gestión horizontal, en la que la información circula de manera dinámica entre sus integrantes. Esto se da, en parte, por la escala productiva de la empresa, pero, además, por la dinámica cotidiana y la cultura interna de la empresa familiar intergeneracional, que incluye espacios y situaciones compartidas, trato directo y diálogo permanente (almuerzos diarios por citar solo un ejemplo); lo que permite

actualizar constantemente el estado de situación de las tareas, información relevante, relación con clientes, entre otras actividades.

### El contexto de la problemática: el mundo pyme

Teniendo en cuenta las características del *intrapreneur* mencionadas anteriormente, se considera que las pymes productivas argentinas son un ámbito ideal para contener a estos profesionales y fomentar el intraemprendimiento. En primer lugar, porque dada su “estructura y desarrollo económico, precisan de mayor flexibilidad en las plantillas de personal en relación de dependencia, por lo que muchas veces carecen de tareas, recursos, y espacio para cobijar a un diseñador *in-house*” [12]. De este modo, el diseñador con perspectiva y accionar emprendedor toma un rol polifuncional en pro de explorar nuevas posibilidades, brindar una mirada fresca y generar *inputs* dentro de una organización que, al estar enfocada en su negocio, corre el riesgo de desarrollar sesgos propios de esa dinámica vertiginosa y pendular que implica gestionar una pyme en un contexto de inestabilidad económica como el argentino.

En segundo lugar, porque las características de las pequeñas y medias empresas, en relación con los procesos de toma de decisiones estratégicas y las formas en que circula la información interna, así como con actores externos, le permiten al diseñador acceder al conocimiento necesario, conocer las motivaciones e intereses reales de los involucrados en el proyecto y, en consecuencia, diseñar propuestas de productos y servicios de manera asertiva.

En relación con esto, en su libro *En torno al producto. Diseño estratégico e innovación PyME en la Ciudad de Buenos Aires*, Cervini y Becerra [13] dejan en evidencia el potencial que tiene este tipo de organizaciones para lograr la innovación. Según las autoras: uno de los factores más relevantes respecto de los procesos de innovación es el potencial de flexibilidad que presenta la estructura pyme. Tanto la ausencia de divisiones estancadas como la multiplicidad de funciones a cargo de una misma persona, fomentan un espacio informal para el intercambio de conocimiento, que posibilita los ajustes inmediatos frente a las más sutiles variaciones del contexto. Por ello, las herramientas competitivas fundamentales para una pyme en el mediano y largo plazo serán su capacidad de aprendizaje, su prestación al cambio y a la adaptación.

Se entiende, entonces, que fomentar el intraemprendimiento desde el diseño industrial es una manera de potenciar el funcionamiento general de la empresa y contagiar entre sus miembros la cultura del diseño.

Como corolario de este apartado, ya se mencionó que medir el impacto del diseño dentro de una organización no es tarea fácil, y suele reducirse solo a una evaluación de desempeño en términos económicos. Sin embargo, adhiriendo a la visión de Beatriz Galán, se entiende que: “El diseño no garantiza ventas, pero puede hacer que una unidad productiva mejore su posicionamiento por vía de utilizar y conocer mejor sus recursos, especialmente los tecnológicos y los simbólicos” [14].

## Metodología

A partir de la situación planteada, se propuso el desarrollo de un caso de estudio real, que involucra la vinculación profesional entre el diseñador industrial Mariano Depino y la empresa Rmb Soldadura.

Siguiendo con los enfoques actuales que han adoptado las investigaciones en torno a los ecosistemas emprendedores, en esta investigación, se optó por un enfoque procesual, que ponderó el proceso emprendedor llevado adelante por el diseñador. Este abarca desde el surgimiento de las vocaciones y capacidades emprendedoras hasta la concreción y desarrollo de la empresa [15]. Lo que permitió estructurar el relato, siguiendo la premisa cronológica de comienzo, desarrollo y fin.

Esta decisión se fundamentó en el campo de la investigación cualitativa y derivó en una estructura narrativa que dio cuenta de la experiencia personal del profesional; se describió el contexto de la problemática, se identificaron secuencias cronológicas, se exploraron los significados de la experiencia narrada y se tuvieron en cuenta los temas emergentes durante la investigación [16].

Se estructuró el relato cronológicamente en tres momentos:

1. Reconocimiento mutuo (primer contacto diseñador-empresa)
2. Prueba piloto y mecenazgo (absorción del emprendimiento)
3. De emprendedor a intraemprendedor (integración en la organización)

A partir del marco teórico propuesto en torno al intraemprendimiento, se plantearon una serie de dimensiones de análisis que pueden traducirse como acciones y aportes concretos que resultan de la intervención del diseñador y su rol con perspectiva empresarial. Entre ellas, se desprenden: la asunción de riesgos y comportamiento empresarial, detección de oportunidades, vínculo con los clientes, aprovechamiento de los avances tecnológicos del sector y las iniciativas empresariales del profesional.

La recolección de datos se hizo a partir de fuentes primarias y secundarias. En una primera instancia, se realizó una revisión bibliográfica para abordar los ejes de análisis de interés en torno a la figura del *intrapreneur* y sus posibles articulaciones con el mundo de las pymes, así como las tensiones devenidas entre la cultura empresarial y la cultura del diseño.

Además, se llevó adelante un trabajo de campo, a partir de la observación dentro de la empresa; se realizaron entrevistas semiestructuradas, tanto al diseñador protagonista de este caso de estudio como a dos informantes clave, entre los que se encuentran el gerente general de la empresa y la responsable del área de *marketing*. Al tratarse de una investigación exploratoria, emergieron durante la investigación, nuevos ejes de análisis que enriquecieron su abordaje.

Finalmente, es pertinente aclarar, tal como sugiere Yin [17], que el objetivo de este tipo de estudios es comprender la particularidad del caso, lograr la profundidad de los datos y no su generalización. El propósito de esta herramienta es entender la interacción entre las distintas partes del sistema (diseñador-empresa), describir el proceso emprendedor de forma tal que el análisis realizado pueda ser aplicado de manera genérica [18]; incluso a partir de un caso único, en cuanto se logra una comprensión de los procesos, de la estructura y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o relaciones de causa y efecto (Gummesson, 2000).

## Resultados

Con base en la metodología planteada, se describe el proceso emprendedor llevado adelante por el diseñador y, para entender la relación actual entre el diseñador y la empresa, es necesario describir el proceso de vinculación iniciado en 2016 y que sigue vigente en la actualidad.

### Primer momento: reconocimiento mutuo

Desde 2014, entre el colega Mariano Depino y quien escribe, se llevó adelante Bemol Industrial, un emprendimiento de diseño industrial emplazado en la ciudad de La Plata, capital de la provincia de Buenos Aires, dedicado al diseño y desarrollo de piezas y estructuras metalúrgicas, mobiliario, carpintería metálica y módulos de guardado para uso exterior.

En 2015, el contexto político y económico incierto del país dio como resultado la merma en la demanda de productos por parte de los clientes, lo cual motivó a la exploración de nuevas estrategias de negocio que privilegiaron los servicios por sobre la producción de objetos físicos. A partir de ello, con el financiamiento propio y el apoyo de familiares, comenzó a ofrecerse un servicio de cursos teórico-prácticos sobre procesos de soldadura por arco eléctrico (MMA, MIG-MAG y TIG). Además, se desarrollaron manuales teóricos y material audiovisual para el desarrollo de las clases. La demanda fue *in crescendo*, a partir de estrategias publicitarias direccionadas en redes sociales (Facebook e Instagram), y una buena reputación disipada a partir del “boca en boca”.

Uno de los aspectos por destacar es la puesta en valor del *background* individual de Mariano. Desde su temprana adolescencia, aprendió el oficio de soldador y frecuentaba talleres mecánicos, lo cual le dio un bagaje empírico que le permitió después, transmitir orgánicamente los contenidos del curso. Ese bagaje, además, aún cumple un rol clave en la articulación que se describe más adelante con las diversas áreas y actores de la empresa (*marketing*, servicio técnico, clientes, proveedores, etc.).

Esto se debe a que el dominio del léxico específico de este grupo de usuarios y las experiencias propias dentro de los talleres metalúrgicos permiten atenuar las barreras y los prejuicios que con frecuencia afloran entre el mundo profesional y el de los oficios, los cuales son portadores

de culturas y tradiciones que con frecuencia entran en tensión.

De este modo, Mariano es una especie de “usuario experto” en el ámbito de la soldadura, pero, además, pudo complementarlo con las herramientas incorporadas en el campo del diseño y su capacidad reflexiva.

Retomando la trayectoria de los cursos, con el desenvolvimiento de estos y el aumento de la demanda, comenzaron a abrirse nuevas posibilidades de interacción con las más de 200 personas que asistieron a las capacitaciones. Gran porcentaje de ellos, al finalizar el curso y habiendo adquirido la confianza necesaria a partir del contacto real de los equipos, tomaban la decisión de adquirir equipos de soldadura bajo el asesoramiento de Mariano. Este fue el caldo de cultivo para terminar de comprender y caracterizar a los usuarios de este segmento de productos e identificar el modo en que estos perciben la calidad de los productos.

### **Segundo momento: prueba piloto y mecenazgo:**

Al divisar la viabilidad de este modelo de negocios incipiente, y con la perspectiva de desarrollarlo y expandirlo, desde Bemol Industrial se planteó la necesidad de establecer una alianza estratégica con alguna empresa dedicada a la comercialización de equipos de soldadura que oficiara de “patrocinador del proyecto”.

A partir de un contacto vía email se detallaron las características de los cursos y la experiencia laboral de sus docentes y desde Rmb Soldadura, se mostró un gran interés por la propuesta. Luego de una reunión presencial en la que se profundizaron diversos aspectos de la propuesta y se propuso llevar adelante una prueba piloto, desde Rmb Soldadura se pusieron a disposición los recursos para brindar los cursos en la sede de Bemol Industrial utilizando exclusivamente equipos de su marca. Esto, además de fortalecer el servicio brindado en los cursos, sirvió para darle visibilidad a la marca y, a su vez, funcionó como una suerte de *showroom* de los productos con la posibilidad de prueba real de estos. Este aspecto se comprobaría tiempo después, representó una estrategia de *marketing* altamente efectiva y con un alto grado de diferenciación de sus competidores.

### **Tercer momento: de emprendedor a intraemprendedor**

La tercera instancia del proceso de vinculación es la contratación permanente e integración de Mariano al equipo de Rmb Soldadura como empleado formal de la empresa. Habiéndose comprobado su capacidad de respuesta ante situaciones problemáticas y su dinamismo pragmático, se replicó el esquema de capacitaciones planteado tal como se puede ver en la figura 1. En una primera instancia, con personal interno de la empresa (operarios y técnicos encargados del servicio técnico de los equipos), y luego con clientes particulares y distribuidores a lo largo y ancho del país a partir de la llamada “Experiencia RMB”. Esta situación sirvió para dinamizar el armado de una escuela de soldadura que cumple la función de *showroom*, de



espacio de entrenamiento y área de demostración práctica de los equipos de soldadura y corte.



Fig 1. Primera capacitación realizada en la antigua escuela de soldadura, año 2017. Gentileza: Rmb Soldadra.

En esta etapa, también, desde Rmb Soldadura, se buscó crear valor a partir de que Mariano pueda profesionalizar, aún más, algunos conocimientos específicos, mediante la cursada de la Especialización en Inspección de Soldadura dictada por el Instituto Argentino de Siderurgia (IAS).

Es importante mencionar que, en el momento de formalizar el vínculo laboral con Mariano, la empresa no tenía antecedentes de contratación de diseñadores industriales y desconocía el alcance profesional de esta disciplina proyectual. Tal como señalara Silvia Fábregas [19]: esto afecta las expectativas acerca de qué puede hacer un diseñador o diseñadora, siendo necesario tomar distancia de un punto de vista centrado en los resultados o productos finales y pasar a una visión más global. En el diálogo con los profesionales, se observa que esta tensión o incompreensión se manifiesta de forma clara en el “encargo inicial”, por lo general excesivamente restringido (por la concepción del diseño del cliente) y que, mediante interacciones entre la empresa y la persona profesional, culmina en un proyecto de mayor alcance, incorporando dimensiones inicialmente omitidas, pero relevantes para la maximización de los resultados. Se observa así que, durante el proceso iterativo y a partir de la reformulación del encargo (en el curso del cual se amplía concretamente el campo de acción de los diseñadores), ocurre un (re) aprendizaje en la empresa o comitente en torno a qué puede hacer y qué no puede hacer el diseño (además, por supuesto, de la acumulación de experiencia por parte de los diseñadores).

Este proceso derivó en nuevas formas de participación por parte de Mariano en las líneas de productos que desarrolló dentro de la empresa, entre ellas, se destaca el cobro de incentivos y comisiones porcentuales por la venta de equipos. Esto deja entrever que, cuando los diseñadores piensan y se piensa desde el emprendedurismo y la lógica empresarial, también

surgen alternativas para valorizar su intervención dentro de la organización y las expectativas que el resto de los actores tienen de él.

## Discusión

### Aportes del diseñador emprendedor en la empresa

A continuación, se mencionan los roles de Mariano dentro de la empresa y los aportes concretos a partir de las dimensiones de análisis descritas en la metodología.

- 1. Diálogo con proveedores:** la incorporación de Mariano permite que la organización explore nuevas oportunidades de negocio contemplando la perspectiva del diseño. De alguna manera, su presencia sirve para descomprimirle al área directiva de la empresa las preocupaciones de índole técnico en el proceso de selección de los equipos que pretendían importar y comercializar, además, qué tecnologías incorporar a futuro para penetrar en los mercados deseados. De este modo, se reconoce como un interlocutor idóneo para definir, junto a los proveedores y fabricantes extranjeros, las características técnicas y funcionales de los equipos.
- 2. Ampliación de las líneas de productos:** su proactividad, el conocimiento profundo del mercado y su permanente vigilancia tecnológica, sumado a su abordaje territorial en los ámbitos naturales de trabajo de los usuarios (talleres y fábricas), son cruciales para el *benchmarking* y la identificación de nuevos nichos de mercado, la detección de oportunidades y la interpretación de nuevas demandas por parte de los usuarios directos de los equipos.

Con base en este conocimiento y confianza en Mariano, desde Rmb Soladura se impulsó el desarrollo de una nueva línea de productos, que incluye equipos de corte y soldadura láser de 1000, 1500 y 2000 W de potencia (Figura 2), los cuales introducen mejoras significativas en industrias tales como la industria alimenticia (vitivinícola, cervecera), industria láctea y sus derivados, la industria química y empaquetadoras, por citar solo algunas.



Fig. 2. Equipo de soldadura láser Prima 2K. Gentileza Rmb Soldadura.

Estas mejoras se plasman en resultados comerciales concretos. En el año 2022, Rmb Soldadura se convirtió en la empresa líder en ventas de esta línea de productos a nivel nacional.

**3. Diseñador traductor:** el diseñador cumple un rol de “traductor” [15] actuando como intermediario entre los usuarios y la empresa. En el caso puntual de este mercado, no es un dato menor, dado que, pese a los avances tecnológicos y la sofisticación técnica y versatilidad de los equipos, paradójicamente, sigue vigente aún hoy, una fuerte tradición en torno al oficio de soldar, a su aprendizaje, y a las prácticas, hábitos y mitos que hay en torno a este, que, con frecuencia, desalientan el proceso de profesionalización de las industrias.

Esta situación se complejiza en los casos en que los usuarios de los equipos no coinciden necesariamente con sus clientes, es decir, en situaciones en las cuales la decisión de compra del equipo no depende de las personas que los van a operar, sino de los gerentes de las empresas o los jefes de planta. En esas negociaciones, los diseñadores son capaces de desplegar habilidades y capacidad de persuasión para sensibilizar en torno a los beneficios asociados a la incorporación de nuevas tecnologías; de eso se encarga en gran medida Mariano, al realizar puestas en marcha en planta de los equipos comercializados, así como la adaptación y automatización de procesos *ad hoc* para industrias de uso continuo.

Esa traducción y el diálogo fluido entre el diseñador y el área de *marketing* se derrama en una serie de dispositivos subsumidos en una estrategia de *marketing* más amplia que incluye: contenido diario en redes sociales, manuales de uso de los equipos, tutoriales de configuración de parámetros de soldadura, puestas en marcha en planta de equipos, el desarrollo de POP para los asociados comerciales, la organización de concursos de soldaduras en escuelas técnicas de la región, por nombrar solo algunas de las acciones estratégicas. Esto permite traducir las funciones prácticas que poseen los equipos más novedosos en beneficios concretos para los soldadores, y en argumentos de venta sólidos y con respaldo técnico para los asociados comerciales.

**4. Mejoramiento del servicio de pre y postventa:** a partir de las capacitaciones, se fortalece y dinamiza el servicio de venta y postventa de los equipos. Las capacitaciones internas permiten institucionalizar el conocimiento disperso en la organización (explícito y tácito). Se sistematizan procesos internos (servicio técnico, postventa, y gestión de stock), se reorganiza el espacio de trabajo y se establece un protocolo de tareas para la reparación y prueba de los equipos que hacen más eficiente el servicio de postventa y gestión de la garantía interna.

Las capacitaciones externas (figura 3) están destinadas a clientes particulares, plantas industriales, distribuidores y vendedores. Estas fueron cruciales para que las empresas adopten nuevas tecnologías e indirectamente derramen sus mejoras dentro de su sector productivo.



Fig. 3. Mariano Depino brindando capacitación externa en planta industrial, año, 2022. Gentileza: Mariano Depino

El aporte del diseño, en este caso, está centrado en el servicio y en la llamada “experiencia de usuario”. En este punto, se comprueba una de las virtudes de la escala pyme relacionada al trato personalizado entre la empresa y sus clientes. En ese sentido, el caso que se está presentando expone un desafío, vinculado a lograr de manera gradual la despersonalización de las funciones que lleva a cabo el diseñador, el cual se transformó con el tiempo en un referente del área, no solo dentro de la organización, sino también entre los agentes externos, que reconocen en él una fuente de conocimiento para la resolución de problemas técnicos y prácticos (configuraciones de equipos, funcionamiento, inconvenientes durante el proceso, selección de consumibles, etc.).

**5. Fomenta la conformación de organizaciones resilientes:** los emprendedores se caracterizan por la flexibilidad y adaptación al entorno. Un ejemplo de esta capacidad de adaptación y acción quedó demostrado durante el período más hostil de la pandemia de COVID-19 (2020-2021). En ese escenario de encierro e incertidumbre, se llevaron adelante una serie de actividades virtuales (capacitaciones y presentación de equipos) a cargo de Mariano, que permitieron mantener el contacto y ampliar la comunidad de usuarios de la empresa, así como fortalecer la interacción por redes sociales. A su vez, sentó las bases sobre las cuales se diagramaron una serie de tutoriales audio-visuales con material teórico y práctico que se convirtió posteriormente en un servicio con alto valor agregado y novedoso para los usuarios, y al mismo tiempo, funciona como un insumo útil para la profesionalización de agentes internos de la empresa, distribuidores, vendedores y asociados comerciales que, además, utilizan este material para dar respuesta a demandas de los clientes en la etapa de postventa.

## Conclusiones

Se entiende que los procesos de integración diseñador-empresa requieren tiempo (en este caso 5 años), para alcanzar resultados estratégicos concretos con impacto de mediano y largo plazo dentro de la organización y dentro del ecosistema de clientes, proveedores y distribuidores de la empresa.

Se destaca como aspecto emergente de la investigación, la necesidad de ampliar la conceptualización del emprendedurismo en diseño y la posibilidad de adoptar una perspectiva con mayor articulación con el entramado de pymes argentinas, que, como ha sido expresado, representan un escenario propicio para anidar a estos profesionales.

Al mismo tiempo, se arriba a la conclusión de que el accionar profesional del diseñador y del intraemprendedor tiene proximidades evidentes que deben ser tenidas en cuenta durante los procesos de formación académica, entendiendo que inciden de manera directa en la conformación de la identidad profesional de los diseñadores industriales y el desarrollo de su cultura emprendedora.

Además, la noción de usuario experto mencionada expone la importancia del bagaje personal y el conocimiento de primera mano de los sectores industriales en los que buscan intervenir los diseñadores para favorecer la comunicación con otros agentes.

Por último, se concluye que el funcionamiento logrado por Rmb Soldadura es posible dado el compromiso y la decisión directiva de los ejecutivos de la empresa, así como el trabajo transversal de todas las áreas, y que Mariano actuó como catalizador de algunas ideas que estaban incubándose en la empresa desde hace un tiempo atrás, pero que evidentemente requerían un agente que las direccionara y las pueda materializar.

## Referencias

- [1] K. Best, The fundamentals of design management. Reino Unido: Bloomsbury Publishing, 2010.
- [2] Leiro, R, Diseño: estrategia y gestión. 1st ed. 1. Reimpr (Ed.). Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2008.
- [3] F. Memelsdorff, Estrategias y diseño: diálogo entre empresas y diseñadores. Buenos Aires: Wolkowicz Editores, 2011.
- [4] Campi, I, ¿Qué es el diseño? Madrid: Gustavo Gili, 2020.
- [5] Julier, G, La Cultura del Diseño, Barcelona: Gustavo Gili, 2010.
- [6] N. Richardson, The Art of Enterprise: Entrepreneurship in Design. New York: Routledge, 2022, pp. 298. [En línea] Disponible en: <https://doi.org/10.4324/9781003031406>.
- [7] J. McIntyre y M. Roche, University education for entrepreneurs in the United States: A critical and retrospective analysis of trends in the 1990s. Georgia, Georgia Institute of Technology, 1999.
- [8] E. Pinchot y G. Pinchot. Pinchot & Co. [En línea]. Disponible en: <http://www.pinchotand-company.com/> [Accedido: 13 de Enero de 2023].
- [9] A. Osterwalder e Y. Pigneur, Generación de modelos de negocio Hoboken: Wiley, 2011.
- [10] D. Miguez, El emprendedor profesional. (1a ed.). Buenos Aires: Milton Merlo, 2008.
- [11] M. L., Tushman, y C. A. O'Reilly (1996). «Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change». California management review, vol 38, no 4., pp.8-29, Julio, 1996.
- [12] I, Longhini, «Modos de inserción laboral del DI latinoamericano: Un paradigma en construcción» (Proyecto de Investigación). Departamento de Diseño industrial, Universidad de Palermo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 2011. [En línea]. Disponible en: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/catalogo\\_investigacion/detalle\\_proyecto.php?id\\_proyecto=1013](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_investigacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1013)
- [13] A, Cervini y P. Becerra, En torno al producto. Diseño estratégico e innovación Pyme en la Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires: Centro Metropolitano de Diseño, 2005.
- [14] M.B, Galán, «El rol del diseño en las economías creativas», en Diseño en la Argentina: estudio del impacto económico 2008, Instituto Nacional de Tecnología Industrial, 2009, pp.67-74.
- [15] Kantis, H. Aportes para el diseño de programas nacionales de desarrollo emprendedor en América Latina: Banco Interamericano de Desarrollo, 2008.
- [16] Sampieri, R. H, Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, México: McGraw, 2018.

- [17] Yin, R, Case Study Research and Applications: Design and Methods (6ta ed.). Sage: London, 2018.
- [18] Hartley, J (1994) Case Studies in Organisational Research in Casell and Symon, Qualitative Methods in Organisational Research, Sage Publication, London quoted in Mohd Noor, K.B (2008) Case Study:A Strategic Research Methodology, American Journal Of Applied Science, Vol.5, No. 11, pp. 1602-1603
- [19] S. Fábregas, «Estilos de hacer diseño argentino», en Hecho en Argentina: Reflexiones en torno a la identidad del diseño industrial local, Ediciones UnRaf, 2018, pp. 123-127.
- [20] V. Walsh, y R, Roy, «The designer as gatekeeper in manufacturing industry». Design Studies, vol. 3, no 6. pp. 127-133, Julio, 1985.