

## ENTREVISTA A FERNANDO DEL VECCHIO

Realizada en Junio 2009 para la Revista Interiorgráfico

Sitio: <http://www.interiorgrafico.ugto.mx/>

**Como Licenciado en Administración de empresas ¿Cómo se inicia tu incursión en el ámbito del diseño?**

Mi incursión en el diseño es producto de mi propia ineficacia. Muchos años y muchas horas de conversación sobre problemas de gestión que mis amigos diseñadores me planteaban... sin ningún tipo de resultado positivo. Luego entendí el motivo por el cual ninguna de mis recomendaciones se implementaba...

Te cuento más en detalle:

Hace unos años, cuando comencé a cursar las materias del Doctorado en Dirección de Empresas en la Universidad del CEMA, empecé a buscar algún tema de investigación para la tesis que fuera realmente original.

Ya en esa época (año 2004) me interesaba muchísimo el tema del entrepreneurship, o sea, la creación y desarrollo de nuevas empresas. Había participado de varios programas de asesoramiento a emprendedores y me había involucrado como coach en el Centro de Entrepreneurship de la Universidad del CEMA, donde se comenzaron a realizar Concursos de Planes de Negocio.

En forma casual, el Director del Centro me recomendó la lectura de un libro llamado "Managing Corporate Liccycles" de Ichack Adizes, donde se plantea a las empresas como una suerte de entes vivientes (esta idea no me era ajena en absoluto, debido a mi interés en la dinámica de sistemas, disciplina más conocida a partir de la publicación del libro "La Quinta Disciplina" en los años 90). En este libro, se presenta la forma como los problemas que los emprendedores sufren - antes y después de iniciar sus emprendimientos - se presentan en patrones normales. Es decir, en el proceso de soñar e iniciar una empresa, los problemas que se presentan son normales. Esos problemas no desaparecerán nunca y comprendiendo el patrón de aparición de problemas, podemos desarrollar habilidades de gestión para estar preparados y enfrentarlos.

Como te decía al principio, lo más llamativo de todo esto es que - como tengo muchos amigos diseñadores que iniciaron sus propios estudios de diseño - comencé a recordar todas esas conversaciones que, durante varios años, yo había tenido con ellos por los problemas de gestión que ellos sufrían y me contaban.

Lentamente, me di cuenta de que cada uno de ellos seguía contándome, año a año, el mismo patrón de problemas. Me pareció llamativo que no hubiese - en términos de transformación organizacional - un cambio en ese patrón.

¿Qué significa esto?

Que a medida que el estudio (empresa u organización) se desarrolla y crece, el tipo de problemas que debe enfrentar el emprendedor cambia cualitativamente y las respuestas también tienen que cambiar. Si el patrón de problemas no cambia, el estudio no se está desarrollando. Si el estudio no se desarrolla, debe haber algo allí para investigar, debido a que - hasta donde yo conocía en ese momento - todos los diseñadores a mi alrededor manifestaban la misma conducta.

Mis preguntas originales fueron:

¿Dónde y cómo se origina ese modelo de gestión, para que los diseñadores al frente de sus propios estudios presenten el mismo tipo de problemas todo el tiempo? ¿Por qué no veo grandes estudios de diseño, habiendo tanto talento en diseño? Y habiendo tanto talento desparramado: ¿Por qué el diseño no es un atributo diferenciador y clave en la estrategia de las compañías en Argentina? ¿Esto ocurre solo aquí o también sucede en Latinoamérica?

Más extraño aún, en el proceso conocí varios diseñadores que, debido al éxito comercial de sus estudios de diseño, habían decidido dejar de trabajar en ellos. Es decir, los diseñadores se habían separado, para continuar trabajando en forma independiente. Esta situación me resultó tan curiosa, que fue el punto de partida de mi proyecto de tesis.

Valga una aclaración al tema de los problemas de los diseñadores emprendedores: los problemas que me comentaban mis amigos eran siempre - desde el punto de vista de la gestión de empresas - muy simples. Y mi respuesta, desde el punto de vista del diseñador, nunca era apropiada; los problemas no se solucionaban. A mi entender, los diseñadores intentaban resolver esos problemas desde un punto de vista creativo, original y diferente. Yo pensaba que ellos intentaban, ante cada situación problemática cuya solución se presentaba de forma sencilla, reinventar la rueda todo el tiempo.

Mi primera acción fue intentar comprender la forma como el diseñador comprende su rol emprendedor. Y para ello, lo que hice fue ofrecermelo como docente en la Facultad de Diseño en la Universidad de Palermo, para indagar sobre el modelo mental del estudiante de diseño, su lenguaje y la forma como observa el mundo de la empresa y los negocios.

¿Qué encontré? Un mundo diferente. Preguntas diferentes. Supuestos sobre el funcionamiento de las empresas, completamente diferentes. A mi me pareció fascinante.

**¿Por qué fascinante? ¿Cuáles son esos supuestos de comprensión diferentes?**

En principio, supuestos sobre el concepto de cliente, sobre qué es el diseño, sobre cuál es su función social (si la tiene), sobre el perfil profesional del

diseñador... supuestos que están muy bien explicados por Raúl Belluccia en su libro sobre la enseñanza del diseño gráfico<sup>1</sup>.

Entre los supuestos que más me llamaban la atención, se encontraban el rechazo del diseñador por el concepto de “empresa” y el rechazo por los aspectos “comerciales” que debe desarrollar como emprendedor (al punto de considerar esos aspectos como “indeseables”).

Te habrás dado cuenta que no hay muchos profesionales de la administración en el ámbito del diseño... creo que esto puede relacionarse con estos supuestos (nuestro modelo mental es completamente diferente). Sin contar además que la barrera de comunicación entre ambas profesiones es enorme. Quizás es por esto que los diseñadores hablan sobre gestión y negocios con otros diseñadores, en lugar de hacerlo con alguien un poco más preparado en ese tema.

### **¿Alguna idea de dónde o cómo se origina esto?**

Es muy posible que se origine en el proceso de formación, a partir de los propios modelos mentales o supuestos con los cuales se forman esos profesionales. A mi entender, esto se origina en aquellos que tienen el poder para imponer modelos mentales, es decir, en aquellos referentes de la profesión que conciente o inconcientemente, alientan a la formación de diseñadores sin tener en cuenta, por ejemplo y entre otros, el concepto de “para quién” se realiza el trabajo. En mi artículo “Cómo vender diseño”, recientemente publicado en ForoAlfa<sup>2</sup>, me refiero específicamente a ello.

### **¿Cuál consideras podría ser el mayor aporte de la administración a las empresas de diseño?**

Creo que el aporte no lo brinda “la administración”, sino “el profesional de administración o gestión de empresas”.

Siendo Licenciado en Administración de Empresas, uno no tiene una especialización en sectores industriales (como el sector de empresas de energía o de diseño) o en departamentos específicos (como Recursos Humanos, Finanzas, etc.), sino que lo va logrando a partir de su actividad profesional.

Creo que el mayor aporte que puede brindar un profesional de la administración a una empresa de diseño (entendiendo que una empresa de diseño es una organización fundada y dirigida por diseñadores, dedicada a un amplio rango de actividades) es un proceso de trabajo (como solución)

---

<sup>1</sup> Belluccia, R. (2007). *El diseño gráfico y su enseñanza. Ilusiones y desengaños*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

<sup>2</sup> Del Vecchio, F. (2009). *Cómo vender diseño*. En ForoAlfa (<http://www.foroalfa.org/>).

estructurado y organizado, que complementa la forma de pensar creativa del diseñador, muy adecuada para el desarrollo de su portafolio, pero parcialmente inadecuada para la gestión empresarial.

Me he encontrado con muchos diseñadores a cargo de sus estudios, cuya gestión y administración es tan creativa como sus propuestas al mercado. Esta "creatividad" en la gestión no es efectiva (es ineficaz e ineficiente), porque no genera información útil para quienes dirigen (los propios diseñadores), porque consume recursos que podrían ser afectados a la actividad creativa (un diseñador - dueño, creativo o ambos perfiles - dedicado a realizar estas tareas es muy caro en términos de salario), y porque habitualmente se hace en forma incorrecta o directamente no se hace (y hay que contratar a alguien que lo haga bien, una vez que se sufren las consecuencias).

Muchos estarán pensando en que contratar a un profesional que realice estas tareas es costoso, pero esto también es un error. Muchas veces, este profesional puede generar en los diseñadores formas de evaluar el mercado para obtener mayores ingresos y menores gastos operativos, compensando de sobremanera los honorarios que se le pagan.

Es posible también pensar en integrar estas competencias en un asociado, porque existen casos de empresas creativas conformadas por diseñadores y profesionales de la gestión (y estos ejemplos no son pocos).

**Entiendo que tu empresa está dedicada al asesoramiento en estrategia y gestión de empresas y organizaciones del sector creativo. Desde tu punto de vista: ¿Cuál es la importancia del conocimiento y desarrollo de la creatividad en las empresas?**

Creo que la creatividad - desde un punto de vista de pensamiento divergente - intenta encontrar nuevas alternativas de solución a problemas. Esto no significa que la gestión no pueda ser creativa, sino que - una vez encontrada una nueva forma (o una forma más efectiva) de resolver un problema - es necesario estandarizar esa solución desde una perspectiva de pensamiento convergente. En definitiva, considero muy importante el desarrollo de la creatividad en las empresas.

**Desde tu perspectiva y experiencia: ¿Cuál es una de las mayores debilidades de los diseñadores que inician su propio estudio de diseño?**

Una de ellas es la carencia en habilidades de gestión y el desconocimiento de la existencia de profesionales que pueden ayudarlos a desarrollar esas habilidades y resolver problemas de gestión.

Otra, es la creencia desmedida en que solamente con el talento, llegarán a obtener los resultados que imaginan.

Si quienes están a punto de iniciar sus propios estudios de diseño hablaran con otros diseñadores con más experiencia, podrán descubrir que - a medida que el estudio crece - es mayor el tiempo dedicado a no diseñar (es decir, a ocuparse de temas que hacen a la gestión del estudio) que a diseñar. Esto es absolutamente normal. Lo importante es saber si están dispuestos a soportar esta situación. Si no es así, posiblemente sea necesario incorporar a alguien que se ocupe del tema.

### **De acuerdo al contexto económico y social actual, ¿Cómo vislumbras el futuro de las empresas de diseño en Latinoamérica?**

La situación es compleja.

Por un lado, creo que la enorme cantidad de instituciones, escuelas y universidades que imparten cursos de diseño, cuya matrícula sigue en tendencia creciente, trabajan en dirección de una potencial crisis (si es que ésta todavía no comenzó) debido a que la demanda de diseño es muy inferior a la oferta (esto se refleja en las protestas sobre lo que los diseñadores consideran como “falta de valoración de su trabajo por parte de los clientes”).

Por otro lado, Latinoamérica posee una tasa de capacidad emprendedora muy importante (de acuerdo a los estudios del GEM - Global Entrepreneurship Monitor<sup>3</sup>). Esto favorece la creación de nuevas empresas, en este caso, nuevos estudios de diseño.

Si esto es así en el sector de profesionales de diseño, hay que trabajar para evitar el cierre de esas nuevas empresas y/o estudios de diseño. En esta dirección, las habilidades de gestión son imprescindibles.

Considerando todos estos aspectos, considero que el futuro es promisorio en la medida en que esta capacidad emprendedora en los profesionales del diseño, se complementa con la habilidad para ver y aprovechar oportunidades a partir de lo que saben, no necesariamente para trabajar (y esperar ser contratados) en aquello que han estudiado.

Es importante lo que se estudia, pero es más importante lo que se hace con lo que se estudia.

### **¿Qué sugerencias podrías hacer a los futuros diseñadores para encarar el nuevo entorno económico global?**

Puede llegar a sonar redundante, pero creo que es fundamental integrar conocimientos y habilidades de otras disciplinas. La relación con otros

---

<sup>3</sup> <http://www.gemconsortium.org/>

profesionales permite abrir nuestras cabezas, para vislumbrar oportunidades que antes no habíamos siquiera considerado.

Coincido con Gary Hamel<sup>4</sup> respecto a que la innovación puede ser lograda en la medida en que leamos cosas que no acostumbraríamos a leer, viajemos a lugares donde no iríamos, conversemos con personas con las cuales no conversaríamos, anotarnos en cursos en los cuales nunca nos anotaríamos. Tengamos en cuenta que, para quien no conoce la rueda, su descubrimiento y aplicación, es una innovación.

Buenos Aires, 2 de Junio de 2009.

Fernando Del Vecchio, PhD (Cand.)

Doctor (Cand.) en Dirección de Empresas, MBA (Universidad del CEMA); Licenciado en Administración de Empresas. Director de Del Vecchio Design Management: Consultoría en estrategia y gestión de organizaciones y empresas creativas. Miembro del Centro de Entrepreneurship de la Universidad del CEMA. Profesor de la Maestría en Diseño de la Universidad de Palermo (UP) y de la Universidad de Monterrey (UDEM). Autor y Conferencista en Seminarios ForoAlfa 2009.

Email: [fdelvecchio@fdvmgm.com.ar](mailto:fdelvecchio@fdvmgm.com.ar)

Web: <http://www.fdvmm.com.ar/>

---

<sup>4</sup> Citado en Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Bogotá: Editorial Norma.