

DUPLICADO

diseño

DE INDUMENTARIA DE AUTOR EN ARGENTINA

[Año 2012]

Diagnóstico productivo e impacto económico basado en la
Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2012

Marino, Patricia

Diseño de indumentaria de autor en Argentina : diagnóstico productivo e impacto económico basado en la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2012 / Patricia Marino ; Sofía Marré ; Laureano Mon. - 1a ed. - San Martín : Inst. Nacional de Tecnología Industrial - INTI, 2013.

94 p. ; 30x21 cm.

ISBN 978-950-532-183-4

1. Diseño de Indumentaria. 2. Creatividad. 3. Impacto Económico. I. Marré, Sofía II. Mon, Laureano
CDD 746.92

Fecha de catalogación: 18/12/2012

Imprenta del INTI
Av. General Paz 5445 - Edificio 11
B1650WAB San Martín
Buenos Aires, Argentina

Cantidad de ejemplares: 400

Indice

Prólogo	7
Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina	11
Notas metodológicas y relevamiento 2011	13
ESTUDIO	
Resumen ejecutivo Argentina	15
Perfil de las empresas	17
Perfil de colecciones y productos	29
Perfil de los diseñadores/emprendedores	37
Proveedores, inserción en la cadena de valor	45
Estrategia comercial y comunicación	49
Exportación	63
Financiamiento	67
Evolución	71
Conclusiones	79
DESAFÍOS	
10+5 Desafíos de las empresas	84
10+5 Desafíos de las políticas públicas	86
Disertantes Seminario i3 INTI CMD BAFWEEK	88
Créditos	91

Prólogo

por Ing. Patricia Marino

El desarrollo de la innovación en la industria de la indumentaria es un fenómeno que reconfigura el mapa de diseño de nuestro país. Año tras año somos testigos de cómo cientos de micro, pequeñas y medianas empresas producen bienes diferenciados en un diálogo fructífero con sus entornos productivos y culturales. Ésta dinámica de emprendedores que se consolidan y nuevos productores que se incorporan al mercado, junto con la emergencia de nuevos territorios de diseño, exige de parte de las instituciones abocadas a apoyar su desarrollo no sólo profundizar y extender el trabajo que se hace en todos los campos –asistencia técnica, capacitación, difusión, investigación, financiamiento, comercialización– sino también generar herramientas bajo nuevos paradigmas de acción que se adapten a la naturaleza particular del diseño de autor.

El estudio *Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina* –realizada en conjunto por el Centro Textiles del Instituto Nacional de Tecnología Industrial y la Fundación Pro Tejer– en su tercera edición, se ha constituido en una valiosa herramienta de diagnóstico para la generación de políticas públicas que puedan acompañar el crecimiento de ese segmento. Esto se debe a que el estudio sistemático de la actividad innovadora de los diseñadores aplicada a productos textiles y de indumentaria, permite medir su impacto productivo así como detectar aquellas problemáticas sobre las cuales actuar a través de programas de asistencia a las empresas.

Dentro del Centro Textiles es el área del Observatorio de Tendencias (OdtINTI) el que tiene como misión aportar información y asistir en temáticas vinculadas al diseño a la Industria de Indumentaria y Textil. Dicho equipo se encuentra integrado por un conjunto interdisciplinario de profesionales del diseño, las ciencias sociales y el marketing.

En los últimos años, otras instituciones gubernamentales han incorporado la innovación y el diseño dentro de sus temáticas, logrando de éste modo ofrecer nuevas herramientas en torno al financiamiento, comercialización, asistencia técnica, certificación, difusión, investigación y capacitación. El camino conjunto iniciado con *Argentina Diseña*, mesa que reúne a todos los organismos nacionales que desarrollan políticas públicas en relación al sector del diseño, es prueba que la articulación puede ser posible. El objetivo de intercambiar experiencias e información para mejorar la gestión de los proyectos ha sido clave para el trabajo que durante 2012 reunió al Ministerio de Industria, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Secretaría de Comercio Exterior (MECON), la Secretaría de Cultura de la Nación, Fundación Exportar, INPI e INTI. Con la Dirección de Industrias Culturales de Secretaría de Cultura de la Nación el OdtINTI ha colaborado con talleres y conferencias en las ediciones regionales de los PreMICA –Mercados de Industrias Culturales de Argentina– pudiendo de éste modo profundizar los lazos con actores institucionales de diferentes provincias del país.

En éste mismo camino, el último año hemos estrechado los vínculos con áreas provinciales y municipales en torno a proyectos que colaboran en el desarrollo del diseño de indumentaria de autor. *Las Cosas del Quehacer a orillas del Paraná* ha sido un programa de capacitación anual para treinta emprendedores de seis provincias, a través de una alianza entre el Observatorio de Tendencias INTI, el Instituto de Cultura de la Provincia de Corrientes, el Instituto de Cultura de la Provincia de Chaco,

■ *Ingeniera Textil (UTN) es directora del Centro de Investigación y Desarrollo Textil del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) Textilera. Posgrado en Ingeniería Gerencial (UTN) Master en Gerenciamiento de la Innovación Estratégica (Escuela Politécnica Federal de Lausana, Suiza), es docente en la carrera de Ingeniería Textil de la Universidad Tecnológica Nacional, Gerente de Comercialización del INTI.*

la Subsecretaría de Cultura de la provincia de Misiones, el Ministerio de Cultura y Comunicación de Entre Ríos, la Subsecretaría de Cultura de la Provincia de Formosa, el Ente Cultural de la Región NEA, y la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe junto a la Universidad Nacional del Litoral a través de Expresiva (Incubadora de Emprendimientos de Base Cultural). Con el objetivo de fomentar y promover la experimentación e innovación de manera creativa, a través de procesos de diseños sensibilizadores que ayuden a traducir en recursos propios de la profesión la identidad de la región que se encuentra alrededor de la cuenca del Paraná, éste programa incluyó en la coordinación de contenidos al Lic. Jorge Moragues de la FADU UBA.

Continuando con la línea de generación y ejecución de capacitaciones adecuadas para los diseñadores hemos realizado la segunda edición de "Las Cosas del Quehacer" en la provincia de Córdoba. Realizado junto a al Centro Cultura España Córdoba, éste programa posibilitó capacitar 60 emprendedores y estudiantes incentivando la actualización de los lenguajes creativos asociados a la indumentaria, potenciando la innovación a partir de rasgos culturales y productivos compartidos a nivel local, colaborando en la generación de bienes diferenciados a través de las estrategias y herramientas que brinda la disciplina del diseño.

El proyecto Capacitación de Emprendimientos Productivos de Diseño de Indumentaria y Textil 2011-2012, coordinado por el OdtINTI y financiado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación -con la colaboración de la Fundación Saber Cómo, la Asociación Obrera Textil, la Fundación Pro Tejer y de socios locales como el Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán, C. C. Virla de la Universidad Nacional de Tucumán, el Instituto de Cultura de la Provincia de Corrientes, INTI Mendoza, ESAA Lino E. Spilimbergo de Córdoba y el Centro de Diseño e Industrias Creativas de Rosario- capacitó a más de 400 emprendedores de las provincias de Tucumán, Mendoza, Corrientes, Chaco, Misiones, Salta, San Juan, Córdoba y Santa Fe.

Conscientes que el trabajo sostenido en el tiempo es el único camino para asistir adecuadamente a las unidades productivas, es que estamos acentuando nuestra labor en capacitaciones técnicas, de gestión e innovación. No son pocas las provincias donde podemos apreciar que los productos mejoran en calidad y propuesta creativa, generando bienes con alto valor agregado, luego de ejecutar instancias de actualización profesional y formación. Un caso paradigmático es la región del noroeste argentino (NOA) donde nuestra alianza con instituciones de las provincias de Tucumán y Salta ha permitido cumplir un amplio plan de trabajo de asistencia a las empresas de diseño. Por ejemplo, en conjunto con la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento de la provincia de Salta, hemos podido llevar adelante talleres intensivos de capacitación en el marco de las semanas del diseño que se organizan año tras año en esa provincia. En su última edición, nuevamente contamos con el privilegio de poder realizar una gran muestra en el Museo Histórico del Norte y el Museo Pte. José Evaristo Uriburu, dependientes de la Dirección Nacional de Patrimonio y Museos, de la Secretaría de Cultura de Nación. En "Furor, diseño del noreste" 35 diseñadores contemporáneos de la región NOA pudieron exhibir sus trabajos frente a un amplio público nacional e internacional.

En la región del noreste (NEA) nuevas líneas de trabajo se abren en provincias como Misiones y Formosa, sumándose al recorrido conjunto que tenemos con Corrientes y Chaco. La labor continua con el Instituto de Cultura de la Provincia de Corrientes, ha posibilitado la ejecución de capacitaciones claves para los diseñadores de la región. A ello se suma el vínculo con el Programa de Integración Textil (Prointex), del Ministerio de Industria Empleo y Trabajo de la provincia del Chaco, pudiendo proyectar nuevas actividades. En Misiones la articulación con la Subsecretaría

de Cultura y la Fundación Artesanías Misiones, genera que la asistencia a través de capacitación en gestión de diseño a emprendedores textiles de la provincia sea hoy una realidad.

En la ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Seminario "Innovación en la Industria de la Indumentaria", organizado en conjunto con BAFWEEK y la Oficina de Moda del Centro Metropolitano de Diseño, fue un encuentro de actualización para las empresas que permitió conocer nuevas estrategias de producción, comunicación y comercialización del diseño argentino. El objetivo centrado en aportar información útil para el desarrollo de las firmas locales contó con la reflexión de destacados profesionales, diseñadores y empresas que representan casos exitosos en la industria de la indumentaria. En el área metropolitana de Buenos Aires, hemos comenzado con el Ciclo Formación para Emprender junto a la Subsecretaría de Ciencia y Tecnología de la provincia de Bs. As y la Fundación Pro Tejer, destinado a diseñadores de esa zona.

En nuestra línea de trabajo de difusión y posicionamiento del diseño de indumentaria de autor en el mercado nacional, la pasarela "Mapa de Diseño INTI" en BAFWEEK, es una nueva plataforma de difusión que tiene como objetivo visibilizar jóvenes e innovadoras empresas en la escena nacional de la moda, a la vez que difundir nuevos territorios de producción y comercialización de diseño, enmarcadas en las industrias culturales, que emergen en diferentes puntos de Argentina. En 2012 éste proyecto ha sido posible gracias al trabajo conjunto con el Programa de Integración Textil (Prointex) del Ministerio de Industria Empleo y Trabajo de la provincia del Chaco; Instituto de Desarrollo Productivo (IDEP) del Gobierno de la Provincia de Tucumán; Secretaria de Comercio, Industria y Financiamiento del Gobierno de la Provincia de Salta; Centro de Diseño e Industrias Creativas (CEDIC) de la Municipalidad de Rosario; y la provincia de Santiago del Estero.

Con el mismo interés por difundir la innovación desde una visión federal, hemos realizado la curaduría y montaje de La Selección de la Feria Puro Diseño 2012, junto al Centro Diseño Industrial de INTI. En esa ocasión, fueron 16 diseñadores de 8 provincias más CABA, las que expusieron su trabajo en ese espacio de jóvenes talentos que anticipa a los futuros referentes del diseño en todas las disciplinas.

El apoyo del sector privado en muchos proyectos ha sido clave para la concreción de los mismos, como el auspicio de la empresa Audaces en los Circuitos de Tendencias, instancias en la que se brinda información acerca de tendencias mundiales en indumentaria, textil y experiencias de consumo. En ésta misma línea, es de destacar el apoyo permanente de EMITEX, la Cámara Industrial Argentina de la Moda, la Asociación Obrera Textil, Fundación Pro Tejer y la Federación de Industrias Textiles Argentinas (FITA).

Cuando el 2012 finalice, el OdtINTI habrá trabajado con instituciones de 18 provincias en diferentes proyectos de asistencia técnica, capacitación y difusión, logrando de éste modo ampliar su red de acciones con el objetivo de llegar a los productores de bienes diferenciados de todo el país. En éste sentido, el Mapa de Diseño INTI –investigación iniciada en 2007- ha logrado relevar 20 provincias conociendo a los protagonistas del diseño de indumentaria de autor. En 2013, se publicará el primer material que recopilará el trabajo de estos 5 años, brindando información sobre la labor creativa de los diseñadores junto con reflexiones acerca de la identidad del diseño argentino.

El OdtINTI también asesora en gestión de diseño a países de América Latina como Perú, Bolivia y Paraguay a través del Fondo Argentino de Cooperación Sur-Sur y Triangular (FO.AR) implementado por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación. En el camino de estos diálogos internacionales, la labor conjunta con el Centro de Tendencias

del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) ha posibilitado el intercambio de experiencias de manera sostenida en torno a los Circuitos de Tendencias. También las redes de trabajo se extienden a Brasil con proyectos conjuntos con Orbitato -Instituto de Estudos em Arquitetura, Moda e Design- y presentaciones en UNISINOS -Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Aún queda mucho trabajo por hacer y nuevos territorios por recorrer, pero sin lugar a dudas el camino nos ha brindando la posibilidad de conocer y compartir maravillosos proyectos con cientos de diseñadores y gestores que realizan día a día una valiosa labor, y que nos aúna la firme intención de colaborar en que el diseño argentino sea cada vez más innovador, inclusivo y federal.

Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina

Diagnóstico productivo e impacto económico basado en la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2012

Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina 2012 es un estudio del Observatorio de Tendencias del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Fundación Pro Tejer. Dicha investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico productivo a la vez que medir el impacto real en la economía nacional de las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción y comercialización de bienes diferenciados en la industria de Indumentaria. Los datos cuantitativos y cualitativos provienen del relevamiento sistemático que el equipo realiza –año tras año- a través de la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor (ENDIA).

Ésta tercera edición del estudio Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina 2012 continúa con el objetivo inicial de aportar información útil y confiable tanto a actores directos de la industria –empresas y diseñadores- como a las instituciones públicas y privadas que trabajan en relación a ella.

En el primer caso, consideramos fundamental que las empresas de diseño de indumentaria de autor puedan acceder a datos sobre el desarrollo del segmento del cual son protagonistas con el fin de que puedan tomar conciencia del impulso productivo que brindan al país y, al mismo tiempo, reflexionar acerca de las problemáticas comunes y estrategias viables de acción para alcanzar y/o sostener la sustentabilidad económica de los emprendimientos. En este sentido es que consideramos adecuado incorporar artículos que reúnan reflexiones y recomendaciones de especialistas en torno a cuatro desafíos importantes: la constitución de unidades de negocios que incorporen servicios de diseño a la industria masiva como actividad complementaria a la producción de bienes propios; la profesionalización de la gestión empresarial de los emprendimientos; la comunicación estratégica de productos innovadores e identidad de marca; y los canales de comercialización que mejor se adaptan a la venta de bienes diferenciados, con especial hincapié en el e-commerce.

Hemos considerado útil compartir en éstos artículos algunos conceptos e ideas vertidas por reconocidos profesionales en el Seminario i3 Innovación en la Industria de la Indumentaria, instancia de actualización organizada por el Observatorio de Tendencias INTI, la Oficina de Moda del Centro Metropolitano de Diseño y BAFWEEK, en ocasión de la edición BAFWEEK agosto 2012. Tanto el diagnóstico que emerge de los datos cuantitativos-cualitativos de la ENDIA como las reflexiones en torno a esa información, no tienen otro objetivo más que colaborar con las empresas en la construcción colectiva de estrategias viables de acción que consoliden el desarrollo del segmento de diseño de indumentaria de autor en el país.

Por otro lado, el Estudio Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina se ha erigido como una fuente confiable de información económica para áreas de gestión de instituciones gubernamentales –municipales, provinciales y nacionales- a partir de la cual delinear y ejecutar políticas públicas adecuadas para el segmento. Es por ello que consideramos fundamental profundizar éste diagnóstico productivo año tras año, incorporando nuevos indicadores y ahondando sobre otros ya establecidos, dilucidando las principales problemáticas para poder definir herramientas y

estrategias de acción acordes a la naturaleza de las empresas analizadas. Considerando que diversos profesionales pueden aportar nuevas reflexiones sobre los resultados cuantitativos que aquí publicamos, es que hemos buscado la forma de comunicarlos del modo más claro -se han mejorado el diseño de los gráficos y simplificado los textos descriptivos-, a fin de que su observación sea la adecuada para que nuevas explicaciones surjan del lector. Asimismo hemos incorporado nuevos territorios relevados -en total 18 provincias más CABA- obteniendo una visión más representativa de éste complejo mapa de diseño, acercándose a nuestro objetivo de relevar todo el territorio nacional para la ENDIA 2013.

Por último, el lector hallará la sección "Desafíos" con aquellas tareas que tienen por delante tanto los emprendedores como las instituciones para consolidar éste segmento innovador en la industria. Para ello sumamos a los desafíos plasmados en la edición 2011 otros que actualmente consideramos fundamentales, a sabiendas que cualquier estrategia de acción que colabore con el desarrollo del diseño de indumentaria de autor -que a 11 años de su surgimiento se encuentra en franca expansión- debe incluir la construcción colectiva de soluciones, a partir de un diálogo permanente entre las empresas y quienes gestionan las políticas públicas.

Notas metodológicas y relevamiento 2012

Sofía Marré y Laureano Mon

La Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2012 (ENDIA) se propone profundizar el perfil productivo de los emprendimientos a partir de ahondar en diferentes aspectos económicos, formativos y de gestión empresarial.

El relevamiento ENDIA 2012 se realizó en el mes de marzo de 2012, comprendiendo los resultados de la actividad desarrollada por las empresas en los 12 meses previos. En esta oportunidad hemos ampliado -nuevamente- el panel de empresas de diseño de indumentaria de autor para abarcar nuevas unidades productivas en diferentes provincias del país -siendo notable el crecimiento de algunas regiones-, a partir de las bases de datos del Mapa de Diseño Argentino elaborado por el Observatorio de Tendencias INTI.

El panel de micro y PYMES fue de 232 empresas habiendo contestado el 32% de ellas, lo que significa que 75 empresas respondieron activamente al requerimiento de información. Esto implica que, teniendo en cuenta que en la ENDIA 2010 respondió un 37% del panel de 150 empresas y en la ENDIA 2011 respondió un 44% del panel de 200 empresas, se ha conseguido ampliar este último pero no se ha logrado incrementar la cantidad de firmas que respondieron satisfactoriamente.

La definición del panel a relevar se basó en dos criterios. El primero, de orden cualitativo, recortó el universo del total de firmas productoras de indumentaria en base a la variable "diseño de indumentaria de autor", utilizada por la investigación Mapa de Diseño Argentino. Elementos como innovación, originalidad y creatividad aplicada a la producción de bienes diferenciados con valor agregado, son constitutivos de esta variable.

El segundo lugar, se contempló un aspecto cuantitativo a partir de tomar como criterio la permanencia en el mercado de más de 1 año. Esto último apunta a recortar pertinentemente el universo a relevar, sabiendo de la informalidad y discontinuidad en la producción de muchos de los emprendimientos que dificultan posteriormente la elaboración de un resultado confiable tendiente a medir el real impacto económico del segmento y proyectar su desarrollo.

Asimismo, el universo finalmente relevado incluyó una variedad de emprendimientos con distintos niveles de desarrollo y consolidación, distribuidos en 18 provincias de nuestro país -Salta, Tucumán, Jujuy, San Juan, Mendoza, Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, Entre Ríos, Corrientes, Santiago del Estero, Chaco, Misiones, Formosa, Neuquén, Río Negro, Chubut y Catamarca- más la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se suman al panel, en total, 59 empresas productoras de diseño de indumentaria de autor que cumplen la condición de 1 año de antigüedad en el mercado. Del período 2010/2011 al 2011/2012 fueron 27 empresas -13 de CABA y 14 del resto del país- las que dejaron de producir bienes, habiéndose convertido muchas de ellas en proveedoras de servicios de diseño para empresas de moda, mientras otros diseñadores han abandonado el rubro de la indumentaria integrándose a otras disciplinas.

El relevamiento de la información se realizó a través de un cuestionario estructurado enviado vía email, con corroboración de datos telefónicamente.

Laureano Mon

Licenciado en Ciencia Política (UBA); posgrado en Gestión y Política en Cultura y Comunicación (FLACSO); trabaja en el Observatorio de Tendencias del INTI; coordina los encuentros nacionales de diseñadores *Las cosas del Quehacer*; codirige la Encuesta Económica Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor INTI - Fundación Protejer.

Sofía Marré

Especializada en gestión de organizaciones productivas, diseñó e implementó políticas estratégicas en el sector de la indumentaria desde Fundación Pro Tejer (2004-2011); posgrado de Management en Organizaciones Sin Fines de Lucro (UdeSA - UTDT) y Posgrado Internacional en Gestión y Política en Cultura y Comunicación (FLACSO); codirige la Encuesta Económica Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor INTI - Fundación Protejer. Es coordinadora de la oficina de moda del CMD.

te en los casos que fue necesario. El cuestionario hizo hincapié en aspectos económicos, productivos y formativos de los emprendimientos, utilizándose preguntas cerradas con múltiples opciones de respuestas, para facilitar la construcción de estadísticas a partir de datos cuantitativos.

Conscientes de que toda elaboración de diagnósticos en un área escasamente explorada entraña un mutuo proceso de aprendizaje a largo plazo tanto para quienes diseñan la encuesta -como herramienta de relevamiento- y realizan el posterior análisis de los resultados, como para los actores que la responden -para quienes en muchos casos es la primera vez que completan una encuesta económica-; y tomando como antecedente la ENDIA 2010 y ENDIA 2011, hemos buscado indagar con mayor precisión sobre ciertos indicadores -elaborando nuevos ítems y/o redefiniendo rangos para aspectos como producción, formación como diseñador y emprendedor, familia de productos, destinos de exportación, empleo, comunicación y canales de ventas- como así también hemos incorporado otras temáticas relacionadas -como ser distribución de roles al interior de las empresas y estrategias de comercialización- para abordar con mayor complejidad el fenómeno.



Resumen ejecutivo Argentina

EN ARGENTINA 232 EMPRESAS

Producen diseño de indumentaria de autor, distribuidas en 18 provincias y la Ciudad de Buenos Aires. Ésta lidera con el 38%, sin embargo, las regiones del interior del país comienzan a tener más protagonismo y participación en el escenario nacional.

LOS EMPRENDIMIENTOS OCUPAN 3 200 PERSONAS

De manera directa e indirecta. Hay expectativas positivas de incorporar un 12.5% más de personal en el próximo año.

EL SEGMENTO FACTURA \$ 587 000 000 aprox.

por la producción y comercialización de prendas. A eso se suma la facturación proveniente de otros productos con los que complementan su familia de productos: \$ 8.000.000 aprox. por accesorios; \$ 3.900.000 aprox. por joyería y bijouterie; y \$ 5.600.000 aprox. por la producción y comercialización de calzado. En total, la facturación asciende a \$ 604.500.000

EL DISEÑO DE INDUMENTARIA DE AUTOR PRODUCE ANUALMENTE 1 150 000 PRENDAS

y también produce, como complemento de sus colecciones, 15.000 accesorios (bolsos, carteras, cinturones y sombreros), 7.000 productos de joyería y bijouterie, y 5.000 pares de calzado. Comparada a la producción anual medida por ENDIA 2011, el segmento ha producido un 13% más aproximadamente.

EL SEGMENTO SE COMPONE

- **92% microempresas**
- **7% pequeñas empresas**
- **1% medianas empresas**

EL 71% COMERCIALIZA SUS PRENDAS A TRAVÉS DE TIENDAS MULTIMARCA

Las tiendas multimarcas de terceros permite estar presente en diferentes mercados a un bajo costo.

EL 63% DE LAS EMPRESAS EMPLEAN DE MANERA DIRECTA ENTRE 2 A 10 EMPLEADOS

En todos los casos, el emprendimiento representa un caso de autoempleo para el diseñador.

EL 40% DELEGA EN SOCIO/EMPLEADO, EL SEGUIMIENTO DE COSTOS Y MARGENES DE GANANCIAS DE LA EMPRESA.

- EL **68%** DE LAS EMPRESAS SON CONDUCIDAS **POR MUJERES**
- EL **57%** DE LOS EMPRENDEDORES TIENEN **MENOS DE 35 AÑOS**
- EL **87%** DE LAS EMPRESAS UTILIZA **REDES SOCIALES**

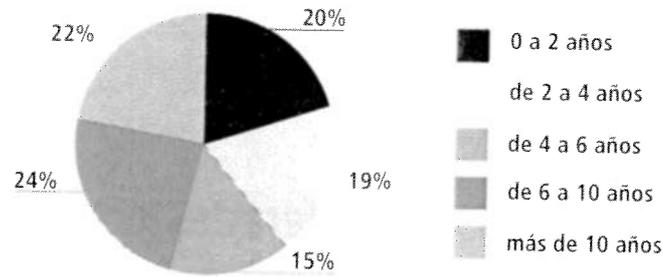
EL **44%** DE LAS EMPRESAS QUE PRODUCEN Y COMERCIALIZAN MÁS DE 6 000 PRENDAS POR AÑO DELEGAN LA TAREA DE COMERCIALIZACIÓN.

Perfil de las empresas

Las 232 empresas consideradas en este estudio constituyen unidades productivas que ejercen su actividad de manera regular produciendo bienes diferenciados con valor agregado dentro del rubro de la indumentaria urbana -tanto femenina como masculina-. Este segmento, que denominamos "Diseño de Indumentaria de Autor", genera verdaderas innovaciones en los productos a partir de la aplicación de grandes cuotas de creatividad en diferentes instancias del proceso proyectual y productivo, donde el uso intensivo de la mano de obra prevalece por sobre el uso intensivo de capital.

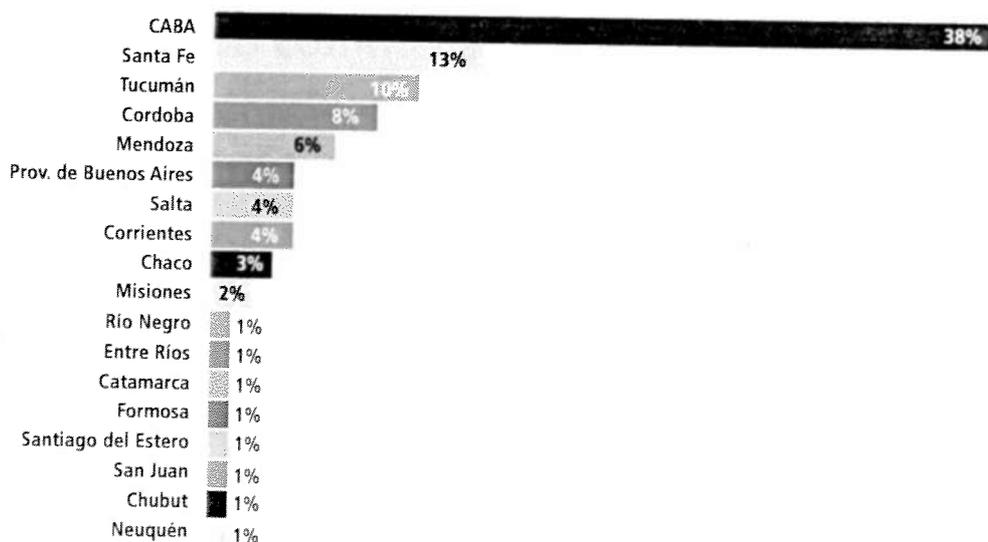
Distribuidos en diferentes puntos del país, cada uno de estos 232 emprendimientos fue fundado y, actualmente, es gestionado por diseñadores que decidieron producir dentro de un nuevo nicho en la industria de la indumentaria, como son las prendas diferenciadas. Ellos llevan adelante los lineamientos creativos y empresariales de su actividad de diseño, e interactúan, en su labor cotidiana, con diversos contextos económicos, sociales y culturales.

ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS



Al observar la antigüedad de los emprendimientos encontramos que el 78% inició sus actividades hace menos de 10 años. Si bien los datos revelan un segmento muy joven dentro del sector de la industria de la indumentaria y textil, es importante la permanencia de empresas que surgieron alrededor del año 2001 -fecha que establecemos como fundamental en el desarrollo del diseño de indumentaria de autor en Argentina- hallando que aquellas que poseen más de 10 años en el mercado asciende a un 22% de la totalidad de empresas existentes en la actualidad. Considerando que la consolidación de las firmas se produce después de los 4 años de permanencia en el mercado, encontramos que un 61% se pueden ubicar dentro de ese corte; lo cual demuestra, además, que son viables en el tiempo a partir de las diferentes estrategias desarrolladas por cada unidad productiva. En los últimos dos años se ha producido una fuerte incorporación de nuevos emprendimientos -20%- mayormente en el interior del país donde nuevos diseñadores apuestan por sus propios desarrollos.

UBICACIÓN DE LOS TALLERES/ESTUDIOS DE DISEÑO



El mapa del diseño de indumentaria de autor se encuentra en un permanente dinamismo consecuencia de que el surgimiento de nuevos emprendimientos aún no se ha estabilizado, de hecho se han incorporado 32 unidades productivas al relevamiento 2012, lo que marca un crecimiento del 16% comparado al 2011. La mayoría de estos emprendimientos han tenido su asiento en el interior del país, muchos de ellos en circuitos de diseño emergentes, es por ello que cinco nuevas provincias -Río Negro,

Neuquén, Chubut, Formosa y Catamarca- aparecen en el mapa de ésta edición de la ENDIA.

La lectura general permite comprender que el mapa del diseño comienza a federalizarse con el surgimiento de nuevos territorios que, es previsible, aumentarán su presencia en el transcurso de la próxima década. En este sentido, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sigue siendo el motor del diseño en nuestro país por la gran presencia de empresas de diseño que se asientan en su territorio; en el caso del diseño de indumentaria de autor un 38 % de los emprendimientos se ubican y producen en ese territorio.

Las provincias de Santa Fe (siendo Rosario la ciudad con más presencia) -13%-, Tucumán -10%- y Córdoba -8%-, continúan consolidándose como motores regionales de innovación. La provincia de Mendoza conserva un 6% de los emprendimientos.

Diferentes localidades de la provincia de Buenos Aires, como San Isidro, Quilmes y La Plata, también experimentan un crecimiento en su producción de diseño alcanzando en conjunto un 4%. La provincia de Salta tiene un lugar dentro del mapa de diseño con un 4%, en franco crecimiento. Del mismo modo Corrientes se consolida como polo de diseño con un 4%, seguida por las provincias de Chaco -3%- y Misiones -2%-. En estas 3 provincias el diseño de autor crece lentamente pero de manera constante.

Detrás de ellas emergen nuevas provincias donde el diseño comienza a tener diseñadores de manera tímida, como es el caso de Jujuy, Entre Ríos, Santiago del Estero, San Juan, Río Negro, Neuquén, Chubut, Formosa y Catamarca, con un 1% en todos los casos.

Observando los datos la ENDIA 2010 y 2011, los porcentajes de cada provincia han variado, principalmente, porque han surgido nuevos emprendimientos de diseño de indumentaria de autor que se suman a la población de unidades productivas de este tipo en diferentes puntos del mapa, muchas veces impulsados por instituciones públicas y privadas locales que consideran al diseño como un importante motor de innovación e identidad. Eso produce que, en líneas generales, el porcentaje de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires disminuya al incorporarse gran cantidad de micro y pequeñas empresas del interior del país al segmento analizado. Esa disminución no implica hablar de empresas que hayan abandonado la actividad, sino, simplemente, que en el porcentaje general de ubicación de emprendimientos la Ciudad Autónoma de Buenos Aires está disminuyendo su participación; sin embargo, si consideráramos la participación real en la oferta total de productos, las empresas asentadas en CABA son ampliamente predominante en el segmento. Santa Fe, Mendoza y Tucumán, han incrementado su participación, no así Córdoba que ha disminuido. Nuevos territorios de diseño como provincia de Buenos Aires y Salta, están creciendo rápidamente en términos de asentamiento de estudios y talleres de diseño; le siguen con evolución favorable Corrientes, Misiones y Chaco.

En términos regionales, el Noroeste (Tucumán, Salta, Jujuy, Catamarca y Santiago del Estero) reúne el 17% de los emprendimientos de diseño; lo cual revela que se ha consolidado como una región de diseño. El Noreste (Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones) emerge como una de las zonas más prometedoras, donde se asientan el 12% de las empresas de diseño. La región Centro (La Pampa, Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe) concentra el 22% de los emprendimientos, siendo un territorio importante y de referencia para la producción de diseño. Nuevo Cuyo (Mendoza, San Luis, San Juan y La Rioja) reúne el 7%. Le sigue Patagonia (Río Negro, Neuquén, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego) con un 3%. El mapa de diseño tiene como polo Ciudad de Buenos Aires y ciudades cercanas (San Isidro, Quilmes y La Plata, de la Provincia de Buenos Aires) donde se asientan el 42% de las empresas de diseño de indumentaria de autor.

NEA »12% Centro »22% Patagonia »3%
NOA »17% Cuyo »7% CABA y Prov. »42%

El desarrollo del diseño de indumentaria de autor está vinculado directamente a un conjunto de variables entre las que podemos destacar como más importantes:

- 1| Instituciones educativas – públicas y/o privadas - que fomenten las disciplinas del diseño en general, y el diseño de indumentaria en particular.
- 2| Un mercado de indumentaria con canales de difusión y distribución que posibiliten desarrollar el segmento de autor.
- 3| Público consumidor - local y/o extranjero - de productos diferenciados, muchas veces asociado a segmentos jóvenes receptivos de propuestas culturales alternativas.
- 4| Medios masivos de comunicación – tradicionales y/o alternativos – que den cuenta de las nuevas producciones de diseño.
- 5| Actores institucionales – públicos y/o privados - que desarrollen acciones de apoyo al desarrollo económico y cultural de los emprendimientos de diseño.
- 6| Oferta de proveedores de bienes y servicios, que complementen la producción de las empresas de diseño de indumentaria de autor.
- 7| Referentes locales del diseño con desarrollos exitosos.

Teniendo en cuenta estas variables es que podemos comprender el alto desarrollo de la Ciudad de Buenos Aires como epicentro nacional del diseño de indumentaria de autor, y también el alto crecimiento de esta actividad en grandes centros urbanos como Rosario (Santa Fe), Mendoza y San Miguel de Tucumán. Asimismo podemos prever una proyección positiva para Salta, algunas ciudades de la Provincia de Buenos Aires –como La Plata y San Isidro-, Misiones, Chaco y Corrientes.

CLASIFICACIÓN: MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

»Segmentación de empresas por facturación (Ref. Sepyme)



Los emprendimientos que integran el segmento de diseño de indumentaria de autor pueden clasificarse el 92% como micro empresa –facturación menor a \$ 1.800.000-, mientras que un 7% corresponden a la categoría de pequeña empresa –facturación entre \$ 1.800.000 y \$ 10.300.000-, y, finalmente, un 1% como mediana empresa –facturación entre \$ 10.300.000 y \$ 82.200.000-. Esta categorización se realiza de acuerdo a la Resolución 21/2010 de SePyme dependiente del Ministerio de Industria de la Nación.

SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS POR FACTURACIÓN ASIGNADA POR PRECIOS PROMEDIOS

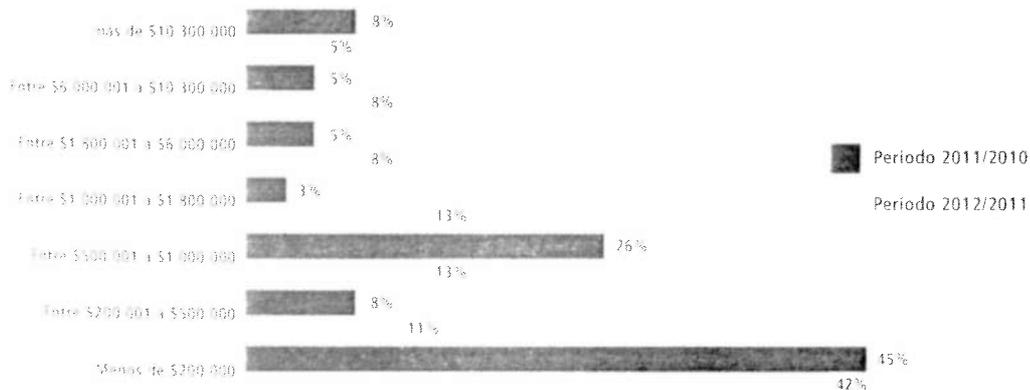
«Segmentación de empresas por rango de facturación periodo 2012/2011»



En términos de facturación anual, encontramos que un 68% de los emprendimientos facturan menos de \$ 200.000 por año; un 15% se ubica entre los \$ 200.001 y \$ 500.000; un 5% factura entre \$ 500.001 y \$ 1.000.000; y un 3% que factura entre \$ 1.000.001 y \$ 1.800.000. Sumando la cantidad de empresas ubicadas entre estos rangos, tenemos el 91% de las empresas del segmento que corresponden a la categoría micro empresa anteriormente señalada.

siguiendo con la clasificación, un 4% de las empresas factura anualmente entre \$ 1.800.001 y \$ 6.000.000, y un 3% entre \$ 6.000.001 y \$ 10.300.000. En estos dos porcentajes hallamos el 7% de las pequeñas empresas del segmento. Finalmente el 3% de los emprendimientos factura más de \$ 10.300.001, lo que compone el 3% de las medianas empresas.

«Comparación | Segmentación de empresas por rangos de facturación periodo 2011/2010 vs. 2012/2011»



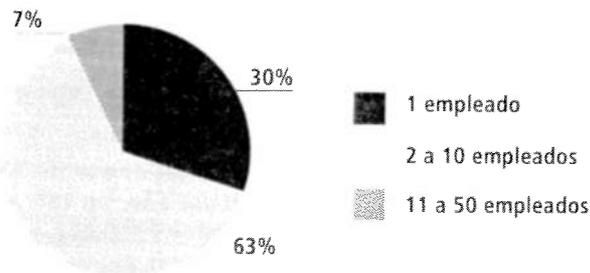
Comparativamente, y tomando solo los datos de las empresas que respondieron ENDEA 2011 y 2012, hallamos que en términos de facturación anual la mayor variación se dio en los rangos \$500.001-\$1.000.000 (disminutivo del 26% al 13%) y \$1.000.001-\$1.800.000 (aumentó del 3% al 13%). Aún persiste un amplio espectro de microempresas que facturan menos de \$ 200.000. Algunas empresas que en ENDEA 2011 se ubicaban en rangos inferiores ahora pasaron a rangos medios. Del mismo modo se consolidan los porcentajes de facturación que podríamos ubicar en el rango Pequeña empresa (\$1.800.001-\$6.000.000).

La metodología utilizada para obtener este indicador consistió en asignar a las empresas encuestadas un valor promedio aproximado por productos de acuerdo a diferentes rangos. Esto es, al primer grupo de empre-

sas se le atribuyó un valor promedio de \$ 300, mientras que al segundo grupo se le asignó \$ 600. Se toman precios constantes, no teniendo en cuenta la inflación para poder hacer la comparación, por ende, una mayor facturación corresponde a una mayor producción.

SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS POR CANTIDAD DE EMPLEADOS DIRECTOS

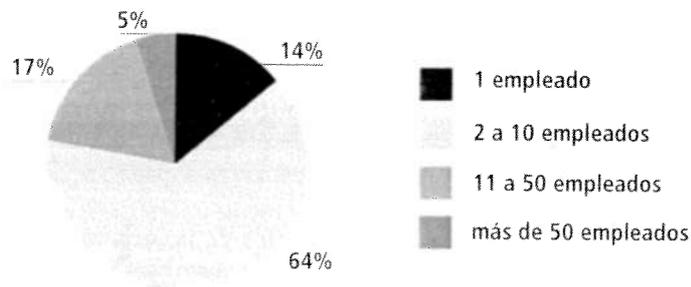
» Empresas segmentadas por cantidad de empleados directos



**100%
autoempleo**

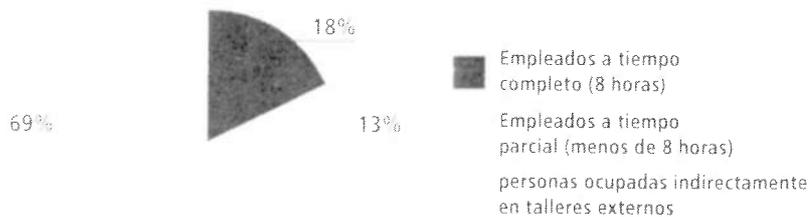
Tomando como variable la cantidad de trabajadores directos para realizar una clasificación de las empresas de acuerdo a categorías de micro, pequeña o mediana empresa –criterio utilizado en otros países para definir Micro/PYMES– en el universo de los emprendimientos de diseño de indumentaria de autor el 93% corresponde a la categoría microempresa –menos de 10 empleados–; siendo un 7% pequeñas empresas –de 11 a 50 empleados–; no registrándose medianas empresas –más de 50 empleados. Es significativo que el 30% de las empresas son unipersonales, o sea microempresas que se componen de 1 sólo empleado –el diseñador – con una estructura de producción y comercialización tercerizadas, muy común en las Industrias Culturales dentro de las que podemos contar el diseño de autor. El 100% del universo de diseñadores relevados responde afirmativamente a la pregunta respecto de si su empresa es una forma de autoempleo, erigiéndolo como diseñador y, a la vez, como empresario.

» Empresas segmentadas por cantidad de personas ocupadas en forma indirecta



Analizando el trabajo indirecto que las empresas del segmento generan a través de la tercerización del proceso de producción, encontramos que el 14% emplea indirectamente al menos 1 persona más; mientras que el 64% emplea indirectamente entre 2 y 10 personas. En tanto que un 17% emplea indirectamente entre 11 y 50 personas; y un 5% emplea indirectamente a más de 51 personas.

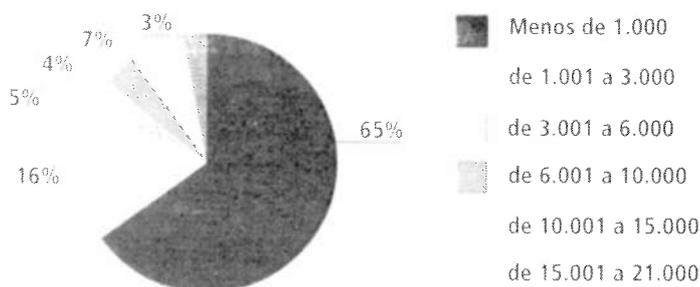
»Personas ocupadas según tipo de relación laboral (% de personas sobre el total)



Indagando en el universo de trabajo generado por el segmento de empresas de diseño de indumentaria de autor encontramos que el 31% se genera de manera directa, esto significa, que son trabajadores incorporados a la estructura del emprendimiento, ya sea de modo "Tiempo completo" -18%- o "Tiempo parcial" -13%. El restante 69% -un porcentaje significativo- es trabajo generado de manera indirecta a través de los talleres externos, principalmente de confección.

SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS POR PRODUCCIÓN ANUAL DE PRENDAS

»Empresas segmentadas según producción anual de prendas (% empresas sobre el total)

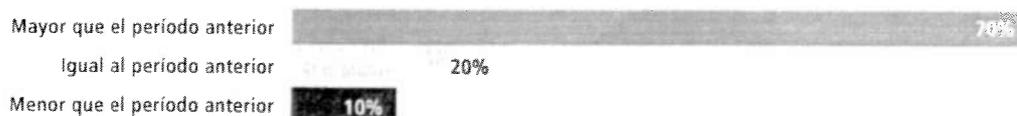


Observando la cantidad de prendas producidas anualmente notamos que el 86% de los emprendimientos produce menos de 6.000 prendas por año. El 65% de los emprendimientos produce menos de 1.000 prendas; seguidos por un 16% que produce entre 1.001 y 3.000 prendas. El 5% de las empresas produce entre 3.001 y 6.000 prendas por año; mientras que un 4% produce entre 6.001 y 10.000 por año; en tanto que otro 7% produce entre 10.001 y 15.000 prendas por año. Finalmente el 3% tiene una producción anual de prendas superior a las 15.000 unidades.

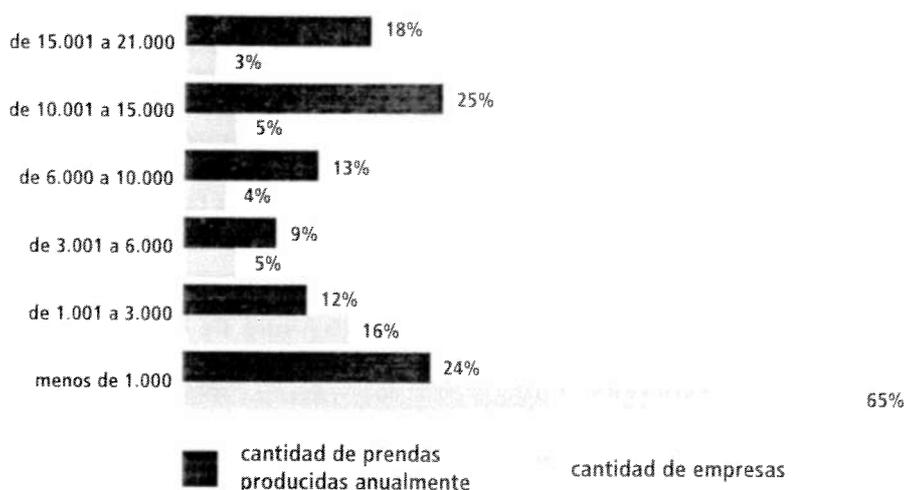
El volumen de producción de una empresa fluctúa entre el deseo -no todos tienen intención de generar volumen ya que hay firmas que se especializan en producir bajas cantidades de prendas haciendo de la exclusividad una estrategia comercial- y las posibilidades reales que esa empresa tiene. En este último caso entran en juego tanto condicionantes de recursos -financiación, insumos, maquinarias, mano de obra- como así también las limitaciones que tienen ciertos diseños de poder producirse en grandes cantidades -prendas con trabajo intensivo artesanal dificultan este objetivo.

Aun teniendo en cuenta estas variables, el 70% de las empresas consultadas afirmó haber producido más en el período febrero 2011-febrero 2012 respecto de febrero 2010-febrero 2011. Mientras que un 20% afirmó haber producido la misma cantidad de prendas. Finalmente solo el 10% produjo menos.

»Empresas según producción anual de prendas periodo 2012/2011 vs. 2011/2010
(% sobre el total)



»Distribución de las empresas por cantidad de prendas producidas anualmente y la participación en la oferta total anual de prendas.



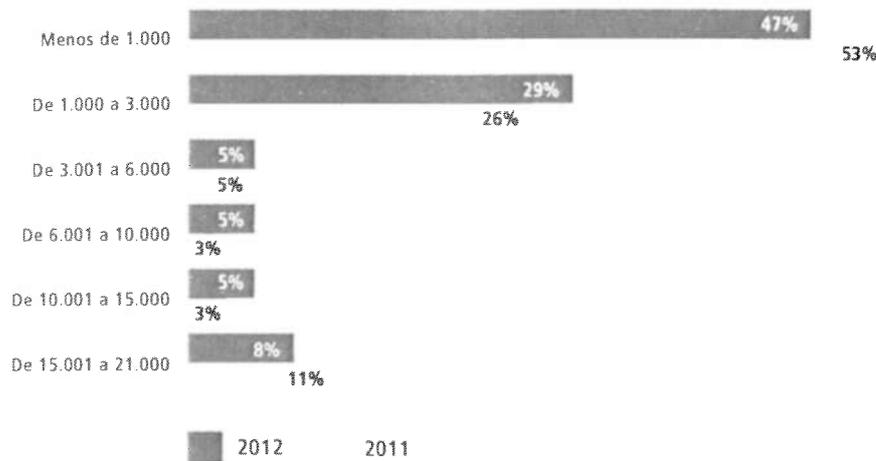
Analizando la participación en la oferta total anual de prendas (p/a) podemos observar que las empresas que producen más de 15.001 p/a - un 3% de la población- son responsables del 18% del volumen producido en la industria de la indumentaria de autor. Las empresas que producen 10.001/15.000 p/a -5% de la población- tiene una participación del 25% sobre el volumen total, como así también quienes producen en el rango 6.001/10.000 p/a -4% de la población- participan del 13% en el volumen total. Si establecemos un corte en más de 6.001 prendas por año, una producción considerable dentro del diseño de indumentaria de autor, podemos encontrar que el 12% las empresas producen el 56% del volumen total. La empresas que producen entre 3.001/6.000 p/a -5% de la población representan 9% de la oferta total; y aquella que producen en el rango 1.001/3000 p/1 -16% de la población- producen también el 12% del volumen total. Finalmente, la gran mayoría de empresas -un 65%- que produce en el rango menos de 1000 p/a, generan sólo el 24% de la producción total anual del diseño de indumentaria de autor.

El 35% de las empresas produce el 66% de las prendas lo cual indica una concentración moderada de la producción. La mayor parte de las empresas produce menos de 1.000 prendas. La producción no esta distribuida uniformemente sino que se concentra en los extremos de empresas medianas y micro.

El aumento del volumen de producción representa un gran desafío para las empresas de diseño de indumentaria de autor. Estas prendas contienen valor agregado a partir de un desarrollo que involucra tanto aspectos creativos como productivos. Y si bien los lenguajes de diseño de cada uno de los diseñadores varían de forma considerable, en líneas generales, las posibilidades de producción se dirimen en la decisión de incorporar más o menos elementos complejos a nivel constructivo y/o detalles en las terminaciones, lo que repercute en el diálogo entre estrategias industriales

y artesanales. En este punto, la necesidad de generar piezas innovadoras debe lidiar con las posibilidades técnicas tanto propias como de terceros –proveedores de bienes y servicios-, como así también de los costos que conllevan los distintos desarrollos del proceso productivo. Quienes tienen el interés por lograr mayores volúmenes de prendas solo lo pueden lograr optimizando procesos y recursos.

»Empresas según producción anual de prendas periodo 2012/2011 vs. 2011/2010
(% total de empresas)



Comparativamente, y tomando sólo los datos de las empresas que respondieron ENDIA 2011 y 2012, hallamos en términos de producción anual de prendas los porcentajes no variaron significativamente en los diferentes rangos, aunque podemos observar un leve desplazamiento entre rangos hacia una mayor producción promedio total.

[REFLEXIONES]

La sustentabilidad económica de las unidades productivas

El diseño de indumentaria de autor es un segmento de riesgo dentro del mercado de la indumentaria ya que ofrece productos de alto valor agregado donde la innovación –junto con el lenguaje del diseñador y su universo simbólico- juega un papel clave para diferenciarse no sólo de otros competidores cercanos –empresas de diseño de autor- sino también de marcas masivas de moda con fuertes identidades. Este requerimiento creativo/productivo es complementario al desarrollo de una estructura de empresa que sea sustentable económicamente, requerimiento ineludible para poder sobrevivir en cualquier mercado.

En sus comienzos las empresas de diseño de indumentaria de autor se insertan produciendo prendas a baja escala –menos de 1.000 por año- y con una estructura de micro empresa –en su mayoría con una facturación menor a \$200.000 al año-. El desafío consiste entonces en lograr ser sustentables manteniendo ese tamaño y volumen de producción, variables que le permite una innovación constante en todo su proceso creativo y productivo, garantizando la originalidad de sus propuestas porque, contrariamente a las marcas masivas, estas empresas satisfacen las nece-

"Hablar de negocio tiene que ver con la sustentabilidad, con poder hacer más cosas, con que permanezca esa empresa, esa marca o ese diseñador"
LAURA MUCHNIK

"Muchos pusimos una marca y después nos dimos cuenta que lo mejor que sabíamos hacer era otra cosa, no liderar una marca, sino hacer diseños"
MARTIN CHURBA

"Tener un local a la calle requiere que sea rentable, el negocio hoy requiere tener producto, ampliar colecciones, ofrecer más variedad"
MARCELO SCHIJMAN

sidades de nichos específicos de consumidores. Las ventajas de producir a muy baja escala posibilita al diseñador explorar nuevos materiales y fusionar técnicas artesanales con industriales de una manera más fluida. Sin embargo, la gran dificultad que encuentran estos emprendimientos es la de competir en precio y calidad frente a un mercado colmado de propuestas.

Diversificar y aumentar la escala de producción para llegar a nuevos consumidores suele ser una alternativa para muchas empresas que no pueden sostener producciones menores a un alto costo. La rentabilidad se busca, entonces, a partir de una estrategia adecuada que permita cumplir aquellos objetivos conservando la identidad e innovación de las prendas. Esa evolución de micro a pequeña empresa -facturación en el rango de \$1.800.000 - \$10.300.000 anuales- es el camino que siguieron muchos de los diseñadores que comenzaron alrededor de 2001 a los que se suman muchas firmas que ya poseen más de 4 años en el mercado.

Así, podemos delinear dos formas posibles de encarar el negocio: una a escala de micro empresa y otra a escala pequeña empresa. Ambas estrategias poseen sus limitaciones y potencialidades, no sólo ya desde el punto de vista creativo sino desde aspectos económicos relevante como escala de producción, cantidad de artículos desarrollados, empleo, talleres de confección, facturación, comunicación y comercialización. Tanto a nivel micro como PYME hay sobrados ejemplos de empresas que han alcanzado la sustentabilidad de la actividad, pero ello depende enteramente de las expectativas de crecimiento en términos de ingresos junto con el concepto de diseño que tengan los responsables de las mismas, esto es, hay diseñadores que desean producir sólo colecciones exclusivas -producción a baja escala- lo que le garantiza cierto nivel de facturación deseado, mientras que otros creativos desean expandir su visión de diseño en términos de alcance de mercado lo cual requiere aumentar la cantidad de prendas generadas por año, incrementando asimismo su facturación, porque desean tener una empresa más grande.

Como guía para aquellos diseñadores que se encuentran en camino de lograr la sustentabilidad económica, podemos esbozar -en base a los datos recolectados- dos estructuras ideales de unidades productivas viable económicamente que responden a micro y pequeña empresas, a sabiendas que no es posible trazar con exactitud las variables necesarias para garantizar dicho objetivo.

Un ideal de micro empresa debería producir no menos de 2.500 prendas por año con colecciones de temporada de más de 25 artículos mínimo (50 por año). Su facturación debería ser mayor a \$ 300.000 y menor a \$ 1.800.000 por año. En términos de empleo, una unidad de éstas características posee entre 2 y 10 empleados directos, y al menos brinda trabajo a 10 trabajadores de modo indirecto.

En tanto una pequeña empresa viable, produce no menos de 6.000 prendas por año, con una rotación 80 artículos por año (podemos pensar colecciones de temporada con, mínimo, 40 artículos). Su facturación debería ser mayor a \$ 1.800.000 y menor a \$ 10.300.000 por año. En términos de empleo, una unidad de éstas características posee más 10 empleados directos, y al menos brinda trabajo indirecto a más de 10 personas.

Por lo general, en una micro empresa la gestión empresarial así como la estrategia de comunicación y comercialización recae en el diseñador, que a su vez también es el responsable de diseñar la colección y darle identidad a su negocio. El iniciar y administrar exitosamente una micro empresa exige capacidades y conocimientos variados y amplios de parte del diseñador-emprendedor que debe hacer frente a todas las instancias del negocio

Los diseñadores que han logrado alcanzar el tamaño de pequeña empresa delegan de manera parcial o total la gestión empresarial así como

la estrategia de comunicación y comercialización, contratando o asociándose con uno o varios especialistas en la materia. Esta estrategia les permite poder dedicar mayor tiempo a su especialidad que es el diseño sin desandar el negocio.

Las altas exigencias del mercado en cuanto a diversidad y recambio constante de productos sumado a los costos y logística, hacen que optar por tener una tienda propia no siempre sea la mejor estrategia para el segmento de las micro empresas. Se requiere una planificación minuciosa y el financiamiento adecuado para sostenerse en el tiempo. Sin embargo, existen alternativas para aquellos que no tienen resueltas estas instancias. El formato de venta showroom, dispositivo "no a la calle", es un canal al que recurren el 48% de las firmas. El showroom de venta complementado con la difusión de la colección en las redes sociales y página web, son estrategias de menor costo, y que igualmente permiten acceder a un público amplio.

Las tiendas multimarcas de terceros constituyen un canal de comercialización utilizado por la mayoría de los emprendimientos (71% ya que permite estar en varios lugares a la vez a un costo relativamente bajo). Una micro empresa viable suele comercializar sus prendas a través de no menos de cinco tiendas multimarcas, con presencia en al menos cinco mercados nacionales. Mientras que una pequeña empresa lo hace en más de 10 tiendas multimarcas, con presencia en al menos 10 mercados locales. Del mismo modo ésta última cuenta en términos de solvencia de costos como así también de desarrollo de marca con la posibilidad de tener al menos una tienda propia.

Por una cuestión de escala productiva y falta de conocimiento de la actividad exportadora, las micro empresas no suelen abrirse al mercado externo, por el contrario buscan consolidarse en el mercado local. Las pequeñas empresas buscan proyectarse al mercado de América Latina exportando en promedio un 30% de la producción total anual. También es posible que exploren otros mercados como Asia y Europa.

El 49% de las micro empresas tiene taller propio y suelen concentrar en ellos más de la mitad de su producción (60%), por un tema de costos y volumen. El 40% restante se fabrica en talleres externos. En el caso de las pequeñas empresas, estas producen un 20% en el taller propio y tercerizan el 80% restante.

Respecto a los canales de financiamiento, una micro empresa suele reinvertir ganancias del propio emprendimiento, así como inyectar aportes de ahorros propios (provenientes de otra actividad), o utiliza las líneas de microcréditos. Una pequeña empresa, por su parte, recurre a la reinversión de ganancias, créditos PYMES de bancos, financiamiento con proveedores (planes a 30, 60 y 90 días) e inversiones externas (socios).

"Hay diseñadores que han entendido oportunidades comerciales y hay diseñadores que han decidido ser fieles a su pensamiento conformándose con venderle a muy poca gente. También hay diseñadores con la angustia de querer venderle a más gente sin sacrificar su idiosincrasia. El punto es comprender que hay productos muy específicos y quizá no tenga sentido ser tan específico. Tal vez tenga más sentido entender como mi punto de vista en diseño puede ser más permeable a más gente. Hay que entender cómo puedo conectar con un mercado más grande."

ROY GARCIA

"El secreto es el encuentro entre la creatividad y la capacidad de hacer (las industrias)"
LAURA MUCHNIK

	ESTRUCTURA OBJETIVA	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
FACTURACIÓN	Facturación anual	Más de \$300.000 y menos de \$1.800.000	Entre \$1.800.000 y \$10.300.000
PRODUCCIÓN	Producción de prendas anuales	Entre 2.500 y 6.000 unidades	Más de 6.000 unidades
	Cantidad de artículos producidos por año	50	80
EMPLEO	Cantidad de empleados directos	Entre 2 y 10	Más de 10
	Cantidad de empleados indirectos	Menos de 10	Más de 10
RRHH	Socio/empleo a cargo del seguimiento de costos y márgenes de la empresa	No	Si
	Socio/empleo a cargo de la comercialización y estrategia de la empresa	No	Si
COMERCIALIZACIÓN	Tiendas propias	No	Si
	Showroom	Si	Si
	Tiendas multimarcas de terceros	Entre 5 y 10	Más de 10
	Tienda OnLine	Si	Si
	Mercado interno	Si, presencia en al menos 5 mercados nacionales	Si, presencia en al menos 10 mercados nacionales
	Exporta	No	Si, el 30% de la producción a mercados de América Latina.
ESTRUCTURA	Taller de confección propio	Si, produce el 60%	Si, produce el 20%
	Talleres tercerizados	Si, produce el 40%	Si, produce el 80%
FINANCIAMIENTO	Forma de financiamiento	Reinversión de ganancias del emprendimiento, aportes de ahorros propios, microcréditos	Reinversión de ganancias del emprendimiento, créditos bancarios, proveedores (planes a 30, 60 y 90 días) e inversiones externas.
DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN	Canales de difusión utilizados regularmente	Redes sociales, pagina web, mail, boca a boca.	Redes sociales, pagina web, mail, desfiles, pautas publicitarias en medios gráficos

Perfil de colecciones y productos

FAMILIA DE PRODUCTOS: INDUMENTARIA, ACCESORIOS, CALZADO Y JOYERÍA

» Empresas según actividades que desarrollan (% de empresas que realiza cada actividad)



Las empresas de diseño de indumentaria de autor expanden sus familias de productos a otros rubros para lograr propuestas comerciales diversificadas capaces de complementar sus colecciones a la vez que captar nuevos públicos. Por ello, de las firmas analizadas, un 15% también produce accesorios como carteras, bolsos, cinturones y sombreros. En tanto que el 12% de las firmas incursiona en la producción de joyería y bijouterie; mientras que sólo el 4% complementa sus colecciones con calzados, algo que se explica por la mayor complejidad y costo que requiere.

Es notorio que el 20% produzca textiles –en líneas generales se trata de estampación artesanal de tejidos industriales- para vender por piezas a otras empresas, siendo significativo el aumento de venta de servicios que los diseñadores comienzan a hacer para complementar sus desarrollos de productos.

Finalmente, el 9% expande su producción al rubro objetos de decoración.

ESTRUCTURA DE COLECCIONES

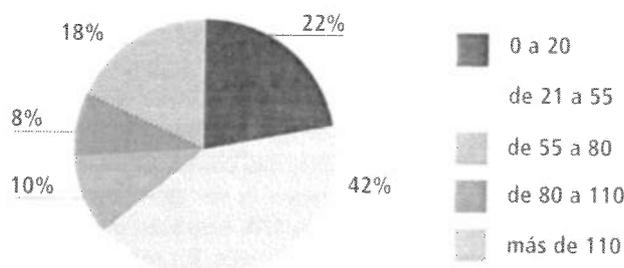
» Empresas según número de colecciones producidas por año (% empresas sobre el total)



El 81% de las firmas produce 2 colecciones que se suceden en el año y que coinciden con los cambios de temporada otoño/invierno y primavera/verano, coordinadas con los recambios de moda establecidos en el calendario de la industria. El resto de las empresas se distribuye entre una colección -4%-; tres colecciones 9%-, haciendo coincidir dos con los recambios de temporada y una que abarca todo el año; con cuatro colecciones hallamos al 3% de las firmas, siendo la estrategia adoptada dos colecciones de pretemporada y dos de temporada; finalmente, quienes realizan más cantidad de colecciones por año aumentando el nivel de rotación de los productos –algo que requiere logística y recursos- es el 3% de las empresas.

Indagando en el perfil de las colecciones encontramos que -anualmente- el 18% produce más de 110 artículos diferentes, mientras que un 8% genera entre 80/110, y un 10% entre 55/80. Las empresas de diseño que se encuentran en éste nivel de diversidad de productos son aquellas que se encuentran más consolidadas en el mercado pudiendo desarrollar prendas y complementos capaces de llegar a mayores públicos y/o ocasiones de uso. El grueso de emprendimientos -42%- generan anualmente entre 21 y 55 artículos que, si tomamos en cuenta que el 81% de los diseñadores desarrolla dos colecciones, podemos atribuir a colecciones de temporada de entre 10,5 y 27,5 artículos. Por último, el 22% de las empresas produce entre 1 y 20 artículos diferentes por año. No ha sido medida en ésta encuesta la cantidad producida por artículo.

»Empresas según número de artículos producidos por año (% empresas sobre el total)



[REFLEXIONES]

El factor diseño

"Hoy en día los diseñadores están posicionados en el centro del mundo de los negocios. Anteriormente eran los managers los que dirigían y le indicaban qué hacer a los diseñadores. Ese es un cambio de paradigma que debemos entender los managers: el diseño está en el centro de las compañías porque es desde allí cómo se genera valor. El management y el diseño tienen visiones muy distintas, el primero tiene el objetivo de producir a buen costo y el segundo busca innovar. Hay que encontrar el punto justo entre innovación y estabilidad. Es el equilibrio entre querer más y valorar lo que uno está haciendo"

JULIÁN LOZZIA

El diseño, como herramienta para generar valor agregado en bienes y servicios, se halla en una dinámica permanente de cambios respecto a sus posibilidades en el mercado global. Es así como nuevos horizontes estéticos, constructivos y funcionales, se combinan con nuevos requerimientos que la industria de la indumentaria –de moda masiva o de diseño de autor- tiene dentro de un complejo escenario donde el consumidor cumple un rol protagónico con sus demandas. El ejercicio de pensar en usuarios es una tarea que el diseñador realiza cotidianamente a la hora de idear bienes y servicios innovadores, reflexionando acerca de sus necesidades, deseos y aspiraciones. Existe un diálogo que hay que alimentar entre el creativo y el público, por ello el desafío es, tal como señala Javier Estebecorena, conocer “quiénes son las personas a las que estamos hablando, y cómo articular un lenguaje para que esas personas estén en el mismo canal en que está el producto hablando, más que preguntarse si me van a entender”. Yendo un poco más allá la pregunta que debe emerger entonces es ¿qué es lo que esas personas están esperando de un diseñador?

Los diseñadores, en tanto creativos con una visión original dentro de la industria, son profesionales con capacidad de emprender desarrollos innovadores con una alta dosis de identidad, esto es, con un rasgo diferenciador que posibilita mayor comunicación con públicos consumidores cada vez más exigentes. Los diseñadores de indumentaria de autor producen bienes innovadores que satisfacen la demanda de consumidores específicos que requieren prendas no sólo novedosas sino también ricas en trazabilidad, donde el proceso de producción este imbuido de una visión global que el diseñador posee. Las características particulares de esa mirada que lo diferencia de resto dependen de la combinación de elementos como su concepto de diseño, la manera de producir y el universo simbólico dentro de cual se insertan sus prendas. De este modo, se entablan diálogos entre el lenguaje creativo del diseñador con aquellos estilos de vida que poseen o a los que aspiran los consumidores.

En una primera instancia los diseñadores de autor -directores de sus propias empresas- se enfocan en la producción a baja escala de productos innovadores dentro de un segmento de riesgo en el mercado de la indumentaria donde se encuentran compitiendo otros diseñadores pero también existen marcas de moda. Estas empresas masivas también requieren actualmente de productos originales que satisfagan la creciente demanda de novedad de los consumidores. En definitiva, en el guardarropa del consumidor podemos hallar tanto prendas de autor como de moda que se combinan de manera natural en el uso cotidiano. En la actualidad ambos extremos –bienes diferenciados a baja escala y bienes masivos- tienden a acercarse y dialogar para generar productos con una marcada identidad.

“Un diseñador tiene diferentes etapas. Hay que comenzar a pensar si uno tiene algo para decir. Y si eso se puede identificar de alguna manera y traducir en un producto. Plantearse primero identificar lo que uno tiene para decir es mucho más barato que ponerse a producir y después ver”

JAVIER ESTEBECORENA

Las empresas de diseño de autor que comienzan produciendo en baja escala –algunas con menos de 500 prendas por año- tienen el desafío de aumentar su producción a medida que se consolida el emprendimiento en términos fácticos pero también como un proceso de maduración del diseñador que encuentra en la mayor producción la posibilidad de llegar a nuevos públicos ampliando la familia de productos y/o lanzando nuevas líneas. En éste sentido, el desafío es aumentar la escala, ya sea

en volumen como en variedad de artículos, sorteando los requerimientos productivos propios del proceso pero, principalmente, sin perder esa identidad que caracteriza a la firma. En este punto es importante para el diseñador poder determinar qué es lo que realmente genera valor en su lenguaje creativo, cuál es su sello de diseño que lo diferencia del resto, para poder traducir esa visión intangible en rasgos tangibles en una prenda compleja o simple. La producción en mayor escala –pensemos en la posibilidad de quintuplicar la producción- implica pensar en colecciones compuestas por líneas altamente innovadoras complementadas con productos de construcción más simple.

"Es necesario tener claro como se arma una matriz de colección comercialmente –algo que puede aportar trabajar en marcas de moda antes de tener la propia empresa-, desarrollar mucho producto y a cada uno ponerle la identidad y el concepto de la colección de temporada. Es más trabajo pero es la manera de que el negocio sea sustentable. Tener un concepto cerrado no te permite evolucionar y explorar otras posibilidades. Es hasta aburrido. La identidad es el intangible por lo que el consumidor se lleva algo más que una prenda".

EMILIANO BLANCO

Así como uno de los caminos del diseñador de autor puede ser el aumento de escala de producción para garantizar la sustentabilidad económica del emprendimiento, el otro trayecto –complementario del primero- es pensarse como una unidad de negocios que no sólo genera productos sino también brinda servicios a otras empresas que requieren del diseño como herramienta estratégica para sumar valor a sus desarrollos. En este punto es importante considerar que la innovación es un requerimiento transversal a todas las industrias –no sólo indumentaria- basado en la posibilidad de mejorar procesos y nuevos productos y servicios, a la vez que permite satisfacer la demanda de consumidores habidos de novedades en todos los rubros.

"En Argentina se pueden hacer muchas cosas. Mi empresa no es masiva, es artesanal y esto es importante porque ahí halle un nicho afuera que lo paga y valora. Sé a quién le vendo y dónde lo puedo vender. Estoy en el mismo camino de siempre, todos los días veo qué condiciones tengo para poder ofrecerle al mundo; si tengo que cambiar máquinas lo hago, maquillo telas, nunca pienso en un no, siempre pienso en un sí, me reinvento todo el tiempo. Actualmente trabajo para diez marcas argentinas y dos del exterior haciendo textiles, nunca antes lo había hecho; pero es una oportunidad que no se pueda importar actualmente. Todo se puede, siempre que sepamos que estamos haciendo algo diferente.

Un diseño innovador y genuino."

JESSICA TROSMAN

El segmento de empresas de moda -que comparten el universo de la indumentaria con las firmas de diseño de autor- necesita incluir en su familia de productos nuevos desarrollos -lo que no significa necesariamente bienes innovadores- con altas dosis de identidad, por lo que la visión de un creativo puede ser pertinente a tal requerimiento. La idea de generar "colecciones cápsulas" -cantidad limitada de artículos- de diseñadores reconocidos dentro de la producción de una marca masiva, cumple por un lado la demanda de novedad de los consumidores de moda a la vez que le permite al diseñador interactuar con nuevos públicos sumado a la experiencia que implica producir en escalas impensadas para el diseño de autor. El desafío es hallar aquel tándem de diseñador y marca de moda cuyas identidades puedan dialogar de manera horizontal potenciando los nuevos productos.

"A partir de detectar sectores que requieren un componente de innovación, unimos la capacidad del diseñador y la visión de la compañía. Este proceso genera como resultado la creación y desarrollo de un nuevo producto, un nuevo proyecto, una nueva categoría o un nuevo posicionamiento.

El entorno competitivo para empresas y diseño, genera un claro espacio de oportunidad para la diferenciación y la co-creación, que surgen del encuentro y la complementariedad entre la creatividad y la capacidad de hacer. Como no siempre están unidos, es necesario tender puentes para que cada uno haga lo que mejor sabe hacer. El secreto es el encuentro entre la creatividad y la capacidad de hacer (las industrias)"

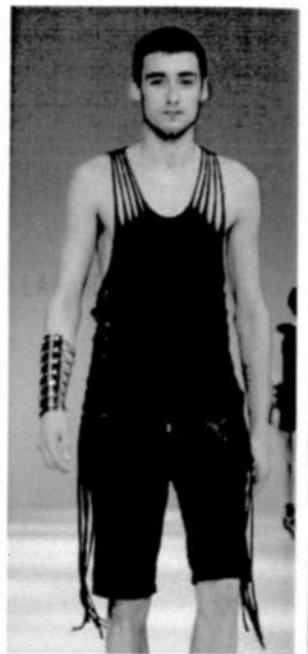
Laura Muchnik

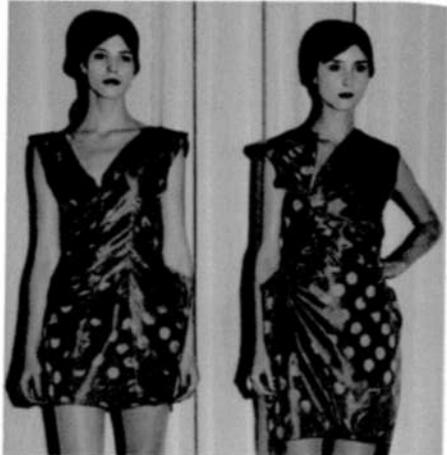
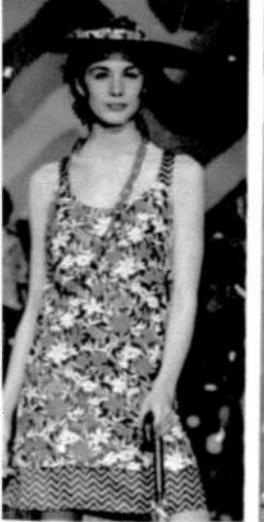
Pensar la sustentabilidad económica de las empresas de diseño de indumentaria de autor dentro de un mercado local cada vez más competitivo, adquiere sentido cuando proyectamos a los diseñadores como unidades de negocios con diferentes desarrollos: producción de bienes bajo una propia etiqueta -con mayor o menor escala- y dadores de servicios hacia otras empresas de indumentaria. Yendo más allá también podrían satisfacer la demanda generada por nuevos desarrollos tecnológicos que potencian las industrias culturales -como el desarrollo de vestuario virtual para video juegos- o responder a los requerimientos de las disciplinas audiovisuales que buscan lenguajes contemporáneos para sus producciones. Los caminos son infinitos y todas esas actividades no son excluyentes sino complementarias.

"Me siento un administrador de identidades. Tengo la habilidad de poner magia en las cosas. Agarrar algo que se está haciendo y ponerle lo necesario para que sea más bello, más seductor, más lindo, más comercial, más factible de hacer en cantidad. Se trata de no perder la magia en la masividad. Las marcas de moda me buscan para administrar esas identidades, o que potencie la identidad de esa marca o que injerte nuevas en una identidad ya existente. Ser director artístico y de diseño de varias marcas de moda, dirigiendo equipos de diseñadores, es mi maduración como diseñador"

Mariano Toledo







/fotografias gentileza de BAF Week

La producción de diseño ha tomado un ímpetu significativo en Argentina. Cientos de diseñadores desarrollan piezas contemporáneas con grandes dosis de originalidad, en un ejercicio creativo que reinterpreta tanto su contexto productivo como cultural. Los límites se cruzan en una urgencia por imaginar trayectos inéditos. En ese camino, la innovación en torno a aspectos constructivos, estéticos y funcionales de los productos, entabla diálogos fructíferos con los horizontes geográficos y simbólicos del entorno. Como impulso de ese trabajo incansable corre por la sangre un gran entusiasmo por el quehacer, una fuerza colectiva implacable que inaugura nuevas tradiciones a cada paso. El furor incontenible de quienes son protagonistas de un tiempo fundacional.

Extracto del texto de la muestra "Furor, diseño del noroeste".

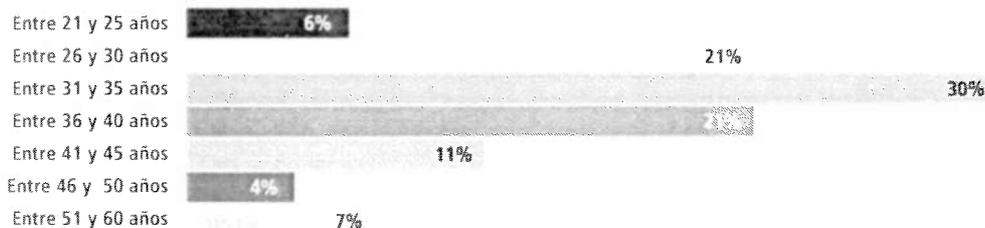
Perfil de los diseñadores/emprendedores

SEXO DE LOS DISEÑADORES

El segmento estudiado revela que las empresas de diseño de indumentaria de autor son mayormente conducidas por mujeres -68%- cumpliendo tanto el rol de empresaria como de diseñadora.

mujeres 68%
hombres 32%

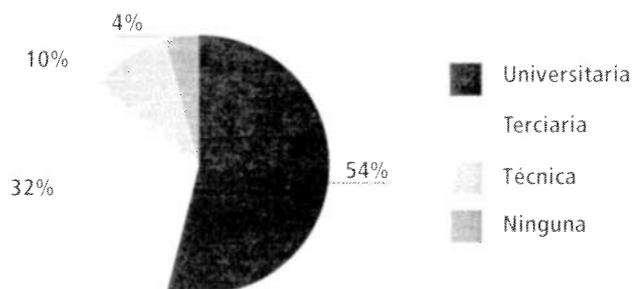
DISEÑADORES SEGÚN RANGO DE EDAD (% SOBRE EL TOTAL)



En términos etarios, podemos afirmar que se trata de un segmento que permite la inclusión en el entramado productivo de empresarios/as jóvenes, ya que el 78% de los encuestados tiene hasta 40 años. Si tomamos como umbral hasta 30 años, encontramos que el 27% de quienes conducen estas firmas se ubican en ese corte. Detallando, podemos ver que el 30% tiene entre 31/35 años; seguido por quienes poseen entre 26/30 años -21%-; y también la franja de 36/40 años quienes son el 21%. Las empresas de diseño conducidas por personas de más de 40 años son el 22%. Asimismo se registra un 6% de diseñadores/empresarios muy jóvenes que tienen entre 21/25 años.

FORMACIÓN COMO DISEÑADORES

»Diseñadores según nivel de estudios alcanzados (% sobre el total)



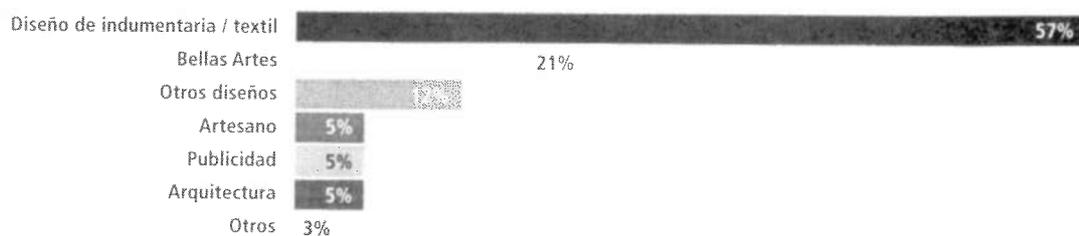
El segmento de diseño de indumentaria de autor está conformado por firmas que tienen al frente de sus actividades a personas que cumplen "de hecho" el rol de empresario y diseñador. Sin embargo, ello no implica que necesariamente hayan tenido una formación en esas áreas antes de comenzar sus emprendimientos.

En líneas generales, podemos observar que se trata de un sector profesional que se ha formado, mayormente, en instituciones educativas universitarias -54%- y terciarias -32%-, como así también encontramos personas con formación técnica -10%- y tan sólo un bajo porcentaje que no recibió ninguna formación -4%-.

Ahora bien, indagando en la formación en referencia al rol de diseñador, encontramos que el 57% de los diseñadores de indumentaria de autor efectivamente se formó en carreras específicas del sector, como son las áreas de indumentaria y textil. Este porcentaje se encuentra en aumento -la medición del año pasado registraba un 43%- conforme a la mayor apertura de centros educativos -principalmente en el interior del país- y consolidación de carreras ya existentes -grandes centros urbanos-, en esta área.

Un 12% de los diseñadores que están al frente de las empresas tienen formaciones relacionadas a otro tipo de carreras de diseño, como ser diseño industrial, gráfico y de interiores; algo que depende en gran medida de la disponibilidad de oferta educativa que existía en las ciudades donde decidieron formarse. Personas que hayan estudiado en áreas relacionadas a las Bellas Artes encontramos un 21%. Mientras que artesanos, publicistas y arquitectos, comparten porcentajes del 5% cada uno.

»Diseñadores según formación (% sobre el total)



FORMACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES

»¿Cómo adquirió sus habilidades como emprendedor?



En referencia al rol de empresarios que los diseñadores cumplen al estar al frente de sus emprendimientos encontramos que la formación autodidacta es mencionada al menos por el 57% de los diseñadores, lo que revela el enorme déficit de formación que existe sobre estas temáticas en las micro y PYMES de diseño de indumentaria de autor. El 14% recibió una formación sobre gestión de emprendimientos a nivel universitario o terciario; mientras que el 13% recibió asesoramiento externo; un 10%

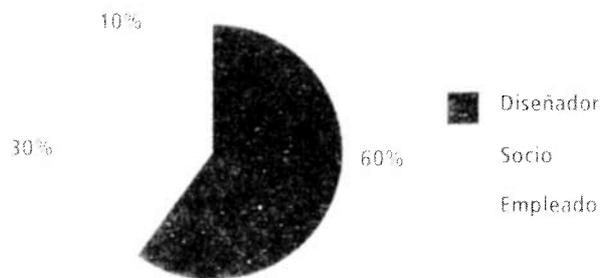
de un emprendimiento es a través de canales informales, y, finalmente, otro es la formación "través de certificaciones" calificatorias por parte de la academia.

Emprendedores como el Sr. José María, un nivel de emprendedorismo promedio, que sus potenciales socios lo apoyan para que delegue a sus propias empresas la formación técnica, se ha hecho referencia a estos emprendedores en el artículo "El emprendimiento" publicado desde las páginas formata parte de "la empresa propiedad de terceros donde desarrollar e solamente el rol del diseñador".

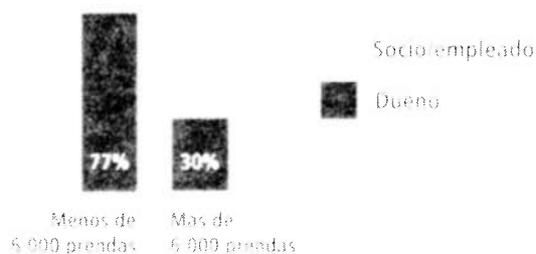
Al analizar acerca de la distribución de roles al interior de las empresas de diseño de indumentaria de autor, encontramos que el 60% de los diseñadores son también responsables de el rol de seguimiento de esas tareas, es decir, responsables de seguir los costos de producción y márgenes de ganancia. Precisamente, encontramos también que si el 87% promedia el 30% de la manera, es decir, tareas de actividades de emprendedor, entonces la posibilidad de delegar correctamente esta tarea disminuye, el 30% de los diseñadores delega en un socio el rol de gestión, mientras que un 10% ha contratado como agente externo el rol.

Al cruzando los datos entre esta variable y la de producción anual de prendas, podemos observar que el 70% de las empresas que producen más de 6.000 prendas por año, un volumen considerable para el segmento, delegan en un socio empleado la tarea de seguimiento de costos de producción y márgenes de ganancia. Alondando en los emprendimientos productores de menos de 6.000 prendas por año, encontramos que solo el 30% de los diseñadores delegan en ese rol.

Empresas según responsable de seguimiento de costos y márgenes de ganancias vs. producción anual de prendas (% empresas sobre el total)



Responsable de seguimiento de costos de producción y márgenes de ganancias vs. producción anual de prendas (% empresas sobre el total)



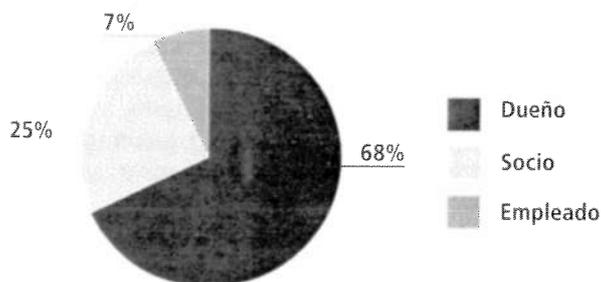
Alondando acerca de la distribución de roles al interior de las empresas de diseño de indumentaria de autor, podemos saber que el 68% de los diseñadores también cumplen la tarea de trazar y ejecutar las estrategias.

de comercialización, mientras que un 25% delega ese rol en un socio, y, finalmente, un 7% ha decidió contratar un empleado para que desarrolle la labor. Nuevamente una tarea clave en el éxito de una empresa vuelve a quedar, mayoritariamente, en manos de los diseñadores quienes han adquirido sus habilidades emprendedoras de manera autodidacta.

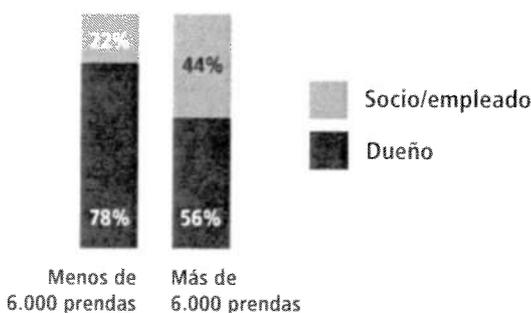
Relacionando los datos entre ésta última variable y la de producción anual de prendas, podemos observar que el 44% de las empresas que producen y comercializan más de 6.000 prendas por año -un volumen considerable para el segmento- delegan en un socio/empleado de manera parcial o total la tarea de comercialización. Indagando en los emprendimientos productores de menos de 6.000 prendas por año, encontramos que sólo el 22% de los diseñadores delegan ese rol.

Estos resultados no son inesperados, pero indican un claro corte en la estructura organizativa de las empresas a partir de cierto tamaño que requiere de la coordinación y ejecución de tareas mas complejas.

»Empresas según responsable de comercialización (% empresas sobre el total)



»Responsable de comercialización vs. producción anual de prendas (% empresas sobre el total)



»Responsable de comercialización vs. cantidad de tiendas y showrooms propios (número de tiendas/showrooms promedio por categoría)

Socio/empleado
1,3%

Dueño
1%

Teniendo en cuenta cantidad promedio de tiendas propias/showrooms en relación a las empresas donde el dueño -diseñador- delega de manera parcial o total -en un socio o empleado- el rol de la comercialización,

observamos que aumenta en un 67% la cantidad de tiendas o showrooms propios, ya que la complejidad de administrar varios puntos de ventas obliga a delegar parte de las decisiones.

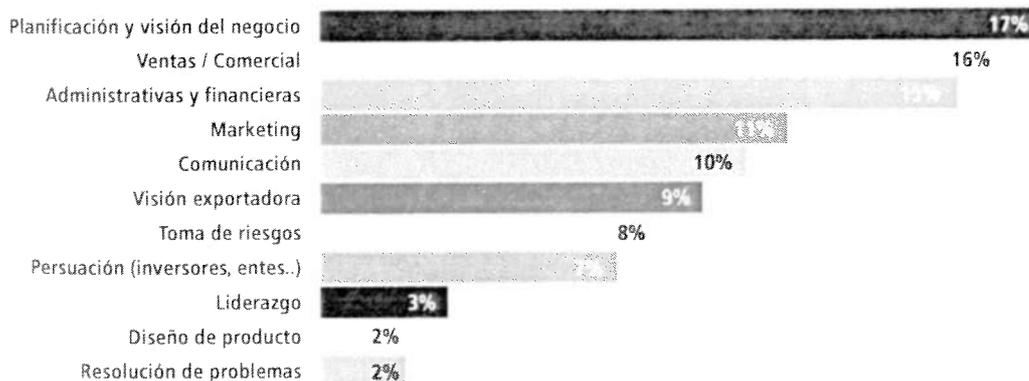
»Responsable de comercialización vs. cantidad de puntos de venta (número de tiendas multimarca promedio por categoría)

Socio/empleado
8,3%

Dueño
3,8%

Los emprendimientos que deseen comercializar su producción en una amplia variedad de puntos de ventas -y en diferentes mercados nacionales- deben tener una estructura donde el dueño -diseñador- delegue gran parte de las decisiones. Analizando la variable responsable de comercialización en relación a la cantidad de puntos de venta, notamos que ésta aumenta notablemente cuando ese rol es delegado. Podemos establecer -en promedio- que en una empresa donde el dueño cumple todos los roles es posible sostener una estrategia de comercialización que abarque 3.8 puntos de venta, mientras que siendo delegado ese rol a otra persona es posible abarcar 8.3 puntos de venta. En ambos casos se trata de puntos de venta, propios o de terceros, en diferentes formatos -tienda propia, showroom, tienda multimarca, tienda online-.

»Habilidades para reforzar y/o adquirir



Indagando acerca de cuáles son las habilidades para reforzar o adquirir por parte de los diseñadores/empresarios, encontramos que el 17% -menciones no excluyentes- afirma *Planificación y visión de negocio*; mientras que un 16% menciona *Ventas y comercialización*; y un 15% considera que la habilidad *Administrativa y financiera* es aún algo a reforzar y/o adquirir. El ítem *Marketing* obtiene un 11% de las menciones; seguido de *Comunicación* con un 10%; y luego *Visión exportadora* que es mencionado por un 9%. En tanto *Toma de riesgos* obtiene un 8%; como así mismo la capacidad de *Persuasión* para poder conseguir inversores y el apoyo de instituciones es una habilidad a adquirir por el 7%. Más abajo encontramos *Liderazgo* -3%-; *Diseño de producto* -2%-; *Resolución de problemas* -2%-.

[REFLEXIONES]

La gestión de las empresas de diseño de indumentaria de autor

“Cómo hacer para multiplicar una idea y que esa idea no pierda fuerza. Cómo hacer para encontrar un socio que te crea y multiplique esa idea. Porque uno necesita gente y recursos para multiplicar una idea. La clave está en identificar dentro de tus capacidades cuál es tu fuerte para ubicarte en esa área dentro de tu empresa”
MARTÍN CHURBA

Uno de los grandes desafíos del diseño de indumentaria de autor sigue siendo la gestión empresarial de las unidades productivas, variable que tiene directa relación con la posibilidad lograr la sustentabilidad económica en el tiempo.

Partimos del diagnóstico que los creativos que fundaron sus propias firmas lo hicieron con la intención de generar un proyecto de diseño innovador, pero sin considerar que en esa acción estaban materializando a la vez una empresa. En el comienzo de los emprendimientos la necesidad de cumplir múltiples roles por la falta de capital hace que los diseñadores también asuman el papel de liderazgo en la gestión de estrategias de producción, inversión, comunicación y comercialización. Estas tareas se ejercen de modo no profesional a través de un proceso de aprendizaje basado en la prueba y el error –el 57% ha respondido que aprendió de manera autodidacta– que, en términos empresariales, implica un gran pérdida de recursos y oportunidades. En un emprendimiento muy pequeño una mala decisión puede ocasionar el fin del mismo.

Es necesario avanzar en la profesionalización de la gestión de la empresas de diseño de autor para lo cual se requiere que si el diseñador está decidido a asumir esa tarea debe capacitarse en la materia, a sabiendas que el tiempo para cumplir el rol creativo se verá disminuido en la distribución de funciones. Caso contrario, el diseñador puede asumir que no puede –por capacidad o tiempo– cumplir con ambos roles, en cuyo situación puede delegar la tarea de gestión en profesionales contratados o en socios que pudiera sumar complementando los requerimientos de la empresa. Lo ideal sería poder generar alianzas con profesionales que pudieran cumplir tareas en torno a las competencias de planificación de la producción, comunicación y comercialización, en un trabajo coordinado entre todas las áreas. Como mínimo un emprendimiento debe tener trazado un plan de negocios flexible para el mediano plazo, donde los objetivos de producción, costos y ventas deben estar plasmados de manera clara y factible.

"El desafío del diseñador de autor entonces será reconocer la necesidad que si quiere crecer, y todas las Empresas tienen que crecer para poder mantenerse en el mercado y competir, tendrá que lograr una fuerte identidad y esta será posible siguiendo objetivos claros y coherentes, que logren profundizar conceptos únicos, y de esa manera lograrán diferenciarse en un mercado tan competitivo y con consumidores poco fieles como el mercado de la indumentaria"

MARCELA MOLINARI

(en: Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina 2011)

Este paso hacia la profesionalización de los emprendimientos implica hacerse la pregunta de "¿Para qué soy bueno dentro de mi empresa?", pudiendo determinar el talento de los integrantes de los equipos de trabajo y el de uno mismo. No hay posibilidad de crecimiento en la producción y venta si eso no es acompañado con la evolución de la estructura de gestión que permita la correcta planificación y cumplimiento de objetivos. El caos puede ser productivo en la fase inicial pero no es el camino para progresar en un mercado altamente competitivo como el de la indumentaria donde la alta rotación de productos es una exigencia muy dura de cumplir. Del mismo modo debemos comprender que tener nuestra propia unidad productiva implica también un alto riesgo de que no pueda funcionar por múltiples factores endógenos y exógenos, aún teniendo una excelente gestión, caso contrario deberíamos afirmar erróneamente como máxima que todas las empresas que salen al mercado resultarán exitosas -de hecho, un porcentaje alto fracasan. Asimismo, los diseñadores pueden considerar que tener un emprendimiento propio es una de las opciones que brinda la profesión, la otra es trabajar en relación de dependencia en una empresa de indumentaria de terceros, opción que puede ser muy valiosa como experiencia para conocer la dinámica y lógica de la industria previo a fundar nuestra propia empresa.

"Yo soy un emprendedor, soy empresario, y soy diseñador de mi compañía. ¿Y qué puedo hacer hoy en mi compañía? No puedo hacer muchas cosas. Hay un montón de gente que hace las cosas -tareas- mejor que yo. Cuando empezamos éramos dos y nos repartíamos todas las tareas. ¿Cuál es, entonces, el aporte autoral que hago, porque sí creo en el estilo y la fuerza de la identidad? En mi empresa yo apporto en ciertas áreas y hay áreas que no me necesitan".

MARTÍN CHURBA

Otro de los desafíos que se plantean dentro de la gestión de las empresas de diseño de indumentaria de autor se vincula con el hecho de que al producir, comunicar y comercializar bienes diferenciados con un alto valor simbólico, las estrategias tradicionales de la industria de la moda muchas veces quedan obsoletas o simplemente no se adaptan a este tipo de productos. Ello implica la necesidad de diseñar y desarrollar estrategias viables bajo un nuevo paradigma adaptado a las prendas de autor, en un proceso de aprendizaje constante. Esto es, por ejemplo, en el caso de la producción, la fusión de procesos industriales y artesanales en diferentes instancias de la materialización de los productos implica repen-

sar la cadena de valor; del mismo modo comunicar prendas con un rica trazabilidad nos desafía a explorar mensajes y medios tradicionales y no convencionales.

**“¿Por qué no armar equipos interdisciplinarios?
La estructura hoy de una marca o de un proyecto
—sea de autor, sea una marca, sea diseño independiente—
debe ser una estructural coral, pluri compuesta,
con varias voces, que articule el discurso. Trabajar en equipo
es posible, trabajar con amigos es posible, trabajar con
amigos nos salva de los avatares, de las contingencias, d
el cambio permanente al cual estamos sometidos”
ANA TORREJÓN**

En líneas generales, considerando el universo de 232 emprendimientos que producen diseño de indumentaria de autor, podemos afirmar que aproximadamente un 40% de ellos se encuentran en un proceso de profesionalización de la gestión empresarial, delegando de manera parcial o total en profesionales idóneos —contratados o socios— el trazado y ejecución de estrategias en áreas claves como planificación del negocio, de la producción, comercialización y comunicación. Las empresas que adquieren una estructura de gestión con ésta características son las que tienen mayores índices de producción (más de 6.000 prendas por año), dentro del mercado de diseño de autor.

Proveedores

INSERCIÓN EN LA CADENA DE VALOR

La indumentaria es uno de los sectores de más fácil acceso para los emprendedores ya que se requiere muy poco capital para comenzar a producir, es posible ingresar en el rubro de la confección con sólo invertir en una máquina de coser. Esto explica, en gran medida, el atractivo que genera en personas que quieren lograr su desarrollo económico de manera independiente.

Cuando un diseñador comienza a generar su propio emprendimiento de diseño de autor, ingresa a la cadena de valor de la Agro industria de indumentaria y textil interactuando con sus diferentes eslabones. Si bien uno puede identificar de modo más claro que debe relacionarse con los proveedores de tejidos y avíos o con talleres de confección; lo cierto es que el diseñador comienza a formar parte de un universo mucho mayor que incluye productores de fibras, desmotadores, lavaderos, corredores de fibras, hilanderías, diseñadores textiles, tejedurías, proveedores de maquinarias, productos químicos, productores de avíos tintorerías, confeccionistas y otros diseñadores. El emprendedor de diseño necesariamente establece una relación cotidiana con diferentes proveedores de bienes y servicios a lo largo de su actividad, que tomará diferente carácter de acuerdo a sus estrategias productivas.

El segmento de empresas de diseño de indumentaria de autor se inserta en la cadena de valor interactuando principalmente con talleres externos que brindan los servicios de confección. Esto se debe a que el 49% de los emprendimientos cuenta con talleres propios, mientras que el restante 51% recurre necesariamente a la contratación de servicios de producción.

» ¿Tiene taller de confección propio?

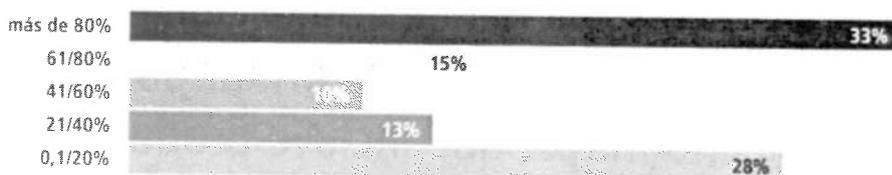
» Talleres propios y externos



Ahora, si observamos el total del universo de talleres (confección, principalmente) que implica la cadena de producción, encontramos que sólo el 18% pertenecen a las empresas del diseño mientras que el restante 82% son de terceros. Esto se explica porque si bien las empresas poseen al menos un taller propio, su producción implica la contratación de otros talleres para complementar su capacidad, en algunos casos la firma llega a trabajar con 7 talleres externos para poder producir su colección de temporada.

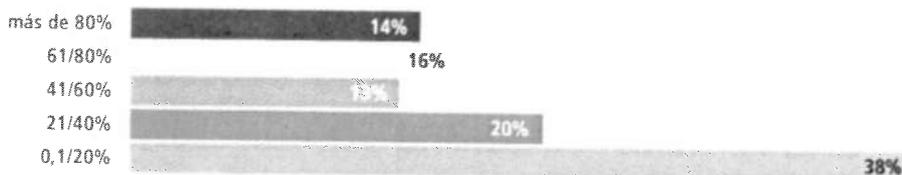
En este sentido, analizando las empresas que tienen taller/es propio/s y el porcentaje de producción que logran cubrir con su capacidad instalada, encontramos que sólo el 33% de las firmas produce más del 80% de su producción; mientras que el restante 67% de las firmas deben complementar su producción con servicios externos en mayor medida.

» Empresas según porcentaje de producción en taller propio (% sobre el total)



ORIGEN DE LOS TEXTILES

» Empresas según porcentaje de textiles importados utilizados en la producción (% sobre el total)

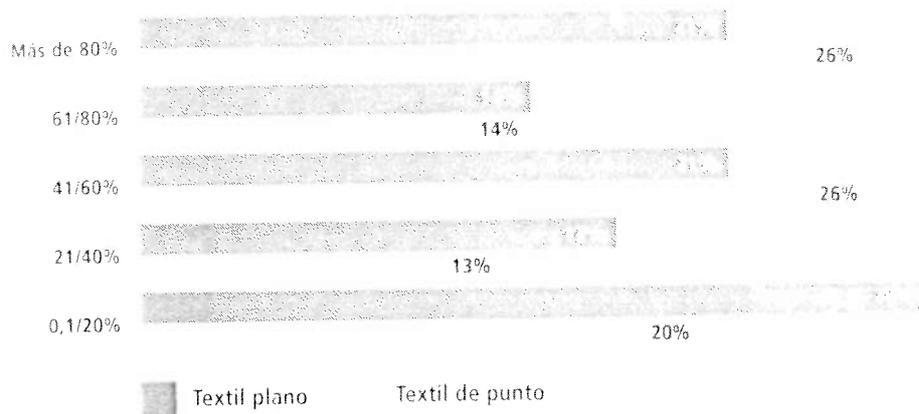


En referencia al origen de los textiles que se utilizan en el segmento de diseño de indumentaria de autor observamos que el 38% de las firmas utiliza tejidos importados para cubrir entre el 0,1/20% de su fabricación de prendas; seguido por el 20% de las firmas en el rango 21/40% de pro-

ducción: mientras que un 13% de las empresas utiliza textiles importados para el 41-60% de su producción; asimismo, para fabricar el 61-80% de su producción, el 16% de las firmas recurre a tejidos de origen no nacional; finalmente, el 14% de las empresas emplea textiles importados para realizar la mayor parte de su producción -más del 80%- de indumentaria.

TEJIDOS PLANOS Y DE PUNTO

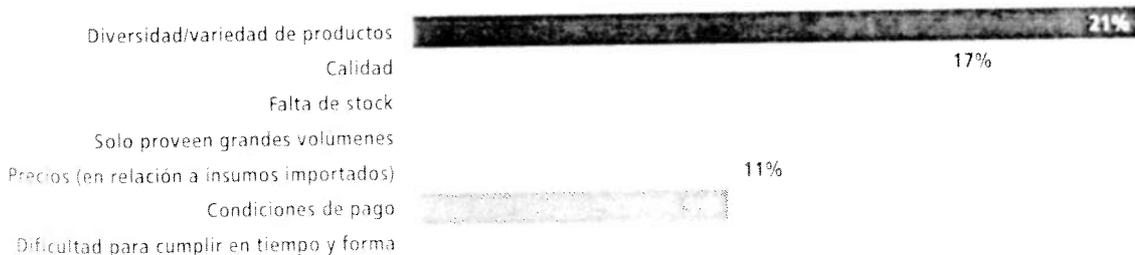
«Empresas según porcentaje de tejido de punto y plano utilizados en la producción (% sobre el total)



Analizando el tipo de tejidos que predominan en el sector indumentaria de autor, el 26% de las empresas utilizan más del 80% de tejido de punto en sus producciones mientras que esa cantidad en el caso de tejido plano alcanza el 21%. La utilización en el rango 61-80% arroja un 14% para tejido de punto y un 14% para tejido plano. En el rango 41-60%, se ubican el 26% de las empresas para tejido de punto y el 21% para tejido plano. En el caso del rango 21-40% de la producción el 13% de las firmas hace uso del tejido de punto y el 17% de tejido plano. Finalmente, en el rango más bajo, 0,1-20%, encontramos un 20% para tejido de punto, y un 28% para tejido plano.

RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

«Problemas más frecuentes con proveedores nacionales



Según las empresas de diseño de indumentaria de autor las problemáticas más comunes que se encuentran a la hora de trabajar con los proveedores, tanto de bienes (tejidos y avios, entre otros) como de servicios (talleres de confección y estampación, principalmente), son la *falta de diversidad/variedad de productos*, apreciación que cuenta con el 21% de las

respuestas, una problemática que está presente en el mercado local de proveedores nacionales que carecen de iniciativa para la innovación sumada a la poca oferta de bienes importados consecuencia de las licencias no automáticas aplicadas a algunos productos (mucho de los cuales aún no se producen en el país); seguida por la *Calidad* -17%-; y por la *Falta de stock* -16%, problemática que repercute en las proyecciones de producción para cumplir con compromisos asumidos.

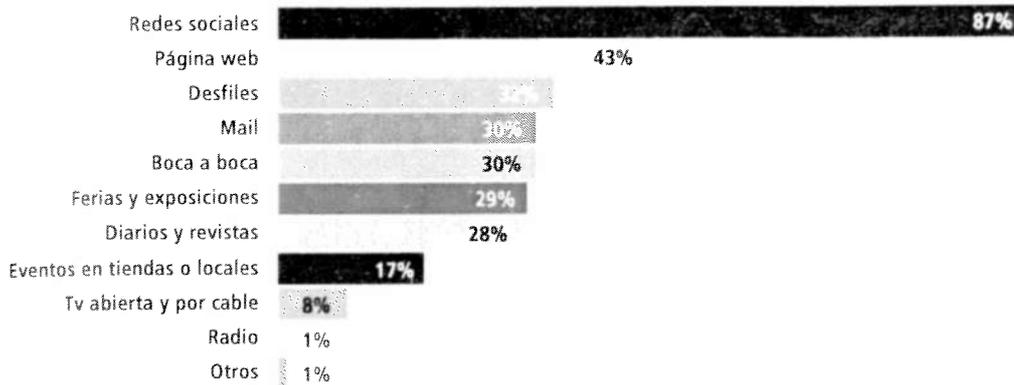
El ítem anterior está relacionado con otra de las problemáticas habituales, *Sólo proveen grandes volúmenes* son un 15%, que enfrentan las micro y pequeñas empresas que aún producen en cantidades relativamente bajas -comparadas con las grandes empresas de la industria de la indumentaria- y, por lo tanto, no pueden acceder a bienes y servicios a un costo beneficioso, algo reservado a la adquisición de grandes volúmenes. Esto tiene un impacto en el precio final del producto, ya que existe, para estos emprendimientos, la imposibilidad de reducir costos vía proveedores de bienes y servicios.

El ítem *Precios* figura con un 11% de las respuestas; mientras que las *Condiciones de pago* -9%- establecidas por los proveedores limitan la posibilidad de acceso a las empresas del segmento. Por último la *Dificultad de cumplir en tiempo y forma de los proveedores* obtiene un 11%, lo que podría denotar cierta informalidad del sector haciendo necesaria la calificación de la mano de obra.

Estrategia Comercial y Comunicación

CANALES DE COMUNICACIÓN

» Canales de difusión utilizados regularmente (% menciones no excluyentes)



En sus estrategias comunicativas las empresas de diseño de indumentaria de autor utilizan mayoritariamente canales de comunicación virtuales y de bajo costo para difundir sus productos, por ello encontramos – gráfico con menciones no excluyentes- que las *Redes sociales* son utilizadas por el 87% de las firmas, seguidas de *Página web* -43%- y el envíos de *E-mail* -30%-. Los *Desfiles*, como dispositivos para dar a conocer las colecciones de productos, son utilizados por el 32% de las firmas. El *Boca a boca* es reconocido como una forma de comunicación por el 30% de los casos. La modalidad de participación en *Ferias y exposiciones* –una opción de mayor costo que las anteriores- es adoptada por el 29% de las empresas, mientras que la difusión en medios masivos de comunicación como la *Publicación en diarios y revistas* es utilizada por el 28%. Los *Eventos desarrollados en tiendas de diseño* son incorporados a la estrategia comunicativa por un 17%. La participación en *TV abierta o cable* -8%- implica mayores costos que muchas veces las empresas de diseño de autor no pueden afrontar. La *Radio*, con un 1%, es un medio no tradicional para la difusión de indumentaria y por ello es un canal muy poco explorado a pesar que tiene llegada a un público amplio.

[REFLEXIONES]

La comunicación del diseño

“ Una marca exitosa es una marca de largo plazo, que se extiende y permanece. Que captura el alma del creador, y las competencias centrales. Que cambia el juego y sube la vara. Que tiene su propio espacio dentro de un espacio compartido. Que alcanza los objetivos de negocio y se acerca a las aspiraciones de los consumidores. Es coherente a lo largo del tiempo. Evoluciona continuamente.

Comunica sus valores ”

LAURA MUCHNIK

La identidad de una marca de diseño de autor resulta de una compleja combinación entre el concepto de innovación, los atributos del producto en sí, el lenguaje creativo que posibilita materializar ese producto, sumado a los valores de la empresa y el diseñador. Esos elementos deben interactuar e integrarse de manera coherente resumiéndose en aquello que la marca significa y la promesa que representa para sus consumidores. La determinación de esa identidad y el universo asociado a ella no pueden ser resultado de un proceso azaroso sino que debe resultar de una apuesta estratégica que hace una empresa por ser percibida de una manera determinada porque considera que esa percepción puede ofrecerle una ventaja competitiva en el mercado. Una marca se la puede elegir por muchos motivos: por precio, por calidad, por diseño, por innovación. Los valores de una marca deben compararse con los valores de las marcas que hay alrededor. Los que hay que trabajar es en diferenciar a nuestra marca de la otras, sostiene Roy García, para quien la reflexión acerca de las verdaderas cualidades de una empresa merece un estudio profundo que a futuro ganará en identificación con el consumidor. No son pocos los casos de firmas que comunican erróneamente aspectos de su marca que no son los adecuados o que creen que estos resultan su verdadero rasgo diferenciador cuando en realidad no ayudan a ganar una posición estratégica frente a la competencia.

"En la construcción de un imaginario o concepto de una marca juega el valor del sobreprecio de ese producto. Dependiendo de cuál es el universo de esa marca uno tiene que generar una comunicación que esté en paralelo al negocio de la marca. Es el producto más el valor de la marca. La construcción del valor de la marca es la parte más importante para consolidar o ganar nuevos segmentos."
ROY GARCIA

A partir de la definición de la identidad de una marca es que se puede construir una estrategia integral de comunicación que abarque todas las instancias en que aquella se expresa: puntos de ventas, imagen gráfica, campañas publicitarias. Todo ello debe estar inserto en un relato singular capaz de seducir al consumidor. En el caso del diseño de indumentaria de autor, la configuración de esa historia deberá considerar la rica trazabilidad que poseen las piezas - algo que claramente los puede diferenciar de la industria masiva- ahondando en aquellos lazos que se establecen a través del concepto de innovación, aspectos estéticos, características constructivas y dimensión simbólica. Los bienes con valor agregado tienen la ventaja de poder hablar por sí mismos desde la idea de creatividad y originalidad, generando un diálogo diferente con los consumidores. Sin embargo eso no basta, es necesario nutrir las prendas de un universo comunicacional que ayude a transmitir aquellos que puede ser valioso de saber. En ésta línea, Laura Muchnik afirma: "La gente disfruta de las historias. Las marcas de diseño tienen que expresarse no solamente a través de los medios sino que tienen que tener esa historia y ese relato construido en cada instante, en cada momento, y no solo la expresión de la colección - que en un punto es efímera, es casi un diálogo con el consumidor. Toda la coherencia del relato, cómo se visten ellos, por los destinos a los que elijen viajar, por las inspiraciones, por como lo comunican en el punto de venta, como lo inscriben como síntesis de su colección, todo ese discurso es el relato de la marca". En un mundo atravesado por la tecnología, la

"La característica que deben tener los diseñadores para aparecer en los medios es ser noticia. Se es noticia a partir de la novedad, la innovación, el relato. Eligiendo el soporte para acercarse al medio. Ponderamos que esa noticia sea lo más socializable posible"
ANA TORREJÓN

conectividad y el intercambio, donde el consumidor tiene la posibilidad de obtener información e interactuar en simultáneo a través de varios canales con las empresas y los diseñadores, es fundamental no descuidar todos estos aspectos de nuestra estrategia de comunicación. La profesionalización debe ser la pauta a la hora de establecer relaciones de calidad con el público.

"Las marcas que son potentes son aquellas que construyen un relato singular. El "cómo" se va a comunicar es la pregunta.

La respuesta es con relatos únicos, sensibles, potentes, próximos, que conecten con el consumidor. Ese relato debe surgir de una realidad, ser un discurso sincero".

FEDERICO BATEMARCO

"Deben tener claro a qué público le quieren hablar con lo que vendan, hay públicos completamente diferentes, manejan otros lenguajes"
JESSICA TROSMAN

Toda estrategia de comunicación debe poder definir inicialmente el público consumidor a quien se quiere llegar a partir de variables que nos aporten información cuantitativa y cualitativa pertinente para nuestro negocio: edad, sexo, ingresos, hábito de consumo, estilo de vida, aspiraciones, medios que utiliza para comunicarse, plataformas a las que recurre para informarse, barrios por los que circula según las ocasiones, referentes de estilo, entre otras. La definición de nuestro público objetivo debe ser realista en consonancia con las variables del mercado local -ciudad, provincia, región, país- en los cuales tenemos o deseamos tener presencia. No son pocos los casos en que los consumidores son idealizados o erróneamente descriptos con variables que no aportan información útil -ejemplo "mi público es una mujer cosmopolita, profesional, moderna, independiente, que viaja y gusta de consumir diseño de autor", ninguno de estos rasgos aporta datos relevantes para definir estrategias de comunicación precisas, porque podríamos encuadrar a un público extremadamente amplio con estas características-. Asimismo debemos comprender el dinamismo que actualmente posee la sociedad repercutiendo en la modificación de los hábitos de consumos, cambios que debemos poder ser capaces de acompañar para no quedar desactualizados.

"Los usuarios cambian, no piensan lo mismo de un año a otro, las mujeres evolucionan, y si la marca no evoluciona está perdida. Hay que ser versátil y no tomar la identidad como algo inamovible, que un sello de diseño no se convierta en un lacre. Hay que estar sensible a lo que pasa alrededor. El público ayuda a conformar la identidad participa todo el tiempo de esa construcción"

MARIANO TOLEDO

El mensaje que queremos comunicar debe estar adaptado al público al cual se desea hablar, tanto como a la lógica y códigos del canal a través de cual se va a difundir, sabiendo que una combinación de estrategias tradicionales y alternativas deberá atravesar toda la comunicación. Las campañas publicitarias online y offline generan diferentes diálogos con los consumidores, siendo aquellas que permiten una interacción horizontal con el público las que logran una mayor satisfacción en la experiencia. Del mismo modo, el punto de venta sigue siendo el momento de verdad, para lo cual es clave desarrollar una imagen acorde a la promesa de la marca. En este sentido es necesario comunicar ese relato a través de todos los

sentidos, construyendo una experiencia singular y profunda en torno al producto. Para ello es bueno saber que los primeros motivos de la elección de un consumidor son mayormente irracionales, luego lo racional interviene para justificar esa elección. En base a ésta pauta es que es necesario ahondar en estrategias cualitativas que permitan al público conocer de modo más agradable y completo el producto y la identidad de la marca. El diseño de experiencias sensoriales se plantea como uno de los caminos imprescindibles para generar mensajes diferenciados, en éste sentido Eduardo Sebriano sostiene "El marketing sensorial busca comunicar la promesa de la marca a través de todos los sentidos, como lo visual, lo auditivo, lo olfativo, cómo se siente, cuál va a ser la percepción que va a tener en definitiva el consumidor". Esa experiencia es posible diseñarla a través de un análisis de los valores y cualidades que la firma posee y que merecen ser comunicados, para luego poder asociar estímulos sensoriales coherentes al relato, construyendo una experiencia singular y profunda en torno al producto. Para ello es bueno saber que los primeros motivos de la elección de un consumidor son mayormente irracionales, luego lo racional interviene para justificar esa elección.

"Hay que saber a quién le estamos hablando y ser muy coherentes en la comunicación. La comunicación debe ser integral y coherente que abarque todos los aspectos: tienda, grafica, etiquetas, bolsas. El espacio de compra juega un rol importante. Las sensaciones deben estar activadas para estimular la compra. Los consumidores compran experiencias y el espacio de venta debe ser una experiencia de compra agradable. Lo visual, lo auditivo, lo olfativo, lo táctil. Cuantos más canales se activen y asocien con nuestra marca ante un estímulo, mayor será la fidelidad de nuestros clientes: música, tragos, dulces, libros, videos. El uso del marketing sensorial hace la diferencia y son las diferencias las que hacen crecer a las marcas"

JORGE LEON

El juego con las diferentes posibilidades que brindan actualmente las herramientas de comunicación para las empresas de diseño de indumentaria de autor depende enteramente de la habilidad del creador y su equipo de profesionales, quienes pueden optar por uno o varios canales de acuerdo a la pertinencia de lo que se desea comunicar como así también los costos que se pueden afrontar. Sin lugar a dudas una firma que se posiciona dentro del segmento de diseño de vanguardia deberá buscar un mensaje y una estrategia comunicacional diferencial frente al resto de los competidores que sea coherente con la imagen de originalidad que brinda. Para ello imprescindible poder identificar el valor agregado que tiene el producto así como el sello de diseño del autor que es necesario comunicar.

"Es clave actuar proactivamente. Parte del compromiso y la función de un creador tiene que ver con comunicar lo que hace. Y que generen instancias de intercambio con otros. (...) Si no se dejan interpelar, sino no comunican, es difícil que lo que hacen se comparta. Hoy las herramientas de

comunicación son infinitas, y uno tiene que encontrar –desde la comunicación del diseño- aquellas que sean posibles y mejores para cada instancia del desarrollo del proyecto y del negocio. Hablar de negocio tiene que ver con la sustentabilidad, con poder hacer más cosas, con que permanezca esa empresa, esa marca o ese diseñador”

LAURA MUCHNIK

Finalmente para toda empresa, independientemente de su tamaño, la construcción de la identidad, de la credibilidad y de la imagen implica un recorrido en el tiempo, de permanencia en el mercado. Como resultado de ese camino emprendido hallamos la cimentación de una reputación asociada a un diseñador y su firma, principal activo del que se puede gozar. “Lo más valioso que tiene una empresa la reputación que se construye a través de la imagen que se genera frente al consumidor, frente a la comunidad, frente al equipo de trabajo interno, y también frente a los influenciadores (dentro de la industria hay gente clave que no es que tiene que validar lo que hacemos sino conocer lo que hacemos)”, agrega Laura Muchnik. Ésta concepción del tiempo en la construcción de la identidad e historia de una firma de diseño de indumentaria de autor es lo que también permite agregar más valor al producto diferenciado, algo que se traduce al precio de esas prendas y que el consumidor está dispuesto a pagar porque considera que la marca “lo vale”. En éste punto, la estrategia de comunicación y comercialización debe ser coherente con aquella reputación construida con años de experiencia en el mercado –a través de la innovación en los bienes y la consolidación de una identidad, resultando ambos satisfactorios para el público- permitiéndole al diseñador de autor ubicarse estratégicamente frente a sus competidores.

CANALES DE VENTAS

»Tienda propia

tienda propia
35%

En referencia a las estrategias comerciales, el 35% de las empresas cuentan con tienda de venta propia, “a la calle”, donde comercializan sus prendas pudiendo diseñar, así mismo, los retails de acuerdo a sus pautas estéticas y comunicativas; influyendo además en la formación del personal. El restante 75% carece de esa posibilidad teniendo que recurrir necesariamente a otros canales comerciales.

»Tienda online

tienda online
19%

El formato de tiendas On line comienza a aparecer como un medio de comercialización -19% de las empresas utiliza esta opción-, sin embargo

sigue sin tener la importancia que se observa en otros rubros. Las redes sociales le han restado posibilidad de crecimiento a las tiendas on line.

»Tienda multimarca

tienda multimarca

71%

Las tiendas multimarcas de terceros constituyen un canal de comercialización utilizado por una amplia mayoría de empresas (71%) ya que permite estar presente en diferentes mercados a un nulo costo, en caso que las prendas sean compradas por quien administra la tienda, o a un bajo costo, en caso que se alquilen percheros, siendo este último un sistema que ha crecido en los últimos años.

»Showroom

showroom

48%

El formato de venta showroom, dispositivo "no a la calle" que implica que el consumidor debe contactar previamente al diseñador para poder asistir al lugar, es un canal al que recurre el 48% de las firmas. Este sistema, típico de las grandes modistas tradicionales, ha tenido un impulso en el último tiempo ya que la empresa establece un showroom de venta complementado con la difusión de la colección en las redes sociales y la Web, llegando a un público amplio; siendo, además, esta estrategia de bajo costo.

»Porcentaje de empresas por canales de venta



Comparativamente, tomando el total de puntos de ventas nacionales (menciones no excluyentes), podemos ver que el formato de *Locales multimarcas* de terceros representa el 71%; mientras que la el formato *Showroom* obtiene un 48%; seguida de *Locales propios* de diseñadores (35%). Asimismo, la *Tienda On Line* es utilizada por el 19% de las empresas. Esto demuestra que el consumidor argentino todavía no está habituado a comprar por canales virtuales pero sí a informarse por ellos. Finalmente, las *Tiendas por franquicias* aparecen incipientemente con un 3%.

» Canales de venta utilizados por empresas que producen menos de 1.000 prendas por año (% empresas sobre el total)



En el rango de empresas que fabrican menos de 1.000 prendas anuales –el 65% de los emprendimientos–, reconocemos que –gráfico de menciones no excluyentes– utilizan una estrategia más económica y masiva para vender sus productos, ya que el 42% de las firmas vende a través de local multimarca; mientras que un 35% tiene showroom, el 14% tiene tienda online y un 9% tienda propia a la calle.

CIRCUITOS DE DISEÑO

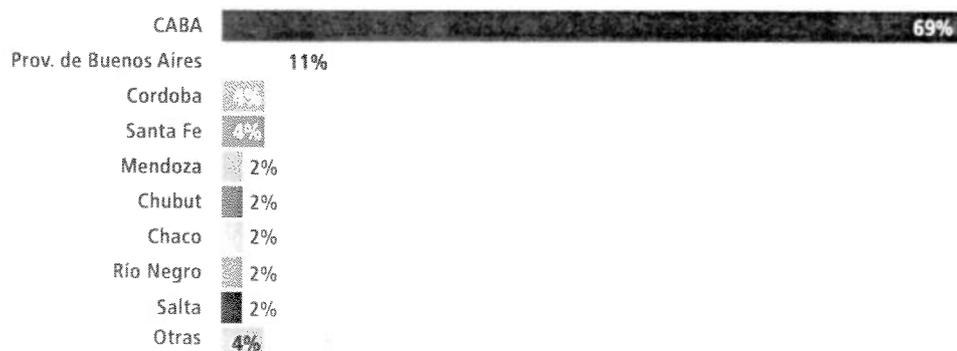
» Ubicación de tiendas propias

Analizando los circuitos de diseño nacionales notamos un escenario dinámico donde aún no se han terminado de definir cuáles son los canales comerciales que se adaptan mejor a la particularidad del diseño de indumentaria de autor en cada localidad. Eso puede ir variando en cada ciudad en el mediano plazo.

Si analizáramos la distribución territorial del total de tiendas propias de diseñadores encontraríamos que el 50% se hallan en la Ciudad de Buenos Aires distribuidos en los dos circuitos principales: Palermo/Chacarita/Botánico -58%, y Recoleta/Barrio Norte -35%.

Analizando la distribución de las tiendas propias en el interior del país hallamos que la provincia de Buenos Aires –una delimitación analítica muy amplia, pero que podemos localizar referencialmente en San Isidro y La Plata, los dos circuitos principales– contiene el 18% de estos puntos de ventas. Las ciudades de Córdoba y Santa Fe tienen un 7%, cada una, de tiendas propias de diseñadores cada una. Circuitos como Mendoza, Salta, Chaco, Río Negro y Chubut cuentan con el 4% cada una.

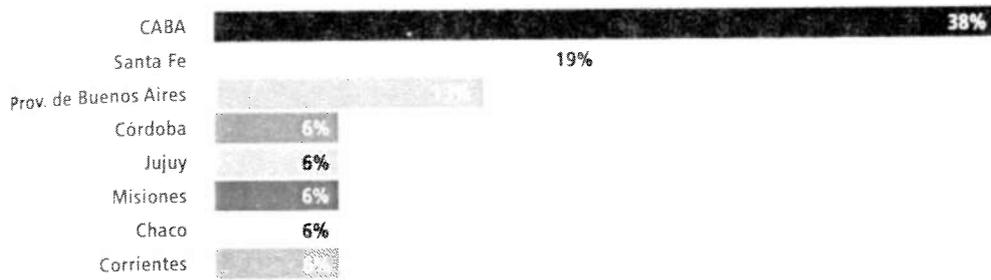
» Tiendas propias según ubicación geográfica a nivel nacional (% sobre el total)



» Tiendas propias según ubicación geográfica en CABA (% sobre el total)



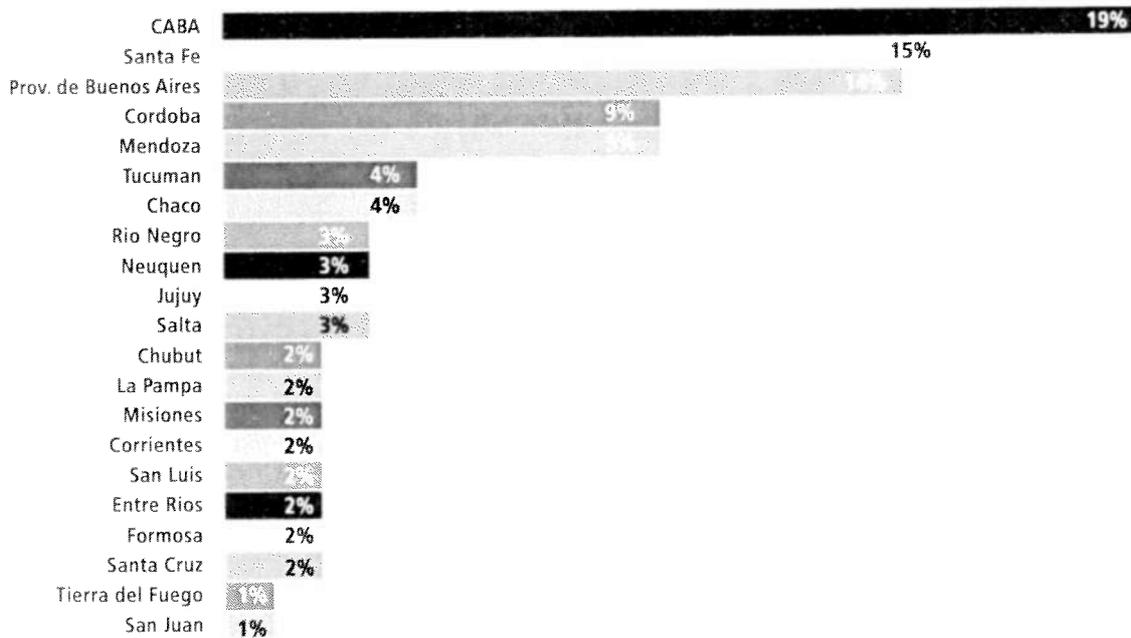
» Showrooms según ubicación geográfica a nivel nacional (% sobre el total)



Analizando la ubicación del total de showrooms hallamos que en la Ciudad de Buenos Aires se asientan el 38%. Siguen Santa Fe (Rosario principalmente) con un 19% y Pcia. de Buenos Aires con 13%. Luego, con igual porcentaje del 6%, continúan Córdoba, Jujuy, Misiones, Chaco y Corrientes.

Analizando CABA –el 30% de los showrooms a nivel país– hallamos que en el circuito de Palermo se ubican el 19% de éste tipo de puntos de venta, mientras que en los barrios de Colegiales, Villa Urquiza y Retiro, encontramos el 6% de los showrooms, en cada uno.

» Porcentaje de empresas que emplean locales multimarca por ciudad (% menciones no excluyentes)



El formato de tienda multimarcas de tercero es muy habitual en los circuitos de diseño emergentes ya que permite una mayor flexibilidad y diversidad de propuestas para captar consumidores de moda no habituado aún al diseño de indumentaria de autor.

Analizando su distribución podemos establecer que el 19% de las empresas venden en locales multimarca de Ciudad de Buenos Aires; mientras que le siguen provincia de Buenos Aires -14%-; y Santa Fe (Rosario como principal circuito de la pcia.) con un 15%. Luego podemos encontrar que el 9% de las empresas vende en tiendas multimarcas de Córdoba; en Mendoza el 9%; en Chaco y Tucumán el 4%; en La Pampa el 2%; en, Río Negro, Neuquén, Misiones, Corrientes, San Luis, Jujuy, Salta, Entre Ríos y Formosa, el 2% en cada una; finalmente, Santa Cruz, Tierra del Fuego y San Juan, con un 1% cada una.

»Porcentaje de empresas por rangos de cantidad de locales multimarca



Actualmente, los circuitos de diseño más consolidados en la difusión y comercialización del diseño de indumentaria de autor son aquellos que se ubican en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires -Palermo y Recoleta-, seguidos de pcia. de Buenos Aires -La Plata y San Isidro-, Rosario (Santa Fe) y Córdoba. En estos casos, la combinación de tiendas propias, showrooms y tiendas multimarcas de terceros, genera áreas importantes de consumo de productos diferenciados en indumentaria. Mendoza es otra ciudad que se erige como un punto relevante en la comercialización del diseño de autor. Salta comienza a ocupar un lugar relevante dentro del mapa ubicándose en esa ciudad una cantidad considerable de puntos de ventas, que se complementa con el desarrollo de San Miguel de Tucumán con polo regional del diseño del NOA.

Comercialización del diseño

“La identidad de marca es fundamental pero también todas las estrategias de comunicación, qué canales se utilizan, qué razones tenemos para utilizar esos canales, cuales son los mejores canales y qué tipo de relación queremos generar a partir de ellos. Hay un producto donde podemos reconocer las características materiales de la marca, los valores y principios creativos, pero hay otras interfaces importantes que pueden crear canales de relaciones con todo lo que es intangible, lo inmaterial”

PAULA VISONÁ

Ello implica, además, el desarrollo de una cultura de la
responsabilidad social corporativa (RSC) que permita
alinear los intereses de las partes interesadas (stakeholders)
con los objetivos de negocio, promoviendo así un
crecimiento sostenible y responsable. En este sentido,
es fundamental que las empresas adopten una
postura ética y transparente en sus relaciones
con los clientes, proveedores y la comunidad.
Además, es necesario fomentar la innovación y el
desarrollo de nuevos productos y servicios que
respondan a las necesidades de la sociedad.
En definitiva, el éxito de una empresa no depende
solo de su rentabilidad económica, sino también
de su capacidad para generar valor social y ambiental.
Por lo tanto, es esencial que las empresas
adopten una visión integral de su negocio,
que considere tanto los aspectos financieros
como los sociales y ambientales. Solo así
podrán garantizar su sostenibilidad a largo plazo
y contribuir al bienestar de la sociedad.

Es por ello que la experiencia de la empresa, tanto
desde el punto de vista de la gestión de recursos
humanos como de la gestión de procesos,
debe estar en el espíritu de la innovación y el
crecimiento. En sí misma, la innovación no
es el producto en sí, sino el proceso que genera
nuevos productos y servicios. Por lo tanto,
la innovación debe ser un proceso continuo y
adaptado a las necesidades de la empresa.
Para ello, es necesario fomentar una cultura
de innovación que permita a los empleados
expresar sus ideas y propuestas. Además,
es importante que la empresa invierta en
la formación y desarrollo de sus empleados,
para que puedan adquirir las habilidades
necesarias para innovar. En definitiva,
la innovación es un proceso que requiere
tiempo, recursos y una visión clara de los
objetivos de la empresa. Solo así podrá
generar un valor sostenible y contribuir al
bienestar de la sociedad.

Los retos de la innovación en el sector de la
construcción son numerosos. En primer lugar,
es necesario superar las barreras de entrada
que existen en este sector, como la alta
coste de los materiales y la mano de obra.
Además, es necesario fomentar la colaboración
entre las diferentes partes interesadas,
para que se puedan compartir recursos y
conocimiento. En definitiva, la innovación
en el sector de la construcción requiere
una visión integral y una gestión responsable.
Solo así podrá garantizar el éxito de la
empresa y contribuir al bienestar de la
sociedad.

"En una experiencia de venta debe haber una dosis de seducción, ya sea que venga del producto o que haya que crearla con la comunicación"
ROY GARCÍA

midores quienes terminan realizando la compra de modo personal en los showrooms o, para quienes compran a distancia, efectuando el pago por fuera del canal online. En éste último punto se percibe un gran desarrollo de estrategias de comunicación en las redes sociales con el objetivo de establecer un diálogo fluido con el público, tendiente a acercarlos luego a los showrooms y tiendas, como así mismo la venta intra e inter regional ha aumentado gracias a éste tipo de plataformas de bajo costo. De este modo, se ha hecho cada vez más necesario que los diseñadores de indumentaria de autor cuenten con catálogos profesionales que muestren las cualidades de las prendas de manera clara y honesta, haciendo hincapié en los detalles que agregan valor a los productos.

El crecimiento de la virtualidad como canal de comercialización es muy grande en la industria global como así también en el ámbito local. En la actualidad, hay más de 27 millones de argentinos online, lo que representa aproximadamente un 66% de la población, mientras que en América Latina hay más de 129 millones de personas online, siendo la región del mundo que más crece en términos de nuevos usuarios en internet.

Según Google, el 65% de los compradores utilizan fuentes online para basar su decisión de compra, esto significa que se utiliza el contenido que hay en internet para decidir qué prenda comprar, qué estudiar, donde irse de vacaciones. Esas mismas fuentes revelaron que los sitios web son el segundo medio más confiable detrás de aquellas opiniones que comparten familiares y amigos. Argentina es el segundo país a nivel mundial en término de uso de redes sociales, mientras que regionalmente cinco de los mercados que más usan las redes sociales también están en América Latina. Entre las plataformas, Facebook es el líder con un crecimiento del 50% anual, siendo que en nuestro país ésta red tiene 18 millones de usuarios activos, más de la mitad de ellos entran todos los días. Del mismo modo, la audiencia que comparten Facebook y los sitios web de moda es particularmente alta. La lógica de las redes sociales entraña una naturaleza particular que deben comprender las empresas adaptando sus mensajes a estos canales alternativos altamente dinámicos que establecen diálogos horizontales con los consumidores. Es así cómo las estrategias del marketing tradicional -tendientes al verticalismo en la relación empresa/consumidor- son desafiadas permanentemente por nuevos hábitos y modos de relación con el público. En éste punto, Matías Sulzberger, recomienda "No tengamos en mente hacer publicidad al usar una red social, cuenten la historia de su marca, eso va a tener un impacto mayor que salir a publicitar una oferta. El objetivo es dialogar con los fans. Los usuarios se involucran y amplifican el mensaje de manera proactiva, esto resulta en una fidelización de la audiencia. Además, las redes sociales permiten medir el boca a boca, al saber cuánta gente le gustó o compartió su historia".

En término cuantitativos, el comercio electrónico en América Latina se duplicó en los últimos 2 años. En 2010, en Argentina, las ventas al por menor fueron de casi US\$ 3.000 millones, lo que representa el 1% del PBI. El volumen de las ventas electrónicas en el país ya es significativo, con una tasa de crecimiento del 50% anual. Diversos estudios de marketing han comprobado que el 60% de las mujeres les gusta comprar indumentaria por Internet. Pero más allá de observar la potencialidad de éste canal de comercialización para la indumentaria, es necesario tener en cuenta que el salto al e-commerce tiene que ser debidamente planificado para responder a la lógica particular que posee: productos debidamente fotografiados y descriptos comunicando claramente sus características; curva de talles industriales y tabla de medidas de referencia que le permita al consumidor definir su talle adecuadamente; medios de pagos virtuales seguros; un servicio de correo que cubra adecuadamente aquellas ciudades a las que uno desea llegar; y otorgar la tranquilidad al comprador

de que si no le queda bien puede cambiar el presidente, acortando quien responde por los costos del renuncio. El diseñador debe tener el pensamiento objetivo de generar confianza en el usuario resultando una mejor experiencia de compra, utilizando la misma lógica de satisfacción y pertenencia al círculo virtuoso que mencionábamos para el retail: "satisfacción" a la calle. La experiencia del cliente comienza con la percepción de la ropa.

Otro de los puntos significativos de las estrategias de exportación es la posibilidad de vender en mercados extranjeros, algo como un 10% que de cada cuatro empresas de diseño de indumentaria lo hacen. Sin embargo, la exportación no es una actividad fácil de llevar adelante, requiere implica logística, recursos, detectar mercados apropiados, identificar clientes, desarrollar productos con estándares de calidad, otros mercados con talles que se adapten a los consumidores de varios países del proceso FOB, talleres de producción adaptados a otras compañías o en algunos casos, el requerimiento de responder demandas a corto plazo.

También, una de las dificultades para exportar es el hecho que competir en otros mercados eleva la exigencia de innovación de los productos al haber competidores fuertes que juegan con propuestas de calidad alta. Esto se debe a que, según Griselda López Viegas, "el diseño de ropa debe ir a mercados que aprecian el valor agregado, precios altos, se trata de productos de lujo, un producto de un primer nivel, por ejemplo. Los diseñadores pueden competir en precio en segmentos de indumentaria básica". Este requerimiento de productos diferenciados es una de las llaves que pueden abrir nuevas plazas internacionales para los negocios pero exige un ejercicio constante de creatividad.

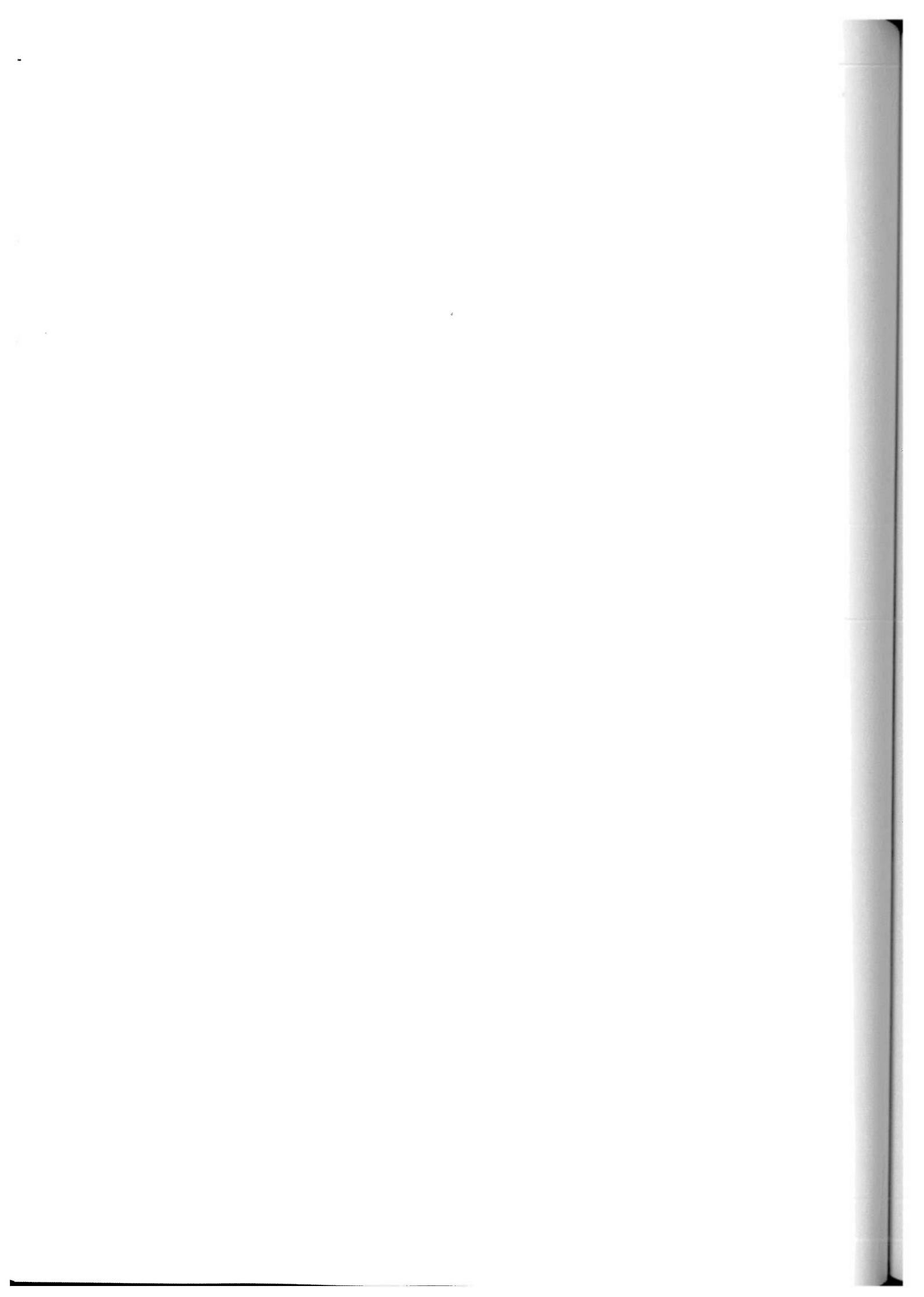
"El consumidor está esperando productos que no hayan sido vistos antes, por ende, para poder exportar los diseñadores deben pensar primero cuál es el producto que tienen, sabiendo que un diseño debe ser innovador y genuino, dos adjetivos que hay que pensar para cualquier cliente en el mundo"

JESSICA TROSMAN

Pero ¿cómo detectar a qué mercado vender y cómo llegar a potenciales clientes de acuerdo a mi producto? Siguiendo las recomendaciones de Jessica Trosmán, una de las maneras es analizando a aquellas firmas que se considere competencia directa, siendo un ejercicio útil formularse algunas preguntas claves como: ¿Quién me gustaba a mí como diseñador? ¿Cómo explota su manera comercial? ¿Cómo produce? ¿En qué mercados se encuentra presente? ¿Cuántas tiendas tiene? ¿En qué tiendas multi marcas vende? ¿Cómo se posiciona? ¿Cuál es su agente de prensa? ¿Dónde fabrican? ¿Con quién se alía cuando va a otros mercados? ¿Desde dónde genera la estrategia de marketing? ¿Desde Europa o EE.UU.? El objetivo es observar cómo se mueven esos diseñadores, quienes son o van a ser dueños de sus propias empresas, con quienes quiero vender a sí mismo. Toda esta información en internet es fácil de conseguir, está al alcance de todos...

Las opciones de canales de ventas son diversas en sus alcances, potencialidades y limitaciones; la elección de uno de ellos o de varios debe responder enteramente a la pertinencia respecto a la identidad de nuestra marca, las características de nuestro productos, la disponibilidad de recursos, esto es, de una estrategia integrada y viable de comer, valga la expresión, acorde a la naturaleza de nuestra empresa.

El Latinoamericano no solo usa internet para comunicarse, para jugar o para informarse sino también para tomar decisiones relevantes
MATÍAS SULZBERGER



Exportación

exporta
26%

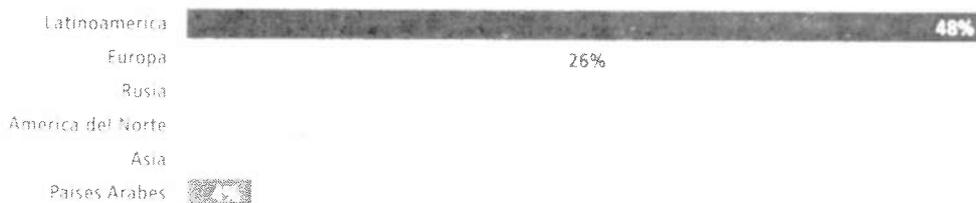
Aproximadamente, una de cada cuatro empresas de diseño de indumentaria de autor (26%) exporta su producción a diferentes mercados como Asia, Europa, América del Norte y América Latina. Esto implica que el diseño argentino posee una proyección considerable hacia el mercado internacional de bienes diferenciados en base al diseño. Sin embargo, aún se exporta un bajo porcentaje de la producción total de las empresas ya que, según podemos observar, el 67% de las empresas exportadoras logra exportar menos del 20% de su producción. Los porcentajes disminuyen hacia cantidad más alta de producción, siendo el 17% las firmas que exportan entre el 21/40%; un 11% tanto para las que lo hacen en un 41/60%. Sólo el 6% de las empresas encuestadas produce principalmente para el mercado externo, lo que da la pauta de que, actualmente, la gran mayoría de las firmas de diseño de indumentaria de autor producen para el mercado nacional.

»Empresas según porcentaje de producción exportada (% sobre el total)



Entre los destinos de exportación se destacan América Latina (48%) y Europa (26%), contabilizando a Rusia por separado por ser un destino importante con el 7%. A EEUU y Asia, también se exporta un 7% a cada uno. Al mercado conformado por Países Arabes exporta el 4% de las firmas.

»Empresas según destino de exportación (% sobre el total)

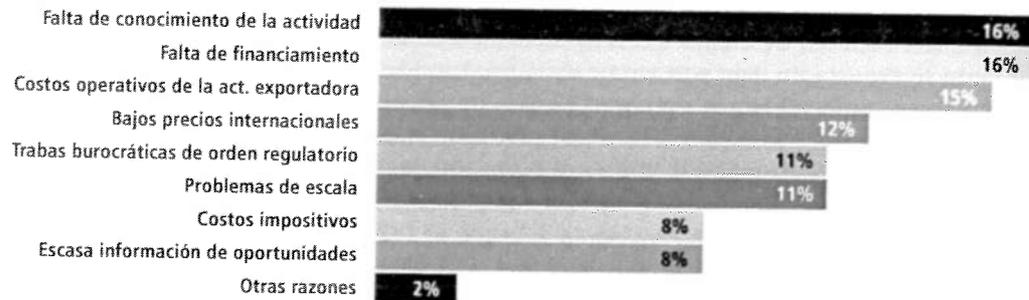


»Empresas según destino de exportación en América Latina (% sobre el total)



Analizando el 48% que exporta a América Latina, podemos visualizar que el 46% de las exportaciones son a Chile, seguido por Uruguay con el 38%. Más atrás le siguen las exportaciones a Brasil y Bolivia, cada uno con un 8%.

»Obstáculos identificados por las empresas para exportar



Entre los principales obstáculos para exportar que las empresas consultadas reconocen se encuentra liderando la *Falta de conocimiento de la actividad* -16%-; y *Falta de financiamiento* -16%- para hacer frente a los compromisos que los acuerdos de exportación implican. Los *Costos operativos de la actividad exportadora* son un impedimento para el 15% de las empresas. Los *Bajos precios internacionales* -12%-; Las *Trabas burocráticas de orden regulatorio* y *Los problemas de escala* -11% cada una-, son una problemática a la hora de exportar. Los *Costos impositivos* y la *Escasa información de oportunidades* -8% cada una- también son obstáculos visualizados por la empresas.

En interesante ver que en relación al relevamiento del año anterior, el ítem *Escasa información de oportunidades* ha disminuido notablemente en el porcentaje, producto de una mayor relación de la empresas con los organismos responsables del comercio internacional quienes han desarrollado múltiples estrategias de comunicación.

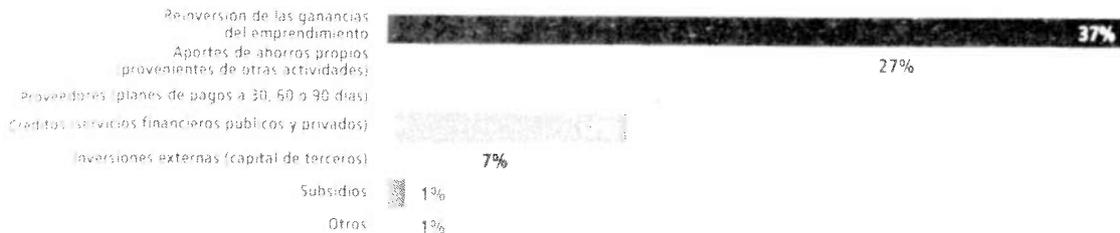
“ Es el momento de América Latina, de la región. Tenemos que tener la capacidad y el compromiso de tomar la historia, aprovechar la oportunidad coyuntural que nos da el mundo y transformarlo en una maquinaria no solo de buenas ideas y conceptos con marcas, sino de empresas con marcas que se exporten al mundo. No hay regiones que se desarrollen económicamente de manera sustentable sino exportan concepto, marcas, idea y sueños ”

GABO NAZAR

Financiamiento

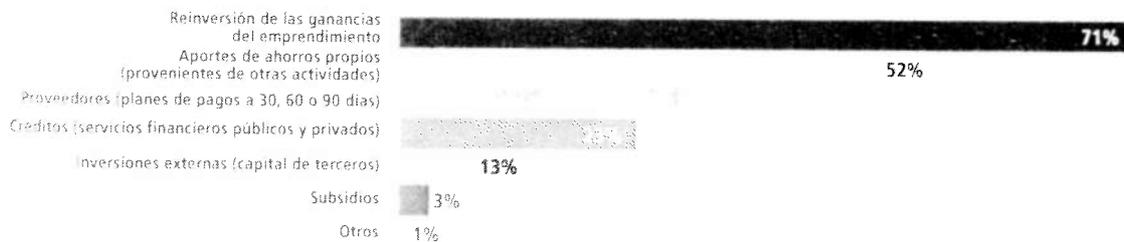
CANALES DE FINANCIAMIENTO

» Canales de financiación utilizados regularmente



Buscando establecer cuáles son los canales de financiamiento –sobre el total de respuestas– por los cuales las empresas logran obtener habitualmente recursos para su actividad, encontramos que el 37% lo hace a partir de *Reversión de utilidades* –ganancias del emprendimiento–; seguid por aquellos que recurren a *Aportes de ahorros propios* –27%. La financiación a través de los *Proveedores* (planes de pagos a 30, 60 o 90 días) asciende al 14%; mientras que el ítem *Créditos* (servicios financiero públicos y privados) es del 12%; y finalmente el aporte de *Inversiones externas* (capital de terceros) cosecha un 7% como forma de financiamiento habitual. Los *Subsidios* tienen baja injerencia, siendo de un 1% sobre el total de respuestas.

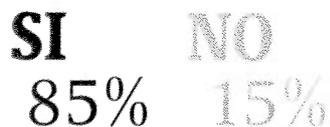
» Canales de financiación utilizados regularmente (menciones no excluyentes)



Las micro, pequeñas y medianas empresas de diseño de indumentaria de autor no suelen utilizar un único canal de financiamiento para obtener recursos, sino que logran combinar diferentes estrategias de acuerdo a las posibilidades endógenas al emprendimiento y, también, exógenas referidas al contexto macro económico. Analizando cuáles son los canales de financiamiento utilizados regularmente a través de las menciones no excluyentes, encontramos que la *Reversión de utilidades* –ganancias del emprendimiento– es utilizado por el 71% de las empresas; seguido por *Aportes de ahorros propios* con un 52%; mientras que *Proveedores* (planes de pagos a 30, 60 o 90 días) obtiene un 27% de las menciones; luego la opción *Créditos* (servicios financieros públicos y privados) figura con un 23%; e *Inversiones externas* (capital de terceros) con un 13%; finalmente *Subsidios* es mencionado por el 3% de las empresas.

DEMANDAS DE FINANCIAMIENTO

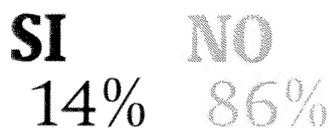
» ¿Requiere financiamiento?



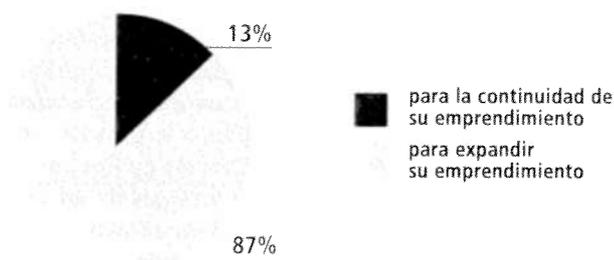
Respecto del financiamiento para la actividad, el 85% de las empresas lo percibe como un requerimiento exógeno necesario, mientras que un 15% afirma no necesitarlo. Ante la pregunta *¿El financiamiento actual es suficiente para desarrollar su actividad?* el 86% afirma que *No*, lo que da una dimensión de la demanda que existe actualmente en el mercado. Indagando en ese 86% de empresas que necesitan financiamiento, el 87% afirma que ello le permitirá *Expandir su emprendimiento*; mientras que el 13% sostiene que le permitirá la *Continuidad de su emprendimiento* (sin expansión alguna).

Indagando en ese 87% que requiere financiamiento para *Expandir su emprendimiento* encontramos que entre las finalidades el 39% desea *Aumentar la producción*; mientras que el 32% busca *Invertir en distribución*, esto es aumentar y/o diversificar sus canales de ventas. Finalmente, el 29% de las empresas requiere *Invertir en promoción y comunicación*, como participación en ferias, rondas de negocios y estrategias publicitarias.

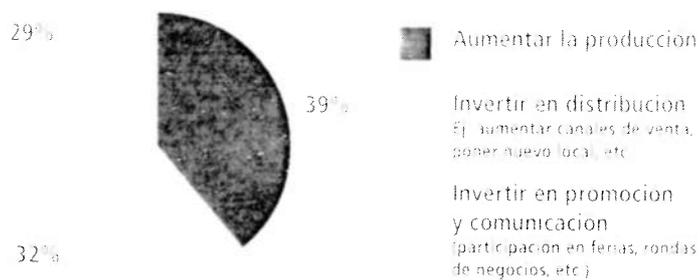
» ¿El financiamiento actual es suficiente para su actividad?



» ¿Para que requiere el apoyo financiero?

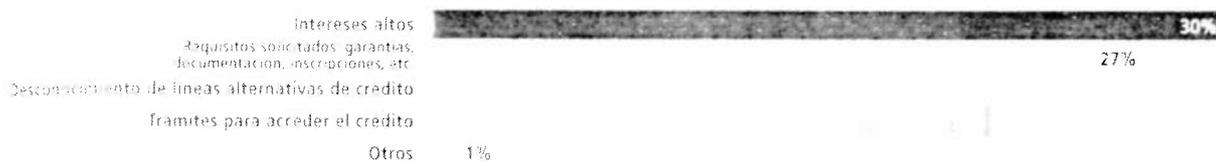


«Razones para expandir el emprendimiento»



OBSTÁCULOS DE FINANCIAMIENTO PARA ADQUIRIR UN CRÉDITO

«Obstáculos para adquirir un crédito»



La percepción de las empresas del segmento respecto de los obstáculos para adquirir financiamiento a través de servicios financieros público y/o privados, se concentra en los *Intereses altos* que actualmente tienen estos servicios -30%-; y los *Requisitos solicitados por las entidades* (garantías, documentación, planes de negocios, formalización) -27%-. Asimismo también cuenta con un porcentaje considerable -21%- el *Desconocimiento de líneas alternativas de crédito*; como también representan un obstáculo para estas empresas los *Tramites para acceder al crédito* -21%-.

Evolución

período febrero 2011 / febrero 2012

FACTURACIÓN

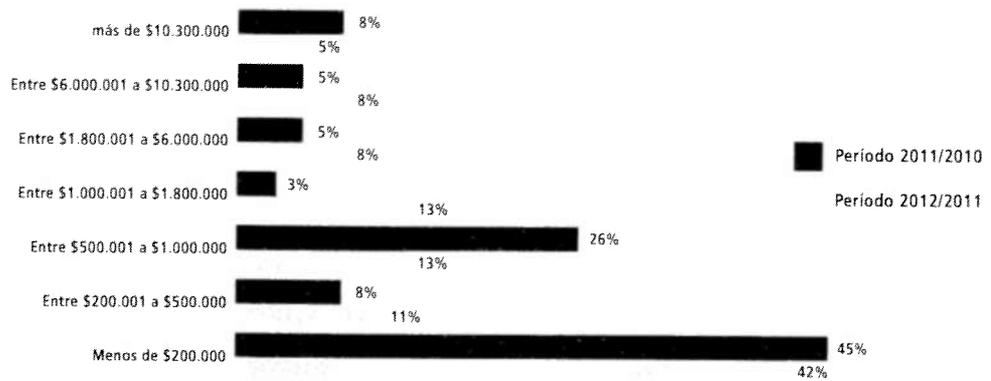
Total de facturación del segmento período 02. 2011 - 02 2012

El segmento de empresas de diseño de indumentaria de autor tuvo una facturación anual aproximada de \$ 604.500.000 considerando la familia de productos que tienen a las prendas como principal ítem complementada con accesorios, joyería y bijouterie, y calzado. Desglosando esa cifra, podemos saber que \$ 587.000.000 corresponden a la producción y comercialización de prendas; mientras que \$ 8.000.000 corresponden a accesorios; \$ 3.900.000 a joyería y bijouterie; y, finalmente, \$ 5.600.000 a la producción y comercialización de calzado.

Estas cifras revelan datos del período febrero 2011 febrero 2012. La metodología utilizada para obtener este indicador consistió en asignar a las 75 empresas encuestadas un valor promedio aproximado por productos (según rubro) de acuerdo a diferentes rangos. En el caso de prendas, al primer grupo de empresas se le atribuyó un valor promedio de \$ 300, mientras que al segundo grupo se le asignó \$ 600. En el caso de los accesorios se asignó el valor de \$ 200 en todos los casos; como así también \$200 para joyería y bijouterie; y el valor promedio de \$ 400 para calzado. Estos valores hacen referencia a precios promedios para el mercado nacional. El precio final de venta en mercados del exterior suele duplicar, como mínimo, el precio asignado en el mercado nacional.

El porcentaje de crecimiento en facturación es del 20%, considerando el índice de variación de precios que para el rubro de indumentaria podemos estimar en 27%, de acuerdo a datos del IPC del INDEC para indumentaria e IPC 7 provincias (www.centrocifra.org).

»Segmentación de empresas por rango de facturación – gráfico comparativo ENDIA 2011 – ENDIA 2012

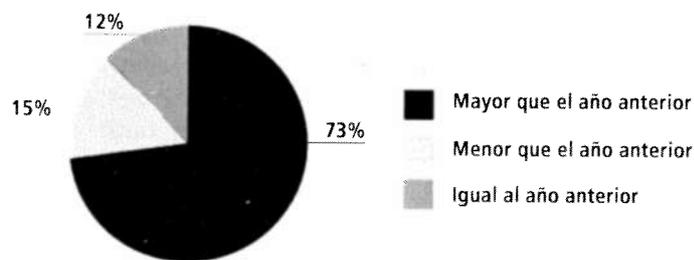


Respecto de la evolución de la facturación para el período febrero2011/ febrero2012 encontramos que el 73% del total de las empresas indica un aumento en la facturación respecto al período anterior (12 meses); mientras que un 12% sostiene que su facturación ha sido igual al año anterior; y sólo un 15% sostiene que su facturación ha sido menor que la registrada en el período anterior.

Comparativamente la facturación del período 2012/2011 respecto del período 2011/2010 se observa mejor distribuida entre los diferentes rangos.

EVOLUCIÓN FACTURACIÓN ÚLTIMO PERÍODO

»Evolución de facturación - porcentaje sobre total de empresas



PRODUCCIÓN

Total producción del segmento período 02.2011 - 02.2012

» **1.177.000 artículos**

prendas: 1.150.000

accesorios: 15.000

joyería y bijouterie: 7.000

calzado: 5.000

En conjunto, el segmento de empresas de diseño de indumentaria de autor produjo y comercializó aproximadamente 1.150.000 prendas para el período febrero 2011/febrero 2012. Dentro de ese volumen se encuentran los rubros hombre y mujer –no se incluyen niños– y, principalmente, colecciones urbanas de indumentaria. Asimismo, en ese indicador se encuentran los bienes que tienen como destino tanto el mercado interno como externo.

Comparada a la producción anual medida por ENDIA 2011 –que estimó en 1.010.000 prendas– podemos establecer que el segmento ha producido un 13% más aproximadamente, consecuencia de que algunas empresas han aumentado sensiblemente su producción a la vez que la incorporación de nuevos emprendimientos –mayoritariamente de baja escala– a la medición aportó a consolidar ese indicador.

Como señalamos en el ítem de familia de productos, las colecciones de los diseñadores se complementan con otros productos, siendo accesorios el principal rubro. En ese sentido, el segmento produjo aproximadamente 15.000 productos, entre carteras, bolsos, cinturones y sombreros. Asimismo, el segmento produjo aproximadamente 7.000 productos, entre joyería y bijouterie. Por último, en el rubro calzado, encontramos que el segmento produjo aproximadamente 5.000 productos.

»Segmentación de empresas por rango de producción período 02.2011 – 02.2012 (% sobre el total)

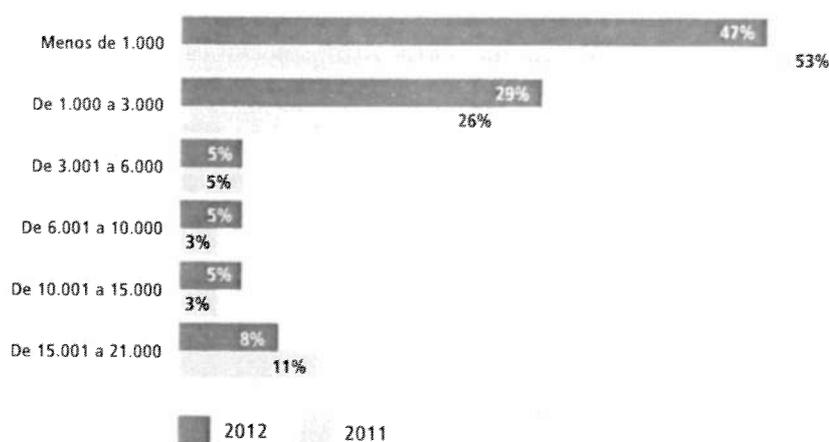


En el 2010 la ENDIA observó un 73% en empresas que producían menos de 1.000 prendas por año. La ENDIA 2011 reveló una mayor proporción de empresas con rangos de producción medianos y grandes. La medición del período 2011/2012 vuelve a marcar mayor presencia de empresas que producen prendas en los rangos medios/bajos –menos de 3.000 prendas por año. Ello se debe a la incorporación de 32 nuevos emprendimientos a la medición que se ubican mayoritariamente en éstos segmentos.

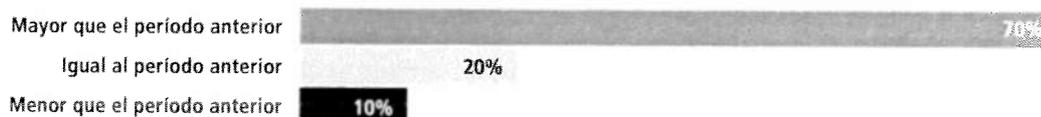
En este sentido un 65% produce menos de 1.000 prendas; un 16% de 1001 a 3.000 prendas; y un 5% de 3001 a 6.000. El rango de 10.000 a 15.000 prendas obtiene un 7%, mientras que las empresas que producen más de 15.000 prendas son un 3%. Para las empresas que ya venían siendo medidas hallamos que el período 2011/12 ha sido de consolidación debido a una combinación de factores entre los que podemos considerar su permanencia en el mercado, la optimización de procesos y recursos de producción consecuencia de esa mayor experiencia en el mercado, y las proyecciones mayoritariamente positivas de la evolución de sector para el próximo período.

Considerando todas las empresas, éstas han respondido que su producción anual de prendas ha sido mayor a la del período 2011/12 en un 70%. Sólo un 10% asegura que su producción ha sido menor y un 20% igual al año anterior. Tanto la producción como la facturación dan señales de que el último año ha sido de crecimiento y consolidación para el sector.

» Cantidad de empresas por rango de producción.
Gráfico comparativo ENDIA 2011 – ENDIA 2012



» Evolución de la producción anual período 02.2011/02.2012 vs. período 02.2011/02.2010 (% sobre total de empresas)



La tasa anual de crecimiento de producción de prendas fue del 13%, midiendo aquellas empresas que respondieron ENDIA 2011 y ENDIA 2012.

13% tasa anual de crecimiento de producción de prendas

EMPLEO

Total persona ocupadas directa e indirectamente por el segmento período 02.2010 -02.2011

» **3.200 personas**

personas empleadas directamente: 920

personas ocupadas indirectamente: 2.280

empleados a incorporar en el mediano plazo: 400

Para el período febrero 2011/febrero 2012 las micro, pequeñas y medianas empresas de diseño de indumentaria de autor emplearon de forma directa –a través de los estudios de diseño, talleres de producción y puntos de ventas propios- a 920 personas. En el mediano plazo estas empresas planean incorporar aproximadamente un 12% más de personal a sus plantas estables de trabajadores, lo que continúa reflejando el crecimiento

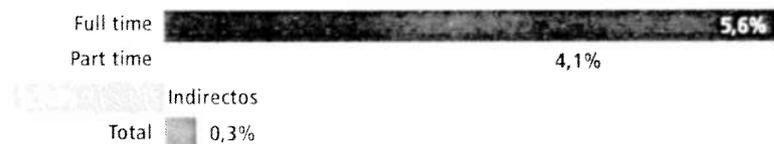
to sostenido y buenas perspectivas del sector (período febrero 2011 - febrero 2012).

Indirectamente, a través de la contratación de proveedores de servicios de producción –como talleres de confección, corte, estampación, acabados industriales, tintorerías y manufacturas artesanales- las firmas de diseño de indumentaria de autor dieron trabajo a 2.280 personas.

En suma, podemos sostener que el segmento de empresas ocupó de forma directa e indirecta a 3.200 personas; esto significa, que en todo el proceso productivo el 28%, aproximadamente, son empleados directos de las firmas, siendo el restante 72% ocupados a través del proceso de tercerización de la producción.

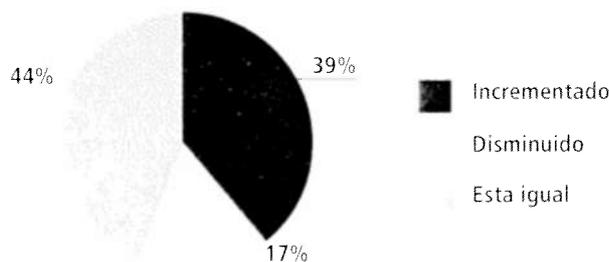
A estos números faltaría agregar aquellas personas que trabajan en los canales de comercialización del diseño de indumentaria de autor que son propiedad de terceros (franchising y multimarcas, principalmente), y que tienen una importancia considerable (ver gráficos de canales de ventas).

»Crecimiento de personas ocupadas período 2012/2011 vs. 2011/2010



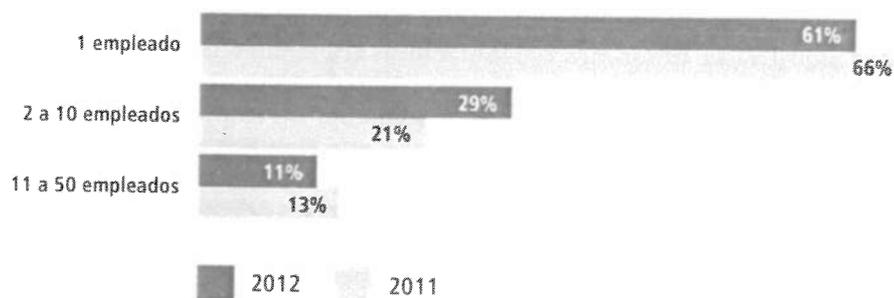
En términos de crecimiento entre el período 2012/2011 y el período 2011/2010 el empleo directo aumentó un 9,7%, incrementándose un 5,6% el empleo a tiempo completo (jornada de 8 horas) y un 4,1% el empleo a tiempo parcial (jornada de menos de 8 horas). El trabajo indirecto disminuyó un 1,5%, pudiéndose deber esta disminución a que los talleres internos ampliaron su estructura en vez de contratar mano de obra tercerizada.

»Porcentaje de empresas que aumentaron o disminuyeron su empleo directo en el período 2012/2011



El 44% de las empresas encuestadas sostuvo que mantuvo su planta de empleados mientras que el 39% de los emprendimientos logró incrementarla. Este es un buen indicador de crecimiento del segmento. Sólo el 17% disminuyó su planta de empleados.

»Personas ocupadas directamente
Gráfico comparativo ENDIA 2011 –ENDIA 2012

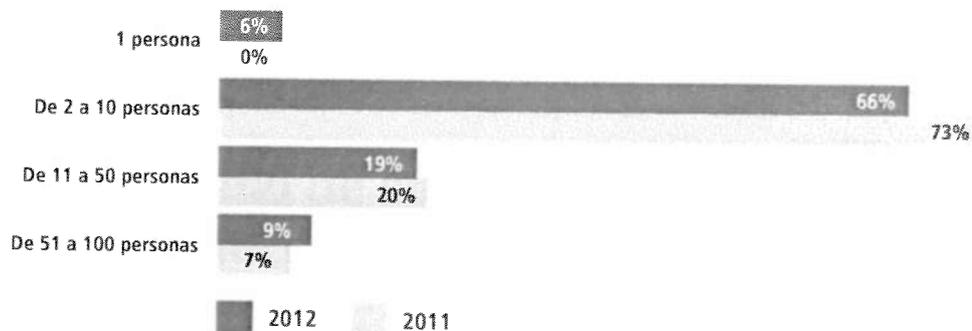


De acuerdo a la cantidad de empleados directos contratados comparativamente entre 2011 y 2012, se observa en la categoría de 1 empleado, un 66% de empresas en 2011 y un 61% en 2012.

En el rango de los 2 a 10 empleados, hubo un 21% de las empresas en 2011 y un 29% en 2012. Las empresas que emplearon en el rango de 11 a 50 empleados, lo hicieron en un 13% en el 2011 y un 11% en 2012.

Se observa un crecimiento en el tamaño promedio de las empresas que respondieron las encuestas en ambos años. Varias de las empresas mas pequeñas de la muestra crecieron y debieron contratar más personal.

»Personas ocupadas indirectamente
Gráfico comparativo ENDIA 2011 –ENDIA 2012



Comparativamente, y tomando sólo los datos de las empresas que respondieron ENDIA 2011 y 2012, hallamos en términos de empleo indirecto los porcentajes no variaron significativamente en los diferentes rangos.

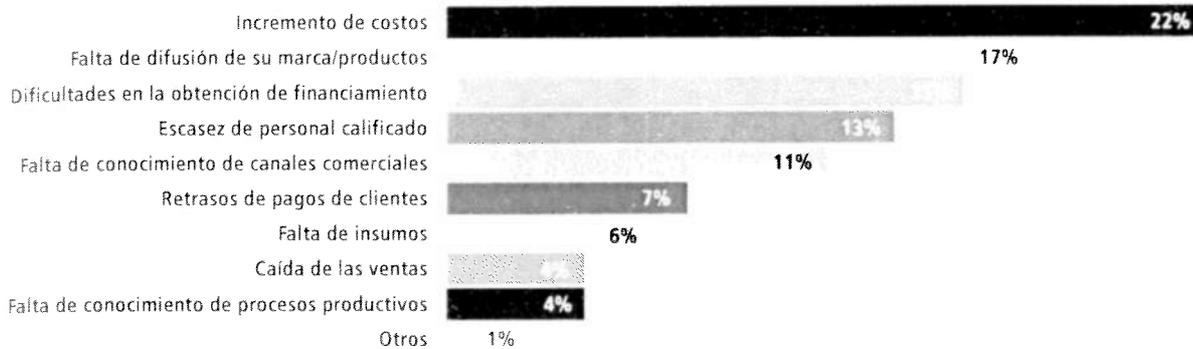
Analizando las expectativas a futuro en términos de empleo, podemos saber que del total de empresas encuestas un 75% indica que podría ocupar más personas en el mediano plazo. El 24% se mantiene prudente y a la expectativa del desenvolvimiento de su empresa.

podría ocupar más personas

75%
de las empresas

PROBLEMÁTICAS PARA EL CRECIMIENTO

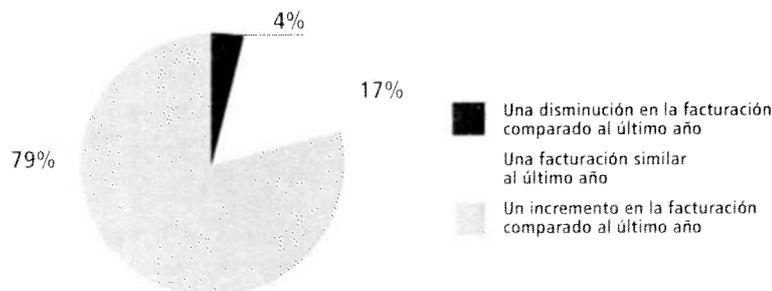
» Porcentaje de empresas que consideran a los factores un freno para su desarrollo



Hay tres factores principales que actúan como barreras para un mayor desarrollo del sector: El *Incremento en costos* -22%-; la *Insuficiente difusión de la marca o producto* con un 17%-; y la *Falta de financiamiento* -15%-. A continuación figura la *Escasez de personal calificado* -13%-; seguido por la *Falta de conocimiento de canales comerciales* -11%-; los *Retrasos de pagos de clientes* -7%-; la *Falta de insumos* -6%-; la *Caída de las ventas* -4%-; y en último lugar la *Falta de conocimiento de procesos productivos* -4%.

EXPECTATIVAS FUTURAS

» Expectativas respecto a la facturación



Una gran mayoría de las empresas se muestran positivas acerca del incremento en la facturación al finalizar el período 2012, representadas esas expectativas con un 79%. Un 17% se mantiene cauta y considera una facturación similar al período anterior; mientras que un 4% sostiene que su facturación disminuirá.

EL 79% PROYECTA INCREMENTAR SU FACTURACIÓN

» Conclusiones

En Argentina existen 232 empresas –período 2012-11- que producen diseño de indumentaria de autor. Este número representa un aumento del 16% respecto del período 2011-10. Nuevas unidades productivas emergen, principalmente, en mercados del interior del país donde el diseño ha cobrado un notorio impulso.

Estas unidades se insertan en la cadena de valor de la Agro-Industria de Indumentaria y Textil a través de la producción de bienes diferenciados con un fuerte carácter innovador. La originalidad en éstas piezas se erigen como un valor fundamental, algo que se logra a través de una constante experimentación en los procesos productivos que fusionan recursos industriales y artesanales.

Las empresas hacen un uso intensivo del recurso humano, prevaleciendo este aspecto por sobre la inversión en capital, variable –ésta última- que suele aumentar a medida que la unidad productiva se consolida en el tiempo y supera los 4 años de permanencia en el mercado.

El segmento analizado se distribuye a lo largo del mapa de nuestro país concentrando su producción en, al menos, 18 provincias y Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Éste es el centro urbano que lidera el escenario de diseño nacional con un 38% de empresas que se asientan en su territorio. Junto a CABA son polos consolidados de diseño de indumentaria de autor la provincia de Santa Fe –con la ciudad de Rosario como motor principal de innovación- y Tucumán, Córdoba y Mendoza, también son productores importantes de diseño aunque su influencia tiende a disminuir. Las provincias de Buenos Aires –La Plata, San Isidro/San Fernando y Quilmes- y Salta, están creciendo rápidamente en términos de asentamiento de estudios y talleres de diseño; otros lo hacen de manera lenta pero constante como Chaco, Corrientes y Misiones. En el mapa nacional también aparecen provincias donde el diseño emerge de manera tímida: Jujuy, Entre Ríos, Santiago del Estero, San Juan, Río Negro, Neuquén, Chubut, Formosa y Catamarca.

Observando la evolución en el tiempo, desde la ENDIA 2010, podemos reconocer una tendencia hacia la federalización del diseño en términos de ubicación de los talleres/estudios de diseño, disminuyendo su participación CABA y aumentando notablemente regiones como noroeste y noreste.

El segmento de empresas de diseño de indumentaria de autor se compone, tomando como variable el nivel de facturación anual, principalmente de microempresas, un 92% del universo analizado se ubica en ésta categoría; como así también pequeñas empresas -7%- y, en menor medida, medianas empresas -1%.

Respecto de una categorización de las unidades productivas a partir de la variable ‘trabajadores directos’ hallamos que el 93% corresponde a microempresa –menos de 10 empleados-; siendo un 7% pequeñas empresas –de 11 a 50 empleados-; no registrándose medianas empresas –más de 50 empleados. El 30% de las empresas son unipersonales, esto significa que son microempresas que se componen de 1 sólo empleado. En todos los casos el emprendimiento representa una forma de autoempleo para el diseñador.

Las empresas de diseño de indumentaria de autor son mayormente conducidas por mujeres, un 68%, que cumplen tanto el rol de empresaria como de diseñadora. En términos etarios, podemos afirmar que se trata de un segmento que permite la inclusión en el entramado productivo de empresarios/as jóvenes, ya que el 78% de los encuestados/as tiene menos de 40 años.

En término de formación reconocemos un sector profesional, ya que un 54% se ha instruido en instituciones educativas universitarias, mientras que un 32% lo ha hecho en instituciones educativas terciarias; aunque no necesariamente se han capacitado en los roles que actualmente cumplen.

Indagando en la formación de origen en referencia al rol de diseñador encontramos que el 57% de los diseñadores de indumentaria de autor efectivamente se formó en carreras específicas del sector, como son las áreas de indumentaria y textil. Este indicador se encuentra en crecimiento ya que los nuevos creativos que se vuelcan a la actividad encuentran en los grandes centros urbanos de sus provincias nuevas instituciones que enseñan la disciplina. Éste es un fenómeno que se replica en todo el país. Sin embargo, la mayoría de las nuevas instituciones educativas son de carácter privado lo cual limita el acceso. Existen tres Universidades Nacionales con la carrera y otras comienzan a incorporar en sus ofertas académicas trayectos curriculares, posgrados y cursos de extensión universitaria referida a la temática.

En referencia al rol de empresarios la formación autodidacta sigue dominando ampliamente el panorama -es mencionada al menos por el 57% de los diseñadores- lo que revela el enorme déficit de preparación que existe en ésta temática en las MIPYMES de diseño de indumentaria de autor. Si bien los emprendedores comienzan a formarse en gestión empresarial a través de instancias de formación cortas e intensivas que brindan instituciones públicas y privadas, no es suficiente. Esto se traduce en estrategias productivas, comunicativas y comerciales, que muchas veces carecen de viabilidad para asegurar el desarrollo del emprendimiento.

Profundizando en la distribución de roles al interior de los emprendimientos, en referencia a la gestión empresarial hallamos que el 60% de los diseñadores además de su rol creativo cumplen la tarea de realizar el seguimiento de costos de producción y márgenes de ganancia de la empresa. El 40% restante delega de modo parcial o total en un socio y/o empleado este tipo de tareas.

Analizando los resultados de esa variable -emprendedores que delegan la gestión de la empresa-, en relación a la de producción anual de prendas, podemos observar que el 70% de las empresas que producen más de 6.000 prendas por año -un volumen considerable para el segmento- delegan en un socio/empleado la tarea de seguimiento de costos de producción y márgenes de ganancia. Indagando en los emprendimientos productores de menos de 6.000 prendas por año, encontramos que sólo el 23% de los diseñadores delegan ese rol.

A su vez, respecto al rol de trazar y ejecutar las estrategias de comercialización dentro de la estructura de la empresa, hallamos que el 68% de los diseñadores afirma ser responsable de ello, mientras que solo un 32% delega de manera parcial o total esas tareas en un socio y/o empleado.

Analizando los datos entre ésta última variable -emprendedores que delegan la comercialización-, en relación a la producción anual de prendas, podemos observar que el 44% de las empresas que producen y comercializan más de 6.000 prendas por año -un volumen considerable para el segmento- delegan en un socio/empleado de manera parcial o total la tarea de comercialización. Indagando en los emprendimientos productores de menos de 6.000 prendas por año, encontramos que sólo el 22% de los diseñadores delegan ese rol. Estos resultados indican un claro corte en la estructura organizativa de las empresas a partir de un determinado volumen de producción que exigen repensar la distribución de roles.

En términos de impacto en la economía real, el grupo de 232 empresas analizadas tiene una facturación anual de \$ 587.000.000 aprox., esta cifra proviene principalmente de la producción y comercialización de prendas, aunque también complementan sus ingresos con otros ítems como accesorios, joyería y bijouterie, y calzado.

La tasa de crecimiento en facturación para el período 2012/11, respecto al período 2011/10, es del 20%.

Una de cada cuatro -26%- empresas de diseño de indumentaria de autor exportan su producción a diferentes mercados, principalmente, América Latina y Europa, pero también a otros destinos como EEUU, Asia y Países Árabes. El mercado de América Latina se consolida como destino importante para el diseño argentino, notándose un fuerte interés de países como Chile, Bolivia, Brasil y Uruguay.

El porcentaje de producción total exportada es relativamente bajo, ya que sólo el 6% de las empresas encuestadas produce principalmente para el mercado externo. La mayoría de las firmas producen para abastecer el mercado nacional que se encuentra en franco crecimiento, incorporándose nuevos circuitos de diseño.

La producción anual de prendas es de 1.150.000 unidades aprox. Entre los otros ítems que también se producen, como complemento de las colecciones de indumentaria, encontramos 15.000 accesorios (bolsos, carteras, cinturones y sombreros), 7.000 productos de joyería y bijouterie, y 5.000 pares de calzado. Es notable el crecimiento del servicio de diseño textil que realizan las empresas, respondiendo a una creciente demanda del mercado local de textiles diferenciados.

La tasa anual de crecimiento de la producción de prendas del período 2012/11 en relación al período 2011/10 es del 13%.

Para producir sus prendas las empresas se abastecen mayoritariamente del mercado textil nacional con tejido plano y de punto. Solo el 30% de las firmas recurre a tejidos de origen importado para producir más del 60% de su producción.

Casi la mitad de los emprendimientos cuenta con taller de confección propio -49%-, mientras el 51% restante utilizan la tercerización de servicios de confección para complementar su capacidad o bien para generar la totalidad de su colección.

El empleo en el período 2012/11 se ha mantenido estable respecto del período 2011/10. Los emprendimientos emplean directamente e indirectamente a 3200 personas. De esta cifra, el empleo directo es de 920 personas aprox., el cual ha crecido en el último período a una tasa del 4.8% aprox., y donde hay expectativas positivas de incorporar un 12% más de personal en el mediano plazo.

Respecto al financiamiento, el 37% de las empresas lo hacen a través de la reinversión de utilidades, mientras que sólo un 27% -las microempresas- utiliza aportes de ahorros propios, lo que demuestra la viabilidad de la actividad.

El 86% de las empresas afirma que el financiamiento actual no es suficiente para el desarrollo de su actividad. Un porcentaje muy alto de ellas -87%- dependen de la obtención de nuevos recursos para poder expandir sus emprendimientos.

El acceso a créditos de la banca pública o privada sigue siendo muy baja, sólo un 12% utiliza esta herramienta de financiación. La percepción de las empresas del segmento respecto de los obstáculos para adquirir un préstamo se concentra, primeramente, en los intereses altos; en los requisitos solicitados por las entidades (garantías, documentación, planes de negocios, formalización); v. finalmente, el desconocimiento de líneas alternativas de crédito.

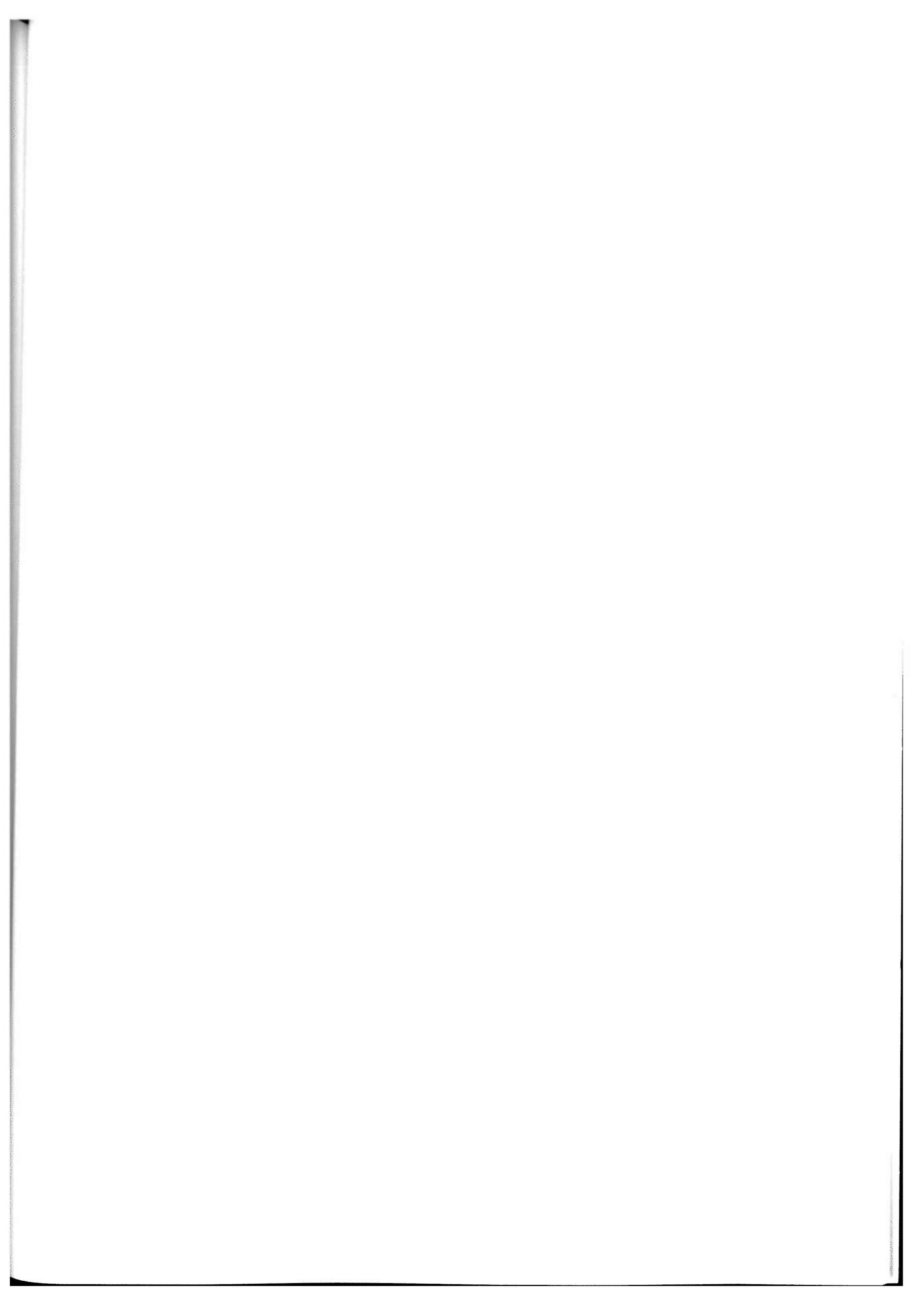
Entre las estrategias de comunicación utilizadas por la mayoría de las empresas, hallamos que el 87% utiliza regularmente las redes sociales y otros medios virtuales como canal de comunicación con el público, por su bajo costo y masividad, en detrimento de otros canales tradicionales.

En referencia a las estrategias comerciales, el 35% de las empresas cuentan con tienda de venta propia. El 71% recurre necesariamente a otros canales comerciales como ser las tiendas multimarcas de terceros, tiendas

On Line y/o showrooms propios.

Palermo y Recoleta continúan siendo los circuitos de comercialización de diseño más importantes del país, ubicando a la Ciudad de Buenos Aires como capital del diseño. Lo siguen la Ciudad de Rosario, San Miguel de Tucumán y Córdoba capital, que continúan consolidándose como motores regionales de innovación. Mendoza tiende a disminuir su influencia. Diferentes localidades de la provincia de Buenos Aires, como San Isidro/ San Fernando, Quilmes y La Plata, también experimentan un crecimiento en sus canales comerciales. Del mismo modo, Salta es un circuito de diseño en vías de consolidación. En las provincias Chubut, Chaco, Corrientes, Río Negro, Neuquén, Misiones y San Juan comienzan a surgir tiendas propias, showrooms y tiendas multimarcas conformando circuito de diseño de autor atractivos.

Entre las barreras que perciben los diseñadores frenan el desarrollo de sus emprendimientos, se observa en primer término el *Incremento de costos*, seguido de la *Insuficiente difusión de la marca o producto* y, también, la *Falta de financiamiento*. Luego se ubican la *Escasez de personal calificado* y la *Falta de conocimiento de canales comerciales*.



10mas5

desafíos de las empresas de diseño de indumentaria de autor

- **GENERAR UNIDADES DE NEGOCIOS DIVERSIFICADAS**
donde el diseñador pueda producir bienes con valor agregado y a la vez brindar servicios de diseño a otras empresas de la industria.
- **PROFESIONALIZAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**
delegando roles de gestión y planificación en especialistas con capacidad y tiempo para cumplir las estrategias trazadas.
- **CREAR UNA MARCA CON FUERTE IDENTIDAD**
que permita la conexión con el consumidor ávido de relatos y experiencias de consumo únicas.
- **EXPLORAR NUEVOS CANALES COMERCIALES**
que se integren al universo de la marca, como el ecommerce, respondiendo a los costos que la empresa puede afrontar.
- **EXPRESAR LOS VALORES DE LA EMPRESA**
brindándole información confiable al consumidor para que puedan decidir conscientemente la elección del producto.
- **Mejorar la relación precio/calidad**
conservando el nivel de innovación y diferenciación de los bienes producidos.
- **Generar planes de negocios sólidos**
a partir de un estudio de las reales capacidades de gestión y productivas para establecer proyecciones viables de crecimiento y desarrollo.
- **Reforzar capacidades empresariales**
valorando el rol de gestión que llevan adelante en su empresa, buscando asesoramiento o tomando capacitaciones que mejoren la conducción del emprendimiento.
- **Establecer instancias de asociativismo**
con otras empresas del segmento para mejorar las condiciones de acceso a bienes y servicios, obteniendo costos más favorables.

- **Explorar nuevos mercados locales**
investigando hábitos de consumo de públicos específicos para ofrecer colecciones y/o líneas de productos que respondan a sus requerimientos.
- **Proponer estrategias innovadoras de comunicación**
haciendo un uso creativo de canales alternativos que permiten una relación más fluida con el consumidor dando a conocer el carácter diferenciador de los productos.
- **Incentivar las experiencias de consumo**
a través de puntos de ventas propios o de terceros, indagando en nuevos escenarios de compras que atraigan al público.
- **Acrecentar la búsqueda de información**
de servicios de financiamiento de instituciones públicas y privadas que ofrecen en la actualidad, como así también otras herramientas productivas disponibles.
- **Colaborar en la creación de nuevas herramientas**
para micro, pequeñas y medianas empresas de diseño de indumentaria de autor, estableciendo nuevos paradigmas de acción y producción.
- **Valorar las dimensiones productivas y culturales**
que posee el trabajo del diseñador de autor, siendo conscientes de la contribución que realizan a la identidad de Argentina y América Latina.

10mas5

desafíos de las políticas públicas para el diseño de indumentaria de autor

- **FOMENTAR LOS MERCADOS REGIONALES DE DISEÑO**
generando instancias de ventas locales entre compradores y emprendedores, a la vez que incentivando el mercado interregional.
- **INCENTIVAR UNIDADES DE NEGOCIOS DIVERSIFICADAS**
de diseñadores que puedan no sólo producir bienes sino también brindar servicios a otras empresas de la industria de la indumentaria.
- **ASISTIR A LAS EMPRESAS EN RONDAS DE NEGOCIOS**
nacionales e internacionales, colaborando en el proceso técnico de preparación previo para optimizar esa instancia de comercialización.
- **ARTICULAR PROGRAMAS DE CAPACITACIONES PARA EMPRENDEDORES**
entre diferentes instituciones, pudiendo armar programas integrados de capacitación que abarquen un espectro amplio de demandas.
- **INTEGRAR BASES DE DATOS DE EMPRESAS DE DISEÑO**
en plataformas compartidas, que faciliten la difusión y el acceso a la información al público interesado.
- **Generar diagnósticos productivos y culturales**
sistemáticos a partir de los cuales se puedan definir necesidades y establecer acciones, para garantizar el impacto positivo y la sustentabilidad en el tiempo de las tareas emprendidas.
- **Calificar mano de obra**
que pueda desarrollar su labor en la producción de bienes diferenciados sobre procesos de elaboración complejos.
- **Fomentar redes de colaboración y asociativismo**
entre empresas del segmento para lograr instancias de intercambio de experiencias y estrategias de acción conjunta que garanticen el acceso favorable a bienes y servicios.

- **Incentivar la innovación en los proveedores de bienes y servicios,**
actores claves en la cadena de valor en la cual se insertan las empresas de diseño de indumentaria de autor.
- **Facilitar la formalización de los emprendimientos jóvenes**
creando procesos simples y de bajo costo para una mejora en los aspectos tributarios y laborales.
- **Ofrecer e institucionalizar líneas de créditos blandos**
que aseguren el acceso al financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas del segmento, contemplando sus particularidades y proyecciones.
- **Colaborar en la integración del diseño y la industria**
a través de estrategias de trabajo conjuntas que acerquen posiciones y permitan construir una lógica común de trabajo.
- **Apoyar la difusión y comercialización de bienes diferenciados**
colaborando en la generación de nuevos públicos locales y foráneos, capaces de consumir piezas de diseño innovador.
- **Establecer instancias de reflexión colectiva**
que logren abordar con mayor complejidad y riqueza el fenómeno del diseño de indumentaria de autor y su relación con la construcción de una cultura común de trabajo en torno al diseño.
- **Mejorar las instancias formativas de los diseñadores**
proponiendo nuevas estrategias de aprendizaje y experimentación, que repercutan en una mayor innovación en relación a las posibilidades productivas.

»Disertantes Seminario i3 INTI CMD BAFWEEK

Batemarco, Federico

Diseñador industrial. En los noventa se desarrolló como diseñador y director de arte en la industria de la moda, ampliando su campo de acción al branding, la comunicación y el diseño escenográfico. En 2001 participa del génesis del BAFWeek diseñando el espacio, definiendo su imagen y siendo el responsable de la construcción y producción escenográfica, tarea que desempeña por 12 ediciones. En 2002 funda EstudioFbdí, estudio especializado en Branding y comunicación. Como director de Fbdí, creó y renovó marcas referentes del segmento moda como Jackie Smith, CaroCuore, Paula Cahen d'Anvers, Patio Bullrich y Lycra entre otras.

Blanco, Emiliano

Diseñador de indumentaria. Desde el 2001 dirige junto a Camila Milessi la marca Kostume, una propuesta de construcción arquitectónica, neta, pura y funcional. Reconocidos a nivel nacional y en latinoamerica generaron alianzas estratégicas y de co branding con marcas como Puma, Le Coq Sportif, Topper, Pony, entre otras. Hace poco, abrieron su propio estudio de diseño que brinda servicios de consultaría a otras empresas.

Churba, Martín

Comenzó hace más de 15 años su camino de artista textil. En 2002 comienza a gestar TRAMANDO, un ambicioso emprendimiento que combina investigación textil con desarrollo estratégico del diseño. Convertido hoy en un referente de moda se desplaza hacia otras vertientes del diseño, presentando sus colecciones de indumentaria y de objetos para la casa en las más reconocidas ferias del mundo. Actualmente los productos se están exportando a Estados Unidos, Hong Kong, Francia, Países Árabes y Japón.

Estebecorena, Javier

Diseñador de indumentaria. En 1991 creó junto a su hermano Alejo, diseñador industrial, Hermanos Estebecorena (HE) un estudio de diseño estratégico que en el 2001 produjo su propia marca de ropa masculina. En el año 2007 fueron reconocidos por ID magazine como uno de los top 50 futuros diseñadores mundiales. Seleccionados para vender en el Moma Shop (NYC) y Le Bon Marche (Paris), sus productos se encuentran disponibles en Bird (NYC), Isolee y Unikum en España. HE también se ha dedicado al diseño de productos especiales, trabajando durante 2 años en la imagen de Bajofondo Tango Club, y recientemente en el vestuario de Bono de U2.

García, Roy

Artista, ilustrador, director de film y director creativo. Comenzó su carrera en Agulla & Baccetti como director de arte junior y head of art, trabajando para marcas como Renault, Telecom, Levis, Coca Cola y Quilmes. En 2001 comenzó a colaborar con bandas de rock y con revistas de moda y música. Su primer video como director de film fue para MTV. En 2010 ganó un Grammy por la tapa del último disco de Cerati, Fuerza Bruta. Desde 2005 tiene su propio estudio, The Rock Instrument Bureau.

León, Jorge

Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Buenos Aires. Fue editor de moda en Editorial Perfil y trabajó para numerosos medios femeninos y de actualidad como Luna, Caras, Noticias, Cosmopolitan, Viva, Clarín Mujer, EntreCasa, entre otros. Se desempeñó como director de cuentas del departamento de moda en la agencia Urban PR, donde tuvo a su cargo marcas como Levis, Kosiuko, Nike, Reebok y Melissa. Como productor, participó en desfiles de Buenos Aires Fashion Week, Alta Moda y diseñadores independientes.

Lopez Viegas, Griselda

Licenciada en Socióloga y especializada en promoción de exportación, comercialización de diseño y políticas públicas vinculadas a la cultura y al arte. Trabaja en el Área de Moda de Cancillería de la Nación coordinando la participación de diseñadores argentinos en las semanas de la moda de New York, Bogotá, San Pablo y Milán.

Lozzia, Julián

Licenciado en Ciencias Económicas en la Universidad de Buenos Aires y Master en administración de empresas en la Universidad de Nueva York. Desde sus comienzos en 2007, se desempeña como CEO de la marca Jackie Smith. Previamente al inicio de su carrera entrepreneur, lideró procesos de crecimiento y de transformación organizacional en importantes compañías de moda de Sudamérica y trabajó como consultor en proyectos de estrategia para compañías Fortune 500 en el Boston Consulting Group en Nueva York.

Muchnik, Laura

Licenciada en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires, especializada en Opinión Pública y Publicidad. Es presidente de IPRA Argentina (International Public Relations Association), miembro del Consejo Consultivo de CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) y del International Women Forum- Capítulo Argentina. Es actualmente fundadora y presidente de Muchnik.co – compañía de comunicación contemporánea.

Nazar, Gabo

Fundador y presidente de Cardón Cosas Nuestras, empresa creada en 1988 y con más de 110 locales distribuidos en todo el país. En el año 2004, comenzó a desarrollar el concepto de que hay una manera Cardón de hacer las cosas: un estilo que se distingue en las diversas actividades de la marca, que incluye emprendimientos inmobiliarios, agropecuarios, hoteleros, gastronómicos, de recreación y de la industria alimenticia, que se complementan con la propuesta de indumentaria.

Schijman, Marcelo

Licenciado en Marketing UADE. Docente Universitario ORT. Socio Director Franchising Company, una empresa que desarrolla y comercializa franquicias y licencias de marcas de moda, con más de 120 franquicias desarrolladas: Quiksilver, Reef, Kevingston, Eyelit, Sweet, Grisino, Montagne, Adriana Costantini, Awada y Christian Lacroix, entre otras. Creador y realizador del evento de prensa Franchising Fashion. Ganador Premio Mercurio a la Excelencia en Marketing Categoría Consultoría PYME. Miembro de la Comisión Directiva de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias.

Sebriano, Eduardo

Es Licenciado en Química de la UBA. Gerente de General de SensValue. Empresa de Marketing Sensorial, Innovación y Estudios de Mercado. Experto en Diseño de productos según el gusto de los consumidores. Trabajó más de 13 años en Nestlé Argentina. Como Gerente de Business Intelligence y Marketing estratégico desarrolló entre otras actividades, numerosos procesos de Innovación y los planes marketing para todas las marcas del grupo en Argentina. Se capacitó en Innovación en Negocios en el IMD de Lausana Suiza con profesionales de IDEO.

Smith, Valeria

Su formación inicialmente fue en diseño gráfico pero construyó su carrera trabajando en proyectos de estrategia para marcas. En el año 2007 se lanzó como Directora Creativa de la marca Jackie Smith en Argentina. Luego de 2 años abrió una marca de accesorios de lujo bajo su propio nombre en Nueva York.

Sulzberger, Matías

Ingeniero Informático del Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Actualmente cursa la Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones en la Universidad de San Andrés. Inició su carrera en el área de ventas de IBM. Posteriormente se desarrolló en el área de ventas de Google asesorando a PyMEs a alcanzar sus objetivos de negocio. Actualmente se desempeña como Director de Marketing en Tienda Nube, empresa que provee soluciones de comercio electrónico para PyMEs.

Toledo, Mariano

Estudió la carrera de arquitectura. Su trayectoria profesional se caracteriza por su estética perturbadora, con un estilismo muy cuidado. Desde 1991, ha ganado numerosos premios nacionales e internacionales. En 1995 fundó y dirigió su propia escuela de diseñadores. Ha desarrollado colecciones para varios eventos internacionales de moda como el London Fashion Week y la Semana de la moda en Madrid. Ha diseñado el vestuario de importantes obras teatrales como "Sweet Charity" de Bob Fosse y "Hombre Vertiente" de la compañía De la Guarda. En 2011, participó del programa Project Runway Latin America. En la actualidad es el director creativo la empresa Dimensión Azul, en Chile.

Torrejón, Ana

Directora Editorial de la revista Harper's Bazaar, periodista y docente universitaria, cátedra "Estilo e Imagen I" y seminario "Comunicar la Moda" de la Universidad de Palermo.

Trosman, Jessica

Diseñadora de indumentaria y textil. Creadora de la marca JT by Jessica Trosman para la cual diseña desde hace más de 10 años, pero actualmente sólo para el mercado internacional. Desde el lanzamiento de su primera colección en el año 2002, Jessica ha crecido de manera consistente, posicionando su nombre en prestigiosas tiendas de Europa, Asia, Estados Unidos y Medio Oriente. Ha sido reconocida por las editoriales Taschen (Fashion Now 2) y Phaidon (Sample) que la han incluido en sus últimas compilaciones sobre los diseñadores de moda contemporáneos más influyentes.

Visoná, Paula

Es docente en diseño por la Universidad del Vale de lo Río de los Sinos (Unisinos), y Licenciada en Moda por la Universidad de Caxias do Sul (UCS). En Unisinos, coordina los cursos de posgrado en Diseño Estratégico y especialización en Diseño de Moda; y proyectos con empresas y marcas, como la firma de calzados Melissa. Es consultora de empresas, investiga tendencias socioculturales y comportamiento de consumo. Publica artículos en congresos nacionales e internacionales, donde expone sus investigaciones respecto de las relaciones en temas como el imaginario colectivo, el arte, el diseño y nuevas tendencias.

Créditos

Instituto Nacional de Tecnología Industrial

Presidente
Del Valle, Ricardo

Directora INTI Textiles

Marino, Patricia

Coordinadora Observatorio de Tendencias INTI

Zander, Karen

Fundación Pro Tejer

Presidente
Meloni, Marco

Dirección Ejecutiva Fundación Pro Tejer

Kestelboim, Mariano

Encuesta Económica Nacional de Indumentaria de Autor 2012

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:

Marré, Sofía
Mon, Laureano

COLABORADORES:

Acosta, Alejandra
Deregibus, Araceli
Ferricelli, Gisela
Nupieri, Natalia
Puhl, Julieta
Rodríguez, Sebastián

ESPECIALISTAS SEMINARIO I3:

Batemarco, Federico	Nazar, Gabo
Blanco, Emiliano	Schijman, Marcelo
Churba, Martín	Sebriano, Eduardo
Estebecorena, Javier	Smith, Valeria
García, Roy	Sulzberger, Matías
León, Jorge	Toledo, Mariano
López Viegas, Griselda	Torrejón, Ana
Lozzia, Julián	Trosman, Jessica
Muchnick, Laura	Visoná, Paula

DISEÑO:

Angeleri, Silvina

