



Universidad Nacional de  
Mar del Plata

Universidad Nacional  
de General Sarmiento 

**5º Edición**

# **Maestría en Economía y Desarrollo Industrial**

**Mención en la Pequeña y Mediana Empresa**

**“El proceso de gestación y desarrollo de las nuevas empresas y emprendedores de Moda en Buenos Aires: una mirada desde el proceso emprendedor, el diseño y los clusters”**

**Estudiante:** SERGIO ALEJANDRO DRUCAROFF

**Director de Tesis:** DR. HUGO KANTIS

**Fecha de Defensa:** 21/12/2010

**Jurado:**

2004-2005



## FORMULARIO "E" TESIS DE POSGRADO

***Este formulario debe figurar con todos los datos completos a continuación de la portada del trabajo de Tesis. El ejemplar en papel que se entregue a la UByD debe estar firmado por las autoridades UNGS correspondientes.***

Niveles de acceso al documento autorizados por el autor

**El autor de la tesis puede elegir entre las siguientes posibilidades para autorizar a la UNGS a difundir el contenido de la tesis: (resaltar la opción elegida)**

- a) Liberar el contenido de la tesis para acceso público.**
- b) Liberar el contenido de la tesis solamente a la comunidad universitaria de la UNGS:**
- c) Retener el contenido de la tesis por motivos de patentes, publicación y/o derechos de autor por un lapso de cinco años.**

a. Título completo del trabajo de Tesis: "El proceso de gestación y desarrollo de las nuevas empresas y emprendedores de Moda en Buenos Aires: una mirada desde el proceso emprendedor, el diseño y los clústers"

b. Presentado por (Apellido/s y Nombres completos del autor): Sergio Alejandro Drucaroff

c. E-mail del autor: sdrucaro@ungs.edu.ar

d. Estudiante del Posgrado (consignar el nombre completo del Posgrado):

*Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con mención en la PyME."*

e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado (consignar los nombres desarrollados y completos):

*Universidad Nacional de General Sarmiento y Universidad Nacional de Mar del Plata.*



proximidad espacial que existe entre muchas empresas que operan en la misma línea de negocios, los proveedores y los talleres suelen ubicarse en otras áreas, así como también los centros de formación de recursos humanos, las universidades y las instituciones de apoyo especializadas en diseño.

Los desafíos más específicos que enfrentan las empresas dinámicas se refieren a las limitaciones existentes para: (i) desarrollar proveedores calificados, (ii) desarrollar la capacidad de gestionar la cadena, ya que su crecimiento en términos de empleo es "hacia fuera", (iii) acceder a recursos humanos calificados, (iv) obtener financiamiento y (v) profundizar la incipiente actividad exportadora.

En relación a la contribución de estas firmas para la conformación de un cluster, es evidente que existe una potencialidad importante a partir de las actuales vinculaciones informales que se dan en el universo de estas firmas. Sin embargo, se requerirá de una agenda de intervención que asuma la dimensión territorial y asociativa como eje estratégico, que capitalice los aspectos espontáneos que los fenómenos de aglomeración productiva suelen presentar y complete gradualmente aquellas acciones de fortalecimiento institucional considerando la perspectiva de proximidad espacial entre los actores clave (instituciones de formación de RRHH, yacimientos de emprendedores, institucionales especializadas, etc.)

o. Resumen en portugués (hasta 1000 caracteres):

As empresas nascimento processo intensivo em Design de Moda da Cidade de Buenos Aires nos últimos anos é um fenômeno heterogêneo. O estudo identificou que existe um segmento dinâmico de empresas emergentes, em meio a um contexto ainda dominado por empresas com desempenho mais limitado. Mesmo o subconjunto de empresas dinâmicas rosto revela fragilidades decorrentes da sua dimensão e idade. Quanto às perspectivas futuras deste aglomerado de empresas de design deve identificar os constrangimentos enfrentados no seu desenvolvimento. Em primeiro lugar, não havia nenhuma evidência de que ele irá gerar espontaneamente um conjunto de empresas de design. Apesar da proximidade espacial entre as muitas empresas que operam no mesmo ramo de negócio, fornecedores e oficinas estão muitas vezes localizadas em outras áreas, bem como centros de formação de recursos humanos, universidades e apoio especializado design.

Os desafios específicos enfrentados pelas empresas referem-se a restrições dinâmicas de: (i) desenvolvimento de fornecedores qualificados, (ii) desenvolver a capacidade de gerenciar a cadeia, como o seu crescimento em termos de emprego está "fora" (iii) o acesso a recursos humanos qualificados, (iv) obter financiamento e (v) aprofundar a actividade de exportação emergentes.

Quanto à contribuição dessas empresas para a formação de um cluster, é claro que existe um potencial significativo das relações actuais informais que existem no universo destas empresas. No entanto, uma agenda será necessária a intervenção para tomar a dimensão territorial como uma associação estratégica, que capitalizar sobre os aspectos espontâneos de fenômenos de aglomeração tendem a ter produtiva e gradualmente completar as ações de fortalecimento institucional, considerando a perspectiva de proximidade espacial entre (instituições de formação de RH, os depósitos de empresários, instituições especializadas, etc.).

p. Resumen en inglés (hasta 1000 caracteres):

The birth process of design-intensive companies in Fashion Industry from the City of Buenos Aires in recent years is a heterogeneous phenomenon. The study identified that there is a dynamic segment of firms emerging in the midst of a context still dominated by enterprises with more limited performance. Even the

subset of dynamic enterprises reveals weaknesses arising from its scale and age. Regarding the future prospects of this cluster of design-intensive companies it is convenient to identify the constraints faced in its development. First, there was no evidence that it will spontaneously generate a cluster of design firms. Despite the spatial proximity between many companies operating in the same line of business, vendors and workshops are often located in other areas, as well as training centers for human resources, universities and specialized support design. The specific challenges facing companies refer to dynamic constraints for: (i) developing qualified suppliers, (ii) develop the ability to manage the value chain, as its growth in terms of employment is "outwards" (iii) access to qualified human resources, (iv) obtain financing and (v) deepen the emerging export activity. Regarding the contribution of these firms to the formation of a cluster, it is clear that there is a significant potential from the current informal linkages that exist in the universe of these firms. However, it will require public and private intervention to take the territorial dimension as a strategic association, that capitalize on the spontaneous aspects of agglomeration phenomena tend to have, and gradually complete the actions of institutional strengthening considering the perspective of spatial proximity between stakeholders (HR training institutions, deposits of entrepreneurs, specialized institutions, etc.).

q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado:

Firma del autor de la tesis:

Maestría en Economía y  
Desarrollo Industrial con  
especialización en PyMEs  
5ta. Edición 2004-2005



Universidad  
Nacional de  
General  
Sarmiento

## Tesis de Maestría

**Título:** “El proceso de gestación y desarrollo de las nuevas empresas y emprendedores de Moda en Buenos Aires: una mirada desde el proceso emprendedor, el diseño y los clústers”

**Estudiante:** Sergio Drucaroff

**Director de Tesis:** Dr. Hugo Kantis

**Fecha de Defensa:** 21/12/2010

*In Memoriam*

**Simón Drucaroff**  
(1925-2010)

## **Agradecimientos**

Al Centro Metropolitano de Diseño que facilitó la identificación y contacto con las empresas relevadas en el estudio;

A los informantes clave por su colaboración en las entrevistas y la información proporcionada para llevar adelante la investigación;

A Cecilia Menéndez y Uriel Friedman, quienes colaboraron en el contacto con algunas empresas y relevamiento de casos;

A los comentarios vertidos por los colegas del Instituto de Industria de la UNGS en presentaciones preliminares de la tesis en el marco del Seminario de Investigación;

A Hugo Kantis, por sus comentarios y sugerencias de mejora a versiones preliminares de este trabajo;

Se exime a todos ellos, por supuesto, de cualquier error u omisión que existiera en la presente tesis.

## INDICE

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<i>Objetivos generales y específicos del estudio</i> .....	8
<i>Preguntas de investigación</i> .....	8
<i>Hipótesis de investigación</i> .....	9
<i>Metodología y definiciones operativas</i> .....	10
Secciones del estudio.....	13
<b>1 Marco teórico</b> .....	<b>14</b>
1.1 <i>Desarrollo Emprendedor</i> .....	14
1.2 <i>Clusters</i> .....	16
1.3 <i>Diseño. Conceptos y definiciones operativas</i> .....	18
1.4 <i>El marco conceptual articulado</i> .....	20
1.4.1 <i>Desarrollo Emprendedor y Diseño</i> .....	21
1.4.2 <i>Desarrollo Emprendedor y Clusters</i> .....	22
1.4.3 <i>Diseño y Clusters</i> .....	23
1.4.4 <i>Desarrollo Emprendedor, Diseño y Clusters</i> .....	24
<b>2 Las empresas de Diseño de Moda de la Ciudad de Buenos Aires: la mirada de los informantes clave</b> .....	<b>26</b>
2.1 <i>Antecedentes</i> .....	26
2.2 <i>De las empresas y los emprendedores</i> .....	28
2.3 <i>Las relaciones entre las empresas</i> .....	30
2.4 <i>El tejido institucional</i> .....	32
2.5 <i>Visión de los informantes sobre desafíos futuros</i> .....	36
<b>3 El proceso Emprendedor de las Empresas de Moda: La mirada desde las firmas</b> .....	<b>38</b>
3.1 <i>De las Empresas de Moda</i> .....	38
3.1.1 <i>Caracterización básica de las empresas: antigüedad, empleo, ventas, exportaciones, inversión inicial y situación competitiva</i> .....	38
3.1.2 <i>La gestión del Diseño</i> .....	46
3.1.3 <i>Comercialización</i> .....	54
3.1.4 <i>Localización de las Firmas</i> .....	55
3.2 <i>De Los Emprendedores</i> .....	57
3.2.1 <i>De los equipos emprendedores</i> .....	57
3.2.2 <i>Antecedentes de Formación</i> .....	59
3.2.3 <i>Trayectoria Laboral</i> .....	60
3.2.4 <i>Las motivaciones para emprender</i> .....	62
3.2.5 <i>Las capacidades emprendedoras</i> .....	64
3.2.6 <i>Las Redes en la gestación y el lanzamiento de la empresa</i> .....	66
3.3 <i>El Proyecto de Negocios y su concreción</i> .....	68
3.3.1 <i>Perfil de oportunidad identificada y elaboración del Proyecto</i> .....	68

3.3.2.	<i>Dificultades para la Puesta en Marcha.....</i>	70
3.3.3.	<i>El financiamiento y sus consecuencias para la puesta en marcha.....</i>	71
3.4.	El Desarrollo Inicial .....	74
3.4.1.	<i>Problemas enfrentados en los primeros años de vida.....</i>	74
3.4.2.	<i>Las redes en el desarrollo inicial.....</i>	76
3.4.3.	<i>Las redes con firmas de diseño.....</i>	79
<b>4</b>	<b>Conclusiones.....</b>	82
4.1	Algunas reflexiones finales y líneas de investigación futuras.....	86
	Bibliografía.....	89
	Anexo I: Formulario de Encuesta.....	96
	Anexo II: Listado de informantes clave entrevistados.....	113

## **INTRODUCCION**

El surgimiento de nuevas empresas es un fenómeno que ha sido abordado extensamente en los últimos años por la literatura económica. Diversas investigaciones han hallado que existe una correlación positiva entre una mayor tasa de nacimiento de empresas (o empresariedad) y un mejor desempeño económico (Acs y Zerb, 2006; Audretsch y Thurik, 2001; Wennekers y Thurik, 1999). Otros estudios señalan los efectos positivos que la empresariedad tiene sobre la innovación (Audretsch y Keilbach, 2007), el nivel de empleo (Audretsch, Carré y Thurik, 2001), las exportaciones y el desarrollo local (Kantis, 1999; Johansson y Monsted, 1997; Malecki e Easton, 1997). Estas evidencias ilustran el importante papel que juegan las nuevas empresas en el desarrollo competitivo de las naciones.

Sin embargo, la contribución efectiva de las nuevas empresas a la economía depende también de su calidad en términos de competitividad, innovación y diferenciación. En este marco, el papel del diseño como fuente de diferenciación e innovación cobra particular importancia.

Por otra parte, otras investigaciones se han abocado al estudio de las aglomeraciones de empresas de similar perfil productivo que pueden dar lugar al surgimiento de distritos industriales o clusters por su contribución a la innovación, las exportaciones y la competitividad sistémica de localidades, regiones y naciones (Pietrobelli, 2002; Bianchi y Camagni, 1999).

Argentina ha enfrentado un proceso de destrucción neta de empresas durante los últimos años de la década de los 90', el cual se revirtió a partir de la salida de la Convertibilidad (Kantis y Federico, 2007). Al final de un modelo económico que tuvo en su última etapa un largo proceso de ajuste recesivo con posterior crisis política, económica, social e institucional le sucedió otro de fuerte recuperación de la economía.

No obstante, conviene recordar que los procesos de apertura comercial y financiera puestos en marcha durante la década del 90' sumados a la creciente globalización de los mercados sometieron a las firmas argentinas a una mayor presión competitiva en un contexto macroeconómico desfavorable para el desarrollo de actividades en las que nuestro país no poseía previamente ventajas competitivas naturales.

El tránsito hacia el mayor período de crecimiento económico de la historia argentina nos invita a indagar las características particulares de este proceso desde una

preocupación por la competitividad con énfasis la dimensión microeconómica. La creación de ventajas competitivas dinámicas depende de factores clave tales como las acciones y capacidades endógenas de los agentes económicos, el grado de desarrollo del ambiente económico en el que operan, y su pertenencia a redes o tramas productivas (Boscherini y Yoguel, 2000). En este sentido, la creación de empresas intensivas en conocimiento y creatividad y el surgimiento de polos de empresas<sup>1</sup> concentrados territorialmente constituyen una cuestión estratégica para el progreso económico de los países en desarrollo y para la canalización del talento local.

En ese contexto, desde fines de los 90' la Ciudad de Buenos Aires asistió a un proceso de generación de nuevas empresas cuya denominador común tenía al Diseño como elemento clave para la innovación, pero que incluye particularmente a las empresas de Diseño de Moda, abarcando rubros tales como la indumentaria, el calzado y la joyería y accesorios de bijouterie.

Distintas evidencias muestran que han surgido empresas de Diseño de Moda de reconocimiento internacional e inserción en mercados externos de alta complejidad (Estados Unidos, Europa y Japón)<sup>2</sup>. Esta primera generación de emprendedores ha tenido un dinamismo considerable en años recientes. Asimismo, a partir de la crisis de la Convertibilidad ha comenzado a surgir una nueva camada de emprendedores y de empresas de diseño que alimentaron el surgimiento de un polo empresarial.

En paralelo, ha nacido una institucionalidad local específicamente diseñada para apoyar estas iniciativas, que tiene como hito fundamental el nacimiento del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) en el año 2000, organismo dependiente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA). También existen desde los 90's instituciones como el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) que tienen centros que trabajan en la temática y el Programa de Diseño de la Subsecretaría de Industria de la Nación. Además, surgieron durante ese período las carreras de diseño.

En ese marco, el objetivo de esta tesis es estudiar el proceso de creación de nuevas empresas intensivas en diseño, verificado en los últimos años en el ámbito geográfico de la Ciudad de Buenos Aires. Se pretende, además, explorar el vínculo entre el fenómeno de creación de empresas y el surgimiento de aglomeraciones

---

<sup>1</sup> Se utiliza aquí el concepto de "polo de empresas" como "una aglomeración de empresas de similar perfil productivo en el territorio".

<sup>2</sup> Estas nuevas empresas de Moda en nuestro país están teniendo impacto en el exterior ya que "...todas las capitales del mundo están mirando a estas latitudes para encontrar temas de inspiración en el desarrollo de nuevas propuestas de moda, merced a la globalización, y merced también al exotismo que representa nuestra lejanía" (CMD, 2006). Franceso Morace (2006) soslaya: "Buenos Aires, San Pablo, Medellín, han demostrado en

territoriales de empresas a través de una mirada sistémica y evolutiva del proceso emprendedor.

### **Objetivos generales y específicos del estudio**

El objetivo general del presente estudio es comprender los factores clave que inciden en el proceso de gestación, lanzamiento y puesta en marcha de estas empresas intensivas en Diseño, con particular énfasis en los rasgos distintivos del las empresas de mayor crecimiento y su potencial contribución al desarrollo futuro de un clúster.

Los objetivos específicos de este estudio son:

- (a) Comprender el proceso de emergencia de las nuevas empresas de diseño
- (b) Identificar si existe alguna vinculación entre el uso del diseño y el dinamismo alcanzado por las firmas
- (c) Comprender la contribución al desarrollo local de estas empresas, en tanto pueden aportar a la generación de empleo, de exportaciones y a la introducción de innovaciones de producto
- (d) Analizar el papel que han jugado las instituciones de apoyo en el fortalecimiento de estas firmas
- (e) Analizar la existencia de condiciones potenciales para la formación de un clúster de empresas

Las preguntas que aquí se plantean en relación a este fenómeno son las siguientes:

### **Preguntas de investigación**

- a) ¿Cuáles son los factores que explican el nacimiento del polo de empresas de Diseño de Moda?
- b) ¿Cuáles son las características particulares de estas nuevas empresas y emprendedores de Diseño? Específicamente, ¿qué factores clave del proceso emprendedor distinguen a las empresas de mayor dinamismo<sup>3</sup>?
- c) ¿En qué medida la intensidad en el uso del Diseño está vinculado al dinamismo que las firmas alcanzan?

---

estos últimos años ser las ciudades emergentes más interesantes y vitales en la producción de nuevas señales y estímulos ligados al cuerpo, la belleza, la convivencia y la moda”.

<sup>3</sup> Para una definición de dinamismo, véase el apartado *Metodología y definiciones operativas*

- d) ¿Qué contribución están efectuando al desarrollo local de la Ciudad de Buenos Aires?
- e) ¿Qué papel han jugado las instituciones en el fortalecimiento del tejido empresarial?
- f) ¿En qué medida esta ampliación de la base de empresas intensivas en diseño está contribuyendo a generar un polo de firmas de diseño con capacidad de conformar un clúster en el futuro?

### **Hipótesis de investigación**

Al tratarse de un estudio exploratorio, se plantean hipótesis que aún cuando no se verifiquen aportarán al conocimiento del fenómeno bajo estudio. Las mismas tienen un papel orientativo en la investigación y están organizadas en torno a las preguntas de investigación planteadas previamente.

#### En relación al surgimiento de las empresas intensivas en Diseño

- H1: Las condiciones económicas post-convertibilidad contribuyeron favorablemente al surgimiento de estas nuevas empresas.
- H2: El cambio de precios relativos, reflejado en la aparición de nuevas oportunidades de exportación por un lado, y la sustitución de importaciones por otro, constituye un factor positivo en el surgimiento de nuevas empresas y desarrollo de nuevos negocios.
- H3: Las condiciones restrictivas del mercado laboral, derivadas de la baja intensidad en el uso de diseño de las empresas existentes, propiciaron el desarrollo de nuevos emprendimientos.
- H4: El papel de las instituciones y redes locales ha estado circunscripto a la formación de conocimiento técnico específico por parte de las universidades.

#### En relación a las empresas dinámicas intensivas en Diseño

- H5: Los emprendedores dinámicos recorrieron trayectorias laborales y formativas más variadas y ricas previamente a fundar la empresa.
- H6: Los emprendedores dinámicos contaron con redes de contactos más extensas y específicas a la industria.

- H7: Los emprendedores dinámicos han utilizado herramientas de planificación y gestión previamente a su lanzamiento.
- H8: Los emprendedores dinámicos han perseguido estrategias de localización ofensivas.
- H9: Los emprendedores dinámicos poseen mayores capacidades de gestión empresarial que los no dinámicos.

#### En relación al desarrollo de las nuevas empresas del polo de Diseño de Moda

- H10: Existen limitaciones al crecimiento del universo de firmas de Diseño de Moda derivadas de su falta de articulación sistémica con otras empresas e instituciones.
- H11: Las nuevas empresas presentan una serie de debilidades endógenas en su gestión derivadas de su escala y edad.
- H12: Las características de la estructura productiva local operan como una restricción al crecimiento de estas nuevas empresas, debido a las limitaciones del mercado local (clientes y proveedores).
- H13: El crecimiento de las empresas se explica por factores que involucran al uso del Diseño como un factor clave de diferenciación e innovación

#### En relación a la contribución de estas firmas al surgimiento de un clúster

- H14: Existen yacimientos de potenciales emprendedores en el ámbito de las universidades que pueden alimentar en el futuro el surgimiento de nuevos emprendedores de Diseño
- H15: Los encadenamientos con otras empresas del área y la industria son aún embrionarios
- H16: La conformación de un clúster de empresas de diseño de moda depende de lograr una articulación más profunda entre empresas e instituciones de apoyo.

### **Metodología y definiciones operativas**

En primer término, se revisó la literatura específica referida a: i) la gestión del diseño en las empresas y su importancia para la competitividad de las firmas, ii) el desarrollo emprendedor, iii) los clusters.

En paralelo, se realizaron entrevistas con informantes clave de instituciones de desarrollo productivo vinculadas a la temática de este estudio (Centro Metropolitano de Diseño, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Centro de Investigaciones Textiles, dependiente del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, (CIT-INTI) quienes aportaron información sobre el universo de nuevas empresas intensivas en Diseño. La información obtenida fue volcada en la sección 2 de este trabajo, en la cual se describe el contexto en el cual estas empresas se encuentran operando en el entorno local y su proceso de surgimiento. La información se complementó con otras fuentes secundarias oportunamente citadas.

Para responder a las preguntas de investigación, se tomó como punto de partida un instrumento de relevamiento de la información del proceso emprendedor de las empresas (formulario de encuesta<sup>4</sup> estructurado con preguntas abiertas y cerradas). El mismo había sido utilizado en investigaciones previas en torno a la temática de creación y desarrollo de nuevas empresas (Kantis y otros, 2004). En función de los aportes realizados por los informantes clave y de la revisión de literatura específica de diseño y de clusters, se agregaron y modificaron preguntas a la encuesta para captar la especificidad del fenómeno. Fue posible encuestar a 80 nuevas empresas de Diseño de Moda – a través de entrevistas personales a los fundadores – cuya antigüedad era de entre 2 y 8 años de vida a la fecha de realización del estudio<sup>5</sup>. La información obtenida se detalla en la sección 3 de este trabajo.

La muestra fue seleccionada en base a la información proporcionada por informantes claves que identificaron y validaron el uso del diseño en las firmas a considerar y aquellas empresas que aceptaron voluntariamente ser encuestadas. Se buscaba que las firmas fueran intensivas en Diseño, aún con distintos grados de intensidad. Posteriormente, el uso de diseño dentro de la firma fue relevado en la encuesta lo que permitió validar la intensidad en el uso del Diseño dentro de las empresas.

Debe señalarse que una limitación metodológica de este estudio fue la imposibilidad de entrevistar a todo el equipo emprendedor de las firmas, lo que puede sesgar algunos resultados del perfil de los emprendedores.

---

<sup>4</sup> El formulario de encuesta puede consultarse en el Anexo I.

<sup>5</sup> El relevamiento fue realizado entre fines de 2005 y mediados de 2006. La colaboración del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires fue sumamente importante para poder abrir los contactos con las empresas y desarrollar el presente estudio.

## Sobre el concepto de dinamismo empresarial y su relevancia teórica

En la presente investigación se utiliza el concepto de dinamismo empresarial para identificar aquellas empresas que a poco de iniciar su actividad han conseguido rápidamente crecer, expandirse y convertirse en PyMEs. El dinamismo empresarial refiere al crecimiento empresarial medido en relación al desempeño de las ventas y del empleo.

El concepto de "performance" o "desempeño" es uno de los términos más utilizados en la literatura. Sin embargo, en el estudio de las nuevas empresas es notoria la dificultad existente para medir el desempeño.

Puhakka (2002) sugiere que, para las empresas jóvenes, las medidas de crecimiento de las ventas y/o el empleo son una buena opción para cuantificar el desempeño ya que muestran que los clientes han aceptado a la empresa y que sus productos tienen valor para sus compradores. Aún así, de acuerdo a Rabetino (2005) el crecimiento puede definirse de múltiples maneras, existiendo medidas en términos de insumos (fondos invertidos, empleados), en términos del valor de la empresa (activos, capitalización de mercado, valor económico) o en términos de producto (venta, beneficio). Penrose (1959), por su parte, sostiene que no existe ninguna forma de medir el crecimiento de las firmas que no abra serias objeciones conceptuales.

En virtud de las dificultades señaladas y en la medida en que es necesario adoptar alguna medida factible de ser captada al momento de levantar la información de las empresas y teniendo en cuenta la existencia de estudios previos sobre nuevas empresas que adoptaron este enfoque (Kantis y otros, 2004), el indicador de desempeño adoptado en este estudio se basa en el nivel de ventas alcanzadas al 3er año de vida y el grado de rentabilidad reconocido por los empresarios<sup>6</sup>.

Con el objetivo de identificar los rasgos distintivos del grupo de firmas dinámico se definió un criterio de distinción entre el grupo dinámico y el no dinámico en función del concepto de dinamismo vinculado al crecimiento empresarial previamente definido.

Aquellas firmas cuyas ventas superaban los \$200.000.- (doscientos mil pesos anuales) al tercer año y que reconocieron ser rentables fueron clasificadas como "dinámicas", mientras que el resto de las firmas fueron denominadas "no

---

<sup>6</sup> Un elemento que contribuye a justificar el horizonte temporal de corte son estudios previos a nivel internacional de dinámica empresarial que muestran un rápido crecimiento de las firmas más dinámicas, con un tamaño medio muy superior al 3er año de vida. El fenómeno también se verifica en estudios de dinámica empresarial en Argentina. Puede consultarse a este respecto, para la evidencia internacional Birch (1987) y para Argentina Atorresi y otros (2007) y Kantis y otros (2008).

dinámicas” (en adelante, ND)<sup>7</sup>. En relación al indicador de rentabilidad reconocida, los emprendedores debieron señalar si la empresa operaba por sobre el punto de equilibrio, si obtenían la rentabilidad esperada o si ésta era positiva pero menor a la esperada. Si la empresa cumplía con estas dos condiciones – el piso exigido de facturación y la rentabilidad reconocida – fue clasificada como “dinámica”<sup>8</sup>. Se verificó además que las dinámicas no tuvieran tendencia declinante para su clasificación.

## **Secciones del estudio**

El trabajo está dividido en cuatro secciones.

En la primera sección se presenta el marco teórico de la investigación. En la segunda sección se realiza una descripción de los antecedentes y factores clave que operaron en la conformación del Polo de empresas de Diseño en la Ciudad de Buenos Aires, información surgida de entrevistas en profundidad con informantes clave y de información secundaria. En la tercera sección se analiza el proceso emprendedores de las empresas de Diseño de Moda, en relación al perfil de los emprendedores, el proceso de gestación del negocio, su lanzamiento y puesta en marcha y los primeros años de desarrollo, información que surge de la encuesta efectuada a empresas. Finalmente, se presentan las conclusiones generales de la investigación con el objeto de comprender el fenómeno desde una mirada global del proceso de surgimiento de estas firmas, intentando aportar insumos para la construcción de una agenda de políticas públicas que permita fortalecer su desarrollo.

---

<sup>7</sup> Dado que en la muestra se verificó la presencia de un pequeño número de casos (5) que no registraban 3 años de facturación, se comparó su nivel de ingreso con el de las dinámicas al primer año para evitar un sesgo en la clasificación. En todos los casos, su ingreso inicial y empleo estaba por debajo del 50% del valor promedio de las más dinámicas, por lo que se las clasificó como “no dinámicas”.

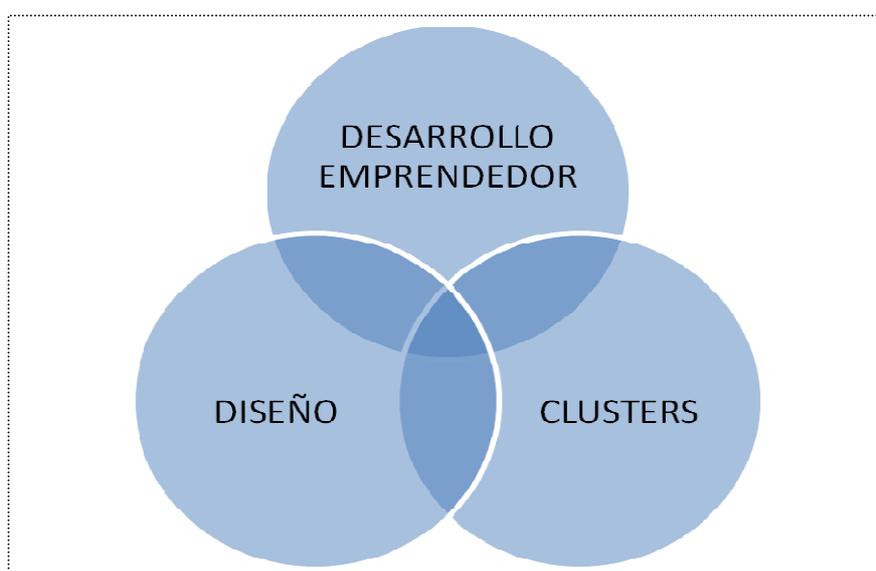
<sup>8</sup> El valor de \$200.000.- establecido como parámetro objetivo surgió de un corte de los datos que marcaba significativas diferencias entre estas firmas y aquellas que no alcanzaban esas cifras en términos de empleo y orientación exportadora, siempre en un universo de empresas caracterizado por un dinamismo que los informantes caracterizaron como *incipiente*. En este sentido, cabe destacar que la presencia de firmas que satisficieran el criterio de dinamismo en la muestra no ha sido superior al 40%.

## SECCIÓN 1. MARCO TEÓRICO

La presente investigación articula tres enfoques: i) el desarrollo emprendedor y la creación de nuevas empresas, ii) los clusters o sistemas productivos locales y iii) el diseño como herramienta estratégica para la innovación y la creatividad en las empresas.

Se presenta brevemente el marco conceptual utilizado en cada una de éstas áreas de estudio y se sintetiza la importancia de analizarlas en forma articulada.

**Gráfico. Marco conceptual articulado**



Fuente: Elaboración propia

### 1.1. Desarrollo Emprendedor

La creación de nuevas empresas es un fenómeno que ha sido estudiado a nivel internacional debido al impacto positivo que genera en el crecimiento económico, en la generación de nuevos puestos de trabajo, en la innovación y en la renovación de las energías creativas de la sociedad (Reynolds y otros, 1999, 2000 y 2001; OCDE 1999 y 2001, Audrestch y Thurik, 2001, Kantis y otros 2002 y 2004).

La literatura que aborda la problemática de creación de empresas o emprendimiento (entrepreneurship) ha intentado estudiar este fenómeno desde una multiplicidad de enfoques teóricos. Se ha evolucionado desde perspectivas teóricas focalizadas en determinar quién es un emprendedor (Mc Clelland, 1961) hacia enfoques que consideran al proceso emprendedor como un fenómeno multicausal influenciado por aspectos personales, culturales, sociales y económicos (Shane y Venkatamaran, 2001; Thornton, 1999; Gartner, 1988). Esta última línea de análisis es la que se adopta en el presente estudio.

En este sentido, el enfoque teórico seleccionado se funda en la existencia de un conjunto de variables económicas, sociales, culturales y personales que inciden sobre el proceso de gestación, lanzamiento y desarrollo de las nuevas empresas conformando un Sistema de Desarrollo Emprendedor (Kantis y otros, 2004).

El proceso emprendedor está subdividido en tres etapas: a) la gestación del proyecto; el lanzamiento o puesta en marcha de la empresa y finalmente los primeros años de vida de la firma. Estas dimensiones temporales se utilizan analíticamente para comprender el proceso de nacimiento y desarrollo en los primeros años de vida de las firmas estudiadas<sup>9</sup>.

Se estilizan brevemente los factores que conforman un sistema de desarrollo emprendedor e influyen sobre la creación de nuevas empresas (Kantis y otros, 2004):

a) La **cultura** y la **educación** son considerados factores positivos para la formación de capacidades emprendedoras, así como también para la valoración social de los empresarios en el territorio.

b) La **estructura productiva histórica** determina la existencia o inexistencia de barreras a la entrada y las posibilidades de explotar oportunidades de negocios para las nuevas empresas, e influye sobre la experiencia laboral de las personas, sus conocimientos técnicos y el acceso a redes de contacto para desarrollar negocios.

c) El **capital social**, conformado por las redes sociales (familia, amigos, conocidos), de negocios (proveedores, clientes, etc.) y las institucionales (cámaras empresariales, universidades, agencias gubernamentales, etc.), tiene un peso muy importante en la tarea de emprender, ya que se ha comprobado que el uso de las redes de contacto (en tamaño y en calidad) es un elemento que distingue a los emprendedores dinámicos de los que no lo son (Kantis y otros, 2004).

d) El **marco regulatorio e institucional**. El primero está determinado por las normas y regulaciones vigentes para la creación de una empresa, por cuanto incentiva u obstaculiza el proceso emprendedor, de acuerdo a su carácter más o menos burocrático; el segundo refiere a la existencia de instituciones de apoyo a nuevos emprendimientos.

e) Las **condiciones socioeconómicas de la población** del territorio determinan el tipo de demanda que los emprendedores enfrentan, así como también la complejidad de los productos a ofrecer tendrán directa relación con el nivel educativo y de ingresos del territorio.

f) Las **condiciones económicas globales** y el funcionamiento de los mercados de factores influyen en la decisión de emprender y en la búsqueda e identificación de oportunidades de negocios

g) Los **aspectos personales**, referidos al perfil sociodemográfico y a las capacidades y habilidades de emprender que poseen los habitantes del territorio. Estos atributos de los emprendedores están vinculados a la experiencia laboral previa, el nivel educativo alcanzado, sus capacidades emprendedoras y la mayor o menor disponibilidad de recursos propios para emprender. Asimismo, la actitud frente al riesgo, la tolerancia al trabajo duro, la búsqueda de lucro, y las capacidades relacionadas con la gestión de un emprendimiento propio están fuertemente influenciadas por la historia del emprendedor y su contexto de socialización y desarrollo previo.

## **1.2. Clusters**

Como se señaló previamente, la dimensión territorial específica del fenómeno del Desarrollo Emprendedor hace que el funcionamiento del mismo dependa en buena medida de factores locales o endógenos que se vinculan, a su vez, a la existencia de clusters o aglomeraciones empresariales.

A modo de definición general, los clusters son agrupaciones de empresas que operan en un mismo sector o en sectores relativamente afines y que están localizadas en un territorio determinado que les brinda condiciones de proximidad favorables al desarrollo de relaciones formales o informales, espontáneas o deliberadas que contribuyen a ganar eficiencia colectiva (Schmitz, 1997). Incluyen por ejemplo, a proveedores de insumos críticos y a proveedores de infraestructura especializada, extendiéndose con frecuencia también aguas abajo, hasta canales y clientes; y lateralmente, hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías o insumos comunes. Finalmente, muchos clusters incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones tales como universidades, agencias encargadas de fijar normas técnicas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio (Porter, 1999).

Dentro de un cluster formalmente se pueden presentar tres tipos de economías: las economías de escala que son el resultado de la división del trabajo y especialización intra-cluster, las economías de alcance ganadas al producir diversos productos y el uso de los mismos factores productivos y las economías externas (Pietrobelli y

---

<sup>9</sup> El formulario de encuesta refleja este recorte analítico del proceso emprendedor (Anexo I)

otros, 2002). Las economías externas fueron definidas por Alfred Marshall (1920) como los efectos secundarios (no monetarios) positivos o negativos de la actividad de un agente económico sobre otros agentes. En ellas se pueden incluir elementos tales como: i) la existencia de un mercado para el trabajo calificado especializado; ii) la existencia de un mercado para los insumos (especializados) y la maquinaria que permite una división del trabajo más amplia; iii) la mejora en el acceso al mercado; y iv) el acceso fácil al conocimiento especializado en tecnologías y mercados y la difusión rápida de la información (Pietrobelli, 2004).

El cluster permite avanzar desde el concepto de economías de escala internas a la empresa al concepto de economías de escala y alcance externas a la firma e internas a un espacio geográfico en el que existe una aglomeración de empresas. El tejido local se completa, en los casos más virtuosos, por la presencia de articulaciones con instituciones que operan como expresión colectiva de la sociedad empresaria y civil local, expresando el grado de acumulación de capital social de una comunidad (Ketels y otros, 2008; Porter, 1999).

De acuerdo a M. Porter (1991), la competitividad de un sector y/o de una región no sólo es función de las empresas allí localizadas, sino fundamentalmente del ambiente de negocios en el que éstas se insertan. Este ambiente de negocios se ve potenciado cuando se verifica la presencia de condiciones favorables a nivel de los factores (recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y de infraestructura), de la demanda (cantidad de compradores, su dinamismo y nivel de exigencia), de los sectores de apoyo (proveedores de inputs especializados, de maquinaria y equipo) y de la propia estructura del sector y la estrategia y rivalidad de las firmas (Porter, 1998). A través de la competencia, estas cuatro variables que forman el conocido "Diamante de Porter", generan estímulos para la innovación y la mejora competitiva. La presencia de estos elementos define la existencia de condiciones locales favorables para la competitividad.

Además, el enfoque del GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs), cuyos trabajos pioneros fueron los de Camagni y Ayaldot<sup>10</sup>, presenta el concepto de "milieu" (medio o ambiente) innovador, que puede ser definido como un conjunto o un complejo sistema de relaciones sociales informales en un área geográfica delimitada, que generalmente cuenta con una "representación interna" específica, un sentido de pertenencia y una "imagen externa" específica cuya dinámica incrementa la capacidad innovativa local a través de un proceso de aprendizaje colectivo y sinérgico. El ambiente local pasa así a considerarse un

---

<sup>10</sup> Ver Camagni, R. (1991); Innovation Networks. London. Belhaven Press o Ayaldot (1986); Milieux Innovateurs en Europe. Paris. GREMI.

espacio público que, en su aspecto positivo, puede dar lugar a fenómenos de eficiencia colectiva, definidos como las ventajas competitivas derivadas de economías externas a cada firma y la acción conjunta de los agentes (Yoguel, Borello y Erbes, 2006; Albadalejo y Romijin, 2000; Poma, 2000; Schmitz, 1997; Camagni, 1991; Bianchi y Miller, 1994).

En resumen, las conceptualizaciones y la evidencia empírica de los clusters permiten identificar algunas de sus características básicas. Los aspectos más frecuentemente destacados son la concentración geográfica y proximidad de las empresas, su especialización sectorial, la fuerte presencia de pequeñas y medianas empresas, la coexistencia de competencia y de colaboración interfirma, la articulación con clientes exigentes, una identidad sociocultural que facilita la confianza entre las empresas y los empleados, disponibilidad de trabajadores capacitados, organizaciones de apoyo y gobiernos municipales muy activos que impulsan los procesos de innovación y capacitación de la industria; acceso a empleados y proveedores, información especializada, actividades complementarias, instituciones y bienes públicos (Schmitz, 1993; Markusen y otros, 1996; Porter, 1999). Un atributo particular que tienen estas aglomeraciones es la capacidad de socialización del riesgo y de los costos a través de un conjunto de instituciones públicas y privadas (Schmitz, 1993).

Finalmente, el surgimiento de estos espacios locales capaces de brindar a las empresas que allí operan un entorno más favorable que mejore la competitividad y amplíe el tamaño del mercado impacta positivamente sobre el crecimiento económico, el empleo y la apertura de nuevos mercados. Ello convierte a la problemática de particular interés para los países en desarrollo.

### **1.3. Diseño. Conceptos y definiciones operativas**

En este apartado se toma una definición que resulta operativa a lo largo de esta investigación en referencia al papel del Diseño en la empresa, para luego comprender su impacto en la competitividad de las firmas.

En general, se interpreta al diseño – de manera imprecisa y genérica – como algo que se aplica a la apariencia de un objeto. Sin embargo, el diseño es un proceso que encadena cada etapa del desarrollo de la producción, desde el nacimiento del producto hasta su salida al mercado. Es decir, es una noción mucho más amplia que se relaciona tanto al proceso de desarrollo del producto como con el objeto en sí mismo, desde el concepto que transmite orientado al mercado, hasta el diseño de la línea de producción que permitirá fabricarlo.

En este sentido, tomamos la definición del Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI), dependiente del CMD: "Diseñar en forma estratégica significa gestionar un megaproyecto. Es decir, encarar un proceso de convergencia previo a la tarea de diseño de producto. A lo largo de este proceso se considera la totalidad del sistema del producto, desde su materia prima hasta su distribución y se propone proyectar en función de una estrategia. La estrategia nos permitirá incorporar valor agregado y distinguir el producto frente a la competencia. En un proceso de diseño estratégico todas las variables del sistema son analizadas, enfatizadas o valoradas según una intención común." (Becerra y otros, 2005)

En función de esta conceptualización, el proceso de diseño contiene los siguientes elementos:

- a) *Investigación*. Análisis de los requerimientos de los consumidores.
- b) *Desarrollo del concepto*. Traducción de los requerimientos del consumidor al producto o servicio, utilizando la innovación.
- c) *Validación del concepto*. Asimilación de conceptos a la luz de los requerimientos de los consumidores, los productos competidores y los requerimientos técnicos.
- d) *Resolución del diseño*. Testeo y refinamiento de prototipos, considerando la forma para su uso, la apariencia estética y los temas de propiedad intelectual.
- e) *Producción*. Maximización de la calidad y confiabilidad de la producción, al tiempo que se minimizan costos de producción y distribución.
- f) *Comunicación*. Desarrollo del marketing y de la marca para sustentar el producto resultante y maximizar su retorno

#### ¿Cómo impacta el diseño en la competitividad de las empresas?

Diferentes estudios se han concentrado en señalar el impacto que tiene el uso del Diseño en la competitividad de las firmas (Ivañez Gimeno, 2000; Universidad Duoc, 2002; Design TaskForce NewZealand, 2002). Se resumen algunos de ellos a continuación:

- a) *Innovación*. Contribuye a anticipar y satisfacer los requerimientos de los consumidores, y por lo tanto, a encontrar una demanda mediante la mejora de soluciones existentes o el desarrollo de nuevas soluciones.

b) *Producción*. Facilitando la oferta de productos de manera eficiente, consistente y a un costo que asegure que su demanda pueda ser satisfecha de manera rentable mediante la mejora del proceso productivo y de los requerimientos técnicos necesarios para producir un producto o servicio..

c) *Marketing*. Contribuye a incorporar y comunicar un marketing diferenciado del producto o servicio en relación a sus competidores, en términos de forma, funcionamiento, capacidad de utilización, nuevas tecnologías, sustentabilidad ambiental y calidad del producto. En síntesis, genera una preferencia por parte de la demanda, e idealmente mejora el margen de precios.

d) *Competitividad Global*. En el actual contexto global con un aumento de la presión competitiva que enfrentan las firmas cobra fundamental importancia para las empresas: (1) fidelizar al cliente, (2) ofrecer algo único y diferente y tener capacidad de adaptarse permanentemente, (3) poseer los recursos y habilidades para crecer y (4) sostener las ventajas derivadas de los resultados positivos (Design Taskforce Report NZ, 2002). Diversos trabajos señalan que el contexto mundial refuerza la importancia del diseño como estrategia de inserción internacional, donde la competitividad ya no sólo se da a través de los precios, sino fundamentalmente mediante la calidad, la innovación y el valor agregado. La incidencia del diseño en el desarrollo del producto ha demostrado ser un elemento fundamental en el precio final del producto. Mientras que generalmente el diseño participa con alrededor del 5% del costo total del producto, su aporte en términos del precio de venta está en el orden del 70%. (Proyecto FONDEF D97/1038, citado en Universidad Duoc, Chile, 2002).

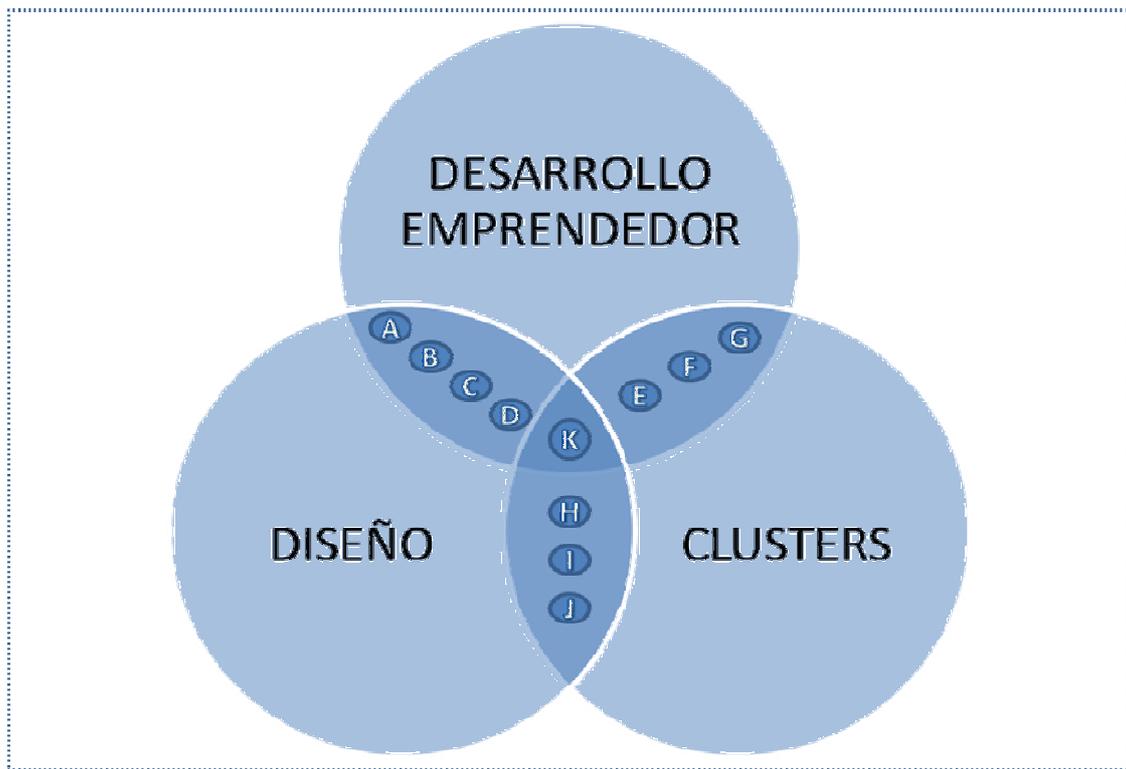
#### **1.4. El marco conceptual articulado**

A continuación se exploran en detalle los vínculos existentes entre cada una de las dimensiones sobre las que se centra el estudio<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Se señala en cada caso la correspondencia entre el texto y el gráfico.

**Gráfico. Marco conceptual articulado de  
Desarrollo Emprendedor, Diseño y Clusters**



Fuente: Elaboración Propia

#### **1.4.1. Desarrollo Emprendedor y Diseño**

El Diseño puede jugar un rol muy importante para las nuevas empresas como una herramienta de desarrollo de nuevos productos y de diferenciación, elementos críticos para que las nuevas empresas puedan competir frente a las propuestas de productos ya existentes. Este papel no sólo es importante al inicio de la actividad empresarial sino como una herramienta de permanente innovación y construcción y desarrollo de ventajas competitivas de la firma. **(A: Factor de Diferenciación y Ventaja Competitiva para nuevas empresas.)**

Además, las empresas pueden utilizar al diseño como un insumo en su función de producción que permita hacer la producción más eficiente, a través de mejoras en los procesos productivos o mediante mejores usos de materiales e insumos en la producción. Ello es crítico para nuevas empresas que comienzan su actividad con recursos limitados y que deben competir con empresas ya establecidas. **(B: Factor de eficiencia en la función de producción de las nuevas firmas)**

El Diseño puede ser un factor de mejora y reposicionamiento de industrias tradicionales que lo incorporen como herramienta estratégica de diferenciación, e

inclusive puede dar lugar a la creación de nuevas industrias. **(C: Factor de mejora o upgrade competitivo de la industria)**

Finalmente, el Diseño puede constituir una herramienta que potencia la generación de nuevas empresas como un elemento catalizador de nuevas oportunidades de negocios **(D: Factor de creación de oportunidades de negocios)**.

#### **1.4.2. Desarrollo Emprendedor y Clusters**

Las relaciones de proximidad que caracterizan a los clusters tienen una influencia positiva sobre la generación de nuevas empresas por múltiples razones. En primer lugar, la concentración geográfica de clientes y productores reduce los riesgos y les permite, a quienes trabajan allí, identificar con mayor facilidad nuevas oportunidades (nichos inexplorados). En segundo lugar, estas personas encontrarán menores barreras a la entrada que en otros espacios de mercado, dada la posibilidad de conseguir fácilmente información, insumos y personal dentro del cluster. Por otro lado, las instituciones financieras o los inversores familiarizados con el cluster, suelen exigir menores requisitos para financiar nuevas empresas y proyectos que se desarrollen en su interior. Finalmente, el cluster puede representar en sí mismo un importante mercado para el surgimiento de nuevos proyectos que puedan beneficiarse de las relaciones que se dan en su interior (Porter, 1999). En definitiva, el cluster puede albergar condiciones mucho más favorables para el nacimiento y desarrollo de nuevas empresas producto del mayor capital social, el mejor acceso a recursos específicos tales como información, tecnología, financiamiento y la cercanía con clientes proveedores y clientes. **(E: Clusters como subsistema de desarrollo emprendedor)**

En los países en desarrollo el nacimiento de los clusters se conecta de manera particular con los fenómenos de creación de empresas debido a que, por lo general, la cantidad de empresas existentes en cada aglomeración no suele reunir la masa crítica y densidad empresarial observados en las experiencias internacionales. La existencia de un número de empresas subcrítico torna estratégico el tema de la ampliación de la base empresarial local. En consecuencia, el enfoque de clusters debe integrarse con el enfoque del desarrollo emprendedor a los efectos de plantear adecuadamente las perspectivas de expansión del cluster. **(F: Entrepreneurship como motor del crecimiento y desarrollo de la base empresarial de los Clusters)**

Para avanzar en esta dirección es necesario introducir dos elementos centrales cuya presencia condiciona la dinámica empresarial del cluster: a) la existencia de yacimientos de emprendedores y b) la existencia de organizaciones incubadoras.

La existencia de "yacimientos de emprendedores" alude a las reservas de recursos humanos cuyos perfiles (p.ej: de edad, capacidades técnicas, etc.) permiten identificarlos como plataformas potenciales para el surgimiento de nuevos empresarios. Sin embargo, para que ello ocurra deben existir "organizaciones incubadoras", es decir, empresas, escuelas, universidades, otras instituciones, el cluster mismo en extremo, cuya cultura y condiciones sean estimulantes y favorables para el nacimiento de nuevas empresas. Por otra parte, otros elementos propios de la existencia de un cluster, tales como las redes de contacto (institucionales y de producción: proveedores y clientes) deben jugar también un papel importante en el acoplamiento con quienes crean una empresa, condición que no siempre se verifica. En muchos casos las redes existentes en los clusters tienden a concentrarse en torno a las empresas maduras y de cierto tamaño y no se articulan con las empresas más nuevas y pequeñas. La existencia de un ambiente industrial suele facilitar, aunque no garantiza, la integración del colectivo empresarial, pudiendo existir bolsones de desarticulación que suelen afectar a las firmas más jóvenes<sup>12</sup>. **(G: Existencia de yacimientos de emprendedores y organizaciones incubadoras para potenciar la base empresarial del cluster)**

La problemática de estas configuraciones productivas particulares tiene estrecha relación con el surgimiento de nuevos emprendimientos y el desarrollo de capacidades emprendedoras locales. En particular, se observa que en los países en desarrollo la base empresarial que sustenta estas aglomeraciones de empresas es inferior a otras experiencias internacionales, lo cual afecta negativamente su dinamismo.

### **1.4.3. Diseño y Clusters**

La vinculación entre el diseño y la formación y desarrollo de clústers abarca diferentes dimensiones.

Por una parte, la adopción del diseño como herramienta de diferenciación e innovación por parte de las empresas de una región puede generar externalidades positivas en todas las firmas que se localizan en esta aglomeración productiva,

---

<sup>12</sup> Esta situación ha sido identificada, por ejemplo, en el caso de clusters como el de Rafaela (Johannisson, Kantis, Ascúa y Quintar, 2005).

propiciando un efecto “reputación” positivo. **(H: Diseño como un activo de la industria que genera externalidades a todas las firmas del cluster)**

En segundo lugar, la utilización del diseño puede generar derrames “aguas y arriba y aguas abajo” en la cadena de valor de la industria, propiciando su adopción en los proveedores de insumos y servicios especializados, **(I: Diseño como factor de desarrollo de la cadena de valor del clúster)** y a la vez que puede sofisticar la demanda.

Finalmente, el Diseño puede tomar un papel como vaso comunicamente de oportunidades de negocios entre empresas de diversas industrias que lo utilicen como un factor de diferenciación, potenciando el desarrollo de redes y alianzas entre firmas de industrias conexas. **(J: Diseño como factor de cooperación y desarrollo de redes y alianzas para desarrollar nuevos negocios)**

#### **1.4.4. Desarrollo Emprendedor, Diseño y Clusters**

Se ha destacado el papel de las nuevas empresas en fortalecer y desarrollar la base empresarial de las aglomeraciones territoriales, algo que depende de las capacidades empresariales existentes, de la capitalización de oportunidades de negocios y de la sostenibilidad de las firmas en el tiempo.

También se ha señalado que el Diseño puede constituir una herramienta de diferenciación e innovación de negocios, de creación de nuevas industrias y de conexión y vinculación entre empresas de diversas ramas de actividad, potenciando redes y posibles alianzas para desarrollar negocios en conjunto.

En paralelo, también se destacó el importante papel que juegan las aglomeraciones territoriales como subsistemas de desarrollo emprendedor más favorables para la creación de empresas por la creación de activos y recursos específicos a ese territorio.

Es evidente que la relación entre cada una de las dimensiones puede potenciar el desarrollo de nuevas empresas basadas en conocimiento en aglomeraciones territoriales. Sin duda, juegan un papel central tres actores en esta vinculación sistémica entre las tres dimensiones: a) los emprendedores, actuales y potenciales creadores de nuevas empresas y portantes de capacidades empresariales; b) las instituciones formativas, encargadas de desarrollar capacidades emprendedoras y técnicas (ej.: universidades) y pueden constituirse en yacimientos de emprendedores, así como también aquellas que contribuyen al desarrollo empresarial y desarrollan políticas de fortalecimiento y promoción de la actividad en el territorio (programas de apoyo público, cámaras empresariales, centros de

diseño, etc.) y c) el mercado, ámbito en el cual se volcarán los productos ofrecidos por estas firmas, desarrollando nuevas pautas de consumo y sofisticación de la demanda **(K: Articulación entre nuevas empresas, emprendedores, instituciones y mercado)**

En este trabajo se pondrá especial foco en las vinculaciones aquí señaladas para comprender el surgimiento y desarrollo de nuevas empresas de Moda desde una óptica que integre estas dimensiones.

Para concluir, merece la pena destacar la importancia que reviste para el desarrollo económico nacional la creación de nuevas empresas con alto contenido innovador y/o diferenciador en el marco de aglomeraciones territoriales, estas últimas contribuyendo a potenciar los esfuerzos individuales a través de fenómenos de eficiencia colectiva.

## **SECCIÓN 2. LAS EMPRESAS DE DISEÑO DE MODA DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES: LA MIRADA DE LOS INFORMANTES CLAVE**

A continuación se presentan los resultados del relevamiento a informantes clave realizado previamente al relevamiento a empresas. Puede verse el detalle de las personas entrevistadas en el Anexo II.

### **2.1. Antecedentes**

Las empresas intensivas en diseño de la Ciudad de Buenos Aires han surgido como una industria nueva y su nacimiento se verifica desde fines de los años ochenta, aunque la etapa de mayor nacimiento de empresas parece tener lugar a partir del año 2000, en el marco de la crisis de la economía.

Es posible concebir tres grandes grupos de empresas para comprender el mapa empresarial ligado al diseño: a) las empresas que producen bienes y servicios en cuya producción y comercialización insumen servicios de diseño desarrollados por personal interno a la firma o comprados a terceras empresas que los ofrecen en forma independiente, b) las empresas que venden servicios de diseño a otras empresas que integran el diseño en su función de producción.

Este estudio pretende dar cuenta de este fenómeno emergente con foco en el segundo segmento de empresas, basándose para ello en información secundaria y entrevistas con informantes clave.

La localización de recursos humanos especializados constituye un factor clave para la emergencia del Polo del Diseño. De acuerdo a estimaciones oficiales realizadas por la Subsecretaría de Industria, el 60% de los diseñadores del país están radicados en la ciudad de Buenos Aires. Esta concentración de profesionales del diseño les permite a las empresas de la región un acceso preferencial a recursos humanos especializados, a la vez que potencia la emergencia de empresas en el sector. Buenos Aires también posee una importante cantidad de estudiantes universitarios de Diseño, fruto de la amplia oferta – tanto pública como privada – de educación superior, en la que se ve un incremento sostenido de estudiantes inscriptos. Los graduados son una fuente potencial de fundadores de nuevas empresas.

Un hito en la formación de diseñadores y, en consecuencia de muchas de las empresas basadas en la producción de diseño de indumentaria, fue la apertura de la carrera de Diseño de Indumentaria hacia finales de la década del 80'. En la

actualidad, se estima que existen alrededor de 6.000 egresados en las carreras de Diseño, fenómeno que constituye una fuente potencial para el nacimiento de nuevas empresas en el sector.

Por otra parte, se verifica una orientación profesional de los diseñadores a partir del cambio verificado en el perfil de una materia del último año de las carreras de Diseño ("Diseño IV") en 1997<sup>13</sup>, desde el predominio de los servicios de publicidad y comunicación hacia el diseño de productos. Tal como reconocen diversos informantes clave y autoridades del sector ello supone la existencia de una brecha generacional entre los profesionales del Diseño egresados antes y después de este cambio curricular<sup>14</sup>. Este cambio habría contribuido al nacimiento de emprendimientos basados en diseño.

Por otra parte, el contexto económico en el que nacieron muchas de las nuevas empresas de Diseño, caracterizado por un alto desempleo, es considerado por los informantes clave del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) como un factor de importancia en la explicación del fenómeno. Según esta fuente muchos emprendimientos surgieron como una extensión del sistema educativo. Si bien la universidad no brinda una formación orientada a la gestión empresarial, éste es un comportamiento natural de muchos emprendedores que desean verificar el éxito de sus productos en el mercado y proyectarse personalmente como una continuación de la universidad para desarrollar su carrera profesional basada en una fuerte vocación creativa.

Finalmente, a nivel institucional es interesante destacar la creación del Centro Metropolitano de Diseño en la ciudad de Buenos Aires. También contribuyeron al fenómeno empresarial emergente en torno al diseño los eventos ligados al sector. A fines del año 2001, se realiza la exposición "Puro Diseño" junto con el Festival "Buenos Aires Fashion Week", por iniciativa de un grupo de emprendedores universitarios, quienes ya habían previamente organizado festivales y ferias para dar a conocer sus creaciones y productos.

En resumen, la creación de las carreras de Diseño a inicios de los 90', la existencia de un conjunto de profesionales con residencia en la CABA, la evolución de la formación universitaria hacia un perfil profesional más independiente y la instalación de ferias y eventos en la agenda local han contribuido favorablemente a estimular el ánimo emprendedor en la región.

---

<sup>13</sup> En dicha materia, según los informantes clave, se adoptó una modalidad de evaluación que incluía el diseño de algún producto en pequeña escala (construcción de prototipos), lo cual acorta la distancia entre el conocimiento y su materialización en un emprendimiento.

<sup>14</sup> Dicha visión fue presentada por el Arquitecto Ricardo Blanco, director de la carrera de Diseño Industrial de la U.B.A. durante las Jornadas del Plan Nacional de Diseño (Octubre 2004).

## **2.2. De las empresas y de los emprendedores**

Si bien se carece de estadísticas precisas, hacia fines del año 2005 se estimaba que existían alrededor de 1300<sup>15</sup> emprendedores de diseño vinculados a distintas actividades. Según pudo conocerse, la mayoría de las empresas de diseño fueron fundadas por gente joven y poseen entre 1 y 5 empleados, siendo mayoritariamente unipersonales. Por lo general los emprendedores se concentran en la conformación de una marca o de un concepto y tercerizan la producción, en buena medida porque que la integración vertical del proceso productivo resulta costosa e ineficiente, considerando los costos fijos en producciones en series cortas de cada diseño.

El barrio de Palermo constituye la base territorial de buena parte de estos emprendimientos tanto en lo que hace a la producción (pequeños talleres) como a la comercialización. Es posible atribuir el origen de esta aglomeración a diversos factores que se sucedieron a lo largo del tiempo, pero más recientemente la instalación de importantes productoras de TV (4K, Ideas del Sur, América, etc.) y restaurantes, definiendo una demanda de servicios de profesionales del diseño que se sumó a las características pintorescas del área, que previamente había atraído a arquitectos y diseñadores.

La mayor parte de las empresas venden en el mercado local pero existe un conjunto más limitado que exporta y una base un poco más amplia de empresas que participa en ferias internacionales y que permite proyectar un incremento en la exportación de diseño para el futuro. Aquellas empresas que tienen un desarrollo un poco más avanzado tienen como principal preocupación la apertura de mercados de exportación.

Si bien existirían oportunidades en el mercado externo, no están siendo aprovechadas completamente por los emprendedores. De acuerdo a la responsable del Área de Moda del CMD, en la actualidad las empresas tienen dificultades para desarrollar las capacidades y/o no cuentan con las herramientas de gestión necesarias para llevar adelante este proceso.

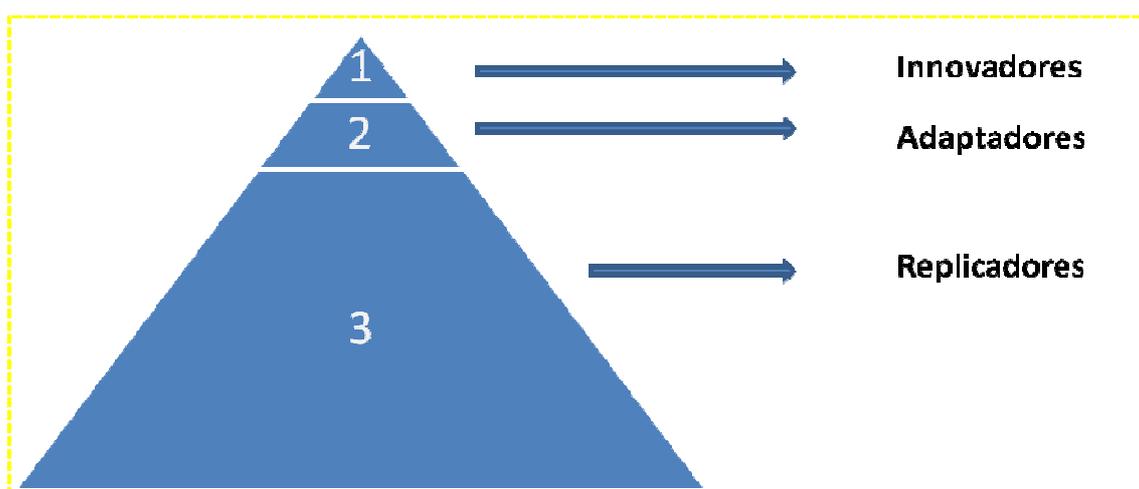
Algunos informantes destacaron que en algunos casos, el mercado local no resulta inicialmente atractivo por cuestiones ligadas a los gustos y eso incentiva a exportar. Caracterizaron a las empresas que exportan por tener cierta trayectoria en el mercado, contar con información clave sobre el mercado de destino y operar generalmente en mercados de nicho donde el diseño del producto constituye un factor de competitividad clave para lograr una inserción exitosa a través de la

satisfacción de demandas sumamente específicas por parte de los consumidores. Estas tendencias se han acentuado con la globalización y las crecientes demandas de diferenciación por parte de los consumidores de cierto poder adquisitivo, que han conseguido extenderse a segmentos de la población más amplios.

Si bien muchos de los emprendimientos no son aún totalmente rentables consiguen ponerse en marcha mediante la ayuda de familiares y amigos, generalmente conservando empleos formales y concibiendo la actividad de la empresa como part-time. En cuanto al acceso al financiamiento, los emprendedores buscan fondos entre familiares y amigos inicialmente, existiendo cierta reticencia a acceder a préstamos bancarios por temor a tomar riesgos, aunque tampoco existen facilidades para acceder a los mismos dada la limitación de escala y la antigüedad de los emprendimientos.

Es importante tener en cuenta que no todos los emprendedores que participan de las ferias y exposiciones son diseñadores originales, sino que gran parte de los mismos copian los diseños y se limitan a imitar otros productos. Podemos decir que conforman el nivel más básico dentro de la pirámide del diseño y son aproximadamente el 75% del total de emprendedores del sector. Existe otro conjunto de emprendedores que o bien adapta algunos diseños existentes dándole alguna forma particular (segundo nivel de la pirámide) o bien es innovador absoluto y consigue crear nuevos paradigmas en el mundo del diseño (tercer nivel). De acuerdo a los informantes, este grupo conforma aproximadamente el 25% de empresas del sector.

**Gráfico. Pirámide del Diseño**



Fuente: Elaboración propia en base a informantes clave

<sup>15</sup> Este número aproximado involucra firmas de otros rubros tales como muebles, equipamiento y objetos.

Por otra parte, siempre de acuerdo a la mirada de los informantes, es posible distinguir entre aquellas empresas relativamente consolidadas y con un buen funcionamiento y las que aún se encuentran en proceso de "prueba de mercado", siendo uno de los factores clave que contribuyen a diferenciarlas los antecedentes laborales de sus fundadores. En el primer caso suelen poseer experiencia previa en otra empresa del sector mientras que en las otras se trata de egresados universitarios que no cuentan con dicha experiencia. En muchos casos los emprendedores inician su empresa luego de haber realizado alguna pasantía en empresas del rubro, confirmando la importancia de la experiencia previa en empresas consolidadas para adquirir conocimientos tanto técnicos como también del mercado.

En el otro extremo está el caso típico de aquellos emprendedores que comienzan la empresa con la producción de alguna prenda que colocan en consignación en algún comercio, pero parten con un conocimiento muy limitado o nulo de la demanda. Con frecuencia, aún a posteriori de la constitución del negocio, su información sobre la demanda sigue siendo bastante limitada debido a que la entrega de productos en consignación les impide determinar en qué medida sus prendas se venden por pericia del vendedor o porque son valoradas por los consumidores. Ello, además, les impide conocer el perfil del consumidor derivado de su posición en la cadena de comercialización. Este perfil se ve reforzado muchas veces por la propia cultura de la profesión, que tiende a ver con cierto desprecio el manejo excesivamente comercial del diseño, alejando de su interés aspectos claves para el éxito del negocio.

Este panorama resulta consistente con la visión acerca de la falta de desarrollo de competencias empresariales por parte de las universidades donde se forman. Si bien el mayor foco en la producción de objetos al finalizar las carreras de diseño favorece la propensión a emprender carece de una plataforma más completa de formación de capacidades para llevar el proyecto adelante. El rol de la universidad resulta clave en la formación conceptual y artística del diseño, aunque como se ha mencionado, no así en la gestión empresarial.

### **2.3. Las relaciones entre las empresas**

Los emprendedores generalmente se conocen de la universidad e interactúan en las mismas ferias y exposiciones anualmente. Ello les permite tener un conocimiento casi perfecto del mapa del sector. La localización en el barrio de Palermo por parte de las empresas tiene como ventajas: (1) "saber que está pasando" en términos de tendencias de diseño, (2) formar parte de la identidad local, (3) comunicarse con

otras empresas para compartir información, aunque ello no se traduzca todavía en vinculaciones en aspectos ligados a la producción y/o comercialización de los productos y (4) acceder a un perfil de consumidores que valora los productos de diseño y que se identifica con el espacio urbano y territorial donde se sitúan las empresas. Es decir, que si bien existen redes de contactos importantes en cuanto a compartir información, inicialmente las ventajas más importantes se derivan de compartir el ambiente de negocios y no de una interacción orientada a constituir redes de producción o comercialización de productos. Esta tendencia se ve confirmada por el comportamiento de los emprendedores. Las iniciativas de conjunto están focalizadas principalmente en compartir ámbitos de comercialización de productos (ferias, exposiciones, etc.) como forma de impulsar el sector.

En este sentido, los informantes manifestaron que dentro del universo de empresas de Moda predomina un perfil más individualista. Se destacan dos perfiles opuestos: quienes priorizan lo artístico por sobre lo comercial, de un lado; y quienes poseen un enfoque comercial que sustenta fuertemente lo artístico, del otro. El flujo de información entre estos dos grandes grupos es bidireccional. Es decir, que en la medida en que los emprendedores van adquiriendo éxito comercial buscan incorporar profesionales de diseño de la cantera de artistas. Al mismo tiempo, frente a la falta de conocimiento de la demanda y de un enfoque del diseño más mercantil, los emprendedores iniciales se orientan también a producir y diseñar en función de las tendencias de otras empresas de diseño más consolidadas.

Algunos informantes del CMD expresaron sus reservas con respecto al grado de relaciones asociativas existentes entre las mismas empresas de diseño, indicando que las mismas eran incipientes. Se señaló que aún predominaba una cultura individualista aunque existía conciencia de que ninguno podía satisfacer por completo, en su escala de producción, el total del mercado.

Por otra parte, la presencia de actores internacionales en el sector es escasa o nula, lo cual determina que el espectro de interacciones se concentre a nivel local. En los últimos años, un conjunto de firmas grandes tradicionales con fuerte posicionamiento en el mercado – (Ej.: Nike, Adidas, etc.) – han ido instalándose en el Barrio de Palermo, con el objetivo de aprovechar el sentido de pertenencia a una determinada cultura de los consumidores de la zona, pero los emprendedores no habían establecido vinculaciones con este grupo de empresas a la fecha de realización de este relevamiento.

## **2.4. El tejido institucional**

En el área de la Ciudad de Buenos Aires, el principal organismo encargado del monitoreo de la actividad y de la ejecución de políticas públicas orientadas al fomento de las empresas de Diseño es el Centro Metropolitano de Diseño (CMD).

El CMD se concibe a sí mismo como el principal agente de recepción y difusión de información relacionada con el mundo del Diseño. Otro de sus objetivos es sensibilizar a los empresarios respecto de la importancia del diseño en sus productos / servicios para que luego la empresa comience a pensar en estrategias para incorporarlo a su organización. Es decir, que actúa como un “despertador” de las necesidades del diseño, ya que así las empresas tienen posibilidades de una mejor gestión y comercialización.

A continuación se presenta su evolución histórica y sus áreas de acción<sup>16</sup>. El CMD fue creado en el año 2000. Depende de la Dirección de Industrias Culturales de la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Si bien originalmente fue concebido como un espacio para el intercambio de ideas creativas, con el tiempo sus servicios se fueron extendiendo. Actualmente está dedicado fundamentalmente a la promoción y difusión de diseño industrial y de indumentaria.

El Centro Metropolitano de Diseño brinda los siguientes servicios: investigación y desarrollo de productos y diseños que sirvan como insumos para empresas y diseñadores; asistencia técnico-financiera para el desarrollo de productos, servicios y negocios con valor agregado en diseño; promoción y difusión de los diseñadores, las empresas y eventos relacionados; articulación de los distintos actores de producción de bienes y servicios; y vínculo entre la producción y el diseño para equipamiento y muebles, indumentaria y moda, empaques (packaging), juguetes, calzado y productos audiovisuales. Además, en 2001 lanzó la primera incubadora orientada a promover la creación y el desarrollo de emprendimientos basados en diseño, turismo e industrias culturales del país.

La población objetivo son las empresas de la ciudad, especialmente micro, pequeñas y medianas, y recursos humanos calificados (diseñadores, gerentes, docentes, investigadores, emprendedores, etc.). Se estiman en 600 las firmas que están en condiciones de incorporarse a un sistema de innovación que aumente su capacidad de generar valor. La demanda efectiva (necesidad revelada) es de 400 firmas.

---

<sup>16</sup> Este apartado sigue los lineamientos de Kantis y otros (2005).

Asimismo, sus actividades están enfocadas en la generación de una red que sirva de sustento a la industria del diseño, compuesta por sus distintos eslabones: proveedores, productores, diseñadores, comercializadores, exportadores e inversores. Se trata de una trama compleja debido a que cada uno de sus componentes suele manejar códigos diferentes. El CMD busca actuar como interlocutor entre las partes, promoviendo los intereses comunes. El objetivo principal de esta estrategia es sumar competitividad a la industria en general.

Como se mencionó anteriormente, en 2001 surge INCUBA como incubadora de empresas especializada en las industrias de diseño, turismo y bienes culturales, parte integrante del CMD diseñada en forma conjunta entre la Secretaría de Desarrollo Económico y la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El Programa INCUBA nació con el objeto de generar, incentivar y fortalecer – mediante un proceso de incubación de empresas – emprendimientos destinados al diseño, el turismo y/o la producción de bienes culturales; desarrollar el espíritu emprendedor de nuevas generaciones de empresarios; y servir de nexo entre los proyectos más innovadores de las nuevas empresas, los empresarios de actividades conexas ya instalados en el mercado y los canales de distribución, fortaleciendo sus relaciones.

El Programa está dirigido a emprendedores, diseñadores, productores y creativos que sean capaces de formular un proyecto para la generación o potenciación de empresas económicamente sustentables en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, cuyos productos o servicios tengan como eje el diseño, el turismo o las industrias culturales. Pueden ser emprendimientos nuevos o empresas ya constituidas que necesiten asistencia permanente para resolver conflictos relacionados con su desarrollo.

INCUBA brinda sustento a los nuevos emprendimientos a través de programas de capacitación, asistencia técnica, comercial y legal, y asesoramiento para la obtención de líneas crediticias, el registro de marcas y patentes y la certificación de calidad, confiando en que ese apoyo permitirá que nuevas ideas se conviertan en empresas concretas y sustentables, empresas y eventos relacionados; articulación de los distintos actores de producción de bienes y servicios; y vínculo entre la producción y el diseño para equipamiento y muebles, indumentaria y moda, empaques (packaging), juguetes, calzado y productos audiovisuales. La población objetivo son las empresas de la ciudad, especialmente micro, pequeñas y medianas, y recursos humanos calificados (diseñadores, gerentes, docentes, investigadores, emprendedores, etc.).

Asimismo, la incubación en forma simultánea y en el mismo espacio físico de emprendimientos de diferentes sectores y temáticas apuesta a generar espacios de confluencia entre los distintos proyectos disciplinas, «dando lugar a un encuentro entre el talento y los negocios, un área de intercambio de experiencias y potencialidades».

La selección de las propuestas se realiza mediante un concurso abierto de proyectos, convocado en forma conjunta por la Secretaría de Desarrollo Económico y la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires<sup>17</sup>. La presentación en el concurso involucra tres etapas: la inscripción, el armado de la carpeta de proyecto y la recepción de los proyectos.

Aprobado y seleccionado el proyecto, es requisito fundamental para la incubación la conformación y el registro formal de la empresa por parte del o los integrantes del grupo que tendrá a su cargo el desarrollo del proyecto. Sin excepción, todos los proyectos deben cumplir con la incubación física en las instalaciones de Barracas, incluso aquellas empresas ya constituidas.

INCUBA ofrece numerosos servicios de asistencia<sup>18</sup> a los emprendimientos seleccionados. Colabora con el seguimiento y el control de las metas y objetivos (evaluación de la calidad del proyecto y gestión de desarrollo), asesora en la formulación del plan maestro, brinda diversos programas de capacitación y genera contactos con inversores de riesgo, otras empresas, canales de distribución, organizaciones no gubernamentales y universidades.

En el plano nacional existen otras iniciativas tales como el Plan Nacional de Diseño de la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa y el Programa de Diseño del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). El Plan Nacional de Diseño (PND) es una iniciativa de la Subsecretaría de Industria de la Nación, creado para promover en los sectores productivos la temática de diseño: herramienta potencial en el proceso de producción para la mejora competitiva de la empresa. Para ello, se coordinan en las distintas regiones de nuestro país, políticas de promoción y difusión, a fin de lograr una estrecha vinculación entre el sector científico-tecnológico y el productivo, creando una conciencia nacional del tema.

A partir de múltiples tareas de sensibilización, como encuestas sectoriales, eventos, capacitaciones, asistencia a empresas y difusión, el PND busca fomentar la gestión del diseño, estableciendo un lenguaje único entre el diseñador y el empresario.

---

<sup>17</sup> Los plazos y las condiciones de presentación son divulgados por medios de comunicación masivos (diarios, revistas y afiches en la vía pública) y por el Web Site del gobierno local.

<sup>18</sup> En 2010, se avanzó hacia un modelo de incubación que involucra una fuerte articulación con otras instituciones de apoyo, tercerizando los servicios para los emprendedores.

Las iniciativas del Plan, se consolidan desarrollando una serie de actividades: capacitación, eventos, formulación y evaluación de proyectos, asesoramiento y nexos con instituciones especializadas en el área de diseño.

Desde el punto de vista sectorial, se realizan tareas orientadas a la sensibilización de la importancia del diseño en las empresas, se ejecutan proyectos de capacitación y/o asistencia, y también se efectúan análisis para la inserción de la gestión del diseño en las distintas cadenas industriales.

Asimismo, se creó la Red Nacional de Diseño (RND) con el propósito de articular la demanda empresaria con la oferta de diseño a lo largo del país. Para ello, se generan convenios regionales que funcionan como nodos activos, conformando un entramado institucional que permite en forma dinámica el intercambio de información sobre los servicios de Diseño.

La red facilita la vinculación de los sectores productivos con el área de diseño, contribuyendo con el desarrollo de proyectos para el crecimiento de las industrias nacionales.

Por su parte, el Programa de Diseño del INTI (PRODIS) está orientado a favorecer la innovación, facilitando el vínculo entre empresarios y diseñadores. Se articula con los Centros de Investigación y Desarrollo, contribuyendo al mejoramiento de la competitividad de las empresas en el área del Diseño. Los objetivos del PRODIS son:

- Facilitar la vinculación entre empresas y diseñadores articulando la oferta de servicios de Diseño.
- Promover y difundir el diseño como factor clave de innovación y competitividad entre empresa, profesionales y usuarios, y cómo disciplina que mejora la calidad de vida de las personas.
- Fortalecer las cadenas de valor en distintos sectores de la producción, introduciendo el factor diseño en cada uno de los diferentes eslabones.
- Tener alcance nacional favoreciendo la consolidación de redes en todo el país.
- Actuar en conjunto con el Plan Nacional de Diseño de la Subsecretaría de Industria.

## **2.5. Visión de los informantes sobre desafíos futuros**

El equipo del CMD fue consultado respecto a las áreas de acción de las políticas públicas relevantes para el desarrollo del sector, señalándose como principales:

### *a) Diseño: para todos*

Los informantes señalaron que es necesario incorporar otros segmentos de consumidores a través de una estrategia comunicativa distinta, imponiendo un concepto del diseño más allá de lo artístico y lo superficial. La concientización de que el diseño es parte de una solución integral al consumidor en términos de otro tipo de prestaciones (comodidad, versatilidad, placer que su uso otorga, etc.) contribuiría a ampliar la demanda.

El objetivo es que el diseño no sea considerado como algo caro, inaccesible y sólo disponible para un determinado sector de la población y ello permita la incorporación de nuevos sectores sociales al consumo de estos productos.

### *b) El rol de la universidad*

La universidad debe brindar herramientas de gestión estratégica, no sólo para quienes desean crear su propia empresa, sino para una mejor inserción de los diseñadores en las empresas. Se destaca que la formación de la universidad (UBA) no está adaptada al contexto económico y social actual, los diseñadores saben hacer productos, pero el esquema de acción se adapta mejor a una gran empresa y no tanto para PyMEs, o para emprender por su cuenta.

En este sentido, para los informantes es necesario entre otras cosas mejorar la calidad de la gestión de las empresas, en lo relativo al armado de un plan estratégico, identificación de la demanda y del mercado.

### *c) Financiamiento*

Es importante mejorar la oferta de financiamiento para una mejor adaptación a las necesidades de las nuevas empresas. No obstante, también hay obstáculos desde la demanda, ya que se señalan también problemas de índole cultural en los emprendedores del sector, quienes tienen cierta aversión a la toma de créditos.

### *d) Posicionamiento de la marca país*

Como gran objetivo de la política, subyace la idea de posicionar a Buenos Aires como capital del diseño en Latinoamérica. En esta visión, el diseño no sólo se considera desde el punto de vista económico sino también como una herramienta cultural.

Establecer una marca local se considera un objetivo de política primordial para la generación de oportunidades para los emprendedores locales en cuanto al desarrollo de mercados externos, así como también del fomento del turismo.

### **SECCIÓN 3. EL PROCESO EMPRENDEDOR DE LAS EMPRESAS DE DISEÑO DE MODA: LA MIRADA DESDE LAS FIRMAS**

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada a 80 empresas de Moda de la Ciudad de Buenos Aires. Dentro de esta categoría se agrupan empresas dedicadas a las siguientes actividades productivas: indumentaria y accesorios, calzado y joyería. La distribución de firmas según su dinamismo fue la siguiente: 30 firmas fueron clasificadas como dinámicas (37%), mientras que otras 50 firmas (63%) conformaron el grupo de no dinámicas, de acuerdo al criterio de dinamismo descripto anteriormente.

La sección se estructura de la siguiente manera. En primer lugar se expone una caracterización básica de las firmas. Luego, se comentan las diferencias en cuanto a la gestión del Diseño en las empresas relevadas. Finalmente, se avanza sobre la identificación de los rasgos características de las firmas dinámicas en relación a las distintas etapas del proceso emprendedor de acuerdo a Kantis y otros (2004): gestación del proyecto empresarial, lanzamiento y puesta en marcha, y primeros años de vida de la empresa.

Para el procesamiento de los resultados se utilizaron tablas de contingencia que permitieron testear estadísticamente la independencia de las diversas variables analizadas en relación al grado de dinamismo de cada uno de los grupos. Cuando las diferencias estadísticas resultantes de ese test son significativas se las señala junto a los porcentajes con una "a" en los cuadros con una nota al pie del mismo.

#### **3..1. De las empresas**

##### **3..1.1. Caracterización básica de las empresas: antigüedad, empleo, ventas, exportaciones, inversión inicial y situación competitiva**

Las nuevas empresas de Diseño de Moda estudiadas tienen alrededor de 4,5 años de vida en promedio. En el siguiente cuadro podemos ver la antigüedad por grado de dinamismo.

<b>CUADRO 1. ANTIGÜEDAD DE LAS FIRMAS</b>		
<b>Antigüedad</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No dinámicas</b>
3 años	17%	42%
4-7 años	50%	56%
8 años	33%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Como se observa en el cuadro 1, las firmas más dinámicas tienen una antigüedad promedio mayor. Esto no resulta sorprendente ya que al tratarse de firmas con mejor performance su sostenibilidad en el tiempo como proyectos empresariales es mayor que las de las firmas menos dinámicas<sup>19</sup>. Más allá de esta diferencia entre los grupos, el 60% de las firmas dinámicas relevadas nace en el contexto de salida y post-convertibilidad.

Es importante destacar que las variables para clasificar a las firmas dinámicas son independientes del nivel de antigüedad de las empresas, ya que consideran el empleo y las ventas al 3er año de vida, independientemente de su año de nacimiento.

En relación al empleo directo que generan, se trata de firmas de tamaño reducido. La escala de estas firmas puede explicarse, al menos parcialmente, por su inserción en la cadena de valor de la industria de la Moda y en el modelo de organización empresarial predominante. Su especialización en la actividad de diseño y en la comercialización configura organizaciones con un staff reducido al interior de la firma y una elevada tercerización de las actividades de producción. La generación de empleo en forma indirecta a través de la compra de servicios productivos a talleres y fábricas es una característica inherente a este tipo de proyectos.

En consecuencia, una evaluación del tamaño de estas firmas necesariamente debe incluir la consideración del empleo directo e indirecto generado (en adelante empleo total).

<b>CUADRO 2. EMPLEO GENERADO</b>				
<b>Momento</b>	<b>Empleo directo</b> (en cantidad de empleados)		<b>Empleo indirecto</b> (en cantidad de empleados)	
	<b>Dinámicas</b>	<b>No dinámicas</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No dinámicas</b>
1er. Año	1,2	0,3	7	1,8
3er. Año	5,2	0,7	21	2,1
2005	11,3	0,9	24,5	2,8

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Al momento de realización del estudio las firmas dinámicas (37% del total de la muestra) empleaban a más de 11 personas de manera directa y casi 25 personas

<sup>19</sup> A la vez, con el paso del tiempo, es menos factible encontrar empresas que no han logrado crecer y se han mantenido en niveles de subsistencia. Ello puede explicar estas diferencias.

en forma indirecta y tenían una facturación anual promedio de \$1.250.000.- (cifras en pesos corrientes).<sup>20</sup> Pero pueden verificarse diferencias significativas tanto en el empleo directo e indirecto como en las ventas de las firmas al 3er año de vida.

<b>CUADRO 3. VENTAS</b> (en pesos corrientes)		
<b>Momento</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No dinámicas</b>
Año 1	\$255.000	\$19.000
Año 3	\$1.008.000	\$44.000
2005	\$1.250.000	\$50.385

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Asimismo, también el empleo indirecto, ya en el primer año es muy superior entre las dinámicas (7 empleados indirectos vs. casi 2 empleados), brecha que continúa ampliándose con el transcurso del tiempo (21 empleados vs. 2 de las no dinámicas, al tercer año de vida).

En ambos casos, la localización del empleo indirecto que generan con la compra de insumos y la tercerización de la producción está fuertemente concentrada en el ámbito geográfico del AMBA (87% en promedio).

<b>CUADRO 4. SERVICIOS PRODUCTIVOS TERCERIZADOS</b> (en porcentaje del total por localización)			
<b>Origen/Destino</b>	<b>Total</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Barrio	9%	7%	10%
AMBA	68%	69%	67%
Prov Bs As	10%	13%	6%
Nación	3%	3%	3%
Exterior	0.2%	0.5%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

El cuadro anterior muestra que a pesar de haber una fuerte concentración de proveedores y clientes en el espacio metropolitano de la Ciudad de Buenos Aires<sup>21</sup>,

<sup>20</sup> En estudios previos sobre creación de empresas en Argentina y América Latina, el tamaño de firma generalmente tomado como indicador de dinamismo fue de 15 empleados antes de los 5 años de vida de la empresa (Kantis y otros, 2004).

<sup>21</sup> Es importante destacar que el ámbito metropolitano de Buenos Aires abarca distancias que pueden exceder con creces la proximidad territorial que la literatura de clusters considera necesaria para que se

no se verifica una proximidad geográfica notoria en la cadena de valor, algo que aplica también a los centros de formación de recursos humanos, universidades e instituciones de apoyo especializadas en diseño.

En resumen, si analizamos en conjunto las variables empleo total y ventas – principales variables con las que la literatura analiza el fenómeno del crecimiento empresarial - las diferencias entre ambos grupos son notorias.

En relación a la composición geográfica de las ventas, se observa una alta participación del ámbito metropolitano, concentrándose el 70% de las ventas en Capital y GBA. Las firmas más dinámicas cuentan con una plataforma comercial importante en su zona de localización geográfica, evidenciando que la localización geográfica de los emprendimientos es relevante, particularmente por su capacidad de inserción en los principales corredores comerciales de la ciudad de Buenos Aires. Pero las dinámicas también tienen un alcance geográfico más diversificado en relación a las ND. En otros términos, una plataforma de localización en centros claves de comercialización en la Ciudad de Bs.As. es clave pero a su vez requiere de una estrategia de desarrollo comercial más amplia.

<b>CUADRO 5. LOCALIZACIÓN DE LAS VENTAS</b> (% de ventas por destino)			
<b>Destino</b>	<b>Total</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Barrio	26%	29%	21%
AMBA	53%	41%	62%
Prov Bs As	4%	5%	3%
Nación	9%	12%	8%
Exterior	8%	12%	6%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Otro dato llamativo de las nuevas empresas de Moda es su orientación precoz hacia el mercado externo, fenómeno más pronunciado entre las dinámicas. Casi el 60% de estas últimas habían colocado sus productos en el exterior durante 2005 – al tercer año eran un tercio - más que el doble que las ND. Aún así, no deja de llamar la atención que 1 de cada 4 de estas últimas también exporta, revelando la existencia de un segmento de los ND que tiene cierta vocación de crecimiento.

---

verifiquen fenómenos de eficiencia colectiva. Se hace referencia a la cercanía como "a una hora de distancia". Puede consultarse al respecto Ketels y otros, 2008.

<b>CUADRO 6. EVOLUCIÓN EXPORTADORA DEL PANEL DE FIRMAS</b> (en porcentaje de empresas que exportan)		
<b>Momento</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No dinámicas</b>
1er. Año	13%	8%
3er. Año	33%	22%
2005	57% <sup>a</sup>	26%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Asimismo, los coeficientes de exportación no son elevados pero han registrado una evolución positiva en el tiempo. Es factible que el contexto macroeconómico en el que han nacido explique estos indicadores.

<b>CUADRO 7. PROPENSIÓN A EXPORTAR</b> (Promedio de ventas al exterior / ventas totales)		
<b>Momento</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No dinámicas</b>
1er. Año	4%	4%
3er. Año	7%	6%
2005	12%	6%
Máximo	18%	10%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Las compras de insumos, por otra parte, ocurren principalmente en el AMBA, lo que no da indicios de proveedores de insumos específicos en las cercanías de donde se localizan las firmas (Cuadro 8).

<b>CUADRO 8. COMPRA DE INSUMOS</b> (en porcentaje del total por localización)			
<b>Origen/Destino</b>	<b>Total</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Barrio	4%	3%	6%
AMBA	87%	86%	87%
Prov Bs As	3%	5%	1%
Nación	3%	3%	3%
Exterior	3%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Analizamos ahora una medida de desempeño económico de las firmas. Si tomamos como indicador de rentabilidad la declaración de beneficios que obtienen estas empresas, vemos que el 27% de las dinámicas afirma estar obteniendo los beneficios esperados contra sólo el 6% del grupo menos dinámico<sup>22</sup>. Sin embargo, aún cuando existen diferencias marcadas entre ambos grupos, el dinamismo empresarial de las empresas de mejor performance parece no ser el esperado en una porción importante de estas firmas. Una lectura más profunda de las razones que pueden explicar esta conducta se analizará en la sección 3.6.3.

De todas maneras, las diferencias entre los grupos son contundentes al observar que casi 1 de cada 3 firmas no dinámicas están operando a sin obtener ganancia e inclusive a pérdida.

<b>CUADRO 9. RENTABILIDAD</b> (Beneficios declarados por los fundadores)		
<b>Ingresos</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Cubre los costos totales y la ganancia esperada por los socios	27% <sup>a</sup>	6%
Cubre los costos totales pero no la ganancia esperada	73% <sup>a</sup>	60%
Cubre los costos pero todavía sin ganancias	-	24%
Cubre parcialmente los costos	-	4%
No sabe/No contesta	-	6%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Una autoevaluación de la situación competitiva de las empresas respecto de sus principales competidores puede ayudarnos a entender los resultados previos. El análisis permite comprender las fortalezas y debilidades respecto de la competencia en la industria<sup>23</sup>, surgidas a partir de una autoevaluación de los emprendedores.

<sup>22</sup> En base a la información obtenida en las entrevistas y a los niveles de facturación promedio informados por estas empresas, los menos dinámicos que afirman tener ganancias menores a las esperadas (60%), muy probablemente no estén considerando el salario de los socios dentro de los costos totales, por lo que habría una sobreestimación de los beneficios de este grupo de empresas.

<sup>23</sup> Al respecto, la competencia es considerada en este análisis en base a la existencia de empresas que venden productos similares al mismo segmento y perfil de clientes al que apuntan las firmas de Diseño de Moda, independientemente del tamaño de las firmas competidoras. Es decir, que incluye en la evaluación a las empresas grandes y de trayectoria reconocida potencialmente competidoras.

El grado de diferenciación e innovación de los productos ofrecidos y la calidad, son los aspectos en los que estas empresas presentan mayores ventajas respecto de la competencia. A pesar de ello, las diferencias en cuanto a la situación competitiva entre el grupo dinámico y el menos dinámico son notorias. En el plano de la innovación y de los esfuerzos de desarrollo propio, el 83% de las dinámicas afirma tener una situación ventajosa contra sólo el 58% de las ND. En producto diferenciado también se verifica una leve diferencia en favor de los dinámicos (90% vs. 80%). Las dinámicas también tienen ventaja en su estructura de costos – algo razonable en función de su escala y su diferenciado acceso a proveedores.

No obstante, las dinámicas aparecen como las que más aprovechan la innovación como estrategia competitiva respecto de la competencia, ya que el 90% de ellas afirma estar en ventaja, mientras que sólo el 58% de las ND señaló esa misma situación.

<b>CUADRO 10. SITUACIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS</b>				
<b>Atributo</b>	<b>Empresa</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Similar</b>	<b>Desventaja</b>
<b>Precio</b>	Dinámica	21% <sup>a</sup>	62% <sup>a</sup>	17%
	No dinámica	32%	52%	16%
<b>Costos</b>	Dinámica	14%	55% <sup>a</sup>	31% <sup>a</sup>
	No dinámica	14%	42%	44%
<b>Calidad</b>	Dinámica	59%	38%	0%
	No dinámica	52%	40%	8%
<b>Producto diferenciado</b>	Dinámica	90% <sup>a</sup>	10% <sup>a</sup>	0%
	No dinámica	80%	20%	0%
<b>Investigación y desarrollo propio</b>	Dinámica	83% <sup>a</sup>	17% <sup>a</sup>	0%
	No dinámica	58%	32%	6%
<b>Marketing</b>	Dinámica	17% <sup>a</sup>	32% <sup>a</sup>	52% <sup>a</sup>
	No dinámica	6%	12%	82%
<b>Publicidad</b>	Dinámica	17% <sup>a</sup>	27% <sup>a</sup>	55% <sup>a</sup>
	No dinámica	4%	12%	84%
<b>Financiamiento de las ventas</b>	Dinámica	10% <sup>a</sup>	62% <sup>a</sup>	28% <sup>a</sup>
	No dinámica	2%	48%	50%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

En contraste, las principales desventajas competitivas de estas empresas se relacionan con el marketing y la publicidad (generalmente vinculado a la

participación en eventos y ferias internacionales, el acondicionamiento temático de los locales, el armado de promociones y seguimiento de clientes, etc.), los costos de producción y el financiamiento. Sin embargo, estas debilidades aparecen con una frecuencia muy diferente en ambos grupos confirmando que unos y otros están compuestos por empresas con perfiles de competitividad diferentes. Un aspecto importante también es el de precios, más favorable a los dinámicos, que en suma indirectamente nos señala una rentabilidad distinta según el grupo, algo consistente con resultados anteriores.

En definitiva, la fortaleza de estas empresas la encontramos en la innovación, la diferenciación de productos y la gestión de la calidad<sup>24</sup> y sus debilidades en el marketing y la publicidad, estando más generalizadas las fortalezas entre los dinámicos, ocurriendo lo contrario con los factores de desventaja.

Merece una reflexión la evaluación que realizan los dinámicos en torno a costos y financiamiento de las ventas. Recuérdese que se señaló previamente que una porción importante de estas firmas señaló no estar pudiendo obtener los beneficios que esperaba. El tránsito hacia una mayor escala que permita una mayor rentabilidad requiere proveedores adecuados y recursos para financiar la expansión, algo que aparece como un factor de desventaja para las firmas dinámicas.

En el plano de los recursos necesarios para lanzar estas empresas, la inversión inicial que efectuaron es baja, ya que casi el 80% señaló comenzar con u\$s 10.000.- o menos al momento de fundar la firma. En contraste, el 40% de las firmas dinámicas comenzó con una inversión en el rango entre los u\$s 10.000 y u\$s. 50.000 dólares, algo que ocurrió en sólo el 8% de las no dinámicas. Aún cuando en principio ello hablara de cierta diferencia de escala de inversión inicial entre ambos grupos, debe considerarse que el efecto de la devaluación en el 2002 puede distorsionar el valor real de las inversiones al momento de fundarse estas empresas, por lo que a priori no es posible hacer una afirmación contundente a este respecto.

Más allá de las posibles diferencias de escala de inversión inicial, según pudo relevarse, estas firmas comienzan generalmente invirtiendo en capital de trabajo para las primeras producciones en serie (moldería, confección, telas, etc.) y en el diseño de las mismas, capital que suele ser aportado por sus socios fundadores.

En resumen, las nuevas empresas de Moda son en general firmas pequeñas, que generalmente realizan la mayor parte de la actividad de confección en proveedores

---

<sup>24</sup> A pesar de señalar problemas en el acceso a proveedores adecuados, estas firmas se posicionan con ventaja en la calidad de la oferta de productos.

especializados, con una rápida propensión exportadora, realizan transacciones con clientes y proveedores mayoritariamente del ámbito del AMBA. Se trata de firmas lanzadas al mercado con montos de inversión bajos.

Sin embargo, es posible verificar contrastes importantes en el desempeño de las firmas dinámicas en términos de empleo, las ventas, las exportaciones, la rentabilidad y la posición competitiva respecto de otras empresas. Estas diferencias de performance nos invitan a explorar cuáles son los factores que distinguen a las unas de las otras para comprender el origen de estas diferencias. Por lo tanto, en lo que sigue se procederá a continuar analizando dichos rasgos distintivos de las firmas dinámicas a lo largo de todo el proceso emprendedor.

### **3.1.2. La gestión del Diseño**

En este apartado se exponen algunos resultados vinculados a la gestión del diseño en estas firmas. Para la construcción

n de indicadores que dieran cuenta de los diferentes niveles de gestión del Diseño dentro de las firmas se adoptó una metodología similar a la utilizada por el Design Council del Reino Unido, en ausencia – al momento de realización del relevamiento - de metodologías alternativas en la literatura especializada que estudiara la problemática del Diseño adentro de las empresas y pudiera ser implementada desde una perspectiva cuantitativa<sup>25</sup>. A tal fin se efectuaron preguntas a los titulares de las empresas vinculadas a distintos aspectos en la gestión del Diseño que se describen a continuación.

1. La mirada sobre los **insumos o inputs** del Diseño: los recursos aplicados a la generación y desarrollo de nuevos diseños y las fuentes de las que se nutren para generar nuevos productos.
2. La **concepción del diseño** dentro de la empresa y de su importancia en las distintas áreas de la gestión del negocio.
3. El **output** medido a través de la composición de la oferta de productos en función de su grado de innovación (productos innovadores, diferenciadores o réplicas de otros productos) y de las actividades desarrolladas y encaradas en materia de desarrollo de nuevos productos e innovación.

---

<sup>25</sup> En 2007 se realizó la Encuesta Nacional de Diseño a Pequeñas y Medianas Empresas cuya metodología incluyó múltiples aspectos adicionales en su relevamiento. Para más información puede verse Ariza, Milesi, Ramírez, Silva Faide y Yoguel, 2007.

En lo que sigue, se presentan los resultados del análisis individual de cada una de estos indicadores.

### 3.1.2.1. Inputs

*Las fuentes principales de información para el desarrollo de nuevos diseños*

La encuesta permitió identificar las fuentes utilizadas por los emprendedores para captar información de relevancia en el proceso de desarrollo de nuevos diseños. La lista que sigue incluye las opciones consideradas.

#### Fuentes internas

- Área de Diseño
- Diseñadores de la firma
- Otras personas internas a la empresa

<b>CUADRO 11. FUENTES INTERNAS DE DISEÑO</b>		
<b>Fuente</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
<b>Área de Diseño y otras personas internas a la empresa</b>	52% <sup>b</sup>	9%
<b>Sólo Área de Diseño o diseñador interno</b>	48%	91% <sup>b</sup>

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>b</sup>: Diferencias significativas al 99% de confiabilidad

Según se observa en el cuadro anterior, la fuente principal son los recursos humanos especializados – diseñadores internos a la firma – que desarrollan actividades de investigación para el lanzamiento de nuevos productos. Sin embargo, en el caso de las firmas más dinámicas, la función de diseño se ve alimentada por personas que trabajan en el resto de las áreas. Este resultado parece reflejar la importancia de generar sinergias entre el personal de las distintas áreas como un elemento catalizador del “buen diseño”, combinando lo productivo y lo comercial para lograr nuevos conceptos. Asimismo, en el caso de los ND esta posibilidad se ve inhibida por el carácter limitado de su escala.

## Fuentes externas

- Amigos personales
- Clientes (barrio, región, exterior)
- Proveedores (barrio, región exterior)
- Otros empresarios (barrio, región, exterior)
- Instituciones científicas + Universidades
- Cámaras empresariales

<b>CUADRO 12. FUENTES EXTERNAS DE DISEÑO</b>		
<b>Fuente</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
<b>Clientes y proveedores</b> (misma región)	14% <sup>a</sup>	2%
<b>Clientes del exterior</b>	14% <sup>a</sup>	0%
<b>Sólo clientes</b> (misma región)	28%	36%
<b>Sólo Proveedores</b> (misma región)	7%	2%
<b>Universidades e</b> <b>instituciones de CyT</b>	0%	0%
<b>Cámaras Empresariales</b>	0%	0%
<b>Ninguna</b>	52%	60%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Las fuentes externas son también más utilizadas por las firmas dinámicas, que interactúan con clientes y proveedores con mayor frecuencia como antenas estratégicas para captar ideas y desarrollar nuevos diseños.

En particular, otra diferencia interesante entre los grupos consiste en el distinto grado de circulación de la información "aguas arriba y aguas abajo" en la cadena de valor. En el grupo dinámico es mucho más frecuente la interacción con clientes del mismo barrio y con proveedores del resto del país. Pero además, un selecto grupo de las más dinámicas obtiene información de clientes del exterior.

Resulta llamativa la nula utilización de la vinculación con la universidad y otras instituciones de CyT reconocida para desarrollar los diseños, algo que pone de relieve la falta de vinculación de las universidades e instituciones de CyT como

fuente inspiradora de nuevas ideas. Otro tanto puede decirse de las cámaras empresariales.

Por otra parte, en el grupo menos dinámico es más frecuente la información proveniente de los clientes de la misma región aunque esta diferencia no puede comprobarse que sea estadísticamente significativa. En base a la información relevada sobre los canales de comercialización utilizados por los menos dinámicos, se trataría de los locales en los que consignan sus mercaderías.<sup>26</sup> Es probable que la información obtenida de este canal se limite a conocer los productos de mayor rotación y el perfil de clientes, pero provea información más débil respecto al desarrollo de nuevos productos y diseños. Estas cuestiones se analizan con mayor detalle en la sección dedicada a la problemática de la comercialización (3.3.1).

En paralelo, ninguno de los grupos revela obtener información de otros empresarios o colegas para desarrollar diseños. Este fenómeno puede estar poniendo de manifiesto cierto hermetismo en relación a compartir este tipo de información entre negocios de diseño<sup>27</sup>.

#### Otras fuentes externas

- Internet
- Televisión, radio
- Ferias comerciales
- Periódicos y revistas

<b>CUADRO 13. FUENTES EXTERNAS COMPLEMENTARIAS</b> INTERNET, FERIAS COMERCIALES, MEDIOS DE COMUNICACIÓN		
<b>Fuente</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
<b>Utiliza otras fuentes externas</b> (internet, ferias, medios de comunicación)	79% <sup>c</sup>	68%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>b</sup>: Diferencias significativas al 99% de confiabilidad

Por otra parte, las firmas dinámicas también son más propensas a nutrirse de otras fuentes externas que las menos dinámicas, tales como internet, ferias comerciales o medios de comunicación. No debería sorprender este dato, ya que la búsqueda

<sup>26</sup> Al respecto consultar la sección 3.3.1

<sup>27</sup> Volveremos sobre esta cuestión en la sección 3.6.2.

permanente de actualización de lo que ocurre en otros lugares es una actividad imprescindible en el contexto global.

### 3.1.2.2 Concepción del Diseño

a) *La importancia asignada al Diseño en la gestión de las distintas áreas del negocio.* Se indagó a los fundadores de la empresa el grado de importancia asignado a las áreas de:

- Desarrollo de Producto,
- Marketing
- Proceso Productivo
- Packaging

Como se ve en el cuadro 10, la importancia asignada al diseño en las distintas etapas del negocio es alta o muy alta en todas las firmas de la muestra y para todas las actividades. El área de menor importancia relativa es el de packaging, lo que refleja que las firmas jóvenes asignan mayor importancia a otras áreas.

<b>CUADRO 10. IMPORTANCIA ASIGNADA AL DISEÑO EN LAS DISTINTAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA</b>			
Áreas donde el diseño fue señalado como "Importante" o "Muy Importante"			
<b>Actividad</b>	<b>Total</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
<b>Producto</b>	100%	100%	100%
<b>Proceso productivo</b>	82,5%	87%	80%
<b>Marketing</b>	76%	87% <sup>a</sup>	70%
<b>Packaging</b>	56%	50%	60%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Las firmas dinámicas se distinguen por la mayor importancia que le asignan al Diseño en el Marketing (87% vs. 70%). En principio, este resultado indica que dentro de este mundo de nuevas empresas los contrastes en el desempeño sólo parcialmente se explican por la distinta importancia asignada a la gestión de diseño y cuando ello ocurre lo que lo distingue es su vinculación con el marketing<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> De todas maneras, se trata de consideraciones que sólo han sido indagadas a nivel discursivo y que no han podido verificarse en la práctica cotidiana de las empresas.

b) *La concepción que tienen las empresas respecto del papel del diseño en el negocio*

- Diseño como motor de la innovación dentro de la empresa
- Diseño como herramienta de mejora de los productos existentes/para satisfacer necesidades de los clientes
- Diseño como herramienta estratégica integral del negocio

En primer lugar, cabe destacar que ninguna de las empresas de la muestra consideró al diseño como “un insumo más en el proceso productivo”, así como tampoco lo consideró una mera “herramienta para la mejora de la apariencia estética de los productos” opción que se les brindaba a los socios fundadores en la encuesta pero que no fue señalada en ningún caso. Ello da indicios de que, al menos en su concepción, el diseño ocuparía un lugar más profundo y estratégico en el negocio. Sin embargo, casi la mitad de los dinámicos lo consideraba una herramienta integral para el negocio, contra sólo 1 de cada 5 no dinámicos.<sup>29</sup> Para este último grupo, el papel central del diseño es para diferenciarse y desarrollar nuevas ideas.

<b>CUADRO 14. CONCEPCIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA</b>		
<b>Afirmación con la que acuerdan en mayor medida</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
“El diseño en esta empresa es un factor muy importante para mejorar/diferenciar productos existentes y satisfacer las necesidades de los clientes” “	33% <sup>a</sup>	50% <sup>a</sup>
“El diseño en esta empresa es un factor clave para desarrollar nuevas ideas que luego se convierten en nuevos productos o servicios innovadores”	15% <sup>a</sup>	29% <sup>a</sup>
El diseño en esta empresa es una herramienta estratégica integral para el negocio de la empresa”	48% <sup>a</sup>	21% <sup>a</sup>

<sup>29</sup> Es posible sin embargo que esta respuesta casi unánime esté expresando en algunos casos más un “deber ser” que la realidad concreta de la mayoría de las empresas, en particular cuando se analiza la capacidad de traducir este pensamiento en rentabilidad para el grupo menos dinámico. Se volverá sobre esta cuestión más adelante.

No sabe / No contesta	4%	0%
-----------------------	----	----

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados  
Nota \*: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

### 3.1.2.2. Output

#### a. Las características de la oferta de productos

La misma fue analizada en función de la oferta predominante de productos

- Porcentaje (%) de productos de diseño propio sobre el total de la oferta de la empresa
- Porcentaje (%) de productos desarrollados en base a adaptaciones de productos existentes (nacionales o extranjeros);
- Porcentaje (%) de productos que son réplicas de productos existentes

A través de esta clasificación, se esperaba que las firmas más orientadas a la innovación reflejaran un predominio de productos de diseños propios y/o en menor medida adaptaciones. Ello se verifica para la mayoría de las firmas relevadas, ya que es muy alta la participación de los diseños propios, alcanzando el 90% de la oferta total en promedio para ambos grupos<sup>30</sup>. Sin embargo, la capacidad de traducir este grado de innovación en un mejor desempeño empresarial es notoriamente distinta en cada uno de los grupos.

#### b. Diseño y performance económica

A partir de la encuesta fue posible cruzar la información sobre la performance económica de la empresa de acuerdo a su concepción del Diseño (Cuadro 15).

<b>CUADRO 15. PERFORMANCE Y CONCEPCIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA</b>			
<b>Afirmación con la que acuerdan en mayor medida (máximo 2)</b>	<b>Diseño como estrategia de diferenciación</b>	<b>Diseño como herramienta de desarrollo de productos</b>	<b>Diseño como estrategia integral del negocio</b>
<b>Obtienen la ganancia esperada</b>	3%	6%	35%

<sup>30</sup> En este sentido, la metodología utilizada no encontró diferencias sustanciales desde lo discursivo en cuánto al output de las empresas entre los grupos. Sin dudas, se trata de un aspecto a revisar en futuras investigaciones sobre la temática.

<b>Obtiene ganancias, aunque menos que la esperada</b>	73%	72%	39%
<b>Cubre costos totales</b>	15%	22%	18%
<b>Cubre costos en forma parcial</b>	3%	0	4%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

La tabla anterior muestra que entre las empresas que consideran al diseño como una estrategia integral para el negocio, es más frecuente obtener una mejor performance económica.

En resumen, de acuerdo a las variables relevadas en torno al uso del diseño en la empresa – inputs –, de los resultados alcanzados en materia de innovación y desarrollo de productos – outputs – y de la performance económica, la evidencia marca resultados que dan algunas pistas de los elementos que pueden hacer la diferencia entre el grupo más dinámico y el menos dinámico.

La concepción del diseño como una estrategia integral del negocio, la interacción con una gama diversa de fuentes para el desarrollo de nuevos diseños y productos y el involucramiento extendido de personal de la empresa – no sólo circunscripto al área de diseño – parecen ser elementos que están más presentes en las firmas dinámicas. También lo han sido contar con una mayor diversidad de fuentes de información que alimente el proceso de desarrollo, incluyendo particularmente la interacción con clientes y proveedores.

Sin embargo, no fue posible articular estos distintos elementos en una conceptualización sistémica del diseño - que involucre inputs, outputs y performance económica en conjunto – ya que las variables utilizadas no permitieron realizar un análisis más profundo en este sentido<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Principalmente, la baja variabilidad en las respuestas sobre el output en términos de oferta de diseño no permite construir una tipología que agregue información a lo que se verifica al analizar cada variable por separado. Se comentan las limitaciones encontradas para hacer este análisis en las conclusiones del presente trabajo.

### 3.1.3. Comercialización

La comercialización es uno de los obstáculos más fuertes para el crecimiento de las empresas de diseño de Moda según los informantes claves consultados y las empresas relevadas.

La tendencia general nos muestra que los canales de ingreso al mercado que utilizan estas firmas son principalmente tres: a) la participación en ferias comerciales y eventos vinculados al Diseño; b) la instalación de locales comerciales propios de venta directa al público y c) la consignación de productos en locales de terceros (Cuadro 16).

La alta utilización inicial de las ferias comerciales por parte de ambos grupos refleja que se trata del canal más difundido cuando arrancan las empresas. La razón es que las ferias constituyen un canal que tiende a disminuir las barreras a la entrada en la industria. Por otra parte, configuran un espacio de exposición de diseños y productos de alta diferenciación para consumidores más sofisticados, motivo por el cual permanece como un canal de importancia en la actualidad.

<b>CUADRO 16. PRINCIPALES CANALES COMERCIALES UTILIZADOS. INICIO Y ACTUALIDAD.</b>				
<b>Canal</b>	<b>Inicio</b>		<b>Actualidad</b>	
	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No dinámicas</b>
<b>Ferias Comerciales</b>	76%	86%	55%	70%
<b>Local Propio</b>	76% <sup>a</sup>	30%	90%	68%
<b>Consignación en Locales de Terceros</b>	59%	64%	20%	50%
<b>Venta Corporativa</b>	21% <sup>a</sup>	12%	35% <sup>a</sup>	16%
<b>Servicios de consultoría por proyecto</b>	10%	8%	17% <sup>a</sup>	6%
<b>Venta Mayorista</b>	5%	8%	33% <sup>a</sup>	16%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Sin embargo, existen diferencias en los canales comerciales utilizados por ambos grupos que nos revelan un comportamiento comercial más agresivo por parte de los dinámicos desde el comienzo. Sin desmedro de su participación en ferias, los dinámicos suelen iniciar con un local propio y desarrollan canales complementarios en el tiempo (venta mayorista y canal corporativo), fenómeno que no se observa en

igual medida entre los ND. Además, si bien la consignación en locales de terceros aparece en los comienzos como un canal de importancia para ambos grupos de firmas, con el tiempo este canal pierde peso en las dinámicas (20%), mientras que su gravitación persiste (50%) en el grupo ND<sup>32</sup>.

Para mayores precisiones, tres de cada cuatro firmas dinámicas comienzan ya vendiendo en local comercial propio frente a menos de un tercio de los ND que utilizan este canal. Ello nos revela la importancia que posee contar con una boca de expendio propia para el proceso de aprendizaje comercial<sup>33</sup> de estas firmas a la vez que puede generar ingresos que mejoran el cashflow. Si bien las ferias disminuyen las barreras a la entrada, el local propio contribuye a desarrollar una identidad comercial y una facilita la interacción con el mercado, contribuyendo a aprendizajes más intensivos.

Aún cuando buena parte de las ND posteriormente instalan su local (68% actualmente), es evidente que no han logrado hasta el momento los mismos resultados. Contar con local propio aparece en consecuencia como elemento relevante pero no suficiente. Por un lado porque el desempeño comercial acaba dependiendo de una multiplicidad de factores y no tan sólo de uno. Pero además el perfil de los locales puede variar significativamente en términos de localización, identidad e imagen, entre otros aspectos. Además, se observa una disminución significativa en la importancia asignada a las ferias por parte de los dinámicos luego de generar una trayectoria comercial más sólida.

En la próxima sección se aportan elementos acerca de las diferencias existentes entre los emprendedores de ambos grupos a la hora de adoptar las decisiones de localización.

#### **3.1.4. Localización de las Empresas**

La encuesta permitió analizar los motivos que guiaron a las empresas a elegir la localización geográfica dentro del ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. Entre las dinámicas se observa una valoración previa del entorno geográfico relacionado a la existencia de un *ambiente de negocios*, a la cercanía con clientes y a la búsqueda de ciertos espacios asociados a la *identidad local*. El 66% de las empresas dinámicas consideró importante el ambiente de negocios en donde localizaría su

---

<sup>32</sup> Un factor que está operando sobre la persistencia de la consignación está vinculado al *boom* inmobiliario en los principales corredores comerciales de este tipo de productos (Palermo, San Telmo, Barrio Norte), lo que ocasiona problemas para encontrar instalaciones apropiadas a precios sustentables para el negocio.

<sup>33</sup> El conocimiento más profundo del consumidor y de los gustos y el acceso a los principales circuitos comerciales en base a una localización fija contribuyen a dinamizar el crecimiento de estas empresas.

empresa, frente a sólo el 20% de las ND. Por el contrario, entre las empresas menos dinámicas predominan las estrategias de localización defensivas, esto es, basadas en la disminución de costos o en criterios de localización más vinculados a la cercanía con su domicilio personal que con sus consumidores (Cuadro 17).

<b>CUADRO 17. ESTRATEGIAS DE LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS</b>		
<b>Motivos (Importante/Muy importante)</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
<b>Ofensivas</b>		
Formar parte de la identidad local	48%	36%
Localización de otras empresas en la misma zona	24%	0%
Ambiente de negocios	66% <sup>a</sup>	20%
Cercanía con clientes/consumidores	69% <sup>a</sup>	42%
Cercanía con proveedores	31% <sup>a</sup>	18%
Importancia de que otras empresas se hayan localizado en la zona	48% <sup>a</sup>	28%
<b>Defensivas</b>		
Disminución de Costos operativos	24% <sup>a</sup>	66%
Cercanía al domicilio personal de los socios	24%	60%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Esta distinción en la estrategia de localización refleja una diferencia importante en el perfil de las empresas de ambos grupos. A través de su estrategia ofensiva, los más dinámicos buscan insertarse en circuitos comerciales caracterizados por la presencia de consumidores de poder adquisitivo moderado y alto, aún a costa de mayores gastos operativos mensuales.

Como se observa en el cuadro, apenas el 5% de las empresas dinámicas (vs. 46% de las ND) consideró como importante o muy importante la disminución en los costos operativos al momento de seleccionar la localización. Al mismo tiempo, la consideración de la cercanía al domicilio personal de los socios es señalada por el 42% de las empresas del grupo ND, mientras que ninguna empresa de las dinámicas lo señaló como un factor de peso.

Respecto a la localización futura, se verifica que 3 de 4 emprendimientos no dinámicos preveían en el corto plazo – 1 año - un cambio de localización, algo que sólo el 20% de los dinámicos manifestó. El dato manifiesta planes de relocalización que probablemente tienen origen en desarrollar estrategias más ofensivas – como las señaladas en el cuadro anterior – que aún no han podido ser desplegadas por este grupo.

<b>CUADRO 18. CAMBIOS EN LA LOCALIZACIÓN FUTURA</b>		
	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Empresas que consideran efectuar cambios en su localización futura	21% <sup>a</sup>	74%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados  
 Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Algo interesante es la que la dinámica de relocalización cambia de zonas según los grupos. Los dinámicos manifestaron un interés particular por Recoleta (33% vs. 11%) y la zona norte del Gran Buenos Aires (17% vs. 0%), mientras que los menos dinámicos se trasladarían principalmente a San Telmo (24% vs. 0%), Palermo (19% vs. 17%) y Belgrano (14% vs. 0%).

En resumen, el perfil de las empresas dinámicas y no dinámicas es contrastante en cuanto a ventas, empleo y exportaciones, concepción del diseño y estrategias de comercialización y localización.

### **3.2. ¿Quiénes son los emprendedores de Diseño?**

Se desarrollan en esta sección las características de los emprendedores en cuanto a la conformación de los equipos, motivaciones de los emprendedores, antecedentes laborales y formativos, edad, capacidades emprendedoras y sus redes de contacto.

#### **3.2.1. De los equipos emprendedores**

La mayoría de estas empresas fueron fundadas por mujeres (77%), especialmente las firmas menos dinámicas (80% contra 72%). Este resultado no deja de ser sorprendente si se lo compara con los resultados de otras investigaciones según las cuales los hombres representan alrededor del 90% de los emprendedores en sectores de manufactura (Kantis y otros 2004). El mundo del diseño también ofrece barreras más bajas para la canalización de las energías emprendedoras femeninas. En el caso de las firmas dinámicas es más frecuente la presencia de equipos emprendedores compuestos por dos o más socios (67 vs. 50%) que se organizan con una más clara división de sus roles (100% vs. 72%).

<b>CUADRO 19. EQUIPOS EMPRENDEDORES COMPOSICIÓN POR GRUPOS Y ROL DE LOS SOCIOS</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Unipersonal	40%	48%
2 o más socios	60%	52%
Roles complementarios en el equipo	100%	72%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

En general se trata de emprendedores pertenecientes a familias de clase media y media-alta y predominan las sociedades entre parientes y amigos (77% vs. 69%). Una amplia mayoría de los padres de los fundadores tenía una ocupación como profesional independiente (65%). Sin embargo, entre los dinámicos, se detecta una mayor presencia de padres con alguna experiencia en el ámbito empresarial, ya sea como empresarios (40% contra 22%) o como ejecutivos en empresas (23% contra 4%). Por el contrario, en los menos dinámicos hay mayor presencia de padres con trabajos en relación de dependencia (40% contra 22%) y sin vinculación a la temática de Diseño.

Aún así, la proporción de padres con antecedentes laborales vinculados al diseño es similar en ambos grupos. En este sentido, parece más determinante para la adquisición de capacidades y modelos de rol su vinculación con el ámbito empresarial más que con el ámbito del Diseño.

Conviven entonces dos elementos diferenciales en el grupo dinámico que profundizaremos luego: la presencia de modelos empresariales más cercanos que dan confianza en la factibilidad de llevar adelante la empresa y a la vez, la posibilidad de acceder a recursos de estos vínculos.

<b>CUADRO 20. OCUPACIÓN DE LOS PADRES</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Empresario	40% <sup>a</sup>	22%
Ejecutivo de una gran empresa	23% <sup>a</sup>	4%
Profesional independiente	60%	72%
Empleado	20% <sup>a</sup>	44%
Vinculada al Diseño	37%	38%
No vinculada al Diseño	63%	62%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Una cuestión a destacar es la brecha generacional existente entre los emprendedores dinámicos y los demás. El promedio de edad es levemente superior para el grupo dinámico (38,5 vs 35 años). Sin embargo, en el grupo de las firmas dinámicas la edad actual se concentra entre los 26 y 44 años (97%) y más de la mitad tienen hoy entre 35 y 45 años<sup>34</sup> (55% vs. 42%). Ellos nos habla de dos

<sup>34</sup> Es importante considerar este indicador en la lectura posterior de las trayectorias laborales y de formación que cada grupo ha tenido, pues puede haber diferencias no sólo en cuanto a las instituciones y ámbitos de formación, sino en cuanto al momento en el tiempo en el que estos elementos tuvieron efecto en la formación de los fundadores.

generaciones de empresarios conviviendo en el proceso de desarrollo de este polo de empresas, con importante presencia de jóvenes.

<b>CUADRO 21. EDAD ACTUAL DE LOS FUNDADORES</b>		
<b>Rango de Edad</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
<b>Menor a 25 años</b>	0%	4%
<b>26 a 34 años</b>	45%	54%
<b>35 a 44 años</b>	52% <sup>a</sup>	26%
<b>45 a 59 años</b>	3% <sup>a</sup>	16%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

En promedio, comienzan a pensar en generar sus empresas alrededor de los 24 años y fundan la primera firma hacia los 29 años. Sin embargo, la brecha temporal entre la idea de tener la empresa y su fundación es mayor en el grupo dinámico. Es posible que esto se explique por la existencia de mayores costos de oportunidad para poner en marcha la empresa para este grupo (por ej.: una mejor situación laboral), así como también que el análisis previo del proyecto haya sido más profundo (Por ej.: realización de un plan de negocios, planificación previa, análisis del mercado, etc.). Volveremos sobre estas cuestiones más adelante.

<b>CUADRO 22. PERÍODO DE GESTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA</b>		
<b>Duración de cada etapa</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Identificación de la Idea	8 meses	7 meses
Decisión de iniciar la actividad	10 meses	4,5 meses
Puesta en marcha	6 meses	4 meses
<b>Total proceso desde la idea</b>	<b>24 meses</b>	<b>15,5 meses</b>

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

### **3.2.2. Antecedentes de formación**

Uno de las características más salientes de estos emprendedores es la alta presencia de fundadores de base universitaria, ya que más del 90% tiene estudios universitarios completos o incompletos en ambos grupos.

Dentro de los universitarios, el 50% tiene formación en carreras vinculadas al diseño<sup>35</sup>. Es interesante observar que una mayor proporción de dinámicos tiene formación en diseño de indumentaria (1 de cada 3 dinámicos vs. menos de 1 de cada 5 de los menos dinámicos), indicando la existencia de un conocimiento técnico del rubro superior respecto del grupo ND. En paralelo, los emprendedores que no tuvieron formación terciaria o universitaria complementaron su formación con cursos de capacitación específicos vinculados a la industria.

<b>CUADRO 23. TRAYECTORIA EDUCATIVA</b>		
<b>Estudios realizados</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Estudios universitarios de grado vinculados al Diseño	50%	46%
Otros estudios universitarios de grado	43%	42%
Estudios terciarios o secundario completo	7%	12%
Diseño de indumentaria	33% <sup>a</sup>	16%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

La principal institución de formación de estos emprendedores es la Universidad de Buenos Aires, especialmente en el caso de los dinámicos. En menor medida, aunque en segundo lugar en importancia, la Escuela Nacional de Bellas Artes ha formado aproximadamente al 10% de los emprendedores encuestados (en carreras artísticas), seguida de la Universidad de Palermo y la Universidad de Belgrano (en carreras de diseño). En otros términos, los emprendedores dinámicos se destacan por haberse formado en mayor medida en la UBA y en las carreras de diseño de indumentaria. Además, se formaron en períodos previos en los cuales las carreras de diseño no se habían generalizado.

### **3.2.3. La trayectoria laboral**

Los emprendedores trabajaron previamente en PyMEs y, en segundo lugar, en empresas grandes.

<sup>35</sup> Considerando que en la mayoría de los casos las entrevistas fueron realizadas a uno de los socios, es posible que la presencia de diseñadores sea aún mayor que la aquí señalada.

<b>CUADRO 24A. EXPERIENCIA LABORAL DE LOS FUNDADORES</b>		
	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
<b>Empleado en...</b>		
PyME intensiva en diseño	24%	34%
PyME de otro sector en act de diseño	5%	6%
PyME de otro sector en otra actividad	24%	18%
Grande intensiva en diseño	19%	8%
Grande de otro sector en actiidades de diseño	0%	4%
Grande de otro sector en otra actividad	19%	14%
<b>Empleado PyMEs</b>	52% <sup>a</sup>	70%
<b>Empleado Gran Empresa</b>	38% <sup>a</sup>	24%
<b>Empresario en...</b>		
PyME del sector diseño o intensiva en diseño	14%	20%
PyME de otro sector	0%	6%
Otros	14%	30%
<b>Experiencia en Rubro Textil / Indumentaria</b>	57% <sup>a</sup>	44%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota a: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Pero los que fundaron empresas dinámicas se distinguen por haber trabajado en mayor medida en grandes firmas. Asimismo, los dinámicos tienen mayor experiencia previa vinculada al rubro Textil e Indumentaria.

Es llamativo que un mayor número de emprendedores no dinámicos fundó un emprendimiento con anterioridad. A priori, esta información entraría en contradicción con resultados de investigaciones previas, ya que la experiencia empresarial previa suele contribuir a dotar al emprendedor de conocimientos que puede capitalizar para desarrollar su negocio<sup>36</sup>. Sin embargo, en base a la información cualitativa obtenida en el trabajo de campo, dicha experiencia fue adquirida a través de emprendimientos informales de baja rentabilidad y en ramas de actividad no relacionadas con el rubro Moda, por lo que su contribución al desarrollo de nuevos negocios parece haber sido más limitada.

<sup>36</sup> La probabilidad de tener éxito es mayor cuando el emprendedor ya fundó una empresa (Kantis y otros, 2004).

<b>CUADRO 24B. EXPERIENCIA LABORAL DE LOS FUNDADORES</b>		
<b>Experiencia...</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
<b>En relación de dependencia</b>	76%	72%
<b>Empresa propia / cuentapropista</b>	29%	50% <sup>a</sup>

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota a: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Asimismo, en el grupo menos dinámico también se detectan casos de profesionales vinculados a la arquitectura y el diseño gráfico para quienes el emprendimiento de Moda representa sólo una actividad adicional, no siendo siempre la apuesta personal más importante.

La información hasta aquí analizada muestra que los dinámicos han transitado un camino distinto de formación y experiencia laboral para el desarrollo de capacidades que pudieron capitalizar para hacer crecer su emprendimiento. Volveremos sobre esta cuestión en la sección sobre las Capacidades Emprendedoras.

### **3.2.4. Las motivaciones para emprender**

Las principales motivaciones de estos emprendedores estuvieron más vinculadas a la búsqueda de logro y desempeño profesional que a la obtención de beneficios económicos.

Este rasgo es común a ambos grupos. Se destacan como motivaciones más importantes lograr la realización personal y la posibilidad de desarrollar capacidad artística o talento (90% o más en ambas motivaciones señaladas como importante o muy importante).

Otra motivación que diferencia a los dinámicos es la posibilidad de "poner en prácticas sus conocimientos", algo que además de reflejar un deseo puede dar indicios de capacidades y competencias distintas, algo que abordaremos en el siguiente apartado.

En paralelo, se verifica la existencia de un grupo minoritario de emprendedores menos dinámicos que ha buscado salir del desempleo creando su empresa, situación inexistente entre los dinámicos. Este es un resultado que no convalida expectativas previas que sostenían una alta correlación entre la situación de

desempleo y el surgimiento de empresas menos dinámicas, como reacción a la crisis post-convertibilidad.

<b>Cuadro 25. Motivaciones para emprender</b>		
<b>Motivaciones señaladas como "Importante" / "Muy Importante"</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Ser su propio jefe	45%	64%
Lograr realización personal	90%	88%
Desarrollar capacidad artística/talento	93%	90%
Modelos de Rol (señaló alguna de las siguientes...) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser como un fiar. que admiraba</li> <li>✓ Ser como empresario que admiraba y era un amigo</li> <li>✓ Ser como alguien de su ciudad</li> <li>✓ Ser como alguien que aparecía en los medios</li> <li>✓ Ser como alguien que aparecía en los medios del exterior</li> </ul>	33%	24%
Contribuir a la sociedad	10% <sup>a</sup>	32%
Obtener status social	0%	8%
Desempleo	7% <sup>a</sup>	21%
Mejorar nivel de ingreso	55%	60%
Poner en práctica sus conocimientos	83% <sup>a</sup>	68%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Adicionalmente, la contribución de los modelos de rol, es decir, la identificación con otros empresarios como fuente de inspiración para querer crear una empresa se detecta en uno de cada tres emprendedores dinámicos frente a menos de uno cada cuatro entre los ND.

Es evidente que, más allá del contexto económico en el que surgieron estas nuevas empresas, la necesidad de desarrollo profesional de los diseñadores define una "oferta de emprendedores" cuya vocación por los negocios no siempre es tan clara. A través del emprendimiento buscan libertad e independencia para crear nuevos

productos y utilizar sus conocimientos de diseño que no encuentran en las empresas existentes que podrían emplearlos<sup>37</sup>.

Un aspecto resaltado por los encuestados en las entrevistas es una tendencia a no considerarse como un empresario en el sentido tradicional de la palabra, particularmente en el grupo menos dinámico. Esta renuencia a aceptarse como empresarios puede estar asociada a una mala imagen del concepto mismo de hacer negocios entre los emprendedores. Sin embargo, este móvil inicial evoluciona en algunos casos. Al tener respuestas positivas del mercado dan un giro hacia una visión más empresarial. En otros términos, la búsqueda de independencia y la libertad creativa lideran el proceso de surgimiento estos emprendimientos y es el mercado el que convalida o no sus propuestas, permitiendo un crecimiento mayor o menor en lo económico. Sin embargo, el proceso no es tan lineal pues algunos logran crecer y otros permanecen en una escala de subsistencia.

### **3.2.5. Las capacidades emprendedoras**

El análisis se basa en la identificación de capacidades adquiridas según la percepción de los emprendedores. Este cuadro nos confirma las diferencias existentes entre uno y otro perfil de emprendedores, mostrándonos que los menos dinámicos se reconocen más débiles en la mayoría de las capacidades emprendedoras<sup>38</sup>. Los dinámicos revelan especialmente sus mayores capacidades para identificar oportunidades de negocio, la vocación comercial, la habilidad para motivar a la gente, la capacidad para el marketing y para acceder a los recursos.

---

<sup>37</sup> Es importante considerar que el crecimiento en la demanda de diseñadores por parte de empresas intensivas en el uso de Diseño pueda disminuir esta oferta de emprendedores en el futuro.

<sup>38</sup> Una hipótesis sustentada en las diferencias etáreas de ambos grupos señalada previamente, es que el grupo dinámico tuvo una formación universitaria distinta al haber asistido al proceso de formación de las carreras de Diseño en la UBA en el momento en el que se introduce un cambio en la currícula de la carrera con orientación al desarrollo de productos y prototipos (Curso de Diseño IV, U.B.A.). Esta hipótesis ha sido también validada por distintos informantes clave, como Ricardo Blanco, docente y ex – director de la carrera de Diseño Industrial de la Universidad de Buenos Aires, que destacan el rol del cambio en los contenidos de esta materia en las carreras de Diseño como hitos en la formación de una generación de emprendedores.

<b>CUADRO 26. CAPACIDADES NO RECONOCIDAS POR LOS EMPRENDEDORES</b>		
<b>% de Emprendedores que NO reconocieron haber desarrollado capacidades en ningún ámbito formativo</b>	<b>Dinámica</b>	<b>No Dinámica</b>
Vocación por los negocios	30% <sup>a</sup>	48%
Tolerar el riesgo	20%	18%
Negociar	17% <sup>a</sup>	30%
Creatividad	17%	24%
Marketing	27%	34%
Administrar	20%	28%
Habilidad para motivar a la gente	24% <sup>a</sup>	40%
Acceder a los recursos	17%	24%
Identificar oportunidades de negocio	10% <sup>a</sup>	36%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

El papel de la universidad ha sido clave en el desarrollo de las capacidades de los emprendedores que fundaron empresas dinámicas, destacándose especialmente haber adquirido en mayor proporción las diferentes capacidades emprendedoras que los menos dinámicos. Sólo en la categoría "Conocimiento de Diseño", la contribución fue mayor para las menos dinámicas, revelando la insuficiencia del conocimiento específico para generar emprendimientos exitosos.

<b>CUADRO 27. CAPACIDADES EMPRENDEDORAS RECONOCIDAS EN FUNCIÓN DEL ÁMBITO DE ADQUISICIÓN</b>						
<b>Capacidades Emprendedoras</b>	<b>Universidad</b>		<b>Experiencia Laboral</b>		<b>Contexto Familiar</b>	
	<b>D</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>ND</b>
Solución de Problemas	60% <sup>a</sup>	44%	80%	68%	47%	42%
Vocación por los Negocios	7%	6%	47% <sup>a</sup>	22%	30%	30%
Vinculación y generación de redes	57% <sup>a</sup>	24%	63%	64%	53%	44%
Tolerar el riesgo/incertidumbre	30%	18%	50%	54%	40%	46%
Negociación	20%	6%	70% <sup>a</sup>	52%	30%	16%
Trabajo en Equipo	70% <sup>a</sup>	46%	63%	74%	27%	18%
Creatividad	67% <sup>a</sup>	48%	50% <sup>a</sup>	24%	37%	26%
Conocimiento de Diseño	43%	52%	47% <sup>a</sup>	32%	17%	8%
Marketing	37%	26%	48% <sup>a</sup>	28%	3%	0%
Administrar	10%	14%	63% <sup>a</sup>	44%	27%	16%
Identificar oportunidades de negocio	19%	10%	76%	42%	13%	4%
Acceso a los recursos	23%	24%	67% <sup>a</sup>	34%	23%	28%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

También ha sido clave la experiencia laboral, principal fuente de aprendizaje de las capacidades para emprender con excepción de la creatividad, esta última más desarrollada en la universidad.

En resumen, los emprendedores dinámicos se distinguen en forma notoria del resto por sus capacidades y vocaciones emprendedoras. Tanto la universidad como la experiencia laboral contribuyeron en forma mucho más significativa a su proceso de aprendizaje.

En la sección anterior, se comentaron algunas diferencias identificadas en las trayectorias previas de los emprendedores de uno y otro grupo. En consecuencia, es posible concluir que estas diferencias se tradujeron también en un diferente grado de desarrollo de capacidades<sup>39</sup>.

### 3.2.6. Las Redes en la Gestación y Lanzamiento de la Empresa

Estudios previos destacan el rol de las redes de contactos de calidad como uno de los factores que contribuyen a explicar las diferencias entre los emprendedores dinámicos y los menos dinámicos (Kantis y otros, 2004). A continuación se analizan las características de las redes en ambos grupos (tamaño, perfil y papel desempeñado por los mismos en distintas etapas del proceso emprendedor).

<b>CUADRO 28. REDES DE CONTACTOS UTILIZADAS</b>				
<b>TAMAÑO DE LA RED</b>	<b>Gestación</b>		<b>Puesta en Marcha</b>	
	<b>Identificación de la idea de negocio</b>		<b>Información para Iniciar y Acceso a los Recursos</b>	
<b>Cantidad de personas</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Ninguna	37%	38%	13%	12%
1 a 3	27%	34%	33%	32%
4 a 8	23%	14%	23% <sup>a</sup>	40%
9 a 15	7%	6%	27% <sup>a</sup>	12%
16 a 30	0%	2%	0%	4%
Más de 30	0%	2%	3%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

En el cuadro 28 se observa el tamaño de las redes de ambos grupos. En primer lugar, es posible constatar que la gran mayoría utilizó estas redes.

<sup>39</sup> Los emprendedores dinámicos se formaron en mayor medida en carreras de diseño textil e indumentaria, en la UBA y tuvieron experiencias de trabajo en grandes empresas del sector, especialmente en firmas grandes con áreas de diseño, mientras que entre los menos dinámicos hubo mayor experiencia como cuentapropistas.

En segundo término, que las mismas tienden a ser más extensas en la etapa de puesta en marcha que en la instancia de identificación de la idea de negocio. De hecho, la cantidad de contactos de los dinámicos es mayor que las de los menos dinámicos a la hora de buscar información y recursos para lanzar la empresa.

Al inicio del proceso de gestación los emprendedores obtienen información ligada a la idea de negocio a través de sus vínculos con parientes, familiares y amigos. Es decir, que se mueven en un círculo social que les facilita la interacción. No debe olvidarse, sin embargo, que los emprendedores dinámicos proceden en proporción relativamente mayor de hogares vinculados al ámbito empresarial (empresarios, ejecutivos, etc.) y también al diseño, pudiendo por lo tanto sacar mayor provecho de su red social. Los ND, por el contrario, se apoyan más en profesores y académicos del diseño (45% vs. 23%).

<b>CUADRO 29. RED DE CONTACTOS en la Identificación de la Idea de negocio</b>		
<b>Composición de la RED por tipo de vínculo</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No dinámicas</b>
Amigo	34%	33%
Pariente/fliar	27%	31%
Conocido	5%	11%
Colega	24% <sup>a</sup>	9%
Profesor	5%	8%
Otros empresarios	3%	7%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

En lo que respecta a la información necesaria para iniciar una empresa los colegas/diseñadores son una fuente muy frecuente de consulta. Pero los dinámicos interactuaron más con la red comercial (otros empresarios, clientes y proveedores). Otro tanto ocurre con el acceso a la tecnología y a otros recursos necesarios para la puesta en marcha, así como también cuando las empresas ya comienzan a operar. Si bien la familia y los amigos siguen siendo redes muy importantes, lo que distingue a los dinámicos es su interacción con su red comercial.

**CUADRO 30. RED DE CONTACTOS EN EL ACCESO A RECURSOS PARA INICIAR**

TIPO DE RED	Acceso a Recursos para Iniciar						
	Tipo de Relación	Información		Tecnología		Otros Recursos	
		D	ND	D	ND	D	ND
Redes Sociales	Amigos	52%	55%	28%	12%	35%	11%
	Pariente/fliar.	52%	35%	19%	16%	23%	21%
	Conocidos	37%	39%	32%	20%	32%	19%
	Personas desconocidas presentadas por amigos, parientes o conocidos	19%	24%	23%	12%	26%	11%
	Otros colegas / Diseñadores	44%	51%	23%	28%	26%	25%
	Profesores	22%	39%	6%	14%	15%	17%
Red Comercial	Otros empresarios	37%	20%	13%	6%	15%	11%
	Proveedores	37%	16%	28%	24%	55%	21%
	Clientes	37%	27%	13%	2%	38%	13%
Red Institucional	Centro Metropolitano de Diseño	4%	27%	0%	6%	3%	15%
	Ninguno	15%	47%	28%	24%	20%	59%
<b>Promedio de menciones</b>		<b>3,7</b>	<b>3,92</b>	<b>2,13</b>	<b>1,98</b>	<b>2,9</b>	<b>2,1</b>

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Además, es notoria la mayor densidad de las redes de contacto de los más dinámicos para el acceso a la tecnología y otros recursos.

En resumen, la interacción temprana con la red comercial y el aprovechamiento de su red social inicial son claves para conseguir recursos para el lanzamiento de estas firmas.

### **3.3. El Proyecto de Negocios y su concreción**

#### **3.3.1. Perfil de oportunidad identificada y elaboración del proyecto**

El gráfico siguiente permite identificar notorias diferencias entre los grupos. Una de ellas consiste en que los dinámicos son más innovadores: el 74% de los proyectos dinámicos están basados en la innovación total frente a al 40% de los ND. En relación a la diferenciación de producto, las distinciones no son tan marcadas, pero aún sigue prevaleciendo el grupo dinámico (93% vs. 80%).

<b>CUADRO 31. Perfil de oportunidad identificada</b>		
<b>Tipo de Oportunidad</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No dinámicas</b>
Oportunidad basada en la diferenciación de producto	93% <sup>a</sup>	80%
Oportunidad basada en la innovación	52% <sup>a</sup>	40%
Oportunidad basada en el abastecimiento del mercado externo	38%	42%
Sustitución de importaciones	17%	16%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Un dato interesante es que una proporción de emprendedores más o menos similar había identificado la posibilidad de abastecer un mercado externo, tanto en un grupo como en el otro. Es evidente que un grupo de proyectos, aún dentro de los menos dinámicos, incorpora la posibilidad de exportar productos de alto valor agregado desde sus inicios, aunque luego no consiguen desarrollar este perfil de negocios.

Las fuentes que contribuyeron a identificar la idea de negocio se muestran en el siguiente cuadro. Se advierte que la experiencia laboral (76% y 62%) y la interacción con otras personas (65% y 52%) fueron las fuentes más importantes en la identificación de la idea de negocio para ambos grupos, aunque los dinámicos hicieron un uso más frecuente de los mismos. Otra fuente de ideas de negocios importante son las ferias comerciales y los eventos de diseño (52% y 58%).

<b>CUADRO 32. FUENTES QUE CONTRIBUYERON A LA IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>		
<b>Fuente</b>	<b>Dinámica</b>	<b>No Dinámica</b>
Experiencia en trabajos previos	77% <sup>a</sup>	62%
Interacción y discusión con otras personas	63%	56%
Ferias comerciales	53%	56%
Universidad	23%	28%
Revistas	23% <sup>a</sup>	34%
Periódicos	17% <sup>a</sup>	16%
Interacción con instituciones gubernamentales	10% <sup>a</sup>	11%
Televisión, radio	7% <sup>a</sup>	12%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Por último, también es notoria la diferencia entre ambos grupos en lo que respecta al grado de información, cálculo y planificación previa. Ello invita a pensar que si bien la preparación del proyecto no garantiza el éxito, está más presente entre los que obtuvieron mejores resultados. Esta evidencia es consistente con el mayor tiempo que los dinámicos dedicaron al armado del proyecto. Resulta interesante destacar que una proporción muy baja de los emprendedores realizó comparaciones de ingresos entre lo que esperaba ganar en forma independiente y lo que podría obtener como empleado, lo cual refleja que las motivaciones para la creación de estas empresas exceden lo estrictamente económico, en coherencia con las conclusiones obtenidas al analizar las motivaciones para emprender.

<b>CUADRO 33. NIVEL DE PLANIFICACIÓN PREVIO AL LANZAMIENTO</b>		
<b>Realizó...</b>	<b>Dinámica</b>	<b>No Dinámica</b>
Estimación de ventas y costos	66%	60%
Calculo del ingreso futuro que deseaba obtener	42%	36%
Período de tiempo necesario para recuperar el capital	52% <sup>a</sup>	30%
Plan de Negocios	31% <sup>a</sup>	12%
Comparó ingresos c/empleado	28% <sup>a</sup>	16%
Cashflow	28% <sup>a</sup>	10%
TIR	24% <sup>a</sup>	6%
Ninguno	10% <sup>a</sup>	26%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

### **3.3.2. Dificultades para la puesta en marcha**

Los problemas encontrados en la puesta en marcha son similares para ambos grupos. En tal sentido, podemos afirmar que existe un conjunto de factores externos que condicionan por igual las actividades de este tipo de empresas.

Las dificultades más señaladas tienen que ver con el acceso al financiamiento y la posibilidad de acceder a instalaciones apropiadas. También se observa que tanto los emprendedores dinámicos como los ND reflejaron haber tenido demoras por dudas personales respecto del negocio.

<b>CUADRO 34. DIFICULTADES PARA LA PUESTA EN MARCHA</b>		
<b>Tipo de dificultad</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Financiamiento	42%	38%
Encontrar instalaciones apropiadas	30%	34%
Ninguno	29%	30%
Dudas personales	17%	22%
Situación económica global	30%	16%
Acceso a la info comercial	10%	16%
Nivel impositivo	23%	12%
Trámites y regulaciones	18%	12%
Falta de apoyo público	7%	12%
Otros	10%	10%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

En la próxima sección se analiza con mayor profundidad uno de los obstáculos principales identificados: el financiamiento.

### **3.3.3. El financiamiento y sus consecuencias para la puesta en marcha**

Las empresas relevadas se financiaron principalmente con fuentes internas. Cobran particular importancia las tres fuentes de financiamiento tradicionales (fundadores, parientes y amigos), tanto para el grupo dinámico como para el ND. sin embargo, se verifican diferencias en el aporte de la familia y los amigos que en el caso de los dinámicos es un fenómeno significativamente más extendido, lo que da indicios de una red social con mayor capacidad de realizar aportes de capital para el lanzamiento.

Lo que distingue más a los dinámicos es la mayor utilización de fuentes externas, especialmente del crédito de proveedores, y en inferior proporción, de los adelantos de clientes.

Este apoyo en clientes y proveedores por parte de las más dinámicas vuelve a reforzar la idea de una gestión de la cadena de valor “aguas arriba y aguas abajo” mucho más activa y estratégica por parte del grupo dinámico, tanto en lo que refiere al acceso a los recursos como en aspectos de la gestión del diseño, como señalábamos al inicio del trabajo.

<b>CUADRO 35. FUENTES DE FINANCIAMIENTO UTILIZADAS PARA INICIAR Y EN LOS PRIMEROS AÑOS</b>					
<b>Tipo de Fuente Utilización Alta y Media</b>		<b>Inicio</b>		<b>Primeros Años</b>	
		<b>D</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>ND</b>
<b>Fuentes Internas</b>	Ahorros personales (alta y media)	80%	84%	31%	32%
	Familia y Amigos (alta y media)	62% <sup>a</sup>	40%	41%	20%
	Reinversión de Utilidades (alta y media)	NA	NA	73% <sup>a</sup>	90%
<b>Fuentes externas</b>	Proveedores	38% <sup>a</sup>	0%	55% <sup>a</sup>	16%
<b>Otras</b>	Compra de máquinas usadas	28% <sup>a</sup>	8%	0%	4%
<b>Tipo de Fuente Utilización Baja</b>		<b>Inicio</b>		<b>Primeros Años</b>	
		<b>D</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>ND</b>
<b>Sistema Financiero</b>	Crédito Bancario	21% <sup>a</sup>	2%	10%	2%
	Sobregiro en cuenta corriente	17% <sup>a</sup>	0%	31% <sup>a</sup>	6%
<b>Instituciones públicas</b>	Subsidios - Inst. pública-GCBA	3%	0%	11%	8%
	Crédito - Inst. pública - GCBA	0%	0%	3%	4%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

En los primeros años de vida de la nueva empresa, los ahorros personales y el apoyo de la familia decaen y las fuentes principales pasan a ser la reinversión de utilidades y en el caso de los dinámicos, los proveedores. Las demás empresas se limitan a financiarse con sus utilidades, las que según vimos son limitadas o nulas. De esta forma, cuentan con una plataforma muy estrecha para financiar el desarrollo del negocio.

Si analizamos el aporte del gobierno de la Ciudad brindando servicios de financiamiento para estas empresas, el acceso a subsidios (tanto para las dinámicas como para las ND), apenas supera al 10% de las empresas lo que indica el bajo nivel de penetración de estos instrumentos en la muestra relevada.

Un dato adicional interesante que surge de la investigación se refiere a los motivos por los cuales los emprendedores no utilizaron fuentes externas para financiarse. El 62% de las menos dinámicas prefirió no buscar financiamiento para mantener un mayor control de la empresa o por su aversión al riesgo, situación que sólo se verificó en el 38% de las dinámicas. Estas últimas sencillamente consideraron que la oferta de financiamiento era inapropiada. Por otra parte, ambos grupos señalaron en una proporción muy parecida que no requirieron contar con capital adicional (30% y 26%), por lo que no se trataría, en principio, de diferencias en cuanto a la necesidad de buscar recursos<sup>40</sup>. Las actitudes y percepciones frente al financiamiento parecen estar asociadas a perfiles emprendedores diferenciados.

<b>CUADRO 36. RAZONES POR LAS QUE NO UTILIZARON FUENTES EXTERNAS</b>		
<b>Consecuencias</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
No fue necesario contar con capital adicional	30%	26%
Preferí evitar su uso	40% <sup>a</sup>	62%
La oferta de instrumentos financieros no se adecuaba a mis necesidades	60% <sup>a</sup>	28%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

¿Qué consecuencias tuvo el bajo acceso a financiamiento para estas empresas?

Las restricciones de acceso al financiamiento tuvieron consecuencias de importancia para casi tres cuartas partes de los casos (74%). Por ejemplo, los emprendedores debieron ajustar la escala inicial del proyecto, comenzar con una tecnología menos avanzada o empezar la actividad más tarde. Sin embargo, según se advierte en el cuadro 37, los dinámicos buscaron más apoyo en la red de clientes y proveedores, lo cual es consistente con la información sobre fuentes de financiamiento recién analizada y con la utilización de sus redes de contacto. Ello refleja una mayor capacidad de vinculación con una red comercial dispuesta a compartir, en alguna medida, los riesgos de trabajar con nuevas firmas promisorias.

<sup>40</sup>Aún así, se observa que el financiamiento utilizado tiene la característica de ser de bajos montos y plazos cortos, de acuerdo a lo señalado por los emprendedores, por lo que los fondos principales para el desarrollo del proyecto han provenido principalmente de fuentes internas para todas las firmas.

<b>CUADRO 37. CONSECUENCIAS DEL NO ACCESO A FINANCIAMIENTO</b>		
<b>Consecuencias</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Escala menor a la requerida para ser competitivo	42% <sup>a</sup>	62%
Comenzó a operar más tarde de lo deseado	28%	22%
Fue necesario conseguir nuevos socios	0%	2%
Comenzó a operar con un nivel de tecnología menor al deseado	48%	46%
Fue necesario el apoyo de grandes clientes y proveedores	45% <sup>a</sup>	14%
No tuvo grandes implicancias	28%	28%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

### **3.4. El Desarrollo Inicial**

Se presentan en esta sección los problemas que actualmente enfrentan estas empresas, sus necesidades de apoyo y asistencia, su situación actual en la industria respecto de la competencia y sus actividades de cooperación con otras empresas.

#### **3.4.1. Problemas enfrentados en los primeros años de vida**

Los tres problemas principales de las empresas son desarrollar canales comerciales, conseguir proveedores adecuados y obtener recursos para crecer. Dentro de esta agenda de dificultades comunes a ambos grupos, se observa, sin embargo, que la comercialización es un problema mucho menos frecuente entre los dinámicos, quienes enfrentan obstáculos para conseguir proveedores adecuados. En secciones anteriores, se subrayó el importante rol de algunos proveedores como fuente de apoyo diverso. Ello no significa, sin embargo, que la construcción de una red de aprovisionamiento sea una tarea sencilla para los nuevos emprendimientos, particularmente en el actual contexto de fuerte recuperación del sector indumentaria y luego de la destrucción de proveedores y talleres ocurrida en la crisis<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> No es sencillo encontrar proveedores capacitados para confecciones de la complejidad que las producciones de los diseños requieren, ya que existe una baja disposición a aceptar la realización de mayores esfuerzos por los bajos volúmenes de producción y también se da la presencia de cuellos de botella en temporada.

Otro problema muy frecuente para los dinámicos es conseguir recursos humanos calificados. Los nuevos emprendimientos compiten con las empresas establecidas por los mejores recursos, situación que deben enfrentar en condiciones desventajosas cuando comienzan a crecer. Por el contrario, los ND presentan en mayor medida problemas para gerenciar la empresa y un segmento no menor dentro del grupo (un tercio) se ve complicado por la necesidad de mantener una fuente de ingreso adicional, complementaria al negocio, que le impide dedicarse a pleno a la nueva empresa.

Otros aspectos en los que los dinámicos manifiestan dificultades no tan frecuentes para los ND refieren al gerenciamiento de la producción y la obtención de información del mercado, ambos aspectos críticos para la gestión del crecimiento. En tanto la intensidad de la competencia, la protección de la innovación y la adquisición de equipamiento son dificultades poco frecuentes y de similar impacto en ambos grupos.

En definitiva, el perfil de la agenda de problemas que enfrentan las empresas dinámicas y las ND presenta diferencias notorias. En el primer caso, la construcción de la cadena de proveedores y el acceso a recursos humanos calificados es crucial, mientras que para los ND subsisten obstáculos más profundos para comercializar sus productos y para gestionar la empresa. Mientras los primeros expresan obstáculos derivados de su expansión, los ND reflejan sus limitaciones para desarrollarse a nivel empresarial.

**CUADRO 38. PRINCIPALES PROBLEMAS ENFRENTADOS DURANTE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DE VIDA**

<b>Problema</b>	<b>Dinámica</b>	<b>No Dinámica</b>
Comercialización / Canal de Venta	55% <sup>a</sup>	86%
Conseguir proveedores adecuados	69% <sup>a</sup>	52%
Obtener los recursos necesarios para crecer	48% <sup>a</sup>	58%
Gerenciar la empresa	38% <sup>a</sup>	46%
Contratar empleados calificados	41% <sup>a</sup>	28%
Mantener una fuente de ingresos alternativa (empleo formal) al tiempo en que debía conducir la empresa	14% <sup>a</sup>	34%
Gerenciar la producción	35% <sup>a</sup>	22%
La subsistencia económica de la empresa durante el período inicial	20%	26%
Facilidad de copia de los productos	14%	20%
Fuerte competencia de productos de similares	10%	16%
Adquirir máquinas y equipos adecuados	14%	12%
Obtener información del mercado	21% <sup>a</sup>	8%

Adaptar los productos/servicios a las necesidades de los consumidores	10%	10%
Manejar las relaciones con los clientes	7%	14%
Obtener información tecnológica	10%	4%
Trabas para patentar diseños/innovaciones de producto	0%	4%
Contratar gerentes	14% <sup>a</sup>	0%
Obtener información sobre tendencias de la moda	0%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

La superación de estos problemas, al momento de la encuesta, constituía una asignatura pendiente para buena parte de las empresas. El 70% de las que enfrentaban problemas con la comercialización manifestó no haberlo solucionado completamente. Sin embargo, entre los dinámicos no sólo este problema era menos frecuente al inicio (62% vs. 86%) sino que su capacidad para superarlo ha sido muy superior (54% vs. 23%). En consecuencia, este problema persiste sólo para el 28% de las dinámicas, pero en el caso de las ND expresa la situación del 68%.

Este resultado se vincula claramente con las distintas estrategias de desarrollo de canales de comercialización comentadas en secciones iniciales del estudio, destacándose las de los dinámicos por su mayor proactividad.

Otros obstáculos como el del financiamiento, sólo fueron superados por el 40% de las empresas que señalaron haber enfrentado esta dificultad. Se trata de un problema que no es distintivo de las firmas de diseño ya que el acceso a recursos financieros es una limitante permanente para las PyMEs argentinas.

### **3.4.2. Las redes en el desarrollo inicial**

Para superar estos problemas, la mayoría de los emprendedores acuden al apoyo de distintas redes. Las redes sociales primarias (familia y amigos) son la fuente principal de asistencia para los dinámicos, reflejando la mayor vinculación de los mismos con el ambiente empresarial, dado que en estas instancias el apoyo requerido tiende a volverse más específico a los negocios. Sin embargo, no deja de sorprender el más limitado uso que reciben de su red comercial en comparación con lo observado en otras etapas del proceso emprendedor e inclusive con respecto a los ND. Es posible que la menor intensidad con que aparecen estos problemas y las mayores capacidades internas del equipo emprendedor hagan menos necesario recurrir al apoyo de su red comercial en esta instancia, luego de haber contado con dicho apoyo en etapas previas.

<b>CUADRO 39. FUENTES DE APOYO PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>		
<b>Contribuyeron a solucionar problemas</b>	<b>Dinámica</b>	<b>No Dinámica</b>
Familia y amigos	52%	46%
Instituciones públicas	14% <sup>a</sup>	56%
Colegas	50%	44%
Proveedores y/o clientes	37%	40%
Sólo esfuerzos propios	21%	20%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Para los ND, las instituciones públicas como el CMD y los colegas son las fuentes de apoyo más importantes. Por el contrario, para los dinámicos el uso del soporte institucional es poco frecuente. Ello puede dar indicios de que la oferta de apoyo no se adecúa a sus necesidades y/o de una falta de llegada de los instrumentos de apoyo a este target de beneficiarios, ya que han manifestado interés en contar con asistencia en distintas áreas del quehacer empresarial (comercialización, exportación, financiamiento para crecer, desarrollo de proveedores, etc.).

<b>CUADRO 40. APOYO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS</b>		
<b>Instituciones que brindaron apoyo a los emprendedores</b>	<b>¿Qué porcentaje recibió apoyo de alguna institución pública?</b>	
	<b>Dinámica</b>	<b>No dinámica</b>
CMD	37% <sup>a</sup>	88%
Otros organismos DEL GCBA	14%	28%
INTI - Centro de Inv. Textiles	10%	22%
Otros Organismos de nivel nacional	14%	18%
Ninguna	38% <sup>a</sup>	10%
Promedio de menciones	1,33	1,66

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota: Los porcentajes están en base a la población que utilizó algún servicio.

El cuadro 41 muestra qué tipo de servicios del CMD fueron utilizados. Los dinámicos utilizaron en mayor medida el apoyo para desarrollar contactos/relaciones comerciales y los subsidios, revelando su mayor orientación hacia la concreción de nuevos negocios y al financiamiento para viabilizarlo. La incubación no ha sido

utilizada por los dinámicos y sólo ha alcanzado al 2% de los ND. Estos últimos utilizaron más la capacitación empresarial, el apoyo a la comercialización desde iniciativas como la Feria El Dorrego<sup>42</sup> y la asistencia para la elaboración del proyecto. Estos resultados reflejan sus mayores debilidades en el plano de las capacidades empresariales y sus obstáculos para desarrollar canales comerciales.

<b>CUADRO 41. TIPO DE SERVICIOS BRINDADOS POR EL CMD</b>		
<b>Servicio</b>	<b>Dinámica</b>	<b>No Dinámica</b>
Desarrollo de contactos/relaciones comerciales	23% <sup>a</sup>	48%
Capacitación empresarial	9% <sup>a</sup>	52%
Elaboración del proyecto	3% <sup>a</sup>	32%
Subsidio	9%	5%
Otras áreas de la gestión.	0%	5%
Incubación	0%	2%
Gestión de la calidad	9%	0%
Ns/nc	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Los niveles de satisfacción de los ND con los servicios de apoyo es muy superior, lo que parece indicar que la oferta de servicios de las instituciones en su comunicación y/o contenidos se adecua mejor a sus necesidades que a las de los dinámicos.

<b>CUADRO 42. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS DEL CMD</b>		
<b>Evaluación de los servicios recibidos</b>	<b>Dinámica</b>	<b>No dinámica</b>
Muy elevado	9%	14%
Elevado	27% <sup>a</sup>	52%
Medio	9%	23%
Bajo	46% <sup>a</sup>	9%
No sabe/No contesta	9%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Consultados acerca de sus necesidades de apoyo, fue posible identificar algunas demandas que son comunes a ambos grupos y que se refieren a la provisión de

<sup>42</sup> Se trata de un espacio de comercialización gratuito brindado por el CMD al que se accede por medio de un concurso donde se evalúan antecedentes y propuesta de diseño de la empresa.

asistencia técnica y consultoría, al acceso a contactos comerciales para el desarrollo de canales de comercialización y a la provisión de financiamiento.

<b>CUADRO 43. DEMANDAS DE ASISTENCIA REVELADAS POR LAS EMPRESAS</b>		
<b>Asistencia</b>	<b>Dinámica</b>	<b>No Dinámica</b>
Demanda de contactos comerciales	86% <sup>a</sup>	76%
Acceso a información de mercados externos	83% <sup>a</sup>	70%
Asistencia Técnica/Consultoría	79%	82%
Financiamiento	72%	72%
Búsqueda de Socios Estratégicos	48%	50%
Búsqueda de Socios Capitalistas	21%	28%
Ámbito de intercambio y experiencias con otros colegas y profesionales	48% <sup>a</sup>	64 %

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Por otra parte, también existen algunas necesidades diferenciadas según grupo. Los dinámicos, demandan con mayor frecuencia redes comerciales e información sobre mercados para seguir creciendo. Los menos dinámicos, que como veremos en la próxima sección tienen un comportamiento más abierto y cooperativo, reclaman espacios de intercambio de información con otros colegas y/o profesionales, algo que resulta importante para menos de la mitad de los dinámicos. De nuevo, ello parece expresar una vocación de cooperación distinta entre ambos grupos.

### **3.4.3. Las redes con firmas de diseño**

La mayoría de las empresas mantiene contacto frecuente con al menos una empresa de diseño para realizar alguna actividad de cooperación informal. Sin embargo, esta vinculación es muy superior entre los ND (94% vs. 62%).

La principal actividad en torno a la cual colaboran es la comercialización, compartiendo espacios físicos (locales, showrooms, etc.), e intercambiando información comercial sobre clientes y/o proveedores. Recuértese que previamente se había señalado la ausencia de cooperación interfirma a la hora de compartir información sobre nuevos diseños o productos, una actividad más compleja para realizar en conjunto que compartir información sobre tendencias de moda.

<b>CUADRO 44. COOPERACIÓN INFORMAL CON EMPRESAS DE DISEÑO</b>		
<b>PROPÓSITO DE LA COOPERACIÓN</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Compartir información comercial (de clientes o proveedores)	33% <sup>a</sup>	72%
Discutir aspectos relevantes de los negocios de cada una	30% <sup>a</sup>	64%
Compartir información sobre tendencias de moda	23% <sup>a</sup>	38%
Discutir acciones en conjunto para el futuro	17% <sup>a</sup>	32%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Los datos anteriores revelan que la cooperación entre los nuevos empresarios del diseño ocurre en mayor medida dentro de los estratos de menor dinamismo, y está asociada a una red de apoyo dentro de la cual comparten información sobre clientes y proveedores, pero también discuten los problemas del negocio de cada una. No obstante, no se trata de una práctica muy extendida en el universo empresarial relevado, como se puede ver en el cuadro 45.

<b>CUADRO 45. INTERACCIÓN EMPRESARIAL</b>		
<b>CANTIDAD DE EMPRESAS DE DISEÑO CON LAS QUE MANTIENE CONTACTO FRECUENTE</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Ninguna	28% <sup>a</sup>	16%
1 a 3	42% <sup>a</sup>	52%
+ de 3	30%	30%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Algo similar se verifica en torno a la realización de alianzas de cooperación entre empresas, como puede verse en el siguiente cuadro.

<b>CUADRO 46. ALIANZAS CON OTRAS EMPRESAS</b>		
Desarrolló alianzas de cooperación con otras empresas	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Sí	10% <sup>a</sup>	32%
No	90% <sup>a</sup>	68%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Es posible que la menor participación en estos espacios de colaboración por parte de los emprendedores dinámicos se vincule con su percepción menos favorable respecto del clima de cooperación existente en el "mundo del diseño" (cuadro 47). El 52% destacó que es un universo no cooperativo o de muy baja cooperación. La visión de las ND es un tanto distinta, ya que sólo el 30% lo percibe como un universo cerrado a la cooperación.

<b>CUADRO 47. VISIÓN DEL UNIVERSO EMPRESARIAL DEL DISEÑO</b>		
<b>CLIMA DE COOPERACIÓN</b>	<b>Dinámicas</b>	<b>No Dinámicas</b>
Ambiente abierto y cooperativo	17% <sup>a</sup>	28%
Cooperativo solo en ciertos círculos	31% <sup>a</sup>	40%
No cooperativo / muy baja cooperación	52% <sup>a</sup>	30%
NS/NC	0%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a casos relevados

Nota <sup>a</sup>: Diferencias significativas al 95% de confiabilidad

Estos resultados reflejan la existencia de una mayor propensión de los emprendedores menos dinámicos a construir redes horizontales con otros colegas que completan su mayor búsqueda de apoyo institucional. Los emprendedores dinámicos, según se ha comentado anteriormente, privilegian la construcción de redes verticales con proveedores y clientes y recurren mucho menos a las instituciones públicas especializadas en diseño.

## SECCIÓN 4. CONCLUSIONES

Al comienzo de esta tesis se han planteado un conjunto de hipótesis. Se detallan a continuación a modo de resumen los resultados obtenidos en esta tesis.

	<b>Hipótesis</b>	
<b>H1</b>	Las condiciones económicas post-convertibilidad contribuyeron favorablemente al surgimiento de estas nuevas empresas	No se rechaza
<b>H2</b>	El cambio de precios relativos, reflejado en la aparición de nuevas oportunidades de exportación por un lado, y la sustitución de importaciones por otro, constituye un factor positivo en el surgimiento de nuevas empresas y desarrollo de nuevos negocios.	No se rechaza
<b>H3</b>	Las condiciones restrictivas del mercado laboral, derivadas de la baja intensidad en el uso de diseño de las empresas existentes, propiciaron el desarrollo de nuevos emprendimientos.	Se rechaza
<b>H4</b>	El papel de las instituciones y redes locales ha estado circunscripto a la formación de conocimiento técnico específico por parte de las universidades.	No se rechaza
<b>H5</b>	Los emprendedores dinámicos recorrieron trayectorias laborales y formativas más variadas y ricas previamente a fundar la empresa.	No se rechaza
<b>H6</b>	Los emprendedores dinámicos contaron con redes de contactos más extensas y específicas a la industria.	No se rechaza
<b>H7</b>	Los emprendedores dinámicos han utilizado herramientas de planificación y gestión previamente a su lanzamiento.	No se rechaza
<b>H8</b>	Los emprendedores dinámicos han perseguido estrategias de localización ofensivas.	No se rechaza
<b>H9</b>	Los emprendedores dinámicos poseen mayores capacidades de gestión empresarial que los no dinámicos.	No se rechaza
<b>H10</b>	Existen limitaciones al crecimiento de estas firmas	No se rechaza

	derivadas de su falta de articulación sistémica con otras empresas e instituciones	
<b>H11</b>	Las nuevas empresas presentan una serie de debilidades endógenas en su gestión derivadas de su escala y edad.	No se rechaza
<b>H12</b>	Las características de la estructura productiva local operan como una restricción al crecimiento de estas nuevas empresas, debido a las limitaciones del mercado local (clientes y proveedores)	No se rechaza
<b>H13</b>	El crecimiento de las empresas se explica por factores que involucran al uso del Diseño como un factor clave de diferenciación e innovación	Se rechaza
<b>H14</b>	Existen yacimientos de potenciales emprendedores en el ámbito de las universidades que pueden alimentar en el futuro el surgimiento de nuevos emprendedores de Diseño	No se rechaza
<b>H15</b>	Los encadenamientos con otras empresas del área y la industria son aún embrionarios	No se rechaza
<b>H16</b>	La conformación de un clúster de empresas de diseño de moda depende de lograr una articulación más profunda entre empresas e instituciones de apoyo.	No se rechaza

El proceso de nacimiento de las empresas intensivas en Diseño de Moda de la Ciudad de Buenos Aires en los últimos años es un fenómeno heterogéneo. El estudio permitió identificar que existe un segmento de firmas con dinamismo incipiente en medio de un contexto en el que aún predominan los emprendimientos de desempeño más limitado. Incluso el subconjunto de emprendimientos dinámicos revela enfrentar debilidades derivadas de su escala y edad **(H11)**.

En el caso de los dinámicos, se trata de firmas cuyos productos se destacan por su mayor contenido innovador y/o de diferenciación. Aún así no fue posible determinar de manera concluyente la causalidad entre intensidad en el uso del diseño y dinamismo **(no fue posible verificar H13)**. Además, si bien el mercado doméstico es su principal fuente de negocios tienden a orientarse más rápidamente hacia el exterior<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> Se detecta una rápida orientación en una pequeña proporción de los menos dinámicos, lo que puede dar indicios de alguna vocación de crecimiento en este pequeño segmento de firmas.

El contexto macroeconómico post-convertibilidad contribuyó al desarrollo de estos proyectos, muchos de ellos surgidos en base a la identificación de potencialidad de negocios, la exportación y la sustitución de importaciones **(H1 y H2)**.

Aún cuando las motivaciones para la creación de las empresas estuvieron principalmente ligadas a la necesidad de logro y desarrollo profesional en un ámbito independiente y creativo **(se rechaza H3)**, la información revisada con relación al tamaño de las firmas y al perfil de los emprendedores muestra que estamos en presencia de perfiles de emprendedores y de empresas claramente diferenciados. Los dinámicos se distinguen por una mayor vocación y capacidad emprendedora, sosteniendo comportamientos orientados al crecimiento que contrastan con conductas más típicas del autoempleo observadas en la mayoría del grupo ND<sup>44</sup>.

Las trayectorias de formación de los emprendedores dinámicos y ND también presentan diferencias. La universidad ha jugado un papel clave como yacimiento de emprendedores, pero la UBA y las carreras ligadas al diseño de indumentaria son ámbitos de aprendizaje más frecuentes entre los dinámicos que entre los demás. Además, se observa cierto bache generacional entre ambos grupos que, al menos en parte, puede explicar una diferente adquisición de capacidades emprendedoras entre unos y otros.

Por otra parte, la experiencia laboral también ha sido más aleccionadora entre los dinámicos, producto de su mayor inserción previa en empresas del rubro Indumentaria, particularmente en firmas grandes **(H5)**.

En otros términos, el haber pasado por trayectorias de aprendizaje distintas ayuda a explicar las diferencias existentes en las capacidades emprendedoras con las que han iniciado sus empresas los dinámicos y los ND **(H9)**.

Además, las diferencias en sus redes de contacto también contribuyen a explicar los contrastes entre los grupos **(H6)**. Los emprendedores dinámicos suelen aprovechar en mayor medida estas redes desde el inicio del proyecto. La pertenencia, en muchos casos, a familias vinculadas al mundo empresarial constituye un capital de arranque diferencial. La red es más importante para los dinámicos en la obtención de recursos (información, tecnología y otros recursos y crédito comercial), particularmente a través de la vinculación con clientes y proveedores. Por el contrario, los menos dinámicos tendieron a apoyarse más en contactos del ámbito universitario y profesional y con instituciones públicas y es mayor además su interacción con otros emprendedores del mundo del diseño.

Otros rasgos distintivos de los dinámicos se refieren a sus mayores esfuerzos en la planificación inicial del emprendimiento mediante herramientas de elaboración del

---

<sup>44</sup> Estas brechas en el perfil de empresas que nos muestran los datos sobre la generación de empleo de uno y otro grupo se analizarán en profundidad en esta sección.

proyecto (plan de negocios, cashflow, estimaciones de ventas, etc.) y en el desarrollo de estrategias de comercialización más ofensivas en materia de canales y localización **(H7)**. Los dinámicos han adoptado estrategias de localización ofensivas **(H8)**, valorando el ambiente de negocios y la pertenencia a una identidad local, mientras que la decisión de localización de los ND estuvo más vinculada a la disminución de costos operativos.

En relación a las perspectivas futuras de este polo de empresas de Diseño es conveniente identificar las restricciones que enfrenta para su desarrollo. En primer lugar, no se encontraron evidencias de que se vaya a generar de manera espontánea un cluster de empresas de diseño. A pesar de la proximidad espacial que existe entre muchas empresas que operan en la misma línea de negocios, los proveedores y los talleres suelen ubicarse en otras áreas, así como también los centros de formación de recursos humanos, las universidades y las instituciones de apoyo especializadas en diseño **(H15)**.

No obstante, es evidente que existe un potencial importante a partir de las actuales vinculaciones informales que se dan en el universo de estas firmas. Es probable que estos esfuerzos cooperativos individuales requieran ser todavía fortalecidos en base a un impulso y coordinación más importante por parte de las instituciones especializadas en el marco de una estrategia nacional de desarrollo del diseño, la cual todavía constituye una asignatura pendiente.

Los desafíos más específicos que enfrentan las empresas dinámicas se refieren a las limitaciones existentes **(H12)** para: (i) desarrollar proveedores calificados, (ii) desarrollar la capacidad de gestionar la cadena, ya que su crecimiento en términos de empleo es "hacia fuera", (iii) acceder a recursos humanos calificados, (iv) obtener financiamiento y (v) profundizar la incipiente actividad exportadora.

Hasta el momento, las instituciones de apoyo parecen haber llegado más efectivamente al grupo de empresas menos dinámicas, aunque no está claro que hayan contribuido a generar resultados que les permitan alcanzar un desempeño verdaderamente competitivo. Junto a las redes de colaboración con otros emprendedores de diseño, parecen haber sido más eficaces en construir una plataforma defensiva que seguramente facilitó su creación y supervivencia pero no, al menos hasta ahora, su crecimiento. Es indudable que sobre la base de los esfuerzos y aprendizajes institucionales alcanzados hasta el presente es posible avanzar hacia una estrategia nacional de mayor alcance. En este sentido, aún cuando instituciones como el CMD han desarrollado una gama de servicios más amplios que la formación de recursos humanos **(se rechaza H4)** la llegada al segmento más dinámico constituye una asignatura pendiente **(H10)**.

Para ello es importante revisar los mecanismos de marketing y delivery utilizados por las instituciones, pero también identificar con mayor profundidad el perfil de servicios que están demandando los emprendedores dado que este estudio aporta apenas algunas pistas y muchos interrogantes en esa dirección<sup>45</sup>. En rigor, se trata de complementar los esfuerzos en materia de ampliación de la base empresarial – ya desarrollados a través de formación emprendedora y financiamiento a escala reducida – con una estrategia de apoyo para los emprendimientos de mayor potencial.

Finalmente, en relación a la contribución de estas firmas para la conformación de un cluster, es evidente que existe una potencialidad importante a partir de las actuales vinculaciones informales que se dan en el universo de estas firmas. Sin embargo, se requerirá de una agenda de intervención que asuma la dimensión territorial y asociativa como eje estratégico, que capitalice los aspectos espontáneos que los fenómenos de aglomeración productiva suelen presentar y complete gradualmente aquellas acciones de fortalecimiento institucional considerando la perspectiva de proximidad espacial entre los actores clave (instituciones de formación de RRHH, yacimientos de emprendedores, institucionales especializadas, etc.) **(H14 y H16)**.

Un esfuerzo de esta naturaleza excede las posibilidades de cualquier institución a nivel individual y hace necesaria la coordinación entre las distintas instituciones relevantes en el campo del diseño y la creación de empresas. Existe una importante oportunidad para construir un espacio efectivo de políticas en este campo.

#### **4.1 Algunas reflexiones finales y líneas de investigación futuras**

El presente estudio permitió reconstruir el proceso emprendedor de un conjunto de empresas nacidas en años recientes en el marco de una aglomeración territorial de firmas de similar perfil productivo. A continuación se presentan algunas reflexiones en torno a las áreas que podrían profundizarse y alimentar una agenda de investigación futura.

---

<sup>45</sup> Es importante señalar que estos resultados no desmerecen los esfuerzos realizados hasta el momento por las principales instituciones públicas del ámbito de la Ciudad de Buenos Aires – espacios de comercialización como El Dorrego, las iniciativas como INCUBA y la oferta de servicios a diseñadores son espacios valorizados e importantes por las empresas en relación a los servicios que recibieron por parte del CMD – sino que contribuyen a direccionar mejor los recursos para tener mayor impacto en la performance competitiva de este polo de empresas de cara a los problemas que enfrenta actualmente y en una perspectiva de desarrollo con miras a incrementar el empleo y las exportaciones de la CBA.

- En un contexto en el que tanto las empresas como las instituciones son jóvenes, la articulación temprana con el núcleo empresarial de mayor dinamismo parece constituir un factor crítico para que se verifiquen fenómenos de eficiencia colectiva. La falta de trayectoria de las instituciones especializadas y la desconfianza respecto a su fortaleza y estabilidad por parte del sector privado – en materia de instrumentos, de políticas y de criterios de intervención en el mercado – probablemente afecte el grado de involucramiento de las empresas más dinámicas, considerando el apoyo gubernamental como una suerte de “alternativa de última instancia”<sup>46</sup>. En este sentido, resulta cada vez más importante la identificación precoz de los yacimientos de empresarios dinámicos, sus características y necesidades para orientar las intervenciones hacia este segmento de empresas, particularmente cuando son vehículos de aumento de la base empresarial, del empleo, de la innovación y funcionan como modelos de rol para otros emprendedores. Cómo implementar este tipo de estrategias desde la gestión institucional – y en articulación con políticas de niveles de gobierno superiores – definitivamente abren líneas de investigación futura claves para el desarrollo competitivo.
- Algo similar puede decirse respecto de la articulación y coordinación interinstitucional de diferentes niveles y jurisdicciones de gobierno. En el estudio se verifica la presencia de diversas instituciones operando en paralelo en distintas instancias de la cadena de valor del proceso emprendedor – la universidad cumpliendo un papel formativo, las instituciones gubernamentales brindando asistencia técnica y ofreciendo incipientes instrumentos de financiamiento. Sin embargo – según pudo conocerse a través de los informantes clave – producto de lógicas institucionales e incentivos diferentes en cada una de ellas, no se verifica una articulación progresiva de las instancias de intervención en las que participan, algo que potenciarían enormemente sus esfuerzos. El desarrollo emprendedor y los clusters requieren estrategias de intervención sistémicas cuya implementación demanda la existencia de una red articulada de instituciones actuando en diferentes temáticas. Cómo articular los programas e instrumentos de apoyo existentes y cómo identificar los casilleros en blanco a ocupar por nuevas instituciones pueden ser temas de futuras investigaciones, de particular interés para *policy makers*.

---

<sup>46</sup> Ello surgió en un nivel cualitativo en las entrevistas con las empresas dinámicas

- Finalmente, en relación al factor diseño como un ingrediente clave para el crecimiento de estas empresas, la metodología utilizada en el presente estudio no resultó adecuada para extraer conclusiones definitivas respecto del papel que jugó en el crecimiento. Es decir, que es necesario abrir aún más la "caja negra del Diseño" para verificar si efectivamente además de las capacidades empresariales, trayectorias y estrategias de negocios, el diseño juega un papel relevante para la competitividad de estas firmas. En este sentido, estudios como el de Ariza, Milesi, Ramírez, Silva Faide y Yoguel (2008) constituyen avances significativos en torno a la medición de inputs, outputs e impacto en la competitividad de la firma.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### ***Desarrollo Emprendedor y Clusters***

Acs, Z y Szerb, L. 2006. "Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy". *Small Business Economics*, 28(2/3): 109-122.

Albadalejo, M. y Romijn, H. (2000). Determinants of innovative capability in small firms: an empirical analysis, Working Paper, 13, Eindhoven Centre for Innovation Studies, The Netherlands.

Atorresi, P., Castillo, V. Federico, J., Kantis, H., Rivas, D., Rojo Brizuela, S. y Rotondo, S. (2007): "Las nuevas empresas con alto crecimiento en el empleo en la Argentina. Evidencias de su importancia y principales características en la post convertibilidad".

Audretsch, D. (1995); "Innovation and industry evolution". *MIT Press*. Cambridge, Massachusetts; London, England.

Audretsch, D., Carree, M.A. y Thurik, R. (2001); "Does entrepreneurship reduces unemployment?", Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2001-074/3.

Audretsch, D. y Thurik, R. (2001a); "What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies", *Industrial and Corporate Change*, 10 (1), pp. 267-315.

Audretsch, D. y Thurik, R. (2001b); "Linking entrepreneurship to growth", OECD Directorate for Science, Technology and Industry Working Paper 2001/2.

Ayaldot (1986): *Milieux Innovateurs en Europe*. Paris. GREMI.

Baumol, W. (1990); "Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive", *Journal of Political Economy* 98 (5), pp. 893-921.

Bianchi, P. y Miller, L. (1994): *Innovation, Collective Action and Endogenous Growth: An Essay on Institutions and Structural Change*, Milan: IDSE.

Boscherini, F y Yoguel, G. (2000): "Aprendizaje y competencias como factores competitivos en el nuevo escenario: Algunas reflexiones desde la perspectiva de la empresa" en Boscherini, F y Poma, L. (Comps.): *Territorio, Conocimiento y Competitividad de las Empresas: el Rol de las Instituciones en el Espacio Global*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.

Birch, D. (1987): "Job creation in America: how our smallest companies put the most people to work", Nueva York: The Free Press.

Camagni, R. (1991); *Innovation Networks*. London. Belhaven Press

d'Andrea Tyson, A., Petrin, T. y Rogers, H. (1994); "Promoting entrepreneurship in Eastern Europe" *Small Business Economics*, 6:165-184.

- D'Arcy, E. y Guissani, B. (1996); "Local economic development: changing the parameters?" *Entrepreneurship and Regional Development*, 8: 159-178.
- de Souza, L. (ed) (2001); *Emprendedorismo. Competencia esencial para pequeñas y medias empresas*. Brasilia: ANPROTEL-SEBRAE.
- Del Monte, A. y De Luzenberger, R. (1989); "The effect of regional policy on new firm formation in southern Italy" *Regional Studies*, 23(3): 219-230.
- Fiet, J. (1996); "The Informational basis of Entrepreneurial Discovery" *Small Business Economics*, Nro. 8, pp. 419-430.
- Fölster, S. (2000); "Do entrepreneurs create jobs?", *Small Business Economics*, 14, pp. 137-148.
- Fotopoulos, G. y Spence, N. (1999); "Spatial variations in new manufacturing plant openings: Some empirical evidence from Greece" *Regional Studies* 33 (3): 219-229.
- Fritsch, M. (1992); "Regional differences in new firm formation: Evidence from West Germany" *Regional Studies* 26(3): 233-241.
- Gartner, W. (1988); "Who is an Entrepreneur? That is the wrong question" *American Journal of Small Business*, Nro. 12, pp. 11-31.
- Geroski, P. (1991); *Market Dynamic and Entry*, Oxford: Basil Blackwell.
- Geroski, P. y Schwalbach, J. (Eds.) (1991); *Entry and Market Contestability. An International Comparison*. Blackwell, Oxford UK & Cambridge USA.
- Gibb, A. y Ritchie, J. (1982); "Understanding the process of starting small business" *European Small Business Journal*, Nro. 1, pp. 26-46.
- Graña, F. (2000); "Elementos determinantes del éxito emprendedor en cinco localidades argentinas". Trabajo presentado en la V Reunión Anual de la Red PyME Mercosur, Córdoba.
- Johanisson, B. y Monsted, M. (1997): Contextualizing entrepreneurial networking. The cases of Scandinavia, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 27.
- Johanisson, B., Kantis, H., Ascúa, R. y Quintar, N. (2005): "Distritos industriales en Argentina y Suecia. Una aplicación del análisis de redes para develar los secretos de la organización empresarial", en Publicado en "Redes, jerarquías y dinámicas productivas". Cimoli M., Casalet M. y Yoguel G. (eds.), Miño y Dávila, Buenos Aires.
- Jovanovic, B. (1982); "Selection and the Evolution of Industry" *Econometrica*, Vol. 50 Nro. 3.
- Kantis, H. (1999) "El caso de Rafaela: redes y desarrollo local" en *Globalización, Desarrollo Local y Redes Asociativas*, Mario Cesar Elgue (compilador), Ediciones Corregidor, Buenos Aires.

Kantis, H. Angelelli, P. y Gatto, F. (2000); "Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿De qué depende su creación y supervivencia?", trabajo presentado en la V Reunión de la Red PyME Mercosur, Córdoba.

Kantis, H. Ishida, M. y Komori, M. (2002); *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Kantis, H. (ed.), Pablo Angelelli y Virginia Morí Koenig (2004). "Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional", Banco Interamericano de Desarrollo.

Kantis, H. y Federico, J. (2010): *Nuevos polos de empresas intensivas en conocimiento en Argentina: elementos conceptuales y análisis de casos*, con la colaboración de Ana Carolina Martínez, Sergio Drucaroff y Manuel Gonzalo, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Kantis, H. y Federico, J. (2007): "Crisis y renacimiento emprendedor en la Argentina: evidencias y algunos interrogantes", Boletín Informativo Techint No. 322, Buenos Aires, Argentina.

Kantis, H., Federico, J., Drucaroff, S., Rojo Brizuela, S. y Rotondo, S. (2009): "Nuevas empresas gacela en Argentina: ¿qué nos dicen las estadísticas?", paper presentado a la XIV Reunión Anual de la Red PyME Mercosur, Santa Fé, Argentina.

Ketels, C., Lindqvist, G. y Sölvell, O. (2008): *Clusters and Clusters Initiatives*, Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economics.

Ketels, C., Lindqvist, G. y Sölvell, O. (2003): *The Cluster Initiative Greenbook*, Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economics.

Lundström, A. y Stevenson, L. (2002); *On the Road to Entrepreneurship Policy*. Swedish Foundation for Small Business Research.

Maillat, D. (1995); "Territorial dynamic, innovative milieux and regional policy" *Entrepreneurship and Regional Development*, 7: 157-165.

Maillat, D. (1998); "Innovative milieux and new generations of regional policies" *Entrepreneurship and Regional Development*, 10: 1-16.

Maillat, D. y Lecoq, B. (1992); "New technologies and transformation of regional structures in Europe: the role of the milieu" *Entrepreneurship and Regional Development*, 4: 1-20.

Malecki, E. (1997): "Entrepreneurs, Networks, and Economic Development: A Review of Recent Research", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol.3.

Malerba, F. y Orsenigo, L. (1995); "Schumpeterian patterns of innovation" *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19.

Markusen James; R. Markusen & Anthony J. Venables (1996): "The Theory of Endowment, Intra-Industry, and Multinational Trade," NBER Working Papers 5529, National Bureau of Economic Research, Inc.

Marshall, A. (1920): "Principles of Economics", London MacMillan and Co. Ltd., 8<sup>th</sup> edition.

Mason, C. (1991); "Spatial Variations in Enterprise: The geography of new firm formation" en Burrows, R (Ed.) *Deciphering the Enterprise Culture*.

McClelland, D. (1961); *The Achieving Society*. New York: The Free Press.

Motta, J. y Roitter, S. (1999); "Nuevas Empresas y Creación de Empleo" *Informe de Coyuntura CEB*, Nº 71.

Moyes, A. y Westhead, P. (1990); "Environments for new firm formation in Great Britain" *Regional Studies* 24(2): 123-136.

OCDE (1999); *Fostering Entrepreneurship*. Paris: OCDE.

OCDE (2000): "A new economy? The changing role of innovation and information technology in growth. Paris: OCDE.

OCDE (2001): "Entrepreneurship, Growth and Policy", OECD DSTI/IND (2001)1.

Penrose, E.T. (1959): "The Theory of the Growth of the Firm", Wiley, NY.

Pietrobelli C. and Rabellotti R. (2004): "Upgrading in Clusters and Value Chains in Latin America. The Role of Policies" Sustainable Development Department Best Practices Series; MSM-124, January, [http://www.iadb.org/sds/publication/publication\\_3586\\_e.htm](http://www.iadb.org/sds/publication/publication_3586_e.htm)

Pietrobelli C. (2002): "Industrial Districts' Evolution and Technological Regimes: Italy and Taiwan", Viewpoint on Harvard University, Kennedy School of Government website, <http://www.cid.harvard.edu/cidbiotech/comments/comments177.htm>

Poma, L. (2000). La nueva competencia territorial. Boscherini, F. y Poma, L. Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el contexto global. Buenos Aires: Editorial Miño y Dávila.

Porter, M. (1991): "La Ventaja Competitiva de las Naciones" London. Macmillan

Porter, Michael (1998) *On Competition*. Harvard Business School Press.

Porter, M. (1999): "Clusters and the new economics of competition", Globalización y redes, IPAC, Prov. de Buenos Aires

Puhakka, V. (2002): "Entrepreneurial Business Opportunity Recognition: Relationships between Intellectual and Social Capital, Environmental Dynamism, Opportunity Recognition Behaviour, and Performance", Doctoral Thesis No. 104, Business Administration-Management and Organization, VAASA University (Finland).

Rabetino, Rodrigo (2005): "Factores determinantes del crecimiento en el empleo de las nuevas empresas en Latinoamérica", Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa.

Rearte, A., Baltar, F. y Liseras, N. (1999); "Diferencias espaciales en la gestación de ideas empresariales en Argentina", trabajo presentado en la IV Reunión de la Red PyME Mercosur, Mar del Plata.

Rearte, A. y Liseras, N. (2001); "Evolución del proceso de gestación empresarial", trabajo presentado en la VI Reunión de la Red PyME Mercosur, Rafaela.

Reynolds, P. Miller, B. y Maki, W. (1995); "Explaining regional variations in business births and deaths: US 1976-1988" *Small Business Economics*, 7: 389-407.

Reynolds, P., Westhead, P. y Storey, D. (Ed.) (1994); "Regional variations in new firm formation" *Regional Studies* Special Issue, Vol. 24 (4), July.

Reynolds, P., Camp, S., Bygrave, W., Autio, E. y Hay, M. (1999); *Global*

Schmitz, H. y Musyck, B. (1993): "Industrial Districts in Europe: Policy lessons for developing countries? Brighton: University of Sussex, IDS.

Schmitz, H. (1997): "Collective Efficiency and Increasing returns" IDS Working Paper 50.

Shane y Venkatamaran (2001): *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, The Academy of Management Review, Vol. 25., No.1 (Jan, 2000), pp. 217-226.

Shapiro, A. (1984); "The entrepreneurial event" en Kent (ed.) *The Environment for Entrepreneurship*, Lexington Press.

Smallbone, D. y Welter, F. (2001); "The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies" *Small Business Economics*, 16(4): 249-262.

Thomas, H., Versino, M. y Lalouf, A. (2003): "Dinámica socio-técnica y estilos de innovación en países subdesarrollados: Operaciones de resignificación de tecnologías en una empresa nuclear y espacial argentina"

Thornton, P. (1999): "The Sociology of Entrepreneurship", *Annual Review of Sociology*, Vol. 25 (1999), pp. 19-46.

Thurik, R. y Wennekers, S. (2001); "A note on entrepreneurship, small business and economic growth" Erasmus Research Institute of Management Report Series ERS-2001-60-STR.

Torres Carbonell, S., Atares, G., Rocha, H. y Rico, F. (2000); *Global Entrepreneurship Monitor: Informe Argentina*. IAE-Universidad Austral.

\_\_\_\_\_ (2001); *Global Entrepreneurship Monitor: Informe Argentina*. IAE-Universidad Austral.

Varela, R. (1991); *Innovación empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo*. Cali, Colombia: ICESI.

Wennekers, S. y Thurik, R. (1999); "Understanding the links between entrepreneurship and Economic Growth". Discussion Paper. Centre for Advanced Small Business Economics and Research Institute for Business Economics Studies at Erasmus University Rotterdam.

Yoguel, G., Borello, J. y Erbes, A. (2006): *Sistemas locales de innovación y sistemas productivos locales: ¿Cómo son, cómo estudiarlos y cómo actuar sobre ellos?*, documento preparado para el proyecto Sistema Nacional y Sistemas Locales de Innovación, Estrategias Innovativas Empresarias y Condicionantes Meso y macroeconómicos, Observatorio de Ciencia y Tecnología de la Secretaría de Ciencia y Técnica, Argentina.

## **Diseño**

### Design Industry Taskforce, Nueva Zelanda

*"Integrate! A critical look at the interface between business and design" (2002)*

*"Success by design", en conjunto con el gobierno de Nueva Zelanda en el marco del programa "Growth and Innovation Framework" (2003)*

### Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación, Centro Metropolitano de Diseño

*"Identidad Estratégica", Analía Cervini y Juan Kayser, Buenos Aires, Argentina (2005)*

*"En torno al producto. Diseño estratégico e innovación PyME en la Ciudad de Buenos Aires", Paulina Becerra y Analía Cervini, Buenos Aires, Argentina, 2005*

*"A través de las experiencias. Valores y diseño en los sistemas de comercialización y consumo". Paulina Becerra, Silvia Fábregas y Georgina Pizzabioche, Buenos Aires, Argentina, 2006.*

*"Zoom. La Moda hace foco en el patrimonio de la Ciudad", Buenos Aires, Argentina, 2006.*

*"Guía de Moda de la Ciudad. Edición 2006", Buenos Aires, Argentina, 2006.*

Ivañez Gimeno, J.M. (2000): *La gestión de diseño en la empresa*, McGraw-Hill / Interamericana de España, España.

### Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)

*"Plan Nacional de Diseño"*

### New Zealand Institute for Economic Research

*"Building a case for added value through design", Nueva Zelanda (2002)*

UK Design Council

"Design in Britain 2005-2006", Reino Unido, 2006.

"Design Council's National Survey of Firms", Reino Unido, 2006.

Universidad de Helsinki, School of Arts and Design

*"Design Drivers: The role of designers in leading creativity and innovation in the supply Chain", Rachel Cooper, Andrew Wooton, David Hands, Margaret Bruce y Lucy Daly Helsinki, Finlandia(2003)*

*"How design can be an asset in business", Tore Kristensen, Helsinki, Finlandia (2003)*

*"Strategic design and leadership", Antti Ainamo, Helsinki, Finlandia (2003).*

*"The need of a critical mass of designers for good design and good business", Ulla Johansson y Lisbeth Svengren, Helsinki, Finlandia (2003).*

Universidad DuocUC, Chile

*"Diseño como punto de partida para la competitividad", Santiago, Chile (2002)*

## **Anexo I**

### **FORMULARIO EMPRESAS DE DISEÑO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

#### 1. INFORMACION GENERAL

##### **1.1 DATOS DE LA EMPRESA**

<b>1.1.1 Razón Social</b>		
<b>1.1.2 Teléfono y Fax</b>		
<b>1.1.3 E-mail</b>		
<b>1.1.4 Año de inicio de la empresa</b>		
<b>1.1.5 Dirección (Calle, n°, Barrio, Ciudad)</b>		Barrio:

**1.2. Por favor, describa en detalle la actividad principal de la empresa (ej.: producción y comercialización de muebles de oficina):**

.....  
.....  
.....  
.....

**( PARA EL ENCUESTADOR SOLAMENTE)**

**1.3. ¿Qué porcentaje de los productos ofrecidos por la empresa corresponde a las siguientes categorías?**

i) Réplicas de diseños observados en el país	.....%
ii) Réplicas de diseños observados en el exterior	.....%
iii) Adaptaciones de diseños observados en el país	.....%
iv) Adaptaciones de diseños observados en el exterior	.....%
v) Diseños propios de la empresa	.....%

**1.4. Por favor, señale con X la inversión inicial del 1er año de la empresa (U\$S corrientes)**

1. < 10.000	
2. 10.000 - 50,000	
3. 50,000 - 100,000	
4. > 100,000	

**1.5.1 Indique el número de socios de la empresa : a) fundadores ( ); b) actuales ( )**

**1.5.2. Por favor, indique con una X los roles / funciones de los socios de la empresa en el inicio de la empresa y en la actualidad.**

Rol → ↓Período	1. Los socios tienen roles / funciones similares	2. Existe una clara división de roles / funciones entre los socios	3. No Aplica (1 titular)
a) Actualmente			
b) Al inicio de la empresa			

**1.5.3. Características de los socios fundadores (use un círculo en las opciones listadas abajo)**

Socio (hasta 2)	(1) Relación con Ud. (antes de crear la empresa)	(2) Ocupación (en aquel tiempo)	(3) Nivel educativo	(4) Experiencia laboral	(5) Origen social
a) 1	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3
b) 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3

- 1) Relación:** 1: Pariente/fliar.; 2: Amigo; 3: Conocido de la escuela; 4: Conocido de la universidad; 5: Conocido de trabajo anterior; 6: Conocido de actividades sociales/recreativas; 7: Conocido de entidades empresarias; 8: Relación comercial previa; 9: Desconocido presentado por alguno de los anteriores; 10: Otros
- 2) Ocupación:** 1: Diseñador industrial/gráfico/textil/imagen y sonido/indumentaria independiente; 2: Empresario titular de una PyME intensiva en diseño; 3: Empresario titular de una PyME no intensiva en diseño; 4: Profesional independiente (no relacionado con el mundo del diseño); 5: Empleado de una empresa PyME intensiva en diseño; 6: Empleado de una empresa PyME no intensiva en diseño 7: Empleado de una empresa grande; 8: Otra
- 3) Nivel educativo:** 1: hasta secundario incompleto; 2: Secundario completo; 3: Universitario incompleto; 4: Universitario completo; 5: Maestría/doctorado 6: Otros cursos de capacitación
- 4) Experiencia Laboral:** 1) empleado en una empresa PyME en actividades de diseño; 2) empleado en PyME que hacía diseño pero sin participar de esa actividad; 3) PyME de sector relacionado (proveedor-cliente); 4) otra experiencia como empleado; 5) empresario titular de una empresa PyME intensiva en diseño; 6) empresario titular de una PyME de sector relacionado (cliente-proveedor); 7) empresario titular de una empresa grande de otro sector; 8) empresario titular de otras empresas
- 5) Origen social:** 1: Relativamente similar a su familia; 2: Considerablemente más alto que el de su familia; 3: Considerablemente más bajo que el de su familia

**2. DATOS DEL EMPRESARIO**

<b>2.1.1 Nombre</b>	
<b>2.1.2 Posición en la empresa</b>	

**2.1.3. Edad**

a) Actual	.....años
b) Cuando comenzó a pensar en ser empresario	.....años
c) Cuando Usted inició la 1 <sup>o</sup> empresa	.....años
d) Cuando Usted inició la actual empresa	.....años

**2.1.4 Sexo**

1. Masculino	<input type="checkbox"/>
2. Femenino	<input type="checkbox"/>

**2.2.1 Indique su experiencia laboral previa a esta empresa** (marque con una "x" las que correspondan)

"Yo fui empleado en una empresa..."	Sector
1. ...PyME intensiva en diseño	<input type="checkbox"/>
2. ...PyME de otro sector en actividades de diseño	<input type="checkbox"/>
3. ...PyME de otro sector en otra actividad	<input type="checkbox"/>
4. ...Grande intensiva en diseño	<input type="checkbox"/>

5. ...Grande de otro sector en actividades de diseño		
6. ...Grande de otro sector en otra actividad		
<b>"Yo fui empresario titular de una empresa..."</b>		
7. ...PyME del sector diseño o intensiva en diseño		
8. ...PyME de otro sector		
9. ...Grande del sector diseño o intensiva en diseño		
10. ...Grande de otro sector y otra actividad		
11. ...Otras		

**2.2.2 De haber sido empresario antes de haber creado esta empresa, por favor, podría indicarnos:**

a) Cuántas empresas fundó antes de la actual?	
b) Indique la(s) situación(es) actual(es) :	
b.1) la empresa cesó sus actividades	
b.2) Ud. Continúa siendo socio y participa en su gestión	
b.3) Ud. Continúa siendo socio sin participar en su gestión	
b.4) Ud. No sigue siendo socio	

**2.2.3 Por favor, indique el máximo nivel educativo alcanzado**

	<b>Incompleto</b>	<b>Graduado</b>
a) Secundario	1.	2.
b) Escuela técnica	3.	4.
<b>Grado universitario</b> (indique institución): .....	<b>PUBLICA</b>	<b>PRIVADA</b>
c) Diseño Industrial	5.	6.
d) Diseño Gráfico	7.	8.
e) Diseño Textil	9	10
f) Diseño Imagen y Sonido	11	12
g) Diseño de indumentaria	13	14
h) Ciencias económicas	15	16
i) Ingeniería	17	18
j) Arquitecto	19	20
k) Bellas Artes	21	22
l) Otros: .....	23	24
<b>Nivel de posgrado</b> (indique institución): .....	<b>PUBLICA</b>	<b>PRIVADA</b>
k) Diseño	25	26
l) Ciencias económicas	27	28
m) Ingeniería	29	30
n) Otro:Cuál? .....	31	32

**2.3.1 Ocupación de los padres**

(cuando Usted era niño)	a. Padre	b. Madre
<b>Ejecutivo/gerente</b>		
a. Vinculado al Diseño		
b. No vinculado al Diseño		
<b>Empresario</b>		
c. Vinculado al Diseño		
d. No vinculado al Diseño		

<b>Auto empleado/ profesional independiente</b>		
e. Vinculado al Diseño		
f. No vinculado al Diseño		
<i>Empleado</i>		
g.Vinculado al Diseño		
h. No vinculado al Diseño		
<b>Otro</b>		
i.Vinculado al Diseño		
j. No vinculado al Diseño		

**2.3.2. Origen social de su familia (considerando aspectos socio-económicos). Ud. ha nacido en una familia de:**

a. Clase alta	
b. Clase media-alta	
c. Clase media	
d. Clase media-baja	
e. Clase baja	

### 3. ETAPA DE GESTACIÓN

#### 3.1 ¿CÓMO SE ADQUIERE LA MOTIVACIÓN/COMPETENCIAS PARA SER EMPRESARIO?

**3.1.1 Cuándo comenzó a pensar en ser empresario, cuán importante fue cada uno de los siguientes factores en su motivación?** (Marque con una cruz según la siguiente escala: 1:no importante; 2:algo importante, 3: importante, 4: muy importante, 9:No Aplica)

	1	2	3	4	9
a) Ser su propio jefe					
b) Lograr su realización personal					
c) Desarrollar sus capacidades artísticas / talento					
Para ser como un empresario que Ud. Admiraba y que era...:					
d) Un pariente/fliar.					
e) Un amigo					
f) Alguien de su ciudad					
g) Alguien que aparecía en los medios					
h) Alguien que aparecía en los medios/internet en el exterior					
h) Para contribuir a la sociedad (si es importante, especifique por qué: ..... ..... .....					
i) Para obtener estatus social					
j) Para seguir la tradición familiar de estar en los negocios					
k) Porque Ud. estaba desempleado					
l) Porque Ud. No pudo estudiar					
m) Para ser adinerado					
n) Para mejorar su nivel de ingreso					
o) Para poner en práctica sus conocimientos					

**3.1.2 Por favor, indicar con una cruz en cada una de las siguientes competencias para ser empresario el contexto (educativo, laboral, familiar) que ha contribuido significativamente a su adquisición:**

Competencias <input type="checkbox"/>	Contextos					
	Sistema educativo			(4). Cursos de capacitación	(5). Experiencia laboral	(6). Contexto Familiar
Si ningún contexto contribuyó no marque ninguno	(1) Secundario	(2) Instituto técnico	(3). Universidad			
a) Solucionar problemas						
b) Vocación por los negocios						
c) Capacidad para relacionarse con otros						
d) Tolerar el riesgo/la incertidumbre						
e) Negociar						
f) Trabajar en equipo						
g) Creatividad						
h) Conocimiento técnico específico de Diseño						
i) Marketing						
j) Administrar						
k) Trabajo duro						
l) Planificar						
m) Comunicar						
n) Habilidad para motivar a la gente						
o) Acceder a los recursos						
p) Identificar oportunidades de negocio						
q) Elaboración y evaluación de proyectos						
r) Otros. Cuál.....						

### 3.2. CUÁLES SON LAS PRINCIPALES FUENTES DE OPORTUNIDADES?

**3.2.1 Indique la(s) fuente(s) de oportunidades que identificó y en la(s) que se basó la creación de la empresa**

a) Espacio para competir en el país con un producto / servicio diferenciado (p.ej. calidad, servicio, imagen)	
b) Espacio para competir en el país con un producto / servicio competitivo en base a menores precios	
c) Sustituir productos / servicios que antes se importaban	
d) Proveer bienes / servicios a empresas que antes lo producían internamente	
e) Espacio para competir en el país con un producto / servicio innovador dirigido a una necesidad / problema que no era atendido por ninguna empresa	e.1) adaptación de un producto extranjero
	e.2) algo completamente nuevo
f) Demandas de instituciones públicas en el país (p. Ej. Hospitales, universidades, municipios)	
g) Posibilidad de abastecer un mercado externo	
h) Otros. Cuál?	

### 3.3.¿CÓMO IDENTIFICAN LAS OPORTUNIDADES?

**3.3.1 Por favor, marque con una cruz cuáles de las fuentes que se detallan a continuación contribuyeron a identificar su idea de negocios?**

Fuentes	0. No	1. Sí
a) Interactuar /discutir con otras personas		*
B) Periódicos		
c) Televisión, radio		
d) Ferias comerciales y eventos de Diseño (ej: Casa Foa, El Dorrego, Bs As Fashion Week, etc.)		
e) Revistas		
f) artículos académicos		
g) Interacción con Centro Metropolitano de Diseño		
h) Interacción c/ otros organismos gubernamentales / instituciones públicas ¿Cuál?.....		
i) Experiencia en trabajos/actividades previos		
j) Universidad		
k) Otros. Aclare: ..... ..... .....		

\* Si la respuesta a 3.3.1a) fue Sí, por favor pase a 3.3.2; si fue No, pase a 4.1.

**3.3.2 Cuántas personas recuerda que fueron importantes para obtener información?**

1. 0 ( ) Pase a 4.1.	2. 1 a 3 ( )	3. 4 a 8 ( )	4. 9 a 15 ( )	5. 16 a 30 ( )	6. >30 ( )
-------------------------	--------------	--------------	---------------	----------------	------------

**3.3.3 De estas personas, señale (con un círculo y en base a las opciones que aparecen debajo del cuadro) las 3 más importantes y sus características principales**

Persona	(1)Tipo de relación (en aquel tiempo)	(2) Ocupación (en aquel tiempo)	(3) Vínculo actual con su empresa	(4) Origen social	(5) Localización
a) 1 <sup>ra</sup>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6	1 2 3	1 2 3 4
b) 2 <sup>da</sup>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6	1 2 3	1 2 3 4
c) 3 <sup>ra</sup>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6	1 2 3	1 2 3 4

- Relación:** 1: Amigo; 2: Pariente/fliar.; 3 Conocido; 4 Colega; 5: Relación Comercial; 6: Persona conocida accidentalmente; 7: Profesor
- Ocupación:** 1: Socio de una pyme intensiva en diseño; 2: Socio de una pyme no intensiva en diseño; 3:Ejecutivo de una gran empresa intensiva en Diseño; 4: Ejecutivo de una gran empresa no intensiva en Diseño; 5: Profesional (Asesor, contador, consultor, etc.); 6: Banquero; 7: Miembro de una institución de apoyo; 8:Empleado; 9:Profesor/Académico de Diseño/Diseñador independiente: 10: Otros
- Vínculo actual:** 1: Proveedor; 2: Cliente; 3: Competidor; 4: Socio , 5: Ninguno, 6: Consultor
- Origen Social:** 1: Relativamente similar a su familia; 2: Considerablemente más alto que el de su familia; 3: Considerablemente más bajo que el de su familia
- Localización:** 1: Su propio barrio; 2: Su propia ciudad; 3: Otra ciudad en su país; 4: Extranjero

#### 4. ETAPA DE PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

#### ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN FINAL DE COMENZAR UNA EMPRESA?¿CÓMO SE FINANCIA LA PUESTA EN MARCHA?

##### 4.1 Eventos de la etapa de gestación

a) Indique el año en que tuvo la idea de emprender	
b) Cuánto tiempo, desde que tuvo la idea de emprender, le llevó identificar la idea de negocio?	..... Meses
c) Cuanto tiempo, desde que identificó la idea de negocio, hasta que tomó la decisión de emprender?	..... Meses
d) Cuánto tiempo, desde que tomó la decisión de emprender hasta que inició la actividad?	..... Meses

##### 4.2 Por favor, señale si alguna de las siguientes razones demoraron u obstaculizaron la puesta en marcha de la empresa (previo a iniciar la actividad) :

	SI	NO
a) Demoras de tiempo en trámites/regulaciones existentes		
b) Costos de acceso a la información comercial		
c) Problemas para encontrar instalaciones apropiadas		
d) Problemas de infraestructura de servicios (ej: comunicaciones, electricidad, etc.)		
e) Nivel impositivo		
e) Dudas personales respecto del negocio		
f) Empeoramiento de la situación económica global		
g) Disponibilidad de financiamiento		
h) Disponibilidad de apoyo público (ej: capacitación)		
i) Otros (p.ej: encontrar un socio). Aclare:.		

##### 4.3 Por favor, indique si para tomar la decisión final de iniciar (no iniciar) el negocio, Usted elaboró personalmente o a través de un profesional:

	0. No	1. Si
a) un plan de negocios		
b) un cash flow para los primeros años de operación		
c) un cálculo de la tasa interna de retorno		
d) un cálculo del período necesario para recuperar el capital		
e) estimación aproximadas de las ventas y los costos		
f) un cálculo del ingreso personal que Usted esperaba para el futuro		**
g) ¿Comparó con ingresos esperados como empleado?		

##### 4.5. Por favor, indique cuáles de las siguientes fuentes de financiamiento fueron utilizadas (y en que medida) para iniciar la empresa y durante los primeros años de vida (1: nula; 2: baja; 3:media; 4:elevada)

	(1) Inicio				(2) Primeros años			
	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Fuentes Internas</b>								
a) Ahorros personales de los fundadores								
b) Pariente/fliar. y amigos								
c) Tarjeta de crédito personal (fundadores)								
d) Reinversión de utilidades								
<b>Fuentes Externas</b>								
e) Inversores privados (personas que no son ni pariente/fliar. ni amigos)								
f) Empresas de capital de riesgo								
g) Bancos:								
g.1) Préstamos								
g.2) Sobregiro en cuenta corriente								
h) Instituciones públicas nacionales:								
h.1) Préstamos, garantías								
h.2) Subsidios								

i) Gobiernos Locales								
i.1) Préstamos, garantías								
i.2) Subsidios								
Otras fuentes/								
j) Clientes (adelantos)								
k) Proveedores (crédito comercial)								
l) Factoring								
m) Atraso en el pago de impuestos								
n) Atraso en el pago de servicios								
o) Atraso en el pago de salarios								
p) Compra de máquinas y equipos usados en lugar de nuevos								
q) Otros (especificar)								

**4.6. Si Usted no ha utilizado prácticamente las fuentes externas d) hasta h), cuál fue la razón? (X)**

a) No fue necesario/relevante contar con capital adicional	4.7) (pase a
b) Preferí evitar el uso de fuentes externas (ejemplos: para mantener el negocio bajo mi control, porque endeudarse aumenta el riesgo, por falta de confianza en las instituciones).	

Otras opciones referidas a las fuentes externas <input type="checkbox"/>	(1) d) Inversores privados y e) empresas de capital de riesgo	(2) f) Bancos	(3) g) Instituciones públicas nacionales y h) Gobiernos locales
c) Esa fuente no se adecuaba a mis necesidades (alta tasa de interés, demasiados requerimientos de información/garantías).			
d) No contaba con información sobre esa fuente			

**4.7 Si al iniciar la empresa Usted tuvo muy poco o ningún acceso al financiamiento, por favor, indique si eso dio lugar a alguno de las siguientes consecuencias:**

	0. No	1. Sí
a) La empresa comenzó a operar con una escala menor a la requerida para ser competitiva		
b) La empresa comenzó a operar más tarde de lo deseable para ser competitiva		
c) Fue necesario conseguir nuevos socios		
d) La empresa comenzó a operar con un menor nivel de tecnología que el deseado		
e) Fue necesario el apoyo de grandes clientes / proveedores		
f) Otras implicaciones: .....		
g) No tuvo grandes implicancias		

**4.8. Por favor, indique cuáles de los siguientes medios han contribuido a facilitar el acceso a los recursos necesarios para empezar la empresa? (sólo marcar en caso positivo, caso contrario dejar en blanco)**

Recursos <input type="checkbox"/> Fuentes <input type="checkbox"/>	(1) Información		(2) Tecnología		(3) Otros recursos (ej. Insumos)	
	0. No	1. Si	0. No	1. Si	0. No	1. Si
a) Amigos						
b) Pariente/fliar.						
c) Conocidos						
d) Personas desconocidas presentadas						

por a, b o c						
e.1) Proveedores de su barrio						
e.2) Proveedores de otro barrio						
f.1) Clientes localizados en el mismo barrio						
f.2) Clientes localizados en otro barrio						
g) Otros colegas / Diseñadores						
h) Profesores						
i) Otros empresarios						
j) Universidades						
k) Institución pública						
l) Asociación/gremio empresario						
m) Centro Metropolitano de Diseño						
n) Otros (p.ej. consultor)						
.....						

**4.9. Cuantas personas recuerda que han contribuido a facilitarle el acceso a los recursos necesarios para comenzar la empresa?**

1. 0 ( )	2. 1 a 3 ( )	3. 4 a 8 ( )	4. 9 a 15 ( )	5. 16 a 30 ( )	6. >30 ( )
----------	--------------	--------------	---------------	----------------	------------

**5. ETAPA DE DESARROLLO INICIAL**

**5.1 Por favor, indique las cifras anuales de ventas, empleo y exportaciones de la empresa (\$ corrientes)**

	(1) El primer año	(2) Al tercer año de vida	(3) Actualmente	(4) Máximo alcanzado
a) Ventas (\$)				
b) Empleados directos (internos)*				
c) Empleados indirectos**				
c) Exportaciones (% de las ventas)				

• **Expresado en términos de empleados full time (ej.: 2 part times= 1 full time)**

\*\* **Número de Empleados que ud. debería contratar si internalizara las actividades de producción que realizan terceros.**

**5.2. La empresa actualmente genera ingresos suficientes para...**

- Cubrir los costos totales y la ganancia esperada por el/los titulares (por ej: administración, producción y ventas)
- Cubrir los costos totales pero no la ganancia esperada
- Cubrir los costos pero todavía sin ganancias
- Cubrir parcialmente los costos

**5.3. Podría indicar la composición geográfica de sus compras y ventas (aproximadamente)?**

Área	% de sus compras		% de sus ventas
	Insumos	Trabajos dados a terceros	
a) En su zona / barrio de localización			
b) Su misma ciudad/en su área de influencia			
c) Resto de la provincia			
d) Resto del país			
e) En el exterior			

**5.4 Indique qué porcentaje de su ingresos / egresos representan sus 5 principales:**

**Ingresos**

- i. Clientes: .....%
- ii. Trabajos destinados a terceros: .....%

**Egresos**

- iii. Productores bajo encargo (faison, talleres, etc.) .....%
- iv. Resto de proveedores de Materias primas .....%

**5.5 Qué tipo de clientes tenía la empresa cuando inició sus actividades? (seleccione con una " x " )**

1. Consumidores individuales		Al inicio	Actual
	Comercialización mediante...		
	a. La entrega en consignación de mis productos en locales de terceros		
	b. La venta directa desde local / taller propio a consumidores finales		
	c. La participación en ferias y exposiciones		
	d. Otros (especifique)		
2. Empresas que producían los bienes/servicios que pasaron a comprarle a Ud.			
3. Otras empresas que no producían los bienes/servicios de su empresa			
4. Empresas que me solicitaban servicios de consultoría por proyecto			
5. Empresas que me solicitaban servicios de consultoría con abono mensual			

**5.6 Si señaló que su empresa realiza actividades de exportación en 5.1, indique las principales motivaciones de la decisión de exportar (1: no importante; 2: algo importante; 3: importante y 4: muy importante)**

Motivaciones	Al inicio de la actividad exportadora			
	1	2	3	4
Pedidos casuales de clientes exterior				
Compensar caídas del mercado interno				
Explotar ventajas competitivas de la empresa				
Aprovechar el efecto de la devaluación				
Aprovechar políticas de promoción de exportaciones				
Aprovechar estímulos del MERCOSUR				
Decisión de internacionalizar la empresa				
Mercado interno no atractivo para el producto que ofrezco				
Otros (aclarar )				
Ninguna en particular				

**5.7 Compare su empresa con sus principales competidores en relación a los siguientes criterios:**

Atributos	Períodos	Año 2005		
		Ventajas	Similar	Desventaja
Precios				
Costos				
Calidad				
Producto diferenciado				
Investigación y desarrollo propio				
Producto innovador				
Funcionalidad del producto				
Confortabilidad / Seguridad del producto en el uso				
Apariencia estética/ imagen del producto				
Durabilidad del producto				
Actividades de diseño propio				
Intensidad de actividades de marketing				
Esfuerzos/ gastos en publicidad				
Servicio de entrega/ forma de distribución				
Financiamiento de las ventas				

**5.8 1) Cuáles fueron los 5 PRINCIPALES PROBLEMAS que enfrentó la empresa en los tres primeros años de vida? ( ) 5.9 2) Cuáles de ellos han sido resueltos? ( ), (Indique con una "x" para cada alternativa)**

	(1) Principales Problemas	(2) Problemas resueltos	
		No	Si
a) Obtener información del mercado			
b) Obtener información tecnológica			
c) Obtener información sobre tendencias de la moda			
d) Comercialización / Canal de Venta			
e) Conseguir proveedores adecuados			
f) Contratar gerentes			
g) Contratar empleados calificados			
h) Gerenciar la empresa			
i) Gerenciar la producción			
j) Manejar las relaciones con los clientes			
k) Adquirir máquinas y equipos adecuados			
l) Obtener los recursos necesarios para crecer			
m) Adaptar los productos/servicios a las necesidades de los consumidores			
n) La subsistencia económica de la empresa durante el período inicial			
o) Mantener una fuente de ingresos alternativa (empleo formal) al tiempo en que debía conducir la empresa			
p) Fuerte competencia de productos de similares			
q) Trabas para patentar diseños/innovaciones de producto			
r) Facilidad de copia de los productos			
s) Otros. Cuáles: .....			

**5.10 Indique si recibió apoyo externo para resolver los problemas que ha indicado en D.9. de parte de:**

a. Instituciones públicas (pasa a pregunta 5.11)	
b. Cámaras/gremios	
c. Consultoras	
d. Proveedores/clientes	
e. Familia/amigos	
f. Colegas	
g. Universidades/Agencias de investigación	
h. Ninguna de las anteriores: sólo esfuerzos propios	

**5.11. Si en cualquier instancia (desde que comenzó a pensar en ser empresario hasta los primeros años de vida de la empresa) recibió apoyo de algún programa institucional/organismo (público/privado, cámara, universidad, etc.), por favor, completar la siguiente tabla (no más de 5)**

Nombre de la institución	Nombre del programa	Tipo de apoyo (1)	Grado de satisfacción (2)
CMD		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4
INTI - Centro de Inv. Textiles		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4
INTI - Prodiseño		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4
Universidad: .....		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4
Otros organismos DEL GCBA		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4
Otros Organismos de nivel nacional		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4

- Tipo de Apoyo:** 1) Capacitación empresarial; 2) Para elaborar el proyecto; 3) Para desarrollo de contactos/relaciones; 4) Incubación; 5) Provisión de financiamiento; 6) A la gestión financiera; 7) A la gestión de la I+D; 8) A la gestión de calidad; 9) A la Exportación; 10) A otras áreas de la gestión.
- Grado de satisfacción/resultados:** 1) bajo; 2) medio; 3) elevado; 4) muy elevado

**5.12 Por favor, señale la cantidad de personas externas a la empresa con las que Usted solía discutir aspectos relevantes del negocio durante los primeros años de la empresa:**

1. 0 ( ) Pase a D.14	2. 1 a 3 ( )	3. 4 a 8 ( )	4. 9 a 15 ( )	5. 16 a 30 ( )	6. >30 ( )
----------------------	--------------	--------------	---------------	----------------	------------

**5.13 De estas personas, señale (con un círculo y en base a las opciones que aparecen debajo del cuadro) las 3 más importantes y sus características principales**

Persona	(1) Vínculo personal con Ud. y/o su socio	(2) Ocupación (en aquel entonces)	(3) Vínculo comercial con la empresa	(4) Localización	(5) Estabilidad del vínculo
a) 1 <sup>ra</sup>	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2
b) 2 <sup>da</sup>	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2
c) 3 <sup>ra</sup>	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2

- Vínculo personal:** 1: Amigo; 2: Pariente/fliar.; 3: Conocido; 4: Colega; 5: Relación Comercial; 6: Otra

2) **Ocupación:** 1: Diseñador/socio de una pyme intensiva en diseño; 2: Socio de una pyme no intensiva en diseño; 3:Ejecutivo de una gran empresa; 4: Empleado de una PyME intensiva en diseño; 5:Empleado de una PyME no intensiva en diseño; 6: Profesional (Asesor, contador, etc.); 7: Banquero; 8: Miembro de una institución de apoyo; 9:Empleado; 10:Otros

3) **Vínculo comercial:** 1: Proveedor; 2: Cliente; 3: Competidor; 4: Ninguno; 5: Consultor

4) **Localización:** 1: Su barrio; 2: Su propia ciudad; 3: Otra ciudad en su país; 4: Extranjero

5) **Estabilidad del vínculo :** 1: continuo; 2: esporádico

**5.14 Cuál fue la importancia de esa interacción (1:no importante, 2: algo importante,**

**3: importante, 4: muy importante 9: No aplica) para:**

	1	2	3	4	9
a) Conseguir clientes					
b) Conseguir buenos proveedores/subcontratistas					
c) Contratar buenos empleados					
d) Obtener información sobre el contexto de negocios					
e) Explotar nuevas oportunidades de negocio					
f) Obtener información sobre nuevas tendencias de la moda/diseño					
g) Estar tecnológicamente informado					
h) Desarrollar productos					
i) Desarrollar exportaciones					
d) Otras importantes. Cuáles?.....					

**5.15 La empresa tiene acuerdos de cooperación/ alianzas con otras empresas:**

a) Si

(pasar a pregunta 5.16)

b) No

(seguir en 5.17)

**5.16. Si la respuesta anterior fue positiva, por favor indique el número de acuerdos, el tipo de contraparte y el origen según el objetivo del mismo**

Objetivos del acuerdo	Nº de acuerdos	Tamaño de la contraparte		Origen de la contraparte			
		Grand e	PyME	Local		Nacional	Extranjera
				Barri o	AMB A		
Compra conjunta de insumos							
Venta conjunta en Argentina							
Compra de tecnología							
Desarrollo de actividades conjuntas en el área productiva/ tecnológica							
Desarrollo de actividades de capacitación							
Desarrollo de nuevos productos							
Compartir información sobre clientes							
Compartir recursos humanos y/o maquinaria							
Comercialización conjunta en el exterior							
Realización de viajes al exterior							
Marcas y patentes							
Complementación de productos							
Otras importantes (cuál?)							

**5.17. ¿Con cuántas empresas de diseño mantiene contacto frecuente y con qué fin?**

1. 0 ( )	2. 1 a 3 ( )	3. 4 a 8 ( )	4. 9 a 15 ( )	5. 16 a 30 ( )	6. >30 ( )
----------	--------------	--------------	---------------	----------------	------------

- a) Compartir información comercial (de clientes o proveedores)
- b) Compartir información sobre tendencias de moda
- c) Discutir aspectos relevantes de los negocios de cada una
- d) Discutir acciones en conjunto para el futuro
- e) Otros: .....
- f) No aplica

**5.17 Por favor, indique hasta 3 cursos de acción principales que TIENE CLARO Y DEFINIDO ENCARAR para los próx. 3 años**

Cursos de acción <input type="checkbox"/>		1) Piensa encarar	2)¿Inició acciones concretas?
a) Incrementar la participación de sus productos actuales en los mercados actuales	a.1) Mercado nacional		
	a.2) Otros países		
b) Introducir nuevos productos en mercados actuales	b.1) Mercado nacional		
	b.2) Otros países		
c) Introducir nuevos productos en nuevos mercados	c.1) Mercado nacional		
	c.2) Otros países		
d) Ingresar en nuevos mercados con productos actuales	d.1) Mercado nacional		
	d.2) Otros países		
e) Crear una nueva empresa	h.1) Mercado nacional		
	h.2) Otros países		
f) Hacer acuerdos con empresas de impacto estratégico	j.1) Mercado nacional		
	j.2) Otros países		
g) Comprar en el país insumos que antes se traían del exterior			
h) Patentar nuevos productos			
i) Obtener licencias de terceros			
j) Invertir para:	o.1) ganar productividad		
	o.2) expandir capacidad de producción		
	o.3) desarrollar/introducir nuevos productos		
	o.4) mejorar la calidad/diseño		
	o.5) intensificar la promoción comercial		
	o.6) otro. Cual? .....		
k) Otros. Cuáles? .....			
l) No realizar nada especial, mantenerse como está			

**5.18 Nos interesa conocer las demandas de la empresa en la actualidad:**

Asistencia técnica/consultoría: si( ) no ( )
Ámbitos de intercambio de experiencias con colegas y profesionales: si( ) no ( )
Financiamiento: si( ) no ( )
Acceso a información de mercados externos : si( ) no ( )
Búsqueda de socios estratégicos: si ( ) no ( )
Búsqueda de socios capitalistas: si( ) no ( )
Redes de contactos comerciales / canales de comercialización: si ( ) no ( )
Otros: si( ) no ( ).
Cuáles?.....

**6. LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA**

**6.1. Por favor señale con cual de las siguientes afirmaciones relacionadas al diseño está más de acuerdo:**

El diseño en esta empresa es un insumo entre tantos que intervienen en el proceso productivo	
--	--

El diseño en esta empresa es un elemento que mejora la apariencia estética de los productos	
El diseño en esta empresa es un factor muy importante para mejorar/diferenciar productos existentes y satisfacer las necesidades de los clientes	
El diseño en esta empresa es un factor clave para desarrollar nuevas ideas que luego se convierten en nuevos productos o servicios innovadores	
El diseño en esta empresa es una herramienta estratégica integral para el negocio de la empresa	

**6.2. Indique, aproximadamente, cuál es la composición de calificaciones de su personal (incluyendo a los socios)?**

	(1) Cantidad total	(2) Cuántos son contratados?
a. Diseñadores		
a. Ingenieros u otras profesiones técnicas		
b. Otros profesionales		
c. Técnicos administrativos(*)		
d. Otros técnicos		
e. Operativos calificados		
f. Operativos no calificados		
g. Utilizo Consultoría externa proveída por una empresa		

(\*) No se refiere a cargos con título sino que requiere conocimientos específicos de cierto nivel de complejidad y autonomía

**6.3. ¿Qué importancia adquiere el Diseño en las distintas etapas del negocio en la empresa? (1: No importante, 2: Algo importante, 3: Importante, 4: Muy importante)**

Actividades	1	2	3	4
Desarrollo del producto				
Proceso de producción				
Envasado (packaging)				
Marketing – Distribución				
Otros: .....				

**6.4 ¿Cuál es la fuente principal de ideas para el desarrollo de nuevos diseños y/o productos en la empresa?**

Fuente (leer todas las opciones)		
a) Amigos personales		
b) Clientes	1. Mismo barrio	
	2. Misma región	
	3. Resto país	
	4. Exterior	
c) Proveedores	1. Mismo barrio	
	2. Misma región	
	3. Resto país	
	4. Exterior	
d) Otros empresarios		
1. Mismo barrio		

	2. Misma región	
	3. Resto país	
	4. Exterior	
e) Instituciones científicas/ universidades		
f) Cámaras empresariales		
g) Área de I+D interna		
h) Otras personas internas a la empresa		
j) Internet		
k) Televisión, radio		
l) Ferias		
m) Periódicos y revistas		
n) Otras (aclarar)		

## **7. LOCALIZACIÓN - INTERACCION ENTRE EMPRESAS**

**7.1 Indique cuales son los factores más importantes que explican la localización de la empresa en este barrio:** (1: no importante; 2: algo importante; 3: importante; 4: muy importante)

<b>Motivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
a) Cercanía con clientes / consumidores				
b) Cercanía con proveedores				
c) Disminución en los costos operativos				
d) Ambiente de negocios				
e) Localización de insumos especializados				
f) Otras empresas también se han localizado recientemente en la misma zona que ud eligió				
g) Cercanía del CMD				
h) Adquirir información sobre nuevas tendencias de moda/diseño				
i) Formar parte de la identidad local				
j) Infraestructura de transporte				
k) Infraestructura de telecomunicaciones				
l) Cercanía de colegas con actitud colaborativa				
m) Acceso a recursos humanos calificados				
n) Universidad/Institutos técnicos				
o) Instituciones de apoyo a las empresas				
p) Servicios profesionales				
q) Cercanía al domicilio personal de los socios				
r) Otros (cuál?) .....				

**7.2 ¿La empresa ha variado su localización original?**

- a. Si ( )
- b. No ( ) (pasa a pregunta 7.2.3)

**7.2.1. Indique si considera variar la localización de su empresa en el corto plazo (maximo 1 año)**

- A. Si ( ) b. No ( )

**7.2.2. ¿Dónde? .....**

**7.2.3. ¿Por qué? .....**

### **Preguntas sobre el ambiente de diseñadores y empresas de diseño**

**8.1 ¿Considera que las empresas de diseño y los diseñadores en general son propensos a generar redes y tener actitud colaborativa/cooperativa con otros diseñadores/empresarios del sector?**

Comente:

.....  
.....  
.....

**8.2. ¿Hay una preocupación de los empresarios por el desarrollo de las empresas de diseño como un sector particular de la economía?**

.....  
.....  
.....

**8.3 ¿Qué problemas intentaría solucionar para fortalecer el desarrollo de las empresas de Diseño?**

.....  
.....  
.....

**Hoja para comentarios y observaciones del encuestador:**

## **Anexo II: Listado de Informantes Clave entrevistados**

- Ing. Patricia Marino: *Directora del Centro de Investigaciones Textiles (CIT) del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)*
- D.G. Adrián Lebendiker: *Ex Director del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*
- D.I. Victoria Salías: *Coordinadora del Área de Moda del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Docente de la carrera de Diseño de Indumentaria; Facultad de Diseño, Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires.*
- D.I. María Sánchez: *Consultora, experta en Diseño de productos; Ex Coordinadora del Área de Producto del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*
- D.I. Anabella Rondina: *Coordinadora del Área de Producto del Centro Metropolitano de Diseño del (CMD) del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.*
- Lic. Eugenia Campos: *Ex Coordinadora de INCUBA, incubadora de empresas del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*