

# diseño

## DE INDUMENTARIA DE AUTOR EN ARGENTINA

Diagnóstico productivo e impacto económico basado en la  
Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2014

[Año 2014]



**INTI**

Instituto Nacional  
de Tecnología Industrial

Centro de Investigación  
y Desarrollo Textil

FUNDACION  
**PROTEJER**

# **diseño** **DE INDUMENTARIA** **DE AUTOR EN ARGENTINA**

**[2014]**

Diagnóstico productivo e impacto económico basado en la  
Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2014

Marino, Patricia

Diseño de indumentaria de autor en Argentina 2014 : diagnóstico productivo e impacto económico basado en la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2014 / Patricia Marino ; Sofia Inés Marré ; Laureano Mon ; coordinado por Laureano Mon. - 1a ed. - San Martín : Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI, 2014.  
E-Book.

ISBN 978-950-532-229-9

1. Diseño de Indumentaria. I. Marré, Sofia Inés II. Mon, Laureano III. Mon, Laureano, coord. IV. Título  
CDD 746.92

Fecha de catalogación: 10/12/2014

# Indice

04. Prólogo

05. El trabajo del Observatorio de Tendencias del Centro INTI Textiles. Período 2013-2014

09. Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina

10. Notas metodológicas y relevamiento 2014

## **ESTUDIO**

12. Resumen ejecutivo Argentina

13. Perfil de las empresas

23. Perfil de colecciones y productos

31. Perfil de los diseñadores/emprendedores

36. Proveedores, inserción en la cadena de valor

40. Estrategia comercial y comunicación

49. Exportación

51. Financiamiento

53. Evolución

62. Conclusiones

65. Desafíos

67. Créditos

# Prólogo

por Ing. Patricia Marino

El diseño de indumentaria plasmado en la “moda” representa para el imaginario general un universo de glamour e ilusión, sin embargo, esta disciplina es parte de un engraje económico y de negocios de una importancia superlativa para los países. El éxito de esta actividad económica depende del talento y creatividad de sus actores.

Es por ello que desde hace años, convencidos que nuestro país tenía una oportunidad extraordinaria en este sector a partir de la efervescente actividad innovadora de sus diseñadores, y observando en ellos una nueva generación de profesionales con aptitudes y formación interdisciplinaria para dar respuesta a las exigencias del consumidor del siglo XXI, decidimos seguir de cerca y en forma sistemática el impacto que representa el “diseño de autor” en nuestro país. Entendemos que este grupo productivo representa, por su valor creativo y por su desarrollo en el mundo productivo y comercial, una fortaleza a la vez que una potencialidad para el negocio de la moda nacional.

Tengamos en cuenta que el sector de la “moda” exige una actividad de innovación en el desarrollo de productos y colecciones que lo distinguen fundamentalmente de otros sectores industriales, asignando a los mismos un ciclo de vida extremadamente corto. Incluimos en este sector no solo indumentaria sino también la familia de productos que complementan las propuestas, como calzado, accesorios y joyería contemporánea, tal como se considera al sector “moda” de manera internacional.

Por ello, en 2010, se realizó en conjunto con la Fundación Pro Tejer la primera encuesta de diseño de indumentaria de autor en Argentina (ENDIA) para reflejar con datos cuantitativos este singular fenómeno innovativo en todas las regiones del país.

En tal sentido, es de destacar que en las cuatro ediciones de la ENDIA se observa en forma sistemática que la formación de los diseñadores que llevan adelante este sector tiene un fuerte asidero universitario y terciario -aprox. el 90% de los encuestados-, lo cual es un signo de su profesionalización; así como los indicadores de producción y facturación han mostrado números sólidos en cada medición demostrando que es una actividad dinámica e importante en la cadena de valor de la industria de indumentaria y textil.

Otro rasgo a destacar, es que -desde 2010 hasta 2014- las empresas de diseño han demostrado una permanente adaptación de sus estrategias comerciales y comunicacionales, buscando optimizar y ampliar su público, valiéndose para ello de diferentes herramientas, como por ejemplo el intenso uso de las redes sociales en la actualidad.

En esta edición 2014 de ENDIA, y a partir de la experiencia desarrollada por el equipo del Observatorio de Tendencias, consideramos oportuno incluir para los diseñadores recomendaciones a cargo de nuestros profesionales y de destacados expertos vinculados a este sector, con el único fin de colaborar en la expansión del diseño nacional.

El Centro Textiles del INTI viene desde hace más de 13 años apoyando de manera sistemática la innovación del sector de la moda de nuestro país y, muy particularmente, el crecimiento sostenido de los jóvenes diseñadores.

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

# El trabajo del Observatorio de Tendencias del Centro INTI Textiles. Período 2013-2014

La innovación es un imperativo para la industria de nuestro tiempo. Hoy no es posible competir en mercados locales y globales sin la incorporación del diseño como herramienta de diferenciación aplicada a diferentes aspectos de las empresas: gestión, producción, comercialización y comunicación.

Desde el OdtINTI hemos venido acompañando la evolución de uno de los sectores más innovadores de la industria de indumentaria y textil nacional: el diseño de autor. Con un crecimiento y expansión federal, cientos de empresas y emprendimientos generan actualmente colecciones originales de prendas, calzado, accesorios y joyería contemporánea. El estudio que aquí presentamos es una prueba fehaciente del impacto económico de ese sector. Circuitos de producción y comercialización de diseño ya se encuentran consolidados en gran parte del país.

El público ha incorporado el consumo de productos diferenciados a sus hábitos cotidianos, por lo que el mercado se encuentra permeable a nuevas propuestas. Sin embargo, la dinámica del mercado actual de la moda y el diseño plantea constantemente nuevos desafíos que los diseñadores deben sortear.

Por ello, cada año, el OdtINTI se plantea desarrollar y mejorar herramientas y acciones de capacitación y asistencia técnica, atento a las demandas que nos formulan empresas y emprendedores, como así también instituciones públicas y privadas vinculadas a la temática del diseño de indumentaria con las cuales trabajamos conjuntamente.

## LÍNEA CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

Una de las líneas de trabajo clave que desarrollamos es la articulación con Universidades Nacionales para fomentar y/o mejorar la formación de los diseñadores de indumentaria y textil. Para ello hemos constituido una red de trabajo con la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad Nacional del Litoral (UNL), la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA), la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de San Juan (UNSJ), y la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT).

Resultado de una labor colectiva entre actores de la industria y el sector académico, hemos acordado una serie de lineamientos a considerar por los planes de estudio de las futuras instancias de formación. Estos lineamientos no sólo constituyen una guía para los comités académicos de las Universidades involucradas en la actual red de trabajo, sino también pueden ser tomados en cuenta por otras instituciones educativas –públicas y privadas- del país.

Esta red de trabajo permite responder con más eficiencia a las demandas de innovación y profesionalización de las cadenas de valor regionales, como así también contribuir al desarrollo de industrias locales, fortaleciendo el vínculo entre la Universidad y la Agro Industria de Indumentaria y Textil. Para ello es imperioso proponer instancias de formación -cursos de extensión, cursos de posgrados, tecnicaturas, licenciaturas, posgrados, especializaciones- que incorporen un nuevo enfoque de la disciplina permitiendo un abordaje integral de temáticas vinculadas al diseño, la producción, gestión e innovación.

Resultado de éste trabajo conjunto durante los años 2013 y 2014 se han ejecutado los cursos de extensión/posgrado en diseño de indumentaria (96 hs) en la UNT, UNL, UNaM y UNSJ, capacitándose a más de 250 emprendedores, diseñadores, alumnos y docentes. Asimismo, en 2015 se publicará el libro "Debates contemporáneos sobre el mapa del diseño argentino. Edición Indumentaria y Textil" creado a partir de la reflexión teórica de autores de todo el país.

Las capacitaciones creadas por el OdtINTI en temáticas como gestión de diseño, gestión de emprendimiento, comercialización, comunicación e innovación en moldería y textiles, se brindan, además, en diferentes provincias como Salta, Tucumán, Santa Fe, Chaco, Misiones, Buenos Aires, Córdoba, CABA, Mendoza, San Juan, Río Negro y Neuquén, entre otras, en alianza con gobiernos provinciales y municipales.

Actualmente, los seminarios Circuito de Tendencias, que tienen el objetivo de brindar información estratégica sobre el mercado de la indumentaria, textil, calzado, marroquinería y estrategias innovadoras de producción, comunicación y comercialización; se brindan en Buenos Aires, CABA, Santa Fe, Buenos Aires (Mar del Plata), Chaco, Misiones, Neuquén, Tucumán y Córdoba, entre otras, llegando a un amplio público de más de 2.650 aprox. (2013-2014) profesionales, empresarios, estudiante, docentes y emprendedores vinculados a la industria.

Bajo el Plan Nacional de Diseño del Ministerio de Industria, hemos desarrollado durante el 2014, el primer Workshop de Fibras Naturales "La interacción del Diseño con la materia prima local" en la Ciudad de Neuquén organizado por Centro PYME ADENEU, y la presentación de Tendencias de Calzado en la Cámara de la Industria del Calzado.

Asimismo, durante 2014, comenzamos a trabajar conjuntamente con la Subsecretaría de Responsabilidad Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, en la ejecución del programa Diseño Argentino Artesanal y Sustentable, capacitando a emprendedores textiles de las provincias de Tucumán, Corrientes, Neuquén y Río Negro, en temáticas como materiales, textiles, experimentación con fibras naturales, desarrollo de colecciones, estrategias de comercialización y comunicación. Bajo este programa ya se han capacitado más de 290 emprendedores, entre diseñadores y artesanos.

En alianza con la Fundación Pro Tejer y la organización civil Enlace Social, por tercer año consecutivo, se llevan adelante capacitaciones en temáticas de gestión de diseño y desarrollo de colección para emprendedores de diseño la provincia de Buenos Aires y CABA.

En un acuerdo estratégico con la dirección de Industrias Culturales del Ministerio de Cultura de la Nación, el Observatorio de Tendencias participó de actividades de capacitación en el marco del Mercado de Industrias Culturales de Argentina (MICA) en 2013, de MICA Atlántica, Santiago de Compostela, Galicia, España (2013), de los MICA Produce (2013-2014) así como el Mercado de Industrias Culturales de América del Sur (MICSUR) en 2014.

A nivel internacional el OdtINTI integra el proyecto "Diseño e Innovación en la industria textil de camélidos" para el Fondo Argentino de Cooperación Sur-Sur y Triangular (FOAR) entre Argentina y Perú. Este proyecto permite fortalecer el acercamiento de las MYPEs confeccionistas y artesanos del rubro textiles de Perú a mercados internacionales de exportación, mejorando el desarrollo de productos y procesos y de diseños innovadores así como superar la calificación de la mano de obra, a través de la transferencia de conocimientos, metodologías y herramientas del diseño, que han sido desarrolladas en INTI Textiles. Capacitaciones en gestión de diseño y seminarios de actualización en tendencias, son algunas de las actividades que se ejecutan en diferentes ciudades de Perú.

## LÍNEA INVESTIGACIÓN

Nuestra investigación `Mapa de Diseño Argentino´ sigue avanzando, recorriendo nuevos territorios y descubriendo a más diseñadores de indumentaria que generan propuestas innovadoras. El requerimiento de generar contenidos y reflexiones en torno a la disciplina del diseño, alentando la generación de paradigmas locales de enseñanza y asistencia, es lo que ha motivado, desde el 2007, la construcción de un mapa desde una visión inclusiva, diversa y federal.

En 2013 se publicó el libro `INTI Mapa de Diseño, 101 diseñadores de autor´ que plasma los resultados de los primeros cinco años de investigación: 2007-2012. En formato digital (aplicativo para Ipad y eBook para pc, notebook e netbook), gratuito y accesible, la publicación se ha presentado en distintas instituciones educativas de Argentina, Brasil, Perú, Bolivia, Colombia, Francia y Holanda, así como en diferentes eventos de la industria en Argentina, Uruguay, España y Reino Unido. En 2014 la publicación obtuvo el primer premio en la categoría `diseño de servicios´ en Bienal Iberoamericana de Diseño, Madrid, España. Los próximos pasos serán la reactualización de la edición de indumentaria del `INTI Mapa de Diseño, 101 diseñadores de autor´, así como la publicación de la edición de joyería contemporánea, calzado y accesorios.

La Encuesta Nacional de Diseño de Autor en Argentina también forma parte de nuestra línea de investigación, consciente del rol fundamental que tiene aportar información económica confiable a todos los actores de la industria.

Por último, desde 2012 las áreas de Artesanías y Observatorio de Tendencias de INTI Textiles forman parte de la mesa coordinadora del Mapa Cultural y Productivo del Textil Artesanal Nacional, proyecto que tiene el objetivo de generar, por primera vez en nuestro país, un diagnóstico productivo, cultural y social de los emprendimientos textiles artesanales presentes en las 23 provincias más CABA. Ello permitirá obtener información valiosa sobre las potencialidades y problemáticas de la actividad artesanal en Argentina, que se utilizará luego en el diseño y fortalecimiento de herramientas nacionales, provinciales y municipales para el sector. Este proyecto es gestionado en conjunto con la Subsecretaría de Responsabilidad Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación; el Mercado de Artesanías Tradicionales de la República Argentina de la Secretaría de Cultura de la Nación; el Centro de Investigación y Desarrollo Textil del INTI, dependiente del Ministerio de Industria de la Nación; el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA); y la Dirección Nacional de Programas de Desarrollo Regional del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación.

## LÍNEA DIFUSIÓN

Nuestros proyectos enmarcados en la línea de trabajo de difusión tienen el objetivo de dar a conocer la producción de diseño local en mercados nacionales e internacionales dando cuenta de la diversidad y riqueza de los trabajos, como así también trazando líneas estéticas, constructivas y simbólicas que faciliten la lectura de la producción local.

El libro "INTI Mapa de Diseño, 101 diseñadores de autor" ha sido una herramienta importante para visibilizar a los diseñadores nacionales en mercados locales e internacionales. A noviembre de 2014, la publicación ha sido descargada en formato aplicativo (en inglés y español) por 7.850 personas, mientras que en formato eBook ha sido leído por 8.120 personas, de todo el mundo.

Las muestras de diseño continúan siendo una excelente plataforma para difundir la innovación del diseño local, contando entre las más destacadas: "La Selección" de Feria Puro Diseño en mayo 2014; "Land of diversity, Time of contrasts" en el International Fashion Showcase - London Fashion Week, Londres en febrero 2014; "Textiles Argentinos, más allá de lo que se ve", en Tecnópolis en julio 2014.



El OdtINTI continúa con la pasarela Mapa de Diseño INTI en BAFWEEK donde en cada edición nuevos protagonistas de la escena del diseño de indumentaria de autor de las provincias del país exhiben sus colecciones, colaborando en su proyección nacional e internacional. En las ediciones 2013 y 2014 han dado a conocer sus colecciones 12 empresas de diseño de las provincias de Tucumán, Tierra del Fuego, Córdoba, Santiago del Estero, Buenos Aires, Santa Fe y Chaco.

Por último, con gran orgullo, podemos decir que el Mapa de Diseño INTI ha participado de desfile de diseño federal organizado en el marco de los festejos por los 204 años de la Revolución de Mayo, instancia en la que 12 diseñadores de diferentes lugares del país mostraron sus creaciones frente a más de 300.000 personas en Plaza de Mayo.

El diseño ya está entre nosotros. Los actores de la industria han comprendido el valor de incorporar ésta herramienta. Ciento de emprendedores alrededor del país hacen de la producción de bienes diferenciados su modo de vida. Ahora, hay que continuar mejorando la oferta de bienes y servicios, los procesos productivos y la gestión de las empresas. El estudio `Diseño de indumentaria de autor en Argentina 2014´ que aquí presentamos tiene el objetivo de ser un aporte más a este camino colectivo.

# *Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina*

Diagnóstico productivo e impacto económico basado en la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2014

Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina 2014 es un estudio del Observatorio de Tendencias del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Fundación Pro Tejer. El objetivo de la investigación es realizar un diagnóstico productivo a la vez que medir el impacto real en la economía nacional de las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción y comercialización de bienes diferenciados en la industria de Indumentaria. Los datos cuantitativos y cualitativos provienen del relevamiento sistemático que el equipo realiza –año tras año- a través de la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor (ENDIA).

Aportar información útil y confiable tanto a actores directos de la industria –empresas y diseñadores- como a las instituciones públicas y privadas que trabajan en relación a ella, es un objetivo sostenido desde la primera edición del estudio en 2010. Sólo a partir de diagnosticar correctamente un sector productivo se pueden desarrollar y/o corregir estrategias viables de acción para colaborar en su desarrollo.

Consideramos fundamental que las empresas de diseño de indumentaria de autor puedan acceder a datos sobre el desarrollo del segmento del cual son protagonistas con el fin de que puedan tomar conciencia del impulso productivo que brindan al país y, al mismo tiempo, reflexionar acerca de las problemáticas comunes y estrategias viables de acción para alcanzar y/o consolidar la sustentabilidad económica de los emprendimientos.

Es por ello que más allá de aportar información cuantitativa, incorporamos reflexiones y recomendaciones de especialistas en torno a desafíos importantes que enfrentan los diseñadores: desarrollo de colecciones viables comercialmente; la profesionalización de la gestión empresarial de los emprendimientos; la comunicación estratégica de productos innovadores e identidad de marca; y los canales de comercialización que mejor se adaptan a la venta de bienes diferenciados.

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

Por último, el lector hallará en la sección “Desafíos” aquellas tareas que tenemos por delante las instituciones para consolidar éste segmento innovador en la industria.

# Notas metodológicas y relevamiento 2014

por Sofía Marré y Laureano Mon

La Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor (ENDIA) 2014 es fundamental como instrumento para la construcción de un diagnóstico productivo de las empresas del segmento de diseño de indumentaria de autor atendiendo también aspectos referidos a la formación de los profesionales y gestión empresarial.

El relevamiento ENDIA 2014 se realizó en el mes de marzo de 2014 comprendiendo los resultados de la actividad desarrollada por las empresas en los 12 meses previos. Así como en las mediciones anteriores, continuamos ampliando el panel de empresas para abarcar las ya existentes así como nuevas unidades productivas en diferentes puntos del país. En este sentido la base de datos del Mapa de Diseño Argentino elaborado por el Observatorio de Tendencias INTI es una fuente confiable de información para determinar la cantidad de empresas que integran el segmento.

A partir de la edición de 2012, la ENDIA se realiza cada dos años, entendiendo que, analíticamente, realizar cortes cada 24 meses permite conocer con profundidad la estructura del segmento así como monitorear su evolución. En 2014, el panel de micro y PyMES fue de 273 empresas, de las cuales 107 respondieron activamente al requerimiento de información -representando el 39% del total.

ENDIA 2014: panel de 273 empresas, 39% de respuesta.

ENDIA 2012: panel de 232 empresas, 32% de respuesta.

ENDIA 2011: panel de 200 empresas, 44% de respuesta.

ENDIA 2010: panel de 150 empresas, 37% de respuesta.

Siendo esta la cuarta medición del sector, sostenemos los criterios en los cuales nos basamos para definir el panel de encuestados. El primero, de orden cualitativo, recorta el universo del total de firmas productoras de indumentaria en base a la variable “diseño de indumentaria de autor”, utilizada por la investigación del Mapa de Diseño Argentino. Constituyen esta variable la innovación, originalidad y creatividad aplicada a la producción de bienes diferenciados con valor agregado.

En segundo lugar, forman parte del panel las empresas con más de 1 año de permanencia en el mercado. Esta variable limita el universo a relevar con la intensidad de obtener resultados confiables que midan el real impacto económico del segmento.

Las empresas analizadas constituyen un grupo heterogéneo con distintos niveles de desarrollo y consolidación; asimismo se encuentran ubicadas en gran parte del territorio nacional -20 provincias más CABA- por lo que sus entornos productivos suelen ser disímiles aunque comparten rasgos comunes en su estructura como unidad productiva.

En esta oportunidad se ha organizado el análisis del segmento según su distribución geográfica por región, entendiendo por ello:

Región Metropolitana: Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires.

Región Centro: Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa.

Región Noroeste: Tucumán, Salta, Jujuy, Catamarca, y Santiago del Estero

Región Noreste: Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones.

Región Cuyo: Mendoza, San Luis, San Juan y La Rioja.

Región Patagonia: Río Negro, Neuquén, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

*Laureano Mon*

*Licenciado en Ciencia*

*Política (UBA);*

*posgrado en Gestión y*

*Política en Cultura y*

*Comunicación*

*(FLACSO); maestría*

*en Economía Política*

*(FLACSO); trabaja en*

*el Observatorio de*

*Tendencias del INTI;*

*gestiona proyectos de*

*investigación y asis-*

*tencia a la industria*

*de indumentaria y*

*textil; codirige la*

*Encuesta Económica*

*Nacional de Diseño*

*de Indumentaria de*

*Autor INTI – Funda-*

*ción Protejer.*

*Sofía Marré*

*Especializada en*

*gestión de organiza-*

*ciones productivas,*

*diseño e implementó*

*políticas estratégicas*

*en el sector de la*

*indumentaria desde*

*Fundación Pro Tejer*

*(2004-2011); posgrado*

*de Management en*

*Organizaciones Sin*

*Fines de Lucro (UdeSA*

*- UTDT); Posgrado In-*

*ternacional en Gestión*

*y Política en Cultura y*

*Comunicación (FLAC-*

*SO). Fue coordinadora*

*de la oficina de moda*

*del CMD. Actualmen-*

*te trabaja en INTI*

*Textiles. Codirige la*

*Encuesta Económica*

*Nacional de Diseño*

*de Indumentaria de*

*Autor INTI – Funda-*

*ción Protejer.*

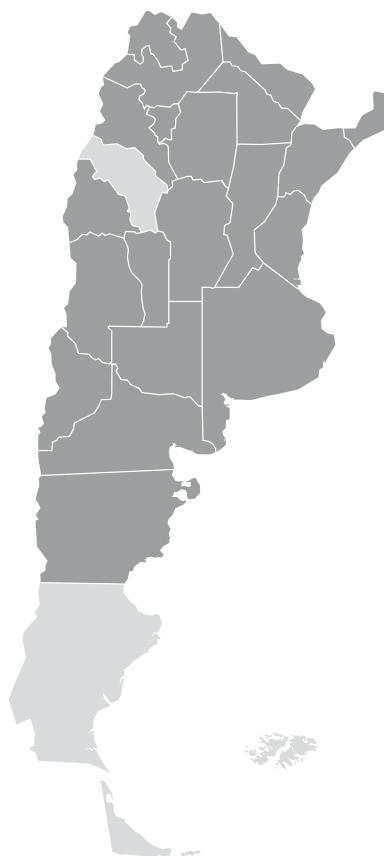
En el estudio ENDIA 2014 se amplió significativamente la información disponible de la base de las empresas de diseño, lo que permitió realizar un análisis más preciso del sector. En el período 2013/2014 se sumaron al panel 41 empresas.

Desde la última medición ENDIA 2012, una serie de empresas dejaron de pertenecer al segmento diseño de indumentaria de autor para comenzar a producir prendas de moda o para integrarse exclusivamente a otros rubros, así como también se registraron empresas que dejan de producir bajo su propia firma para asociarse a otra del segmento y/o alterar su denominación de marca. Un número no significativo abandonaron la actividad productiva. En todos los casos el estudio las registra como "bajas", sin distinguir las particularidades de cada empresa. En este contexto una empresa que cambia su denominación de marca también es considerada una "alta" en el segmento.

El relevamiento de la información se realizó a través de un cuestionario estructurado enviado vía email, con corroboración de datos telefónicamente en los casos que fue necesario. El cuestionario releva los aspectos económicos, productivos y formativos de los emprendimientos, a través de preguntas cerradas con múltiples opciones de respuestas, para facilitar la construcción de estadísticas a partir de datos cuantitativos.

Los valores absolutos obtenidos a partir de la facturación, producción y empleo en la medición ENDIA 2014 no son comparables con ENDIA 2012 dado que se amplió significativamente la base de diseñadores. Asimismo, se hicieron modificaciones metodológicas para permitir un análisis regional más detallado.

En ENDIA 2014 reafirmamos el objetivo de profundizar el diagnóstico económico y empresarial del segmento propuesto en ENDIA 2012, por lo que se continúa indagando indicadores productivos –producción, empleo, facturación, familia de productos, materiales, proveedores, canales de venta, destinos y volumen de exportación- como así también temáticas relacionadas a la gestión empresarial y profesionalización –distribución de roles al interior de las empresas, formación como diseñador y emprendedor, estrategias de comercialización y comunicación- para abordar con mayor complejidad el fenómeno.



# Resumen ejecutivo Argentina

## EN ARGENTINA 273 EMPRESAS

producen diseño de indumentaria de autor, distribuidas en 20 provincias y la Ciudad de Buenos Aires. La federalización del diseño se refleja en el alto porcentaje de empresas en las regiones del interior del país: 72%. Mientras CABA conserva un 28%.

## EL SEGMENTO FACTURA \$ 716 400 000 aprox.

por la producción y comercialización de prendas. A eso se suma la facturación proveniente de otros productos con los que complementan su familia de productos: \$ 4.070.000 aprox. por accesorios; \$ 4.290.000 aprox. por joyería y bijouterie; y \$ 4.000.000 por calzado. En total, la facturación asciende a \$ 728.760.000.

**EL 18% DELEGA EN SOCIO/EMPLEADO, EL SEGUIMIENTO DE COSTOS Y MARGENES DE GANANCIAS DE LA EMPRESA. EL 68% ES TAREA DEL DISEÑADOR.**

**EL 72% DE LOS DISEÑADORES SE OCUPAN DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.**

**EL 44% DE LAS EMPRESAS EMPLEAN DE MANERA DIRECTA ENTRE 2 y 10 PERSONAS**

Un 3% de las empresas emplea entre 11 y 50 personas. El 53% son empresas unipersonales. El 100% es una forma de autoempleo.

## EL DISEÑO DE INDUMENTARIA DE AUTOR PRODUCE ANUALMENTE 990 000 PRENDAS

y también produce, como complemento de colecciones, 18.500 accesorios (bolsos, carteras, cinturones y sombreros), 19.500 productos de joyería y bijouterie, y 8.000 pares de calzado.

## EL SEGMENTO SE COMPONE

- 92% microempresas
- 5% pequeñas empresas
- 3% medianas empresas

## LOS EMPRENDIMIENTOS OCUPAN 3 050 PERSONAS

De manera directa e indirecta. Hay expectativas positivas de incorporar un 18% más de personal en el mediano plazo.

## EL 11% DE LAS EMPRESAS EXPORTA.

Principales Mercados: Latinoamérica (Chile, Ecuador, Bolivia, México y Uruguay) y Asia (Japón y China).

## EL 62% DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZA SUS PRODUCTOS EN SU SHOWROOM

El 56% vende a través de las redes sociales. El 52% comercializa sus prendas a través de tiendas multimarcas. El 35% tiene tienda propia. El 16% tiene tienda online (web).

■ EL 67% DE LOS EMPRENDEDORES TIENEN MENOS DE 40 AÑOS

■ EL 94% DE LAS EMPRESAS UTILIZA REDES SOCIALES PARA COMUNICARSE

■ EL 77% DE LAS EMPRESAS SON CONDUCIDAS POR MUJERES

## *Perfil de las empresas*

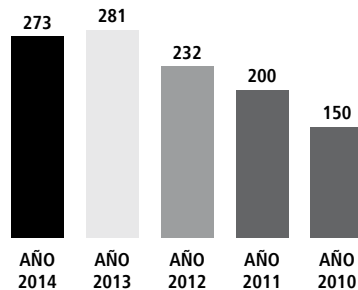
En la actualidad se registran 273 empresas distribuidas a lo largo del territorio nacional. Las unidades productivas desarrollan bienes diferenciados con valor agregado dentro del rubro de la indumentaria urbana, tanto femenina como masculina.

El "Diseño de indumentaria de autor" es un segmento que forma parte de la cadena de valor textil e indumentaria de la Argentina. Se destaca por su innovación y originalidad tanto en el producto final como en las diferentes instancias del proceso proyectual y productivo. Sus creaciones no siguen las tendencias impuestas por los grandes centros de moda, por el contrario, producen bienes que comunican una identidad propia que se nutre del entorno geográfico, productivo y cultural.

La federalización de este sector comienza a consolidarse, por ello, aumenta la cantidad de empresas que se localizan en las diferentes regiones del país. Los emprendimientos comparten la particularidad de ser una forma de autoempleo, a la vez que son auto gestionadas por los propios diseñadores, quienes llevan adelante el desarrollo creativo y los lineamientos empresariales para alcanzar la sostenibilidad de las empresas.

## EVOLUCIÓN DEL UNIVERSO DE EMPRESAS 2010-2014

»Evolución del universo de empresas relevadas por INTI Textiles, período 2010-2014.



En la actualidad existen 273 empresas de diseño de indumentaria de autor.

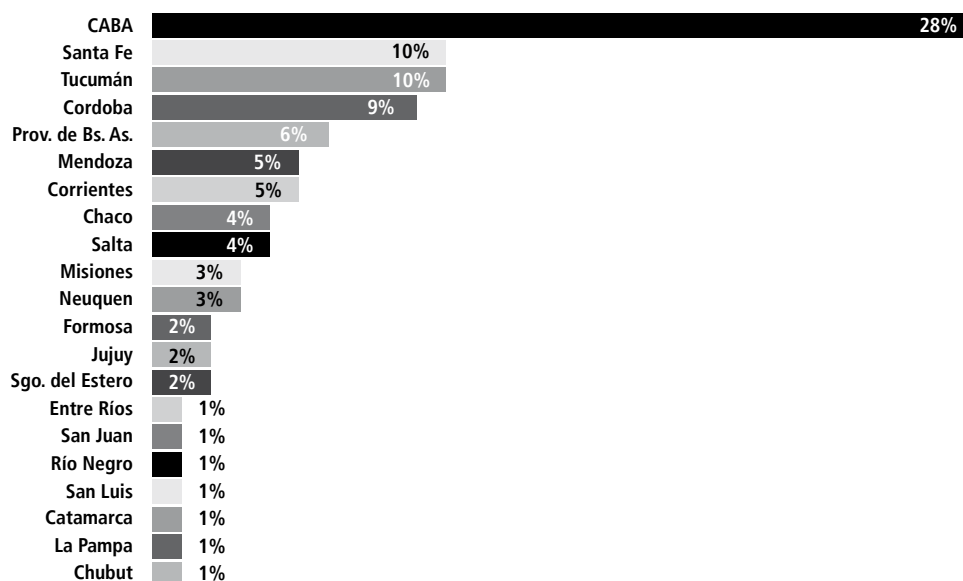
El relevamiento minucioso que realiza INTI Textiles, ha posibilitado conformar una base de datos cada mas completa y precisa de la presencia de emprendimientos de diseño en todo el territorio nacional. El gráfico muestra la evolución de la cantidad de emprendimientos totales presentes desde el 2010.

A lo largo de estos años hemos incorporado emprendimientos a la base gracias a los relevamientos territoriales llevados a cabo en estos últimos años que nos permitieron conocer diferentes emprendimientos distribuidos por regiones.

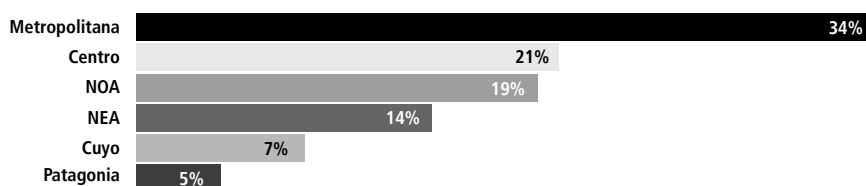
En el año 2010 el análisis productivo y económico del Diseño de indumentaria de autor fue realizado sobre 150 emprendimientos. En el año 2011, la base total de diseñadores de indumentaria de autor ascendió a 200 empresas, creciendo un 25% respecto al 2010. En el 2012, la base continuó ascendiendo llegando a registrarse 232 empresas, lo que representa un crecimiento en cantidad de firmas del 14%. En 2013, la base registró 281 emprendimientos, creciendo un 17% respecto al año anterior. En 2014 se registran un total de 273 empresas, cifra que desciende un 3% respecto al año 2013.

## UBICACIÓN DE TALLERES/ESTUDIOS DE DISEÑO

»Ubicación de talleres/estudios por provincia



## » Porcentaje de talleres/estudios ubicados por región



El mapa del diseño de indumentaria de autor concentra la mayor cantidad de unidades productivas en la región Metropolitana con un 34%, que incluye Ciudad Autónoma de Buenos Aires y ciudades cercanas de la Provincia de Buenos Aires, como Martínez, Olivos y Tigre.

El interior del país continúa consolidándose permitiendo que el sector sea cada vez más federal. La región Centro del país (conformada por las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa) reúne el 21% de los emprendimientos de diseño.

El Noroeste (Tucumán, Salta, Jujuy, Catamarca, y Santiago del Estero) registra un 19%. Tanto la región Metropolitana como Centro y Noroeste del país, muestran un crecimiento en términos de asentamiento de estudios y talleres de diseño, otros lo hacen de manera paulatina o constantes como las regiones del Noreste y Cuyo.

El Noreste Argentino (Chaco, Corrientes, Formosa, Misiones) registra un 14% de empresas, mientras que Cuyo (Mendoza, San Luis, San Juan, La Rioja) reúne el 7%. Le sigue Patagonia (Río Negro, Neuquén, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego) con un 5%.

## » Porcentaje de talleres/estudios ubicados en la región CABA/GBA



La región Metropolitana, conformada por CABA y ciudades cercanas de la Provincia de Buenos Aires (Martínez, Olivos, Tigre, entre otras), representa el 34% del total de estudios/talleres localizados en el territorio nacional. Indagando sobre dicha región, observamos que CABA concentra el 83% de los talleres, mientras que ciudades cercanas localizadas en la Provincia de Buenos Aires alcanzan el 17%.

## » Porcentaje de talleres/estudios ubicados en la región Centro

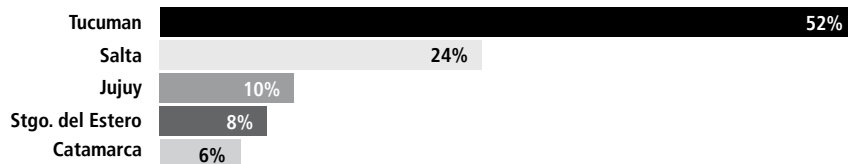


La región Centro, conformada por las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa, concentra el 21% de las empresas de diseño del país. Analizando el porcentaje de diseñadores distribuidos en la región observamos que la provincia de Santa Fe lidera la muestra con un 48%, concentrando los talleres en grandes centros urbanos como la ciudad de Rosario y Santa Fe. Por su parte, la provincia de Córdoba registra un 41% de firmas de estudios/talleres de diseño de indumentaria de autor, que se concentran en



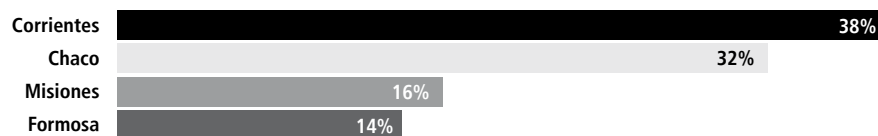
su mayoría en la ciudad de Córdoba. En la provincia de Entre Ríos se asientan un 7% de los emprendimientos mientras que en La Pampa lo hacen un 4%.

» Porcentaje de talleres/estudios ubicados en la región Noroeste (NOA)



En el Noroeste, región conformada por las provincias de Tucumán, Jujuy, Salta, Santiago del Estero y Catamarca, se encuentra el 19% de los talleres/estudios totales del país. Desagregando este número notamos que la provincia de Tucumán lidera la región con un 52%, siendo que las firmas se localizan mayormente en la ciudad de San Miguel de Tucumán. Le sigue la provincia de Salta con un 24%, Jujuy 10%, Santiago del Estero 8% y Catamarca con un 6%.

» Porcentaje de talleres/estudios ubicados en la región Noreste (NEA)



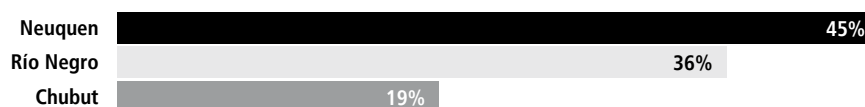
La región Noreste, integrada por la provincia de Corrientes, Chaco, Misiones y Formosa, registra el 14% de estudios /talleres del país. Indagando sobre ese porcentaje, notamos que el 38% de las firmas se ubican en la provincia de Corrientes, principalmente en Corrientes Capital. Mientras que Chaco obtiene un 32%, localizando sus estudios/talleres mayormente en la ciudad de Resistencia. En tanto, la provincia de Misiones registra un 16% y Formosa un 14%.

» Porcentaje de talleres/estudios ubicados en la región Cuyo



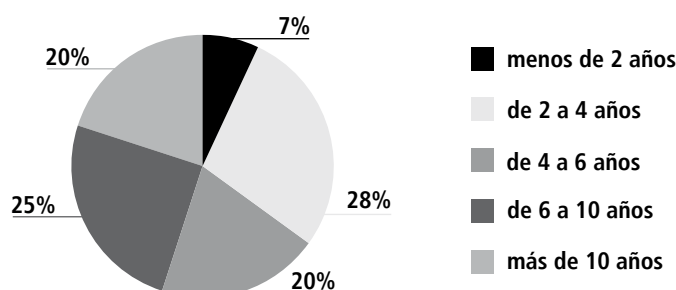
La región Cuyo, conformada por las provincias de Mendoza, San Juan San Luis y La Rioja, concentra el 7% del total de estudios/talleres de todo el país. Analizando ese porcentaje, observamos que la provincia de Mendoza encabeza la concentración de estudios/talleres con un 68%. Mientras que la provincia de San Juan registra un 18% y San Luis un 14%. En tanto, en la provincia de La Rioja no se registra la presencia de diseñadores aún.

» Porcentaje de talleres/estudios ubicados en la región Patagonia



La región de la Patagonia, conformada por las provincias de Tierra del Fuego, Santa Cruz, Chubut, Neuquén y Río Negro, concentra sólo el 5% del total de estudios/talleres en el país. Al indagar la región, encontramos que la Provincia de Neuquén lidera la muestra con un 45%, mientras que Río Negro obtiene un 36% y Chubut un 19%. Aún en las provincias de Tierra del Fuego y Santa Cruz no se registra la presencia de diseñadores.

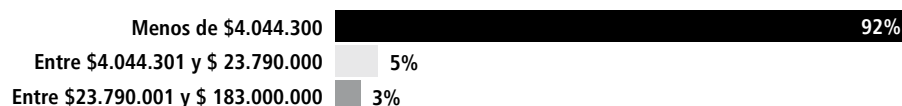
### ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS



El segmento del Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina está compuesto en su mayoría por empresas jóvenes: el 80% inició sus actividades hace menos de 10 años. Destacamos la viabilidad en el tiempo y el desarrollo de los emprendimientos, ya que el 65% de las empresas ha permanecido más de 4 años en el mercado. En los últimos dos años, se incorporaron un 7% de emprendimientos nuevos.

### CLASIFICACIÓN: MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

» Segmentación de empresas según facturación (Resolución 50/2013 SEPyme)



Una gran mayoría – 92%– de los emprendimientos pueden clasificarse como micro empresa, cuya facturación es menor a \$4.044.300. El 5% corresponde a la categoría de pequeña empresa – facturación entre \$4.044.301 y \$23.790.000– y, finalmente, un 3% como mediana empresa – facturación entre \$23.790.001 y \$183.000.000.

Esta categorización se realiza de acuerdo a la Resolución 50/2013 de Sepyme dependiente del Ministerio de Industria de la Nación. En dicha resolución no hay una segmentación entre micro, pequeñas y medianas empresas, se toma como referencia los porcentajes delineados en la segmentación por facturación de la resolución 21/2010.

## SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS POR FACTURACIÓN ASIGNADA POR PRECIOS PROMEDIOS

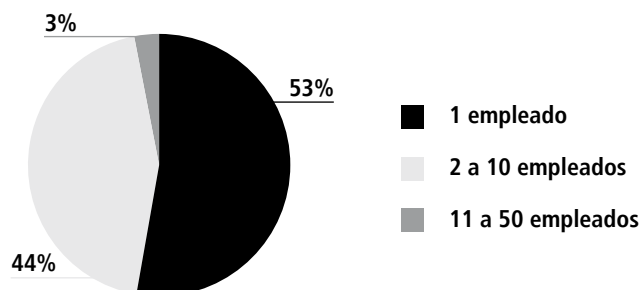
» Segmentación de empresas por rango de facturación período Marzo 2013 - Marzo 2014



En relación a la facturación, estimamos que el 58% de las empresas de diseño de autor facturan menos de \$500.000 por año; un 27% se ubica entre \$500.001 y \$1.000.000; un 7% factura entre \$1.000.001 y \$4.044.300. Sumando la cantidad de empresas ubicadas entre estos rangos, tenemos el 92% de las empresas del segmento que corresponden a la categoría micro empresa anteriormente señalada. Siguiendo con la clasificación, un 4% de las empresas factura por año entre \$4.044.301 y \$10.000.000; un 2% entre \$10.000.001 y \$23.790.000; y un 2% más de \$23.790.001.

## SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS POR CANTIDAD DE EMPLEOS DIRECTOS

» Empresas segmentadas por cantidad de empleados directos

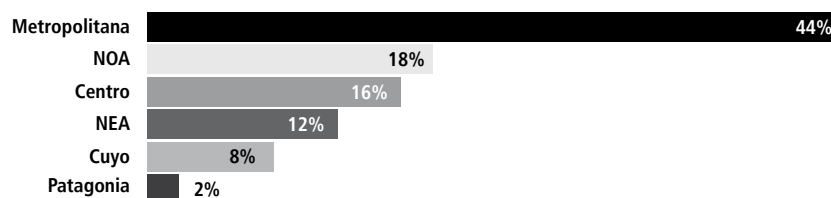


De acuerdo al criterio establecido en otros países para clasificar Micro/Pymes a través del personal ocupado, analizamos que el segmento de diseño de indumentaria de autor esta compuesto en un 97% por microempresas, o sea, menos de 10 empleados; siendo un 3% pequeñas empresas, esto es, de 11 a 50 empleados. No se registran medianas empresas con más de 50 empleados.

El 100% de los encuestados afirman que su empresa es una forma de autoempleo, en la cual trabajan como diseñadores y empresarios. El 53% de las empresas son unipersonales, compuestas por sólo un empleado; un diseñador que recurre a los servicio de producción y comercialización de terceros. Esta característica es propia de las industrias culturales.

## DISTRIBUCIÓN DE EMPLEO DIRECTO POR REGIÓN

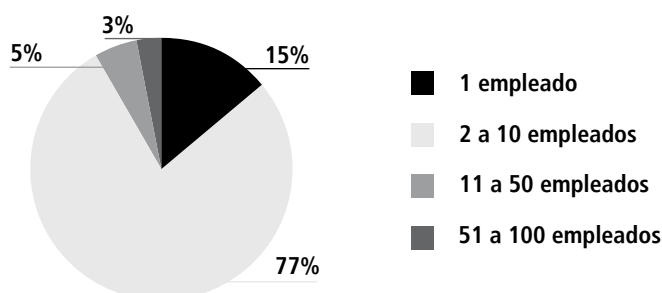
» Porcentaje de empleo directo por región



En términos regionales, región Metropolitana representa el 44% del empleo total directo del sector. Le sigue la región Noroeste 18%; Centro 16%; NEA con 12%; Cuyo 8%; y Patagonia 2%.

## EMPRESAS SEGMENTADAS POR CANTIDAD DE PERSONAS OCUPADAS EN FORMA INDIRECTA

» Empresas segmentadas por cantidad de personas ocupadas en forma indirecta



Analizando el trabajo indirecto que las empresas del segmento generan a través de la contratación a terceros de servicios de producción (principalmente confección), observamos que el 15% emplea indirectamente al menos 1 persona más, mientras que el 77% emplea entre 2 y 10 personas. En tanto que el rango de 11 a 50 empleados registra un 5%; por último el 3% ocupa entre 51 y 100 empleados.

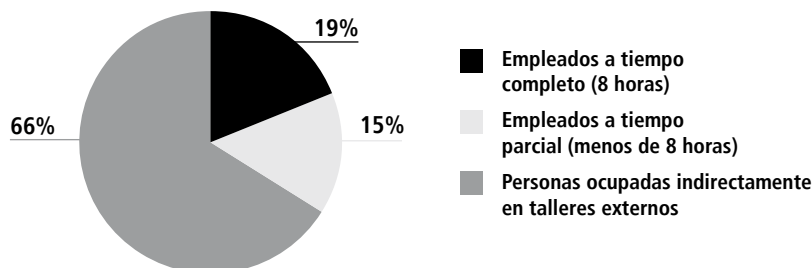
## DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS OCUPADAS EN FORMA INDIRECTA POR REGIÓN



Indagando sobre el empleo indirecto y su relación con las regiones del país, observamos que el 76% del total de empleo indirecto se contrata en la región Metropolitana, principalmente en CABA. En la región Centro del país se ocupa de manera indirecta un 10%; en Noroeste un 6%; en Cuyo y NEA un 4% cada una; y la Patagonia no registra porcentaje de ocupación indirecto.

## PERSONAS OCUPADAS SEGÚN TIPO DE RELACIÓN LABORAL (% DE PERSONAS SOBRE EL TOTAL)

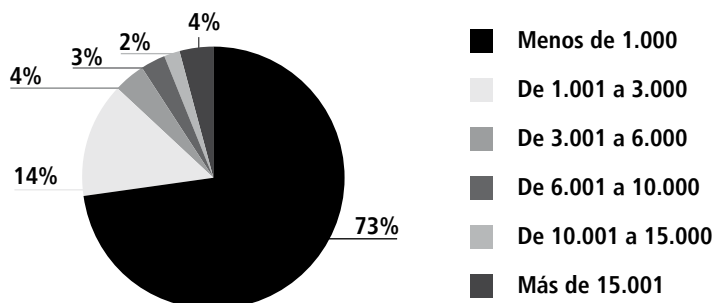
»Personas ocupadas según tipo de relación laboral (% de personas sobre el total)



Indagando en el indicador de ocupación generado por las empresas encontramos que el 34% se genera de manera directa, con empleados incorporados a la estructura del emprendimiento, ya sea a tiempo completo 19% o a tiempo parcial 15%. El restante 66%, se ocupa de manera indirecta a través de los talleres externos, principalmente de confección.

## SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS POR PRODUCCIÓN ANUAL DE PRENDAS

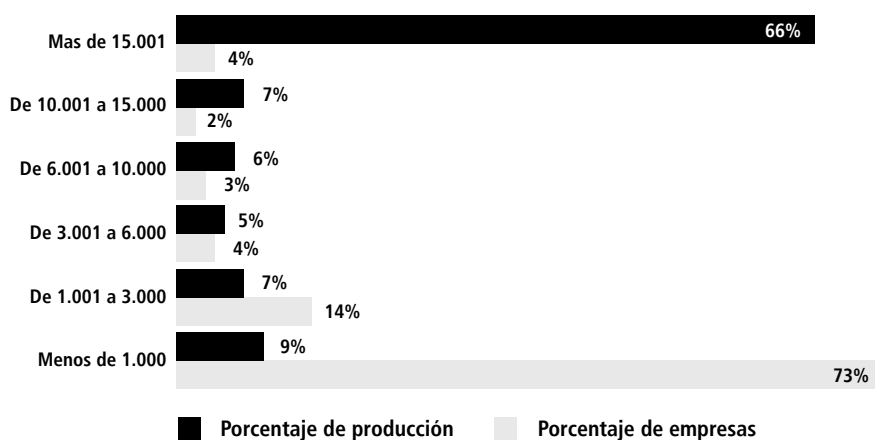
»Empresas segmentadas según producción anual de prendas (% sobre el total de prendas)



En relación a la cantidad de prendas producidas por año, hallamos que el 73% de la muestra produce menos de 1.000 unidades. En el rango de 1.001 a 3.000 prendas se registra un 14% de empresas. El 4% produce entre 3.001 a 6.000 unidades por año, mientras que un 3% produce entre 6.001 a 10.000 por año. Un 2% produce entre 10.001 y 15.000 prendas. Finalmente un 4% produce más de 15.001 unidades.

El aumento del volumen de producción representa un gran desafío para las empresas de diseño de indumentaria de autor. Estas prendas contienen valor agregado a partir de un desarrollo que involucra tanto aspectos creativos como productivos. Y si bien los lenguajes de diseño de cada uno de los diseñadores varían de forma considerable, en líneas generales, las posibilidades de producción se dirimen en la decisión de incorporar más o menos elementos complejos a nivel constructivo y/o detalles en las terminaciones, lo que repercute en el diálogo entre estrategias industriales y artesanales. En este punto, la necesidad de generar piezas innovadoras debe lidiar con las posibilidades técnicas tanto propias como de terceros –proveedores de bienes y servicios-, como así también de los costos que conllevan los distintos desarrollos del proceso productivo. Quienes tienen el interés por lograr mayores volúmenes de prendas solo lo pueden lograr optimizando procesos y recursos.

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



Analizando la participación en la oferta total anual de prendas (p/a) podemos observar que las empresas que producen más de 15.001 p/a – un 4% de la población- son responsables del 66% del volumen producido en la industria de la indumentaria de autor. Las empresas que producen 10.001/15.000 p/a -2% de la población- tiene una participación del 7% sobre el volumen total, como así también quienes producen en el rango 6.001/10.000 p/a -3% de la población- participan del 6% en el volumen total. Si establecemos un corte en más de 6.001 prendas por año, una producción considerable dentro del diseño de indumentaria de autor, podemos encontrar que el 9% las empresas producen el 79% del volumen total. La empresas que producen entre 3.001/6.000 p/a -4% de la población representan 5% de la oferta total; y aquella que producen en el rango 1.001/3000 p/a -14% de la población- producen también el 7% del volumen total. Finalmente, la gran mayoría de empresas –un 73%- que produce en el rango menos de 1000 p/a, generan sólo el 9% de la producción total anual del diseño de indumentaria de autor.

El 73% de las empresas producen el 9% de las prendas lo cual indica una alta concentración de empresas. La mayor parte de las empresas produce menos de 1.000 prendas. La producción no está distribuida uniformemente sino que se concentra en los extremos de empresas medianas y micro.

[REFLEXIONES]

## *Las empresas de diseño*

Por Diego Bresler

El mundo de las industrias culturales y los emprendedores no es ajeno a los demás mundos relacionados con la economía del país. La evolución de la cantidad de empresas tiene síntomas parecidos a los que surgen en otros rubros. La cantidad de empresas en el segmento de diseño de autor evolucionó en relación a las mejoras que surgieron en los distintos espacios de acompañamiento a la industria, junto con una mayor madurez de las empresas por estar cercanas al acceso a la información, es decir, pueden conocer más la situación actual del mercado y comparar con su propia situación. También existe un correlato entre las situaciones regionales y la evolución de las empresas en dichas regiones. Cada situación provincial tiene un impacto comunicacional, tecnológico y una intención que afecta al crecimiento de las empresas. Por otro lado, el rubro de la moda y similares tuvo en los últimos años una evolución que también afecta como mecanismo de nivelación. El vaivén de las marcas grandes e internacionales termina siendo un factor a considerar por los empresarios del diseño de autor. Otra variable que acompaña el crecimiento de los últimos años en la cantidad de empresas es la relación con la historia y las tradiciones regionales, especialmente en el interior del país. Surgen nuevas empresas que retoman las costumbres locales de diseño, tecnología o estética. Rescatan sus raíces y eso tiene un impacto positivo en el mercado.

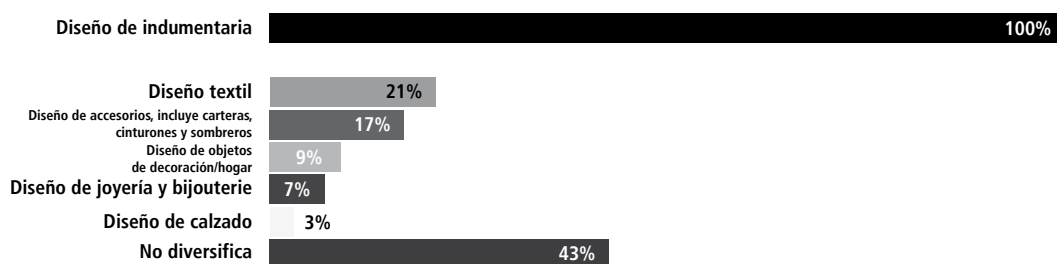
*Lic. en Sistemas de información con orientación empresarial (UB). Máster en Dirección de Empresas (CEMA). Prof. en el Departamento de Negocios en Diseño y comunicación en FDyC UP. Trabajó como consultor interno en empresas como Shell, Acer Argentina, Banco Río y Grupo Santander. Actualmente se desempeña como consultor de negocios de emprendimientos en industrias culturales y similares.*

*"Existe un correlato entre las situaciones regionales y la evolución de las empresas en dichas regiones".*

# Perfil de colecciones y productos

## FAMILIA DE PRODUCTOS: INDUMENTARIA, ACCESORIOS, CALZADO Y JOYERÍA

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



El segmento de diseño de indumentaria de autor diversifica sus propuestas comerciales expandiendo su familia de productos a otros rubros. Por ello, el 17% de la muestra produce, como complemento de sus colecciones de prendas, otros productos como carteras, cinturones y sombreros; un 7% produce joyería contemporánea y bijouterie; y solo un 3% incluye calzado.

El 21% de las empresas desarrolla tejidos con diseño propios, siendo en la mayoría de los casos estampas artesanales sobre telas industriales, que serán utilizadas para la confección de prendas para el propio emprendimiento o para venderse como piezas a otras empresas, ofreciendo este servicio para complementar sus desarrollos de productos. Finalmente el 9% ofrece objetos de decoración para el hogar.

## ESTRUCTURA DE COLECCIONES

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



El 76% de las firmas produce 2 colecciones por año que coinciden con los cambios de temporada otoño/invierno y primavera/verano, propias de la industria de la moda en general. Sin embargo es notorio el surgimiento de empresas que comienzan a adoptar como estrategia desarrollar una única colección en el año representadas con un 16% de la muestra. Estas empresas diseñan productos atemporales, posibles de ser comercializados tanto en invierno como en verano. Esta tendencia se debe al cambio climático y a la conciencia ambiental que ejercen los diseñadores. El 5% de las empresas adoptan la estrategia de desarrollar 4 colecciones por año, siendo dos colecciones de pretemporada y dos de temporada. El 2% desarrolla 3 colecciones por año, haciendo coincidir dos



con los recambios de temporada y una que abarca todo el año. Finalmente solo un 1% desarrolla más de 4 colecciones por año, con el objetivo de aumentar la rotación de los productos, estrategia que requiere recursos y logística.

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



En relación a las colecciones, analizando la diversidad de artículos producidos por año por las firmas, encontramos que el 10% genera más de 110 artículos diferentes. A la vez que un 8% produce entre 81 a 110 artículos y un 11% entre 56 y 80 artículos. Las empresas de diseño que logran producir esta elevada cantidad de artículos diferentes son aquellas que se encuentran más consolidadas en el mercado, lo que busca la atención de diversos consumidores. Por su parte, la mayoría de los emprendimientos, un 41%, genera anualmente entre 21 y 55 artículos diferentes. Por último, el 30% de las empresas ofrecen menos de 20 artículos por año. No ha sido medida en esta encuesta la cantidad producida por artículo.

## [RECOMENDACIONES]

# 13 Consejos para el armado de UNA COLECCIÓN DE DISEÑO DE AUTOR

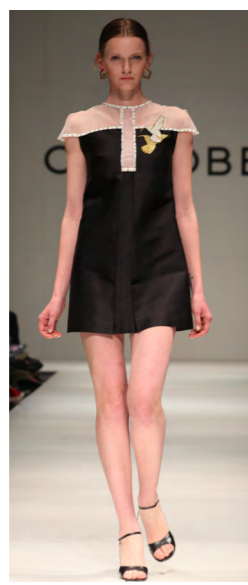
Por Natalia Nupieri

- 01 DEDICARSE AL DISEÑO DE AUTOR ES APOSTAR A UNA MAYOR LIBERTAD CREATIVA y cambiar las condiciones en las que se produce y en las que se vive. Pero también implica alejarse de la seguridad de las estructuras consolidadas. Trabajar de manera independiente es alejarse del horario de oficina, e implica 24hs al día de dedicación, trabajo y pasión por lo que se hace.
- 02 CONCIENCIA EN LAS ACCIONES Y CLARIDAD EN LAS COMUNICACIONES. La mayor responsabilidad está en ser consecuente con los objetivos planteados. En un proyecto de menor escala es más fácil incorporar aspectos de responsabilidad social empresaria. Además, la trazabilidad de un producto puede ser muy rentable si es bien comunicada.
- 03 EL PRODUCTO DISEÑADO ES LA ESTRELLA DEL DISEÑO DE AUTOR. Es en él donde se pone el foco estratégico, y donde se concentra el concepto y el relato de la marca.
- 04 PARA QUE EL DIFERENCIAL CONCEPTUAL DEL PRODUCTO DE AUTOR sea percibido por el usuario es necesario encontrar el mayor equilibrio entre los aspectos funcionales, materiales y simbólicos de una prenda. Un producto con fallas en su calidad, ergonomía o tecnología nunca cumplirá con la promesa de la marca.
- 05 EL USUARIO DE DISEÑO DE AUTOR ES COMPLEJO Y SE RELACIONA DE MANERA PERSONAL CON ESTOS PRODUCTOS. Hay que investigarlo, encontrarlo y fidelizarlo. Debe ser un usuario

*Diseñadora de Indumentaria (FADU UBA). Trabaja en el OdTINTI. Es capacitadora del taller en Gestión de Diseño. Coordina los contenidos del programa de formación en diseño de indumentaria de la red INTI & Universidades Nacionales. Es docente de la materia Diseño de Indumentaria Nivel 3 de la Cátedra Moragues en FADU UBA.*

creíble y real, con actividades, costumbres y gustos analizados y asimilados por la marca. Sin identidad de marca ni usuario definido, la temática o concepto de las colecciones se vuelven arbitrarios.

- 06 EL CONOCIMIENTO DEL USUARIO NUNCA FINALIZA. Los usuarios no son estáticos, evolucionan en sus gustos y preferencias. La identidad de la marca debe evolucionar con ellos, ser lo suficientemente versátil para adaptarse y lo suficientemente sólida para no perderse en esa construcción.
- 07 EL PORCENTAJE DE INNOVACIÓN APORTADO AL DISEÑO DE UN PRODUCTO ES PRIMORDIAL, pero igual de importante es el aspecto comercial. Un producto vendible y usable aumenta la rotación en la colección, es por ello que resulta clave identificar y optimizar la producción de aquellos ítems que tienen más salida.
- 08 TRABAJAR CON COLECCIONES ORDENA LOS TIEMPOS DE PRODUCCIÓN, optimiza recursos, materiales y moldería, entre otros. Anticiparse en la planificación de la producción y desarrollo de colecciones aportará un margen para solucionar posibles errores.
- 09 ES CLAVE FIJAR UN PRECIO DE VENTA EN LA PLANIFICACIÓN ANTES DE PRODUCIR, focalizando en los costos. Calcular el precio de venta de acuerdo al usuario y los diferentes canales de comercialización (tienda propia, venta en multimarca, entre otros) para tener un margen suficiente de ganancia. La política de precios siempre está condicionada por el punto de venta y el usuario objetivo.
- 10 EL ARMADO DE UN ESQUEMA CON TODOS LOS ELEMENTOS (layout) organiza la colección y la exhibe de manera integral. De esta forma se evitan desequilibrios en tipologías o escasez de opciones para combinar. En un layout se dibujan todos los productos en geometral desde diferentes vistas para su rápida comprensión, a menudo con muestras de materiales y colores.
- 11 EL REGISTRO DE LA INFORMACIÓN SOBRE LAS PRENDAS YA REALIZADAS es una base de datos que minimiza errores y optimiza tiempos; gracias al registro de ajustes y correcciones necesarios, permite elegir si repetir o no productos en futuras colecciones y genera un archivo de procesos, proveedores y materiales asociados a cada producto.
- 12 ES IMPORTANTE CONSIDERAR QUÉ CAPACIDADES PRODUCTIVAS DEL PROYECTO pueden adaptarse a otros rubros posibles. Qué máquinas pueden servir también para otros productos. Evaluar si el rubro trabajado puede transformarse en una estrategia de marca.
- 13 LA PROPUESTA DE COLECCIÓN GENERA FIDELIDAD EN LOS USUARIOS por medio de un recambio constante que refuerza siempre la identidad de la marca. También es importante considerar periódicamente nuevos segmentos de mercado (usuarios, rubros, ocasiones de uso) que potencien la identidad de marca y diversifiquen las ventas.



“Diseño de indumentaria de autor es la actividad proyectual y productiva que genera prendas con altas dosis de originalidad, siendo el valor agregado un elemento constitutivo de las mismas. Para lograr este resultado, el diseñador desarrolla un lenguaje creativo e innovador que se sostiene en el tiempo alimentándose de entornos geográficos, culturales y económicos específicos. El lenguaje se concreta en una notable y constante experimentación en distintos puntos del proceso de trabajo, con nuevas posibilidades en las texturas de los tejidos, la construcción de las piezas, la redefinición de tipologías y en las proyecciones simbólicas de las prendas. Los productos son claramente innovadores y abren horizontes inéditos en el diseño de indumentaria, denotando una coherencia conceptual. Esto significa que el diseñador no está determinado por las tendencias de moda de temporada a la hora de configurar sus colecciones, sino que busca crear productos diferenciales sin perder de vista la funcionalidad real. Es por ello que los productos se erigen como bienes con un alto valor simbólico”

**Libro INTI Mapa de Diseño, 101 diseñadores de autor**

## [REFLEXIONES]

# Las claves de una colección

Por Elio de Angeli.

El armado de una colección es un tema complejo ya que en la misma debe leerse un concepto o varios, debe ser coherente con la idea y con la identidad del diseñador o marca, tener variedad de productos y ser factible, además de cumplir con condiciones casi obvias pero no menos importantes, como variedad de colores, curva de talles, etc. Esto por citar algunos de los condicionantes antes de plantear cada temporada.

En lo que respecta a colecciones de diseñadores independientes o colecciones de diseño de autor, como es la nomenclatura en nuestro país, o colecciones de pequeñas empresas, es importante rescatar el valor agregado de este sector de la industria cuyo resultado es generar nuevas propuestas estéticas que son totalmente independientes a las tendencias comerciales de cada temporada. Este desarrollo de nuevas estéticas también permite cierta atemporalidad en algunos artículos que deben tener los detalles que más destacan la identidad del diseñador o marca, ya que revalorizan el concepto del diseño.

*"Es muy importante definir nuestras fortalezas"*

Cuando hablamos de diseño de autor es muy importante definir nuestras fortalezas, entendiéndose esto como una estética definida, alguna característica especial de los materiales utilizados, el o los rubros de la indumentaria a desarrollar, delimitar un segmento de mercado a dirigirse, en definitiva, todo esto resultará en la identidad de la marca.

Otro punto importante a tener en cuenta para el desarrollo de la colección es conocer a nuestro usuario o segmento de mercado, no defraudarlo es fundamental para el desarrollo y permanencia de la marca. También nos muestra nuevos caminos por donde poder seguir desarrollando la propuesta, con artículos tal vez más comerciales o de mayor rotación, que complementen la línea más innovadora. Es fundamental ir generando una fidelización de nuestros consumidores, esto se provoca con una colección que puede estar modulada en conjunto de prendas, o sea, poder ofrecer prendas superiores que tengan al menos dos opciones de prendas inferiores; otra posibilidad también es con un mismo textil armar familias de productos, por ejemplo chaqueta, pantalón y falda. Es crucial que nuestras colecciones vayan incorporando productos complementarios a la colección innovadora o colección de pasarela (entendemos esta terminología como la colección con toda la carga de propuesta de diseño para cada temporada) ya que estos artículos complementarios irán provocando que nuestra marca tenga diversas ocasiones de uso.

En definitiva considero que un proyecto de marca de diseño de autor debe definir una estética donde afianzarse, rubro o rubros a trabajar, entender el armado de colección como un mix de productos con diseño y productos que los complementan, una elección de materiales que es apropiada, y un conocimiento y reconocimiento constante del segmento de mercado.

*Diseñador de Indumentaria y Textil (FADU UBA). Docente adjunto de la Cátedra Moragues de Diseño de Indumentaria en FADU UBA. Desde el 2000 es diseñador responsable del área de producto de la marca Adriana Costantini.*

*"Entender el armado de colección como un mix de productos con diseño y productos que los complementan"*

*"Conocer a nuestro usuario o segmento de mercado, no defraudarlo es fundamental para el desarrollo y permanencia de la marca"*

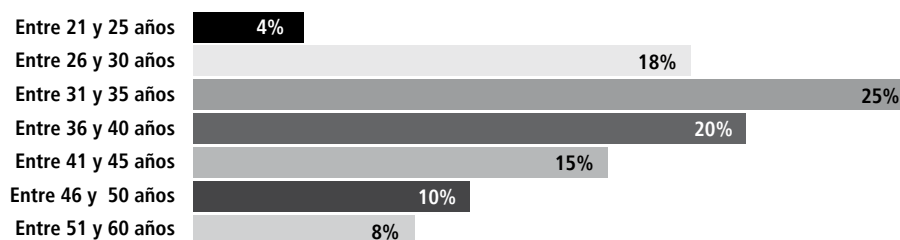
# Perfil de los diseñadores/emprendedores

## DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DE LOS DISEÑADORES

**mujeres** 77%      **hombres** 23%

Las empresas de diseño de indumentaria de autor son en su mayoría lideradas por mujeres 77%, por lo cual asumen tanto el rol de empresaria como de diseñadora.

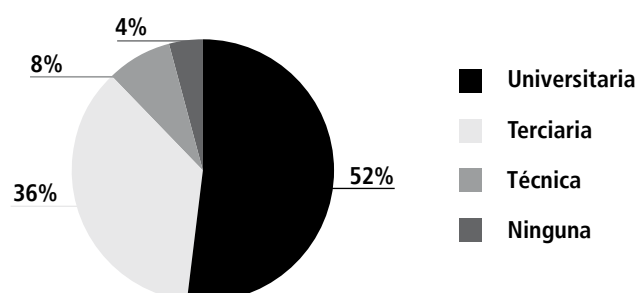
## DISEÑADORES SEGÚN RANGO DE EDAD (% SOBRE EL TOTAL)



Los diseñadores que se encuentran al frente de las firmas reflejan una diversidad etaria, lo cual nos permite comprender que el sector promueve la inclusión de todo tipo de empresarios, aunque predominan los jóvenes. Si consideramos que los diseñadores menores a 35 años representan el 47% de la muestra. Analizando en detalle, el 25% del segmento tiene entre 31 y 35 años de edad, seguido por un 20% que tiene entre 36 y 40 años. Le sigue un 18% que tiene entre 26 y 30 años. Los diseñadores en el rango de 41 y 45 años de edad están representados en un 15%. Y aquellos de 46 a 50 años de edad son el 10%. El 8% tiene entre 51 y 60 años. Finalmente solo un 4% son empresarios muy jóvenes de entre 21 y 24 años.

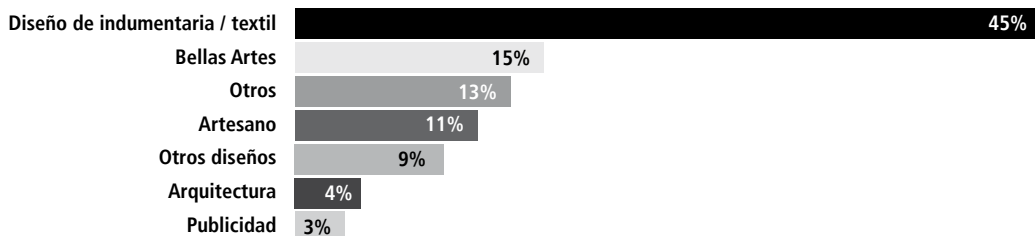
## FORMACIÓN DE LOS DISEÑADORES

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



Analizando el nivel de formación de los diseñadores podemos afirmar que se trata de un segmento profesional. El 52% de la muestra afirma tener una formación universitaria, el 36% una formación terciaria, el 8% técnica y solo el 4% no recibió ninguna formación.

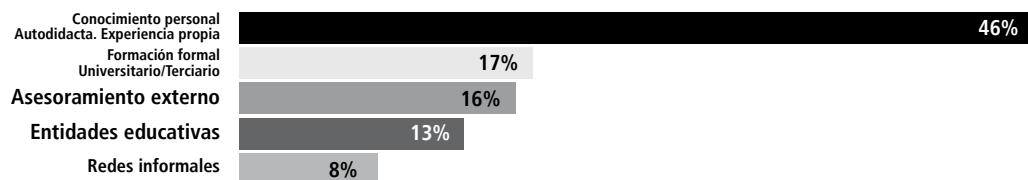
»Diseñadores según formación (% sobre el total)



Respecto al tipo de formación de los diseñadores, observamos que el 45% se formó en competencias vinculadas al diseño de indumentaria y textil. El 55% restante tiene formaciones relacionadas con otro tipo de disciplinas relacionadas, como el diseño de interiores, industrial y gráfico 9%; o bien otras áreas: Bellas Artes un 15%; Artesanía un 11%; Arquitectura un 4%; y la Publicidad un 3%.

## FORMACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES

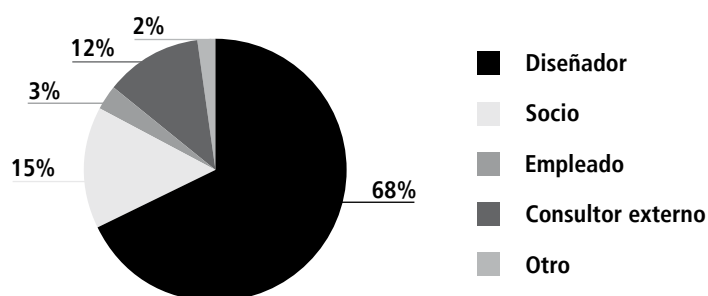
»¿Cómo adquirió sus habilidades como emprendedor?



Desarrollar una empresa y autogestionar un negocio, requiere de habilidades específicas como liderazgo, visión del negocio, gestión de ventas y estudios de mercado, entre otras. En referencia al rol del empresario que los diseñadores cumplen al frente de sus emprendimientos observamos que el 46% se formó a través del conocimiento personal, siendo autodidacta y recurriendo a la experiencia propia. El 17% recibió formación para gestionar emprendimientos en el ámbito universitario. El 16% se capacitó con Asesoramiento Externo; mientras un 13% lo hizo con Otras Entidades; y un 8% con Redes Informales (incluye recursos formativos en internet).

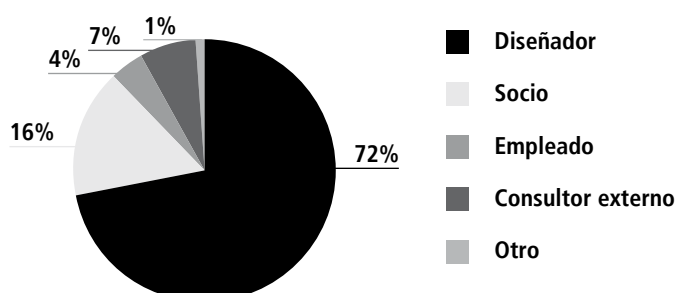
Es notorio el surgimiento de Otras Entidades que comienzan a tener mayor relevancia en la formación de los emprendedores. Por lo general, se trata de una oferta brindada por diversos organismos estatales y/o privados que capacitan a los emprendedores con las herramientas para impulsar estos proyectos, complementando la formación universitaria.

»Empresas según responsable de seguimiento de costos y márgenes de ganancias (% sobre el total)



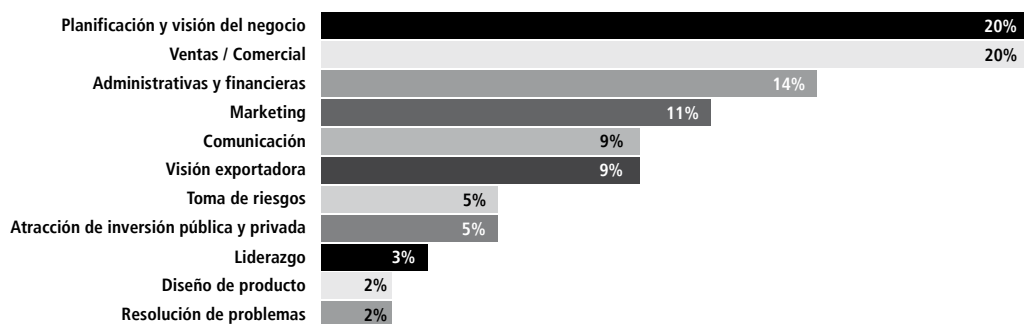
Analizando la gestión y distribución de roles –aspecto central en la organización profesional- en las empresas, si tomamos en cuenta la tarea de Seguimiento de costos y márgenes observamos que el 68% de los diseñadores cumplen con esta tarea. Mientras que el 32% restante delega esta responsabilidad en un tercero, siendo 15% en un socio, un 12% en un consultor externo, un 3% en un empleado y 2% en otros. Por lo general, quienes pueden delegar este rol en un tercero son las empresas más consolidadas con una estructura organizativa que requiere de coordinación y tareas más complejas.

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



Siguiendo con el análisis de la distribución de roles al interior de las empresas, observamos que el 72% de los diseñadores son responsables de la comercialización de sus productos; mientras que el 28% delega esta tarea en un tercero, siendo 16% en un socio, un 7% en un consultor externo, un 4% en un empleado y 1% en otro.

»Habilidades para reforzar y/o adquirir





Indagando acerca de cuales son las habilidades para reforzar o adquirir demandadas por los diseñadores/empresarios, hallamos que el 20% afirma Planificación y visión de negocio y Ventas - Comercial. Un 14% considera necesario reforzar las habilidades Administrativas y financieras. Le sigue un 11% Marketing; un 9% Comunicación y un 9% Visión exportadora. En tanto Toma de riesgos y Persuasión, es señalada por un 5% respectivamente, para poder conseguir inversores y el apoyo de instituciones. Finalmente, un 3% afirma que debe adquirir habilidades de Liderazgo; y un 2% Diseño de producto; así como un 2% Resolución de problemas.

## [RECOMENDACIONES]

# 10 Consejos PARA GESTIONAR EMPRESAS

por Marcela Molinari.

### — DE DISEÑADOR A EMPRENDEDOR, Y DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO.

Si la idea es montar una empresa es importante saber lo que significa la palabra EMPRESA. Conocer todo lo que implica tener una empresa y generar una marca. Para ello se necesita tener capital. Sin capital las empresas no crecen, pueden nacer pero no crecen.

### — CONSTRUIR UNA BUENA BASE Y MANTENER EL FOCO.

Elegir una fortaleza y profundizar sobre ella. Por ejemplo, si es la calidad, proponer formas simples y elegir las mejores telas, avíos y terminaciones.

### — EL OJO DEL ÁGUILA.

Es necesario tener una mirada integradora del negocio. Entender a la marca como empresario y no como diseñador. El diseñador solo hace foco en el producto, pero para que crezca la marca todos los demás aspectos del negocio tienen que ser atendidos por igual.

### — PLANIFICACIÓN CREATIVA.

La planificación estratégica crea el futuro. ¿Parece poco creativo? La planificación es un método que hace que la creación pueda materializarse en productos y servicios, e impulse el crecimiento empresarial.

### — DISEÑO Y NEGOCIOS.

El diseño en una empresa ocupa el entre el 15 y 20% de toda la actividad. El resto del trabajo o lo tiene que realizar el mismo diseñador con conocimientos o lo tienen que realizar profesionales especializados. Es fundamental estudiar negocios o asesorarse.

### — ESCUELAS DE APRENDIZAJE.

Si no se cuenta con capital suficiente para comenzar un proyecto, existe la opción de trabajar en marcas de indumentaria. Al ser diseño de indumentaria una carrera tan joven, trabajar para una marca, en una tienda o una gerencia, es una buena base de aprendizaje para reconocer aciertos y errores en vista de encarar el propio proyecto.

*Lic. en Economía (UCA).  
Máster en Finanzas  
(CEMA). Directora del  
estudio MM Marketing  
de Moda especializado  
en marketing y finanzas  
para empresas de diseño  
de indumentaria. Docente  
titular de Marketing  
de Moda (UP). Directora  
de la Feria Puro Diseño.*

## —CONSISTENCIA Y COHERENCIA.

Las marcas son símbolos que se convierten en lenguajes. En una marca habla el producto, su forma de presentación, su página web, su gacetilla de prensa, sus piezas gráficas en las redes sociales, su tipografía, sus empleados, su tienda. Todo lo que sucede en un proyecto expresa una idea y genera un lenguaje. Para poder lograr un lenguaje claro hay que ser coherente y consistente en el tiempo.

## —MARCA NECESARIA.

¿Mi marca puede generar una diferencia en el mercado? ¿O surge de una idea personal, un gusto, un placer, unas ganas de expresarse? Ambos caminos pueden prosperar pero atención: una marca que nace de un deseo personal se tendrá que hacer un lugar en el mercado, lo cual llevará más tiempo y requerirá una mayor inversión de capital. Un proyecto debe ser necesario además de innovador.

## —RESISTIRÉ.

Gana el que persevera en el tiempo. Dicho que se aplica en la vida misma, pero que es muy oportuno para un diseñador. El mercado no está esperando nuevos competidores, de hecho los trata siempre de alejar. Hay que estar preparado para fracasar, aprender y volver a intentar. Quizás, más de una vez.

## —AMAR LO QUE SE HACE Y POR INTUICIÓN.

No hay mejor motor que sentir pasión por crear, materializar una idea y lograr que otros también la acepten. La intuición también es importante, porque no hay mapas de quien copiar. Cada empresa, cada marca, es distinta. Con lo cual una buena fórmula para aplicar será: la pasión, la intuición y el conocimiento de las reglas del mercado.

# *Proveedores*

## **INSERCIÓN EN LA CADENA DE VALOR**

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

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

» ¿Tiene taller de confección propio?

**SI**      **NO**  
**62%**    **38%**

Explorando la estructura de producción, encontramos que el segmento de empresas de indumentaria de autor incorpora como modalidad la contratación de servicios de confección, con el objetivo de ahorrar costos y reducir gastos fijos. Sin embargo "tercerizar" la producción tiene sus riesgos en cuanto a la calidad del servicio y el cumplimiento en tiempo y forma, por lo que es necesario establecer un buen sistema de control y una óptima relación con los proveedores.

En este sentido, el 62% de las empresas encuestadas afirma tener talleres de confección propios. El restante 38% debe recurrir necesariamente a la contratación de servicios de confección. Si analizamos el total del universo de talleres (confección principalmente) que implica la cadena de producción, observamos que el 23% pertenece a las empresas de diseño mientras que el 77% son de terceros. Esto se debe a que si bien las empresas tienen un taller propio, amplían su producción con la contratación de otros talleres para complementarse.

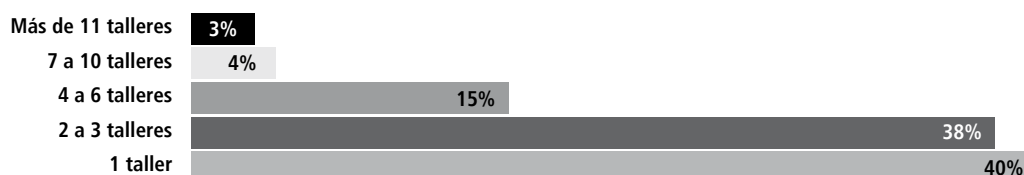
Indagando en la cantidad de talleres externos utilizados por las empresas, observamos que el 40% delega su producción en 1 taller; mientras que el 38% diversifica su producción en 2 a 3 talleres; 15% en 4 a 6 talleres; 4% en 7 a 10 talleres; y, finalmente, 3% utiliza más de 11 talleres externos.

En este sentido, si analizamos las empresas que tienen taller/es propio/s y el porcentaje de producción que logran cubrir con su capacidad instalada, encontramos que el 32% de las firmas produce más del 80% de su producción; mientras que el restante 68% debe complementar su producción con servicios externos.

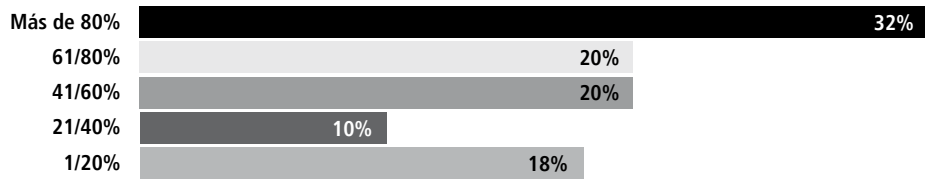
» Talleres propios y externos

**propios**      **externos**  
**23%**            **77%**

» Distribución por rangos según cantidad de talleres externos utilizados

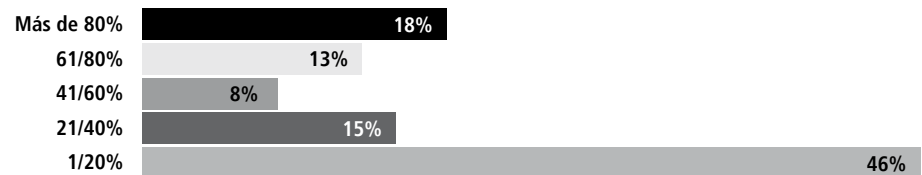


»Distribución por rangos según cantidad de talleres externos utilizados



**ORIGEN DE LOS TEXTILES**

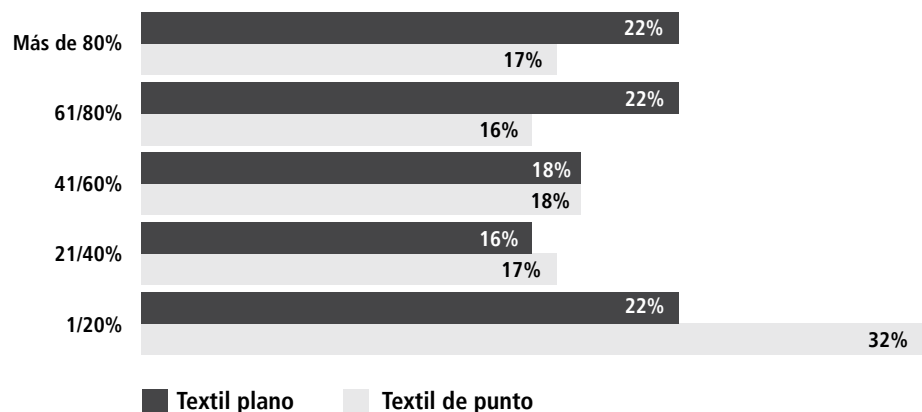
»Empresas según porcentaje de textiles importados utilizados en la producción (% sobre el total)



En relación al origen de los textiles que las empresas utilizan, observamos que el 46% de las firmas recurre a tejidos importados para cubrir entre el 1/20% de su producción de prendas. El 18% de las firmas asegura utilizar más del 80% de textiles importados en su producción. Un 15% utiliza entre 21/40%; un 13% utiliza entre 61/80% y 8% entre 41/60%.

**TEJIDOS PLANOS Y DE PUNTO**

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

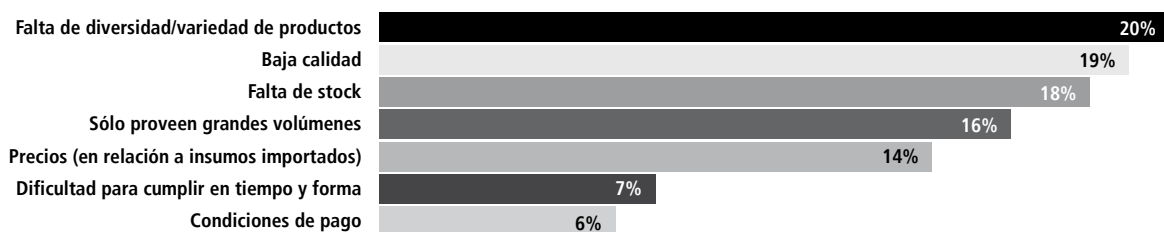


Observando el tipo de tejidos utilizados por el segmento de diseño de indumentaria de autor, hallamos que el 22% de las firmas utilizan el tejido plano en un 80%, mientras que el tejido de punto es utilizado por el 17% de la muestra en la misma cantidad. La utilización en el rango 61/80% arroja un 22% para tejido plano y un 16% para tejido de punto. En el rango 41/60%, se utiliza un 18% en ambos casos. En el caso del rango 21/40% de la producción, el 16% de las firmas utilizan tejido plano, mientras que un 17% utiliza

tejido de punto. Finalmente, en el rango más bajo de 1/20% encontramos un 22% de las firmas para tejido plano y un 32% para tejido de punto.

## RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

» Problemáticas más frecuentes con proveedores nacionales

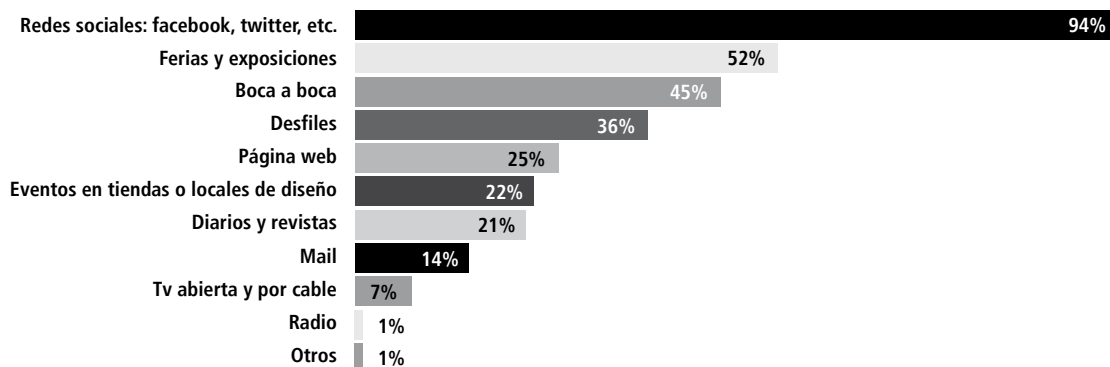


Respecto a las problemáticas más frecuentes con proveedores nacionales, tanto de bienes –tejidos, avíos, entre otros- como de servicios – talleres de confección y estampación, principalmente-, son la Falta de diversidad/variedad de productos representada con el 20% de respuestas. Seguida por Baja calidad 19% y Falta de stock 18%; ambos problemáticas dificultan las proyecciones de producción para cumplir con compromisos asumidos. El ítem Sólo proveen grandes volúmenes registra un 16%; Precios (en relación a insumos importados) 14%; Dificultad para cumplir en tiempo y forma 7%; y Condiciones de pago 6%.

# Estrategia Comercial y Comunicación

## CANALES DE COMUNICACIÓN

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



En relación a los canales de difusión utilizados de manera regular, las firmas de diseño de indumentaria de autor señalan -menciones no excluyentes- casi con unanimidad -94%- el uso de las Redes Sociales: Facebook, Twitter, Instagram, etc. Estas herramientas de comunicación virtual son utilizadas masivamente por su bajo costo. En segundo lugar figuran las Ferias y exposiciones 52% que, si bien se trata de una opción con mayor costo, resulta efectivo para promover la imagen y los productos de las empresas. En tercer lugar hallamos con un 45% la difusión de Boca en boca. Los Desfiles, como dispositivos para dar a conocer las colecciones de productos, son utilizados por el 36% de las firmas. El uso de Páginas Web como plataforma de difusión es utilizado por un 25%. Los Eventos en tiendas de diseño cobran relevancia con un 22%. Por su parte, la publicación en Diarios y revistas registra un 21%, El envío de Mail es utilizado en un 14%, por lo que consideramos que el abuso del spam ha desprestigiado en cierta manera este canal. La participación en TV abierta o cable es señalada por un 7%; y, finalmente, la Radio solo un 1%.

## [REFLEXIONES]

### Construcción de Marca. Querir o no querer

por Federico Batemarco

El proceso de construcción de una marca puede ser pensado en relación al proceso de construcción de la personalidad de un individuo. Las marcas líderes tienen personalidades fuertes, nítidas y ricas en matices que las llevan a no pasar desapercibidas. Podrán ser queridas o no, pero ignoradas nunca.

Asimismo existen personas que nos pueden resultar muy interesantes, con personalidades seductoras, auténticas, frescas, originales y con la capacidad de convocar y ser referente. En el mismo contexto conviven las otras, las que nos resultan poco o nada interesantes. Este registro, esta percepción también tiene que ver con rasgos de nuestra personalidad, no todo puede ser para todos y está perfecto que así sea.

*Diseñador industrial.  
Director del Estudio  
FBDI. Desarrolla  
estrategias de branding  
y comunicación  
para marca líderes  
de moda y diseño.  
Entre sus clientes  
se destacan las  
firmas Jackie Smith,  
CaroCuore, Paula  
Cahen d'Anvers, Patio  
Bullrich y Lycra.*

*"Las marcas líderes tienen personalidades fuertes, nítidas y ricas en matices que las llevan a no pasar desapercibidas"*

Con las marcas pasa lo mismo, encontramos marcas extrovertidas, independientes, frescas, divertidas que trabajan para mantener y reforzar su lugar en un contexto en el que también encontramos marcas que nos pueden resultar aburridas, opacas, repetidas, dependientes. Y así como cada uno de nosotros tenemos la posibilidad de moldear nuestra personalidad, de enriquecerla, nutrir-la de experiencias y con coherencia llegar un día a ser lo que siempre quisimos de nosotros mismos. Con las marcas también podemos generar ese proceso, teniendo siempre en cuenta que cuando la marca se va fortaleciendo y haciendo conocida, puede ser muy querida o todo lo contrario y este proceso es parte de la segmentación.

Enfocándonos específicamente en la construcción y comunicación de marcas, hay algunos aspectos y rasgos de personalidad más relevantes que otros, dentro de los cuales se puede destacar a la autenticidad, la coherencia, una posición estratégica en relación al signo de los tiempos y el despliegue de un lenguaje propio que se manifestará en todo lo que la marca comunique.

*"Para ser auténtico es necesario asumir cierto riesgo"*

En primer término la autenticidad. Puedo imaginar que en otros momentos de nuestra historia este aspecto podría no ser fundamental pero hoy resulta imposible vernos seducidos por una propuesta que no sea auténtica. El mundo explota de propuestas repetidas, de copias, de ideas que remiten a otras, de productos fabricados de a millares en lugares remotos y otros de los cuales no sabemos su origen. Lo que necesitamos es poder encontrar uno con el que podamos establecer un vínculo basado en la autenticidad y que, de alguna manera, nos inspire admiración. Al que podamos incluir en nuestra vida, al que podamos destacar de esa infinidad de propuestas, con el que podamos sentirnos en sintonía y, por qué no, al partir del cual podamos proyectarnos.

Para ser auténtico es necesario asumir cierto riesgo, riesgo a jugarse por lo que uno es y quiere ser, entendiendo que mantenerse en un lugar de independencia con respecto a lo que se espera de nosotros o de nuestra marca requiere de mucho esfuerzo y compromiso. Las grandes propuestas innovadoras se manifestaron en las manos de alguien que se jugó por su visión y pudo salir victorioso de los ataques a sus ideas.

*"La coherencia es la permanencia en el tiempo de ese planteo, de esa idea o de esa propuesta"*

En segundo plano, y como consecuencia del anterior, la coherencia es la permanencia en el tiempo de ese planteo, de esa idea o de esa propuesta. Esa idea, por más original que pueda ser, se desvanece si no tiene coherencia, si no tiene permanencia y si dentro de ese ejercicio que es la evolución no logra cambiar, adaptarse y renovarse siendo la misma.

La estructura de la moda tiene mucha experiencia manipulando al tiempo. Existe una ubicación temporal fundamental para cada propuesta. Podríamos decir que existen propuestas anticipadas y otras con poco timing para entender las necesidades latentes en el mercado. Encontrar el momento justo para cada idea, poder comprender y anticiparse en el grado preciso es un aspecto fundamental y que rebota en la capacidad de convocar y de lograr reconocimiento. Cada propuesta tiene "su" tiempo, lo fundamental es comprenderlo.

*"Todas las expresiones de la marca o de la propuesta que estamos desarrollando tienen que tener la capacidad de poder comunicar la esencia"*

Por último, en la medida que pretendamos construir un proyecto sustentable, todos tenemos que comunicar, subir el volumen, abrir las ventanas, desplegar nuestras ideas, lo que en diseño o comunicación podríamos definir como un sistema articulado. No existe uno definido ni tampoco un manual de pasos a seguir. Cada propuesta es única y por lo tanto es fundamental comprender que cada proyecto, propuesta o marca deberá encontrar su plataforma.

Todas las expresiones de la marca o de la propuesta que estamos desarrollando tienen que tener la capacidad de poder comunicar la esencia. Todas. Siempre. No existe marca o producto potente que no tenga en cuenta este factor.

El desafío es grande. Pero hay que saber que los frutos de un proceso de desarrollo de marca y comunicación bien articulado no falla.



## CANALES DE VENTAS

### **showroom 62%**

El uso de showroom o sala de exhibición privada es la estrategia más utilizada por las firmas con un 62%. Este dispositivo “no a la calle”, implica que el consumidor debe coordinar una cita previa con el diseñador para poder asistir al lugar. Este formato de venta tiene adeptos gracias a sus múltiples ventajas: pueden ser temporales o permanentes, se trabaja de manera personalizada, permite recrear el ambiente exhibiendo la imagen de marca y los productos a un bajo costo.

### **redes sociales 56%**

El 56% de las firmas aseguran utilizar las redes sociales para vender sus productos. Este tipo de dispositivos no tiene costo y permite dialogar con los usuarios sin intermediarios. El consumidor argentino está cada vez más habituado a comprar a través de estos medios.

### **tienda multimarca 52%**

La utilización de tiendas multimarcas de terceros como estrategia para vender los productos en el mercado es utilizada en un 52%. Este tipo de dispositivos bajan su influencia en respuesta al surgimiento de showrooms. Sin embargo, continúa siendo efectivo para alcanzar diversos públicos y mercados a un costo bajo.

### **tienda propia 35%**

Analizando las estrategias comerciales, observamos que el 35% de las empresas cuenta con una tienda propia, “a la calle”, donde comercializar sus productos. Esta estrategia permite a las firmas “apropiarse” del espacio de venta para diseñar y establecer pautas estéticas y comunicativas propias, formar al personal y ser un punto de referencia para los clientes. En contrapartida, un espacio de venta propio requiere un alto costo fijo (entre los más importantes: alquiler), gestión de personal y exige de una fuerte inversión inicial.

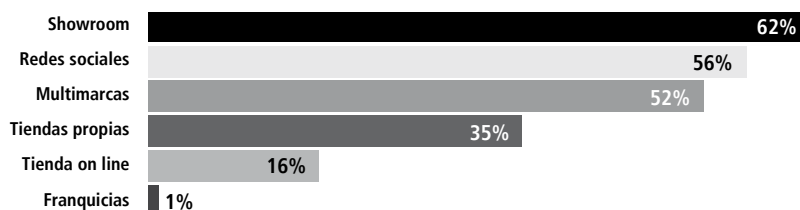
### **tienda online 16%**

Las tiendas Online son utilizadas por el 16% de las firmas. El consumidor argentino todavía no está habituado a realizar compras por este tipo de dispositivos, pero si a informarse por ellos.

### **tiendas por franquicia 1%**

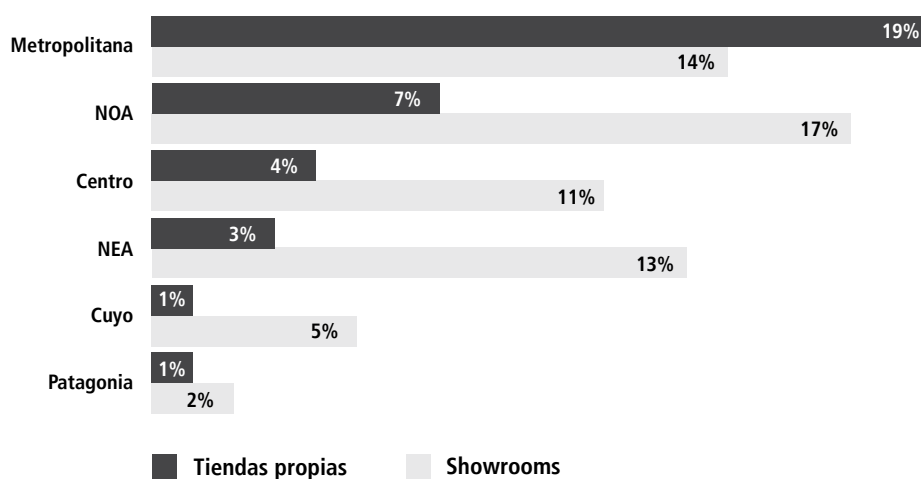
Solo el 1% de las firmas posee franquicias.

» Porcentaje de empresas por canales de venta (menciones no excluyentes)



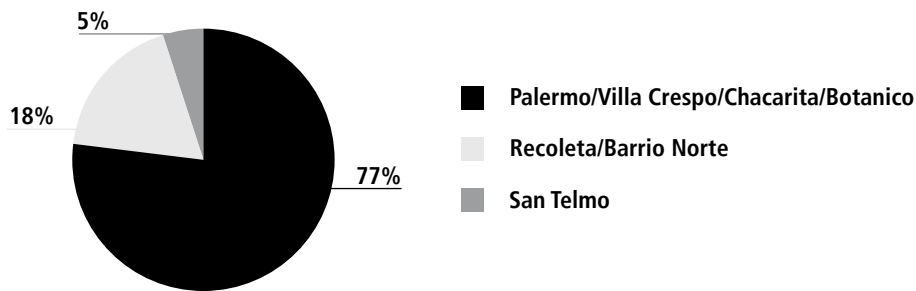
## CIRCUITOS DE DISEÑO

» Porcentaje de empresas que utilizan tiendas propias y showroom por ubicación geográfica



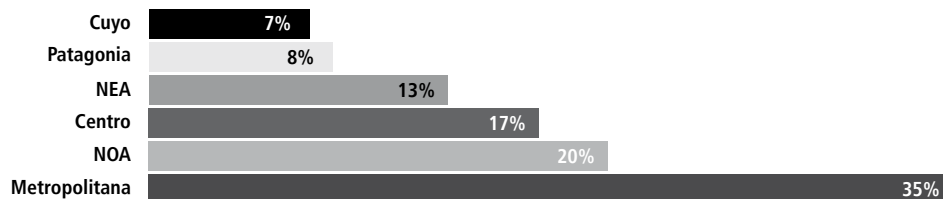
Observando el porcentaje de tiendas propias y showrooms por región del total de empresas que respondieron la encuesta 2014, obtenemos que en la región Metropolitana hay un 19% de presencia de tiendas propias, ubicadas principalmente en CABA, y un 14% de showrooms; en ambos casos podemos afirmar que la región continúa liderando y motorizando el diseño de indumentaria de autor en el país. En el resto de las regiones, las tiendas propias y showrooms se localizan en grandes centros urbanos que logran posicionarse como verdaderos circuitos de diseño. Como podemos observar, los showrooms comienzan a ganar terreno en relación a las tiendas propias. La región Noroeste tiene un 7% de tiendas propias y un 17% de showrooms. En esta región, Salta Capital lidera el rubro de tiendas propias y San Miguel de Tucumán el rubro de showrooms. La región Centro del país, concentra el 4% de tiendas propias y un 11% de showrooms. La mayoría de las tiendas propias se localizan en la Ciudad de Santa Fe, Rosario y Córdoba Capital; mientras que los showrooms tienen presencia en la Provincia de Santa Fe, Córdoba y la Provincia de Entre Ríos. La región del Noreste del país registra un 3% de presencia de tiendas propias y un 13% de showrooms, siendo Corrientes (ciudad) y Resistencia, Chaco, las principales ciudades donde se localizan. La región Cuyo alcanza el 1% en tiendas propias y un 5% de showrooms; y la Patagonia registra 1% de tiendas propias y un 2% de presencia de showrooms.

## » Tiendas propias según ubicación geográfica en CABA/GBA



El 87% de las tiendas propias de la Región Metropolitana se localiza en CABA. Por tratarse de una ubicación con alto costo, sumado a altos gastos de estructura comercial, las empresas que tienen tienda propia están forzadas a vender mayor cantidad de productos para poder sostener su negocio. Analizando la distribución de tiendas propias, encontramos que el 77% se encuentran en Palermo/Chacarita/Botánico, circuito que continúa siendo el epicentro del diseño de indumentaria de autor. El 18% de las tiendas propias se localizan en Recoleta/Barrio Norte. San Telmo registra el 5%. El 13% restante de las tiendas propias de la región se ubican en ciudades de provincia de Buenos Aires, como Martínez, Olivos y Tigre.

## » Porcentaje de empresas que emplean tiendas multimarca por región



El formato de tienda multimarca de tercero se encuentra distribuida a lo largo de todo el territorio nacional. Así podemos establecer que un 35% de las empresas venden sus productos en tiendas multimarcas de la región Metropolitana, un 20% en la región Noroeste, un 17% en la región Centro y un 13% en Región Noreste. Mientras que la Patagonia cobra notoriedad registrando un 8% de empresas. Finalmente Cuyo registra un 7% de empresas que a través del formato tienda multimarca de tercero comercializan en esa región.

## » Porcentaje de empresas por rangos de cantidad de tiendas multimarca



Analizando la cantidad de tiendas multimarcas empleadas por las empresas para comercializar sus prendas, observamos que el 79% de la muestra utiliza entre 1 a 5 tiendas. Un 6% entre 6 a 10 tiendas así como mismo porcentaje para el rango 11 a 15 tiendas; y, por último, un 9% afirma utilizar más de 16 tiendas.

Los circuitos de diseño más consolidados en la difusión y comercialización de diseño de indumentaria de autor son aquellos que se ubican en la región Metropolitana, Centro, Noroeste y Noreste. En todos los casos, la combinación de tiendas propias, showrooms y tiendas multimarcas de terceros genera áreas importantes de consumo de productos diferenciados en indumentaria.

## [RECOMENDACIONES]

# consejos para COMERCIALIZAR

por Gisela Ferricelli

*Analista Universitaria en Comercio Internacional (UN-LAM). Participó del Programa Ejecutivo en Marketing y Management de Moda (UB). Fue responsable del Departamento de Comercio Exterior de la CIAI. Trabaja en el OdTINTI. Es capacitadora del taller en Gestión de Diseño y del seminario Herramientas de Comercialización.*

- Establecer una estrategia de comercialización que sea coherente con la identidad de la marca.
- Ofrecer experiencias de compras simples y satisfactorias.
- Considerar los productos y servicios que se venden a la hora de definir la estrategia de comercialización.
- Investigar nuevos mercados locales (ciudades) investigando hábitos de consumo de públicos específicos para ofrecer colecciones y/o líneas de productos que respondan a sus necesidades.
- Priorizar mercados y pensar para cada uno de ellos canales y formatos de venta acordes a su dinámica.
- Incentivar las experiencias de consumo a través de puntos de ventas propios o de terceros, indagando en nuevos escenarios de compras que atraigan al público.
- Explorar nuevos canales comerciales que se integren al universo de la marca respondiendo a los costos y logística que la empresa pueda afrontar.
- Conocer en profundidad los hábitos del público (frecuencia de consumo, precios que pagan, modalidad de pago, canales de venta que prefiere).
- Dialogar horizontalmente con el consumidor.
- Asociarse con otras empresas para armar circuitos comerciales que potencien las ventas colectivas.

## [REFLEXIONES]

# 13 modalidades DE COMERCIALIZACIÓN

Hoy en día existen múltiples posibilidades para comercializar los productos, por ende, la elección de los canales y formatos de venta depende de variables como: la identidad de marca, los hábitos del público, las características del mercado y, sobre todo, los costos y logística que la empresa puede afrontar.

VARIABLES A TENER EN CUENTA A LA HORA DE ELEGIR UNO O VARIOS CANALES DE VENTA:

- a. CONTROL DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA:** cuánto podemos influir en el diseño de la comunicación (packaging, ambientación, exhibición de los productos, etc.), la formación de vendedores/as, la definición de los sistemas de pagos, los días y horarios de aperturas, entre otros.
- b. COSTO:** qué gastos generan alquileres, empleados, ambientación, infraestructura y servicios (financieros, seguridad, seguros, etc.), entre otros.
- c. LOGÍSTICA:** qué nivel de gestión requiere la coordinación de los empleados, la reposición de stock, los sistemas de entrega y devolución, y la gestión de los servicios, entre otros.
- d. MERCADO:** en qué cantidad, circuitos comerciales y tipos de mercados podemos tener presencia.
- e. PÚBLICO:** qué posibilidad existe de llegar a públicos variados para ampliar los consumidores de mis productos.

### SHOWROOM

El showroom es un formato de venta no a la calle por lo que requiere un conocimiento previo del consumidor sobre su existencia. Puede ubicarse en dependencias de la empresa u en otros sitios.

### TIENDA PROPIA

La tienda propia es el formato de venta directa a la calle, es decir, sin intermediación de ningún otro actor.

### TIENDA MULTIMARCA DE PROPIEDAD COLECTIVA

La tienda multimarca de propiedad colectiva es nuevo formato de venta a la calle en el que un grupo de empresas comparten la experiencia comercial así como sus costos y logística.

### TIENDA MULTIMARCA DE TERCERO

La tienda multimarca de tercero es un formato de venta a la calle tradicional en el que un comercializador vende productos de varias empresas, para lo cual pueden comprar y revender esos productos o establecer un sistema de venta a consignación.

### FERIA

La feria es un formato de venta temporal tradicional en el que las empresas participan de un evento (con una duración acotada) donde comercializan sus productos a partir del montaje de stands.

### FRANQUICIA

La franquicia es un formato de comercialización a través de cual la empresa brinda a un tercero una concesión de derechos para comercializar los productos manteniendo las características de la experiencia de compra definidas previamente.

### TIENDA VIRTUAL PROPIA

La tienda virtual propia es un formato de venta on line que implica el desarrollo de una página web de la empresas donde el consumidor puede seleccionar y concretar (pagar) la compra de productos que luego le son enviados o que pueden retirarse en algún sitio específico.

#### TIENDA VIRTUAL MULTIMARCA DE TERCERO

La tienda virtual multimarca de tercero es un formato de venta on line que implica el desarrollo de una página web –por parte de un comercializador- que aloja dentro productos de diferentes empresas, donde el consumidor puede seleccionar y concretar (pagar) la compra de productos que luego le son enviados o que pueden retirarse en algún sitio específico. La organización de la página web suele darse a través de mini tiendas de cada empresa que paga (mensual o anualmente) el servicio de comercialización, o bien implica sólo la exhibición de los productos y en caso de concretarse la venta el comercializador retiene un porcentaje por la venta concretada.

#### CATÁLOGO

La venta por catálogo es un formato tradicional implica el desarrollo de un material gráfico así como de una logística de vendedores/as para ofrecer y concretar la comprar en diferentes espacios.

#### EXHIBIDOR EN ESPACIO DE TERCEROS

El exhibidor en espacio de terceros implica una alianza estratégica con otras empresas -del rubro o no- para colocar un stand, corner o perchero, con la identidad de la marca, en su tienda (u otros sitios como hoteles, museos, etc.) a la vez que se contrata su servicio de comercialización.

#### REDES SOCIALES

Las redes sociales se han transformado en un formato de comunicación que permite actuar como un canal venta alternativo a través de la exhibición de los productos por esa vía y la concreción de la compra por sistemas de pago y de logística externos a la red social.

#### REDES SOCIALES + SHOWROOM/TIENDA

En este caso las redes sociales actúan como un medio de comunicación y la concreción de la compra se realiza, finalmente, en el showroom/tienda.

#### VENTA POR PLATAFORMAS DE FINANCIAMIENTO COLECTIVO

Este es sistema de financiamiento colectivo que ha devenido en formato de venta anticipada de lotes de productos que las empresas buscan vender antes de producir. El público “dona” el precio total del producto.

	<b>CONTROL DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA</b>	<b>COSTO</b>	<b>LOGÍSTICA</b>	<b>MERCADO</b>	<b>PÚBLICO</b>
<b>1 SHOWROOM</b>	ALTO	BAJO	BAJA	ÚNICO	RESTRINGIDO
<b>2 TIENDA PROPIA</b>	ALTO	ALTO	ALTA	ÚNICO	AMPLIO
<b>3 TIENDA PROPIA DE PROP. COLECTIVA</b>	MEDIO	BAJO	MEDIA	MÚLTIPLE	AMPLIO
<b>4 TIENDA MULTIMARCA DE TERCERO</b>	BAJO	BAJO	BAJA	MÚLTIPLE	AMPLIO
<b>5 FERIA</b>	BAJO	BAJO	BAJA	MÚLTIPLE	AMPLIO
<b>6 FRANQUICIA</b>	ALTO	ALTO	ALTA	MÚLTIPLE	AMPLIO
<b>7 TIENDA VIRTUAL PROPIA</b>	ALTO	MEDIO	ALTA	MÚLTIPLE	AMPLIO
<b>8 TIENDA VIRTUAL MULTIMARCA DE TERCERO</b>	BAJO	BAJO	BAJA	MÚLTIPLE	AMPLIO
<b>9 CATÁLOGO</b>	MEDIO	MEDIO	ALTA	MÚLTIPLE	AMPLIO
<b>10 EXHIBIDOR EN ESPACIO DE TERCEROS</b>	MEDIO	BAJO	BAJA	MÚLTIPLE	AMPLIO
<b>11 REDES SOCIALES</b>	MEDIO	BAJO	BAJA	MÚLTIPLE	AMPLIO
<b>12 REDES SOCIALES + SHOWROOM/TIENDA</b>	MEDIO	BAJO	BAJA	MÚLTIPLE	AMPLIO
<b>13 VENTA POR PLATAFORMAS DE FINANCIAMIENTO COLECTIVO</b>	BAJO	BAJO	BAJA	MÚLTIPLE	AMPLIO

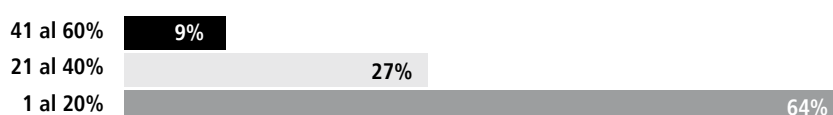
# Exportación

**exporta** 11%      **no exporta** 89%

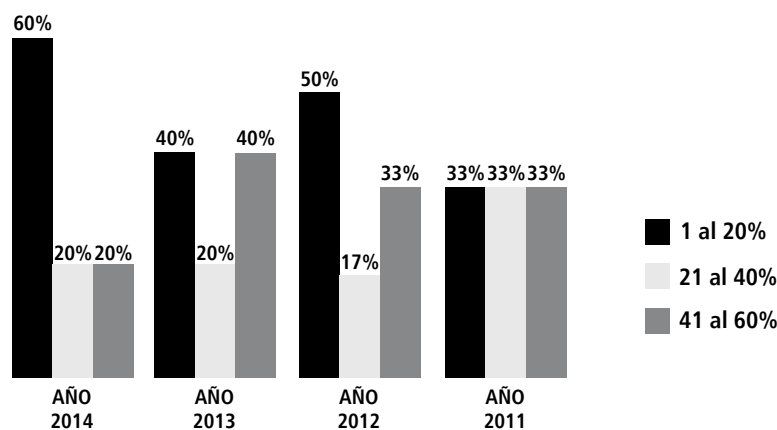
El porcentaje de empresas que exportaron prendas con valor agregado en el período 02.2013/02.2014 es de aproximadamente 11%.

Analizando ese 11% de empresas exportadoras, el 64% de las firmas exportan menos del 20% de su producción. Los porcentajes de exportación disminuyen notablemente a medida que aumenta el volumen exportado, siendo el 27% de las empresas las que exportan entre 21 y 40%; y solo un 9% colocan en el mercado externo entre un 41 y 60% de su producción.

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



» Evolución del porcentaje de producción exportado, tomando las respuestas de las encuestas comparables de los períodos 2011, 2012, 2013 y 2014.



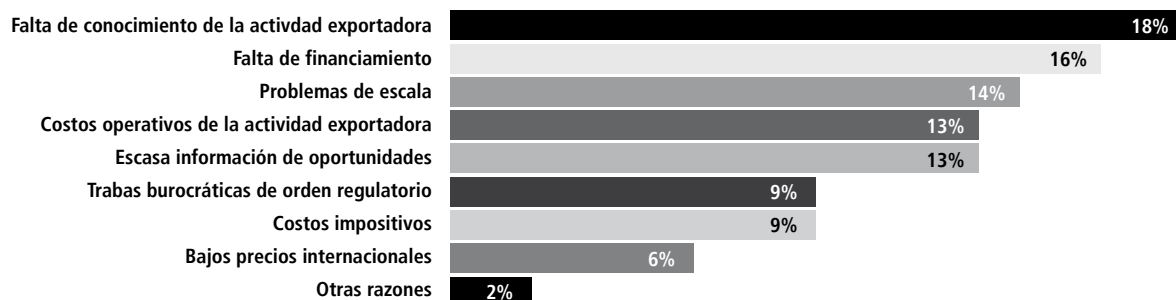
» Empresas según destino de exportación (% sobre el total)





Entre los destinos de exportación se destacan Latinoamérica con un 30%, siendo Chile, Ecuador, Bolivia, México y Uruguay los principales destinos; Asia 25% (Japón y China), América del Norte (USA) y Unión Europea 20% (España, Inglaterra e Italia), y Oceanía 5%.

» Obstáculos identificados por las empresas para exportar

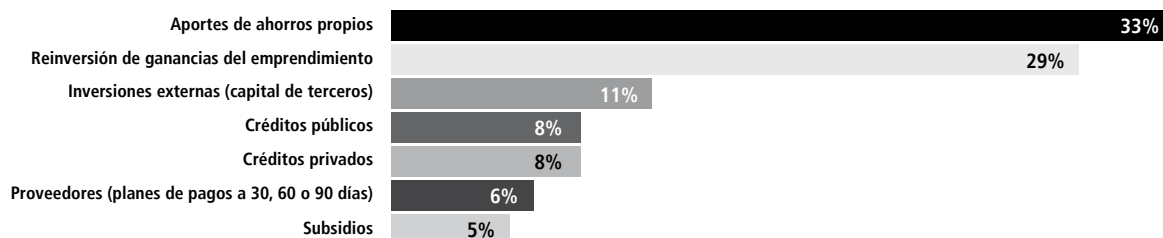


Indagando en los principales obstáculos identificados por las empresas para exportar observamos que el 18% indican la Falta de conocimiento de la actividad exportadora; mientras que el 16% indica la Falta de financiamiento para hacer frente a los compromisos que los acuerdos de exportación implican. Como tercer ítem se señala Problemas de escala con un 14%. Con un 13% figura Costos operativos de la actividad exportadora así como también Escasa información de oportunidades. Finalmente, un 9% identifica como obstáculo Trabas burocráticas de orden regulatorio así como Costos impositivos; y Bajos precios internacionales 6%.

# Financiamiento

## CANALES DE FINANCIAMIENTO

» Canales de financiación utilizados regularmente



Entre los canales de financiamiento utilizados regularmente por las empresas se señala con un 33% Aportes de ahorros propios. Un 29% de las firmas se financia a través de la Reversión de ganancias del emprendimiento. En tercer lugar hallamos las Inversiones externas (capital de terceros) con un 11%. Mientras que los Créditos públicos y Créditos privados representan un 8% cada uno; un 6% los Proveedores (planes de pagos a 30, 60 y 90 días) y los Subsidios sólo un 5%.

## DEMANDAS DE FINANCIAMIENTO

» ¿Requiere financiamiento?

**SI** 89%      **NO** 11%

En relación al financiamiento para la actividad, el 89% de las empresas lo señala como un requerimiento exógeno necesario, mientras que un 11% afirma no necesitarlo.

Más allá de que el 89% declara necesitar financiamiento, de ese porcentaje un 18% logra cubrir ese requerimiento, mientras que un 82% señala no tener financiamiento suficiente para su actividad, lo que indica una alta demanda por parte del sector.

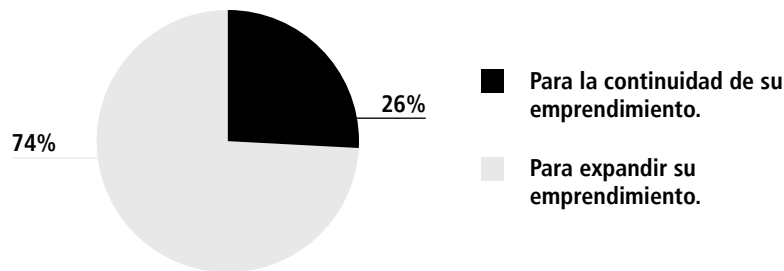
Al indagar los motivos para requerir fondos –descomponiendo el 82%-, un 74% señala Para expandir el emprendimiento, en tanto que un 26% afirma necesitarlo para la Continuidad del emprendimiento (sin expansión alguna).

Profundizando sobre las razones para expandir los emprendimientos –desagregando el 74%-, las firmas indican en un 45% la posibilidad de Aumentar la producción, mientras que el 28% precisa Invertir en comercialización (ej. aumentar canales de venta, abrir un nuevo local, etc.) y el 27% restante requiere Invertir en promoción y comunicación (participación en ferias, rondas de negocio, etc.).

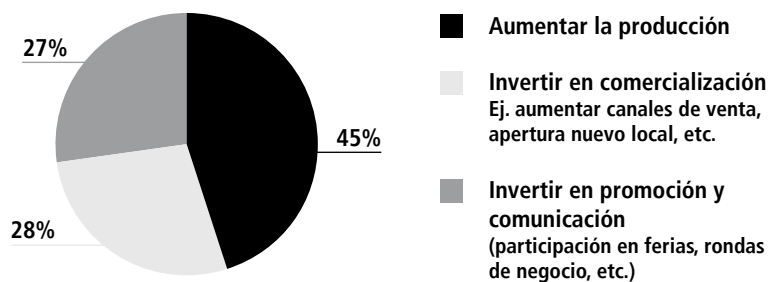
» ¿El financiamiento actual es suficiente para su actividad?

**SI** 18%      **NO** 82%

» ¿Para que requiere el apoyo financiero?

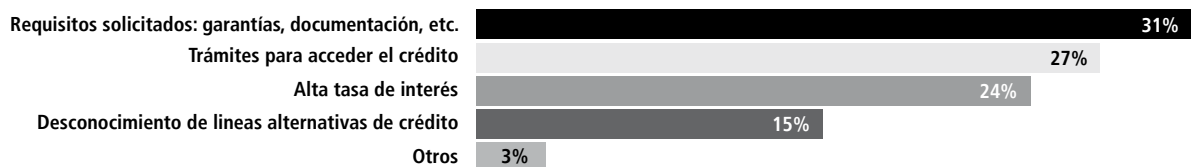


» Razones para expandir el emprendimiento



### OBSTÁCULOS PARA EL FINANCIAMIENTO

» Obstáculos para adquirir un crédito



La percepción de las empresas respecto de los obstáculos para adquirir financiamiento a través de servicios públicos y/o privados, se concentra en primer lugar en los Requisitos solicitados: garantías, documentación, inscripciones etc, -31%. Le sigue Trámites para acceder al crédito -27%. Mientras que la Alta tasa de interés se señalan en un 24%, y Desconocimiento de líneas alternativas de crédito en un 15%.

# Evolución

## período febrero 2013 / febrero 2014

### FACTURACIÓN

Total de facturación del segmento período 02. 2013 - 02.2014

» **\$ 728.760.000**

prendas **\$ 716.400.000**

calzado **\$ 4.000.000**

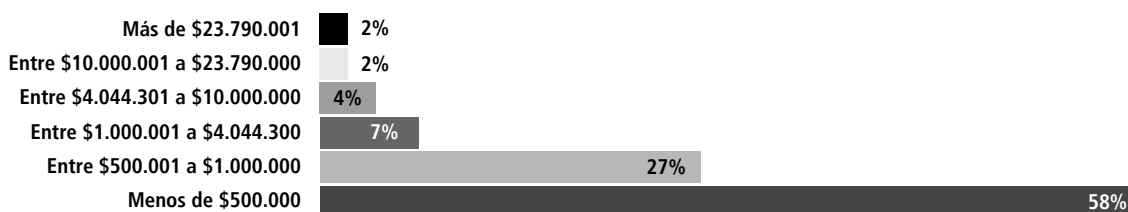
accesorios **\$ 4.070.000**

joyería y bijouterie **\$ 4.290.000**

En el período febrero 2013/febrero 2014 el segmento de empresas de diseño de indumentaria de autor tuvo una facturación anual estimada en \$728.760.000, considerando la familia de productos que tienen a las prendas como principal ítem complementada con accesorios, joyería y bijouterie y calzado. La cifra total de facturación se desglosa en producción y comercialización de prendas \$716.400.000, Joyería y bijouterie \$4.290.000, Accesorios \$4.070.000, y Calzado \$4.000.000.

La metodología utilizada para obtener este indicador consistió en asignar a las 107 empresas encuestadas un valor promedio aproximado por producto (según rubro) de acuerdo a diferentes rangos. En el caso de prendas, al primer grupo de empresas se le atribuyó un valor promedio de \$400, mientras que al segundo grupo se le asignó \$1.100. En el caso de los accesorios se asignó el valor de \$220 en todos los casos, al igual que con el rubro joyería y bijouterie. Mientras que al rubro calzado se le atribuyó un valor promedio de \$500. Estos valores hacen referencia a precios promedios para el mercado nacional.

#### »Segmentación de empresas por rango de facturación



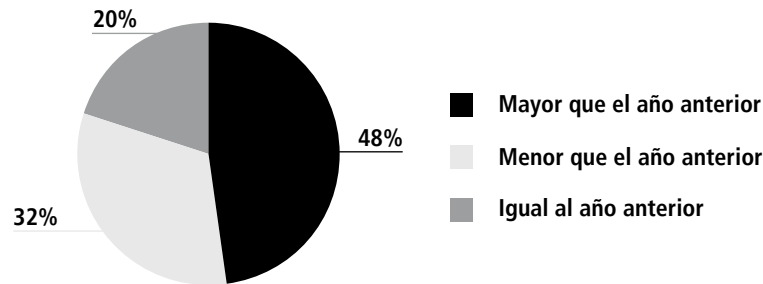
#### »Distribución de la facturación total por regiones (% sobre el total)



En relación a la facturación generada por la comercialización de prendas, la región Metropolitana concentra el 88% de total de los ingresos, mientras que el resto del país registra un 12%.

### EVOLUCIÓN FACTURACIÓN ÚLTIMO PERÍODO

»Evolución de facturación - porcentaje sobre total de empresas



En relación a la evolución de la facturación para el período 02.2013-02.2014 hallamos que el 48% de las firmas consideran que fue mayor al período anterior 02.2012-02.2013. Mientras que el 32% aseguran que fue menor, y el 20% sostiene que su facturación ha sido igual al año anterior.

### PRODUCCIÓN

Total producción del segmento período 02.2013 - 02.2014

» **1.036.000 artículos**

**prendas 990.000**

**accesorios 18.500**

**joyería y bijouterie 19.500**

**calzado 8.000**

El segmento de empresas de diseño de indumentaria de autor produjo en el período 02.2013 -02.2014 aproximadamente 990.000 prendas. Este volumen contempla los rubros hombre y mujer- no se incluyen niños- y principalmente colecciones urbanas de indumentaria.

Las colecciones de los diseñadores se complementan con otros productos que el segmento produce para ofrecer mayor variedad. El rubro accesorios alcanza aproximadamente 18.500 unidades producidas, entre carteras, bolsos, cinturones y sombreros. El rubro Joyería y bijouterie produjo 19.500 unidades, mientras que el rubro calzado produjo aproximadamente 8.000 pares.

» Distribución de la producción total de prendas por regiones (% sobre el total)



Analizando la producción por región, estimamos que la región Metropolitana concentra un 84,5% del total, porcentaje que representa 836.000 prendas producidas por año. El 15,5% restante de la producción se realiza en el resto del país. Le sigue la región Centro con un porcentaje del 5,9%, con 58.000 prendas; Noreste con un 3,7%, produce 36.000 prendas; el Noroeste un 3,2%, 32.000 prendas; Cuyo un 2,2%, 22.000 prendas y Patagonia registra un porcentaje del 0,6% produciendo 6.000 prendas por año.

» Evolución de la producción anual del período 02.2012 - 02.2013 vs. 02.2013 - 02.2014



En relación a la evolución de la producción para el período 02.2013-02.2014 hallamos que el 51% de las firmas consideran que fue mayor al período anterior 02.2012-02.2013. Mientras que el 26% aseguran que fue menor, y el 23% sostiene que su producción ha sido igual al año anterior.

## EMPLEO

Total personas ocupadas directa e indirectamente por el segmento período 02.2013 - 02.2014

» **3.050 personas**

personas empleadas directamente 1.000

personas ocupadas indirectamente 2.050

empleados a incorporar en el mediano plazo 540

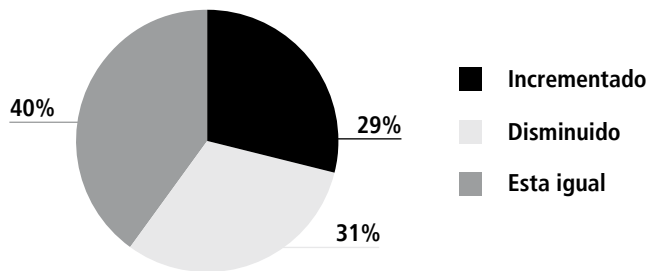
En el período 02.2013 – 02.2014 las empresas del sector emplearon de manera directa en sus estudios de diseño, talleres de producción y puntos de ventas propios aproximadamente 1.000 personas. En el mediano plazo las empresas planean incorporar un 18% más de personal.

Las personas ocupadas de manera indirecta suma un total de aproximadamente 2.050 personas. Se considera ocupación indirecta aquella que se genera por la contratación de proveedores de servicios de producción, como talleres de confección, corte, estampación, terminaciones industriales, tintorerías y manufacturas artesanales.

La suma del trabajo directo e indirecto es de aproximadamente 3.050 personas. El trabajo directo (empleo) representa un 33% y el trabajo indirecto un 67%.

Esta medición no contempla a las personas que trabajan en los canales de comercialización de las prendas que son propiedad de terceros (franquicias y tiendas multimarcas, principalmente).

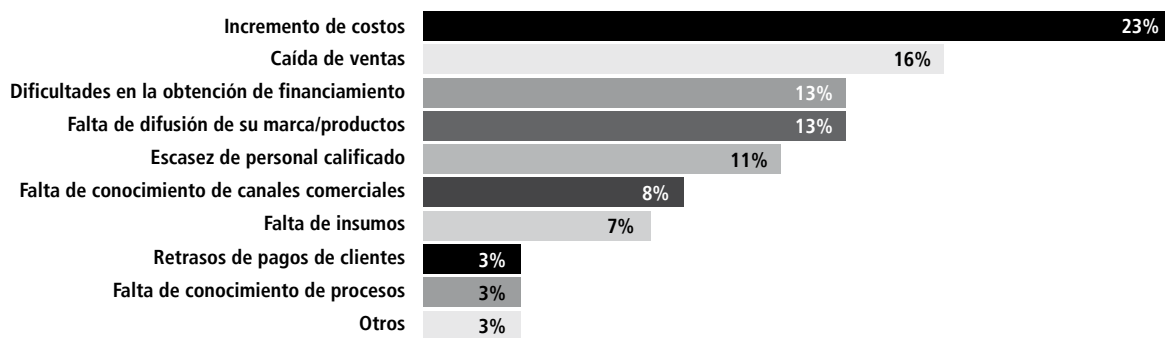
»Evolución del empleo directo período 2.2012 - 02.2013 vs. 02.2013 - 02.2014



El 40% de las empresas encuestadas sostuvo que durante el período 02.2013 - 02.2014 mantuvo su planta de empleados respecto del período anterior 2.2012-02.2013; mientras que el 29% de los emprendimientos logró incrementarla. Sin embargo, el 31% afirma haber disminuido su planta de empleados.

## PROBLEMÁTICAS PARA EL CRECIMIENTO

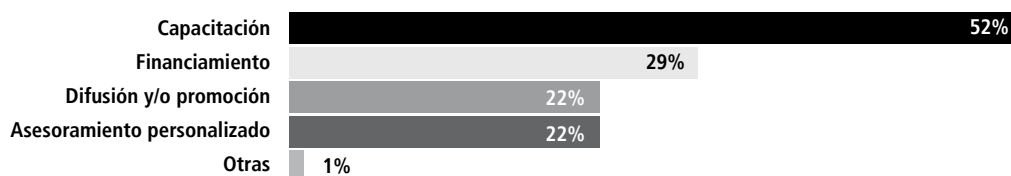
»Factores que frenan su desarrollo, según las empresas (% sobre el total)



Los tres factores principales que, según las empresas, obstaculizan su desarrollo: Incremento de costos 23%; Caída de las ventas 16%; y Dificultades en la obtención de financiamiento 13%. Le sigue la Falta de difusión de su marca / producto 13%; la Escasez de personal calificado 11%; la Falta de conocimiento de canales comerciales 8%; Falta de insumos 7%; Retrasos de pagos de clientes 3%; y en último lugar Falta de conocimiento de procesos 3%.

## APOYO DE ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS

»Empresas según tipo de asistencia recibida por entidades públicas y privadas. Menciones no excluyentes



Las empresas del segmento de diseño de indumentaria de autor reciben apoyo tanto del sector público como del sector privado en diferentes aspectos que hacen al desempeño de la empresa. En ese sentido, un 52% de total de los diseñadores recibe asistencia en Capacitación; 29% en Financiamiento; y, por último, un 22% en Difusión y/o promoción así como Asesoramientos personalizados.

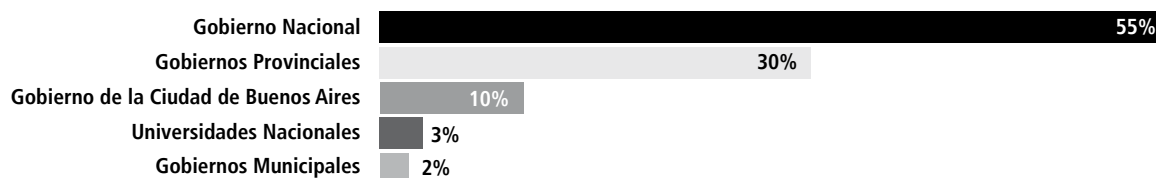
»Empresas según asistencia recibida de entidades públicas y privadas (% sobre el total)

**entidades públicas**  
70%

**entidades privadas**  
30%

Del total de entidades señaladas por las empresas observamos que el 70% son públicas. La asistencia pública proviene del Gobierno Nacional (con sus respectivas áreas y programas), los gobiernos provinciales, municipales y universidades públicas. El 30% restante del apoyo es ofrecido desde el ámbito privado como ser consultoras, cámaras empresariales, fundaciones y Ong's, entre otros.

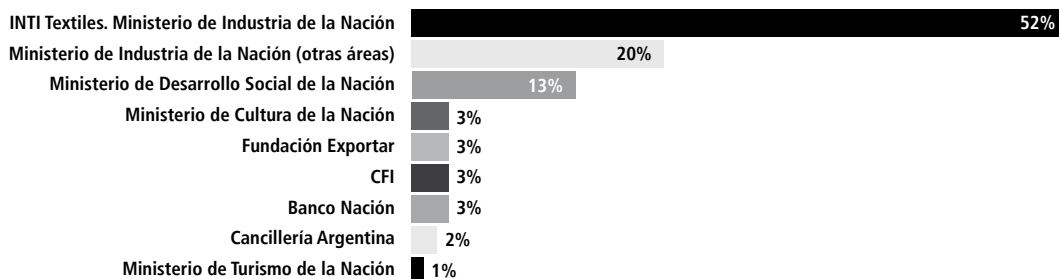
»Empresas según asistencia recibida de entidades públicas (% sobre el total)



Indagando acerca del origen del apoyo proveniente del sector público se registra con un 55% la participación del Gobierno Nacional y un 30% de asistencia proveniente de Gobiernos Provinciales. Así también se señala un 10% de apoyo proveniente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y un 2% de Gobiernos Municipales. Un 3% recibe asistencia de Universidades Nacionales.

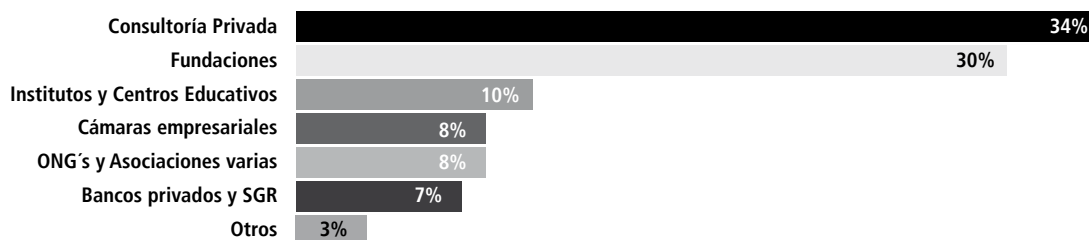


## »Empresas según asistencia recibida de entidades del Gobierno Nacional (% sobre el total)



Al analizar el apoyo del Gobierno Nacional brindado a las empresas de diseño de indumentaria de autor, INTI Textiles, dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, figura como principal organismo con el 52%. Le sigue otras áreas y organismos del Ministerio de Industria de la Nación con 20%. El Ministerio de Desarrollo Social de la Nación obtiene el 13%. El Ministerio de Cultura de la Nación, la Fundación Exportar, el CFI y el Banco Nación registran en cada caso un 3%. Le sigue Cancillería Argentina con un 2% y, por último, la Secretaría de Turismo de la Nación con un 1%.

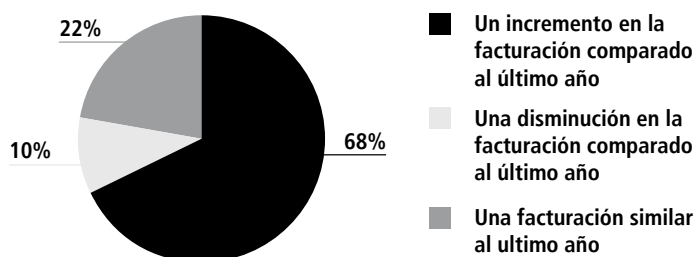
## »Empresas según asistencia recibida de entidades privadas (% sobre el total)



El apoyo brindado por el ámbito privado proviene en un 34% de Consultorías privadas, orientadas al asesoramiento en temas relacionados la gestión de los emprendimientos. En segundo lugar encontramos a las Fundaciones con un 30%. Los Institutos o Centros Educativos se señalan con un 10%. Las Cámaras Empresariales obtienen un 8% en el total de apoyo de la muestra. Las ONG's y Asociaciones varias un 8%. Finalmente los Bancos privados y SGR obtienen un 7% del total de la muestra.

**EXPECTATIVAS FUTURAS**

## »Expectativas respecto a la facturación



El 68% de las empresas se muestran positivas acerca del incremento de la facturación para el período 02.2014 – 02.2015. Un 22% considera que la facturación será similar al período anterior, mientras que un 10% sostiene que su facturación disminuirá.

## [RECOMENDACIONES]

# Aspectos que tiene en cuenta UN EMPRENDEDOR EXITOSO

El éxito de una empresa se debe a múltiples factores, es fundamental realizar un diagnóstico correcto sobre los mismos para que la estrategia sea la adecuada. También es imprescindible revisar estos factores continuamente para corregir la estrategia a tiempo. A continuación se detallan algunas preguntas orientativas para el análisis crítico.

### MERCADO

El usuario definido para mi producto. El análisis de la competencia.

La potencialidad del mercado.

- a) ¿Quién es el consumidor al que apunto o el que compraría mis productos?
- b) ¿El consumidor que definí para mis productos existe en el mercado local (ciudad) en el que tengo presencia?
- c) ¿He acompañado la evolución de mi consumidor? ¿Mi oferta se ha actualizado?
- d) ¿He identificado quienes son mis competidores y que características tienen? ¿Qué diferencial ofrecen mis productos?
- e) ¿Existen mercados desatendidos? ¿Exploro nuevos mercados locales donde mis productos podrían tener éxito?
- f) ¿Tengo claro a qué consumidores quiero llegar? Sexo /Edad/ Ingresos/ Hábitos de consumo /Estilos de vida /Aspiraciones /Medios que utiliza para comunicarse /Plataformas que utiliza para informarse / Barrios en los que circula/ Referentes de estilo/ otros

### PRODUCTO

Aspectos funcionales, constructivos, simbólicos y/o estéticos de mis productos.

- a) ¿Mis productos responden a la funcionalidad, atributos y estética buscada por el consumidor?
- b) ¿Los productos utilizan los materiales correctos en relación a la identidad, funcionalidad, ocasión de uso y estrategia de marca?
- c) ¿Mis productos contemplan la relación ergonómica con el usuario objetivo? (curva de talles, calce, otros)
- d) Familia de productos: ¿Mi colección tiene productos complementarios que promueven diversas ocasiones de uso?
- e) ¿Cuáles son mis objetivos de producto? Ej. Mejorar la calidad / Incorporar productos básicos / Lanzar mini-colecciones conmemorando fechas especiales / Probar nuevos productos a través de líneas limitadas y exclusivas / Mejorar en las etiquetas / Mejorar el packaging / otros

### COMERCIALIZACION

El canal, formato y sistema de venta para mi producto, público y/o mercado.

- a) ¿He desarrollado una estrategia de comercialización acorde a mi identidad de marca, mis productos y servicios? ¿Qué resultados espero en el corto, mediano y largo plazo?
- b) ¿Conozco las razones por las cuales mis consumidores eligen comprar mis productos? Por Precio / Calidad / Diseño / Innovación / Calce / Materiales / Atención / Experiencia de compra / otros.
- c) ¿Recopilo y analizo la información que brindan mis clientes, como quejas y sugerencias? ¿Realizo alguna acción a partir de esta información?
- d) ¿Cuáles son los productos que más se venden de mi colección? ¿Analizo las ventas generadas por canal?
- e) ¿Conozco y analizo las características y posibilidades de los canales comerciales? Tienda propia / Showroom / Tienda Multimarca / Tienda online / Redes Sociales / Feria / otros.
- f) ¿El canal que utilizo tiene llegada al consumidor que busco (ubicación geográfica, nivel socioeconómico)?

- g) *¿Mi canal de venta tiene en cuenta los hábitos de consumo de mi consumidor?  
(Frecuencia de compra, precios que pagan, canales de venta que prefieren, otros)*
- h) *¿En mi tienda virtual la experiencia de compra es satisfactoria? ¿Utilizo métodos de evaluación de satisfacción de clientes?*
- i) *¿Los medios de pagos que utilizo se ajustan a las necesidades de mis usuarios?*

#### COMUNICACION

La información que apporto de mis productos y/o el modo en que me comunico con mis consumidores

- a) *¿Cual es mi identidad de marca? ¿Cuál es mi sello de diseño que me diferencia del resto?  
¿Ha sido coherente a lo largo del tiempo?*
- b) *¿Tengo claro cómo quiero posicionar mi marca? ¿He creado una estrategia para lograrlo?  
¿A qué tipo de consumidores está dirigida?*
- c) *¿Transmito la identidad de mi marca (historia, trazabilidad de los productos, filosofía)?  
¿He logrado sintetizar ese universo de manera coherente en un relato de mi marca?  
¿La imagen de mi marca es acorde al relato?*
- d) *¿Es coherente mi estrategia comercial y de comunicación (el consumidor que “convoco”) con mi estética de producto y con el público que busco?*
- e) *¿Es coherente mi estrategia de comunicación en términos de costos considerando el tamaño de mi empresa?*
- f) *¿Genero experiencias de consumo diferentes a través de canales alternativos?*
- g) *¿Además del régimen de etiquetado obligatorio, los productos cuentan con otra etiqueta que brinde información valiosa sobre la trazabilidad de mis productos?*

#### PRECIO

Precio de venta a mi público mayorista y/o minorista.

- a) *¿Cuál es mi política de precios y descuentos?*
- b) *¿Tengo en cuenta el precio que pagaría mi público por un determinado tipo de producto?*
- c) *¿Mis productos están actualizados respecto de lo que el consumidor está dispuesto a pagar?  
¿Estoy al tanto de los precios que maneja mi competencia?*
- d) *¿Calculo con precisión el margen de cada producto y el precio necesario para cubrir costos?*
- e) *¿Se aproxima mi precio al precio de mercado, me encuentro por encima o por debajo?  
¿Cómo percibe el consumidor estas diferencias?*
- f) *¿Tengo en cuenta los cambios en la situación económica y/o expectativas de consumo de mi público?*

#### PRODUCCIÓN

Determina la factibilidad de producir con costo, calidad y plazos requeridos.

- a) *¿Planifico mi producción con un mínimo de seis meses de anticipación?*
- b) *¿Trabajo con un cronograma de producción realista? ¿He cumplido este cronograma en el pasado?*
- c) *¿La variedad de mis diseños y la cantidad producida es la adecuada para cada colección?*
- d) *¿Mis diseños pueden producirse con mi actual cadena de suministro y confección, o debe modificarse?*
- e) *¿Llevo adelante un seguimiento de los talleres y servicios tercerizados? ¿Los califico o ranqueo en base a algún método o criterio?*
- f) *¿Dispongo de materia prima y avíos en tiempo y forma? ¿Qué alternativas he desarrollado?*
- g) *¿Debo ampliar mi capacidad productiva? ¿Como puedo hacerlo?*
- h) *¿Logro cumplir en tiempo y forma con los objetivos planteados?*

#### CALIDAD

Materiales, terminaciones, talles, requerimientos técnicos y trazabilidad de mis productos.

- a) *¿Manejo la calidad en función al consumidor y precio al que apunto?*
- b) *¿Realizo un control de calidad en cada etapa de producción? ¿Realizo un control final?*
- c) *¿Los talles que tienen mis prendas coinciden con los talles industriales del mercado?*
- d) *¿Cuando contrato talleres externos, verifico el estado de máquinas disponibles, calidad de costura, edad del personal, orden y limpieza de la unidad productiva?*
- e) *¿La trazabilidad de mis productos respeta los principios de Responsabilidad Social Empresarial?*

## FINANCIAMIENTO

Análisis de necesidades y estrategias para desarrollar mi emprendimiento.

- a) *En el caso que necesite financiamiento ¿Qué inversiones son necesarias? ¿Cuánta es la inversión que debo realizar para cumplir con mi plan/estrategia? ¿Cuento con capital propio para hacer la inversión?*
- b) *¿Qué tamaño tiene mi empresa, es micro, pequeña o mediana?*
- c) *¿Qué niveles de inversión externa son razonables en base al tamaño de mi emprendimiento?*
- d) *¿Conoce los diferentes requerimientos entre créditos para micro empresas o para PYMES?*
- e) *¿Me informo acerca de servicios de financiamiento en entidades públicas o privadas?*

## ASPECTOS ORGANIZATIVOS

La gestión de la empresa es clave para la sustentabilidad de la misma.

- a) *¿Tengo en claro cuáles son los roles en los cuales mejor me desempeño? ¿Busco asesoramiento o delego aquellos roles que me resultan difíciles de llevar a cabo? ej. Gestión / planificación / comercialización / comunicación / otros.*
- b) *¿Me capacito con regularidad en aquellos temas en los que encuentro dificultad?*
- c) *¿Considero formar empleados que puedan responder a mi modo de trabajo?*
- d) *¿Ejercer un buen liderazgo frente a mi equipo de trabajo?*
- e) *¿Construyo y preservo una buena reputación? Doy valor al cliente / Cumpló con plazos de entrega / Garantizo la seguridad en la transacciones / Oriento al cliente / Busco la mejora continua.*

## » Conclusiones

En Argentina existen 273 empresas – período 2013/2014- que producen diseño de indumentaria de autor. Este número representa una disminución del 7% desde la última medición ENDIA 2012, si tomamos en cuenta la ampliación de la base, al panel de 232 empresas, se sumaron 61 empresas ya existentes no relevadas.

Estas unidades se insertan en la cadena de valor de la Agro Industria de Indumentaria y Textil a través de la producción de bienes diferenciados con grandes cuotas de innovación. Las prendas originales se logran a través de la experimentación en los procesos productivos que fusionan recursos industriales y artesanales.

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

Indagando en la formación del diseñador, encontramos que el 52% de la muestra afirma tener una educación universitaria, el 36% una formación terciaria y el 8% técnica.

En referencia al rol de empresarios, la formación autodidacta sigue liderando el panorama con el 46%, indicando haberse instruido a través del conocimiento personal, siendo autodidacta y gracias a la experiencia propia.

En relación a la producción de prendas es de 990.000 unidades aproximadamente. Entre los otros ítems que también se producen, como complemento de las colecciones de indumentaria, encontramos 18.500 accesorios (bolsos, carteras, cinturones y sombreros), 19.500 unidades de Joyería y bijouterie y 8.000 pares de calzado. Estos complementos continúan aumentando su participación en el mercado, respondiendo a una demanda de productos diferenciados.

En relación a la cantidad de prendas producidas por año, el 87% de la muestra produce menos de 3.000 unidades.

Para producir sus prendas las empresas se abastecen principalmente de la industria textil nacional, con tejido plano y de punto. Solo el 39% de las firmas recurre a tejidos importados para producir más del 60% de sus artículos.

El 62% de las empresas encuestadas afirma tener talleres de confección propios, mientras que el 38% restante recurre a la tercerización de servicios de confección para complementar su capacidad o bien para generar la totalidad de la colección.

El porcentaje de exportación continua siendo relativamente bajo para el sector, un 11% de las empresas venden sus colecciones en el exterior. Analizando el universo de firmas exportadoras hallamos que solo un 9% logra exportar más del 40% de su producción al mercado externo. La mayoría de las firmas producen para abastecer al mercado nacional.

En términos de impacto en la economía, las 273 empresas que producen diseño de indumentaria de autor tienen en conjunto una facturación anual para el período 02.2013-02.2014 de \$728.760.000, cifra que proviene principalmente de la producción y comercialización de prendas, aunque también complementan sus ingresos con otros ítems como accesorios, calzado y joyería y bijouterie.

El segmento de empresas de diseño de indumentaria de autor se compone, tomando como variable el nivel de facturación anual, principalmente de microempresas el 92%

del universo analizado se ubica en esta categoría. Las pequeñas empresas representan un 5%- y en menor medida, medianas empresas un 3%.

El total del empleo se estima en 3.050 personas, de las cuales 1.000 son de manera directa y 2.050 indirecta.

En relación al financiamiento, el acceso al crédito de la banca pública y privada sigue siendo baja. El 16% utiliza esta herramienta de financiación. La percepción de las empresas del segmento respecto a los obstáculos para adquirir un préstamo se concentra en primer lugar en los Requisitos solicitados: garantías, documentación, inscripciones etc, le sigue los Trámites para acceder al crédito y en tercer lugar los intereses altos.

Las estrategias de comunicación utilizadas por la mayoría de las empresas son las redes sociales, las ferias y exposiciones y la difusión boca en boca en detrimento de otros canales tradicionales.

En referencia a las estrategias de comercialización utilizadas por la mayoría de las empresas, hallamos que los showrooms obtienen una gran notoriedad con el 62% de la muestra. El 56% utiliza las redes sociales para vender sus productos por su bajo costo. La utilización de tiendas multimarca de terceros registra un 52% y el 35% de las empresas cuenta con una tienda propia , “a la calle”, donde comercializar sus productos.

Los tres factores principales que perciben las empresas obstaculizan el crecimiento de las empresas son el incremento de costos, la caída de las ventas y las dificultades en la obtención de financiamiento.

El segmento de diseño de indumentaria de autor se distribuye a lo largo de todas las regiones del país. La federalización del sector es una realidad en términos de ubicación de los talleres/estudios de diseño. Los relevamientos registran una mayor presencia de empresas en las regiones del interior.

#### REGIÓN METROPOLITANA

La región Metropolitana, que incluye a CABA y Provincia de Bs As, lidera el sector con un 34% de empresas que se asientan en su territorio. La región produce 836.000 prendas por año que representan el 84,5% del total producido por el segmento. En términos de facturación, concentra el 88% de los ingresos. La región emplea de manera directa el 44% del empleo total, se estima que emplea de manera indirecta un 76% del total. La Ciudad de Buenos Aires motoriza el diseño de indumentaria de autor. El barrio de Palermo continua siendo el circuito de diseño por excelencia del segmento, allí se concentra la mayor cantidad de tiendas propias 77% del total de tiendas ubicadas en la CABA. En relación a los canales comerciales utilizados por las empresas, encontramos que la región Metropolitana tiene un 19% de presencia de tiendas propias ubicadas principalmente en la CABA, particularmente el barrio de Palermo y un 14% de presencia de showrooms.

#### REGIÓN CENTRO

La región Centro del país, conformada por las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa, reúne el 21%- de los emprendimientos de diseño. Esta es la segunda región consolidada de diseño de indumentaria de autor, la estimación de la producción ronda las 58.000 prendas por año, representadas en un 5,9%, del total de la muestra. La región concentra el 4,2% de los ingresos. En términos de empleo, contrata de manera directa el 16% del total del empleo y de manera indirecta el 10%. La región Centro concentra el 4% de tiendas propias y un 11% de showrooms.

#### REGIÓN NOROESTE

El Noroeste Argentino con las provincias de Tucumán, Salta, Jujuy, Catamarca, y Santiago del Estero reúne el 19%, del total de empresas del país. Aproximadamente su producción representa el 3,2%, con 32.000 prendas. En términos de facturación concentra el 2,2% de los ingresos. En relación al empleo, se estima que su empleo directo ronda el 18%, mientras que el indirecto es del 6% del total del empleo. La región NOA tiene un 7% de tiendas propias y un 17% de showrooms. En esta región, Salta Capital lidera el rubro de tiendas propias y San Miguel de Tucumán el rubro de showrooms.

#### REGIÓN NORESTE

El Noreste o Litoral Argentino conformado por las provincias de Chaco, Corrientes, Formosa, Misiones registra el 14% de las empresas del total del país. Se estima que produce el 3,7%, con 36.000 prendas por año. La facturación de la región es del 2,9%. En relación al empleo, registra un 12% del total de empleo directo y un 4% del indirecto. En términos comerciales, registra un 3% de presencia de tiendas propias y un 13% de showrooms, siendo Corrientes y Resistencia, Chaco los principales ciudades donde se localizan.

#### REGIÓN CUYO

La región Cuyo con las provincias de Mendoza, San Luis, San Juan, La Rioja, reúne el 7% de empresas. Su producción alcanza aproximadamente el 2,2% del total estimado con 22.000 prendas. La facturación representa el 1,9%. El empleo directo alcanza el 7% del total y el indirecto el 4%. La región Cuyo alcanza el 1% en tiendas propias y un 5% de showrooms.

#### REGIÓN PATAGONIA

Por último la Patagonia, conformada por las provincias de Rio Negro, Neuquén, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego representa el 5% del total de emprendimientos. Esta región emerge de manera tímida, la producción es del 0,6%, siendo 6.000 prendas las prendas producidas anualmente. La facturación se estima en un 0,8%. La región registra un 2% de empleo directo. La Patagonia registra 1% de tiendas propias y sólo un 2% de presencia de showrooms.



# *Desafíos*



# *3 líneas + 9 desafíos de las políticas públicas para diseño de indumentaria de autor*

## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

### **GENERAR DIAGNÓSTICOS PRODUCTIVOS**

sistemáticos a partir de los cuales se puedan definir necesidades y establecer acciones, para garantizar el impacto positivo y la sustentabilidad en el tiempo de las tareas emprendidas.

### **CREAR BASES DE DATOS DE EMPRESAS DE BIENES Y SERVICIOS DE DISEÑO**

que faciliten la difusión y el acceso a la información al público interesado.

### **ELABORAR BASES DE DATOS DE COMPRADORES DE DISEÑO**

del mercado nacional e internacional que estén disponibles para las empresas.

## **LÍNEA DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA**

### **MEJORAR LAS INSTANCIAS FORMATIVAS DE LOS DISEÑADORES**

que repercutan en una capitalización de la innovación en relación a las posibilidades productivas locales. Temáticas claves: calidad, sustentabilidad, gestión empresarial y comercialización.

### **INCENTIVAR LA CALIFICACIÓN E INNOVACIÓN EN LOS PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS,**

actores claves en la cadena de valor en la cual se insertan las empresas de diseño de indumentaria de autor.

### **COLABORAR EN LA INTEGRACIÓN DEL DISEÑO Y LA INDUSTRIA**

a través de estrategias de trabajo conjuntas que acerquen posiciones y permitan construir una lógica común de trabajo.

## **LÍNEA DE DIFUSIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

### **ASISTIR A LAS EMPRESAS EN RONDAS DE NEGOCIOS**

nacionales e internacionales, colaborando en el proceso técnico de preparación previo para optimizar esa instancia de comercialización.

### **INCENTIVAR UNIDADES DE NEGOCIOS DIVERSIFICADAS**

de diseñadores que puedan no sólo producir bienes sino también brindar servicios a otras empresas de la industria de la indumentaria.

### **FOMENTAR LOS MERCADOS REGIONALES DE DISEÑO**

generando instancias de ventas locales entre compradores y empresas, a la vez que incentivando el mercado interregional.

# Créditos

Instituto Nacional de Tecnología Industrial  
Presidente  
Del Valle, Ricardo

Directora INTI Textiles  
Marino, Patricia

Coordinadora Observatorio de Tendencias INTI  
Zander, Karen

Fundación Pro Tejer  
Presidente  
Sorabilla, Jorge

Dirección Ejecutiva Fundación Pro Tejer  
Schale, Ariel

Encuesta Económica Nacional de Indumentaria de Autor 2014

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:  
Marré, Sofia  
Mon, Laureano

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

ESPECIALISTAS:  
Batemarco, Federico  
Bresler, Diego  
De Angeli, Elio  
Molinari, Marcela

DISEÑO:  
Angeleri, Silvina