

**NUEVAS EMPRESAS Y EMPRENEDORES
DE MODA EN BUENOS AIRES:
¿HACIA UN CLUSTER DE DISEÑO?**

Kantis, Hugo

Nuevas empresas y emprendedores de moda en Buenos Aires: ¿hacia un cluster de diseño? / Hugo Kantis y Sergio Drucaroff --1ª ed.-- Los Polvorines : Univ. Nacional de General Sarmiento, 2007.
76 p. ; 21x15 cm.

ISBN 978-987-630-012-4

1. Economía. 2. Emprendimientos. I. Drucaroff, Sergio II. Título
CDD 338.5

Fecha de catalogación: 20/11/2007

© Universidad Nacional de General Sarmiento, 2008
J.M. Gutierrez 1150, Los Polvorines (B1613GSX)
Prov. de Buenos Aires, Argentina
Tel.: (54 11) 4469-7578

publicaciones@ungs.edu.ar

www.ungs.edu.ar/publicaciones

ÍNDICE

5	PRÓLOGO
9	INTRODUCCIÓN
23	RESULTADOS
23	#01. DE LAS EMPRESAS DE MODA
37	#02. DE LOS EMPRENDEDORES
51	#03. DE LA IDEA A LA ACCIÓN
59	#04. LOS PRIMEROS PASOS
69	#05. CONCLUSIONES
72	BIBLIOGRAFÍA

SUPERNOVAS DE LA MODA

Adrián Lebendiker

Director General

Centro Metropolitano de Diseño

Históricamente las empresas ligadas a la moda en nuestro país han tenido, tanto como los consumidores, los ojos puestos en las últimas tendencias internacionales (básicamente europeas) como fuente de su producción y oferta de productos. Sin embargo, basta recorrer algunos corredores comerciales de Buenos Aires, para reconocer un cambio significativo a favor de la diversidad de propuestas asentadas en diseños con una fuerte impronta local, firmados por sus respectivos autores. Este deslizamiento hacia la moda con diseño y marca de autor, es relativamente nuevo y se ha convertido en una característica distintiva del panorama comercial de Buenos Aires respecto de otras ciudades de América Latina.

Fundamentalmente motorizado por las nuevas camadas de profesionales egresados de las carreras de diseño tanto de la UBA como de algunas universidades privadas, este movimiento de emprendedores de la moda, ha sabido capitalizar la experiencia de sus antecesores inmediatos, quienes supieron construir una constelación de marcas de indumentaria que cambiaron el paisaje del mercado interno de la moda allá por los años 80.

Apalancados por familias empresarias, redes propias o institucionales, o simplemente con el único deseo de ver en alguna revista o cliente el modelo concebido en su taller, los nuevos emprendimientos de moda brotaron paradójicamente en medio de un campo repleto de empresas fundidas y de una industria textil en pleno retroceso.

No obstante ello, la creatividad, la abnegación que suplió la falta de recursos, y una vuelta de vista a los valores propios estimulada por la crisis del 2001, fueron los ingredientes de un caldo que poco a poco transformó a un barrio como Palermo en una feria permanente de lo nuevo de la producción local imponiendo su estética ecléctica y personal, tomando posiciones en revistas, desfiles y eventos, y haciendo de Buenos Aires una ciudad del diseño a los ojos de la UNESCO.

Observado más como fenómeno sociológico que económico, el nuevo diseño de moda porteño, no ha podido sacar hasta el momento credenciales habilitantes en los foros y papers económicos. Sin embargo la prensa, las cámaras empresarias y las instituciones públicas hablan, analizan y gestionan sobre el tema, dando cuenta de esta novedad hasta ahora muy poco procesada por la academia.

Es por ello que esta investigación realizada por Hugo Kantis y Sergio Drucaroff, a partir de un subsidio del Fondo de Cultura del Gobierno de la Ciudad y publicada conjuntamente con la Universidad General Sarmiento, viene a aportar luz al camino intuitivo en el que venimos trabajando todos aquellos que estamos ligados a este nuevo y dinámico fenómeno de empresas intensivas en diseño.

La pesquisa lleva a los autores a preguntarse cuáles han sido las herramientas propias y las situaciones de contexto que dieron origen a estas empresas, haciendo hincapié en las diferencias manifiestas entre aquellas que nacieron con el claro objetivo de crecer y capitalizarse y las que impulsadas por motivos vocacionales fueron concebidas para la autosustentación de sus fundadores.

Asimismo el marco conceptual en el que se desarrolla la investigación cruza en sus referencias a un conjunto de conocimientos que fundamentan los estudios sobre nueva empresarialidad y desarrollo de clusters, en este caso focalizados en emprendimientos de moda, plataforma sumamente afin a la línea de pensamiento que nos ha guiado en la creación y desarrollo de los diversos programas que se implementan desde el Centro Metropolitano de Diseño.

Todas estas empresas, vale la pena destacarlo, se autoevalúan como intensivas en diseño conformando un grupo que las diferencias de muchas otras que proviniendo de la misma rama productiva no se visualizan de ésta manera. Esto habla de una nueva generación de empresarios que en su agenda iniciática, independientemente del grado de concreción de los objetivos, incluyen a la innovación basada en el diseño como uno de los factores críticos a la hora de desarrollar sus proyectos.

Un punto aparte para considerar es el de las redes que han utilizado a la hora de apalancar su crecimiento. Claramente las redes familiares y personales se desta-

can para la mayoría de ellas, y las institucionales solo han sido utilizadas por aquellas empresas con menos soporte en el círculo íntimo de sus principales allegados. Este dato significativo es consistente con la demanda masiva que en los años 2001 al 2004 tuvimos de emprendimientos impulsados por la caída en el mercado laboral formal; pero al mismo tiempo, y dado el cambio del actual escenario económico, es una referencia indiscutible a la hora de perfeccionar la oferta de las instituciones públicas en relación a las demandas de los emprendimientos más dinámicos.

También son interpelados el origen, la composición, la búsqueda de financiamiento, los obstáculos, la dimensión que el diseño ocupa en el negocio, la calidad, la competitividad, y un conjunto de dimensiones más que nos permiten aproximarnos a la dinámica de este tipo de negocios considerablemente diferentes a las pymes más tradicionales del sector.

El análisis de la moda, generalmente abordado en otros trabajos desde una visión sociológica o histórica, o los estudios económicos acerca de este sector, son enriquecidos con este trabajo de Kantis y Drucaroff a partir de asumir una visión más compleja y global del diseño entrelazándolo con otros factores que abonan la competitividad de las empresas, explorándolos en una nueva generación de las mismas que han nacido a la luz de la profunda crisis del sistema económico político y social de nuestro país acaecida en el 2001, y bajo un contexto internacional donde la producción de indumentaria se concentra cada vez más en los países asiáticos, quedando para nuestro país un mínimo espacio a explotar sólo con la incorporación de mayor valor agregado y flexibilidad en la producción.

Es de esperar entonces, que esta investigación incentive a otros grupos a ahondar en los aspectos que han hecho del diseño un fenómeno cultural, social y económico de nuestra ciudad, sumamente dinámico a la hora de considerar a una nueva generación de empresas y que requiere de los soportes y herramientas que han permitido a otras ramas emergentes de la economía argentina crecer y generar esperanzas acerca de un nuevo y moderno patrón productivo más competitivo, intensivo en conocimiento e innovaciones.

INTRODUCCIÓN

La salida de la convertibilidad marca el final de un modelo económico que tuvo en su última etapa un largo proceso de ajuste recesivo con posterior crisis política, económica, social e institucional. La recuperación de la economía y el actual crecimiento nos invitan a indagar las características particulares de este proceso desde una preocupación por la construcción de un nuevo modelo económico y productivo más basado en la innovación. En este camino, la creación de empresas intensivas en conocimiento y creatividad constituye una cuestión estratégica.

En la última década, la Ciudad de Buenos Aires asistió a un proceso de generación de nuevas empresas cuya temática abarcaba al diseño como un denominador común en el componente de innovación, pero que incluye particularmente a las empresas de diseño de moda (indumentaria, calzado, joyería y accesorios) y de Muebles y Equipamiento.

Distintas evidencias muestran que han surgido empresas de diseño de moda y de Muebles y Equipamiento de reconocimiento internacional e inserción en mercados externos de alta complejidad (Estados Unidos, Europa y Japón)¹. Esta primera generación de emprendedores que aquí denominamos “Estrellas del Diseño”, ha tenido un dinamismo considerable en años recientes. Asimismo, a partir de la crisis de la convertibilidad ha comenzado a surgir una nueva camada de emprendedores y de empresas de diseño.

En paralelo, ha nacido una institucionalidad local específicamente diseñada para apoyar estas iniciativas, que tiene como hito fundamental el nacimiento del Centro Metropolitano de Diseño (CMD), organismo dependiente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA). Sin embargo, también existen instituciones como el INTI que tienen centros que trabajan en la temática.

¹ Estas nuevas empresas de moda en nuestro país están teniendo impacto en el exterior ya que “...todas las capitales del mundo están mirando a estas latitudes para encontrar temas de inspiración en el desarrollo de nuevas propuestas de moda, merced a la globalización, y merced también al exotismo que representa nuestra lejanía” (CMD, 2006). Franceso Morace (2006) soslaya: “Buenos Aires, San Pablo, Medellín, han demostrado en estos últimos años ser las ciudades emergentes más interesantes y vitales en la producción de nuevas señales y estímulos ligados al cuerpo, la belleza, la convivencia y la moda”.

Este proceso de creación de nuevas empresas intensivas en diseño del sector moda, verificado en los últimos años en la Ciudad de Buenos Aires, constituye el objeto de estudio de esta investigación. Las preguntas que aquí planteamos en relación a este fenómeno son las siguientes:

- ¿Cuáles son las características particulares de estas nuevas empresas y emprendedores de diseño?
- ¿Qué factores explican su nacimiento?
- ¿Qué grado de dinamismo están logrando estas empresas?
- ¿Cuáles son los rasgos que distinguen a las nuevas empresas dinámicas² del resto?
- ¿En qué medida esta ampliación de la base de empresas intensivas en diseño está contribuyendo a generar un polo de firmas de diseño con capacidad de conformar un cluster en el futuro?

El objetivo del presente estudio es comprender el proceso de gestación, lanzamiento y puesta en marcha de estas empresas intensivas en conocimiento y analizar sus características particulares y su grado de contribución al desarrollo futuro de un polo territorial de empresas capaz de potenciar su competitividad a través de la asociatividad entre empresas e instituciones de apoyo.

En la próxima sección presentaremos el marco conceptual de la investigación. Posteriormente, revisaremos las características de las empresas y su grado de dinamismo en términos de generación de empleo, nivel de facturación y actividad exportadora. Luego, expondremos las características generales de los emprendedores en relación a su nivel educativo, trayectoria laboral, motivaciones para la fundación de las firmas y adquisición de sus capacidades emprendedoras. En tercera instancia analizaremos el proceso de lanzamiento del proyecto y las dificultades surgidas en esta etapa. En la cuarta sección daremos cuenta de la situación de las empresas en los primeros años de vida, sus actividades de cooperación y sus dificultades actuales. Finalmente, presentaremos las conclusiones generales de la investigación con el objeto de comprender el fenómeno desde una mirada global del proceso de surgimiento de estas firmas, intentando aportar insumos para la construcción de una agenda de políticas públicas que permita fortalecer su desarrollo.

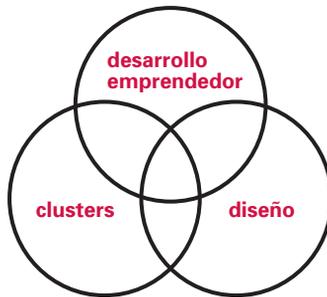
² Para una definición de dinamismo, véase la sección B. "Metodología".

A. MARCO CONCEPTUAL

La presente investigación articula tres áreas de investigación:

- I. El desarrollo emprendedor y la creación de nuevas empresas.
- II. Los clusters o sistemas productivos locales.
- III. El diseño como herramienta estratégica para la innovación y la creatividad en las empresas.

Presentamos brevemente el marco conceptual utilizado en cada una de éstas áreas de estudio y sintetizamos la importancia de analizarlas en forma articulada.



I. DESARROLLO EMPRENDEDOR

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

La literatura que aborda la problemática de la empresariedad (entrepreneurship) ha intentado estudiar este fenómeno desde una multiplicidad de enfoques teóricos. Se ha evolucionado desde perspectivas teóricas focalizadas en determinar quién es un emprendedor hacia enfoques que consideran al proceso emprendedor como un fenómeno multicausal influenciado por aspectos personales, culturales, sociales y económicos. Esta última línea de análisis es la que adoptamos en el presente estudio.

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

El proceso emprendedor está subdividido en tres etapas: la gestación del proyecto; el lanzamiento o puesta en marcha de la empresa y finalmente los primeros años de vida de la firma. Estas dimensiones temporales se utilizan analíticamente para comprender el proceso de nacimiento de las firmas estudiadas. Se describe en forma detallada la información incluida en cada estadio evolutivo de la firma en el siguiente apartado.

Brevemente describimos factores que conforman un sistema de desarrollo emprendedor e influyen sobre la creación de nuevas empresas (Kantis y otros, 2004):

- La **cultura** y la **educación** son considerados factores positivos para la formación de capacidades emprendedoras, así como también para la valoración social de los empresarios en el territorio.
- La **estructura productiva histórica** determina la existencia o inexistencia de barreras a la entrada y las posibilidades de explotar oportunidades de negocios para las nuevas empresas, e influye sobre la experiencia laboral de las personas, sus conocimientos técnicos y el acceso a redes de contacto para desarrollar negocios.
- El **capital social**, conformado por las redes sociales (familia, amigos, conocidos), de negocios (proveedores, clientes, etc.) y las institucionales (cámaras, universidades, etc.), tiene un peso muy importante en la tarea de emprender, ya que se ha comprobado que el uso de las redes de contacto (en tamaño y en calidad) es un elemento que distingue a los emprendedores dinámicos de los que no lo son (Kantis y otros, 2004).
- El **marco regulatorio e institucional**. El primero está determinado por las normas y regulaciones vigentes para la creación de una empresa, por cuanto incentiva u obstaculiza el proceso emprendedor, de acuerdo a su carácter más o menos burocrático; el segundo refiere a la existencia de instituciones de apoyo a nuevos emprendimientos.
- Las **condiciones socioeconómicas de la población** del territorio determinan el tipo de demanda que los emprendedores enfrentan, así como también la complejidad de los productos a ofrecer tendrán directa relación con el nivel educativo y de ingresos del territorio.

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

II. CLUSTERS

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

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

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

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

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

De acuerdo a M. Porter (1991), la competitividad de un sector/región no sólo es función de las empresas allí localizadas, sino fundamentalmente del ambiente de negocios en el que éstas se insertan. Este ambiente de negocios se ve potenciado cuando se verifica la presencia de condiciones favorables a nivel de los factores (recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y de infraestructura), de la demanda (cantidad de compradores, su dinamismo y nivel de exigencia), de los sectores de apoyo (proveedores de inputs especializados, de maquinaria y equipo) y de la propia estructura del sector y la estrategia y rivalidad de las firmas³. A través de la competencia, estas cuatro variables que forman el conocido "Diamante de Porter", generan estímulos para la innovación y la mejora competitiva. La presencia de estos elementos define la existencia de condiciones locales favorables para la competitividad.

Además, el enfoque del GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs), cuyos trabajos pioneros fueron los de Camagni y Ayaldot⁴, presenta el concepto de milieu (medio o ambiente) innovador, que puede ser definido como un conjunto o un complejo sistema de relaciones sociales informales en un área geográfica delimitada, que generalmente cuenta con una "representación interna" específica, un sentido de pertenencia y una "imagen externa" específica

³ Porter, M. (1998): *On Competition*. Harvard Business School Press.

⁴ Ver Camagni, R. (1991); *Innovation Networks*. London. Belhaven Press o Ayaldot (1986); *Milieux Innovateurs en Europe*. Paris. GREMI.

cuya dinámica incrementa la capacidad innovativa local a través de un proceso de aprendizaje colectivo y sinérgico. El ambiente local pasa así a considerarse un espacio público que, en su aspecto positivo, puede dar lugar a fenómenos de eficiencia colectiva, definidos como las ventajas competitivas derivadas de economías externas a cada firma y la acción conjunta de los agentes (Schmitz, 1997; Camagni, 1991; Bianchi y Miller, 1994).

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

Finalmente, el surgimiento de estos espacios locales capaces de brindar a las empresas que allí operan un entorno más favorable que mejore la competitividad y amplíe el tamaño del mercado impacta positivamente sobre el crecimiento económico, el empleo y la apertura de nuevos mercados. Ello convierte a la problemática de particular interés para los países en desarrollo⁵.

III. DISEÑO. CONCEPTOS Y DEFINICIONES OPERATIVAS

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

En general, se interpreta al diseño –incorrectamente– como algo que se aplica a la apariencia de un objeto. Sin embargo, el diseño es un proceso que encadena cada etapa del desarrollo de la producción, desde el nacimiento del producto

⁵ De hecho, los estudios realizados muestran que tanto en los países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo es posible encontrar clusters y encadenamientos productivos dinámicos.

hasta su salida al mercado. Es decir, que el diseño es una noción mucho más amplia que se relaciona tanto al proceso de desarrollo del producto como con el objeto en sí mismo, desde el concepto que transmite orientado al mercado, hasta el diseño de la línea de producción que permitirá fabricarlo.

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

En este sentido, el proceso de diseño contiene los siguientes elementos:

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

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

- **Innovación.** Contribuye a anticipar y satisfacer los requerimientos de los consumidores, y por lo tanto, a encontrar una demanda mediante la mejora de soluciones existentes o el desarrollo de nuevas soluciones.
- **Producción.** Facilitando la oferta de productos de manera eficiente, consistente y a un costo que asegure que su demanda pueda ser satisfecha de manera rentable mediante la mejora del proceso productivo y de los requerimientos técnicos necesarios para producir un producto o servicio.
- **Marketing.** Contribuye a incorporar y comunicar un marketing diferenciado del producto o servicio en relación a sus competidores, en términos de forma, funcionamiento, capacidad de utilización, nuevas tecnologías, sustentabilidad ambiental y calidad del producto. En síntesis, genera una preferencia por parte de la demanda, e idealmente mejora el margen de precios.
- **Competitividad global.** En el actual contexto global con un aumento de la presión competitiva que enfrentan las firmas cobra fundamental importancia para las empresas: (1) fidelizar al cliente, (2) ofrecer algo único y diferente y tener capacidad de adaptarse permanentemente, (3) poseer los recursos y habilidades para crecer y (4) sostener las ventajas derivadas de los resultados positivos (Design Taskforce Report NZ, 2002). Diversos trabajos señalan que el contexto mundial refuerza la importancia del diseño como estrategia de inserción internacional, donde la competitividad ya no sólo se da a través de los precios, sino fundamentalmente mediante la calidad, la innovación y el valor agregado. La incidencia del diseño en el desarrollo del producto ha demostrado ser un elemento fundamental en el precio final del producto. Mientras que generalmente el diseño participa con alrededor del 5% del costo total del producto, su aporte en términos del precio de venta está en el orden del 70%. (Proyecto FONDEF D97/1038, citado en Universidad Duoc, Chile, 2002).

IV. EL MARCO CONCEPTUAL ARTICULADO⁶

Las relaciones de proximidad que caracterizan a los clusters tienen una influencia positiva sobre la generación de nuevas empresas por múltiples razones. En primer lugar, la concentración geográfica de clientes y productores reduce los riesgos y les permite, a quienes trabajan allí, identificar con mayor facilidad nuevas oportunidades (nichos inexplorados). En segundo lugar, estas personas encontrarán menores barreras a la entrada que en otros espacios de mercado, dada la posibilidad de conseguir fácilmente información, insumos y personal dentro del cluster. Por otro lado, las instituciones financieras o los inversores familiarizados con el cluster, suelen exigir menores requisitos para financiar nuevas empresas y proyectos que se desarrollen en su interior. Finalmente, el cluster puede representar en sí mismo un importante mercado para el surgimiento de nuevos proyectos que puedan beneficiarse de las relaciones que se dan en su interior (Porter, 1999).

En los países en desarrollo el nacimiento de los clusters se conecta de manera particular con los fenómenos de creación de empresas debido a que, por lo general, la cantidad de empresas existentes en cada aglomeración no suele reunir la masa crítica y densidad empresarial observados en las experiencias internacionales. La existencia de un número de empresas subcrítico torna estratégico el tema de la ampliación de la base empresarial local. En consecuencia, el enfoque de clusters debe integrarse con el enfoque del desarrollo emprendedor a los efectos de plantear adecuadamente las perspectivas de expansión del cluster. Para avanzar en esta dirección es necesario introducir dos elementos centrales cuya presencia condiciona la dinámica empresarial del cluster: a) la existencia de yacimientos de emprendedores y b) la existencia de organizaciones incubadoras.

La existencia de “yacimientos de emprendedores” alude a las reservas de recursos humanos cuyos perfiles (p.ej: de edad, capacidades técnicas, etc.) permiten identificarlos como plataformas potenciales para el surgimiento de nuevos empresarios. Sin embargo, para que ello ocurra deben existir “organizaciones incubadoras”, es decir, empresas, escuelas, universidades, otras instituciones, el cluster mismo en extremo, cuya cultura y condiciones sean estimulantes y favorables para el nacimiento de nuevas empresas. Por otra parte, otros elementos propios de la existencia de un cluster, tales como las redes de contacto (institucionales y de producción: proveedores y clientes) deben jugar también un papel importante en el acoplamiento con quienes crean una empresa, condición que no siempre se verifica. En muchos casos las redes existentes en los clusters tienden

⁶ Esta sección sigue los lineamientos generales de Kantis y Federico (2005).

a concentrarse en torno a las empresas maduras y de cierto tamaño y no se articulan con las empresas más nuevas y pequeñas. La existencia de un ambiente industrial suele facilitar, aunque no garantiza, la integración del colectivo empresarial, pudiendo existir bolsones de desarticulación que suelen afectar a las firmas más jóvenes⁷.

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

Adicionalmente, el surgimiento de empresas con un perfil particular basadas en la innovación en diseño constituye un caso de interés para la problemática de clusters en nuestro país, ya que se trata de una actividad con alto valor agregado y potencial exportador, contribuyendo a la generación de firmas competitivas en un contexto global con contenido generado localmente. Asimismo, el estudio de la difusión del conocimiento y las actividades de cooperación en firmas intensivas en conocimiento resulta de especial importancia para el análisis de las potencialidades que este fenómeno presenta en relación a la posible conformación futura de un cluster de empresas.

B. METODOLOGÍA

En primer término, se revisó la literatura específica referida a: a) la gestión del diseño en las empresas y su importancia para la competitividad de las firmas, b) la empresariedad, c) los clusters⁸.

En paralelo, se realizaron entrevistas con informantes clave de instituciones de desarrollo productivo vinculadas a la temática de este estudio (CMD, GCBA; CIT, INTI) quienes aportaron información sobre el universo de empresas.

Para responder a las preguntas de investigación, se diseñó un instrumento de relevamiento de la información (formulario de encuesta estructurada con preguntas abiertas y cerradas). Se encuestó a 71 nuevas empresas de diseño de moda

⁷ Esta situación ha sido identificada, por ejemplo, en el caso de clusters como el de Rafaela (Johannisson, Kantis y Ascúa 1999).

⁸ Para una revisión pormenorizada de la literatura consultada, véase la sección Bibliografía al final del documento.

–a través de entrevistas personales a los fundadores– cuya antigüedad es de entre 2 y 6 años de vida a la fecha de realización del estudio.

La muestra fue seleccionada en base a la información proporcionada por informantes claves que identificaron y validaron el uso intensivo del diseño en las firmas a considerar. La colaboración del Centro Metropolitano de Diseño (CMD), organismo dependiente de la Ministerio de Producción del Gobierno de la Ciudad fue sumamente importante. También debe reconocerse el aporte del Fondo de CulturaBA a través de un subsidio para financiar las encuestas y el procesamiento de los datos.

Con el objetivo de identificar los factores de éxito en el grupo dinámico se definió un criterio de distinción entre el grupo dinámico y el no dinámico, que incluyó diversas variables para su construcción. Se consideró el nivel de facturación anual de cada empresa vigente en el año 2005, conjuntamente con la rentabilidad reconocida por los empresarios. Aquellas firmas cuyas ventas superaban los \$200.000 y que reconocieron ser rentables fueron clasificadas como “dinámicas”, mientras que el resto de las firmas fueron denominadas “no dinámicas” (en adelante, ND). En relación al indicador de rentabilidad reconocida, los emprendedores debieron señalar si la empresa operaba por sobre el punto de equilibrio, si obtenían la rentabilidad esperada o si ésta era positiva pero menor a la esperada.

El estudio caracteriza a las nuevas empresas de diseño de moda y compara ambos grupos en lo que refiere a su surgimiento (trayectoria de los emprendedores y capacidades adquiridas), problemas enfrentados (al inicio, en la actualidad y su capacidad de resolución de los mismos), sus redes de contactos (en todas las etapas del negocio), el alcance geográfico de estos proyectos (nivel de integración con la cadena de valor local, localización) y los grados de cooperación detectados al interior de esta muestra de empresas.

RESULTADOS

#01. DE LAS EMPRESAS DE MODA

#02. DE LOS EMPRENDEDORES

#03. DE LA IDEA A LA ACCIÓN

#04. LOS PRIMEROS PASOS

#05. CONCLUSIONES

#01

RESULTADOS I DE LAS EMPRESAS DE MODA

A. RASGOS BÁSICOS	p. 23
B. LA GESTIÓN DEL DISEÑO	p. 27
C. LA COMERCIALIZACIÓN	p. 32
D. LOCALIZACIÓN DE LAS FIRMAS	p. 34

RESULTADOS DE LAS EMPRESAS DE MODA

A. RASGOS BÁSICOS

Las nuevas empresas de diseño de moda estudiadas tienen alrededor de cuatro años de vida en promedio y son firmas de tamaño reducido. La escala de estas firmas puede explicarse, al menos parcialmente, por su inserción en la cadena de valor de la industria de la moda y en el modelo de organización empresarial predominante. Su especialización en la actividad de diseño y en la comercialización configura organizaciones con un staff reducido al interior de la firma y una elevada tercerización de las actividades de producción. La generación de empleo en forma indirecta a través de la compra de servicios productivos a talleres y fábricas es una característica inherente a este tipo de proyectos.

En consecuencia, una evaluación del tamaño de estas firmas necesariamente debe incluir la consideración del empleo directo e indirecto generado (en adelante empleo total). Al momento de realización del estudio las firmas dinámicas (30% del total de la muestra) empleaban a nueve personas de manera directa y 31 personas en forma indirecta y tenían una facturación anual promedio superior a los \$900.000⁹. Por su parte, el grupo menos dinámico empleaba en promedio a una persona por firma y casi tres en forma indirecta, con una facturación promedio apenas por encima de los \$50.000. La inversión necesaria para iniciar estos proyectos es baja, ya que el 80% señaló comenzar con u\$s 10.000 o menos al momento de fundar la firma. Estas firmas comienzan generalmente invirtiendo en capital de trabajo para las primeras producciones en serie (moldería, confección, telas, etc.) y en el diseño de las mismas, capital que suele ser aportado por sus socios fundadores.

Un aspecto interesante a resaltar es que ya en el primer año es notoria la diferencia en el empleo total que generan las dinámicas respecto de las menos dinámicas (ocho empleados vs. dos empleados), brecha que continúa ampliándose con el transcurso del tiempo (poco más de 32 empleados contra casi tres de las no dinámicas, al tercer año de vida).

⁹ En estudios previos sobre creación de empresas en Argentina y América Latina (Kantis y otros, 2004), el tamaño de firma generalmente tomado como indicador de dinamismo es de al menos 15 ocupados en empresas jóvenes con entre 3 y 10 años de vida (Kantis et al 2004).

Empleo directo e indirecto por grupo de firmas

Empleo directo generado (en cantidad de empleados)			Empleo indirecto generado (en cantidad de empleados)	
Momento	Dinámicas	No dinámicas	Dinámicas	No dinámicas
Primer año	0,8	0,3	7,4	1,8
Tercer año	6,5	0,7	25,7	2,1
Actual	9	0,9	31	2,8

La localización del empleo indirecto que generan con la compra de insumos y la tercerización de la producción está fuertemente concentrada en el ámbito geográfico del AMBA (85% y 66% en promedio respectivamente). Por otra parte, un grupo de las dinámicas contratan servicios de terceros en áreas más lejanas de la Provincia de Buenos Aires, lo que puede dar algún indicio de integración con cadenas productivas más alejadas del entorno local (Ej: Polos textiles/confecciones) a medida que crecen.

Compra de insumos (en %)

Origen/destino	Total	Dinámicas	No dinámicas
Barrio	6 %	4 %	6 %
AMBA	85 %	82 %	87 %
Pcia. Bs. As.	3 %	8 %	1 %
Nación	3 %	2 %	3 %
Exterior	3 %	4 %	3 %

Servicios productivos tercerizados (en %)

Origen/destino	Total	Dinámicas	No dinámicas
Barrio	9 %	8 %	10 %
AMBA	66 %	66 %	67 %
Pcia. Bs. As.	10 %	19 %	6 %
Nación	3 %	2 %	3 %
Exterior	0,2 %	0,7 %	0 %

Otro dato llamativo de las nuevas empresas de moda es su orientación precoz hacia el mercado externo. Una de cada dos empresas dinámicas colocaron sus productos en el exterior durante 2005, algo menos que el doble que las ND. Aún así, no deja de llamar la atención que una de cada cuatro de estas últimas también exporta, revelando la existencia de un segmento de los ND que tiene cierta vocación de crecimiento.

Evolución del % de empresas que exportan

Momento	Dinámicas	No dinámicas
Primer año	5 %	8 %
Tercer año	29 %	22 %
Actual	49 %	26 %

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

Propensión a exportar (ventas al exterior / facturación total)

Momento	Dinámicas	No dinámicas
Primer año	1 %	4,3 %
Tercer año	5 %	6,4 %
Actual	12 %	6,5 %
Máximo	15 %	10 %

En relación a la composición geográfica de las ventas, se observa una alta participación del ámbito metropolitano, concentrándose el 75% de las ventas en Capital y GBA. Las firmas más dinámicas cuentan con una plataforma comercial importante en su zona de localización geográfica, evidenciando que la localización geográfica de los emprendimientos es relevante, particularmente por su capacidad de inserción en los principales corredores comerciales de la ciudad de Buenos Aires. Pero las dinámicas también tienen un alcance geográfico más diversificado en relación a las ND. En otros términos, una plataforma de localización en centros claves de comercialización en la Ciudad de Bs.As. es clave pero a su vez requiere de una estrategia de desarrollo comercial más amplia.

**Localización de las ventas (actual)
(% de facturación por destino)**

Destino	Total	Dinámicas	No Dinámicas
Barrio	26 %	39 %	20,5 %
AMBA	53 %	30 %	62 %
Pcia. Bs. As.	4 %	6 %	3 %
Nación	9 %	13 %	8 %
Exterior	8 %	12 %	6,5 %

Por otra parte, si tomamos como indicador de rentabilidad la declaración de beneficios que obtienen estas empresas, vemos que una de cada tres firmas dinámicas afirma estar obteniendo los beneficios esperados contra sólo el 6% del grupo menos dinámico¹⁰.

**Rentabilidad
Beneficios declarados por los fundadores**

Ingresos	Dinámicas	No dinámicas
Cubre los costos totales y la ganancia esperada por los socios	33 %	6 %
Cubre los costos totales pero no la ganancia esperada	67 %	60 %
Cubre los costos pero todavía sin ganancias	--	24 %
Cubre parcialmente los costos	--	4 %
No sabe/No contesta	--	6 %

¹⁰ En base a la información obtenida en las entrevistas y a los niveles de facturación promedio informados por estas empresas, los menos dinámicos que afirman tener ganancias menores a las esperadas (60%), muy probablemente no estén considerando el salario de los socios dentro de los costos totales, por lo que habría una sobreestimación de los beneficios de este grupo de empresas.

En resumen, las nuevas empresas de moda son en general firmas pequeñas, pero se observan contrastes importantes en el desempeño de las dinámicas y el resto que invitan a explorar cuáles son los factores que distinguen a las unas de las otras.

B. LA GESTIÓN DEL DISEÑO

En este apartado se exponen algunos resultados vinculados a la gestión del diseño en estas firmas. Se utilizaron como indicadores de la gestión del diseño los siguientes criterios:

a. La concepción que tienen estas firmas respecto del papel del diseño en el negocio:

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

En primer lugar, cabe destacar que ninguna de las empresas de la muestra consideró al diseño como “un insumo más en el proceso productivo”, opción que se les brindaba a los emprendedores en la encuesta pero que no fue señalada en ningún caso. Por el contrario, una alta proporción de empresas consideró al diseño como herramienta estratégica integral del negocio, en ambos grupos¹¹.

¿Con cuál de las siguientes afirmaciones relacionadas al diseño está más de acuerdo?

El diseño en esta empresa es...



¹¹ Posiblemente esta respuesta casi unánime esté expresando más un “deber ser” que la realidad concreta. Una conclusión más contundente requeriría, realizar un estudio más específico al respecto.

b. Las características de la oferta de productos en base al predominio de:

- Los diseños propios.
- Las adaptaciones de productos existentes (nacionales o extranjeros).
- Las réplicas de productos existentes.

Las firmas más orientadas a la innovación deberían tener un predominio de productos de diseños propios y/o en menor medida adaptaciones. Ello se verifica para este grupo de firmas, ya que es muy alta participación de los diseños propios, alcanzando el 90% de la oferta total en promedio. La evidencia nos muestra que estas firmas tienen una propensión elevada a la innovación en diseño y en el desarrollo de sus productos en ambos grupos.

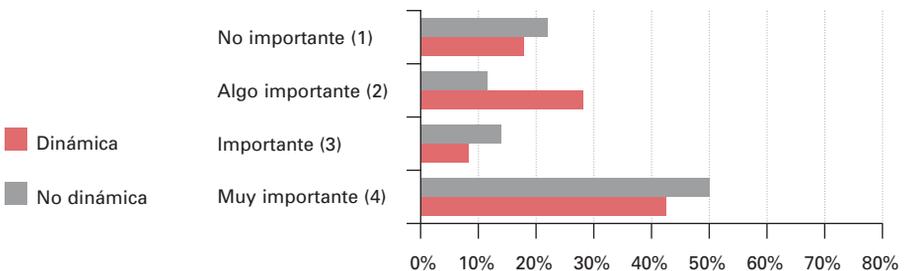
c. La importancia asignada al diseño en la gestión de las distintas áreas del negocio:

- Desarrollo de producto.
- Marketing.
- Proceso productivo.
- Envasado/Packaging.

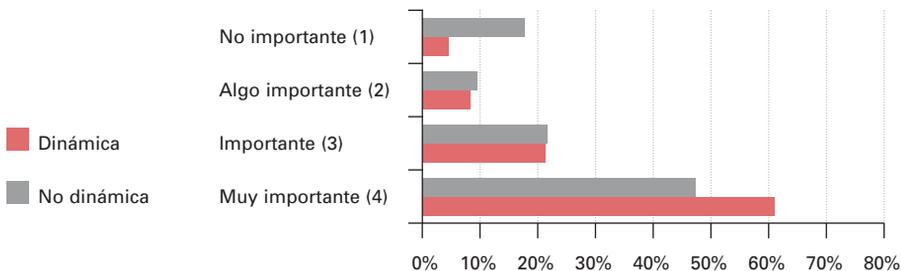
La importancia asignada al diseño en las distintas etapas del negocio es alta o muy alta en todas las firmas de la muestra y para todas las actividades. El área de menor importancia relativa es el de packaging y/o envasado, que al tratarse de la industria de la moda es de esperar que tenga un menor desarrollo relativo e importancia que otras áreas.

Finalmente, el único de estos aspectos que distingue en alguna medida a las firmas dinámicas es la mayor importancia que le asignan al diseño en el marketing (86% vs. 72%). Este resultado indica que dentro de este mundo de nuevas empresas los contrastes en el desempeño sólo parcialmente se explican por la distinta importancia asignada a la gestión de diseño y cuando ello ocurre lo que distingue es su vinculación con el marketing.

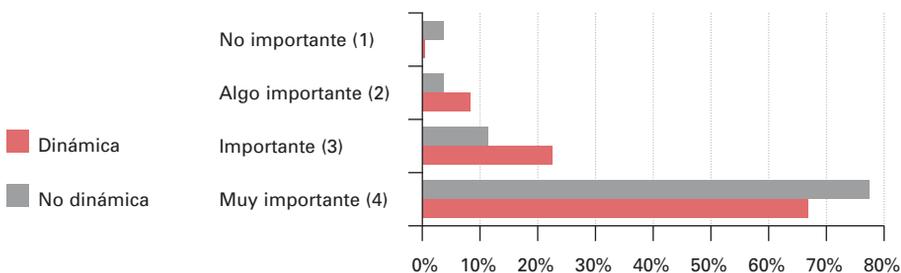
Importancia del diseño en el envasado/packaging



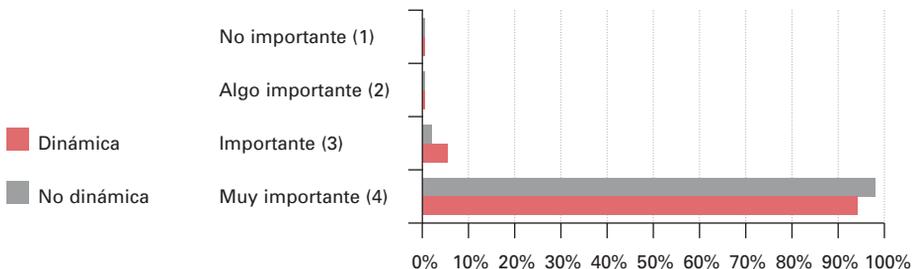
Importancia del diseño en el marketing



Importancia del diseño en el proceso de producción



Importancia del diseño en el producto



d. Las fuentes principales de información para el desarrollo de nuevos diseños

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

Fuentes internas:

- Área de diseño.
- Diseñadores de la firma.
- Otras personas internas a la empresa.

Fuentes externas:

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

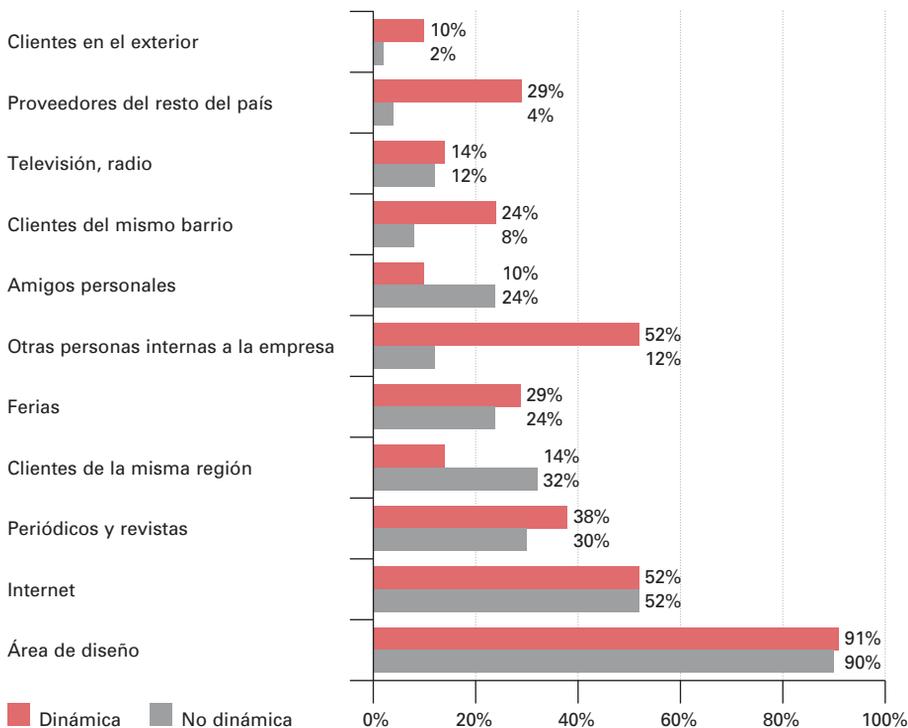
Otras fuentes externas:

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

Según se observa en el siguiente gráfico la fuente principal son los recursos humanos especializados –diseñadores internos a la firma– que desarrollan actividades de investigación para el lanzamiento de nuevos productos. En segundo lugar, aparece la Internet, como fuente importante para ambos grupos. No debería sorprender este dato, ya que la búsqueda permanente de actualización de lo que ocurre en otros lugares es una actividad imprescindible en el contexto global, donde modas y conceptos se vuelven masivos. Ello no implica necesariamente una copia de esos conceptos, sino una posible resignificación de los mismos en el ámbito local.

Sin embargo, en las dinámicas es notoria la participación de otras personas internas a la empresa que no están directamente vinculadas a la tarea de diseño. Este resultado parece reflejar la importancia de generar sinergias entre el personal de las distintas áreas como un elemento catalizador del “buen diseño”, combinando lo productivo y lo comercial para lograr nuevos conceptos. Asimismo, en el caso de los ND esta posibilidad se ve inhibida por el carácter limitado de su escala.

Fuentes principales para el desarrollo de nuevos diseños



Otra diferencia interesante entre los grupos consiste en el distinto grado de circulación de la información “aguas arriba y aguas abajo” en la cadena de valor. En el grupo dinámico es mucho más frecuente la interacción con clientes del mismo barrio y con proveedores del resto del país.

Por otra parte, en el grupo menos dinámico es más frecuente la información proveniente de los clientes de la misma región. En base a la información relevada sobre los canales de comercialización utilizados por los menos dinámicos, se trataría de los locales en los que consignan sus mercaderías. Es probable que la información obtenida de este canal se limite a conocer los productos de mayor rotación y el perfil de clientes, pero provea información más débil respecto al desarrollo de nuevos productos y diseños. Estas cuestiones se analizan con mayor detalle en la próxima sección.

C. LA COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es uno de los obstáculos más fuertes para el crecimiento de las empresas de diseño.

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

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

Sin embargo, existen diferencias en los canales comerciales utilizados desde el inicio por ambos grupos que nos revelan un comportamiento comercial más agresivo por parte de los dinámicos desde el comienzo. Sin desmedro de su participación en ferias, los dinámicos inician con su local propio y desarrollan canales complementarios en el tiempo (venta mayorista y canal corporativo), fenómeno que no se observa en igual medida entre los ND. Además, si bien la consignación en locales de terceros aparece como un canal de importancia para ambos grupos de firmas, con el tiempo este canal pierde importancia en las dinámicas (menos del 20% la sigue utilizando), mientras que su gravitación persiste (50%) en el grupo ND¹².

¹² Un factor que está operando sobre la persistencia de la consignación está vinculado al boom inmobiliario en los principales corredores comerciales de este tipo de productos (Palermo, San Telmo, Barrio Norte), lo que ocasiona problemas para encontrar instalaciones apropiadas a precios sustentables para el negocio.

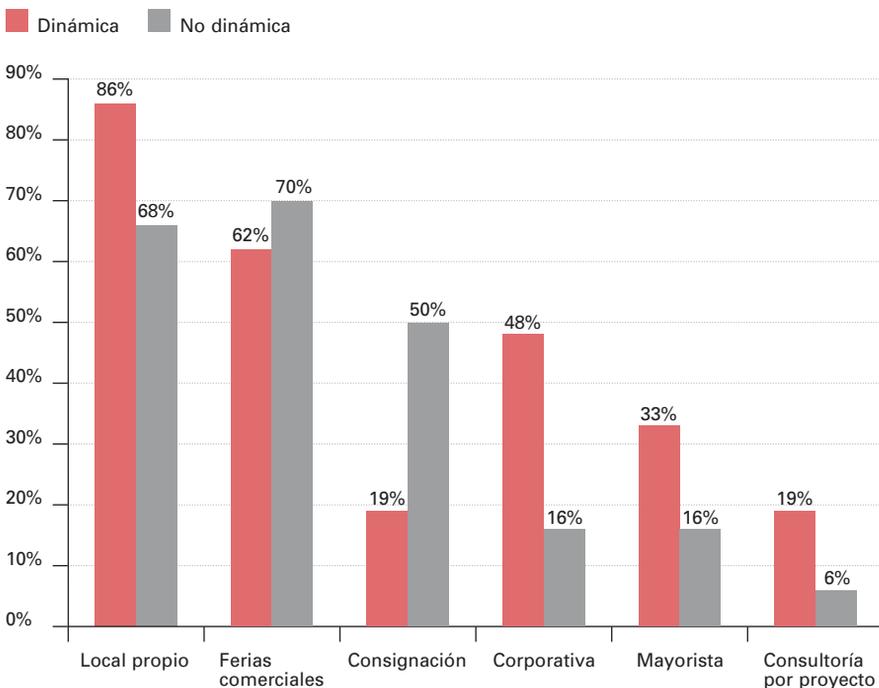
Principales canales comerciales utilizados. Inicio y actualidad

Canal	Inicio		Actualidad	
	Dinámicas	No dinámicas	Dinámicas	No dinámicas
Ferias comerciales	76%	86%	62%	70%
Local propio	76%	30%	86%	68%
Consignación en locales de terceros	52%	64%	19%	50%
Venta corporativa	29%	12%	48%	16%
Servicios de consultoría por proyecto	10%	8%	19%	6%
Venta mayorista	5%	8%	33%	16%

Para mayores precisiones, tres de cada cuatro firmas dinámicas comienzan ya vendiendo en local comercial propio frente a menos de un tercio de los ND utiliza este canal. Ello nos revela la importancia que posee contar con una boca de expendio propia para el proceso de aprendizaje comercial de estas firmas¹³. Si bien las ferias disminuyen las barreras a la entrada, el local propio expresa una identidad comercial y una fuente de interacción y aprendizaje más intensivos. Aún cuando buena parte de las ND posteriormente instalan su local (68% actualmente), es evidente que no han logrado hasta el momento los mismos resultados. Contar con local propio aparece en consecuencia como elemento relevante pero no suficiente. Por un lado porque el desempeño comercial acaba dependiendo de una multiplicidad de factores y no tan sólo de uno, pero además el perfil de los locales puede variar significativamente en términos de localización, identidad e imagen, entre otros aspectos. En la próxima sección se aportan elementos acerca de las diferencias existentes entre los emprendedores de ambos grupos a la hora de adoptar las decisiones de localización.

¹³ El conocimiento más profundo del consumidor y de los gustos y el acceso a los principales circuitos comerciales en base a una localización fija contribuyen a dinamizar el crecimiento de estas empresas'

Canales de comercialización. Actualidad (% de empresas que utilizan cada canal)



D. LOCALIZACIÓN DE LAS FIRMAS

La encuesta también permitió analizar los motivos que guiaron a las empresas a elegir la localización geográfica, todas dentro del ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. Entre las dinámicas se observa una valoración previa del entorno geográfico relacionada a la existencia de un ambiente de negocios y a la búsqueda de ciertos espacios asociados a la identidad local. El 57% de las empresas dinámicas consideró importante el ambiente de negocios en donde localizaría su empresa, frente a sólo el 20% de las ND. Por el contrario, entre las empresas menos dinámicas predominan las estrategias de localización defensivas, esto es, basadas en la disminución de costos o en criterios de localización más vinculados a la cercanía con su domicilio personal que con sus consumidores (ver cuadro).

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

Estrategias de localización de la empresa

Razones de la localización de la empresa

Motivos (importante/muy importante)	Dinámicas	No dinámicas
Ofensivas		
Formar parte de la identidad local	24%	8%
Localización de otras empresas en la misma zona	24%	0%
Ambiente de negocios	57%	20%
Defensivas		
Disminución de costos operativos	5%	46%
Cercanía al domicilio personal de los socios	0%	42%

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

#02

RESULTADOS I DE LOS EMPRENDEDORES

A. LOS EQUIPOS EMPRENDEDORES	p. 37
B. ANTECEDENTES DE FORMACIÓN	p. 39
C. TRAYECTORIA LABORAL	p. 42
D. MOTIVACIONES PARA EMPRENDER	p. 43
E. CAPACIDADES EMPRENDEDORAS	p. 45
F. EL ROL DE LAS REDES	p. 47

#02

RESULTADOS DE LOS EMPRENDEDORES

A. LOS EQUIPOS EMPRENDEDORES

La mayoría de estas empresas fueron fundadas por mujeres (76%), especialmente las firmas menos dinámicas (80% contra 67%). Este resultado no deja de ser sorprendente si se lo compara con los resultados de otras investigaciones según las cuales los hombres representan alrededor del 90% de los emprendedores en sectores de manufactura (Kantis y otros 2004). El mundo del diseño también ofrece barreras más bajas para la canalización de las energías emprendedoras femeninas.

En el caso de las firmas dinámicas es más frecuente la presencia de equipos emprendedores compuestos por dos o más socios (67% vs. 50%) que se organizan con una más clara división de sus roles (100% vs. 70%).

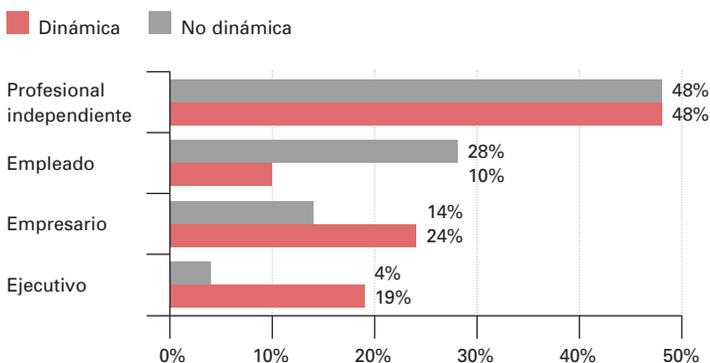
Equipos emprendedores

Composición por grupos y rol de los socios

Tipo	Dinámicas	No dinámicas
Unipersonal	38%	48%
Dos o más socios	62%	52%
Roles complementarios en el equipo	100%	72%

En general se trata de emprendedores pertenecientes a familias de clase media y media-alta y predominan las sociedades entre parientes y amigos (77% vs. 69%). Casi la mitad de los padres de los fundadores tenía una ocupación como profesional independiente (48%). Sin embargo, entre los dinámicos, se detecta una mayor presencia de padres con alguna experiencia en el ámbito empresarial, ya sea como ejecutivos en empresas (19% contra 4%), o como empresarios (24% contra 14%). Inclusive, una proporción de ellos fundó empresas en el campo del diseño (14% vs. 8%). Por el contrario, en los menos dinámicos hay mayor presencia de padres con trabajos en relación de dependencia (28% contra 10%) y sin vinculación a la temática de diseño.

Ocupación de los padres



Una cuestión a destacar es la brecha generacional existente entre los emprendedores dinámicos y los demás. Si bien el promedio de edad no es muy distinto (37 vs 35 años), en el grupo de las firmas dinámicas existe un importante segmento de emprendedores más maduros: más de la mitad tienen hoy entre 35 y 45 años¹⁴ (52% vs. 18%).

Edad de los fundadores

Rango de edad	Dinámicas	No dinámicas
20 a 25 años	0%	4%
26 a 30 años	10%	28%
31 a 35 años	33%	34%
36 a 40 años	33%	14%
41 a 45 años	19%	4%
46 a 50 años	5%	8%
Más de 50 años	0%	8%

¹⁴ Es importante considerar este indicador en la lectura posterior de las trayectorias laborales y de formación que cada grupo ha tenido, pues puede haber diferencias no sólo en cuanto a las instituciones y ámbitos de formación, sino en cuanto al momento en el tiempo en el que estos elementos tuvieron efecto en la formación de los fundadores.

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

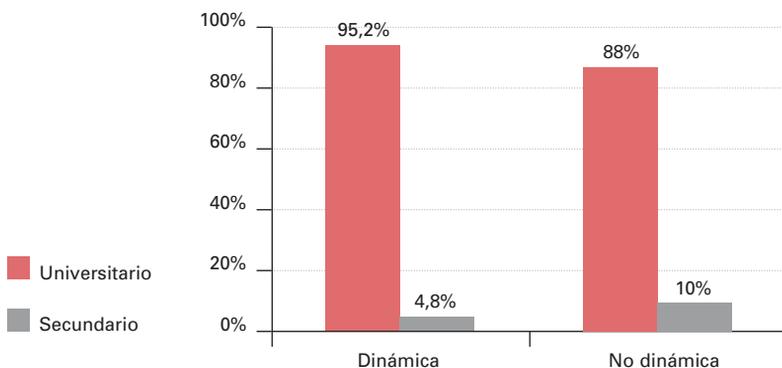
Período de gestación y puesta en marcha

Duración de cada etapa	Dinámicas	No dinámicas
Identificación de la idea	8,3 meses	7,2 meses
Decisión de iniciar la actividad	9 meses	4,5 meses
Puesta en marcha	6,1 meses	3,8 meses
Total proceso desde la idea	24,4 meses	15,5 meses

B. ANTECEDENTES DE FORMACIÓN

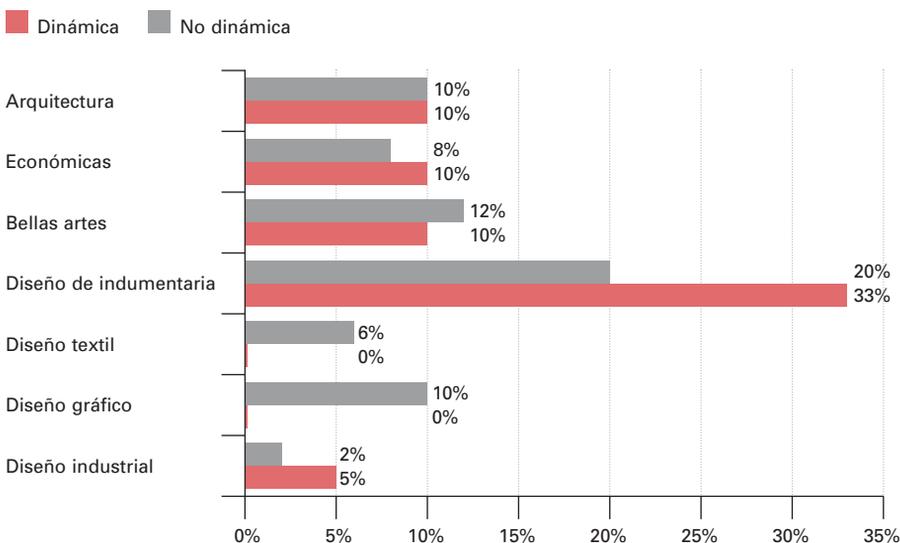
Una de las características más salientes de estos emprendedores es la alta presencia de fundadores de base universitaria, ya que el 90% tiene estudios universitarios completos o incompletos.

Máximo nivel educativo alcanzado por los fundadores



Dentro de los universitarios, el 50% tiene formación en carreras vinculadas al diseño¹⁵. Es interesante observar que una mayor proporción de dinámicos tiene formación en diseño de indumentaria (uno de cada tres dinámicos vs. sólo uno de cada cinco de los menos dinámicos), indicando la existencia de un conocimiento técnico del rubro superior respecto del grupo ND.

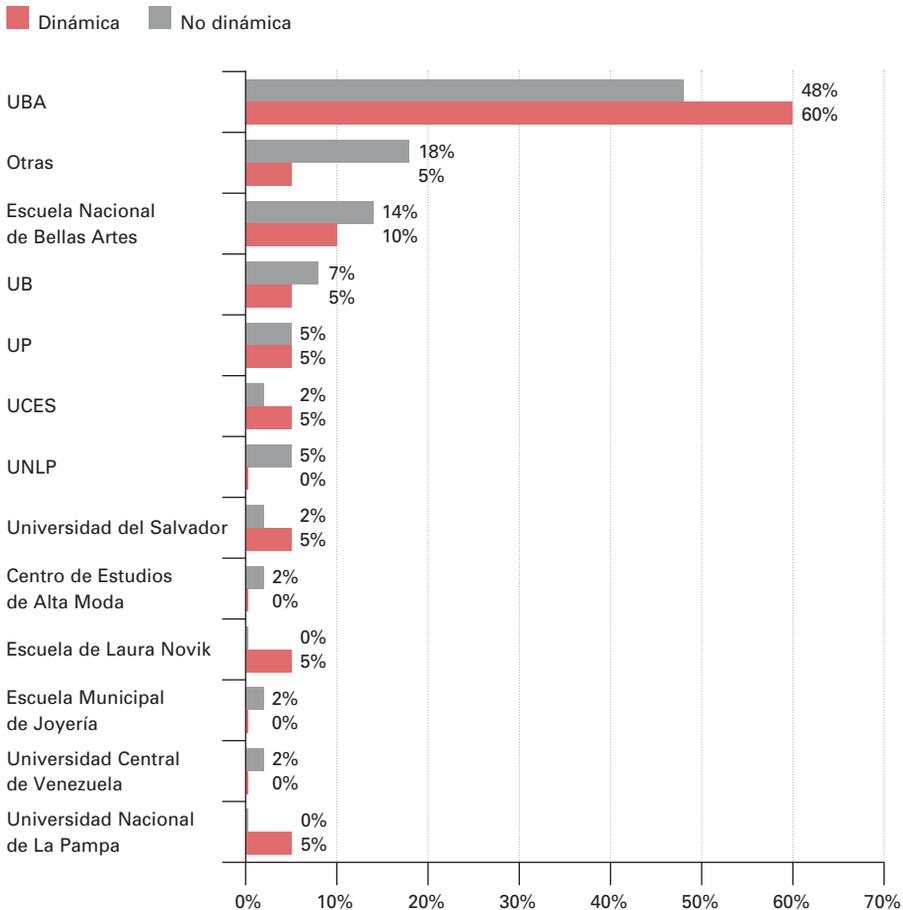
Carreras universitarias de los fundadores



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

¹⁵ Considerando que en la mayoría de los casos las entrevistas fueron realizadas a uno de los socios, es posible que la presencia de diseñadores sea aún mayor que la aquí señalada.

Instituciones educativas formadoras de los emprendedores



C. TRAYECTORIA LABORAL

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

Experiencia laboral de los fundadores

Empleado en...	Dinámicas	No dinámicas
PyME intensiva en diseño	24%	34%
PyME de otro sector en actividad de diseño	5%	6%
PyME de otro sector en otra actividad	24%	18%
Grande intensiva en diseño	19%	8%
Grande de otro sector en act. de diseño	0%	4%
Grande de otro sector en otra actividad	19%	14%
Empleado PyMEs	52%	70%
Empleado gran empresa	38%	24%
<hr/>		
Empresario en...		
PyME del sector diseño o intensiva en diseño	14%	20%
PyME de otro sector	0%	6%
Otros	14%	30%
Experiencia en rubro textil/indumentaria	57%	44%

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

Es llamativo que un mayor número de emprendedores no dinámicos fundó un emprendimiento con anterioridad. A priori, esta información entraría en contradicción con resultados de investigaciones previas, ya que la experiencia empresarial previa suele contribuir a dotar al emprendedor de conocimientos que puede capitalizar para desarrollar su negocio¹⁶. Sin embargo, en base a la información cualitativa obtenida en el trabajo de campo, dicha experiencia fue adqui-

¹⁶ La probabilidad de tener éxito es mayor cuando el emprendedor ya fundó una empresa (Kantis y otros, 2004).

rida a través de emprendimientos informales de baja rentabilidad y en ramas de actividad no relacionadas con el rubro moda, por lo que su contribución al desarrollo de nuevos negocios parece haber sido limitada.

Experiencia laboral de los fundadores

	Dinámicas	No dinámicas
En relación de dependencia	76%	72%
Empresa propia/cuentapropista	29%	50%

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

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

D. MOTIVACIONES PARA EMPRENDER

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

Este rasgo es común a ambos grupos. Se destacan como motivaciones más importantes lograr la realización personal y la posibilidad de desarrollar capacidad artística o talento (90% o más en ambas motivaciones señaladas como importante o muy importante). La puesta en práctica de sus conocimientos aparece como muy importante tanto en el grupo dinámico (80%) como en el menos dinámico (68%).

Entre estos últimos, existe un grupo minoritario que ha buscado salir del desempleo creando su empresa, situación inexistente entre los dinámicos. Este es un resultado que no convalida expectativas previas que sostenían una alta correlación entre la situación de desempleo y el surgimiento de empresas menos dinámicas, como reacción a la crisis post-convertibilidad.

Motivaciones para emprender

Importante/muy importante	Dinámicas	No dinámicas
Ser su propio jefe	52%	64%
Lograr realización personal	95%	88%
Desarrollar capacidad artística/talento	90%	90%
Modelos de rol (alguno de las siguientes) . Ser como un familiar que admiraba . Ser como empresario que admiraba y era un amigo . Ser como alguien de su ciudad . Ser como alguien que aparecía en los medios . Ser como alguien que aparecía en los medios del exterior	33%	24%
Contribuir a la sociedad	10%	32%
Obtener status social	0%	8%
Desempleo	0%	21%
Mejorar nivel de ingreso	57%	60%
Poner en práctica sus conocimientos	80%	68%

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

Es evidente que, más allá del contexto económico en el que surgieron estas nuevas empresas¹⁷, la necesidad de desarrollo profesional de los diseñadores define una “oferta de emprendedores” cuya vocación por los negocios no siempre es tan clara. A través del emprendimiento buscan una libertad e independencia para crear nuevos productos y utilizar sus conocimientos de diseño que no encuentran en las empresas existentes que podrían emplearlos¹⁸. Un aspecto resaltado por los encuestados en las entrevistas es una tendencia a no considerarse como un empresario en el sentido tradicional de la palabra, particularmente en el grupo menos dinámico. Esta renuencia a aceptarse como empresarios puede estar asociada a una mala imagen del concepto mismo de hacer negocios. Sin embargo,

¹⁷ Año 2000 en adelante, crisis y salida de la convertibilidad.

¹⁸ Es importante considerar que el crecimiento en la demanda de diseñadores por parte de empresas intensivas en el uso de diseño pueda disminuir esta oferta de emprendedores en el futuro.

este móvil inicial evoluciona en algunos casos. Al tener respuestas positivas del mercado dan un giro hacia una visión más empresarial. En otros términos, la búsqueda de independencia y la libertad creativa lideran el proceso de surgimiento estos emprendimientos y es el mercado el que convalida o no sus propuestas, permitiendo un crecimiento mayor o menor en lo económico. Sin embargo, el proceso no es tan lineal pues algunos logran crecer y otros permanecen en una escala de subsistencia.

E. CAPACIDADES EMPRENDEDORAS

El análisis se basa en la identificación de capacidades adquiridas según la percepción de los emprendedores. Este cuadro nos confirma las diferencias existentes entre uno y otro perfil de emprendedores, mostrándonos que los menos dinámicos se reconocen más débiles en la mayoría de las capacidades emprendedoras¹⁹. Los dinámicos revelan especialmente sus mayores capacidades para identificar oportunidades de negocio, la vocación comercial, la habilidad para motivar a la gente, la capacidad para el marketing y para acceder a los recursos.

Capacidades no reconocidas por los emprendedores

% de emprendedores que **no** reconocieron capacidades adquiridas

Capacidades	Dinámicas	No dinámicas
Vocación por los negocios	24%	48%
Tolerar el riesgo	10%	18%
Negociar	14%	30%
Creatividad	10%	24%
Marketing	24%	34%
Administrar	14%	28%
Habilidad para motivar a la gente	14%	40%
Acceder a los recursos	5%	24%
Identificar oportunidades de negocio	10%	36%

¹⁹ Una hipótesis sustentada en las diferencias etáreas de ambos grupos que señalábamos previamente, es que el grupo dinámico tuvo una formación universitaria distinta al haber asistido al proceso de formación de las carreras de diseño en la UBA en el momento en el que se introduce un cambio en la currícula de la carrera con orientación al desarrollo de productos y prototipos (Curso de Diseño IV, U.B.A.). Esta hipótesis ha sido también validada por distintos informantes clave, como Ricardo Blanco, docente y ex-director de la carrera de Diseño Industrial de la Universidad de Buenos Aires, que destacan el rol del cambio en los contenidos de esta materia en las carreras de diseño como hitos en la formación de una generación de emprendedores.

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

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

Capacidades emprendedoras reconocidas en función del ámbito de adquisición

Capacidades emprendedoras	Universidad		Experiencia laboral	
	Dinámicas	No dinámicas	Dinámicas	No dinámicas
Solución de problemas	62%	44%	81%	68%
Vocación por los negocios	10%	6%	48%	22%
Vinculación y generación de redes	62%	24%	71%	64%
Tolerar el riesgo/ incertidumbre	34%	18%	57%	54%
Negociación	24%	6%	76%	52%
Trabajo en equipo	62%	46%	86%	74%
Creatividad	76%	48%	57%	24%
Conocimiento de diseño	38%	52%	48%	32%
Marketing	48%	26%	48%	28%
Administrar	14%	14%	62%	44%
Identificar oportunidades de negocio	19%	10%	76%	42%
Acceso a los recursos	24%	24%	71%	34%

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

En la sección anterior, se comentaron algunas diferencias identificadas en las trayectorias previas de los emprendedores de uno y otro grupo. En consecuencia, es posible concluir que estas distintas trayectorias se tradujeron también en un diferente grado de desarrollo de capacidades²⁰.

F. EL ROL DE LAS REDES

Diversos estudios²¹ destacan el rol de las redes de contactos de calidad como uno de los factores que contribuyen a explicar las diferencias entre los emprendedores dinámicos y los menos dinámicos. A continuación se analizan las características de las redes en ambos grupos (tamaño, perfil y papel desempeñado por los mismos en distintas etapas del proceso emprendedor).

Tamaño de la red	Gestión. Identificación de la idea de negocio		Puesta en marcha. Información para iniciar y acceso a los recursos	
	Dinámicas	No dinámicas	Dinámicas	No dinámicas
Ninguna	33%	38%	0%	12%
1 a 3	29%	34%	38%	32%
4 a 8	19%	14%	29%	40%
9 a 15	10%	6%	29%	12%
16 a 30	0%	2%	0%	4%
Más de 30	50%	2%	5%	0%

²⁰ Los emprendedores dinámicos se formaron en mayor medida en carreras de diseño textil e indumentaria, en la UBA, en determinado período y tuvieron experiencias de trabajo en grandes empresas del sector, especialmente en firmas grandes con áreas de diseño, mientras que entre los menos dinámicos hubo mayor experiencia como cuentapropistas.

²¹ Kantis et al 2004

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

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

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

Además, ya en la etapa de puesta en marcha, los dinámicos hacen un mayor uso de las redes para acceder a recursos (76% vs. 42%). Lo que es una conducta generalizada en el primer caso, no llega a expresar a la mitad del otro grupo. También en este caso, el rol de las redes sociales es más importante para los dinámicos.

Composición de la red por tipo de vínculo

	Gestación. Identificación de la idea de negocio	
	Dinámicas	No dinámicas
Amigo	62%	52%
Pariente/fliar	54%	48%
Conocido	15%	21%
Colega	23%	17%
Profesor	8%	17%
Otros empresarios	--	7%

En lo que respecta a la información necesaria para iniciar una empresa los colegas/diseñadores son una fuente muy frecuente de consulta. Pero los dinámicos interactuaron más con empresarios en general (57% vs. 26%) y con proveedores de otros barrio (38% vs. 14%). Otro tanto ocurre con el acceso a la tecnología y a otros recursos necesarios para la puesta en marcha, así como también cuando las empresas ya comienzan a operar. Si bien la familia y los amigos siguen siendo redes muy importantes, lo que distingue a los dinámicos es su interacción con clientes y proveedores.

Redes

		Acceso a recursos para iniciar					
		Información		Tecnología		Otros recursos	
Tipo de red	Tipo de relación	D.	ND.	D.	ND.	D.	ND.
Redes sociales	Amigos	52%	54%	24%	12%	29%	10%
	Pariente/fliar.	52%	36%	19%	16%	14%	20%
	Conocidos	38%	40%	33%	14%	29%	18%
	Personas desconocidas presentadas por otros	14%	26%	29%	12%	29%	10%
	Otros colegas/diseñadores	62%	62%	24%	28%	29%	24%
	Profesores	33%	40%	10%	14%	19%	14%
Redes comerciales	Otros empresarios	57%	26%	19%	6%	14%	14%
	Proveedores de otro barrio	38%	14%	33%	18%	57%	16%
	Proveedores de su barrio	10%	2%	5%	6%	14%	4%
	Clientes localizados en otro barrio	24%	14%	5%	4%	29%	8%
	Clientes localizados en el mismo barrio	14%	14%	5%	0%	10%	4%
Red institucional	Centro Metropolitano de Diseño	5%	26%	0%	6%	5%	12%
	Ninguno	5%	12%	33%	48%	24%	58%
	Promedio de menciones	4,19	3,92	2,43	1,98	3,05	2,16

#03

RESULTADOS I DE LA IDEA A LA ACCIÓN

A. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y ELABORACIÓN DEL PROYECTO	p. 51
B. DIFICULTADES PARA LA PUESTA EN MARCHA	p. 53
C. FUENTES DE FINANCIAMIENTO	p. 54

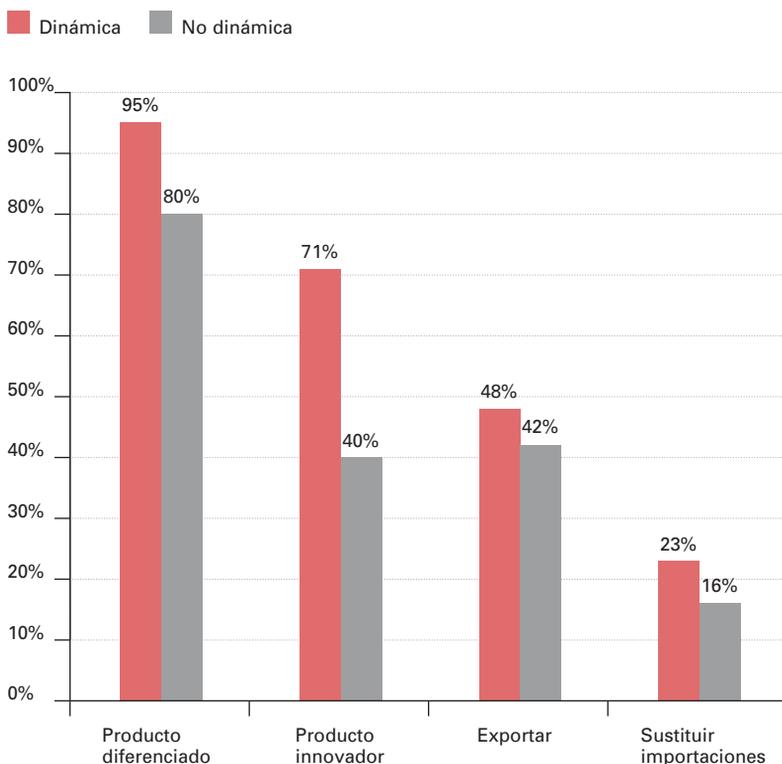
#03

RESULTADOS DE LA IDEA A LA ACCIÓN

A. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y ELABORACIÓN DEL PROYECTO

El gráfico siguiente permite identificar notorias diferencias entre los grupos. Una de ellas consiste en que los dinámicos son más innovadores: el 74% de los proyectos dinámicos están basados en la innovación total frente a al 40% de los ND. En relación a la diferenciación de producto, las distinciones no son tan claras, pero aún sigue prevaleciendo el grupo dinámico (95% vs. 80%).

Tipo de oportunidad identificada al crear la empresa

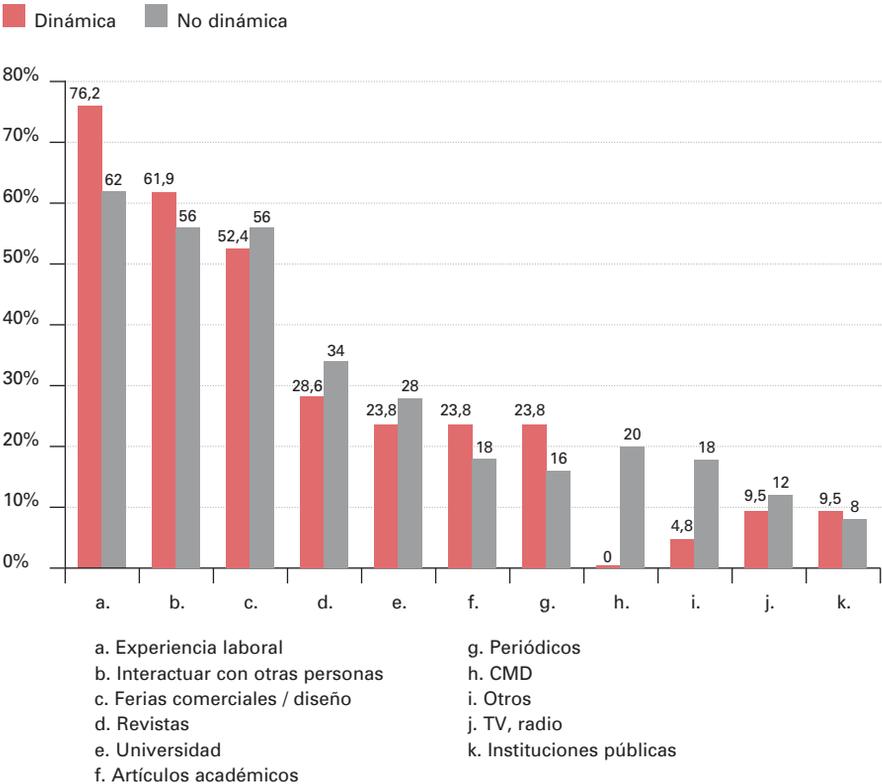


Un dato interesante es que una proporción de emprendedores más o menos similar había identificado la posibilidad de abastecer un mercado externo, tanto en un grupo como en el otro. Es evidente que un grupo de proyectos, aún dentro de los menos dinámicos, incorpora la posibilidad de exportar productos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

Las fuentes que contribuyeron a identificar la idea de negocio se muestran en el siguiente gráfico.

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

Fuentes que contribuyeron a identificar la idea



Por último, también es notoria la diferencia entre ambos grupos en lo que respecta al grado de información, cálculo y planificación previa. Casi la mitad de los dinámicos elaboró planes de negocio. Ello invita a pensar que si bien la planificación no garantiza el éxito, evidentemente está más presente entre los que obtuvieron mejores resultados. Esta evidencia es consistente con el mayor tiempo que los dinámicos dedicaron al armado del proyecto, tal como mencionábamos en secciones anteriores.

Resulta interesante destacar que una proporción muy baja de los emprendedores realizó comparaciones de ingresos entre lo que esperaba ganar en forma independiente y lo que podría obtener como empleado, lo cual refleja que las motivaciones para la creación de estas empresas exceden lo estrictamente económico, en coherencia con las conclusiones obtenidas al analizar las motivaciones para emprender.

Nivel de planificación previo al lanzamiento

Realizó...	Dinámica	No dinámica
Estimación de ventas y costos	81%	60%
Cálculo del ingreso futuro que deseaba obtener	57%	36%
Período de tiempo necesario para recuperar el capital	67%	30%
Plan de negocios	43%	12%
Comparó ingresos c/empleado	33%	16%
Cashflow	38%	10%
TIR	33%	6%
Ninguno	10%	26%
NS/NC	5%	0%

B. DIFICULTADES PARA LA PUESTA EN MARCHA

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

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

Dificultades para la puesta en marcha

	Dinámicas	No dinámicas
Financiamiento	42%	38%
Encontrar instalaciones apropiadas	38%	34%
Ninguno	29%	30%
Dudas personales	33%	22%
Situación económica global	19%	16%
Acceso a la info comercial	14%	16%
Nivel impositivo	23%	12%
Trámites y regulaciones	19%	12%
Falta de apoyo público	14%	12%
Otros	10%	10%

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

C. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las empresas relevadas se financiaron principalmente con fuentes internas. Cobran particular importancia las tres fuentes de financiamiento tradicionales (fundadores, parientes y amigos), tanto para el grupo dinámico como para el ND.

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

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

Fuentes de financiamiento utilizadas para iniciar y en los primeros años

Tipo de fuente y grado de utilización		Inicio		Primeros años	
		D.	ND.	D.	ND.
Fuentes internas	Ahorros personales (alta y media)	82%	84%	19%	32%
	Familia y amigos (alta y media)	52%	40%	19%	20%
	Reinversión de utilidades (alta y media)	0%	0%	90%	90%
Sistema financiero	Crédito Bancario (uso bajo ²²)	14%	2%	14%	2%
	Sobregiro en cta corriente (uso bajo)	23%	0%	38%	6%
Red comercial	Proveedores (alta y media)	48%	0%	71%	16%
	Adelanto de Clientes (alta-media-baja ²³)	5%	0%	28%	10%
Instituciones públicas	Subsidios-Inst. publica-GCBA	5%	0%	14%	8%
	Crédito-Inst. pública-GCBA	0%	0%	5%	4%

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

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

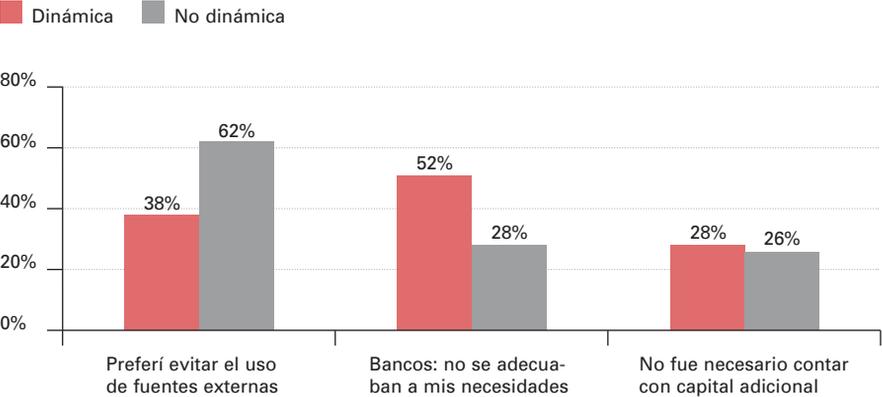
Un dato adicional interesante que surge de la investigación se refiere a los motivos por los cuales los emprendedores no utilizaron fuentes externas para financiarse. El 62% de las menos dinámicas prefirió no buscar financiamiento para mantener un mayor control de la empresa o por su aversión al riesgo, situación que sólo se verificó en el 38% de las dinámicas. Estas últimas sencillamente con-

²² Nota: ninguna de las empresas destacó haber utilizado estas fuentes con importancia media o alta en términos de montos.

²³ El 90% de los ND no utilizó nunca esta fuente de financiamiento, contra sólo el 62% de los dinámicos.

sideraron que la oferta de financiamiento era inapropiada. Por otra parte, ambos grupos señalaron en una proporción muy parecida que no requirieron contar con capital adicional (28,6% y 26%), por lo que no se trataría, en principio, de diferencias en cuanto a la necesidad de buscar recursos²⁴. Las actitudes y percepciones frente al financiamiento parecen estar asociadas a perfiles emprendedores diferenciados.

Razones de la no utilización de fuentes externas



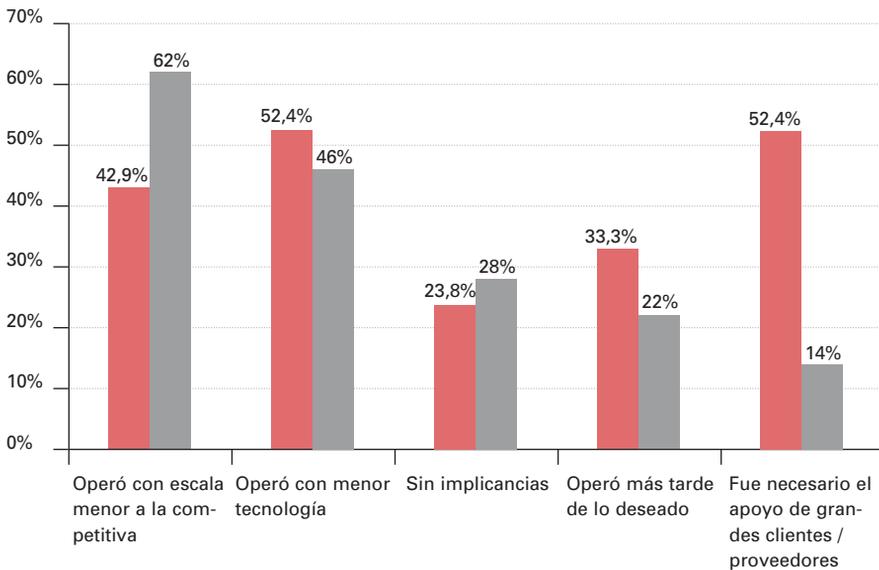
¿Qué consecuencias tuvo el bajo acceso a financiamiento para estas empresas?

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

²⁴ Aún así, se observa que el financiamiento utilizado tiene la característica de ser de bajo montos y plazos cortos, de acuerdo a lo señalado por los emprendedores, por lo que los fondos principales para el desarrollo del proyecto provienen principalmente de fuentes internas para todas las firmas.

Consecuencias de financiamiento restringido

■ Dinámica ■ No dinámica



#04

RESULTADOS | LOS PRIMEROS PASOS

A. DIFICULTADES INICIALES	p. 59
B. LAS REDES CON FIRMAS DE DISEÑO	p. 64
C. SITUACIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS	p. 66

RESULTADOS LOS PRIMEROS PASOS

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

A. DIFICULTADES INICIALES

Los tres problemas principales de las empresas son desarrollar canales comerciales, conseguir proveedores adecuados y obtener recursos para crecer. Dentro de esta agenda de dificultades comunes a ambos grupos, se observa, sin embargo que la comercialización es un problema mucho menos frecuente entre los dinámicos, quienes enfrentan obstáculos para conseguir proveedores adecuados. En secciones anteriores, destacamos el importante rol de algunos proveedores como fuente de apoyo diverso. Ello no significa, sin embargo, que la construcción de una red de aprovisionamiento sea una tarea sencilla para los nuevos emprendimientos, particularmente en el actual contexto de fuerte recuperación del sector indumentaria y luego de la destrucción de proveedores y talleres ocurrida en la crisis²⁵.

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

En otros términos, el perfil de la agenda de problemas que enfrentan las empresas dinámicas y las ND presenta diferencias notorias. En el primer caso, la cons-

²⁵ No es sencillo encontrar proveedores capacitados para confecciones de la complejidad que las producciones de los diseños requieren, ya que existe una baja disposición a aceptar la realización de mayores esfuerzos por los bajos volúmenes de producción y también se da la presencia de cuellos de botella en temporada.

trucción de la cadena de proveedores y el acceso a recursos humanos calificados es crucial, mientras que para los ND subsisten obstáculos más profundos para comercializar sus productos y para gestionar la empresa. Mientras los primeros expresan obstáculos derivados de su expansión, los ND reflejan sus limitaciones para desarrollarse a nivel empresarial.

Principales problemas enfrentados en los tres primeros años de vida

Problema	Dinámica	No dinámica
Comercialización / Canal de venta	62%	86%
Conseguir proveedores adecuados	71%	52%
Obtener los recursos necesarios para crecer	57%	58%
Gerenciar la empresa	33%	46%
Contratar empleados calificados	48%	26%
Mantener una fuente de ingresos alternativa (empleo formal) al tiempo en que debía conducir la empresa	19%	34%
Gerenciar la producción	38%	22%
La subsistencia económica de la empresa durante el período inicial	29%	26%
Facilidad de copia de los productos	14%	20%
Fuerte competencia de productos de similares	10%	16%
Adquirir máquinas y equipos adecuados	14%	12%
Obtener información del mercado	19%	8%
Adaptar los productos/servicios a las necesidades de los consumidores	10%	10%
Manejar las relaciones con los clientes	0%	14%
Obtener información tecnológica	10%	4%
Trabas para patentar diseños/innovaciones de producto	0%	4%
Contratar gerentes	5%	0%
Obtener información sobre tendencias de la moda	0%	2%

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

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

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

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

Fuentes de apoyo para la resolución de problemas

Contribución a solucionar problemas	Dinámica	No dinámica
Familia y amigos	52%	46%
Instituciones públicas	19%	56%
Colegas	29%	44%
Proveedores y/o clientes	29%	40%
Sólo esfuerzos propios	29%	20%

Para los ND, las instituciones públicas como el CMD y los colegas son las fuentes de apoyo más importantes. Por el contrario, para los dinámicos el uso del soporte institucional es poco frecuente.

Apoyo de instituciones públicas

Instituciones que brindaron apoyo a los emprendedores	¿Qué porcentaje recibió apoyo de alguna institución?	
	Dinámicas	No dinámicas
CMD	52%	88%
Otros organismos del GCBA	14%	28%
INTI - Centro de Inv. Textiles	14%	22%
Otros organismos de nivel nacional	14%	18%
Ninguna	38%	10%
Promedio de menciones	1,33	1,66

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

El siguiente cuadro muestra qué tipo de servicios del CMD fueron utilizados. Los dinámicos utilizaron en mayor medida el apoyo para desarrollar contactos/relaciones comerciales y los subsidios, revelando su mayor orientación hacia la concreción de nuevos negocios y al financiamiento para viabilizarlo. Su mayor acceso a subsidio también refleja que se trata de proyectos de empresa más promisorios dado que han debido pasar por una evaluación para acceder al mismo. La incubación no ha sido utilizada por los dinámicos y sólo ha alcanzado al 2% de los ND. Estos últimos utilizaron más la capacitación empresarial, el apoyo a la comercialización desde El Dorrego y la asistencia para la elaboración del proyecto²⁶. Estos resultados reflejan sus mayores debilidades en el plano de las capacidades empresariales y sus obstáculos para desarrollar canales comerciales.

²⁶ Al respecto, cabe señalar algunas observaciones que, a su juicio, los entrevistados manifestaron que podrían mejorar el impacto del espacio de El Dorrego, ello sin desmerecer su importancia y contribución positiva al desarrollo de sus respectivos negocios en la mayoría de los casos.

Nivel de utilización de los servicios brindados por el CMD

Servicio	Dinámica	No dinámica
Desarrollo de contactos/relaciones comerciales	64%	48%
Capacitación empresarial	9%	52%
Elaboración del proyecto	9%	32%
Subsidio	27%	5%
Otras áreas de la gestión	0%	5%
Incubación	0%	2%
Gestión de la calidad	9%	0%
Ns/nc	0%	0%
Promedio de menciones	1,18	1,52

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

Nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios del CMD

Nivel de satisfacción	Total	Dinámica	No dinámica
Muy elevado	13%	9%	14%
Elevado	47%	27%	52%
Medio	20%	9%	23%
Bajo	16%	46%	9%
No sabe/No contesta	4%	9%	2%

Consultados acerca de sus necesidades de apoyo, fue posible identificar algunas demandas que son comunes a ambos grupos y que se refieren a la provisión de asistencia técnica y consultoría, al acceso a contactos comerciales para el desarrollo de canales de comercialización y a la provisión de financiamiento.

Demandas de asistencia reveladas por parte de las empresas

Demandas reveladas	Dinámica	No dinámica
Demanda de contactos comerciales	91%	76%
Acceso a información de mercados externos	86%	70%
Asistencia técnica/consultoría	86%	82%
Financiamiento	71%	72%
Búsqueda de socios estratégicos	43%	50%
Búsqueda de socios capitalistas	9%	28%
Ámbito de intercambio y experiencias con otros colegas y profesionales	38%	64%

Por otra parte, también existen algunas necesidades diferenciadas según grupo. Los dinámicos, demandan con mayor frecuencia redes comerciales e información sobre mercados para seguir creciendo. Los menos dinámicos, que como veremos en la próxima sección tienen un comportamiento más abierto y cooperativo, reclaman espacios de intercambio de información con otros colegas y/o profesionales.

B. LAS REDES CON FIRMAS DE DISEÑO

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

La principal actividad en torno a la cual colaboran es la comercialización, compartiendo espacios físicos (locales, showrooms, etc.), e intercambiando información comercial sobre clientes y/o proveedores.

Cooperación informal con empresas de diseño

Propósito de la cooperación	Dinámica	No dinámica
Compartir información comercial (de clientes o proveedores)	38%	72%
Discutir aspectos relevantes de los negocios de cada una	43%	64%
Compartir información sobre tendencias de moda	29%	38%
Discutir acciones en conjunto para el futuro	33%	32%

Los datos anteriores revelan que la cooperación entre los nuevos empresarios del diseño ocurre en mayor medida dentro de los estratos de menor dinamismo, y está asociada a una red de apoyo dentro de la cual comparten información sobre clientes y proveedores discutiendo también, los problemas del negocio de cada una.

Es posible que la menor participación en estos espacios de colaboración por parte de los emprendedores dinámicos se vincule con su percepción menos favorable respecto del clima de cooperación existente en el “mundo del diseño”. El 52% destacó que es un universo no cooperativo o de muy baja cooperación, mientras sólo el 24% lo visualiza como un ambiente de cooperación favorable. La visión de las ND es un tanto distinta, ya que sólo el 30% lo percibe como un universo cerrado a la cooperación.

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

Clima de cooperación

Visión del universo empresarial del diseño	Dinámica	No dinámica
Ambiente abierto y cooperativo	24%	28%
Cooperativo solo en ciertos círculos	24%	40%
No cooperativo / muy baja cooperación	52%	30%
NS/NC	0%	2%

C. SITUACIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS

A continuación se presenta una autoevaluación de la situación competitiva de las empresas respecto de sus principales competidores. El objetivo consiste en comprender las fortalezas y debilidades respecto de la competencia en la industria²⁷.

La calidad y el grado de diferenciación e innovación de los productos ofrecidos, son los aspectos en los que estas empresas presentan mayores ventajas respecto de la competencia. En calidad, casi el 60% del total de la muestra afirma estar en ventaja. Una tendencia similar es evidente en producto diferenciado (82% en ventaja, sin diferencias entre grupos), así como también en los esfuerzos de investigación y desarrollo propio de nuevos productos donde el 68% afirma estar en ventaja respecto a los esfuerzos realizados en estas áreas.

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

Situación competitiva de las empresas

Atributo	Empresa	Ventaja	Similar	Desventaja
Calidad	Dinámica	71%	29%	0%
	No dinámica	52%	40%	8%
Producto diferenciado	Dinámica	86%	14%	0%
	No dinámica	80%	20%	0%
Innovación	Dinámica	90%	10%	0%
	No dinámica	58%	32%	6%
Marketing	Dinámica	19%	33%	48%
	No dinámica	6%	12%	82%
Publicidad	Dinámica	19%	29%	52%
	No dinámica	4%	12%	84%

²⁷ Al respecto, la competencia es considerada en este análisis en base a la existencia de empresas que venden productos similares al mismo segmento y perfil de clientes al que apuntan estas empresas, independientemente del tamaño de las firmas competidoras. Es decir, que incluye en la evaluación a las empresas grandes y de trayectoria reconocida potencialmente competidoras.

Las principales desventajas competitivas se relacionan con el marketing (generalmente vinculado a la participación en eventos y ferias internacionales, el acondicionamiento temático de los locales, el armado de promociones y seguimiento de clientes, etc.) y la publicidad. Sin embargo, estas debilidades aparecen con una frecuencia muy diferente en ambos grupos confirmando que unos y otros están compuestos por empresas con perfiles de competitividad diferentes.

En resumen, la fortaleza de estas empresas la encontramos en la innovación y la gestión de la calidad²⁸, y sus debilidades en el marketing y la publicidad. Sin embargo las fortalezas son más generalizadas entre los dinámicos ocurriendo lo contrario con los factores de desventaja.

²⁸ A pesar de señalar problemas en el acceso a proveedores adecuados, estas firmas se posicionan con ventaja en la calidad de la oferta de productos.

#05

CONCLUSIONES

#05

CONCLUSIONES

El proceso de nacimiento de las empresas intensivas en diseño de moda de la Ciudad de Buenos Aires en los últimos años es un fenómeno heterogéneo. El estudio permitió identificar que existe un segmento de firmas con dinamismo incipiente en medio de un contexto en el que aún predominan los emprendimientos de desempeño más limitado.

En el caso de los dinámicos, se trata de firmas cuyos productos se destacan por su mayor contenido innovador y/o de diferenciación y, si bien el mercado doméstico es su principal fuente de negocios tienden a orientarse más rápidamente hacia el exterior²⁹.

Aún cuando las motivaciones para la creación de las empresas estuvieron principalmente ligadas a la necesidad de logro y desarrollo profesional en un ámbito independiente y creativo, la información revisada con relación al tamaño de las firmas y al perfil de los emprendedores muestra que estamos en presencia de perfiles de emprendedores y de empresas claramente diferenciados. Los dinámicos se distinguen por una mayor vocación y capacidad emprendedora, sosteniendo comportamientos orientados al crecimiento que contrastan con conductas más típicas del autoempleo observadas en la mayoría del grupo ND³⁰.

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

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

²⁹ Se detecta una rápida orientación en una pequeña proporción de los menos dinámicos, lo que puede dar indicios de alguna vocación de crecimiento en este pequeño segmento de firmas.

³⁰ Estas brechas en el perfil de empresas que nos muestran los datos sobre la generación de empleo de uno y otro grupo se analizarán en profundidad en esta sección.

En otros términos, el haber pasado por trayectorias de aprendizaje distintas explica las diferencias existentes en las capacidades emprendedoras con las que han iniciado sus empresas los dinámicos y los ND.

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

Otros rasgos distintivos de los dinámicos se refieren a sus mayores esfuerzos en la planificación inicial del emprendimiento mediante herramientas de elaboración del proyecto (plan de negocios, cashflow, estimaciones de ventas, etc.) y en el desarrollo de estrategias de comercialización más ofensivas en materia de canales y localización. Los dinámicos han adoptado estrategias de localización ofensivas, valorando el ambiente de negocios y la pertenencia a una identidad local, mientras que la decisión de localización de los ND estuvo más vinculada a la disminución de costos operativos. En relación a las perspectivas futuras de este polo de empresas de diseño es conveniente identificar las restricciones que enfrenta para su desarrollo. En primer lugar, no se encontraron evidencias de que se vaya a generar de manera espontánea un cluster de empresas de diseño. A pesar de la proximidad espacial que existe entre muchas empresas que operan en la misma línea de negocios, los proveedores y los talleres suelen ubicarse en otras áreas, así como también los centros de formación de recursos humanos, las universidades y las instituciones de apoyo especializadas en diseño.

No obstante, es evidente que existe un potencial importante a partir de las actuales vinculaciones informales que se dan en el universo de estas firmas. Es probable que estos esfuerzos cooperativos individuales requieran ser todavía fortalecidos en base a un impulso y coordinación más importante por parte de las instituciones especializadas en el marco de una estrategia nacional de desarrollo del diseño, la cual todavía constituye una asignatura pendiente. Los desafíos más específicos que enfrentan las empresas dinámicas se refieren a las limitaciones existentes para: (i) desarrollar proveedores calificados, (ii) desarrollar la capacidad de gestionar la cadena, ya que su crecimiento en términos de empleo es

“hacia fuera”, (iii) acceder a recursos humanos calificados, (iv) obtener financiamiento y (v) profundizar la incipiente actividad exportadora.

Hasta el momento, las instituciones de apoyo parecen haber llegado más efectivamente al grupo de empresas menos dinámicas, aunque no está claro que hayan contribuido a generar resultados que les permitan alcanzar un desempeño verdaderamente competitivo. Junto a las redes de colaboración con otros emprendedores de diseño, parecen haber sido más eficaces en construir una plataforma defensiva que seguramente facilitó su creación y supervivencia pero no, al menos hasta ahora, su crecimiento. Es indudable que sobre la base de los esfuerzos y aprendizajes institucionales alcanzados hasta el presente es posible avanzar hacia una estrategia nacional de mayor alcance. Para ello es importante revisar los mecanismos de marketing y delivery utilizados por las instituciones, pero también identificar con mayor profundidad el perfil de servicios que están demandando los emprendedores dado que este estudio aporta apenas algunas pistas y muchos interrogantes en esa dirección³¹.

Finalmente, en relación a la contribución de estas firmas para la conformación de un cluster, es evidente que existe una potencialidad importante a partir de las actuales vinculaciones informales que se dan en su universo. Sin embargo, se requerirá de una agenda de intervención que asuma la dimensión territorial y asociativa como eje estratégico, que capitalice los aspectos espontáneos que los fenómenos de aglomeración productiva suelen presentar y complete gradualmente aquellas acciones de fortalecimiento institucional considerando la perspectiva de proximidad espacial entre los actores clave (instituciones de formación de RRHH, yacimientos de emprendedores, institucionales especializadas, etc.). Un esfuerzo de esta naturaleza excede las posibilidades de cualquier institución a nivel individual y hace necesaria la coordinación entre las distintas instituciones relevantes en el campo del diseño y la creación de empresas. Existe una importante oportunidad para construir un espacio efectivo de políticas en este campo.

³¹ Es importante señalar que estos resultados no desmerecen los esfuerzos realizados hasta el momento por las principales instituciones públicas del ámbito de la Ciudad de Buenos Aires –espacios de comercialización como El Dorrego, las iniciativas como INCUBA y la oferta de servicios a diseñadores son espacios valorizados e importantes por las empresas en relación a los servicios que recibieron por parte del CMD– sino que contribuyen a direccionar mejor los recursos para tener mayor impacto en la performance competitiva de este polo de empresas de cara a los problemas que enfrenta actualmente y en una perspectiva de desarrollo con miras a incrementar el empleo y las exportaciones de la CBA.

BIBLIOGRAFÍA

ENTREPRENEURSHIP Y CLUSTERS

- Audretsch, D. (1995); *Innovation and industry evolution*. MIT Press. Cambridge, Massachusetts; London, England.
- Audretsch, D., Carree ,M.A. y Thurik, R. (2001); "Does entrepreneurship reduces unemployment?", *Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2001-074/3*.
- Audretsch, D. y Thurik, R. (2001a); "What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies", *Industrial and Corporate Change*, 10 (1), pp. 267-315.
- Audretsch, D. y Thurik, R. (2001b); "Linking entrepreneurship to growth", *OECD Directorate for Science, Technology and Industry Working Paper 2001/2*.
- Baumol, W. (1990); "Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive", *Journal of Political Economy* 98 (5), pp. 893-921.
- Bianchi, P. y Miller, L. (1994); *Innovation, Collective Action and Endogenous Growth: An Essay on Institutions and Structural Change*, Milan: IDSE.
- d'Andrea Tyson, A., Petrin, T. y Rogers, H. (1994); "Promoting entrepreneurship in Eastern Europe" *Small Business Economics*, 6:165-184.
- D'Arcy, E. Y Guissani, B. (1996); "Local economic development: changing the parameters?" *Entrepreneurship and Regional Development*, 8: 159-178.
- de Souza, L. (ed) (2001); *Emprendedorismo. Competencia esencial para pequeñas y medias empresas*. Brasilia: ANPROTEL-SEBRAE.
- Del Monte, A. y De Luzenberger, R. (1989); "The effect of regional policy on new firm formation in southern Italy" *Regional Studies*, 23(3): 219-230.
- Fiet, J. (1996); "The Informational basis of Entrepreneurial Discovery" *Small Business Economics*, Nro. 8, pp. 419-430.
- Fölster, S. (2000); "Do entrepreneurs create jobs?", *Small Business Economics*, 14, pp. 137-148.
- Fotopoulos, G. y Spence, N. (1999); "Spatial variations in new manufacturing plant openings: Some empirical evidence from Greece" *Regional Studies* 33 (3): 219-229.
- Fritsch, M. (1992); "Regional differences in new firm formation: Evidence from West Germany" *Regional Studies* 26(3): 233-241.
- Gartner, W. (1988); "Who is an Entrepreneur? That is the wrong question" *American Journal of Small Business*, Nro. 12, pp. 11-31.
- Geroski, P. (1991); *Market Dynamic and Entry*, Oxford: Basil Blackwell.
- Geroski, P. y Schwalbach, J. (Eds.) (1991); *Entry and Market Contestability. An International Comparison*. Blackwell, Oxford UK & Cambridge USA.
- Gibb, A. y Ritchie, J. (1982); "Understanding the process of starting small business" *European Small Business Journal*, Nro. 1, pp. 26-46.
- Graña, F. (2000); "Elementos determinantes del éxito emprendedor en cinco localidades argentinas". Trabajo presentado en la V Reunión Anual de la Red PyME Mercosur, Córdoba.
- Jovanovic, B. (1982); "Selection and the Evolution of Industry" *Econometrica*, Vol. 50 Nro. 3.
- Kantis, H. Angelelli, P. y Gatto, F. (2000); "Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿De qué depende su creación y supervivencia?", trabajo presentado en la V Reunión de la Red PyME Mercosur, Córdoba.

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

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

Kantis, H. y Federico, J. (2005) con la colaboración especial de Ana Carolina Martínez y Sergio Drucaroff, mimeo, Universidad Nacional de General Sarmiento. Disponible en <http://www.littec.ungs.edu.ar>

Lahite, M. (2004): "Lo endógeno y la competitividad. El caso del Polo Tecnológico de Rosario". Mimeo

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

Markusen, A. (1995): "Áreas de atractivo de investimentos em um espaço economico cambiante: uma tipologia de distritos industriais", *Nova Economia* Vol.5 Nro. 2.

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

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

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

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

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

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

Motta, J. y Roitner, S. (1999); "Nuevas Empresas y Creación de Empleo" Informe de Coyuntura CEB, N° 71.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rearte, A. y Liseras, N. (2001); "Evolución del proceso de gestación empresarial", trabajo presentado en la

VI Reunión de la Red PyME Mercosur, Rafaela.

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

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

Reynolds, P., Camp, S., Bygrave, W., Autio, E. y Hay, M. (1999); *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership/Babson College/London Business School.

_____ (2000); *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership/Babson College/London Business School.

_____ (2001); *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership/Babson College/London Business School.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

World Economic Forum, "Global Competitive Report 2003-2004", (2004).

DISEÑO

Design Industry Taskforce, Nueva Zelanda

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

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

Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación, Centro Metropolitano de Diseño *Identidad Estratégica*, Analía Cervini y Juan Kayser, Buenos Aires, Argentina (2005)

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

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

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

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

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)
"Plan Nacional de Diseño"

New Zealand Institute for Economic Research
"Building a case for added value through design", Nueva Zelanda (2002)
UK Design Council

Universidad de Helsinki, School of Arts and Design
"Design Drivers: The role of designers in leading creativity and innovation in the supply Chain", Rachel Cooper, Andrew Wooton, David Hands, Margaret Bruce y Lucy Daly Helsinki, Finlandia(2003)
"How design can be an asset in business", Tore Kristensen, Helsinki, Finlandia (2003)
"Strategic design and leadership", Antti Ainamo, Helsinki, Finlandia (2003).
"The need of a critical mass of designers for good design and good business", Ulla Johansson y Lisbeth Svengren, Helsinki, Finlandia (2003).

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

