



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Especialización en Dirección y Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

Lic. Agustina Himitian

“Deja en manos de Dios todo lo que haces, y tus proyectos se harán realidad”.

Proverbios 16:3 (TLA)

Tesina

“Herramientas para construir un Plan de Negocios adaptado a pequeños emprendedores de la Industria Textil-Indumentaria, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”.

(2002-2014)



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Especialización en Dirección y Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

Tesina

“Herramientas para construir un Plan de Negocios
adaptado a pequeños emprendedores de la Industria
Textil-Indumentaria, en la Ciudad Autónoma de Buenos
Aires”.

(2002-2014)

Autor: Lic. Agustina Himitian

Tutor: Lic. Mariano Bonelli

Junio 2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. Resumen	i
II. Introducción	ii
CAPITULO 1	1
1.1 Aprender a emprender	1
1.1.1 Perfil del emprendedor	1
1.1.2 Distintos tipos de emprendedores	3
1.2 Idea y oportunidad de negocio	5
1.2.1 Diseño del negocio propio	6
1.2.2 Modelo de las 4C	7
1.3 Marcas y dominios web	8
CAPITULO 2	10
2.1 El emprendedor y el contexto	10
2.2 Las Pymes	11
2.3 Evolución del sector Textil-Indumentaria (2002 en adelante)	14
2.4 Composición del sector de la Indumentaria	18
2.4.1 Fabricantes y Talleres de Confección	20
2.4.2 La informalidad	22
2.4.3 Servicios profesionales de diseño	23
CAPITULO 3	25
3.1 Factibilidad del negocio	25
3.2 FODA	27
3.2.1 Ventajas competitivas	29
3.3 Las 4 P	30
3.4 Presupuesto Económico	34
3.4.1 Margen de contribución y Punto de Equilibrio	35
3.5 Capital de Trabajo	38
3.6 Presupuesto Financiero	39
3.6.1 Flujo de Fondos	40
CAPITULO 4	42
4.1 Plan de Negocios	42
4.2 Cómo armar un Plan de Negocios	43
CAPITULO 5	47
5.1 Encuesta: Plan de análisis y resultados	47

III. Conclusiones _____	57
IV. Anexo _____	60
Encuesta: Emprendedores del sector Textil-Indumentaria _____	60
Programa de apoyo a Pymes y Emprendedores _____	65
V. Referencias Bibliográficas: _____	72

INDICE DE CUADROS

Cuadro n°2.1 Global Entrepreneur Monitor (GEM) _____	11
Cuadro n°2.2 Cantidad de empresas registradas _____	12
Cuadro n°2.3 Pymes _____	12
Cuadro n°2.4 Empleo _____	13
Cuadro n°2.5 Evolución de la facturación del sector indumentaria _____	16
Cuadro n°2.6 Evolución de las ventas en shoppings y supermercados _____	17
Cuadro n°3.1 Ciclo de conversión en caja _____	38
Cuadro n°3.2 Presupuestos _____	40
Cuadro n°5.1 Edad _____	47
Cuadro n°5.2 Formación académica _____	48
Cuadro n°5.3 Etapas del proceso productivo _____	50
Cuadro n°5.4 Dificultades para la puesta en marcha _____	52
Cuadro n°5.5 Canales de venta _____	53
Cuadro n°5.6 Ventajas competitivas _____	54
Cuadro n°IV.1 Necesidades de apoyo de los emprendedores _____	65

I. Resumen

La industria textil-indumentaria en Argentina está compuesta principalmente por empresas pequeñas y medianas de capital nacional, intensivas en trabajo, que orientan la mayor parte de su producción hacia el mercado interno (Silva Failde et al, 2008).

En este contexto encontramos a los emprendedores, aquellos soñadores y generadores de ideas que anhelan comenzar un negocio propio ofreciendo sus productos al mercado.

Un emprendedor puede preguntarse: ¿Cuál es el negocio?, ¿Qué características tiene que lo diferencia de otros?, ¿Cuáles son los costos?, ¿Cuáles son los riesgos que enfrenta?, ¿Cuánto dinero necesito?, ¿Será rentable?

En este trabajo, por un lado, interesa explorar los obstáculos e interrogantes que presentan los emprendedores a la hora de iniciar una idea de negocio.

Por otro lado, interesa el planteo de estrategias para la elaboración de un Plan integral de Negocios a través del asesoramiento, en las ramas principales de gestión de una empresa que son la producción, la administración y la comercialización.

Un Plan de Negocios puede ser confeccionado con distintos fines, como por ejemplo: para participar en programas de ayuda a emprendedores, para conseguir inversores, socios y proveedores o para solicitar un crédito bancario.

Se propone elaborar una guía práctica de herramientas que sean de utilidad para la gestión diaria del negocio y pueda ser un impulso para que los emprendedores y empresarios del rubro textil-indumentaria se animen a analizar y planificar nuevas ideas de negocios que se desarrollen de forma exitosa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Palabras claves: Emprendimiento, Emprendedor, Pymes, Industria Textil-Indumentaria, Prendas de vestir, Plan de Negocios.

II. Introducción

Elegir un tema de investigación no ha sido sencillo, he observado durante un tiempo en el que tuve el privilegio de asesorar a emprendedores de indumentaria que, siendo profesionales en el área en cuanto al diseño, creación y producción de prendas de vestir, en su mayoría, carecen de la habilidad para llevar adelante el sueño de un negocio propio. El camino que transitan los emprendedores con sus productos hasta que son vendidos a potenciales clientes es incierto, desorganizado, y en muchos casos la falta de recursos y herramientas para gerenciar de forma eficiente el negocio, genera en el emprendedor un sentir de desánimo y replanteo de continuar o no con la idea que una vez se propuso.

Interesa preguntarse:

¿Es conveniente buscar asesoría profesional antes de iniciar un emprendimiento?,
¿Cómo adaptar un modelo de negocios a una pyme en contexto de crisis económica?,
¿Existen entidades u organismos que ayuden a un emprendedor que posee una idea de negocio y no dispone de los fondos para encarar el proyecto?

En el marco de estos interrogantes se plantean los siguientes objetivos e hipótesis.

Objetivos:

- 1) Analizar las dificultades que se presentan a los emprendedores de la industria textil-indumentaria, en el inicio y desarrollo de un negocio.
- 2) Proponer una guía de herramientas para la formulación de planes de negocios dirigida a nuevos emprendedores, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Hipótesis:

- 1) Los emprendedores de la industria textil-indumentaria que consultan por asesoría profesional, logran insertarse en el mercado con mayores herramientas y conocimientos para desarrollar un negocio eficiente.
- 2) El diseño de un Plan de Negocios es una guía para el emprendedor en el cumplimiento de objetivos, que permite incrementar las probabilidades de éxito en el desenvolvimiento de un negocio con permanencia en el tiempo.

Técnicas de investigación:

La técnica a utilizar será la de entrevistas personales a emprendedores de la industria textil-indumentaria. Se armará un cuestionario auto-administrado con preguntas establecidas sobre el desenvolvimiento en el inicio y desarrollo de los emprendimientos, dando espacio para que el entrevistado pueda relatar cómo fue la experiencia en la gestión de su negocio.

Para completar la investigación, se analizarán distintas bibliografías y estudios estadísticos de diversas instituciones con el fin de conocer y entender el comportamiento de los emprendedores.

Marco teórico:

En el presente trabajo se abordarán distintas temáticas relacionadas a los emprendedores y Pymes (Pequeñas y Medianas empresas) en el período que abarca los años 2002-2014.

En los últimos años se encuentra gran cantidad de escritos sobre emprendedores. Uno de los objetivos de este trabajo es proponer una guía comenzando por entender qué es un emprendedor y qué lo caracteriza: **Dirección eficaz de Pymes** (2003), Sterling Horacio L., Vázquez Jorge R., Ediciones Macchi, 1° ed., Buenos Aires y **Claves para emprendedores** (2013), Lebediker Adrián, Spina Mario, ET. AL., publicación del Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Cuándo una idea es una oportunidad de negocio: **Nuevas Empresas y Emprendedores de Moda en Buenos Aires** (2008), Drucaroff Sergio, Kantis Hugo, publicación de la Universidad Nacional de General Sarmiento, y cómo conocer el entorno y la competencia.

Siguiendo con estadísticas económicas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, **La Economía Porteña en cifras** (2009, 2010 y 2011), Avella Analía, Galarza Cecilia, ET. AL., conocemos cuál es la participación de las Pymes en el desarrollo del tejido económico y social de la Ciudad. A su vez, como se plantea en los informes del Instituto Nacional de Educación Tecnológica, **El sector Indumentaria en la Argentina** (2010), Anónimo, y de la Subsecretaría de Comercio Internacional de la Cancillería Argentina, **Sector textil: hilados y telas** (2010), Anónimo, interesa estudiar cómo fue la evolución del sector textil y de la indumentaria en la post-convertibilidad y cómo se fue adaptando y conformando la industria en épocas de crisis con impedimentos para producir y comercializar.

En el siguiente capítulo se describe acerca de la factibilidad del negocio y los conceptos teóricos del FODA y 4P adaptados a emprendedores del sector: **Diseño de indumentaria de autor en Argentina** (2014), Marino Patricia, Marré Sofía, ET AL, publicación del Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

Cuando llega el momento de la búsqueda de recursos y los números del proyecto, se expone el paso a paso de cómo armar un Presupuesto: **Claves para emprendedores** (2013), Lebendiker Adrián, Spina Mario, ET. AL., publicación del Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Como último paso se elabora el Plan de Negocios que ayudará al emprendedor a enfocarse en los objetivos y poner en marcha el proyecto. Para ello, se utilizó como base los pasos expuestos en la **Guía del emprendedor: claves para organizar un negocio exitoso** (2011), Vanella Ricardo, Buenos Aires y en el **Manual del Emprendedorismo**, Anónimo, elaborado por el Ministerio de Industria de la Nación.

CAPITULO 1

1.1 Aprender a emprender

En la Real Academia Española, la palabra “emprender” se describe como la acción de acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.

Pasión, incertidumbre, innovación, oportunidades, son algunas de las palabras comunes a la mayoría de los emprendedores. Pero de todos los adjetivos que podrían caracterizar a un emprendedor, el de “constructor”, es el que más lo identifica dentro del campo del “hacer”. El objetivo será “construir” un negocio, que trascienda a la idea, el producto, el servicio o la oportunidad que dio origen al proyecto (Lebendiker, 2013).

Cuando un emprendedor decide lanzarse a la tarea de construir su propio emprendimiento, tiene por delante el desafío de poder sostener con paciencia y optimismo el proceso de liderar la organización dentro de un contexto incierto y siempre escaso de recursos.

Para la comercialización de productos o servicios, se debe contar con una estructura, que en muchos casos recae solo en el emprendedor y, que a su vez, tenga la capacidad de resolver las tareas de administración, producción, marketing y logística que se requieren para el normal desenvolvimiento del proyecto.

Un emprendedor puede ser especialista sobre una determinada área, pero puede carecer de conocimientos para generar fondos, analizar inversiones o saber comunicarse con el cliente, entre tantas cuestiones. Muchas veces, por no dominar estos factores y por no contar con alguien que le ayude, una buena idea puede quedar comprometida.

Ser emprendedor significa tener la oportunidad de trabajar en todas las áreas del negocio y gerenciar el tiempo propio.

1.1.1 Perfil del emprendedor

Se han realizado distintos estudios para buscar características comunes a los emprendedores, identificando algunas de ellas: líderes, creadores, visionarios, soñadores, idealistas, agentes de cambio, proactivos, tomadores de riesgo.

Hay tres grupos de competencias¹ que debería tener en cuenta un emprendedor o, en todo caso, intentar conseguirlas. Son las capacidades y habilidades vinculadas a los logros, compromisos y liderazgo.

Competencias vinculadas a los logros:

-Búsqueda de oportunidades: Existen las oportunidades donde otros encuentran dificultades. Tener la capacidad de acercarse de forma original a la problemática diaria de crear cosas nuevas o crear nuevas formas de hacer las cosas.

-Perseverancia: Considerar al fracaso como parte del proceso y no darse por vencido. Para ello se necesita determinar metas y objetivos claros, orientados hacia resultados específicos y alcanzables. El logro de los mismos debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse.

-Considerar los riesgos: El emprendedor se sumerge en un proyecto aunque el resultado sea incierto y exista la posibilidad de fracasar. Se debe tener en cuenta los peligros y sus consecuencias.

Competencias vinculadas a los compromisos:

-Fijar objetivos: Tener en claro hacia dónde se quiere ir y tener la capacidad de saber transmitirlo al resto del equipo de trabajo. Se debe ser realista, proponer lo que no puede hacerse no tiene sentido.

-Búsqueda de información y recursos: Debe ser una tarea permanente la búsqueda de tendencias, modas, competidores, mercados, etcétera.

-Construcción de redes: Estar al tanto y asistir a ferias, eventos, exposiciones, charlas y congresos. Las redes sociales, conocidas como networking, son canales de intercambio de información, ideas y asesoramiento que pueden ayudar a los emprendedores y sus negocios para darse a conocer, crear fidelidad y seguidores.

Competencias vinculadas al liderazgo:

-Capacidad de trabajo en equipo: Es primordial contar con un líder del emprendimiento con capacidad para trabajar con los diferentes equipos que se desempeñan en el proyecto, conteniendo, desafiando y comprometiendo a todos en una misma visión.

Hay emprendedores que renunciaron al trabajo en relación de dependencia porque querían independizarse y no tener jefes, pero luego, ellos mismos se convierten en jefes

¹ En base a las competencias emprendedoras enunciadas por Adrián Lebendiker en el capítulo 1 Emprender ¿Si o No?. Claves para emprendedores. Año 2013.

de sus empleados. Un líder, a diferencia de un jefe, es una persona que tiene la capacidad de escuchar, guiar, reconocer los logros y asumir los fracasos de su equipo. Para un emprendedor es importante desarrollar la capacidad del liderazgo, ya que el éxito del emprendimiento dependerá, en parte, del trabajo de su equipo.

-Capacidad de negociación: Es una capacidad crucial, ya que el emprendedor la deberá ejercer a la hora de tratar con proveedores, clientes, empleados y socios para lograr buenas alianzas.

-Independencia de criterio: Tener la capacidad de escuchar y analizar las propuestas de otros, de aquellas personas con conocimiento y experiencia que pueden lograr hacer de una idea algo concreto.

Todo emprendedor debe pensar en desarrollar buenas relaciones. Desarrollar una buena relación con un proveedor, le puede significar mejores costos, una buena relación con los clientes, le puede traer mayor rentabilidad y una buena relación con sus contactos, le puede dejar muchas recomendaciones.

1.1.2 Distintos tipos de emprendedores²

Los emprendedores deben ser capaces de generar las herramientas necesarias para construir una organización que le permita crear un producto o servicio que sea valorado por el mercado.

El emprendedor, a diferencia del artesano o el artista, desarrolla una estructura que trasciende el producto, el servicio, o la idea que da origen al proyecto, y a partir de ese objetivo comienza a surgir la necesidad de incorporar conocimientos, competencias y recursos para cubrir las funciones de comercialización, administración y producción de una manera diversificada, buscando el crecimiento. Ya no se trata de construir un producto o un servicio “que cambiará el mundo”, sino de diseñar el negocio capaz de introducir ese producto o servicio en el mercado, y lograr que sobreviva y crezca (Lebendiker, 2013).

Emprendedor por necesidad

Son aquellos que emprenden un negocio cuando se les presenta algún tipo de crisis y se abren nuevas oportunidades. Son personas que emprenden porque no encuentran otra alternativa para su subsistencia personal o familiar. Muchas veces desplazados

² En base a la clasificación enunciada por Adrián Lebendiker en el capítulo 1 Emprender ¿Si o No?. Claves para emprendedores. Año 2013.

involuntariamente del mercado laboral formal, con pocas redes de contacto y sin contar con una preparación previa.

Emprendedor por oportunidad

Son aquellos que emprenden porque han detectado un nicho en el mercado que creen poder abarcar. En muchos casos, es habitual que surjan nuevas ideas de negocio a partir de la observación que permite el trabajo en relación de dependencia.

La mayoría de los emprendedores suelen tener formación académica y alguna red de contactos inicial proveniente de sus estudios, trabajo o familia, que lo alientan y ayudan en las primeras etapas del proyecto.

Los emprendedores por oportunidad conforman un grupo heterogéneo, que incluye tanto a aquellos que se proponen y logran crear una empresa con un alto crecimiento en facturación y empleados, como aquellos que viven de una empresa unipersonal que ofrece sus productos y/o servicios.

Existen dos grupos de emprendimientos por oportunidad: los conocidos como gacelas (por la velocidad con que se mueven y crecen) o de alto impacto, que son emprendimientos que generan un gran número de empleos y suelen cotizar en la bolsa. Son mencionados como ejemplo y referencia: Bill Gates, Steve Jobs, los argentinos Marcos Galperín de Mercado Libre, Roberto Souviron de Despegar.com y Martín Migoya de Globant, entre otros.

El otro grupo de emprendedores, es el que conforman aquellos proyectos que inician con el objetivo de “vivir de lo que me gusta”, conocidos como emprendimientos de estilo de vida. En muchos casos quienes comienzan un proyecto casi como un hobby, luego terminan gestionando una empresa.

Emprendedor según el mercado en el que actúa

Algunos ejemplos:

-Emprendedores de base científico-tecnológica: Son emprendedores que cuentan con una sólida formación académica y gran parte de su carrera profesional ha estado vinculada a la investigación. En este tipo de emprendimientos se requiere de un período de financiación para completar la etapa de investigación y luego la del desarrollo, prototipo y patentamiento.

-Emprendedores creativos: Son aquellos que lideran emprendimientos intensivos en diseño, moda, cine, teatro, editoriales, entre otros. El eje en el producto y su

diferenciación son aspectos característicos de este tipo de emprendedores. La principal debilidad que tienen es la falta de experiencia comercial y de gestión del negocio.

-Emprendedores de consultoría: Son emprendedores que cuentan con formación académica en diversas disciplinas como en el derecho, administración, contabilidad, ingeniería, entre otros. Han desarrollado trayectoria en el mercado laboral para poder asesorar y aconsejar a empresas u otros emprendedores. Por lo general, estos emprendimientos comienzan con uno o dos profesionales y sus potenciales clientes suelen contratarlos por recomendación.

1.2 Idea y oportunidad de negocio

En una charla con amigos o compañeros de trabajo alguno puede decir: “Tengo una idea brillante, te parece si...”. Esta idea puede ser el cimiento de un gran negocio, que puede o no llevarse a cabo, pero que merece ser considerada. Cuando se comparte una idea, se puede recibir opiniones alentadoras como: “Me parece excelente, sabes que un conocido mío intentó algo parecido y le está yendo muy bien”, o comentarios como: “¿Te parece que funcionará?, ¿Cómo vas a conseguir los fondos? Yo no me arriesgaría...”. Pueden pasar dos situaciones, guardar la idea para otro momento o dejarse llevar por el entusiasmo e iniciar con el emprendimiento.

Es habitual preguntarse ¿Qué cosas puedo hacer que no se hayan inventado?, ¿Por qué no se me ocurrió a mí?, ¿Es rentable éste negocio?, ¿Qué buscan y qué necesitan los clientes?, ¿Cómo actúa la competencia?

En esa misma charla, entre críticas y sugerencias, se está llevando a cabo, consciente o inconscientemente, el concepto de “brainstorming”, o también llamado tormenta de ideas, donde un grupo de personas se reúne con el propósito de enriquecer y generar ideas que den origen a una oportunidad de negocio.

Los casos más frecuentes de nuevas oportunidades se dan en personas que trabajando para una determinada empresa, y en contacto con sus clientes y/o proveedores, descubren necesidades insatisfechas en el mercado o la posibilidad de incorporar algunas modificaciones que hagan al producto más atractivo y deciden intentarlo por su cuenta. La ventaja es que conocen la industria y el negocio. Su riesgo es que, en muchos casos, carecen de la capacidad para iniciar y desarrollar una empresa. Para ello, es importante aprender a pensar diferente, observar y estar atento a los cambios de costumbres y hábitos de las personas, mantenerse informado, tener en cuenta las limitaciones y pedir ayuda cuando sea necesario.

Errores comunes cuando se piensa en ideas:

- No tener en cuenta las opiniones y sugerencias de los más allegados.
- Iniciar el emprendimiento sin haber armado el plan de negocios.
- Temor o miedo de que existan otras personas con la misma idea y lleguen primero.

1.2.1 Diseño del negocio propio

El emprendedor puede preguntarse: ¿Qué es lo que se requiere para comenzar?, ¿Necesito un socio?, ¿El dinero es lo más importante?, ¿Con qué dificultades me voy a encontrar, y cómo las voy a superar?

La historia del emprendedor, su experiencia y conocimiento, será un respaldo importante para definir el rumbo y la permanencia del negocio en el tiempo.

Se puede definir a la gestión como el conjunto de actividades que hacen posible que un emprendimiento se inicie, desarrolle, mejore y perdure. Si la gestión cumple con los objetivos planteados, el emprendimiento crecerá y se consolidará. Caso contrario, cuando la gestión fracasa, el emprendimiento también y con él desaparecen los sueños del emprendedor. La habilidad del emprendedor para el manejo de situaciones inesperadas y su capacidad de improvisación serán también determinantes en la conducción del negocio. El propio emprendedor debe saber hacia dónde quiere ir logrando lo necesario para conseguirlo.

Como primer paso hay que definir cuál es la visión, misión y objetivos que servirán de guía en el recorrido del negocio.

La visión de una empresa responde a las preguntas: ¿Qué queremos llegar a ser?, ¿A dónde queremos llegar?, ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?

Ejemplo: Ser una empresa pyme reconocida por la fabricación y venta de ropa femenina clásica y fina en los próximos 5 años.

La misión de una empresa responde a las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Qué es lo que hacemos?, ¿A qué nos dedicamos?

Ejemplo: Ofrecer prendas de vestir de alta calidad y diseño a un precio justo, acompañando los deseos y gustos de los clientes.

Es aconsejable definir una visión estratégica, pensando en qué tipo de negocio enfocarse. Ejemplo: Industria (indumentaria), segmentación de clientes (mujeres entre 25 y 50 años que trabajan), características de los productos (calidad de las telas y terminaciones, talles, etcétera).

1.2.2 Modelo de las 4C

Cuando se menciona la palabra recursos es común que se la asocie con el dinero. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los recursos son todos aquellos elementos que se necesitan para desarrollar un emprendimiento además del dinero. Ejemplo el know how, el equipo de trabajo, las redes de contacto, la maquinaria, la materia prima y los insumos, los servicios, el lugar físico, etcétera.

La búsqueda de recursos es una habilidad que el emprendedor debe desarrollar, se debe planificar en qué instancia se necesitará cada recurso y cuánto dinero será necesario.

El modelo de las 4C³ o 4 tipos de capital fue desarrollado por Hugo Kantis⁴ y consiste en el análisis de distintas fuentes de recursos que son de gran utilidad en las primeras etapas de vida del emprendimiento.

-Capital Institucional

Es el provisto por instituciones públicas, privadas o académicas que acercan a los emprendedores una fuente de recursos intangibles como son la capacitación, experiencias, casos de estudio y redes de contacto.

-Capital Humano

Es el equipo de personas que constituyen y trabajan en el emprendimiento.

-Capital Social

Hace referencia al grado de solidaridad o cooperación de cada integrante hacia el emprendimiento, en equipos donde se promueve la confianza, las reglas están claras (contratos) y hay afinidad con redes institucionales o con personas clave para el crecimiento del emprendimiento.

³ En base al modelo enunciado por Adrián Lebendiker en el capítulo 1 Emprender ¿Si o No?. Claves para emprendedores. Año 2013.

⁴ Hugo Kantis: Es especialista en diseño y evaluación de programas y políticas de emprendimiento. Director de Prodem (Programa de Desarrollo Emprendedor de la Universidad Nacional de General Sarmiento). Consultor de Organismos Internacionales en la temática. Ha escrito varios libros y numerosos artículos sobre el emprendimiento y la innovación.

-Capital Financiero

La principal fuente de financiamiento para un nuevo emprendimiento proviene, por lo general, de ahorros propios o de familiares y amigos.

Existen diferentes fuentes de financiamiento que se adaptan a las necesidades en cada etapa del proyecto.

Están los subsidios o aportes no reembolsables (ANR) que otorgan el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y otras entidades públicas para aquellos emprendimientos que se encuentran en la etapa de idea-proyecto o dentro de los primeros años de vida (Ver Anexo).

Están los conocidos como inversores ángeles que son personas físicas o jurídicas con excedentes de capital que lo invierten a cambio de participación en el capital de la empresa. Valorán una buena presentación y un plan de negocios que pueda transmitir la idea de manera clara y convincente. Los inversores ángeles pueden tener diferentes grados de participación en el emprendimiento, desde asesorar en la administración general de la empresa hasta participar únicamente en las decisiones estratégicas. En general, aportan contactos y son una buena opción para financiar la fase inicial de un proyecto.

Para proyectos más avanzados y con requerimientos de capital para financiar su crecimiento están los fondos de capital de riesgo, otorgados por empresas que aportan capital en emprendimientos que ya se encuentran operando y que prometen un alto crecimiento. Su apoyo puede ser mediante una participación directa en acciones o a través de un préstamo.

Una modalidad nueva es la que se conoce como crowdfunding y se trata de sitios en Internet (Kickstarter, Ideame, etcétera), donde el emprendedor presenta el proyecto y la necesidad de financiamiento, y la comunidad de usuarios del sitio aporta una parte a cambio de algún regalo.

1.3 Marcas y dominios web

La preocupación de todo emprendimiento que nace de una idea es su protección legal. En la Argentina hay leyes que protegen la Propiedad Industrial de las invenciones, creaciones y derechos vinculados a la industria y el comercio, a través de las patentes, modelos de utilidad, diseños industriales (Ley 24.481) y marcas (Ley 22.362).

¿Qué se protege?⁵

-Patentes: Una invención, que es el producto o proceso que ofrece una nueva solución técnica a un problema de carácter industrial.

-Modelos de utilidad: Las innovaciones introducidas en herramientas, instrumentos de trabajo, dispositivos u objetos conocidos.

-Diseños industriales: Las formas o el aspecto novedosos incorporados o aplicados a un producto industrial que le confieren carácter ornamental.

-Marcas: Un signo que distingue un producto o un servicio de otro.

Es recomendable en los primeros pasos del emprendimiento realizar los trámites de registro de marcas y dominio web, desarrollar una página web, y en los casos que corresponda, registrar las patentes necesarias previo al lanzamiento del producto en el mercado.

El registro de las patentes, diseños industriales y marcas se realiza en el Instituto Nacional de Patentes y Marcas (INPI): www.inpi.gov.ar y los dominios web en la Dirección Nacional de Registro de Dominios de Internet: www.nic.ar.

Para las empresas comerciales los dominios terminan en “.com.ar”.

El paso siguiente es estar presente en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn que son las más utilizadas y sirven de apoyo a la comercialización, comunicación de la marca y para crear seguidores.

⁵ Por Endeavor Argentina, protección de la idea. <http://www.endeavor.org.ar/tag/legales/> (30-05-15)

CAPITULO 2

2.1 El emprendedor y el contexto

Muchas teorías han explicado cómo es “ser un emprendedor”. Algunas de ellas hacen hincapié en la persona y sus cualidades. Otras se centran en el entorno y las condiciones que permiten que determinadas economías sean proclives al nacimiento de nuevas empresas.

El desarrollo de la actividad emprendedora no depende solamente de la actitud, motivación y capacitación de los emprendedores, sino también del contexto nacional, regional y global en el que participan. En este sentido se entiende como contexto los aspectos culturales, sociales, económicos, e institucionales que influyen a la hora de emprender.

Hoy en día, son los factores exógenos, explicados por el contexto y combinados con competencias individuales, los que permiten ampliar la base emprendedora de una sociedad (Lebendiker, 2013).

Según el modelo del GEM⁶ (Global Entrepreneur Monitor), para que se desarrolle una buena actividad emprendedora se deben reunir los siguientes elementos⁷:

Factores de contexto:

- Condiciones generales del país: gobierno, infraestructura, mercado financiero, instituciones, etcétera.
- Condiciones específicas para el desarrollo de los emprendedores: acceso al capital, apertura del mercado interno, acceso a la infraestructura, programas de gobierno, educación y entrenamiento, transferencia de tecnologías, normas culturales y sociales, infraestructura legal y comercial, etcétera.
- Crecimiento económico nacional: se debe tener presente que el número de nuevos emprendimientos crece cuando lo hace la economía de un país.
- Dinámica de los negocios: cantidad de empresas que nacen y se expanden, cantidad de empresas que se reducen y mueren.

⁶ El GEM es un programa de investigación global que estudia la relación entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico. Comenzó en 1999 como una iniciativa de Babson College (USA) y London Business School. Argentina fue incorporada en este estudio a través del Centro de Entrepreneurship del IAE: Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, que llevó adelante la investigación en el país a lo largo de los últimos años.

⁷ En base al modelo enunciado por Adrián Lebendiker en el capítulo 1 Emprender ¿Si o No?. Claves para emprendedores. Año 2013.

Factores propios de los emprendedores:

-Capacidades emprendedoras: actitud, aptitud y ambición emprendedora.

-Oportunidades de negocios: existencia objetiva y percepción. Permiten la correlación de ambos factores.

Cuadro n°2.1 Global Entrepreneur Monitor (GEM)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

2.2 Las Pymes

La Ciudad de Buenos Aires es la segunda jurisdicción del país con mayor número de empresas. Teniendo en cuenta su superficie, posee la mayor densidad de empresas por habitante y por m².⁸

⁸ Dinámica del tejido empresarial de la Ciudad de Buenos Aires. Informe de Resultados 666. Ministerio de Hacienda GCBA. Abril 2014.

Cuadro n°2.2 Cantidad de empresas registradas

	CABA	Pcia.BsAs	Santa Fe	Córdoba	Total Nacional
Empresas activas	137.22	205.148	58.602	62.631	602.989
Participación en el total nacional (%)	23%	34%	10%	10%	100%
Empresas cada 1.000 habitantes	47	13	18	19	15

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (DGEyC), Ministerio de Hacienda, GCBA.

El perfil de las empresas de la Ciudad son las micro, pequeñas y medianas, siendo los sectores principales los servicios, el comercio y la industria manufacturera.

Las pymes son la base económica y social de la Ciudad:

-Representan el 98,4% de los establecimientos productivos.

-Generan alrededor del 30% del Producto Bruto Porteño.

-Explican el 60% del empleo formal en el sector comercio, el 56% en la industria, y el 42% en el sector servicios (47% en el total de empleos de la Ciudad).

-Explican el 57% de los empleos generados en la Ciudad en los últimos años.

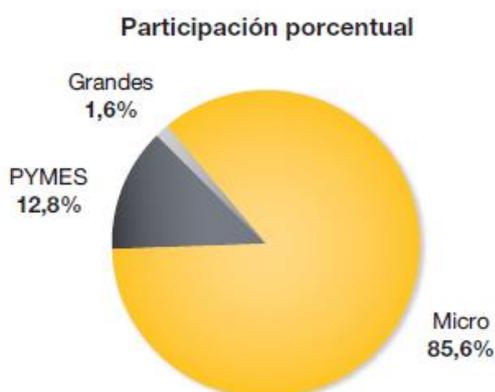
-Aportan el 28% de la recaudación tributaria (IIBB).

-Explican el 26% de las exportaciones de bienes de la Ciudad.

Cuadro n°2.3 Pymes

EMPRESAS Y UNIDADES PRODUCTIVAS EN LA CIUDAD * Composición del tejido empresarial, por tamaño.

TAMAÑO	EMPRESAS
✓ Grandes	2.453
✓ Medianas	3.562
✓ Pequeñas	16.321
✓ Micro	132.778
TOTAL	155.114



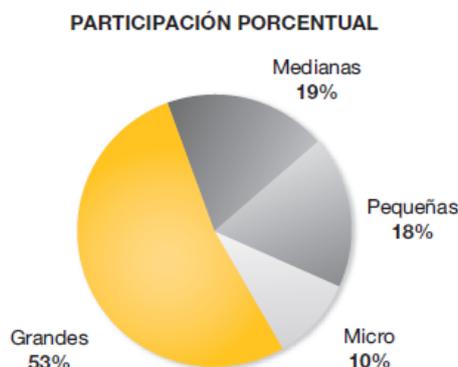
Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (DGEyC), Ministerio de Hacienda, GCBA.

Cuadro n°2.4 Empleo

Las MIPYMES tienen una participación clave en los procesos de generación de empleo en la Ciudad, en cuanto explican casi la mitad de la ocupación privada ...

COMPOSICIÓN ESTRUCTURAL DEL EMPLEO *
Por tamaño de empresa. Cantidad de ocupados y participación %

TAMAÑO	PUESTOS TOTALES	PUESTOS PROMEDIO POR EMPRESA
Grandes	743.560	184 puestos
Medianas	271.371	31 puestos
Pequeñas	249.965	8 puestos
Micro	140.908	2 puestos
TOTAL	1.405.534 **	11 puestos



Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (DGEyC), Ministerio de Hacienda, GCBA

Los principales problemas que hoy enfrenta la mayoría de las pymes manufactureras están relacionados con los aumentos en los costos de producción, la disminución en los márgenes de rentabilidad, las dificultades para competir en el mercado interno y el acceso al financiamiento. Las subas de costos salariales y de materias primas afectan prácticamente al 90% de las empresas.

El entorno inflacionario perjudica el desarrollo de la actividad industrial de las pymes. La renegociación continua de precios y costos con clientes y proveedores afecta negativamente el clima de negocios, las inversiones y las perspectivas de generación de empleo y crecimiento.

La demanda de crédito por parte de los empresarios ha aumentado gradualmente, lo que evidencia las crecientes necesidades de financiamiento en capital de trabajo e inversión.

En 2010 el 38% de las pymes manufactureras solicitó créditos bancarios de mediano y largo plazo y al 81% de estas empresas se le otorgó el préstamo. El 62% restante no accedió al crédito bancario, porque considera que no es un buen momento para contraer deuda o porque las tasas y plazos de cancelación no son concordantes con los proyectos de inversión.

2.3 Evolución del sector Textil-Indumentaria (2002 en adelante)

Según informes de investigación elaborados por diversas Instituciones⁹ y la Subsecretaría de Comercio de la Nación¹⁰, se resume a continuación sobre la evolución y el impacto económico de los sectores a lo largo del período estudiado.

En un contexto de grandes cambios macroeconómicos en la Argentina el sector textil-indumentaria no fue ajeno al desmoronamiento de los distintos sectores de pequeñas y medianas empresas de la industria nacional. El sector textil-indumentaria sufrió los efectos de la apertura comercial y financiera de los años noventa con un régimen de tipo de cambio fijo y sobrevaluado. Luego de la devaluación de la moneda en el año 2002, se reactivó ante los estímulos de las nuevas políticas económicas de tipo de cambio alto y subsidios a los servicios públicos, medidas que mejoraban las condiciones competitivas de la producción nacional.

La industria nacional debió soportar la agresión comercial de las exportaciones de China y de otros países del sudeste asiático. Los años del modelo de convertibilidad dieron lugar a una reducción de los niveles de producción, que luego se restableció con el ciclo de recuperación y crecimiento de la economía desde 2002 y hasta el primer cuatrimestre de 2008, cuando comienza un proceso contractivo por la crisis internacional.

Entre 2002 y 2003, con un tipo de cambio competitivo y niveles elevados de rentabilidad, se desarrolló un proceso de restauración de las instalaciones productivas. Las empresas invirtieron con fondos propios en capital de trabajo y el nivel de actividad se incrementó un 67%. El nivel de utilización de las instalaciones productivas alcanzó un 74% en 2003.

Entre 2004 y el primer semestre de 2007, las tasas de crecimiento y de rentabilidad fueron más reguladas. En 2004 y 2005 se creció cerca del 8% y en los siguientes dos años a una tasa del 6,5% anual en 2006 y del 5,5% en 2007. Dado un tipo de cambio nominal parcialmente estable y el incremento de los costos locales, comenzaron a derrumbarse los niveles de rentabilidad. Las empresas fueron cada vez más dependientes de la generación de un volumen de ventas en crecimiento, de modo de

⁹ El sector indumentaria en Argentina. Informe elaborado por el Instituto Nacional de Educación Tecnológica. Año 2010.

¹⁰ Informe sector textil: hilados y telas. Subsecretaría de Comercio Internacional de la Cancillería Argentina, a través de la Dirección de Oferta Exportable. Año 2010.

amortizar en más unidades vendidas los costos fijos y alcanzar mayores economías de escala. En estos años cambió la dinámica del crecimiento a partir de la reinversión de las utilidades generadas en los períodos anteriores comenzando, de esta manera, un proceso de inversiones en ampliación y modernización de la estructura productiva.

La industria nacional incrementó su número de establecimientos productivos en el 9%, mientras que en el bloque textil-indumentaria se registró una reducción del 17%. La industria de la indumentaria, alcanzó, según el Censo Nacional Económico de 2003, los 4.097 establecimientos productivos.

La mortandad de empresas en los establecimientos textiles (hilanderías, tejedurías, tintorerías, etcétera) superó el 40%, mientras que en la fabricación de prendas de vestir fue de sólo 4%. Las empresas que sobrevivieron a la crisis optaron por una estrategia de especialización tercerizando, muchas de ellas, la tarea de confección en pequeños talleres.

El sector textil y de la confección, entre 2002 y 2008, recuperó un 40% de trabajadores. Sin embargo, hubo una desaceleración en los niveles de generación de empleo. Los puestos de trabajo en las empresas de indumentaria disminuyeron un 8,3% en 2009 comparado con 2007.

Desde el segundo semestre de 2007 comenzó una etapa complicada para la producción textil. Con una moneda más apreciada en términos reales por la inflación acumulada, con la posterior disminución del tipo de cambio nominal y con niveles de importación record, el comportamiento de las distintas ramas productivas comenzó a ser más irregular y los niveles de rentabilidad se redujeron notablemente.

El gobierno nacional fue aplicando controles al comercio internacional con mayores exigencias en la Aduana con instrumentos amparados por la OMC (Organización Mundial del Comercio), como las Licencias Automáticas y No Automáticas de importación. Las Licencias No Automáticas fueron trascendentales a partir del segundo cuatrimestre de 2008, cuando la economía comenzó a registrar signos de contracción.

Las pymes son las más afectadas por la competencia de bienes importados en el mercado interno. En este período, la producción textil y de indumentaria, como la del resto de los sectores industriales pymes, fue conservadora en la medida en que se logró que el crecimiento de las importaciones acompañara el consumo interno sin implicar desplazamientos significativos en la producción nacional.

La crisis del campo en 2008 produjo reducciones entre el 20% y 40% para la mayoría de las actividades textiles. Sin embargo, por el efecto de las importaciones, algunos sectores comenzaron una fase de contracción económica previa a esta crisis, como es el caso de la mayoría de los productores a fasón y el sector de confecciones de producción masiva de ropa interior, pantalones y camisas.

Durante el 2010 se produjo una fuerte recuperación de la actividad de las pymes industriales, con un incremento del 12% en las cantidades vendidas, comparable a los registros de 2004-2007. Sin embargo, la evolución del nivel de ocupación no acompañó en igual magnitud al incremento en las cantidades vendidas (1,7%). La inflación, la presión impositiva y la escasa disponibilidad de fondos para el financiamiento son limitantes para la inversión y la contratación de nuevos trabajadores.

Cuadro n°2.5 Evolución de la facturación del sector indumentaria

En el 2010, las actividades del sector indumentaria, calzado y marroquinería en la Ciudad de Buenos Aires, generaron un Valor Bruto de la Producción (VBP)¹¹ de \$6.137 millones, con una variación positiva del 29,5% respecto del 2009.

ACTIVIDAD	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fabricación de productos textiles	563.403.546	634.205.593	732.804.624	802.282.442	918.221.178	980.057.375	1.265.956.571
Confección de prendas de vestir terminación y tejido de pieles	1.552.005.719	1.914.523.090	2.584.123.956	2.739.712.300	3.334.719.632	3.335.058.234	4.287.522.768
Curtido y terminación de cueros; fabricación de artículos de marroquinería	253.367.235	282.182.246	340.499.265	402.972.630	452.422.955	423.438.827	584.008.911
Total	2.368.776.500	2.830.910.929	3.657.427.845	3.944.967.372	4.705.363.766	4.738.554.435	6.137.488.251
Total Industrias Creativas (no incluye diseño intensivas)	7.198.954.973	9.009.395.153	12.182.368.460	15.145.836.131	19.103.806.630	23.334.158.417	29.994.576.611
Total Ciudad de Buenos Aires	91.224.021.841	112.624.879.067	144.302.130.276	182.446.084.480	228.068.569.955	261.653.355.859	326.296.684.461
Participación industrias diseño intensivas en la CABA	2,60%	2,51%	2,53%	2,16%	2,06%	1,81%	1,88%

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (DGEyC), Ministerio de Hacienda, GCBA.

La industria manufacturera de la Ciudad de Buenos Aires, según el informe del PGB¹² (Producto Geográfico Bruto) que corresponde a 2011, aportó el 15,4% al Producto de la

¹¹ VBP: Corresponde al valor de los bienes y/o servicios producidos que están destinados para su comercialización.

¹² La Dirección General de Estadística y Censos de la Ciudad de Buenos Aires (DGEyC) realiza anualmente la encuesta sobre el Producto Geográfico Bruto con una muestra de alrededor de 3500 empresas, pertenecientes a los Sectores de Actividades Primarias, de Comercio, Manufacturero y de Servicios. El PGB equivale, con algunos ajustes, a la suma de los valores agregados de las unidades productivas localizadas en dicha jurisdicción.

Ciudad, que equivale a \$109.456 millones de facturación. Los rubros relacionados con la industria textil (fabricación de productos textiles y prendas de vestir) representaron un 14,7% del PGB.

Según los datos de la encuesta realizada por la Fundación ProTejer¹³ durante el 2012, cerca del 48% de las empresas consultadas que conforman el sector textil y de confecciones han tenido incrementos en la facturación respecto del 2011 pese al debilitamiento del poder adquisitivo del consumidor. Cerca del 50% de las empresas anticipó inversiones productivas para el 2013, cubriendo el financiamiento con fondos solicitados a instituciones financieras para la compra de insumos y la ampliación de la capacidad instalada. Los principales problemas que esperaban enfrentar las empresas en el 2013 fueron la caída de la rentabilidad y el retraso de pagos y cobros a clientes y proveedores.

Cuadro n°2.6 Evolución de las ventas en shoppings y supermercados

Ventas (miles de pesos) en centros de compras (shopping centers) por rubro. Ciudad de Buenos Aires. Años 2000 - 2005 - 2009/2013

Rubro	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013*
Total	852.957	1.891.785	4.251.035	5.741.029	7.242.525	8.979.683	11.341.314
Indumentaria, calzado y marroquinería	397.968	1.066.478	2.240.384	2.978.207	3.830.963	4.743.231	5.882.948
Ropa y accesorios deportivos	28.833	103.067	259.815	416.160	524.883	619.691	757.070
Amoblamientos, decoración y textiles para el hogar	58.545	106.218	191.529	255.799	342.446	372.099	474.825
Patio de comidas, alimentos y kioscos	129.532	180.589	482.492	654.256	869.448	1.075.312	1.337.702
Electrónicos, electrodomésticos y computación	97.946	174.180	422.507	675.534	767.461	966.272	1.267.427
Juguetería	15.502	26.631	50.666	75.578	94.867	124.403	149.323
Librería y papelería	16.279	39.614	75.750	91.420	110.143	158.647	192.717
Diversión y esparcimiento	27.742	37.382	99.033	127.431	172.382	254.857	322.488
Perfumería y farmacia	27.140	74.623	186.247	242.725	285.425	330.907	413.251
Otros	53.470	83.003	242.612	223.919	244.507	334.264	543.563

Fuente: INDEC. Encuesta de centros de compras.

Ventas totales (miles de pesos) en supermercados por grupo de artículos. Ciudad de Buenos Aires. Años 2000 - 2005 - 2009/2013

Grupo de artículos	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013*
Total	3.172.599	4.288.475	8.973.359	11.314.749	13.732.937	17.155.600	21.855.410
Alimentos y bebidas	2.222.485	3.052.976	6.305.645	7.925.871	9.681.146	12.093.119	15.590.494
Limpieza y perfumería	430.085	614.357	1.300.838	1.526.920	1.889.304	2.365.691	2.910.422
Indumentaria, calzado y textiles para el hogar	62.101	85.098	154.455	181.269	227.081	277.803	354.641
Electrónicos y artículos para el hogar	121.264	230.814	447.366	703.392	739.075	934.200	1.198.968
Otros	336.664	305.230	765.055	977.297	1.196.331	1.484.787	1.800.975

Fuente: INDEC. Encuesta de supermercados.

¹³ La Fundación Pro Tejer es una organización sin fines de lucro creada en el año 2003 que reúne a todos los sectores de la cadena de valor de la Agro Industria Textil y de Indumentaria de la Argentina (trabajadores, empresarios, centros de investigación y universidades).

Las ventas en los shoppings y en los supermercados porteños se incrementaron a lo largo de los años. La participación del rubro indumentaria, calzado y marroquinería, representó cerca del 52% de la facturación de los shoppings de la Ciudad en el 2013.

Durante el 2014 se realizó una encuesta¹⁴ sobre la situación de los comercios de los barrios de la Ciudad, siendo el 21.4% de los encuestados del rubro de Indumentaria y textiles para el hogar. La mayor parte consideró negativa la evolución de las ventas (68,7%) y margen comercial (62%) y en cuanto a las expectativas para los próximos meses también esperaban una disminución de las ventas. Dentro de los principales inconvenientes para el negocio sobresalen los elevados costos de reposición de insumos y mercadería, el alto valor de los alquileres, la elevada carga impositiva y la escasez de la demanda.

En general, en el 2014 y en los años precedentes, las industrias trasladaron gran parte de los incrementos de costos a los precios de venta de sus productos. Las empresas debieron poner en marcha diversas estrategias para sostenerse en el mercado, buscando nuevos proveedores, descubriendo nuevos nichos, o encontrando formas distintas de captar y fidelizar clientes.

Del total de establecimientos industriales en la Argentina, aproximadamente el 96% son pymes que emplean al 50% de la mano de obra industrial del país. En períodos de crisis, con alta inflación e incertidumbre se debe generar el espacio para que resurjan nuevas oportunidades, nuevas ideas de negocios. La competitividad de las pymes dependerá del esfuerzo de generar ventajas que las distinguan como la calidad, la innovación, la diversidad de productos, el cumplimiento de plazos y condiciones, y adoptar distintas estrategias comerciales, entre otros.

2.4 Composición del sector de la Indumentaria

Según estadísticas de la Cámara Industrial Argentina de Indumentaria (CIAI)¹⁵, el sector está conformado por 74,2% micro empresas con menos de 5 empleados, 22,6% de

¹⁴ Encuesta de expectativas a comercios de la Ciudad de Buenos Aires llevado a cabo por la Dirección General de Estadística y Censos de la Ciudad de Buenos Aires (DGEyC) en convenio con la Federación de Comercio e Industria de la Ciudad de Buenos Aires (FECOBA). Informe de Resultados 811. Enero 2015.

¹⁵ La Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, con más de 70 años en el país, representa a los empresarios ligados a la confección y la moda. Brinda soporte a sus empresas socias (emprendedores, pymes y marcas líderes) a través de programas de asesoramiento integral.

pequeñas empresas con 6 a 40 empleados, 2,72% de medianas empresas con 41 a 150 empleados, y 0,48% de grandes empresas, que emplean más de 150 personas, generalmente familiares.

La encuesta nacional de diseño de autor (ENDIA) elaborada por el INTI¹⁶ en el 2014 señala que en la actualidad existen 273 emprendimientos y/o empresas de diseño en todo el territorio nacional. El 34% se concentra en la región metropolitana, que incluye a la Ciudad de Buenos Aires y localidades cercanas de la Provincia, como Martínez, Olivos y Tigre.

Se consultó, a su vez, el informe¹⁷ sobre el sector textil-indumentaria elaborado por el Instituto Nacional de Educación Tecnológica a fin de conocer como está conformada esta industria y cuáles son los distintos actores que intervienen (fabricantes y talleres), detallando qué rol cumple cada uno de ellos.

El modelo de producción tiende a desarrollarse en pequeñas y medianas empresas de capital nacional que realizan colecciones por temporada, con bajo stock y diseño en cada prenda. Es característico del sector la flexibilidad en la contratación de la fuerza de trabajo con bajos costos salariales.

Las empresas concentran sus actividades en las áreas de marca, imagen, diseño, marketing y comercialización. Las etapas de moldería y corte, generalmente quedan centralizadas dentro de las empresas, las restantes etapas como confección, terminaciones y planchado, son tercerizadas a través de la contratación de talleristas que, por lo general, se caracterizan por el trabajo en negro con extensas jornadas de trabajo, pago a destajo y por prenda.

En la Argentina, el sector está orientado al mercado interno en su mayoría, sólo un núcleo de empresas pequeñas y medianas exportan moda y diseño.

Las importaciones son un factor condicionante que determina la oferta de bienes que se encontrará en el mercado. En función del costo que les representa a las empresas producir internamente se opta por importar o no.

¹⁶ Encuesta anual que se realiza desde el 2010 por el Observatorio de Tendencias de INTI Textiles (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) en conjunto con la Fundación Pro Tejer.

¹⁷ El sector indumentaria en Argentina. Informe elaborado por el Instituto Nacional de Educación Tecnológica. Año 2010.

2.4.1 Fabricantes y Talleres de Confección

El sector de la indumentaria produce prendas de vestir que llegan al consumidor final a través de distintos canales de comercialización.

En la producción intervienen distintas etapas: la compra de insumos (telas, hilos, apliques, botones, etiquetas, etcétera), preparación de moldes, tizado, corte, costura, armado y terminado de prendas, embalado y distribución.

El sector está conformado por fabricantes y talleres de confección. Los fabricantes son las empresas que aportan el capital de trabajo, diseñan los productos, desarrollan las marcas y canales comerciales. En general, los fabricantes de ropa suelen tercerizar total o parcialmente la producción en talleres, a fin de orientar su negocio en el área comercial y en el diseño.

Los talleres son los espacios físicos en los cuales se lleva a cabo la actividad confeccionista de transformar las telas en prendas.

En el sector de la confección predomina la relación una máquina por operario. Las máquinas que se utilizan, por lo general, son económicas y de poca tecnología, siendo las de uso más frecuente las overlock, collaretas y rectas.

Los talleres están ubicados, en su gran mayoría, en Capital Federal, Gran Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires. En la provincia, existen algunas zonas geográficas donde están concentrados en Distritos Productivos como es el caso de Bragado, Las Flores, Coronel Suarez, Olavarría, Mar del Plata, entre otros.

Los talleres emplean a 10 personas en promedio. Hay talleres medianos con más de 50 personas que tienen una estructura más formalizada y que trabajan para marcas grandes o hipermercados.

Se diferencian dos tipos de talleres: independientes y subordinados.

-Independientes: son aquellos que tienen la propiedad de sus máquinas y comercializan las prendas que ellos mismos confeccionan en el canal informal como en stands, ferias, venta directa, etcétera. Tienen un vínculo directo con el consumidor final y débil o casi nula relación con talleres más grandes o empresas de marcas.

-Subordinados: son aquellos contratados por marcas de ropa, empresas con locales o grandes talleres que producen en sus propios establecimientos parte o la totalidad de

una confección. No tienen prácticamente contacto con el consumidor final y dependen directamente del contratista, con quien establecen un vínculo que suele prolongarse a lo largo del tiempo. La compra de los diferentes insumos corre por cuenta del contratista, quien muchas veces realiza él mismo las tareas de tizado y corte de prendas.

Entre quien encarga el trabajo y quien lo realiza existe una relación casi jerarquía donde el contratista es quien determina los principales parámetros productivos, plazos de entrega y precio.

Un objetivo común entre estos talleres, más allá de su condición de independientes o subordinados, es avanzar hacia la etapa de comercializar directamente su producción en el mercado interno con una marca propia.

Fabricantes de indumentaria

Los fabricantes son los que definen los principales parámetros del proceso de producción y distribución. Determinan qué se va a producir, cómo, cuánto y cuándo. También establecen el precio de los productos a los talleres y al público. La gran mayoría posee al menos un canal comercial, a través del cual, llegan directamente al consumidor final.

La tercerización de tareas en los talleres de confección es una característica que prevalece entre los fabricantes. Esta tendencia está asociada a la necesidad de bajar costos de mano de obra y flexibilizar su oferta en función de la demanda.

Los fabricantes se diferencian a través de las marcas. En el mercado local conviven las marcas nacionales que compiten con las extranjeras y, en muchos casos, las marcas nacionales han logrado superar a las extranjeras en imagen y posicionamiento.

La marca es el símbolo que identifica a la empresa, y a partir de la cual, se definen las estrategias comerciales, de distribución, comunicación y producto.

Es posible diferenciar dos tipos de empresas: las que centran su estrategia en la marca y las que no.

Las empresas que centran su estrategia en la marca buscan diferenciarse de sus competidoras a través del diseño, el marketing y el canal de comercialización. Es habitual que las empresas integren las operaciones de tizado y corte, ya que de esta forma pueden controlar mejor a los talleres y optimizar la utilización de insumos logrando un mayor control sobre la calidad del producto final.

Por otro lado, las empresas que no tienen marca, producen ropa de calidad media-baja, con poco diseño y de bajo precio. Este tipo de empresas tiende a copiar la moldería y a vender su producción en locales comerciales sin marca o en ferias, donde la competencia se centra fundamentalmente en la relación precio-calidad. Las barreras de entrada son bajas dando lugar a una fuerte competencia que deprime los precios y obliga a los productores a reducir al máximo los costos de sus productos, incluyendo el salario.

En términos generales se pueden distinguir tres categorías de marcas:

Las marcas premium están dirigidas a un público de ingresos medio-alto y suelen tener locales exclusivos (propios o franquiciados) a la calle y en los shoppings. Otro canal de venta que utilizan es el outlet, espacios en los que venden ropa discontinuada, de temporadas anteriores o con fallas, a un precio menor que en los locales tradicionales.

Las marcas de gama media están dirigidas a un público de ingreso medio y suelen ubicarse en locales tradicionales, tiendas multimarca y una minoría ha podido ingresar en shoppings.

Las marcas de gama baja abastecen al consumidor de ingresos medio-bajo y sus principales puntos de venta son los locales tradicionales.

2.4.2 La informalidad

Hay informalidad cuando las actividades que se desarrollan en la economía no se declaran ante las autoridades y no están alcanzadas por el sistema tributario y regulatorio. Existe un circuito informal en la elaboración de las prendas, que comienza desde la compra al por mayor de la tela, luego pasa por diferentes talleres clandestinos encargados de realizar la elaboración, y termina con la comercialización de las prendas en ferias comerciales como es el caso de La Salada.

La informalidad existe generalmente en aquellas empresas que forman parte de redes de subcontratación y en las pymes que producen y comercializan prendas del tipo commodity. Estimaciones de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI) señalan que más del 50% de las prendas que se comercializan en el país tiene su origen en la actividad informal.

Las causas que dan origen a la informalidad pueden ser, por un lado, por la tercerización

de la producción parcial o total en talleres y trabajadores a domicilio, que permite a las empresas de indumentaria reducir sus operaciones y costos, y por el otro lado, las bajas barreras de entrada en el sector que dan origen a microempresas, trabajadores por cuenta propia, familiares no remunerados, entre otros.

Según los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del 2010 en los conglomerados de la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires, se observa que alrededor de 175.000 personas trabajan (formal e informalmente) en las distintas ramas del sector textil. El nivel de informalidad es relativamente alto, el 41% de los asalariados no aportan al sistema previsional.

2.4.3 Servicios profesionales de diseño

En los últimos años, y en especial desde la devaluación del 2002, se evidencia una creciente demanda de diseñadores externos a las empresas destacando a la industria de la Indumentaria como uno de los sectores más dinámicos. Esta mayor demanda se explica, en parte, porque la carrera de diseño de indumentaria es una de las que ha registrado un mayor crecimiento en la currícula.

Las carreras de diseño de indumentaria y textil son ofrecidas por el 10,9% de las instituciones educativas de nivel superior del país. Según datos del INDEC, las carreras de Arquitectura y Diseño (dentro de las que se incluye la de diseño de indumentaria y textil) ocupan el tercer lugar de acuerdo a la cantidad de alumnos que las eligen siguiendo a carreras tradicionales como Economía, Administración y Derecho.

Diseño de indumentaria: Es la disciplina que se ocupa del proyecto, planificación y desarrollo de los elementos que constituyen la producción de: prendas de vestir, calzados, accesorios, etcétera, sean utilitarios, laborales, infantiles, especiales o del universo de la moda, interpretando los principios de producción y mercado, adecuándolos a los aspectos estéticos y expresivos del contexto cultural de la sociedad.

Diseño textil: Es la disciplina cuyo objeto es la determinación de las cualidades estético-formales que deben poseer los textiles, ya sean en su modalidad de estampado, tejido mecánico, manual o cualquier otra característica y cuya utilidad o uso y sistemas productivos son a la vez condicionantes y emergentes del diseño¹⁸.

¹⁸ En base a las definiciones sobre las carreras de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Universidad de Buenos Aires.

Según un estudio realizado por el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI), un 22.4% de pymes industriales ha contratado servicios de diseño en el año 2009-2010, y en el caso de pymes del sector Textiles, prendas de vestir, productos de cuero y calzado este porcentaje fue del 29.4%.

CAPITULO 3

3.1 Factibilidad del negocio

Determinar la factibilidad de una idea o proyecto de negocio requiere analizar y definir si es viable desde cada una de las siguientes perspectivas:

- Estudio técnico-operación.
- Estudio económico-financiero.
- Estudio de mercado.

Estudio técnico-operación

Se deberá responder a las preguntas: cuánto, cómo, dónde, cuándo y con qué producir, de manera de verificar que el producto sea realizable. Determinar la factibilidad de producir con costo, calidad y plazos requeridos.

El proceso de producción es aquel en el cual se transforman insumos en productos terminados, en este caso prendas de vestir.

Los pasos a seguir serían:

-Realizar los bocetos, moldes y muestras del diseño de las prendas, clasificar los distintos materiales y verificar la disponibilidad y costo en el mercado, tener en cuenta la calidad de los insumos en función al cliente y precio al que apunto. Las curvas de talles que coincidan con los talles industriales del mercado, las terminaciones y trazabilidad de los productos.

-Planificar el proceso de fabricación. Definir cuáles serán los pasos necesarios para fabricar las prendas, estableciendo controles de calidad que aseguren la homogeneidad del producto. Pueden surgir preguntas como: ¿Planifico la producción con un mínimo de seis meses de anticipación?, ¿La variedad de los diseños y la cantidad producida es la adecuada para cada colección?, ¿Los diseños pueden producirse con la actual cadena de suministro y confección en tiempo y forma?, ¿Se debe ampliar la capacidad productiva en instalaciones propias o tercerizo parcial o totalmente la producción en talleres?

Estudio económico-financiero

Para que el proyecto sea rentable los ingresos tienen que ser mayores a los egresos. El análisis consiste en llevar el control y seguimiento de los ingresos provenientes de las ventas de los productos, los costos fijos y variables, las inversiones iniciales, el capital de trabajo y las necesidades de financiamiento, entre otros.

Los aspectos económicos de un emprendimiento hacen referencia a las compras y ventas producidas sin importar en qué momento se hacen efectivas. Son de utilidad para poder calcular los costos fijos del emprendimiento y la planificación de ventas esperadas y compras de insumos.

Los aspectos financieros tienen en cuenta el momento en que efectivamente se paga y se cobra, cuándo entra y cuándo sale el dinero, donde aparecen los conceptos de caja o flujo de fondos (cashflow). Son de utilidad para poder buscar el financiamiento necesario para producir sabiendo el momento exacto en que se necesitará el dinero y cuándo se estará en condiciones de devolverlo.

Para definir en qué instancia será necesario contar con financiación se deberá pensar en aquellos recursos que son necesarios para el inicio como también para el posterior desarrollo productivo. La estructura de costos fijos puede ser un factor determinante para el desarrollo (lugar físico, máquinas, gastos de instalación y puesta en marcha, impuestos, patentes de invención, marcas comerciales, etcétera).

Pueden surgir preguntas como: ¿Qué inversiones son necesarias en base al tamaño de mi emprendimiento?, ¿Conozco los diferentes requerimientos entre créditos para micro empresas o para pymes?, ¿Existen servicios de financiamiento en entidades públicas o privadas?

Estudio de mercado

Consiste en evaluar que exista un mercado de potenciales clientes que se interesen y necesiten mis productos y que estén dispuestos a pagar por ellos.

Pueden surgir preguntas como: ¿Quién es el cliente al que apunto o el que compraría mis productos? Los clientes pueden ser distintos entre sí y es recomendable buscar atributos comunes que permitan segmentar el mercado en grupos más chicos para poder definir una estrategia comercial óptima. Tener en cuenta el sexo, edad, nivel socio-económico, hábitos de consumo, estilos de vida, medios que utiliza para comunicarse, barrios en los que circula, etcétera.

¿Conozco las características y posibilidades de venta en distintos canales comerciales? Como ejemplo, la tienda propia o tienda multimarca, tienda online o por redes sociales, ventas en showroom y ferias. Interesa preguntarse: ¿El canal que utilizo tiene llegada al cliente que busco?

¿Qué diferencial ofrecen mis productos?, ¿Conozco las razones por las cuales los clientes me eligen? Pudiendo ser por precio, calidad de las telas, diseño, originalidad, calce de las prendas, por la atención y experiencia de compra.

Es importante conocer también quiénes son los principales competidores y su modalidad de venta. Identificar la posición de mis productos en relación a los de ellos. ¿Existen mercados o nichos desatendidos?

Existen dos errores frecuentes entre los emprendedores, hay que saber reconocer cuáles son los límites de una idea u oportunidad.

-Sobreestimar la cantidad de clientes potenciales: Si hay un mercado donde el producto tiene llegada, pensar que todos se transformarán en mis clientes.

-Subestimar a la competencia: Suponer que los clientes no volverán a comprarle a ellos.

3.2 FODA

Consciente o inconscientemente el emprendedor que permanece sentado, mordiendo una birome y mirando una hoja de papel en blanco es lo que, según los escritores, se llama “estar bloqueado”. El emprendedor piensa en ideas, anota algunas, luego reflexiona sobre lo que tiene a mano y lo que le falta, aquello en lo que cree que tiene una ventaja y en aquellas otras cosas que reconoce que necesita ayuda.

En esa hoja de papel está armando el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de su idea de negocio. Es importante tener un orden y registrar todo aquello que viene a la mente, para luego crear un marco y buscar posibles estrategias en el desarrollo del emprendimiento.

El análisis FODA es una herramienta de gran utilidad para los inicios de un emprendimiento o para negocios en marcha. Permite realizar un diagnóstico sobre las debilidades y fortalezas internas de la empresa como también de las oportunidades y amenazas del entorno (socio-político-económico, características y tendencias del mercado).

Las fortalezas son aquellas ventajas o puntos fuertes del negocio. Interesa preguntarse: ¿Qué cosas se destacan del emprendimiento?, ¿Cuáles son las ventajas respecto a los competidores?, ¿Por qué nos compran los clientes? Ejemplos: know how, bienes de capital, stock disponible para la venta, diseñadores y equipo de trabajo capacitado y

organizado, puntos de venta propios, activos intangibles como patentes, imagen de marca, reputación de la empresa, etcétera.

Las debilidades son las desventajas del negocio. Interesa preguntarse: ¿Qué fallas tiene el emprendimiento?, ¿En qué aspectos hay diferencias con los competidores? Ejemplos: escaso dinero, altos costos de producción, calidad de las prendas, poca diversidad de productos, condiciones y plazos de venta y pago desfavorables, falta de asesoría en la organización del trabajo y los números del negocio, etcétera.

Las oportunidades son los factores externos favorables al negocio. Interesa preguntarse: ¿Cuáles son las tendencias del mercado que podemos atender?, ¿Qué cosas pueden hacerse para diferenciarnos de los competidores? Ejemplo: la posibilidad de desarrollar nuevos productos y colecciones, ingresar en distintos segmentos y canales comerciales, mejorar acuerdos con proveedores, aumentar el presupuesto en publicidad, aplicar descuentos y promociones en ventas, etcétera.

Las amenazas pueden surgir por el ingreso de nuevas empresas al mercado, son los factores que presentan un peligro para el emprendimiento. Interesa preguntarse: ¿Qué condiciones se están dando en el mercado que podrían representar dificultades a la evolución del negocio?, ¿Qué cosas están haciendo los competidores que no estemos considerando? Ejemplo: desarrollo de productos idénticos y a menor precio por parte de otros emprendedores, pérdida de clientes importantes, dificultad para fidelizar clientes ya que pueden cambiar fácilmente de marcas, aumento de precios de insumos importados, limitaciones para ingresar como vendedores en ferias, etcétera.

El sector de la indumentaria se caracteriza por las bajas barreras de entrada que existe para nuevos emprendedores. Algunas empresas logran ingresar fácilmente en el mercado cuando cuentan con productos de una calidad superior a los nuestros, con precios más bajos o mejor publicidad y promoción.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores permite estar alertas y ser constantes en formular estrategias para hacerles frente.

Utilizando como guía el análisis FODA se pueden plantear diferentes líneas de acción, siempre y cuando estén alineadas con los objetivos propuestos.

Algunos ejemplos:

-El emprendimiento se realizará en etapas, ajustando las inversiones al crecimiento de las ventas.

- Se acudirá a ferias y eventos como forma de promoción del negocio y para aprovechar y conocer a los nuevos competidores.
- Se revisarán los costos para poder reducir los precios de los productos.
- Se aumentará la publicidad haciendo hincapié en la diferenciación de productos.
- Se buscará aumentar la calidad e innovación de los productos

3.2.1 Ventajas competitivas

El diseño, cuando es correctamente aplicado y acompañado por acciones estratégicas, es una herramienta capaz de mejorar el desempeño y la competitividad de las empresas. Kathryn Best, especialista en gestión de diseño, dijo en una oportunidad: “El diseño es, ahora más que nunca, una ventaja competitiva para las empresas, y esto hace que gestionar de forma correcta este recurso sea una necesidad ineludible de toda organización. En un momento como el actual se hace evidente que las empresas compiten en un entorno global, con retos y oportunidades nuevas. Una visión abierta y creativa permite llegar más fácilmente a soluciones nuevas e innovadoras que permitan crear nuevos escenarios”.¹⁹

Cuando una empresa obtiene mejores beneficios económicos por los productos que ofrece respecto a su competencia, se dice que posee una ventaja competitiva, una característica que la diferencia. Dicha característica debe ser perdurable en el tiempo, apreciada y reconocida por los clientes.

Los clientes acceden al mercado para satisfacer sus necesidades y deseos. Comprar por necesidad o deseo no es lo mismo. Por ejemplo, se compra ropa por la necesidad de vestirse, para estar protegido. Si una persona compra solamente por sus necesidades, cualquier prenda que lo cubra le servirá. En cambio, si esa misma persona desea vestirse a la moda o diferente, está comprando a partir de sus deseos.

Entre estas dos actitudes puede existir una gran diferencia en los precios de los productos, como es el caso de la ropa con marca o sin marca. En ambos casos los costos de producción pueden que no sean muy diferentes, lo que sí será mayor es el margen de ganancia de la empresa que logra imponer una marca o un diseño particular vendiendo a un precio mayor. Esa será su ventaja competitiva, aquello que la distingue. La competitividad estará dada por la capacidad de la empresa en gestionar su posición en el mercado, tratando de obtener mayores resultados en términos de productividad.

¹⁹ Kathryn Best, Conferencia: Applied Design Management and design practice innovation, Barcelona 2009.

Una vez confeccionado el análisis FODA se estará en condiciones de reconocer las fortalezas propias y las oportunidades del mercado. Con estos resultados se puede desarrollar alguna ventaja competitiva.

Partiendo de lo interno, un ejemplo podría ser el caso de que el emprendedor sea diseñador, y entre sus fortalezas se encuentre la experiencia y el conocimiento del rubro, una posible ventaja competitiva puede ser ofrecer un producto distinto gracias a la aplicación del diseño en la cadena de valor.

Sin embargo, se deberá comprobar la efectividad de la ventaja competitiva con las oportunidades reales del negocio, ya que el emprendimiento puede ofrecer algo innovador y nuevo, pero si el consumidor no lo necesita o desea, puede resultar en un fracaso. Y es aquí donde es importante comunicar esa ventaja para que llegue a los potenciales clientes y se transforme en ventas.

Si en cambio, se parte del análisis externo, desde la observación de las oportunidades del mercado, la ventaja competitiva podría pensarse desde las necesidades de los consumidores de ese tipo de producto (Spina, 2013).

3.3 Las 4 P

E.J. McCarthy (profesor estadounidense) describió en los años 60 el famoso modelo del Marketing Mix de las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) como una herramienta para las empresas sobre las cuatro variables controlables que ayudarán y determinarán, en parte, el progreso y éxito del negocio.

Una frase conocida ejemplifica que el modelo consiste en: “Poner el producto adecuado en el lugar adecuado, al precio adecuado y en el momento adecuado”.

-Producto:

Hace referencia a los aspectos funcionales, estéticos y trazabilidad de los productos.

Interesa preguntarse:

¿Las prendas responden a la funcionalidad, atributos y estética buscada por el cliente?, ¿Se utilizan los materiales correctos en relación a la ocasión de uso y estrategia de marca?, ¿Se maneja la calidad en función al cliente y precio al que apunta?, ¿Se tiene en cuenta la relación ergonómica con el cliente objetivo? (curva de talles, calce, entre otros), ¿La colección tiene productos complementarios que promueven distintas ocasiones de uso?, ¿La variedad de los diseños y la cantidad producida es la adecuada

para cada colección?, ¿Qué objetivos se buscan en el corto y mediano plazo? (mejorar la calidad y texturas, incorporar prendas básicas y gamas de colores, mejorar el packaging y bolsas, entre otros).

-Precio:

Existen distintas estrategias de precios que pueden ayudar al emprendedor a establecer el precio de los productos que mejor se adapte a la estructura de costos y a los diferentes canales de comercialización buscando siempre un margen de ganancia. La política de precios estará condicionada por el punto de venta y el cliente objetivo.

Como primer paso se debe establecer cuál es el precio de subsistencia, es decir, el punto de equilibrio donde no se generan ganancias pero tampoco pérdidas, sino que solo se cubren los costos.

-Estrategias de precios orientadas a la competencia.

Equipararse con los precios de los competidores: Cuando hay gran cantidad de productos en el mercado y poca diferenciación.

Diferenciarse de los competidores con precios superiores: Consiste en comunicar una imagen de calidad o exclusividad para captar los segmentos de mercado de mayor poder adquisitivo. Es adecuada para empresas con reconocida imagen de calidad y productos diferenciados, que a su vez, cuentan con clientes que están dispuestos a pagar un precio elevado por el alto valor que perciben del producto.

Diferenciarse de los competidores con precios inferiores: Se busca estimular la demanda de los segmentos en mercado actuales y/o de los segmentos que son sensibles al precio.

El costo de producción de una prenda de marca representa alrededor del 15% de su precio. Fabricar un jean en talleres formales de confección cuesta unos \$100, y su precio puede ser entre \$800 y \$1.000. En los shoppings, espacio de venta indispensable para el éxito de una marca, la viabilidad del negocio depende cada vez más de la venta de bienes de alto valor, donde los factores determinantes de las decisiones de compra son el diseño y la marca (Kestelboim, 2012).

Interesa preguntarse:

¿Cuál será la política de precios y descuentos a adoptar?, ¿Tengo en cuenta el precio que pagaría el cliente por una determinada prenda?, ¿Soy preciso con los cálculos de

margen de cada producto y el precio necesario para cubrir los costos?, ¿Tengo en cuenta la situación económica del país y las expectativas de consumo?

-Plaza:

Hace referencia al canal, formato y sistema de venta del producto.

La elección de los canales de comercialización depende de factores como la identidad de la marca, los hábitos del consumo, las características del mercado, los costos y la logística que el emprendedor o la empresa puedan afrontar.

Según un informe de diseño de autor elaborado por el INTI²⁰ se distinguen distintas modalidades de comercialización afines al sector de indumentaria:

-Showroom: es un formato de venta no a la calle por lo que se requiere de un conocimiento previo del cliente sobre su existencia. Se debe coordinar una cita previa con el diseñador para poder asistir al lugar. Puede ubicarse en dependencias de la empresa o por ejemplo en el lugar físico donde trabaja el emprendedor.

-Tienda propia: es el formato de venta directa a la calle. Requiere un alto costo fijo como es el alquiler, la gestión de personal y una importante inversión inicial para la puesta en marcha.

-Tienda multimarca de propiedad colectiva: es nuevo formato de venta a la calle en el que un grupo de empresas comparten la experiencia comercial como también los costos y la logística.

-Tienda multimarca de tercero: es un formato de venta a la calle tradicional en el que un comercializador vende productos de varias empresas. Consiste en comprar y revender esos productos o establecer un sistema de venta a consignación.

-Feria: es un formato de venta temporal donde se comercializan los productos a partir del montaje de stands. Por lo general, los emprendedores de indumentaria comienzan a mostrar sus productos en ferias antes de incursionar en los otros formatos.

-Exhibidor en espacio de terceros: implica una alianza estratégica con otras empresas para colocar un stand o perchero en su tienda, contratando también el servicio de comercialización.

²⁰ Diseño de indumentaria de autor en Argentina. Diagnóstico productivo e impacto económico basado en la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor (ENDIA). Año 2014.

-Franquicia: La empresa brinda a un tercero una concesión de derechos para comercializar sus productos.

-Tienda virtual propia: es un formato de venta online por medio de la página web donde el cliente puede seleccionar y concretar la compra de productos que luego le son enviados o que pueden retirarse en algún sitio específico.

-Tienda virtual multimarca de tercero: es un formato de venta online por medio de la página web donde se comercializan productos de diferentes empresas. En caso de concretarse la venta el comercializador retiene un porcentaje por la venta.

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

-Catálogo: es un formato tradicional que implica el desarrollo de un material gráfico como también de una logística de vendedores para ofrecer y concretar ventas en diferentes espacios.

-Promoción:

Hace referencia a la información que brindo de mis productos y el modo en que me comunico con los clientes. Apunta a desarrollar las estrategias de Publicidad: “cómo me doy a conocer” y Promoción: “cómo atraigo más clientes y/o desplazo la competencia”. Es importante considerar que siempre que no se preste atención a un cliente, algún competidor lo hará.

En relación a los canales de difusión más utilizados se destaca el uso de las redes sociales, páginas web, ferias y exposiciones. Algunas empresas consolidadas en el mercado utilizan los desfiles para dar a conocer las colecciones de sus productos y la publicación en diarios y revistas, eventualmente también aparecen con comerciales en televisión o radio.

Interesa preguntarse:

¿Cómo quiero posicionar mi marca?, ¿A qué tipo de clientes me dirijo?, ¿Es coherente mi estrategia comercial y de comunicación con la esencia del producto?, ¿Es razonable el gasto en comunicación considerando el tamaño de la empresa?

3.4 Presupuesto Económico

Los primeros controles que se deberían hacer sobre la marcha del emprendimiento son, por un lado, comprobar si las ganancias permiten recuperar la inversión inicial y, por el otro, si se generan las condiciones para un flujo de fondos que sustente el proyecto en el tiempo.

Se define a la Rentabilidad como la diferencia entre los ingresos por ventas y todos los costos necesarios para producir o adquirir el producto o servicio.

El análisis detallado de posibles ingresos y costos es crucial para determinar si el negocio permitirá generar ganancias, para ello se utiliza el Presupuesto Económico o Estado de Resultados Proyectado.

Presupuesto Económico:

+ Ventas

- Costos variables operativos

Margen de contribución

- Costos fijos operativos

Resultado operativo

+/- Resultados extraordinarios

Resultado Neto

Los principales ingresos de un negocio son los Ingresos por Venta de los productos o servicios. Se debe proyectar qué cantidad y a qué precio vender.

Cuando el negocio está en funcionamiento, se cuenta con información histórica del comportamiento de las ventas y será de utilidad para cuantificar las cantidades a vender en el próximo período o temporada. Caso contrario, cuando el negocio recién se inicia, es más complejo realizar este tipo de proyecciones, y se debe recurrir a la investigación del mercado, analizando principalmente el comportamiento de los competidores directos, para luego realizar una estimación aproximada de las posibles ventas.

Además de cuánto vender, es importante proyectar el precio de los productos. Siempre al fijar un precio se estará incorporando un porcentaje de ganancia esperado respecto al costo de los productos.

Los resultados extraordinarios son las ganancias o pérdidas originadas por hechos no relacionados con la actividad principal del negocio. Un ejemplo es el resultado obtenido por ventas de Bienes de Uso.

Distintos tipos de costos que se presentan en la gestión del negocio:

-Costos Variables: que aumentan o disminuyen de manera proporcional a las variaciones en relación al volumen de producción y ventas.

-Costos Fijos: que permanecen constantes independientemente de los cambios en los volúmenes de producción y ventas y son necesarios para sostener la estructura del negocio.

Es aconsejable armar una estructura de costos donde los variables sean los que predominen. Ejemplo: tercerizar procesos productivos donde la mano de obra pasa a ser un costo variable en lugar de ser un costo fijo, y así evitar el pago obligatorio de sueldos a fin de mes.

-Costos hundidos: Son costos en los que ya se ha incurrido y no son relevantes para el flujo de fondos del proyecto, dado que no se pueden evitar aunque el proyecto no se realice. Ejemplo: se contrata un asesor para realizar un estudio de mercado. Los honorarios por este servicio no deberían incluirse en el flujo de fondos como un costo, ya que será un gasto que se realizará independientemente de la decisión que se tome con respecto a la inversión en el negocio.

3.4.1 Margen de contribución y Punto de Equilibrio

Existen distintos sistemas de costos que se utilizan en función a las necesidades de información interna de las empresas. Uno de estos, es el Sistema de Costos Variables donde se muestran únicamente los costos variables de los productos. Según este criterio, gran parte de los costos fijos son considerados como costos hundidos y continuarán siendo constantes cualquiera sea el volumen de producción alcanzado.

Este sistema de costos variables es de gran utilidad y de fácil análisis a la hora de tomar decisiones relativas a precios, descuentos, incorporación o eliminación de productos, entre otros.

El mayor aporte que genera la utilización de este sistema se produce a partir del cálculo del Margen de Contribución o Contribución Marginal, que representa la rentabilidad real de los productos. Se calcula como la diferencia entre los ingresos por venta y los costos variables (costo de las mercaderías vendidas). Es la contribución realizada por cada producto para cubrir costos fijos y utilidades (Pértega et al, 2013).

El Punto de Equilibrio es el nivel de ventas donde los costos fijos y variables quedan cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde).

La estimación del punto de equilibrio permitirá que una empresa, aún antes de iniciar sus operaciones, sepa qué nivel de ventas necesitará para recuperar la inversión inicial.

Se puede calcular el punto de equilibrio para unidades y para ventas.

$$PE_{\text{unidades}} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

CF = costos fijos, PVq = precio de venta unitario, CVq = costo variable unitario

$$PE_{\text{ventas}} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

CF = costos fijos, CVT = costo variable total, VT = ventas totales

A modo de ejemplo, se analiza a continuación un emprendimiento dedicado a la fabricación y comercialización de remeras. Se venderá a tiendas multimarca de la Ciudad de Buenos Aires²¹.

Costos Fijos por mes:

Sueldo del emprendedor = \$8.000

Alquiler de oficina = \$1.000

Monotributo Categoría B²²: Impuesto Integrado = \$39

Aportes al SIPA y a la Obra Social = \$390

Total Costos Fijos = \$9.429

Costos Variables por unidad:

Materias primas (telas) = \$10

Confección (corte y costura) = \$20

Gastos operativos (fletes) = \$3

Total de Costos Variables por unidad = \$33

²¹ En base al caso práctico elaborado por Gabriela Pértega et al, en el capítulo 5 Costos y Ganancias. Claves para emprendedores. Año 2013.

²² Datos Monotributo: <http://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp> (30-05-2015).

Ventas proyectadas: se estima una venta mensual promedio de 150 unidades.

El emprendedor recorrió distintos barrios comerciales y ha relevado los precios de remeras de similar calidad y diseño. El precio de la competencia ronda los \$150.

Además, visitó ferias y consultó con potenciales clientes el rango de precios que estarían dispuestos a pagar. Entre \$140 y \$200.

En función de dichos datos se determina que el precio de venta a la tienda multimarca debería ser \$130, siendo el precio de venta al público de \$180.

Primer escenario:

Venta mensual: 150 remeras a \$130 = \$19.500

Costos Variables Totales: 150 remeras a \$33 = \$4.950

Presupuesto Económico Mensual

+ Ventas = \$19.500

- Costos Variables Operativos = \$4.950

Margen de Contribución = \$14.450

- Costos Fijos Operativos = \$9.429

Resultado Operativo = \$5.121

% de Costos Variables en relación a las Ventas: 25%

% de Contribución Marginal: 75%

Punto de Equilibrio

En unidades: $9.429 / (130-33) = 97$ remeras

En ventas: $9.429 / 1 - 4.950/19.500 = \12.572

Sustituyendo estos valores en el Presupuesto Económico:

+ Ventas en el Punto de Equilibrio = \$12.572

- Costos Variables Operativos (25% de las Ventas) = \$3.143

Margen de Contribución (75% de las Ventas) = \$9.429

- Costos Fijos Operativos = \$9.429

Resultado Operativo \$0

Si se logran vender 97 remeras por mes a un precio de \$130 la unidad, se podrán cubrir la totalidad de los costos variables y fijos.

3.5 Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo hace referencia a los fondos necesarios para financiar los costos hasta que el emprendimiento comience a generar ingresos, es decir, hasta que se reciban ingresos por la venta de los productos.

Son los recursos financieros que un proyecto necesita tener de forma constante para hacer frente a las exigencias del proceso de producción, en este caso, un emprendedor que produce prendas de vestir.

Tiene una relación directa con la capacidad para generar flujos de caja. De este flujo se va a utilizar para pagar deudas, reponer insumos y materiales y distribuir utilidades entre los socios, si es que los hay.

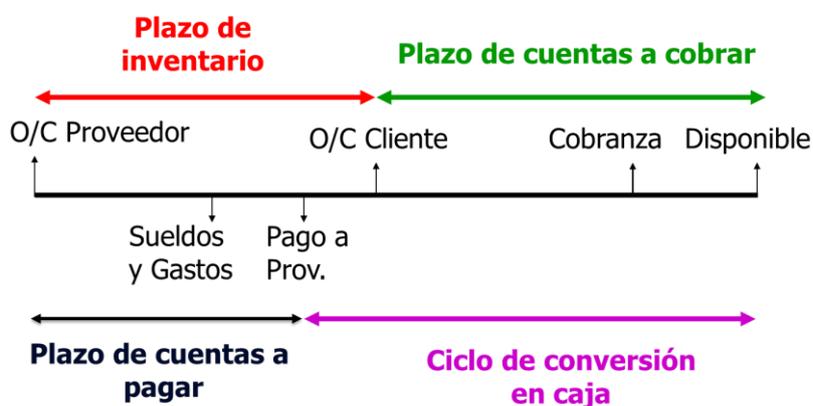
El capital de trabajo está compuesto por: Bienes de cambio, Créditos por venta y Disponibilidades mínimas en caja y en bancos.

Para el emprendedor es primordial poder sincronizar los tiempos de ingresos y egresos de dinero, lo que se denomina el ciclo de conversión en caja.

Comprende el tiempo que transcurre desde que contacto al proveedor (plazo de inventario) hasta que recibo ingresos por las ventas (plazo de cuentas a cobrar). En ese tramo se pagan sueldos, gastos y también a los proveedores (plazo de cuentas a pagar).

Es necesario trabajar en la negociación con proveedores, sin descuidar el crédito que se otorga a los clientes, ya que estos ingresos de dinero serán efectivos con posterioridad al momento de la venta. Ejemplo: si los clientes pagan a 30 días, intentar que el proveedor acepte cheques a 30 o más días.

Cuadro n°3.1 Ciclo de conversión en caja



Fuente: Elaborado por Juan Carlos Alonso. Prof. Titular Reg. Administración Financiera (UBA)

3.6 Presupuesto Financiero

El presupuesto financiero está conformado por la estimación de ingresos y egresos de fondos de distintos orígenes en un período determinado. El período a presupuestar, por lo general, es de un año y es importante su actualización a medida que transcurren los meses.

Permite planificar ingresos y egresos, y tener una idea de la liquidez que se dispone para hacer frente a las obligaciones, con el objetivo de evitar futuros contratiempos y decisiones apresuradas respecto al déficit (falta de dinero) o superávit (excedentes de dinero) que se obtiene.

Cuando se trata de un nuevo proyecto, el presupuesto financiero, es de gran utilidad para analizar la viabilidad y solidez del negocio, además de calcular la inversión necesaria que dicho proyecto requiere y el período de recupero.

Puede ocurrir que un proyecto sea viable económicamente pero deba descartarse por limitaciones financieras.

El presupuesto económico, como se vio anteriormente, es de gran utilidad para analizar la rentabilidad del proyecto y contar con un parámetro para evaluar la brecha entre lo real y lo presupuestado. Para realizar este presupuesto se utiliza el criterio de lo devengado. Por ejemplo, si se contrata un empleado a partir del mes de enero y se le paga el sueldo en febrero, el gasto se debe reconocer en el mes de trabajo que fue enero. En el presupuesto financiero, se utiliza el criterio de lo percibido, es decir, en el momento cuando realmente se produce el pago o la salida de dinero. En el ejemplo fue en febrero.

El siguiente cuadro permite identificar qué conceptos forman parte del presupuesto económico o del financiero:

Cuadro n°3.2 Presupuestos

	Presupuesto Económico	Presupuesto Financiero
Ventas	x	
Ingresos por Ventas		x
Compras de materias primas	x	
Pagos de compras realizadas		x
Inversiones		x
Amortizaciones	x	
Préstamo		x
Pago de préstamo		x
Retiros de los socios		x
Constitución de reserva legal	x	
Impuesto a las Ganancias del período	x	
Pago de Impuesto a las Ganancias		x

Fuente: Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

3.6.1 Flujo de Fondos

Es conocido también como el cash-flow del proyecto. Es un esquema de los ingresos y egresos esperados a lo largo de la vida del proyecto, generalmente dividido en períodos anuales.

Para emprendimientos pequeños, que recién se inician, se puede armar un flujo de fondos con períodos más cortos, por ejemplo mensualmente.

Según el contador Sergio Lazzarin²³, del análisis de los números reflejados en el flujo de fondos se puede tomar decisiones en cuanto a:

- Fuentes de inversión a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo.
- Fuentes de financiamiento cuando exista un faltante de efectivo.
- Cuándo y en qué cantidad se deben pagar préstamos adquiridos previamente.
- Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener la operación de la empresa.

²³ Asesor de Pymes, MiPymes y Profesionales. <http://www.pyme-on-line.com.ar/>

-Cuánto efectivo se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados como son el aguinaldo, vacaciones, etcétera.

-Cuánto efectivo se puede disponer para asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.

El flujo de fondos permite conocer el dinero disponible y no toma en cuenta las depreciaciones o amortizaciones, ni cuentas incobrables. Por ello se incluyen los ingresos por ventas, los financiamientos, los impuestos y otros egresos.

Estructura de un flujo de fondos:

+ Ingresos

- Costos Variables

- Costos Fijos

- Depreciaciones

= Utilidad antes de Impuestos

- Impuestos a las Ganancias

= Utilidad después de Impuestos

+ Depreciaciones

- Inversión en Activos Fijos

- Inversión en Activos Intangibles

- Inversión en Capital de Trabajo

+ Valor de Desecho

= Flujo de Fondos

En este trabajo no se ahondará en la descripción de cada uno de los conceptos que conforman el flujo de fondos. Se sugiere que el emprendedor se interiorice, se asesore y delegue la tarea de armar y “confeccionar” los presupuestos y el flujo de fondos en un profesional en el área.

CAPITULO 4

4.1 Plan de Negocios

Un Plan de Negocios es un manual que guía al emprendedor en el desarrollo y cumplimiento de las metas y objetivos que se ha propuesto.

Es un documento en el que se elabora por escrito, de forma clara y concreta, cada uno de los aspectos a evaluar del negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Puede ser confeccionado para evaluar el desempeño de una empresa en funcionamiento, el emprendimiento de un nuevo negocio o por ejemplo para el lanzamiento de un nuevo producto.

El Plan de Negocios es como el currículum vitae de un proyecto, y en muchos casos es una exigencia por parte de otros actores involucrados en él, como los inversionistas, los socios, bancos, proveedores y clientes. Pero también es una herramienta de trabajo para el emprendedor o la empresa, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, las estrategias y tácticas que se implementarán para alcanzarla, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción. Una vez concluido, es de gran utilidad para orientar acerca de los pasos a seguir para la puesta en marcha.

El empresario deberá organizar sus ideas, como primer paso se debe estudiar la viabilidad del negocio y determinar los riesgos involucrados, los pros y los contras. La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de su presentación en forma convincente.

Se recomienda anotar en un cuaderno las posibles respuestas vinculadas a algunos interrogantes: ¿Cuál es el negocio?, ¿Qué características tiene que lo diferencia de otros?, ¿Cuánto tiempo será necesario para ponerlo en marcha?, ¿Cuáles son los costos?, ¿Cuáles son los riesgos que enfrente?, ¿Cuánto dinero necesito?, ¿Para reunir el capital necesario recurro a créditos?, ¿Será rentable? (Vanella, 2011).

Antes de comenzar con su elaboración, es bueno organizar la información disponible, y detectar cuál es la información faltante, además de pensar si se está en condiciones de realizarlo solo, o si se necesitará la participación de otras personas (responsables de áreas, abogados, contadores, etcétera). La elaboración del Plan de Negocios implica una tarea de investigación y recolección de información propia y externa que ayudará a conocer el contexto y el mercado en el cual se desarrollará la empresa.

Es aconsejable revisar y modificar el Plan cada tanto debido a los cambios del contexto

y al proceso mismo de aprendizaje del emprendedor o empresario.

4.2 Cómo armar un Plan de Negocios

Cada emprendimiento o nueva idea de proyecto tiene características propias, por tanto no hay un formato y estructura estandarizado para armar un Plan de Negocios.

De todas formas, se detalla a continuación un índice orientativo sobre cuáles serían las secciones que se deberían tener en cuenta para elaborar un Plan de Negocios atractivo²⁴:

- Resumen Ejecutivo
- Descripción del negocio
- Descripción del producto
- Análisis del sector y mercado
- Plan comercial
- Plan operativo
- Plan económico y financiero
- Anexos

Resumen Ejecutivo

Es una presentación breve de los aspectos esenciales del proyecto, es lo primero que se lee. El objetivo es captar la atención y facilitar la comprensión de la información que contiene el Plan de Negocios. Debe describir en pocas palabras el producto, el mercado, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento, entre otros y las conclusiones finales.

Es recomendable que esta sección sea la última que se redacte luego de completar los otros capítulos, con una extensión de 3 páginas como máximo.

Descripción del negocio

Se debe incluir toda la información acerca de la empresa, si se trata de un emprendimiento unipersonal o de una sociedad, y en este caso, detallar el tipo de sociedad, los socios y cuál es la participación y rol de cada uno.

²⁴ En base a los pasos expuestos en el Manual del Emprendedorismo. Ministerio de Industria de la Nación.

Descripción del producto

Se describe en profundidad al producto (en este caso, las prendas de vestir) con todas sus características técnicas y funcionales. Se puede incluir moldes y/o fotos que identifiquen la propuesta de valor que el producto aportará a los clientes, como también comentar sobre la ventaja competitiva, si es que la hay, frente a las prendas de la competencia directa.

Análisis del sector y mercado

-Análisis del sector: El famoso modelo de Cinco Fuerzas de Michael Porter²⁵ es una herramienta de gestión que permite evaluar las oportunidades y amenazas que ofrece un sector (industria de la indumentaria) para una empresa que debe decidir el lanzamiento de un nuevo producto o empezar a competir en determinado mercado (ejemplo: ropa para mujer).

El análisis se centra en el grado de rivalidad interna y el poder de negociación de los distintos actores: Proveedores, Clientes, Competidores directos, Competidores indirectos (fabricantes de prendas sustitutas), Competidores que podrían ingresar en el sector en un futuro.

En el Plan de Negocios se debería incluir un benchmarking de la competencia para evaluar cómo afectará al desenvolvimiento del negocio. Se recomienda presentar un listado con los competidores más importantes en aspectos claves como: marca, imagen, descripción de productos, precios, estructura, entre otros.

-Análisis del mercado: Hace referencia a la información analizada en el estudio de factibilidad. Describir el perfil del cliente potencial, sus hábitos de consumo y estilo de vida. Cuál es el área del mercado y el tamaño (si se conoce), las tendencias sobre moda, etcétera.

Se debe argumentar sobre las necesidades no explotadas del mercado, sobre el por qué se cree que el cliente comprará: por precio, por calidad, por la marca, por el diseño o la originalidad, entre otras.

Para complementar se puede agregar el análisis FODA de la empresa.

Fuentes como revistas, cámaras empresariales, redes sociales, internet, consultoras o personas que están en el mercado de la moda y el diseño pueden aportar información valiosa.

²⁵ Publicado en 1979 en la revista de la Harvard Business Review con el título de "How Competitive Forces Shape Strategy".

Plan comercial

Hace referencia a las estrategias de precios, comunicación y distribución. Para complementar se puede agregar el análisis de las 4P.

-Estrategia de precios: Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece el producto y su fundamentación en relación a los precios de la competencia y desde la óptica del comprador (cuánto pagaría por el producto).

Detallar bajo qué circunstancias se va a aplicar descuentos o promociones a lo largo de la temporada.

-Estrategia de comunicación y distribución: mencionar en qué medios y en qué puntos de ventas estará el producto. Debe considerarse las ferias y eventos de moda, la publicidad en redes sociales y la recomendación de “boca en boca” para los emprendedores que recién comienzan.

En la distribución, se debe mencionar cómo se hará la logística, si se hará en forma directa o por intermediarios que harán llegar el producto al cliente.

Plan operativo

Hace referencia a la información analizada en el estudio de factibilidad. Se debe detallar cómo es el proceso de fabricación de las prendas de vestir, los tiempos de cada etapa indicando si parte del proceso se terceriza, los recursos involucrados, insumos y materiales, la ubicación y distribución de la oficina como de los talleres. Detallar además cómo es el proceso de compras y manejo de inventarios, y el cálculo de los costos operativos, tanto fijos como variables.

Es necesario coordinar los tiempos de fabricación para adecuarse a la demanda. La proyección de ventas determinará las cantidades a producir, los insumos a comprar y luego, los productos terminados que van a almacenarse antes de estar disponibles para la venta de la temporada.

Plan económico y financiero

Hace referencia a la información analizada en el estudio de factibilidad. Es importante en esta instancia contar con los presupuestos económicos y financieros.

Las empresas no sobreviven sin ingresos, por tanto la inversión que debe realizarse tiene que cubrirse con las ventas que se generarán.

Se debe trabajar con un esquema que vigile los costos y las ventas. En este sentido, el precio del producto juega un rol fundamental, ya que es determinante del volumen de

ventas. El Plan de Negocios debe mostrar las estimaciones de ventas para un período de al menos una temporada o colección (6 meses).

Es importante incluir un análisis de costos para dejar establecido cuál es el Punto de Equilibrio y la rentabilidad que se espera. Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto es importante además, el análisis del Margen de Contribución.

Se debe responder preguntas como: ¿Cuánto dinero se necesita?, ¿En cuántos meses se recuperará el capital invertido?, ¿En qué momento comenzarán las primeras ganancias?

Las opciones de financiamiento son por medio del capital propio, el prestado o un mix de ambos. Si la presentación del Plan de Negocios es para obtener financiamiento, los inversores estarán interesados en conocer el plan de inversión que tiene previsto la empresa, para evaluar luego su compromiso de pago.

Anexos

En el anexo se podrá agregar información complementaria para enriquecer la presentación. Puede incluir: tablas, gráficos, contratos firmados, permisos, habilitaciones o certificaciones obtenidas, etcétera.

CAPITULO 5

5.1 Encuesta: Plan de análisis y resultados

El presente estudio tiene por objetivo conocer el proceso de gestación, lanzamiento y puesta en marcha de emprendimientos del rubro textil-indumentaria, y estudiar el comportamiento de los emprendedores durante el desarrollo de sus proyectos y su proyección a futuro.

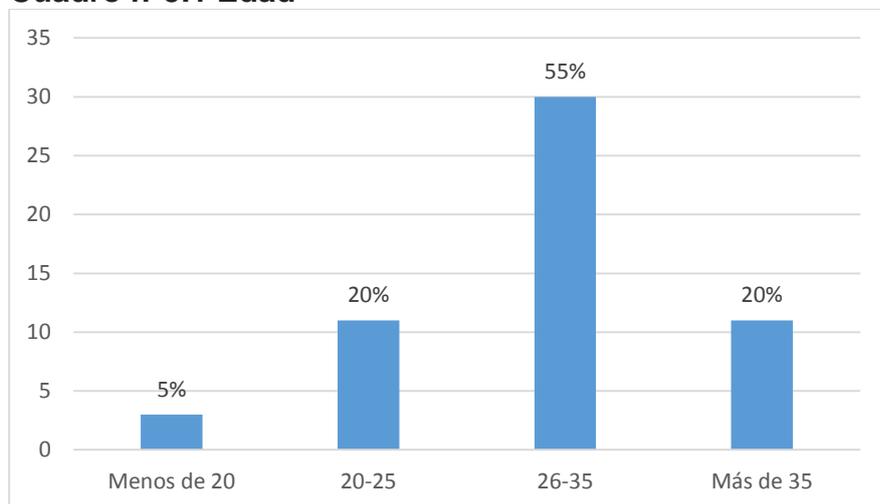
Para llevar a cabo la investigación se diseñó un instrumento de relevamiento de la información: formulario de encuesta auto-administrado con preguntas cerradas y abiertas dando espacio para que el entrevistado pueda relatar su experiencia. Se encuestó a 57 emprendedores del rubro, en su mayoría de la Ciudad de Buenos Aires.

¿Quiénes son los emprendedores?

Del total de emprendedores encuestados se observa que la mayoría son jóvenes de entre 26 y 35 años (55%). En partes iguales entre 20 y 25 años (20%) y más de 35 años (20%) y el 5% restante tienen menos de 20 años.

En el rubro estudiado predominan las mujeres (más del 90% de la muestra).

Cuadro n°5.1 Edad



Fuente: Autoría personal

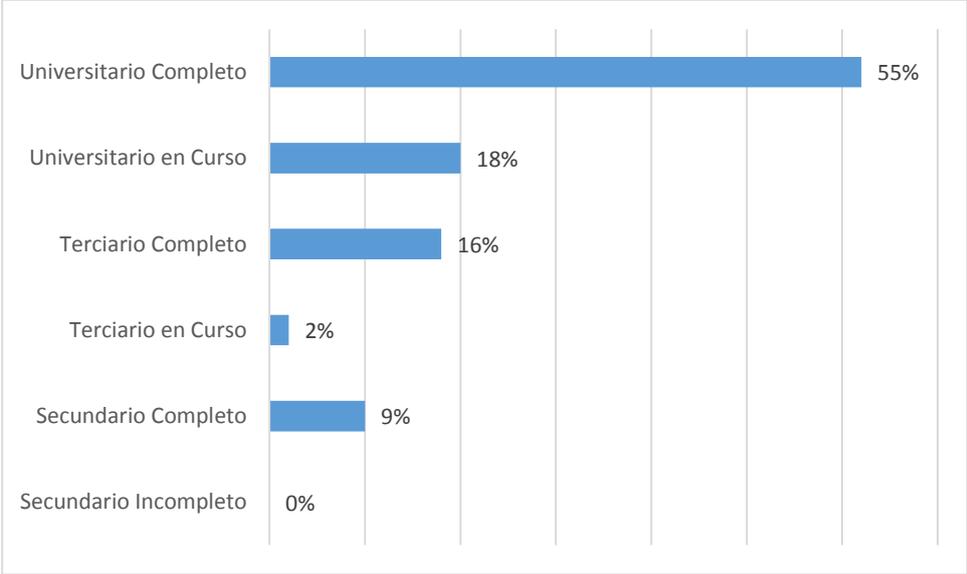


Formación académica

Una de las características más sobresalientes es la alta presencia de emprendedores con base universitaria/terciaria, constituyendo el 89% de los encuestados. El 71% declaró haber finalizado sus estudios (55% universitarios, 16% terciarios). Un 18% aún

continúan estudiando en la universidad y sólo un 9% tiene como formación máxima alcanzada secundario completo.

Cuadro n°5.2 Formación académica



Fuente: Autoría personal

Dentro de los universitarios/terciarios el 33% tiene formación en carreras vinculadas al diseño y producción de indumentaria. Un 20% se vincula a Otras carreras (como ser administración, comunicación, carreras sociales, etcétera.). Un 14% se relaciona al diseño gráfico e industrial, y del 33% restante no se obtuvo respuesta.

Desarrollar y autogestionar una empresa requiere de competencias específicas como son el liderazgo, la planificación, la administración de las ventas, etcétera. En cuanto al rol del empresario que los diseñadores cumplen al frente de sus emprendimientos se observa que el 60% continúa formándose en la actualidad. El canal elegido por la mayoría es a través de Cursos vinculados principalmente con la moldería (corte y confección), el diseño y armado de colección, la asesoría de imagen y tendencias. En segundo lugar, Congresos y Charlas predominando los relacionados a gestión de empresas y formación de emprendedores en diversas instituciones estatales y privadas donde se los capacita con herramientas para impulsar sus proyectos, siendo un complemento de la formación universitaria.

Experiencia laboral

Para el 59% de los encuestados, el emprendimiento es su actividad principal. El 57% tiene, además del emprendimiento, otro trabajo complementario. Entre ellos predominan

los puestos administrativos, de ventas y diseño gráfico en otras empresas y la modalidad de trabajo freelance²⁶.

La experiencia empresarial previa al emprendimiento suele enriquecer al emprendedor con conocimientos y competencias para el desarrollo de su negocio. Trabajar para una marca o en un local de ropa es una buena base de aprendizaje para luego encarar el proyecto propio.

En este sentido, el 53% declaró haber tenido experiencia previa en empresas en relación de dependencia, el 16% con tareas relacionadas al diseño gráfico y el 12% con el rubro indumentaria. El 20% restante se vincula a Otras actividades (como ser consultoría, docencia, música, pasantías, etcétera.).

En cuanto a las motivaciones para comenzar a emprender, se destacan como las más importantes: lograr la realización personal, la independencia (desligarse del trabajo bajo relación de dependencia) y por el gusto y entusiasmo de tener un negocio propio. Independientemente del contexto económico en el que surgen estos nuevos emprendimientos, la necesidad del desarrollo profesional define una “camada” de diseñadores cuya vocación por los negocios no siempre es tan clara. Algunos logran crecer y posicionarse en el mercado, otros se mantienen en una escala de subsistencia. A través del emprendimiento buscan la libertad e independencia para crear nuevos productos y tendencias que en muchos casos no coinciden con los objetivos y la cultura organizacional de las empresas. Trabajar de manera independiente implica comprometerse las 24hs del día al trabajo arduo de ser dedicados, esforzados y, por sobre todas las cosas, perseverantes.

Características generales del emprendimiento

El proceso de gestación y puesta en marcha del negocio lleva tiempo. Reunir fondos y recursos, analizar el mercado y la planificación, es trabajo de meses, y en algunos casos de años. Existe una brecha temporal entre la identificación de la idea y la decisión de comenzar a emprender.

El segmento analizado está compuesto, en su mayoría, por empresas jóvenes. El 18% de los entrevistados declaró que hace menos de 1 año inició el emprendimiento, el 49%

²⁶ Freelance es un trabajador autónomo que realiza trabajos propios para terceros que requieren de sus servicios. Generalmente el pago de honorarios es en función del resultado obtenido y no del tiempo empleado.

entre 1 y 3 años inclusive, el 22% entre 3 y 5 años y finalmente el 11% hace más de 5 años que trabaja en su empresa.

En cuanto a la composición del equipo de trabajo, es más frecuente la presencia de emprendimientos unipersonales (66%) como forma de autoempleo en la que trabajan como diseñadores y empresarios a la vez, que los compuestos por dos o más socios (34%).

Por otro lado, se observa que solo el 11% de los emprendimientos unipersonales contratan de uno a dos empleados.

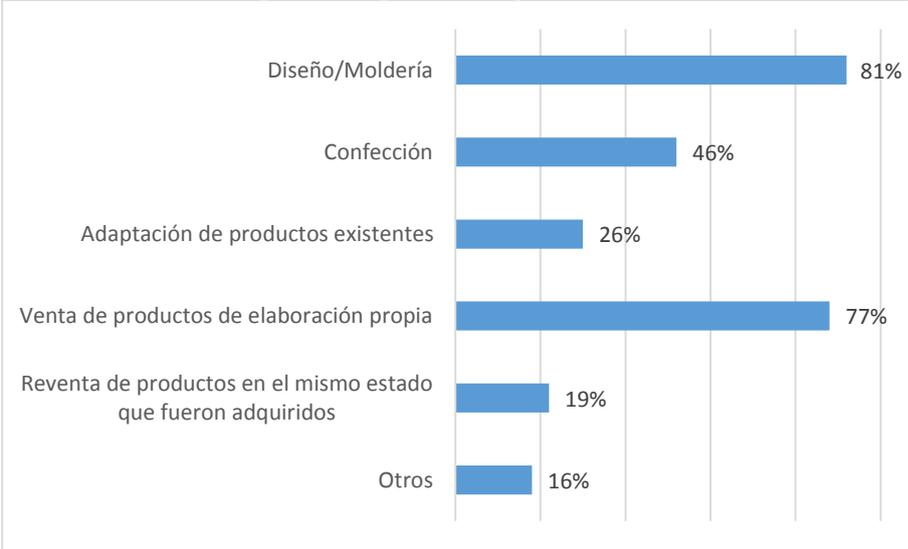
Etapas del proceso productivo

Se considera para el proceso de creación de una prenda las etapas relacionadas al diseño (bocetos, moldes) y la confección (corte, costura, estampado, entre otras).

Por lo general, el emprendedor tiene la capacidad y los recursos para realizar varias etapas del proceso productivo por sí mismo y terceriza en talleres aquellas tareas que no puede llevar a cabo.

Del total de entrevistados, solo el 12% puede realizar una etapa. El 32% puede realizar los diseños y la venta de los productos tercerizando en talleres la confección. El 42% puede realizar los diseños y su confección y también la venta.

Cuadro n°5.3 Etapas del proceso productivo



Fuente: Autoría personal

En el gráfico se muestra la participación de cada etapa sobre el total de los entrevistados. El emprendedor puede realizar una o más etapas que son independientes entre sí.

Las etapas que predominan son las de Diseño y Moldería (81%) y las de Venta de productos de elaboración propia (77%). Esto se relaciona con las causas que motivan a un emprendedor en la continuidad de su negocio: la libertad de crear productos y su posterior venta.

El 46% puede realizar las tareas vinculadas a la Confección como son el corte, costura, estampado, planchado, entre otras, independientemente de las otras etapas (diseño y/o venta).

El 19% se dedica a la compra y posterior venta (reventa) de productos en el mismo estado que fueron adquiridos, es decir, el producto no sufre modificaciones.

Con respecto a Otras etapas, el 16% de los entrevistados mencionó que realiza también las tareas vinculadas a la administración, planificación de compras, marketing, entre otras.

En referencia al trabajo con talleres, los entrevistados mencionan que tercerizan en ellos la producción en volumen y las tareas de corte, costura, tejido y armado de prendas.

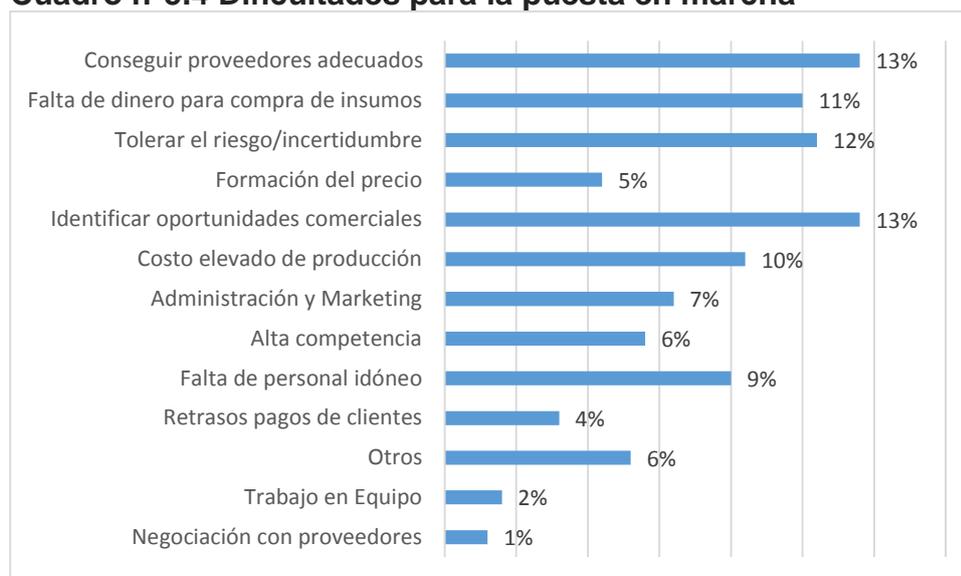
Dificultades para la puesta en marcha

Las dificultades con las que se encuentran los emprendedores en el inicio y desarrollo del negocio están vinculadas, en su gran mayoría, a conseguir proveedores adecuados (13%), ya sea por falta de diversidad o variedad de productos, por la baja calidad, por falta de stock o por precios no competitivos.

Por la dificultad de poder identificar oportunidades comerciales (13%), ya sea en pensar en nuevos canales de venta y en estrategias de comunicación y promoción, entre otras. Seguido por tolerar el riesgo y/o incertidumbre de cómo resultará el negocio (12%), por la falta de fondos para compra de insumos (11%) y por el costo elevado de producción (10%).

Los ejes que presentaron menor dificultad son la negociación con proveedores (1%) y el trabajo en equipo (2%). Este último es esperable dado que la mayoría de los emprendimientos son unipersonales.

Cuadro n°5.4 Dificultades para la puesta en marcha



Fuente: Autoría personal

Asesoría profesional

En el marco de los entrevistados, se observa que el 29% declaró haber contratado asesoría profesional. Las áreas destacadas fueron Administración/Contabilidad y Publicidad/Marketing. Como resultado, los entrevistados declararon que la asesoría recibida contribuyó principalmente a mejorar la imagen de la empresa, a generar nuevos puntos de venta y por consiguiente mejorar la facturación.

Es notable mencionar que habiendo recibido asesoría, consideren necesario contratar los servicios nuevamente o de forma permanente.

Por otro lado, el 71% declaró no haber recibido asesoría. El principal factor fue que les resultaba costoso, y en segundo lugar no lo creían necesario, siendo el caso de los emprendedores que se forman a través del conocimiento personal y recurriendo a la experiencia propia.

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

Es fundamental estudiar, formarse y tener una mirada integradora del negocio. El diseñador solo hace foco en el producto, pero para que crezca la empresa todos los demás aspectos del negocio tienen que ser atendidos por igual²⁷.

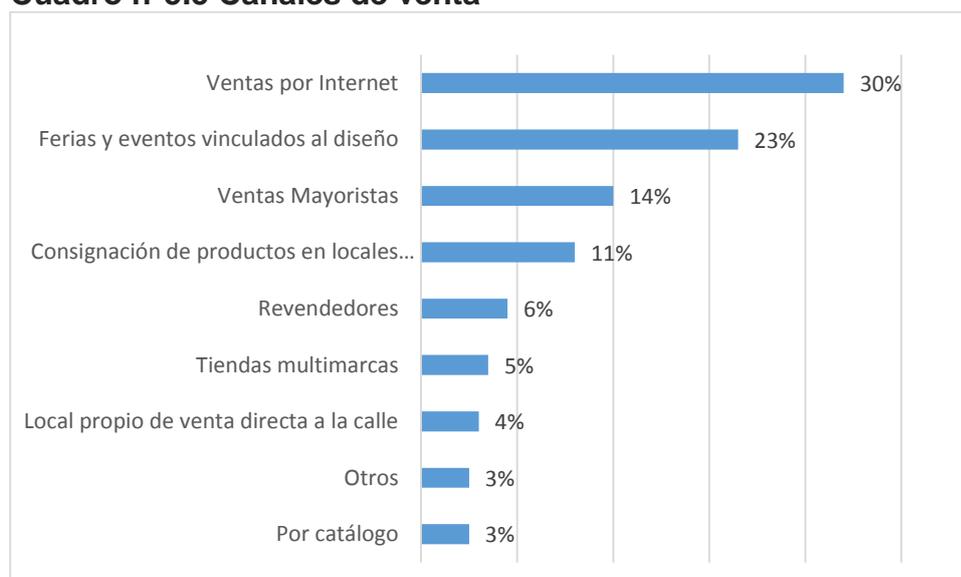
²⁷ En base al informe elaborado por el INTI sobre la encuesta nacional de diseño de autor (ENDIA). Año 2014

Comercialización

El 53% de los entrevistados realizó un sondeo de mercado previo al inicio del proyecto de negocios. Los canales más utilizados fueron los gratuitos destacándose las visitas a ferias y exposiciones, recorridas por barrios y zonas comerciales y la búsqueda por sitios web.

El 47% restante declaró no haber realizado una investigación previa porque no se les ocurrió o no lo encontraron necesario.

Cuadro n°5.5 Canales de venta



Fuente: Autoría personal

La tendencia muestra que los canales que utilizan para comercializar los productos son en gran parte las ventas por Internet (30%) por medio del uso de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, y en algunos casos, por página web propia. Estas herramientas de comunicación son utilizadas masivamente por su bajo costo o nulo.

En segundo lugar figura la participación en ferias comerciales y eventos vinculados al diseño (23%) que, si bien se trata de una opción con mayor costo, resulta efectivo para promover la imagen y los productos de las empresas.

Las ventas por Internet y las ferias comerciales son los canales más elegidos cuando comienzan los emprendimientos. Las barreras de ingreso al mercado son bajas aunque haya gran cantidad de competidores con productos diferenciados en diseño.

En tercer y cuarto lugar se encuentran las ventas mayoristas (14%) y la consignación de productos en locales de terceros (11%).

Cabe destacar que solo el 4% de los emprendedores cuenta con un local propio de venta directa a la calle. Esto se relaciona, por un lado, a la dificultad de conseguir fondos para

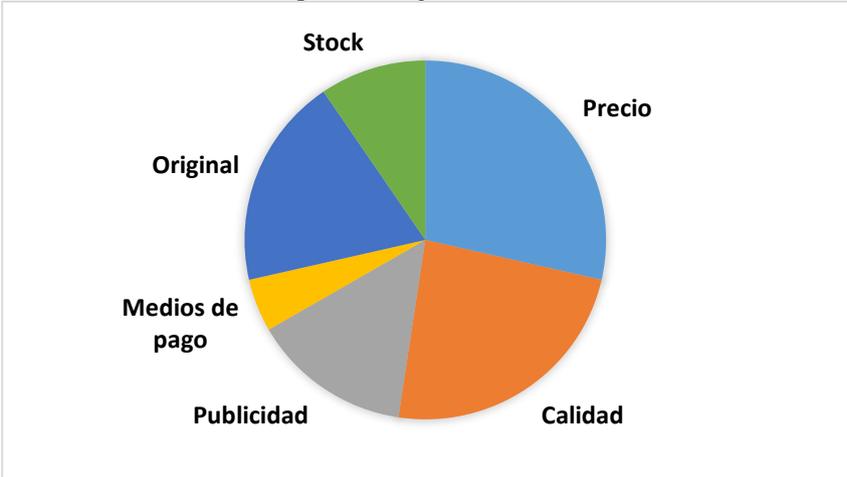
afrontar los costos y la incertidumbre y temor sobre cómo evolucionarán las ventas, y en muchos casos, por el otro lado, el volumen de producción y ventas no justifica la inversión en un local de venta directa al público.

Ventajas competitivas

Se les solicitó a los entrevistados que de un total de 6 categorías indiquen en orden creciente cuales consideran como principales ventajas que los distinguen para competir. Las categorías con mayor frecuencia (moda) fueron el precio, la calidad de los productos y la originalidad e innovación.

Puede observarse que es un “mix” esperado para el emprendedor que comercializa sus productos por internet y en ferias, logrando que el cliente lo elija por ofrecer productos a precios competitivos, de calidad y distintos.

Cuadro n°5.6 Ventajas competitivas



Fuente: Autoría personal

Financiamiento

Los emprendimientos se financian principalmente con aportes de ahorros propios (43%) y la reinversión de utilidades del negocio (38%). En los inicios del emprendimiento, gran cantidad de entrevistados menciona la ayuda que les brindaron los familiares y amigos (13%).

Solo un 5% indica que utilizó fuentes externas, especialmente por el financiamiento de proveedores y por los fondos provenientes de los programas de apoyo a Pymes.

Se entiende a la necesidad de financiamiento para su aplicación en la expansión o continuidad del negocio, ya sea para la posibilidad de aumentar la producción, incursionar en nuevos canales de venta o invertir en promoción y comunicación.

La indumentaria es uno de los sectores de más fácil acceso para los emprendedores ya que se requiere muy poco capital para comenzar a producir, es posible ingresar en el rubro de la confección con sólo invertir en una máquina de coser. Esto explica, en gran medida, el atractivo que genera en personas que quieren lograr su desarrollo económico de manera independiente (Marré et al, 2014).

Un dato interesante que surge de la investigación se refiere a los inconvenientes con los que se enfrentaron los emprendedores para adquirir fondos. Se analizaron entre ellos, la búsqueda de distintas fuentes de apoyo, los intereses elevados, los requisitos solicitados por las entidades (garantías, documentación, planes de negocios, etcétera.), y el desconocimiento de líneas alternativas de crédito.

Del total de respuestas obtenidas, el 31% no encontró fuentes de apoyo financiero. Sin embargo, el 25% desconoce líneas alternativas de créditos como son los programas de asistencia a Pymes y los plazos de crédito y pago con clientes y proveedores, entre otros. El 18% señala también el desaliento a aplicar a un crédito bancario por la cantidad de requisitos y documentación que se requiere.

Experiencias con programas de apoyo a Pymes

El 33% de los entrevistados participó de programas de fomento y ayuda a emprendedores y Pymes en diversas instituciones (Universidades, Bancos y Gobierno de la Ciudad).

Dentro de las experiencias recabadas, los emprendedores mencionan que la participación en dichos programas contribuyó a la capacitación sobre gestión de negocios y amplió el conocimiento sobre líneas alternativas de crédito para distintas fases del emprendimiento.

El 67% restante desconoce o no participó en ningún programa.

(Ver Anexo para mayor información).

Es alentador conocer que el 72% de los entrevistados considera que es necesario la participación de un profesional en el asesoramiento de su emprendimiento y/o empresa para lograr un mejor funcionamiento y permanencia en el tiempo.

Expectativas para el próximo año

El 57% de los entrevistados atravesó una etapa de crecimiento normal durante el 2014 y el 24% se encontró con un período de estancamiento.

Se les solicitó que comentaran cuáles son sus aspiraciones para el próximo año y que identifiquen aquellos cambios viables para mejorar el “andar” del negocio.

Junto a los siguientes testimonios sumados a la experiencia del emprendedor es sobre lo que deberá trabajar el asesor siendo un compañero y aliado al momento de aconsejar sobre mejores formas o maneras de llevar adelante la empresa.

“Seguir creciendo”

“Desarrollar la marca”

“Aumentar la producción”

“Mejorar la publicidad y el marketing”

“Ampliar canales de venta y medios de pago”

“Diseñar nuevos modelos”

“Aumentar las ventas”

“Conseguir nuevos clientes”

“Invertir en maquinaria”

“Conseguir más talleres de confección”

“Delegar tareas”

“Posicionar la marca”

“Ingreso fijo”

“Hacer un desfile”

“Organización del negocio”

“Tener un local propio”

“Cursos y formación”

“Fondos para desarrollar nuevos diseños”

“Participar en ferias”

“Contratar un empleado”

“Tienda online”

“Tercerizar la producción”

“Medios de comunicación”

III. Conclusiones

Luego de numerosos meses de lectura, investigación y entrevistas por el interés de conocer y entender a los emprendedores, saber qué piensan, cuáles son sus ideas y ambiciones, con qué dificultades se encuentran y, en muchos casos, el grito desesperado: “Necesito ayuda, cómo sigo”, han guiado este trabajo en la búsqueda de validar las hipótesis planteadas.

El emprendedor “típico” de la industria textil-indumentaria en la ciudad de Buenos Aires está entre los 25 y 40 años, tiene formación universitaria y continúa formándose asistiendo a cursos y charlas en busca de la profesionalización del negocio. No emprende por necesidad sino que busca la libertad y la realización del sueño del proyecto propio. Tiene experiencia laboral previa en el sector y se plantea la idea de un emprendimiento unipersonal, donde trabaja como diseñador y empresario a la vez. Los más listos sondean el mercado, visitan ferias y exposiciones, caminan por barrios y zonas comerciales. La mayoría vende por internet por medio de las redes sociales y en stands y eventos vinculados al diseño. Por lo general, las etapas de diseño y moldería las lleva a cabo en su estudio, tercerizando en talleres las etapas de confección.

Se nutre de los contactos, redes, relaciones profesionales y laborales, utiliza ahorros propios y prestados, principalmente de familiares y amigos, para financiar el emprendimiento. Trabaja primero en recuperar la inversión y luego en la generación de ganancias que permitan reinvertir y desarrollar la empresa. Carece de capacidad de gestión y planificación de mediano y largo plazo como también se ve limitado en el diseño y desarrollo de estrategias comerciales.

El proceso de creación de nuevas empresas es complejo y abarca diferentes etapas desde la idea hasta la concreción del proyecto. Además de la motivación, la formación y la experiencia personal del emprendedor, el desarrollo del negocio depende de diversos factores del entorno que no son controlables por el propio emprendedor, como es el caso de los aspectos macroeconómicos, institucionales, políticas públicas, marcos regulatorios, etcétera, que influyen a la hora de emprender. Puede verse afectado además por dificultades vinculados al acceso de recursos, acceso al capital, la información y la tecnología.

En este marco, el trabajo en conjunto entre el asesor, el sector público y un amplio grupo de organizaciones no gubernamentales (universidades, cámaras empresariales, ONGs, etcétera) es vital en el desarrollo y fomento de los emprendimientos, a través de distintos

programas e instrumentos de apoyo que contribuyan a reducir las probabilidades de fracaso.

En este trabajo se hizo hincapié en el rol del asesor, conociendo al emprendedor y planteando preguntas en distintos tópicos y problemáticas, y también en el armado de un Plan de Negocios. Los resultados de la encuesta arrojaron que un 72% de los emprendedores cree necesaria la asistencia de un profesional en la asesoría del negocio y solo un 29% ha contratado los servicios anteriormente en las áreas de Administración, Contabilidad, Publicidad y Marketing.

La Hipótesis 1 plantea que *los emprendedores del rubro textil-indumentaria que consultan por asesoría profesional logran insertarse en el mercado con mayores herramientas y conocimientos para el desarrollo eficiente del negocio*. Se demuestra la Hipótesis de acuerdo a los testimonios de los entrevistados al declarar que la asesoría recibida contribuyó principalmente en la organización del trabajo y tareas, en mejorar la imagen de la empresa, en generar nuevos puntos de venta y por consiguiente mejorar la facturación. Es notable mencionar que los emprendedores habiendo recibido asesoría, consideren necesario contratar los servicios profesionales nuevamente o de forma permanente.

El emprendedor, por lo general, desconoce todo concepto sobre administración y herramientas básicas para armar su negocio. Compra, paga, fabrica, vende y cobra como estima que debe hacerse, con la experiencia de su vida diaria. Sin embargo, en muchos casos, sobrevive, a lo sumo, no gana ni pierde. El rol del asesor debe consistir en relacionar los principios teóricos de organización y división del trabajo con la práctica, con la realidad.

Por lo general, y a la vieja usanza, el emprendedor registra los “números” del proyecto en un cuaderno o en una simple hoja de cálculo en Excel. No sabe cómo armar un presupuesto ni cómo planificar la próxima temporada. Armar el Plan de Negocios junto al asesor es la “brújula” que guiará al emprendedor en el cumplimiento de los objetivos y desafíos futuros. Es un antes y un después, permite conocer dónde se está hoy, cuáles son las limitaciones que enfrente y hacia dónde se debe apuntar.

La Hipótesis 2 plantea que *el diseño de un Plan de Negocios es una guía para el desenvolvimiento exitoso del negocio en el tiempo*, haciendo mención a la profesionalización de la empresa. Interesa el armado de un Plan comercial, operativo y económico-financiero con estrategias y tácticas que se implementarán para alcanzarlo

junto a los recursos involucrados.

Se demuestra la Hipótesis de acuerdo a los testimonios de los entrevistados al declarar en la dificultad que se encuentran al momento de reunir y preparar la documentación (Plan de Negocios) para conseguir inversores o socios (31%), para lograr acuerdos con proveedores (13%) o para acceder a un crédito bancario. En este último caso, del total de respuestas obtenidas, el 18% de los entrevistados señala el desaliento a aplicar a un crédito bancario por la cantidad de requisitos, procedimientos administrativos y burocráticos para pequeños emprendedores y nuevas empresas que buscan un financiamiento formal.

En saber escuchar y saber cómo hablar es en lo que debe trabajar el asesor. El éxito del emprendimiento depende, en parte, si el emprendedor pone en práctica los consejos brindados por el asesor en el corto y mediano plazo.

Se distinguen, a continuación, distintos pensamientos que sugieren líneas de acción:

- El sistema educativo tiende a formar futuros empleados y no emprendedores. Es aconsejable la revisión e incorporación de métodos de enseñanza y aprendizaje a fin de generar en el alumno aptitudes creativas, visionarias e innovativas. Para ello es de gran valor las visitas a ferias de proyectos, a empresas de distintas industrias y tamaños, clínicas con emprendedores, presentación de casos de éxito y fracaso, charlas de empresarios en las aulas.

- El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Económico, brinda asistencia técnica, administrativa y gerencial con distintos programas de apoyo a emprendedores y empresas en las distintas etapas del ciclo de vida de los proyectos. El 67% de los entrevistados mencionó que desconoce la existencia de programas y las instituciones que los brindan. Es aconsejable mejorar la difusión y promoción de los concursos, charlas y congresos empezando en las universidades y terciarios en los que se forman gran cantidad de emprendedores.

IV. Anexo

Encuesta: Emprendedores del sector Textil-Indumentaria

Con el objetivo de conocer y analizar las dificultades que se presentan a los emprendedores textiles y de la indumentaria, en el inicio y desarrollo de su negocio, te pido si puedes responder el siguiente cuestionario.

Toda información proporcionada es de carácter confidencial. Bajo ningún caso la información será divulgada o utilizada de manera individual. Los datos que consignes serán tratados bajo secreto estadístico, volcándose en informes sólo de manera agregada.

Sección 1: Formación y Experiencia

1 - Edad _____

2 - Nivel educativo máximo alcanzado _____

- Secundario Incompleto
- Secundario Completo
- Terciario en Curso
- Terciario Completo
- Universitario en Curso
- Universitario Completo

Si tu respuesta es Terciario ó Universitario, especificar carrera: _____

3 - ¿Continuás formándote en la actualidad?

Si No

Si tu respuesta es NO, no contestar preg. 4

4 - Seleccioná a través de qué canales continuás formándote en la actualidad. Indicá los nombres e Institución donde cursaste.

- Cursos _____
- Congresos/Charlas _____
- Posgrados _____
- Otros (especificar) _____

5 - ¿Actualmente el emprendimiento/empresa es tu principal actividad laboral?

Si No

6 - Además de tu emprendimiento/empresa, ¿tenés otro trabajo?

Sí No

Si la respuesta es SI, especificá en que área.

7 - ¿A qué te dedicabas antes de iniciar tu proyecto? Mencioná si trabajaste en alguna pyme

8 - Contanos cuáles fueron las causas que te motivaron a comenzar tu emprendimiento/empresa

Sección 2: Características generales del emprendimiento/empresa

9 - ¿Cuánto tiempo hace que iniciaste este proyecto?

Menos de 1 año Más de 3 años y menos de 5 años

De 1 a 3 años 5 años o más

10 - Indicar cómo está compuesto el equipo emprendedor

Unipersonal Dos o más socios ¿Tenés empleados? ¿Cuántos?

11 - ¿Cuáles de estas etapas del proceso productivo realizás?

Diseño/Moldería del producto

Confección del producto propio

Adaptación de productos existentes (nacionales o importados)

Venta de productos de elaboración propia

Reventa de productos en el mismo estado en que fueron adquiridos

Otros (especificar) _____

12 - ¿Qué etapas del proceso productivo tercerizás? (Indicar si trabajás con talleres/costureras, etc.)

13 - ¿Cuáles fueron las principales dificultades con las que te enfrentaste al inicio y desarrollo de tu proyecto?

- Falta de dinero para compra de insumos
- Alta competencia de productos
- Tolerar el riesgo ó la incertidumbre de cómo va a resultar el negocio
- Negociación con proveedores
- Conseguir proveedores adecuados
- Identificar oportunidades comerciales
- Falta de personal idóneo para el desarrollo de algunas tareas
- Trabajo en Equipo
- Costo elevado de producción (mano de obra, materias primas, etc.)
- Retrasos de pagos de clientes
- Administración y Marketing
- Formación del precio de los productos
- Otros (especificar) _____

14 - ¿Has contratado ó recibís actualmente asesoría profesional en alguna de estas áreas? (Podés marcar más de una opción)

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|---|
| <input type="radio"/> Si | <input type="checkbox"/> Administración / Contabilidad | <input type="radio"/> No | <input type="checkbox"/> Me resulta caro |
| | <input type="checkbox"/> Comercial / Ventas | | <input type="checkbox"/> No lo creo necesario |
| | <input type="checkbox"/> Publicidad / Marketing | | <input type="checkbox"/> No encontré lo que buscaba |
| | <input type="checkbox"/> Planificación de producción | | <input type="checkbox"/> Otros (especificar) |
| | <input type="checkbox"/> Otros (especificar) _____ | | |

Si respondes NO, No contestar preg. 15

15 - ¿En qué grado influyó la asesoría profesional respecto a...

	ALTA	BAJA
Desarrollo de nuevos productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tercerización de alguna etapa productiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejora de la calidad de los productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios en la estructura organizativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La facturación de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La disminución de costos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión con proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generación de nuevos puntos de venta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfacción de clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La imagen de la empresa / percepción de marca?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 3: Producto y Comercialización

16 - ¿Realizaste un sondeo de mercado antes de iniciar el proyecto?

Sí *Indica si.....*

Visitaste ferias/exposiciones

Recorriste por barrios/zonas comerciales

Consultaste informes de investigación de mercado

Visitaste blogs / sitios web / Centros de diseño o tecnológicos / etc

Otros (especificar) _____

No *¿Por qué?*

No se me ocurrió

No lo encontré necesario

Otros (especificar) _____

17 - ¿Cuáles son las principales ventajas que te destacan para competir?

Indicar de mayor a menor siendo 1 el de mayor ventaja y 6 el de menor.

Precio	<input type="text"/>
Calidad	<input type="text"/>
Publicidad	<input type="text"/>
Medios de pago	<input type="text"/>
Originalidad / Innovación	<input type="text"/>
Cantidad/Stock	<input type="text"/>

18 - ¿Cuáles son los canales que utilizás actualmente para comercializar tus productos? (podes marcar más de 1 opción)

Luego, sobre aquellas que seleccionaste, enumeralos por grado de efectividad en ventas colocando "1" al canal que genera mayor cantidad de ventas, y así sucesivamente.

<input type="checkbox"/> Local propio de venta directa al público	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Ferias y eventos vinculados al diseño	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Consignación de productos en locales de terceros	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Ventas Mayoristas	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Revendedores	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Por Catálogo	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Tiendas multimarcas	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Ventas por internet	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Otros (especificar) _____	<input type="text"/>

19 - ¿Qué fuentes utilizás para financiar tu emprendimiento/empresa? (podes marcar más de 1 opción)

Aportes de ahorros propios

Aportes de socios, familias o amigos

Reinversión de utilidades (ganancias del emprendimiento)

Financiamiento de Proveedores (planes de pagos a 30, 60 o 90 días)

Programas de Apoyo a PyME (especificar): _____

Créditos

20 - ¿Cuáles son los problemas con los que te enfrentaste para adquirir fondos? (podes marcar más de 1 opción)

- Búsqueda de fuentes de apoyo para financiamiento
- Intereses altos
- Requisitos solicitados por las entidades (garantías, documentación, planes de negocios, etc)
- Desconocimiento de líneas alternativas de crédito
- Otros (especificar): _____

21 - En el año corriente, tu emprendimiento/empresa atravesó una fase de... (marca sólo una opción)

- Crecimiento Acelerado
- Estancamiento
- Crecimiento Normal
- Achicamiento

22 - Conocé o participaste de algún programa de apoyo a emprendedores brindado por el gobierno o alguna institución?

- Si
- No

Contanos tu experiencia.

23 - ¿Cuáles son tus expectativas para el próximo año?

Luego de contestar este cuestionario, ¿ves necesaria la participación de un profesional en el asesoramiento de las áreas de administración, comercialización y marketing para el mejor funcionamiento y permanencia en el tiempo del emprendimiento/empresa?

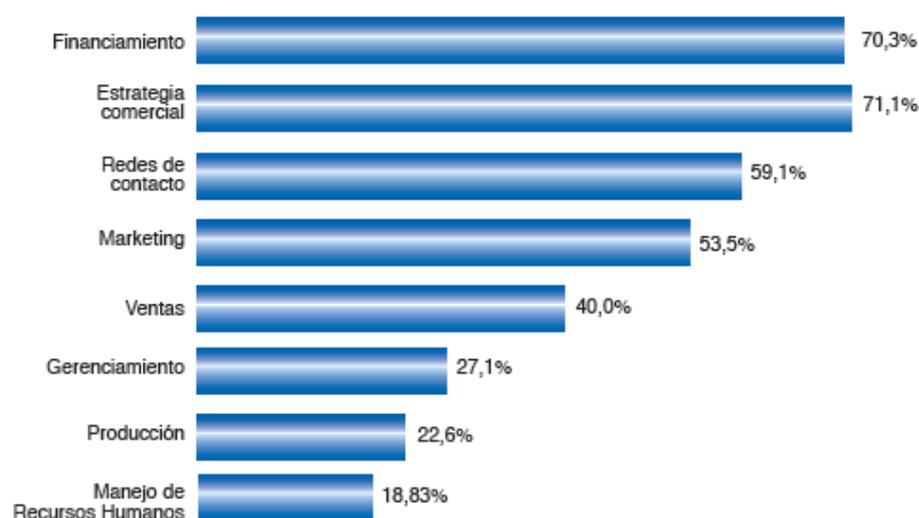
- Si
- No

Muchas gracias por tu colaboración!!

Programa de apoyo a Pymes y Emprendedores

Los emprendedores son actores fundamentales en el proceso de desarrollo económico y social. Desde 2008 se ha asistido a más de 30.000 emprendedores en la ciudad de Buenos Aires, se crearon alrededor de 10.000 empleos a través de los emprendimientos que recibieron asistencia y se otorgaron más de \$15.000.000 en financiamiento a través de diferentes programas de capacitación y financiamiento.²⁸

Cuadro n°IV.1 Necesidades de apoyo de los emprendedores



Fuente: Encuesta a los participantes del Programa Desarrollo Emprendedor (2001)

-SEPYME

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME)²⁹ fue creada en 1997 y depende del Ministerio de Industria. Implementa una serie de programas que se agrupan en los ejes de: asistencia financiera, asistencia técnica, capacitación y desarrollo regional.

Las políticas de asistencia financiera incluyen tres programas: el Programa de Bonificación de Tasas (PBT), el Fondo Nacional de Desarrollo para la Pequeña y

²⁸ Capacitación y Financiamiento para emprendedores. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
<http://www.buenosaires.gob.ar/emprendedores/capacitacion-y-financiamiento> (30-05-2015)

²⁹ En base a los programas para pymes y emprendedores del Ministerio de Industria de la Nación.
<http://www.industria.gob.ar/pymes/> (30-05-2015)
<http://www.industria.gob.ar/category/destinatario/pymes/> (30-05-2015)

Mediana Empresa (Fonapyme) y el de Sociedades de Garantía Recíprocas (SGR).

El PBT tiene por objetivo facilitar el acceso de las pymes al crédito mediante subsidios sobre la tasa de interés de préstamos otorgados por las entidades financieras ya sea para el financiamiento de capital de trabajo o de inversiones.

El Fonapyme se puso en marcha en 2002, y se trata de un fideicomiso del Estado Nacional de \$100 millones, con el fin de otorgar financiación a largo plazo para la inversión de las pymes.

El sistema de SGR tiene como finalidad crear fondos de capital privado para garantizar operaciones crediticias y superar las tradicionales barreras de acceso al crédito.

Los programas de asistencia técnica y capacitación tienen por objeto favorecer el acceso de las pymes a servicios que les permiten mejorar su competitividad en tecnologías blandas y capacitación de su personal. Para brindar apoyo técnico, la SEPYME ofrece el Programa de Acceso al Crédito y Competitividad (PACC), con financiamiento del BID, a través de subsidios parciales de los proyectos. Luego, para fortalecer las capacidades de los empresarios, se encuentra el Programa de Crédito Fiscal que consiste en un subsidio que cubre hasta el 100% de los gastos en capacitación en que incurren las pymes.

-Programa de Fomento al Espíritu y la Cultura Emprendedora³⁰

Depende de la Subsecretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires. Busca promover una mayor difusión de la práctica y la cultura emprendedora en estratos de la población no cubiertos por programas públicos y/o privados tradicionales, propiciando la creación y desarrollo de nuevos proyectos de negocios sustentables y/o la mejora en la gestión de iniciativas productivas y comerciales ya existentes.

El programa ofrece asistencia a nuevos emprendedores y a empresarios de la Ciudad para: Testear y analizar la viabilidad de una idea o proyecto. Diseñar, mejorar y/o desarrollar el plan de negocios en el plano productivo, comercial y/o de management. Mejorar las capacidades técnicas y de gestión de un negocio. Evaluar fortalezas y

³⁰ Desarrollo Emprendedor 2013. <http://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/documentos/boletines/2013/07/20130704.pdf> (30-05-2015)

debilidades del emprendedor.

-Programa de apoyo a la competitividad PyME³¹

Depende del Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires. El programa propone: Contribuir a incrementar cuantitativa y cualitativamente la capacidad productiva y competitiva de las pymes porteñas. Favorecer la incorporación de prácticas modernas y eficientes, especialmente en el plano del management y el diseño de productos y procesos productivos. Impulsar una mayor difusión de conductas productivas seguras y amigables con el medio ambiente. Fortalecer la oferta y la difusión de los servicios vinculados con la calidad y la ecoeficiencia. Incrementar y/o ampliar la oferta exportable, facilitando su acceso a mercados externos.

-Programa Buenos Aires Emprende³²

Depende del Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires. El programa propone: Fomentar la creación de empresas competitivas y con potencial innovador. Ampliar la base de proyectos con potencial desarrollo. Fortalecer el desarrollo de redes institucionales de apoyo a emprendedores. Desarrollar un ámbito formal para el intercambio de conocimientos y experiencias entre emprendedores. Desarrollar un marco para el desarrollo del mercado de capital de riesgo.

El programa busca promover: Propuestas innovadoras en productos, servicios, procesos y/o modelos de negocios. Proyectos escalables, económica y financieramente viables y potencialmente replicables.

-Academia BA Emprende³³

La Academia ofrece cursos de capacitación para aquellas personas que quieran

³¹ http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/presupuesto2014/65_min_desarrollo_economico.pdf (30-05-2015)

³² <http://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/documentos/boletines/2013/07/20130704.pdf> (30-05-2015)

³³ <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/la-academia-ba-emprende-impulsa-el-crecimiento-profesional> (30-05-2015)
<http://www.buenosaires.gob.ar/cultura/bibliotecas/servicios/emprendedores-ba> (30-05-2015)

comenzar a emprender y para quienes ya tienen un emprendimiento en marcha y buscan potenciarlo.

Los cursos se desarrollan en todos los barrios de la ciudad, en más de 20 entidades: universidades, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y entidades vinculadas al ecosistema emprendedor.

Cursos: Quiero crecer profesionalmente. Quiero emprender. Soy emprendedor, quiero expandirme.

-Programa de Incorporación de Diseño³⁴

Depende del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) de la Ciudad de Buenos Aires. El Programa de Incorporación de Diseño (PID) tiene como objetivo promover la innovación para incrementar la competitividad de las empresas, instrumentando el diseño como herramienta de valor en la producción de bienes y servicios.

Consiste en un servicio de asesoramiento profesional en Diseño Estratégico orientado a micro, pequeñas y medianas empresas o instituciones que propone desarrollar soluciones integrales en donde el Diseño opera como valor agregado en el modelo de negocios. Áreas de trabajo: Moda, indumentaria, análisis de tendencias y calzado.

-Incubadoras³⁵

Las nuevas empresas, sobre todo aquellas relacionadas a las áreas de tecnología, creatividad e innovación, vienen generando en los últimos años, gran impacto en el crecimiento y desarrollo de la economía. En este contexto, se trabaja para apoyar la consolidación de ideas y proyectos de negocio innovadores, de alto potencial, que sean transgresores, generadores de nuevos puestos de trabajo, que acompañen el crecimiento económico de la ciudad y permitan posicionar a Buenos Aires entre las ciudades más innovadoras y creativas del mundo.

³⁴ <http://www.buenosaires.gob.ar/cmd/pid> (30-05-2015)

³⁵ <http://www.buenosaires.gob.ar/emprendedores/incubadoras> (30-05-2015)

Se crearon dos incubadoras en la Ciudad: IncuBA y Baitec, que además de ofrecer un espacio físico de trabajo, contribuyen para que los proyectos de negocio puedan transformarse en empresas innovadoras y autosustentables, sostenibles en el tiempo y con capacidad de atravesar las barreras locales y ganar lugar en nuevos mercados.

a) Incuba³⁶

Es el programa de incubación para proyectos basados en diseño, creatividad e innovación. Su objetivo es colaborar con el proceso de creación de nuevos proyectos e impulsar y ayudar a consolidar a los emprendimientos que ya están en marcha, favoreciendo a la vez el intercambio de experiencias y el fortalecimiento de redes de contacto entre emprendedores y especialistas en diferentes temáticas.

Perfil de los proyectos:

- Moda (textil, marroquinería, calzado, accesorios, otros)
- Diseño Industrial (diseño de mobiliario, decoración, juguetes, otros)
- Diseño Gráfico (Branding, publicidad, marketing, packaging, otros)
- Industrias Culturales/Creativas (producción editorial, audiovisual, radio, otros)

b) Baitec³⁷

Es el programa de incubación física para proyectos de base tecnológica. Su objetivo es estimular la generación, el desarrollo y la consolidación de emprendimientos caracterizados por el uso intensivo de la tecnología y/o la innovación.

-Programa de asesoramiento personalizado a demanda³⁸

Depende del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) de la Ciudad de Buenos Aires. El programa está dirigido a empresas, proyectos, emprendedores y diseñadores de todas

³⁶ <http://www.buenosaires.gob.ar/emprendedores/incubadoras/que-es-incuba> (30-05-2015)

³⁷ <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/baitec-2013-la-tecnologia-incubando> (30-05-2015)

³⁸ <http://www.buenosaires.gob.ar/cmd/asesoramiento> (30-05-2015)

las ramas: moda, textil, gráfico, industrial, etcétera, que busquen herramientas para el crecimiento y fortalecimiento de sus emprendimientos.

Los asesoramientos son realizados por especialistas en el área requerida por el interesado, ya sea sobre estrategias de valor agregado, producción, costos, precios, inversión, proyección económica financiera, comunicación, imagen, identidad, posicionamiento, marketing, clientes, equipos de trabajo, alianzas estratégicas, proveedores, temas legales, modelos de negocios, planes de negocios, innovación, tecnología, redes, etcétera.

-Programa de Asesoramiento y Capacitación en Negocio y Estrategia para Empresas de Moda³⁹

La Dirección General de Industrias Creativas a través del Centro Metropolitano de Diseño (CMD), impulsa un programa destinado a micro, pequeñas y medianas empresas creativas de diseño de la Ciudad de Buenos Aires con el fin de fortalecer e incentivar su desarrollo garantizando su sustentabilidad en el tiempo.

El programa de Asesoramiento en Negocio y Estrategia para Empresas de Diseño ofrece un diagnóstico, el desarrollo de un plan de acción en conjunto con la empresa y el seguimiento de la implementación de recomendaciones en la gestión del negocio.

-INTI textiles⁴⁰

El Centro de Investigación y Desarrollo Textil del INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) organiza y dicta diversos cursos para el área textil-indumentaria con alcance nacional y adaptado para micro emprendimientos y pymes del sector.

Capacitación en textiles: Sistema de módulos didácticos en temas relativos a los materiales textiles en laboratorios y planta piloto de tintorería.

Capacitación en Producción de Indumentaria, moldería, mantenimiento preventivo de máquinas de coser, etiquetado de prendas, taller de lavado y teñido artesanal con

³⁹ <http://modaba-cmd.blogspot.com.ar/2013/02/programa-de-asesoramiento-en-negocio-y.html> (30-05-2015)

⁴⁰ <http://www.inti.gob.ar/textiles/index.php?seccion=capacitacion> (30-05-2015)

colorantes naturales, etcétera.

-Programa Crecer⁴¹

La Federación Argentina de la Industria de la Indumentaria y Afines a través del centro de formación profesional Crecer, con 15 años de experiencia en indumentaria y moda, dicta capacitaciones sobre los procesos de creación, producción, comercialización y comunicación.

Áreas: Diseño, Marketing y Management, Comercialización, Producción, Calidad, Recursos Humanos, Laborales.

⁴¹ http://www.faiia.com.ar/cursos_crecer.html (30-05-2015)

V. Referencias Bibliográficas:

- Arias Fernando, Bruera Ignacio, ET. AL., 2011, *PyME + Diseño, Un estudio sobre la demanda de diseño entre las PyME industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires*, Publicación de la Fundación Observatorio PyME y Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires.
- Ascúa Rubén, 2009, *La importancia del proceso emprendedor en la Argentina post-crisis 2002 y las asimetrías en la evaluación de factores influyentes en el financiamiento de empresas jóvenes*, Publicación de la Cepal, Santiago de Chile.
- Avella Analía, Galarza Cecilia, ET. AL., 2011, *La Economía porteña en cifras*, Publicación del Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires.
- Ayala Juan Carlos, Vicente Miguel, ET. AL., 2008, *Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*, Prentice Hall, 1° ed., Buenos Aires.
- Cabrera Francisco, 2012, *Anuario de Industrias Creativas Ciudad de Buenos Aires 2011*, Observatorio de Industrias Creativas, Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires.
- Cristini Marcela, Kantis Hugo, ET. AL., 2011, *Libro Blanco del Desarrollo Emprendedor Porteño*, Publicación del Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires.
- Drucaroff Sergio, Kantis Hugo, 2008, *Nuevas Empresas y Emprendedores de Moda en Buenos Aires: ¿Hacia un cluster de Diseño?*, Colección Libros de la Universidad N° 23, Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires.
- Goldstein Evelin, 2010, *Tendencias internacionales en el diseño y la implementación de políticas de apoyo a las PyMEs*, 2° Congreso anual de la Asociación de Economía para el desarrollo de la Argentina, Buenos Aires.
- Kestelboim Mariano, 2012, *La formación del precio de la ropa*, Publicación de la Fundación Pro Tejer, Buenos Aires.
- Kestelboim Mariano, 2008, *Comportamiento de la agro Industria Textil y de Indumentaria post devaluación*, Publicación de la Fundación Pro Tejer, Buenos Aires.
- Lebendiker Adrián, Spina Mario, Pérttega Gabriela, ET. AL., 2013, *Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*, 1° ed., Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Ludmer Gustavo, 2010, *Informalidad laboral en la industria textil y de*

- indumentaria: un análisis desde la estructura productiva*, 2° Congreso anual de la Asociación de Economía para el desarrollo de la Argentina, Buenos Aires.
- Marino Patricia, Marre Sofía, ET. AL., 2014, *Diseño de indumentaria de autor en Argentina 2014: diagnóstico productivo e impacto económico basado en la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2014*, Publicación del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), 1° ed., San Martín.
 - Pérez Barcia Victor, Lifschitz Edgardo, ET. AL., 2012, *Perfil de los ocupados en el complejo textil de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires*, Documento n°12, Centro de Economía Regional, Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires.
 - Silva Failde Diego, Becerra Paulina, ET. AL., 2008, *Abriendo la caja negra de diseño: La importancia de los procesos de innovación en el sector de indumentaria*, XIII Reunión anual de la red Pymes-Mercosur, Universidad Nacional de General San Martín, Buenos Aires.
 - Stering Horacio L., Vázquez Jorge R., 2003, *Dirección eficaz de Pymes*, Ediciones Macchi, 1° ed., Buenos Aires.
 - Vanella Ricardo, 2011, *Guía del emprendedor: claves para organizar un negocio exitoso*, Ebook, Buenos Aires.
 - Vicente Donato, 2011, *Demanda de servicios profesionales de diseño de las Pymes industriales*, Publicación de la Fundación Observatorio Pyme, Buenos Aires.
 - Zuloaga Nora, Caviezel Pablo, ET. AL., 2013, *Anuario Estadístico*, Publicación de la Dirección General de Estadística y Censos de la Ciudad de Buenos Aires.
 - Anónimo, 2010, *El Sector Indumentaria en Argentina*, Publicación del Instituto Nacional de Educación Tecnológica, Buenos Aires.
 - Anónimo, 2010, *Informe Sector Textil: Hilados y Telas*, Publicación de la Dirección de Oferta Exportable, Subsecretaría de Comercio Internacional de la Cancillería Argentina.
 - Anónimo, 2012, *Evolución de la cadena de valor de la Industria Textil y Confecciones de la Argentina*, Publicación de la Fundación Pro Tejer, Buenos Aires.
 - Anónimo, 2014, *Dinámica del tejido empresarial de la Ciudad de Buenos Aires: Informe de resultados 666*, Publicación de la Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Hacienda, Buenos Aires.
 - Anónimo, 2015, *Encuesta de Expectativas a Comercios de la Ciudad de Buenos*

Aires. 3er. trimestre de 2014: Informe de resultados 811, Publicación de la Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Hacienda, Buenos Aires.

- Anónimo, *Manual del Emprendedorismo*, Publicación del Ministerio de Industria de la Nación, Buenos Aires.

Fuentes de Internet:

- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria
<http://www.ciaindumentaria.com.ar/>
- Fundación Pro Tejer
<http://www.fundacionprotejer.com/>
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial
<http://www.inti.gob.ar/>
- Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires
<http://www.buenosaires.gob.ar/desarrolloeconomico>
- Centro Metropolitano de Diseño
<http://www.buenosaires.gob.ar/cmd>