



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



**Escuela de Estudios de Posgrado  
Maestría en Administración de Organizaciones  
del Sector Cultural y Creativo**

**Trabajo Final de Maestría**

« Convergencias y divergencias en los modelos de negocio del sector del diseño de indumentaria argentino definidos por la incorporación de producción artesanal desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (período 2013-2015) »

Nombre del maestrando: Lic. Valeria Cynthia Diaz

Nombre del director del trabajo: Mg. Manuel Sbdar

Año 2016



## ÍNDICE

Agradecimientos	Pág. 5
Presentación. LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA CREATIVA DE LA MODA ARGENTINA GENERADOS A PARTIR DE LA INCORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN ARTESANAL DE PUEBLOS ORIGINARIOS Y RURALES	Pág. 7
Formulación del problema, objetivos e hipótesis	Pág. 9
Metodología Aplicada	Pág. 10
Organización de los capítulos	Pág. 12
<b>Capítulo I. LA ARTICULACIÓN ENTRE DISEÑADOR Y ARTESANO PARA LA CREACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO SUSTENTABLES EN LA INDUSTRIA DE LA MODA</b>	<b>Pág. 15</b>
1. Conceptos fundamentales sobre el modelo de negocio palancas: una matriz de análisis para repensar la industria creativa del diseño de indumentaria argentino	Pág. 16
1.1. Caracterización de la industria creativa del diseño de indumentaria	Pág. 16
1.2. Un estudio del sector del diseño de indumentaria local desde el modelo de negocio palancas	Pág. 17
1.2.1. ¿Para qué éxito? El emprendedurismo como camino	Pág. 20
1.2.2. ¿Cual es la oferta de valor? La posibilidad de desplegar estilos propios a través de las prendas	Pág. 21
1.2.3. ¿Para quién se produce? Una oportunidad para crear una comunidad de <i>consumidores de lujo</i>	Pág. 21
1.2.4. ¿Cómo es la estructura económica y financiera? La sustentabilidad del emprendimiento	Pág. 24
2. La construcción de palancas en el sector del diseño de indumentaria local: la consolidación de diferenciales a partir de la articulación entre diseñadores y artesanos de comunidades originarios y rurales	Pág. 25
2.1. Identificando diferenciales en el segmento de oferta y demanda	Pág. 25
2.2. La relación entre diseñadores y artesanos como generador de palancas	Pág. 25
3. El papel del Estado en la construcción de políticas públicas que promuevan el trabajo colaborativo entre el diseño de indumentaria y la producción artesanal	Pág. 29
3.1. Las políticas públicas en el sector de la industria textil y del diseño de indumentaria	Pág. 29
3.2. Las políticas implementadas por el Estado y las Organizaciones Sin Fines de Lucro al sector de la producción artesanal	Pág. 33
3.3. A+D ó A↔D: el desafío de construir políticas públicas para la integración de la producción artesanal y el diseño	Pág. 42
Conclusión	Pág. 48
<b>Capítulo II. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR DEL DISEÑO DE INDUMENTARIA: GENERANDO EXPERIENCIAS DE LUJO SUSTENTABLE</b>	<b>Pág. 51</b>
1. La Responsabilidad Social en la sociedad del saber: el desafío de construir organizaciones éticas, transparentes y sustentables	Pág. 51

1.1. Construyendo un nuevo paradigma: los fundamentos de la Responsabilidad Social en las Organizaciones	Pág. 51
1.2. Comunicando la RSE: medición, análisis y divulgación	Pág. 54
2.La implementación de la RSE en la industria de la moda local: el caso de los emprendimientos de diseño indumentaria que incorporan producción artesanal de pueblos originarios y rurales	Pág. 58
2.1. Alcances de la RSE en la industria de la moda a nivel global: las prendas como soporte de experiencias éticas y sustentables	Pág. 58
2.2.Entre diseñadores y artesanos: la Responsabilidad Social en emprendimientos como espacio de encuentro para el desarrollo de un compromiso ético integral	Pág. 68
3.Indicadores de Responsabilidad Social en emprendimientos de diseño de indumentaria que incorporen estructuralmente producción artesanal de comunidades originarias y rurales	Pág. 77
3.1. Dimensiones e indicadores de RSe	Pág. 77
Conclusión	Pág. 80
<b>Capítulo III. ESTUDIO DE CASOS</b>	Pág. 81
1.Emprendimientos de diseño de indumentaria que articulan con artesanos de comunidades originarias y rurales: un estudio de los modelos de negocio de Manto, Maloca Prendas Auténticas y Kaymanta	Pág. 81
1.1. Manto	Pág. 81
1.2. Maloca Prendas Auténticas	Pág. 103
1.3. Kaymanta	Pág. 123
2. Los modelos de negocio desde la RSe	Pág. 141
Conclusión	Pág. 142
<b>Capítulo IV ANÁLISIS COMPARATIVO</b>	Pág. 145
Conclusión	Pág. 155
Comentarios finales. DISEÑADORES Y ARTESANOS: EL DESAFÍO DE UNIR INDUSTRIA CON TRADICIÓN	Pág. 157
Bibliografía	Pág. 163
Anexos	Pág. 171
Lista de siglas y abreviaturas	Pág. 207
Listado de entrevistados	Pág. 209

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a la Universidad de Buenos Aires como espacio de formación, encuentro y reflexión. La UBA aparece en mi vida como un disparador de nuevas oportunidades y desafíos. En este sentido, quiero agradecer a los coordinadores y docentes de la Maestría en *Administración de organizaciones del Sector Cultural y Creativo* de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE-UBA), especialmente al Dr. Héctor Schargorodsky, la Esp. Graciana Maro, el Esp. Bruno Macari y Lic. María Cecilia Baez, por acompañar mis estudios de posgrado y abrir nuevas perspectivas de análisis.

Como licenciada en Artes egresada de la Facultad de Filosofía y Letras (FFyL-UBA), siempre tuve la inquietud de relacionar mi campo del conocimiento con otras áreas y disciplinas, con el deseo de desarrollar una mirada global y dinámica del sector de la cultura. Con esta intención, en el marco de la maestría conocí a dos profesores que me alentaron y creyeron en el potencial de mi tema de investigación. Quiero agradecer al Mg. Manuel Sbdar y al Cont. Héctor Larocca por ser parte de este proceso, en el cual se compartieron no sólo saberes específicos sino también formas de transmitir y comprometerse con el otro. También tuve la oportunidad de acercarme a excelentes profesionales de la FCE quienes, de manera desinteresada, me ofrecieron su tiempo y puntos de vista. Gracias por las charlas inspiradoras y motivadoras: Lic. Carla Crocco, Lic. María José Canals, Lic. Andrea Grondona y Lic. Juan Escobar.

En este camino y por las casualidades de la vida (si es que existen), me puse en contacto con la escritora del libro “Emprendedores del Diseño. Aportes para una sociología de la moda”, la Dra. Paula Miguel. Gracias Paula por tu compromiso y generosidad en cada uno de los intercambios. Tu vocación docente y tu experiencia como investigadora me ayudaron muchísimo en cada una de las etapas de mi tesis. La investigación no sería la misma sin tus aportes y observaciones.

Además, quiero agradecer al Dr. Miguel Ángel Gardetti, director del Centro Textil Sustentable, por los avances teóricos generados en relación a la industria de la moda. En esta dirección, el seminario “Mi Norte es el Sur” dictado por la periodista Luján Cambariere en el MALBA, me permitió conocer distintos emprendimientos de diseño social en la voz de las propias diseñadoras. Gracias Luján por la generación de estas actividades.

Quiero agradecer a todas las emprendedoras que amablemente compartieron su pasión por lo que hacen y contestaron todas mis preguntas e inquietudes: Clara de la Torre, Diana Chuag, Verónica Olavide, Patricia Piccardo, Mercedes Carri, Catalina Agudín, Natalia Pérez, Carolina Cuiñas, Cristel Magnetto, Emilia Pezzati, Mora Monteverde, Sofía Bastanchuri, Florentina Dib y Silvia Núñez.

Recuperar la mirada de las ONGs dedicadas al trabajo con comunidades de pueblos originarios y rurales no hubiese sido posible sin los aportes brindados por el equipo de la ONG Arte y Esperanza, la fundación Gran Chaco, la Fundación Silataj y la Asociación de mujeres Wichi Siwan’i. Gracias a Alejandro Michaux, a Fabiana Menna, a Noel Ros y a Lucía Cardini. Asimismo quiero agradecer a Roxana Amarilla y a Daniela Mangialavori quienes, desde el Mercado de Artesanías Tradicionales de la República Argentina, estuvieron siempre receptivas a los avances de mi investigación, y aportaron una perspectiva inteligente sobre la articulación Diseño-Artesanía.

Y finalmente, un agradecimiento infinito a mis maestros: mi familia y amigos. Gracias por el amor incondicional, el aliento de todos los días, la escucha y los consejos: Osvaldo, Susana, Luciana, Mariela, Marta, Rodolfo, M. Mehmet, Natalia, Romina, Ivana, Elis, Mercedes, Eva, Viviana, Marcela y Ana.

## Presentación

### LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA CREATIVA DE LA MODA ARGENTINA GENERADOS A PARTIR DE LA INCORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN ARTESANAL DE PUEBLOS ORIGINARIOS Y RURALES

Esta investigación surge en el contexto de la Maestría en Administración de organizaciones del Sector Cultural y Creativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, a fin de llevar a cabo un estudio sobre los modelos de negocio de aquellos emprendimientos de indumentaria estructurados a partir del binomio Diseño-Artesanía. Este tipo de iniciativas surge en el año 2001 como alternativa estética y productiva dentro de la industria de la moda, liderado por una comunidad de jóvenes profesionales formados en carreras vinculadas a la disciplina del diseño. Denominada por la prensa del momento “Diseño de Indumentaria de Autor”, este segmento de la moda se caracteriza por la creación de prendas con un fuerte valor agregado basado en la experimentación y la innovación en sus procesos productivos.

Con 273 empresas censadas (ENDIA, 2014)<sup>1</sup>, desde el sector del diseño de indumentaria local se genera una oferta única y original producida en baja escala que incluye en su cadena de valor recursos industriales y artesanales, abriendo el campo del diseño a técnicas y saberes tradicionales. Por ende, la producción artesanal local<sup>2</sup> aparece como un interlocutor clave capaz de ofrecer activos tangibles e intangibles para los productos de diseño, posicionándolos de manera diferencial dentro de la industria de la moda. Este estudio se centrará en aquellas iniciativas de diseño de indumentaria que definen su modelos de negocio a partir de la inclusión estructural de producción artesanal de comunidades originarias y rurales, en la medida que permiten estudiar la alianza Diseño-Artesanía como un vínculo sostenido a largo plazo, desde el cual se define la identidad productiva y el universo de la marca.

Ubicados en este segmento dentro del diseño de indumentaria local, es necesario ahondar en torno a las políticas generadas desde el sector público dirigidas a garantizar la sustentabilidad y reciprocidad entre diseñadores y artesanos. En este sentido, si bien es posible identificar diversas medidas orientadas a la asistencia técnica de la producción artesanal a partir de la incorporación del diseño como herramienta estratégica, la creación de experiencias de trabajo colaborativo entre ambos sectores se presenta como una dimensión a instalar y fortalecer por el Estado. Además, en el transcurso de la

---

1 - Este dato se recupera del “Diagnóstico productivo e impacto económico del sector del Diseño de Indumentaria de Autor 2014”, confeccionado conjuntamente entre el Observatorio de Tendencias del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (OdTINTI) y la Fundación Pro Tejer. Este diagnóstico se basa en la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor (ENDIA) y cuenta hasta el momento con cuatro ediciones (2010, 2011, 2012 y 2014).

2 - Si bien se ha iniciado un proceso de fortalecimiento del sector, en la Argentina aún no existe un análisis sistemático del sector de la producción artesanal. El Proyecto Artesanías, desarrollado entre la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), se presenta como un antecedente importante en materia de investigación. En el marco de este proyecto se elaboraron dos informes, publicados en el año 2004 y 2005, los cuales ofrecen una aproximación sobre la cadena de producción artesanal en el Noroeste y Noreste argentino. Con un trabajo de campo limitado, los estudios brindan un abordaje cuantitativo del sector en relación a la cantidad de artesanos existentes y al precio de las piezas. Ambos informes formaron parte del Programa PRODERNEA Y PRODERNOA de la SAGPYP y contaron con el apoyo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

investigación el análisis sobre el rol que asumen las Organizaciones Sin Fines de Lucro<sup>3</sup> jugó un papel fundamental a la hora de identificar las distintas formas de interacción e intercambio que habilita el vínculo entre diseñadores y artesanos.

Por lo tanto, los emprendimientos de diseño de indumentaria caracterizados por la inclusión estructural de artesanías de comunidades originarias y rurales promueven el desarrollo de experiencias basadas en la unión de bienes culturales con trayectorias diferentes, en pos de consolidar una dinámica productiva ética que involucre las necesidades de toda la comunidad de interés (*stakeholders*). De esta manera la alianza Diseño-Artesanía como propuesta diferenciada dentro de la industria creativa de la moda requiere que el diseñador como empresario se posicione éticamente con el otro artesano y construya un modelo de negocio, que sea receptivo al carácter patrimonial que subyace en las técnicas artesanales. En esta dirección, la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)<sup>4</sup> ofrece un marco teórico-práctico para abordar la generación de *valor compartido* (PORTER y KRAMER, 2006) en estas propuestas, involucrando el concepto de sustentabilidad en su dimensión económica, social y ambiental.

Para recuperar en conjunto y de manera compleja todos estos elementos presentes en la conformación de los emprendimientos, se propone la implementación del modelo de negocio Palancas (SB-DAR, 2014)<sup>5</sup>. Este modelo ofrece un andamiaje conceptual basado en la detección dentro del modelo de negocio actual de diferenciales en el segmento de la oferta y la demanda, capaces de promover el desarrollo de futuras propuestas de valor. En este marco, el modelo Palancas permite analizar la incorporación de la producción artesanal como diferencial del segmento de la oferta y motor de nuevas unidades productivas.

Asimismo durante la investigación se organizó un primer relevamiento de estos emprendimientos, recopilando tanto las iniciativas que estructuran su modelo de negocio a partir de la producción artesanal como aquellas que la incorporan de manera específica para la creación de colecciones. Se trata de configurar un corpus de ejemplos generales relacionados con el binomio Diseño-Artesanía en la industria de la moda, para luego identificar aquellos que construyen su marca y modalidad productiva a partir de esta alianza. De este modo, se registraron 14 casos que muestran distintas formas de relación entre los diversos actores involucrados en este tipo de iniciativas (artesanos, diseñadores, intermediarios, etc.). Como resultado de este relevamiento fue posible identificar por un lado, el tejido en telar como principal técnica artesanal incorporada seguida por el tejido de chaguar y por el otro, una tendencia en los diseñadores a trabajar con artesanos de comunidades del norte argentino y de la región Chaco salteño.

Finalmente, para este análisis se generaron datos primarios (producto de entrevistas, observaciones, análisis del material gráfico, entre otros recursos), que permiten recuperar las trayectorias de conformación de los emprendimientos y la construcción de marca desde sus inicios, que van desde el

---

3 - Es importante destacar el trabajo de las Organizaciones Sin Fines de Lucro que promueven una mejor calidad de vida de los pueblos originarios y rurales, alentando la autogestión a través de la artesanía. Bajo los preceptos del comercio justo y la Economía Social, la ONG Arte y Esperanza, la Fundación Gran Chaco, la Fundación Silataj y la Asociación de mujeres wichi Siwan'í, desarrollan proyectos orientados a lograr la sostenibilidad socio-ambiental de las comunidades, ofreciendo asimismo catálogos de productos y puntos de ventas. (véase Capítulo I)

4 - Véase Capítulo II

5 - Véase Capítulo I.

año 2001 a la actualidad, con foco en la configuración del modelo de negocio actual, es decir en los últimos tres años. Por lo tanto, este estudio se centrará en el periodo 2013-2015 en la medida que permite identificar las dinámicas y acciones generadas desde estas iniciativas con su comunidad de interés. Así, es posible describir el tipo de articulación y alianza construido con los distintos actores que conforman la industria de la moda, la modalidad de posicionamiento de la marca dentro del mercado a través de su participación en ferias, desfiles y eventos, la gestión de certificaciones vinculadas a la RSE, entre otros aspectos. A continuación se expondrán las preguntas, los objetivos y las hipótesis de trabajo que guiaron esta investigación.

### Formulación del problema, objetivos e hipótesis

#### *Problemas de investigación*

- ¿Cómo se articula el sector del diseño de indumentaria local con la comunidad de artesanos de pueblos originarios y rurales a nivel social, económico, ecológico y ético?
- ¿Qué tipo de modelos de negocio y estructuras productivas emergen en este tipo de emprendimientos de diseño de indumentaria local?
- ¿Qué tensiones éticas aparecen en relación al cuidado patrimonial de la producción artesanal que es incorporada en los emprendimientos de diseño de indumentaria local desde los lineamientos de la RSE?
- ¿Cuáles son las medidas implementadas desde el sector público y las Organizaciones sin Fines de Lucro para el desarrollo sostenible de este tipo de emprendimientos de diseño de indumentaria?

#### *Objetivos*

##### *Objetivo general*

- Analizar la trayectoria de los modelos de negocio de emprendimientos de diseño de indumentaria local que incorporan de manera estructural dentro de su cadena de valor producción artesanal de comunidades de pueblos originarios y rurales y las tensiones éticas en la construcción de este tipo de productos en su dimensión social, económica y cultural desde la perspectiva de la RSE (período 2013-2015).

##### *Objetivos específicos*

- Describir las formas de contacto que se establecen entre diseñadores y comunidades de artesanos de pueblos originarios y rurales en el marco de la creación de emprendimiento de diseño de indumentaria.
- Analizar las convergencias y divergencias en los modelos de negocio de los emprendimientos de diseño de indumentaria local que generen propuestas de valor a partir de la articulación estructural con artesanos pertenecientes a comunidades de pueblos originarios y rurales desde los lineamientos de la RSE.

- Identificar las tensiones éticas que se producen en los modelos de negocio de este tipo de emprendimientos de diseño de indumentaria a partir de la incorporación de proveedores artesanales de comunidades originarias y rurales en su cadena de valor desde los fundamentos de la RSE.
- Exponer las medidas implementadas por el Estado y las ONGs dirigidas a este tipo de emprendimientos de diseño de indumentaria local.

### *Hipótesis*

- La incorporación de proveedores artesanales de pueblos originarios y rurales constituyen un diferencial dentro del segmento de la oferta capaz de generar una propuesta de valor que opere como generador de nuevas unidades de negocio.
- La implementación de los lineamientos de la RSE en los modelos de negocio de emprendimientos de diseño de indumentaria local construidos a partir de la incorporación estructural de producción artesanal de pueblos originarios y rurales depende de la *ética profesional* individual del diseñador, producto de su trayectoria y experiencia personal dentro del campo de la moda.
- La elaboración de políticas y medidas orientadas a este tipo de emprendimientos se encuentra encabezada principalmente por el sector público y las entidades Sin Fines de Lucro vinculadas a la producción artesanal y a la Economía Social, generando marcos de legitimidad y contención para los artesanos de pueblos originarios y rurales.

### Metodología aplicada

Para llevar a cabo esta investigación se implementó una estrategia multimétodo (SAUTU, BONIOLO, ELBERT, 2005) la cual permite combinar procedimientos cualitativos y cuantitativos, incorporando datos de fuentes primarias y secundarias. En este sentido, la caracterización global de la industria creativa de la moda local y la especificidad que presentan los emprendimientos de diseño de indumentaria seleccionados como objeto de estudio, necesitan de un abordaje cuanti-cualitativo capaz de desplegar las diferentes dimensiones que habilita este tipo de iniciativas productivas desde la perspectiva de la RSE.

Partiendo de este marco metodológico, los datos de fuentes primarias provienen de entrevistas semiestructuradas a informantes claves, entre ellos a los especialistas en RSE y Consumo Responsable Lic. María José Canals, Lic. Andrea Grondona y Lic. Juan Escobar, a la Dra. Paula Miguel investigadora del CONICET dedicada al estudio de los emprendimientos de diseño en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a la directora del Mercado de Artesanías Tradicionales de la República Argentina (MATRA) y a miembros del equipo de la ONG Arte y Esperanza, la Fundación Gran Chaco, la Asociación de mujeres Wichí Siwan'í y la Fundación Silataj, y a diversas diseñadoras emprendedoras que trabajan con artesanos de pueblos originarios y rurales. Es importante aclarar que la mención de los emprendedores en el marco de la tesis es a través de nombres ficticios a fin de proteger la identidad de los entrevistados.

Asimismo a partir de la observación participante en el contexto del Segundo Encuentro SAN-

GAM organizado por el MATRA el 6 julio de 2015, fue posible acceder a los avances alcanzados sobre el proyecto para la elaboración de un Código de Buenas Prácticas entre artesanos y diseñadores. En la reunión participaron diversos actores vinculados a ambos sectores, destacándose la presencia de periodistas, artistas, diseñadores, comerciantes, y miembros del Ministerio de Cultura de la Nación. Por otra parte, se ha llevado a cabo un estudio exploratorio sobre el perfil de los consumidores de productos de diseño a partir de una muestra coincidental realizada al público concurrente a la Feria Puro Diseño 2015 a través de un cuestionario estructurado por preguntas. Este estudio se concretó el sábado 23 y el domingo 24 de mayo por la tarde en el predio de La Rural, tanto en la fila de acceso a la feria como en el interior de la misma. En el transcurso de estos dos días, con una importante participación femenina, se entrevistaron 102 personas.

En relación a los datos de fuentes secundarias, se ha trabajado con la información ofrecida por el Observatorio de Tendencias del INTI (OdtINTI) y la Fundación Pro Tejer sobre el sector del Diseño de Indumentaria de Autor argentino. Basado en la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor (ENDIA), ambas instituciones elaboran desde el 2010 un diagnóstico productivo del sector, a la vez que miden el impacto real en la economía nacional de estas PyMEs. También se han recuperado diversas referencias bibliográficas sobre la implementación de la RSE y Buenas Prácticas en la industria de la moda, a fin de analizar su aplicación en el objeto de estudio propuesto.

En este contexto, se propone trabajar con el estudio de casos en la medida que permite analizar temas que se consideran prácticamente nuevos. En este sentido la investigación empírica presenta cuatro rasgos fundamentales: 1) examina o indaga un fenómeno contemporáneo en su entorno real 2) las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes 3) se utilizan múltiples fuentes de datos y 4) puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos (YIN, 1989). Recuperando estas características, el estudio de casos puede sintetizarse como un método particularista orientado a aprehender una realidad singular; descriptivo que permite obtener una rica explicación cualitativa; heurístico que posibilita descubrir nuevos significados, ampliar la experiencia o bien confirmar lo que ya se sabe; e inductivo, ya que se basa en generar hipótesis e identificar relaciones y conceptos a partir del sistema donde se desarrolla el caso (PÉREZ SERRANO, 1994).

Asimismo, el estudio de casos puede clasificarse en tres modalidades: el estudio intrínseco de casos, el estudio instrumental de casos y el estudio colectivo de casos (STAKE, 1994). La primera se propone alcanzar una mayor comprensión del caso en sí mismo, generando como producto final un informe básicamente descriptivo. La segunda, pretende obtener una mayor claridad sobre un tema o aspecto teórico, es el instrumento para conseguir otros fines indagatorios. La tercera se encuentra centrada en la indagación de un fenómeno, población o condición general a partir del análisis intensivo de varios casos, elegidos por medio de una selección múltiple. En este marco, esta investigación adopta la segunda modalidad con el objetivo de lograr una mayor comprensión sobre la implementación de la RSE en los emprendimientos de diseño de indumentaria seleccionados.

Con la intención de llevar a cabo un análisis comparativo, los criterios de selección de casos se centraron en dos aspectos que permitirán recuperar las trayectorias de los emprendimientos y ponerlas en un plano de posible comparación a partir de las técnicas aplicadas en el proceso productivo, que ade-

más, representan el eje de comercialización del producto:

- **Tipo de técnica artesanal incorporada:** trabajar con modelos de negocio estructurados a partir de un mismo tipo de producción artesanal permite abordar diferencias y similitudes en la trazabilidad del producto. En el relevamiento de casos se encontró que la técnica más representada es la de tejido en telar. en función de eso, se seleccionaron tres emprendimientos de diseño de indumentaria definidos por la inclusión de esta técnica.
- **Permanencia en el mercado de los emprendimientos de diseño de indumentaria:** este criterio tuvo un doble propósito: por un lado buscar modelos de negocio ya consolidados, con un mínimo de 5 años de antigüedad, y por otro, representar casos más antiguos junto con otros más recientes.

Partiendo de estos dos criterios se seleccionaron tres marcas representativas del objeto de estudio:

- **Manto:** emprendimiento anclado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires dedicado a la confección de abrigos a partir del tejido producido por la comunidad rural de San Isidro (Salta). Esta iniciativa cuenta con 15 años de permanencia en el mercado.
- **Maloca Prendas Auténticas:** emprendimiento situado en la localidad de La Caldera (Salta) dedicado a la confección de abrigos y accesorios a partir de los tejidos producidos por comunidades campesinas y de pueblos originarios de Salta, Jujuy y el sur de Bolivia. Esta marca cuenta con 6 años de trayectoria dentro del sector de la moda.
- **Kaymanta:** emprendimiento localizado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires dedicado a la elaboración de carteras y accesorias a partir de los tejidos elaborados por la comunidad rural de Loreto (pcia. de Santiago del Estero). Esta experiencia productiva cuenta con 5 años de presencia en la industria de la moda.

### Organización de los capítulos

En el primer capítulo se describe la identidad de la industria creativa del diseño de indumentaria argentino, desde los lineamientos propuestos por el modelo de negocio palancas (SBDAR, 2014). En este contexto, se reflexiona sobre las distintas formas de relación que surgen de la articulación entre diseñadores y artesanos en la creación de emprendimientos de indumentaria, particularmente en aquellas propuestas que incorporan de manera estructural producción artesanal de comunidades originarias y rurales en su cadena de valor. Por ende, en este capítulo se analiza la posibilidad de generar diferenciales en el segmento de la oferta y la demanda a partir del binomio Diseño-Artesanía. Asimismo, se abordan las políticas públicas y el rol de las ONGs orientadas a este tipo de iniciativas de la industria de la moda, identificando las diferentes medidas implementadas en el sector. Por lo tanto, el recorrido del capítulo ofrece una perspectiva de análisis centrada en el modelo de negocio del diseño de indumentaria, reconociendo en la alianza Diseño-Artesanía una oportunidad para la generación de diferenciales, capaces de operar como palancas en estos emprendimientos.

En el segundo capítulo se presentan los lineamientos y fundamentos de la Responsabilidad Social en las Organizaciones (DRUCKER, 1996), para luego abordar la implementación de la RSE en la industria de la moda global y particularmente en los emprendimientos de diseño de indumentaria local.

En este sentido, en el último apartado del capítulo se exponen indicadores específicos de la Responsabilidad Social en emprendimientos (RSe) de diseño de indumentaria caracterizados por la inclusión de producción artesanal de pueblos originarios y rurales. Estos indicadores se encuentran en sintonía con la identidad de estas iniciativas de la industria de la moda, recuperando la especificidad de las acciones sostenidas en esta dirección.

En el tercer capítulo se exponen los modelos de negocio actual de las marcas Manto, Maloca Prendas Auténticas y Kaymanta desde el modelo palancas, a fin de analizar la relación Diseño-Artesanía como alianza estratégica en la generación de diferenciales en el segmento de la oferta y demanda. El capítulo cierra con el estudio de los datos obtenidos a través del análisis de los indicadores de RSe en los casos seleccionados y la elaboración de una serie de conclusiones. Estas conclusiones expresan los principales rasgos identificados en torno a la RSe en este sector de la industria de la moda, reconociéndose líneas de acción y dificultades en común entre las tres marcas estudiadas.

En el capítulo cuatro se lleva a cabo un estudio comparativo de los modelos de negocio actual de Manto, Maloca Prendas Auténticas y Kaymanta desde las dimensiones y los indicadores de la RSe, complementando esta observación con las experiencias de otros emprendimientos de diseño de indumentaria y accesorios, definidos por su vínculo con comunidades de artesanos. De este modo, el capítulo exhibe las convergencias y divergencias identificadas en los modelos de negocio del sector en relación a la implementación de los fundamentos de la Responsabilidad Social.

Por último, en los comentarios finales se señalan los principales aportes de esta investigación sobre la Responsabilidad Social en los modelos de negocio de emprendimientos de diseño de indumentaria local, estructurados a partir de la incorporación de producción artesanal de pueblos originarios y rurales. Partiendo del paradigma de la RSE y los lineamientos del modelo palancas, la tesis concluye con nuevas propuestas de trabajo orientadas a ampliar el campo de conocimiento sobre los diversos actores que participan en este sector de la moda argentina.



## Capítulo I

### LA ARTICULACIÓN ENTRE DISEÑADOR Y ARTESANO PARA LA CREACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO SUSTENTABLES EN LA INDUSTRIA DE LA MODA

Desde su surgimiento en el año 2001, el diseño de indumentaria argentino se ha consolidado como un segmento productivo capaz de generar una alternativa dentro de la industria masiva de la moda. Caracterizado por una puesta en valor del patrimonio local, el diseño de indumentaria presenta un proceso de federalización que involucra la generación de nuevos centros de producción y circulación de estos bienes culturales.<sup>1</sup> A través de estos centros se va configurando una red de trabajo basada en el reconocimiento del saber hacer de las comunidades de artesanos y la recuperación de sus técnicas tradicionales.

En este contexto resulta fundamental describir la identidad global del sector en pos de dimensionar su crecimiento y precisar sus dinámicas. La figura del *diseñador emprendedor*<sup>2</sup> se presenta no sólo como un actor clave en el desarrollo estético del emprendimiento, sino también de su estructura productiva y de comercialización. Partiendo de esta definición, se propone analizar aquellas iniciativas que construyen sus modelos de negocio a partir de la articulación entre diseñadores de indumentaria y artesanos de pueblos originarios y rurales.

El capítulo se organiza en tres apartados. El primero, describe el diseño de indumentaria argentino en relación a las industrias creativas desde los lineamientos propuestos por el modelo de negocio palancas (SBDAR)<sup>3</sup>. El segundo, reflexiona sobre las distintas posibilidades y dinámicas que abre la articulación entre diseñadores y artesanos en la creación de emprendimientos de indumentaria, particularmente en aquellas propuestas que incorporan producción artesanal de comunidades originarias y rurales. Asimismo, problematiza sobre la construcción de diferenciales de oferta y demanda en los modelos de negocio de este sector. Por último, el tercer apartado estudia las políticas públicas y el rol de las ONGs dirigidas al diseño de indumentaria y a la producción artesanal, finalizando el análisis con los proyectos elaborados a fin de promover las Buenas Prácticas y el trabajo colaborativo entre diseñador y artesano en el marco de la industria de la moda.

---

1 - Según la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor (ENDIA) en su edición 2014, el sector cuenta con alrededor de 273 empresas censadas a lo largo de todo país.

2 - Ver: MIGUEL, P. y BELTRÁN, G., (2010), “Emprendedores creativos. Reacomodamientos en trayectorias de la clase media por la vía de la inversión simbólica”, en RUBINICH, L. y MIGUEL, P. (editores), Creatividad, economía y cultura en la Ciudad de Buenos Aires 2001-2010, Buenos Aires, Aurelia Rivera; MIGUEL, P. (2013), Emprendedores del diseño. aportes para una sociología de la moda, Buenos Aires, Eudeba.

3 - Para este análisis se tomará en cuenta los datos ofrecidos por la última Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2014, elaborado conjuntamente entre el Observatorio de tendencias del INTI y la Fundación Pro-tejer, y por el Observatorio de Industrias Creativas (OIC) de la Ciudad de Buenos Aires, en su edición 2011.

# 1. Conceptos fundamentales sobre el modelo de negocio palancas: una matriz de análisis para repensar la industria creativa del diseño de indumentaria argentino

## 1.1. Caracterización de la industria creativa del diseño de indumentaria

En un contexto caracterizado por la creatividad y la cultura como motores del crecimiento económico, el diseño de indumentaria argentino se presenta como un sector fundamental en la generación de experiencias de producción y consumo, asociadas a nuestro patrimonio cultural material e inmaterial. En este sentido, para analizar su especificidad y la viabilidad de sus modelos de negocio es necesario precisar su ubicación dentro de la economía creativa.

Siguiendo el enfoque de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)<sup>4</sup>, el diseño de indumentaria<sup>5</sup> forma parte de las denominadas industrias creativas, es decir de aquellas industrias que producen bienes y servicios con una fuerte carga simbólica e ideológica que tienden a ser respetuosas con el medio ambiente, emplear a trabajadores altamente calificados, concentrarse en grandes áreas metropolitanas y desenvolverse en sistemas, procesos e instituciones culturales informales. Por ende, la doble pertenencia económica y simbólica de estos tipos de bienes y servicios “(...) generan beneficios que no pueden medirse únicamente por los precios de mercado, sino que más bien afirman la identidad cultural distintiva de los lugares en los que se desarrollan y se agrupan, mejorando así las condiciones de vida, aumentando el prestigio y la imagen local” (UNCTAD, 2010: 17).

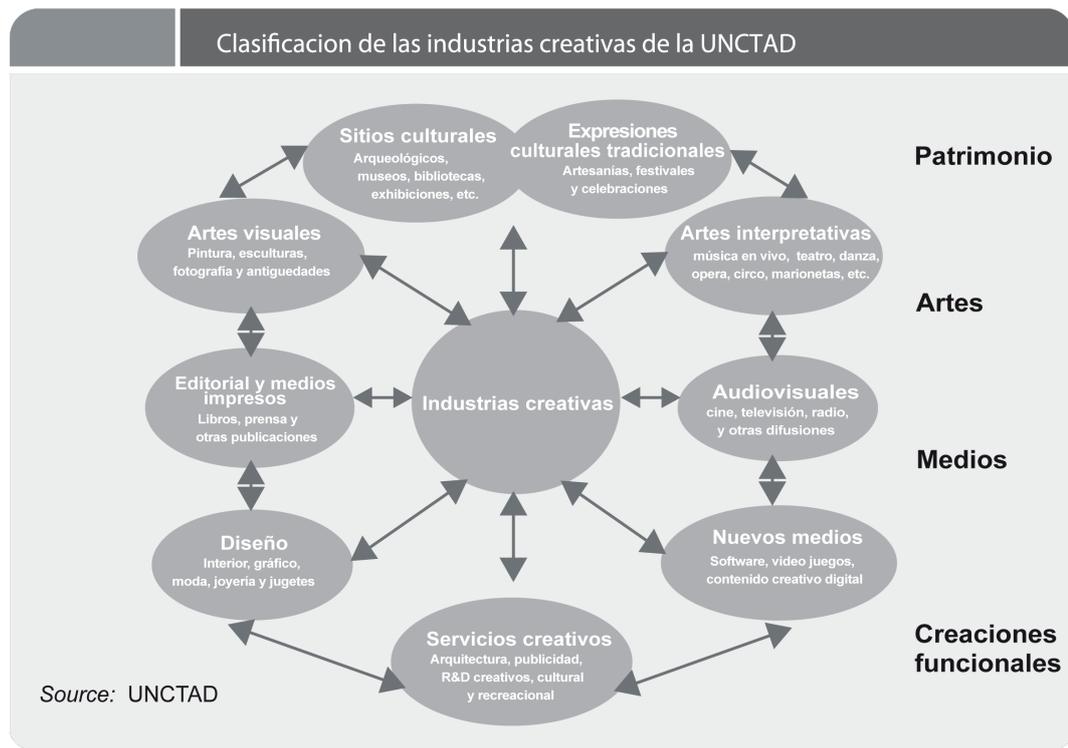
La UNCTAD define a las industrias creativas como ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que tienen como base fundamental la creatividad y el capital intelectual. De este modo, las industrias creativas comprenden productos tangibles e intangibles o servicios artísticos con contenido creativo, valor económico y objetivos de mercado que presentan puntos de convergencia entre artesanos, servicios y sectores industriales (UNCTAD, 2010:34). Esta convergencia permite además ampliar el alcance de este tipo de industrias que, al interactuar con varios sectores, dialogan con actividades tanto arraigadas a conocimientos tradicionales y patrimoniales como vinculadas a las nuevas tecnologías y a los servicios.

Dentro de la clasificación de industrias creativas planteada por la UNCTAD, el sector del diseño de indumentaria argentino se puede ubicar en el grupo de creaciones funcionales integrado por: diseño (de interior, de moda, de joyas, gráficos y juguetes), nuevos medios (software, video juegos y contenido creativo digital) y servicios creativos (arquitectura, publicidad, servicios culturales y recreacionales). Asimismo este sector, al incorporar técnicas artesanales tradicionales y artísticas, interactúa con el grupo patrimonio cultural y el grupo artes.

---

4 - Si bien existen diversos modelos y abordajes en torno al concepto de industrias creativas, en esta investigación se retoma los lineamientos propuestos por el Informe sobre economía creativa, en su edición 2010. Elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), este informe brinda una definición y clasificación de las industrias creativas que resulta operativa para el análisis sobre el sector del diseño de indumentaria argentino.

5 - Es importante señalar que “el sistema de la moda comprende en parte al diseño de indumentaria pero no resultan equivalentes, en la construcción del valor moda se encuentran también estilistas, fotógrafos, prensa especializada, modelos, buyers, firmas, que cumplen roles importantes en el proceso productivo tanto material como simbólico y hacen colectivamente, cada quien desde su lógica específica de lo que es moda, como parte de un sistema complejo” (MIGUEL, 2013:49)



Fuente: Informe sobre la Economía Creativa (UNCTAD, 2010)

Por lo tanto, el diseño de indumentaria argentino<sup>6</sup> se ubica dentro de un tipo de industria que conjuga además de la portabilidad y funcionalidad, el carácter simbólico y cultural de los bienes ofrecidos. En este contexto productivo “No se vende o se compra un determinado objeto por su utilidad, sino en relación con la experiencia que viene implícita en dicho objeto, la vivencia asociada a su uso.” (MIGUEL,2013:35). Por ende, la *experiencialización* de los bienes (PINE y GILMORE,2000) que brindan los emprendimientos de diseño de indumentaria a su público forma parte de la identidad de los modelos de negocio del sector.

### 1.2. Un estudio del sector del diseño de indumentaria local desde el modelo de negocio palancas

El sector del diseño de indumentaria argentino emerge en el año 2001 impulsado por diseñadores locales quienes, en plena crisis económica e institucional, se hicieron cargo de toda la trazabilidad de sus productos. Estos diseñadores a través de la creación de emprendimientos a baja escala, con un pequeño núcleo de empleados y proveedores, generaron proyectos productivos que se apartaban de las tendencias vigentes en la industria de la moda de ese momento, ofreciendo productos con un concepto

6 - Según los últimos datos ofrecidos por el Sistema de información Cultural de la Argentina (SiNCA), la participación de la cultura en la economía nacional es del 3,8% sobre el PBI, aportando 2,9 % del empleo total, alrededor de 469 mil puestos de trabajo (Boletín Coyuntura Cultural, Año 5 Nro. 7, SiNCA, 2013). Por otra parte, el Observatorio de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires plantea que el valor añadido generado por las industrias creativas creció no menos de 5% al año, arrojando un total de 73,1% entre 2004 y 2010 a precios constantes. El PIB de la ciudad aumentó en 49,2% durante el mismo periodo. Asimismo, el sector de las industrias creativas representó 9,04% de todos los trabajos en el sector privado en la ciudad de Buenos Aires, comparado con el 9,28% de 2008 (Anuario 2011, OIC).

y estilo propio. Esta investigación se centrará en aquellos emprendimientos de diseño de indumentaria que definen su identidad de marca y su dinámica productiva, a partir de la generación de una relación estructural con artesanos de pueblos originarios y rurales. La elección de este corpus está motivado por la complejidad que implica por un lado, poner en diálogo dos modos de producción y circulación diferentes bajo una misma iniciativa y por el otro, desarrollar políticas públicas que integren esta doble pertenencia.

Este sector, compuesto en su mayoría por empresas jóvenes con una trayectoria de menos de 10 años de antigüedad, se proyecta como una industria creativa en pleno proceso de consolidación de su identidad y sustentabilidad a nivel federal. Según los datos de la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2014 (ENDIA)<sup>7</sup>, están surgiendo distintos centros regionales asociados al diseño de indumentaria entre los que se destacan además de la región metropolitana (34%), la región centro (21%), el NOA (19%) y el NEA (14%) del país. Asimismo, el segmento se compone en un 92% por microempresas, las cuales ocupan 3.500 personas de manera directa e indirecta, facturando en el periodo 02.2013-2.2014 aproximadamente \$728.760 millones (incluyendo accesorios, joyería, bijouterie y calzado). En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los últimos datos elaborados por el Observatorio de Industrias Creativas corresponden al año 2010, facturando este segmento \$6.137 millones, con una variación positiva del orden del 29,5% respecto del año anterior y empleando a 56.634 personas en la ciudad (Anuario 2011, OIC: 87).

Partiendo de esta descripción, abordar los modelos de negocio generados por el diseño de indumentaria argentino, requiere del desarrollo de marcos de referencia y acción específicos. En este sentido, el sector se encuentra en una etapa exploratoria de su identidad, definida a través de un permanente diálogo con la praxis. Por ende, los modelos de negocio desarrollados por este tipo de emprendimientos necesitan ser trabajados desde una matriz de análisis que permita desplegar sus diversos aspectos. Así, el modelo de negocio palancas (SBDAR, 2014) ofrece un marco teórico capaz de funcionar como herramienta estratégica para la construcción de empresas perdurables. Retomando los lineamientos del modelo de negocios Canvas (OSTERWALDER y PIGNEUR, 2000)<sup>8</sup>, el modelo palancas aporta nuevas preguntas y conceptualizaciones que ayudan a recuperar las experiencias y las necesidades de las PyMEs latinoamericanas. Esta propuesta se basa en la identificación de diferenciales en el segmento de la oferta (personas, activos, procesos y socios) y la demanda (atracción, venta, distribución e integración)

---

7 - La Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria, elaborada conjuntamente entre el observatorio de tendencias del INTI (OdtINTI) y la Fundación ProTejer, representa un instrumento para la construcción de un diagnóstico productivo sobre el sector de indumentaria de autor nacional, tomando en cuenta también aspectos vinculados a la formación de los profesionales y gestión empresarial. En cuazurado enviado vía mail, con corroboración de datos en los casos que fue necesario. Ver: ANEXO N°1

8 - El modelo Canvas consiste en el desarrollo de una matriz de análisis que cuenta de nueve módulos, las cuales reflejan la lógica de una empresa para alcanzar sus ingresos, cubriendo las cuatro áreas principales: Cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Estos módulos se dibujan en un plano, ubicándose a la izquierda del lienzo los módulos que se enfocan en la eficiencia y a la derecha los enfocados al valor, aludiendo al funcionamiento del cerebro humano cuyo hemisferio izquierdo se asocia con la lógica y el derecho con las emociones. En este sentido, del lado derecho del modelo se ubica: el segmento de clientes, la propuesta de valor, la relación con el cliente y los canales de distribución; y del lado izquierdo: las actividades clave, los recursos clave y los socios estratégicos. Finalmente, abarcando ambas partes del modelo, se incluye: el plano de estructura de costos y fuentes de ingresos.

dentro del modelo de negocio, capaces de convertirse en palancas para la construcción de nuevas propuestas de valor .

Generar, reconocer y maximizar las palancas asegura la sostenibilidad de la empresa y la fidelización constante del público con la propuesta de valor ofrecida. Por ende, la viabilidad del modelo de negocio actual está asentado en la cantidad y calidad de esos diferenciales (SBDAR, 2014: 50). Asimismo, estos diferenciales tienen que estar acompañados por la presencia en la medida de lo posible, de una estructura financiera equilibrada y una estructura económica superavitaria.



Fuente: Libro Palancas. modelo de creación de empresas perdurables (SBDAR, 2014)

Por lo tanto, el modelo de negocios “describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor” (OSTERWALDER y PIGNEUR, 2000) en un devenir que se actualiza permanentemente. Las palancas permiten construir dentro de una empresa nuevos “qué” y “para quién” en la medida que, la organización se compromete de manera activa y constante en su generación.

«Así como los diferenciales no los son para siempre, las PALANCAS tampoco Una empresa es un organismo que crea y desarrolla de forma sistemática nuevos modelos de negocio y para ello crea y desarrolla en forma sistemática diferenciales y PALANCAS (...) Todo es un continuo movimiento que nos obliga a construir una organización dinámica, flexible, pero (por sobre todas las cosas) inteligente. » (SBDAR, 2014: 156).

Siguiendo los lineamientos del modelo de negocio palancas, es posible llevar a cabo un análisis del diseño de indumentaria nacional, definiendo su identidad y potencialidad dentro de la industria de la moda. Los datos cuanti-cualitativos ofrecidos por la ya mencionada Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor (ENDIA) permiten conmensurar el sector, dimensionando sus dinámicas y actores

participantes. Si bien el término “Diseño de Indumentaria de Autor”<sup>9</sup> como categoría explicativa necesita ser discutida y revisada, esta encuesta ofrece un estudio sistemático de este sector de la industria de la moda. Partiendo de estos datos y otros de elaboración propia, se abordará el “para qué existo”, “el qué”, el “para quién” y el “cómo” del modelo de negocio, con el objetivo de señalar los posibles diferenciales dentro del segmento de la oferta y la demanda, futuras palancas de nuevos emprendimientos.

### 1.2.1. ¿Para qué éxito? El emprendedurismo como camino

Para analizar las motivaciones que dieron impulso al surgimiento del sector del diseño de indumentaria es necesario ahondar en el perfil de los *diseñadores emprendedores*. Según el ENDIA 2014, el 77% de las empresas de indumentaria de autor están lideradas por mujeres. Si bien el sector presenta una diversidad etaria, predominan las diseñadoras menores de 35 años, representando un 47%.

Asimismo la mayoría de los diseñadores del sector son profesionales en los distintos niveles que ofrece la educación formal. El 52% de los emprendedores son egresados universitarios, el 36% desarrolló una formación terciaria y el 8% realizó una tecnicatura; sólo el 4% no posee ningún tipo de formación específica. En relación a la formación de los diseñadores, un 45% se formó en carreras vinculadas al diseño de indumentaria y textil mientras que el 55% restante realizó su trayectoria educativa en disciplinas como: diseño de interiores, industrial y gráfico (9%), bellas artes (15%), artesanía (11%), arquitectura (4%) y publicidad (3%).

La ENDIA 2014 señala que el 46% de los encuestados gestiona sus empresas a través del conocimiento personal, siendo autodidactas y recuperando sus propias experiencias. El 17% recibió formación en esta temática en instituciones universitarias, el 16% se capacitó con asesoramiento externo, el 13% lo realizó en otras entidades educativas y un 8% manifestó utilizar redes informales para buscar contenidos de interés para sus organizaciones. Por otra parte, la encuesta explícita que son los diseñadores los que condensan varios roles, entre ellos el seguimiento de costos y márgenes de ganancias (68%), y la comercialización del producto (72%).

En esta reconstrucción de la identidad de los diseñadores de indumentaria es fundamental señalar que “si bien hay matices de autodefinición y autopercepción que permite vincularlos con ciertas prácticas artísticas, ellos se definen más fuertemente como profesionales y luego como emprendedores” (MIGUEL,2013:177). En este sentido, se posicionan como una comunidad profesionalizada y especializada que se distingue por un fuerte *espíritu emprendedor* (MIGUEL,2010) producto de procesos

---

9 - Es importante tener en cuenta el contexto de aparición de este término y cómo se fue consolidando en su asociación a cierto tipo de iniciativas productivas. Siguiendo el estudio realizado por Paula Miguel, entre el 2001 y 2002 comienza a instalarse el término de “diseño de autor” dentro de la prensa especializada en la moda local, vinculado a la aparición de una nueva producción que se apartaba de las tendencias comerciales masivas y proponía un estilo propio. A partir del 2003, este concepto comienza a aparecer con mayor frecuencia en la prensa, distinguiendo positivamente el aporte del diseño de indumentaria en tanto fórmula exitosa y con potencial económico. El diseño se territorializa en el barrio de Palermo y el BAF Week gana presencia como espacio de exhibición de este sector. Asimismo, instituciones del campo artístico también funcionaron como entidades legitimadoras de los diseñadores y de la disciplina del diseño. Por ende, “ (...) A la vez que se delimitan espacios específicos, va conformándose un significado del término diseño de autor, adjuntándole a éste la coyuntura de un momento histórico específico, como emergente de la globalización y en relación con estrategias de diferenciación, entendiendo que el surgimiento de diseñadores se diferencia de la mera búsqueda de marcar tendencia.” (MIGUEL, 2013: 152). Por otra parte, este concepto surgido de los medios de comunicación fue tomado por investigadores del área de la sociología de la moda, como es el caso de Susana Saulquin y por instituciones estatales como el INTI, a través de sus observatorio de tendencias.

sociales, culturales, políticos y económicos más amplios. Este *espíritu emprendedor* forma parte del entramado ideológico-discursivo iniciado en el contexto de los años noventa en torno a los valores de la independencia, la capacidad emprendedora y la eficiencia (que luego de la crisis del 2001 derivó en la autogestión) y que reúne las bases de un habitus común entre estos diseñadores (MIGUEL, 2013; CORREA, 2012).

Por lo tanto, el sector del diseño de indumentaria que nos interesa presenta como actor clave la figura del *diseñador emprendedor* profesionalizado, quien toma a su cargo el desafío de la autogestión, participando activamente en los procesos de producción, comercialización y difusión del producto.

### 1.2.2. ¿Cual es la oferta de valor? La posibilidad de desplegar estilos propios a través de las prendas

La oferta de valor del sector del diseño de indumentaria nacional se caracteriza por el despliegue de un universo conceptual y estético particular. En este tipo de oferta “la innovación en torno a aspectos constitutivos, estéticos y funcionales de los productos, entabla diálogos fructíferos con los horizontes geográficos y simbólicos del entorno” (MON,2014:72), permitiendo fusionar saberes artesanales tradicionales con procesos industriales. Esta interacción con el universo artesanal aporta activos tangibles e intangibles en la elaboración del producto.

Desde esta especificidad la oferta del sector se presenta diversificada dentro del mercado, expandiendo la familia de productos a otros rubros. Siguiendo los datos ofrecidos por la ENDIA 2014, un 17% complementa las colecciones de prendas con otros productos como carteras, cinturones y sombreros, un 7% produce joyería y bijouterie y sólo un 3% incluye calzados. Asimismo, la producción se organiza en un 76% (ENDIA, 2014) en dos colecciones por año de acuerdo con los cambios de temporada otoño/invierno y primavera/verano, propios de la lógica de la industria de la moda. Sin embargo, es visible el surgimiento de empresas que proponen trabajar con una única colección en el año, representadas con un 16% (ENDIA, 2014).

A partir de esta caracterización de la oferta del sector, es fundamental analizar la identidad del cliente local de estos bienes culturales, quien a través de sus prácticas de consumo promueve y difunde formas de producción alternativas dentro de la industria de la moda.

### 1.2.3. ¿Para quién se produce? Una oportunidad para crear una comunidad de *consumidores de lujo*

Si bien aún no existe un análisis sistemático y cuantitativo sobre el público orientado al consumo de productos de diseño<sup>10</sup> a nivel local, el estudio exploratorio realizado en el marco de la Feria Puro Diseño 2015<sup>11</sup> a partir de un cuestionario estructurado ofrece una primera aproximación en esta dirección. En

---

10 - En este aspecto se destacan los estudios sobre *consumo ético* y responsable de moda y otros bienes culturales desarrollados a nivel internacional por: World Wildlife for Nature (WWF), Consumer Data Research Centre (Inglaterra) y Mistra Future Fashion Program (Suecia) . Para mayor información consultar: BENDELL J. y KLEANTHOUS A. (2007), Deeper Luxury, WWF; GOWOZDZ, W. NETTER, S., BJARTMARZ Y REISCH, L, (2013), Report: Survey Results on Fashion Consumption and Sustainability among Young Swedes, Suecia, MFF; GOWOZDZ, W y REITAN (2014), Report: the SocioLog.dx experience - a global expert study on sustainable fashion, Suecia, MFF; A.A.V.V, Ethical Consumer Markets Annual Report (2014), Consumer Data Research Centre (2014).

11 - La encuesta fue realizada el sábado 23 y el domingo 24 de mayo del 2015 en la Feria Puro Diseño, en su edición N°15. Con un total de 102 personas encuestadas, los datos fueron sistematizados a través del programa de estadística SPSS. Ver: ANEXO N°2

un nivel de análisis cualitativo, los datos obtenidos abren la posibilidad de abordar las ideas desarrolladas desde el *consumo ético* (CORTINA, 2002) y el *consumidor de lujo* (BENDELL y KLEANTHOUS, 2007).

Los emprendimientos de diseño de indumentaria en tanto iniciativas productivas que se apartan de la lógica hegemónica de la industria de la moda, interpelan al cliente como ciudadano activo que construye hábitos de consumo. Estos hábitos despliegan instancias de acción ciudadana que visibilizan un estilo de vida a partir de una identidad moral propia, al margen de la lógica de mercado. Es decir, “consumir de acuerdo con una moral conscientemente querida” (CORTINA, 2012:162). En este contexto, promover una ética del consumo necesita del sostenimiento de una educación orientada a lograr una práctica racional, justa y felicitante en esta dimensión del ejercicio ciudadano. La generación de un *Pacto Global sobre el Consumo*<sup>12</sup> (CORTINA, 2012) se presenta como una alternativa para la construcción a largo plazo de una ética consensuada sobre esta práctica. De este modo, este Pacto implicaría la elaboración de principios dirigidos al desarrollo de una praxis de consumo, basada en el cuidado del porvenir de las generaciones futuras y del medio ambiente.

Desde esta concepción ética del consumo, se prefigura el perfil de un *consumidor de lujo* (BENDELL y KLEANTHOUS, 2007), en la medida que el concepto de lujo califica a aquellos clientes preocupados por el cuidado del medio ambiente y la calidad de vida propia y colectiva. Se trata de un nuevo paradigma de consumidor movilizado por aspiraciones que encarnan valores profundos como la ecología y los temas sociales, generando una aproximación y valoración diferente de los bienes y servicios. En un futuro un producto o servicio lujoso será distinguido por su capacidad de generar beneficios a todos aquellos implicados en su cadena de valor. Asimismo, se recupera el valor de la materialidad y los procesos involucrados como elementos claves a la hora de definir la exclusividad de las marcas.

En este nuevo contexto, el desarrollo progresivo de *marcas de lujo*, es decir de marcas abocadas al cuidado del planeta y de la sociedad, necesitará de la presencia de *consumidores de lujo*, de ciudadanos con un compromiso social y medioambiental que asocien el sentimiento de exclusividad y prestigio al consumo de bienes producidos éticamente. Por ende, ética y estética serán aspectos fundamentales e indisolubles en la experiencia de consumo en el siglo XXI (SAULQUIN, 2014:42)

Los datos obtenidos de la muestra coincidental del estudio exploratorio desarrollado durante la Feria Puro Diseño 2015 permite una primera caracterización de los consumidores de diseño a nivel local. El sector presenta una mayor participación del público femenino (85,9%), siendo la presencia masculina considerablemente menor (14,1%), asumiendo un rol de acompañamiento de la pareja o la familia. El promedio de edad para la mujer es de 33 años, predominando la franja de 20 a 29 años, siguiéndole la de 30 a 39 años. Para los hombres el promedio de edad es de 30 años, concentrándose en la franja de 30 a 39 años. Por otra parte, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires constituye el lugar de residencia del 52,9% de los encuestados, siguiéndole la Provincia de Buenos Aires con un 42,2%.

---

12 - La primera formulación del imperativo aplicada al consumo diría “consume de tal modo que tu norma sea universalizable sin poner en peligro el mantenimiento de la naturaleza.”; la segunda, “consume de tal modo que respetes y promuevas la libertad de todo ser humano, tanto en tu persona como en la de cualquier otra, siempre al mismo tiempo”; la tercera, “Asume con otros, las normas de un estilo de vida de consumo que promuevan la libertad de tu persona y en la de cualquier otra haciendo posible un universal Reino de Fines”; y finalmente la cuarta “Asume, junto con otros, estilos que promuevan la capacidad de las personas de defender dialógicamente sus intereses, y no pongas en peligro la sostenibilidad de la naturaleza, y fomenta asociaciones e instituciones que trabajen en esa dirección” (CORTINA,2012)

En cuanto al nivel educativo, los datos señalan la existencia de una comunidad de consumidores con estudios a nivel terciario (15,7%) y especialmente universitario (66,7%).

A través de los datos obtenidos fue posible la elaboración de un ranking de los motivos de consumo<sup>13</sup> que guían la compra de este tipo de bienes. Los consumidores locales destacan en primer lugar, la originalidad (93,1%), le sigue el apoyo a pequeños y medianos emprendimientos productivos (48%), calidad (33,3%), respeto al medio ambiente (22,5%) y finalmente, el buen precio (11,8%). Asimismo, el público califica la experiencia de consumo como interesante, enriquecedora, inspiradora y placentera, centrándose en la atracción que producen las cualidades materiales e inmateriales de los productos de diseño. Se trata en su mayoría de un consumidor que aún no se ha identificado con una marca en particular, sino que compra acorde a las características del producto, la historia que representa o por motivaciones personales. Sin embargo, existen algunas marcas que sí han logrado integrar y fidelizar a sus clientes. En la encuesta se mencionaron las marcas: Juana de Arco, Puro, Simones, Iphön, Monoblock, Ponterey, Lares, Costurika, Blunt y Mambo.

Asimismo, se elaboró un ranking de otros consumos culturales<sup>14</sup> a fin profundizar sobre los intereses y motivaciones presentes en los consumidores de productos de diseño. El ranking es encabezado por cine (75,5%), le continúa artesanía (59,8%), música en vivo (49%), espectáculos en vivo (41,2%), teatro (39,2%), talleres artísticos (32,4), festivales (25,5%) y yoga (12,7%). El consumo de artesanías en el segundo puesto de este ranking evidencia la presencia de una sensibilidad y valoración de técnicas ancestrales y tradicionales por parte del público. Las artesanías, al formar parte de las experiencias estéticas y éticas del público, permite la configuración de un potencial *consumidor de lujo* atento a los valores sociales, culturales y ecológicos de los productos que compra. En esta dirección, la directora del Mercado de Artesanías Tradicionales de la República Argentina (MATRA) plantea al respecto:

«Las estrategias para nuevos públicos son las que están permitiendo por un lado, que los artesanos tradicionales puedan entender un mundo que tiene una conectividad diferente y una velocidad diferente, y que es casi opuesta al modo de producción de un objeto tradicional. Y por el otro, que puedan entender qué es lo que necesita justamente ese nuevo público. Yo estoy en contacto todo el tiempo con una generación ciudadana increíble que está completamente hipnotizada por las artesanías tradicionales y nosotros planteamos llegar mucho a través de eso. El objeto, la imagen del objeto, la moda de poder usarlo, la forma de poder usarlo y el nombre del artesano y la cultura a la que pertenece, son los elementos que tienen que ir interaccionando con estos nuevos públicos.»

Directora del MATRA, septiembre de 2014

---

13 - Los porcentajes de este ranking se elaboraron a partir de las respuestas afirmativas que dieron las personas para cada uno de los ítems ofrecidos en la encuesta (originalidad, calidad, apoyo a pequeños y medianos emprendimientos, respeto al medio ambiente y buen precio)

14 - Los porcentajes de este ranking se elaboraron a partir de las respuestas afirmativas que dieron las personas para cada uno de los ítems ofrecidos en la encuesta (cine, artesanías, música en vivo, espectáculos en vivo, teatro, talleres artísticos, festivales y yoga)

Por lo tanto, es posible caracterizar al público potencial de bienes de diseño como un consumidor joven, en su mayoría mujeres con estudios superiores, sensible a las propuestas estéticas y conceptuales de este tipo de productos como así también a la modalidad de producción que desarrollan. En este sentido, la originalidad, la calidad, el apoyo al emprendedurismo local y el cuidado al medio ambiente se presentan como los principales motivos que impulsan su consumo.

#### 1.2.4. ¿Cómo es la estructura económica y financiera? La sustentabilidad del emprendimiento

La estructura de producción de los emprendimientos de diseño de indumentaria local se caracteriza por la contratación de servicios de confección. Según los datos de la ENDIA 2014, el 62% de las empresas cuentan con talleres de confección propios y un 38% debe recurrir a la contratación de este servicio. Asimismo, se observa que el 23% de los talleres pertenecen a las empresas de diseño mientras que el 77% son de terceros. Estos datos revelan que si bien las empresas gestionan un taller propio, complementan su producción a través de la contratación de otros talleres.

En relación a la distribución según cantidad de talleres externos utilizados, el 40% delega su producción en 1 taller, el 38% diversifica su producción en 2 a 3 talleres, el 15% en 4 a 6 talleres, el 4% en 7 a 10 talleres, y, por último, el 3% trabaja con más de 11 talleres. En este contexto, el 32% de las firmas que poseen talleres propios producen más del 80% de su producción, mientras que el 68% restante requiere del complemento de servicios externos.

Por otra parte, un 46% de las firmas de diseño recurren a la importación de textiles para cubrir entre 1/20% de su producción de prendas, mientras que un 18% asegura utilizar más del 80% de tejidos importados, entre los datos más significativos. En cuanto a la incorporación de proveedores nacionales, tanto de bienes como de servicios, las empresas señalan diversas dificultades: la falta de diversidad/variedad de productos (20%), la baja calidad (19%), la falta de stock (18%), el trabajo sólo en grandes cantidades (16%), el precio (14%), la dificultad para cumplir en tiempo y forma (7%), y las condiciones de pago (6%).

Finalmente, los emprendedores declaran necesitar financiamiento en un 89% y de ese porcentaje el 82% expresa no tener financiamiento suficiente para su actividad. Dentro de los motivos para requerir fondos, un 74% de las marcas manifiesta la necesidad de expandir el emprendimiento y un 26% afirma precisar de estos recursos para garantizar la continuidad de la iniciativa. La voluntad de expansión presenta tres razones fundamentales: la posibilidad de aumentar la producción (45%), invertir en comercialización (28%) y en comunicación (27%). Entre los canales de financiación utilizados se destacan los aportes de ahorros propios con un 33% y la reinversión de ganancias del emprendimiento con un 29%; le siguen las inversiones externas (capital de terceros) con un 11%, los créditos públicos y privados con un 8% cada uno; y, finalmente, un 6% los proveedores (planes de pagos a 30, 60 y 90 días) y los subsidios con un 5%.

## **2.La construcción de palancas en el sector del diseño de indumentaria local: la consolidación de diferenciales a partir de la articulación entre diseñadores y artesanos de comunidades originarios y rurales**

### 2.1. Identificando diferenciales en el segmento de oferta y demanda

En el modelo de negocio es posible distinguir tres ejes fundamentales para la generación de diferenciales en el segmento de la oferta: las personas, los procesos y los activos. En este sentido, la inclusión de técnicas artesanales y artísticas configura un activo intangible que permite desplegar el universo particular del *diseñador emprendedor*. Por ende, la comunidad de artesanos y artistas que interactúa con este tipo de iniciativas aportan a través de su “saber hacer”, distintas capas de sentido en la construcción de la prenda. Asimismo, la modalidad de trabajo de estos actores impacta en los tiempos productivos y la organización interna de las marcas de diseño, colaborando en la generación de una propuesta alternativa dentro de la industria de la moda.

Los diferenciales de demanda presentan un potencial en relación a los ítems de integración, atracción y modalidad de venta. Este sector se caracteriza por la utilización de las redes sociales en un 94% (ENDIA, 2014), la ferias en un 52% (ENDIA,2014) y el boca en boca en un 45% (ENDIA, 2014), como canales de difusión de sus productos. Al tratarse de emprendimientos en baja escala, la manera de fidelizar al consumidor parte de la construcción de *valores compartidos* entre usuario e identidad de la marca. En este marco, las ventas se abordan de manera personalizada, principalmente a través de showrooms y redes sociales. Asimismo, estos dos canales de venta permiten acceder con una mínima logística e inversión, a mercados múltiples y a un público amplio.

En este camino hacia la consolidación de diferenciales de oferta y demanda en el sector del diseño de indumentaria local, la articulación estructural entre diseñadores y artesanos de comunidades originarias y rurales se ofrece como una oportunidad para la generación de palancas dentro de los modelos de negocio. Por lo tanto, estudiar este tipo de alianzas permite indagar sobre las posibilidades que abre el encuentro entre dos lógicas distintas, pero a la vez, complementarias.

### 2.2. La relación entre diseñadores y artesanos como generador de palancas

Dentro del sector del diseño de indumentaria local existen emprendimientos que organizan su propuesta de valor en torno a la vinculación entre diseñadores y artesanos de comunidades originarios y rurales, a fin de consolidar diferenciales en el segmento de la oferta y demanda capaces de operar como palancas de nuevas unidades de negocios. En este sentido, es posible distinguir cinco tipos de relaciones, las cuales pueden presentarse simultáneamente en un mismo emprendimiento o devenir una en otra:

**1. Relaciones educativas y vinculadas a programas de gobierno:** en esta tipología se incluyen aquellas experiencias desarrolladas por instituciones educativas y programas de gobierno que fomentan las alianzas entre diseñadores y artesanos, en pos de generar proyectos orientados a la recuperación, visibilización e innovación de la técnica artesanal tradicional con fines tanto educativos como productivos. Ejemplos de esta tipología son: el Programa Las Randas del tiempo<sup>15</sup>, coordinado por el

---

15 - Iniciado en el 2009, el Programa Las Randas del tiempo forma parte de las propuestas de jerarquización y visibilización de esta técnica artesanal a través de la integración de la labor de diseñadores y randeras. Junto a un estudio historiográfico

Ministerio de Cultura de la Nación, el Centro Cultural F. E. Virla, el Instituto de Desarrollo Productivo de la Provincia (IDEP), la Universidad de Tucumán, la Municipalidad de Monteros y la Comuna de El Cercado, el Programa Camélidos de los Andes<sup>16</sup>, desarrollado por el Gobierno de San Juan con la Fundación Arte y Ciencia y el Programa Marca Colectiva<sup>17</sup>, del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, entre otros.

- 2. Relaciones vinculadas a iniciativas productivas de fundaciones y/o organizaciones sin fines de lucro:** en esta tipología se incluyen aquellas experiencias productivas promovidas desde fundaciones y ONGs vinculadas a comunidades originarias y artesanos tradicionales. Estas iniciativas se caracterizan por el trabajo conjunto entre diseñadores y artesanos en la generación de nuevos productos, para lograr una mayor inserción de la producción artesanal en el mercado. Se puede mencionar como ejemplo el proyecto de cestería Lashepi Alpi de la Federación JUM<sup>18</sup>, la cual implicó la participación de las diseñadoras de la Cooperativa de Diseño<sup>19</sup> y la comunidad de mujeres Qom. Otro ejemplo de esta tipología es la iniciativa de la Fundación Gran Chaco, la cual a través de su Marca Matriarca convoca a diseñadores para la incorporación de producción artesanal en la generación de nuevos productos.

---

de esta técnica, en el transcurso del 2013 se llevó a cabo encuentros entre randeras y diseñadores en fin de generar instancias de innovación y experimentación a través de la utilización de nuevos materiales, la exploración de diferentes morfologías y usos. En el marco de esta propuesta, recuperada a través de la publicación “Randa. Tradición y Diseño. Tucumanos en diálogo” (2014), dialogaron la diseñadora Jessica Morillo y la artesana Elba Aybar; el diseñador Gonzalo Villa Max y la artesana Claudia Aybar y la arquitecta Florencia Vivas y la artesana Margarita Ariza.

16 - El Gobierno de San Juan, junto a la Fundación Arte y Ciencia, se encarga desde el 2008 de la ejecución del Programa Camélidos de los Andes. Este Programa tiene como objetivo general contribuir a la consolidación socioeconómico de los pobladores de los valles andinos, integrando los camélidos a las actividades económicas. En este sentido, los objetivos específicos del Programa se orientan a: desarrollar la ganadería adecuada a los ambientes andinos; fomentar la elaboración de artesanías textiles con impronta ancestral; posicionar a la provincia como productora de prendas y carnes; promover el repoblamiento de los camélidos; vincular el programa con escuelas agrotécnicas; estimular investigaciones sobre recursos naturales; integrar el programa a la oferta turística y incentivar la creación de organizaciones sociales vinculadas. En el 2014 convocaron a la diseñadora Julia-Vitón y la artesana Miriam Atencio para la creación de una colección particular que naciera de la exploración de la técnica textil tradicional de la región. Con el nombre Raíz, esta colección cápsula implicó la recuperación de los detalles más minuciosos de la realización artesanal de tejidos.

17 - Impulsado por el Ministerio de Desarrollo Social en el año 2010, el Programa Marca Colectiva consiste en fortalecer la producción y la comercialización de los emprendimientos otorgándoles valor agregado y mayor visibilidad, además de garantizar su calidad. Por otra parte, promueve el compromiso social, fomentando el comercio justo y el consumo responsable. Asimismo, el Ministerio de Desarrollo Social elabora un mapa interactivo que difunde los distintos Emprendimientos de Marca Colectiva (EMC) registrados a lo largo de todo el país, entre otras iniciativas. En el marco de este programa, la organización salteña Comunidad Unidas de los Molinos (CUM), junto con el apoyo del Fondo Ciudadano de Desarrollo Cultural de la Provincia de Salta y la colaboración de la Escuela Campesina de Artesanías, creó en el 2013 la marca colectiva de indumentaria CUM, la cual conjuga la labor de artesanos de la organización y diseñadores. Como antecedente a esta línea de acción se puede mencionar la Colección Trama Social desarrollada en el año 2008 por Martín Churba junto a la organización jujeña Red Puna. Esta iniciativa también contó con el apoyo del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

18 - La Junta Unida de Misiones (JUM) es parte del Movimiento Ecueménico formado por iglesias cristianas que, desde los valores del Evangelio, se nutre para sus acciones de servicio en el vínculo y diálogo con las comunidades indígenas reconociendo la riqueza e importancia de la diversidad cultural. Sus acciones defienden y promueven el desarrollo integral y armónico de los pueblos aborígenes chaqueños en el ejercicio pleno de todos sus derechos. La JUM realiza su acción desde su sede en J. J. Castelli, provincia de Chaco, y se vincula en forma directa con comunidades, organizaciones, grupos y familias aborígenes de la zona rural y urbana de localidades del Dpto. de Güemes. ([www.federacionjum.org.ar/quienes-somos/](http://www.federacionjum.org.ar/quienes-somos/))

19 - La Cooperativa de Diseño funciona desde el 2011 en la fábrica recuperada IMPA, ubica en el barrio de Almagro (CABA). Conformado por 7 diseñadoras egresadas de la FADU, la cooperativa trabaja principalmente con fábricas recuperadas, pueblos originarios y distintos sectores de la Economía Social. ([www.cooperativadedisenio.com](http://www.cooperativadedisenio.com))

- 3. Relaciones basadas en la incorporación de producción artesanal en la propuesta estética del diseñador:** en esta tipología se incluyen a aquellos diseñadores que incorporan producción artesanal en sus prendas sin estructurar el universo de la marca y la modalidad de producción en su filiación con la comunidad de artesanos. En este caso se incorpora la labor artesanal como parte de las búsquedas estéticas del diseñador. Ejemplos de este tipo de relación se encuentra en la propuesta de Marcelo Serna, a través de la inclusión del Chaguar y de Sabrina Sastre, con la utilización de la randa.
- 4. Relaciones esporádicas entre diseñador-artesano organizadas en torno al desarrollo de una colección:** en esta tipología se incluyen aquellos diseñadores que se vinculan con artesanos como parte de la propuesta de una colección puntual. Es decir, la incorporación de la producción artesanal es producto de una búsqueda individual del diseñador, plasmada en la idea rectora de su colección. Entre varias experiencias, se puede mencionar la Colección invierno 2015 Ingeniosité de Romina Cardillo, quien incorporó el chaguar en su propuesta de indumentaria a partir del contacto con la comunidad de mujeres Wichi.
- 5. Relaciones diseñador-artesano consolidadas:** en esta categoría se incluyen aquellas iniciativas que construyen su propuesta de valor a partir de la articulación estructural entre diseñador-artesano. De este modo, el desarrollo y la consolidación de la identidad de este tipo de emprendimientos y sus modelos de negocio surgen de esta interacción. En esta tipología se incluyen las iniciativas de las diseñadoras<sup>20</sup> Clarisa y Daina quienes junto a las tejedoras del pueblo de San Isidro (Salta) iniciaron desde fines de los noventa la marca Manto, la diseñadora Karina y la comunidad de mujeres artesanas Wichi (Chaco) a través del desarrollo de la marca de calzado Tonocoté, la diseñadora Pamela y la cooperativa Maloca, la cual trabaja con comunidades campesinas y pueblos originarios de Salta, Jujuy y el sur de Bolivia, la diseñadora Micaela y su marca de carteras y accesorios artesanales Kaymanta, quién interactúa con una comunidad de mujeres artesanas de Santiago del Estero, entre otras. Cada uno de estos emprendimientos propone una interacción estructural entre diseñador-artesano que impacta en el modo de organizar y proyectar el modelo de negocio.

---

20 - Como se señaló en la presentación de la tesis se utiliza nombres ficticios para nombrar a las diseñadoras que forman parte de los estudios de casos de la investigación a fin de resguardar su identidad.

<b>EDUCATIVAS/ PROGRAMAS DE GOBIERNO</b>	<b>ENCABEZADAS POR FUNDA- CIONES Y/O ONG</b>	<b>VINCULADA A BÚSQUEDAS ESTÉTICAS DEL DISEÑADOR</b>	<b>ESPORÁDICAS</b>	<b>CONSOLIDADAS</b>
<p>-Interacción entre diseñador-artesano como parte de la recuperación y visibilización de la técnica artesanal, en tanto patrimonio cultural material e inmaterial.</p> <p>-Innovación de la técnica artesanal desde la puesta en valor que se desarrolla en el diálogo entre artesano y diseñador en pos de la salvaguarda patrimonial y el desarrollo de iniciativas productivas que incorporen materiales y técnicas regionales.</p>	<p>-Interacción entre diseñador-artesano como parte de experiencias productivas generadas desde fundaciones y/o ONGs, vinculadas a comunidades de artesanos originarias y/o tradicionales.</p> <p>-Inclusión del diseño como parte de las estrategias para el desarrollo de nuevos productos y la mayor inserción de la producción dentro del mercado.</p>	<p>-Interacción entre diseñador- artesano a partir de la inclusión de producción artesanal en las prendas.</p> <p>- Incorporación de producción artesanal como parte de la propuesta estética macro del diseñador.</p>	<p>-Interacción entre diseñador-artesano limitada a el interés del diseñador y al concepto de su colección.</p> <p>-Incorporación de la técnica artesanal como consecuencia de una búsqueda individual del diseñador en el marco de una colección puntual.</p>	<p>-Articulación estructural entre diseñador-artesano como motor de la definición y el desarrollo del modelo de negocio.</p> <p>-Incorporación de la producción artesanal como elemento estructural de la identidad y modalidad de producción del emprendimiento.</p>

De las cinco tipologías expuestas, en esta investigación se trabajará particularmente con la modalidad “consolidada” ya que es posible concebir la relación diseñador de indumentaria-artesano de pueblos originarios y rurales como una alianza estratégica a largo plazo, generadora de nuevas unidades de negocios. Siguiendo los planteos del modelo de negocio palancas, esta articulación puede crear diferenciales de oferta y demanda capaces de promover el desarrollo de propuestas de valor actualizadas e innovadoras para el sector del diseño de indumentaria. Asimismo, la focalización en este tipo de experiencias permite analizar las particularidades que surgen del encuentro entre la industria creativa del diseño y el de la producción artesanal, ambos sectores con identidades y trayectorias distintas dentro del ámbito de la cultura y la economía.

En este contexto productivo es fundamental llevar a cabo un estudio sobre las políticas públicas y el rol de las ONGs dedicadas al sector. Una aproximación a estas políticas implica un abordaje en primer lugar, a las medidas implementadas en el sector del diseño de indumentaria y de la producción artesanal respectivamente, y en segundo lugar, a los proyectos generados desde el Estado para aquellos emprendimientos de indumentaria que incorporan artesanías de comunidades originarias y rurales.

### **3. El papel del Estado en la construcción de políticas públicas que promuevan el trabajo colaborativo entre el diseño de indumentaria y la producción artesanal**

#### **3.1. Las políticas públicas en el sector de la industria textil y del diseño de indumentaria**

En el marco de las políticas públicas, el Estado Nacional y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires han desarrollado distintas iniciativas orientadas a consolidar el sector del diseño de indumentaria local. En la misma dirección, y trabajando conjuntamente con el Estado, existen fundaciones y Organizaciones Sin Fines de Lucro que apuestan al fortalecimiento de la industria textil y de los pequeños emprendimientos del sector.

#### *Políticas implementadas desde el Estado Nacional*

El Estado Nacional mediante instituciones como el INTI, el Ministerio de Industria, el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto por intermedio de la Fundación ExportAR y el Ministerio de Economía y Finanzas, proponen soluciones a las distintas necesidades y demandas del sector en cuestiones de asistencia técnica, capacitación, financiamiento, actividades de visibilidad y certificación, entre otros.

En relación al desarrollo de capacitaciones y contenidos, el INTI-Textiles ofrece seminarios y talleres sobre diversas técnicas y materiales como así también información sobre las últimas tendencias y proyecciones a nivel local. Se destacan las investigaciones llevadas a cabo por el Observatorio de tendencias, desde el cual se generan publicaciones<sup>21</sup> con datos cuanti-cualitativos que posibilitan dimensionar el segmento del diseño de indumentaria. Por otra parte, el INTI-Textiles desarrolla proyectos vinculados a la difusión de los lineamientos de la Responsabilidad Social a través de su plataforma *vestir.con.conciencia* y el Programa Compromiso Social Compartido (PCSC) para empresas de Indumentaria. Ambas iniciativas convocan a una adhesión voluntaria de las empresas con respecto a la ausencia de trabajo infantil y/o forzado, al trabajo registrado, a las condiciones adecuadas de higiene y seguridad y al control de la tercerización.

En este mismo sentido, desde el 2009 el INTI gestiona, con el apoyo de la Corporación Buenos Aires Sur y la Fundación Alameda, el Centro Demostrativo de Indumentaria (CDI). Con el objetivo de desarrollar una forma de producción y comercialización sustentable para los talleres PyMEs de confección de la Ciudad de Buenos Aires, el CDI propone instalar una mejor distribución en la cadena de la industria textil a través del impulso del cooperativismo y la defensa de condiciones laborales justas, libre de mano de obra esclava. En la actualidad funcionan siete cooperativas textiles<sup>22</sup>, integradas por víctimas de la explotación en talleres clandestinos.

---

21 - Entre las publicaciones se destacan: ACOSTA, A. [et al] (2013), INTI mapa de diseño 101 diseñadores de indumentaria, San Martín, INTI; MON, L. comp. (2011), Las cosas del quehacer. Debates en torno al diseño de indumentaria en Argentina, Córdoba, INTI y Centro Cultural España-Córdoba; MARINO, P. [et al] (2010, 2011, 2012, 2014), Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina. Diagnóstico productivo el impacto económico, Buenos Aires, INTI.

22 - Ver: GIAMBARTOLOMEI, M. (2015, junio 23), Ropa sin esclavos: renacer en las cooperativas textiles libres de trata, Diario La Nación. Disponible en: ([www.lanacion.com.ar/1804098-ropa-sin-esclavos-renacer-en-las-cooperativas-textiles-libres-de-trat](http://www.lanacion.com.ar/1804098-ropa-sin-esclavos-renacer-en-las-cooperativas-textiles-libres-de-trat))

A través de la Fundación ExportAR<sup>23</sup>, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación desarrolla encuentros de capacitación y actividades de promoción del sector, tales como la participación en ferias internacionales y la organización de rondas de negocios, showrooms y semanas argentinas. Dentro de los servicios ofrecidos se destaca la Unidad de Promoción y Apoyo a la Empresaria Exportadora (UPAEX)<sup>24</sup> la cual por medio de su Programa “Argentina Exporta Moda y Diseño”, coordina misiones comerciales al exterior, misiones comerciales inversas de compradores y participación en ferias internacionales, entre otras acciones.

El Ministerio de Industria de la Nación por su parte promueve instancias de difusión y visibilización del sector a través del otorgamiento del Sello Buen Diseño (SBD), que forma parte del Plan Nacional de Diseño. Desde el año 2001, este sello representa la primera distinción que ofrece el Ministerio a productos nacionales que se destacan por su diseño, ofreciendo además oportunidades de capacitación, presencia en ferias sectoriales como así también posibilidades comerciales y acciones de fomento para las empresas. Asimismo a partir del año 2012 el Ministerio organiza el concurso Capital Semilla, orientado al otorgamiento de financiamiento a PyMEs en todo el país. Esta iniciativa brinda Préstamos de Honor a tasa 0% a cinco años, sin riesgos y sin garantías, con el objetivo de fortalecer las economías regionales a través de proyectos productivos que involucren innovación, diseño, y un alto valor agregado.

El Ministerio de Cultura de la Nación ofrece también instancias de difusión del diseño de indumentaria a través del Mercado de Industrias Culturales Argentinas (MICA). Organizado conjuntamente con Cancillería, el Ministerio de Industria, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, el MICA reúne desde su primera edición en el año 2011 a los sectores de artes escénicas, audiovisual, diseño, editorial y videojuegos en un único espacio. Entre las actividades que se llevan a cabo se destaca: la organización de rondas de negocios, el desarrollo de capacitaciones, la presencia de feria de productos, la coordinación de stands de Ministerios y fundaciones, entre otras.

Por otra parte, el Ministerio de Cultura crea en el año 2013 el Programa de Apoyo a Emprendimientos Culturales (PAEC), iniciativa que busca acompañar y fortalecer el desarrollo y crecimiento de este tipo de experiencias a nivel federal. Con una base de datos inicial de 250 emprendedores, productores y empresarios de todo el país, seleccionados entre los participantes del MICA y los PreMICA regionales, el PAEC identifica las necesidades, potencialidades, debilidades y fortalezas de estos emprendimientos, en pos de acercarles las herramientas y capacitaciones que cada sector precise. El PAEC

---

23 - La Fundación ExportAR “ ... asiste a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por conquistar nuevos mercados; fijándose como objetivo final que las empresas argentinas comercialicen sus productos y servicios en forma competitiva en el plano internacional. Para lograrlo lleva adelante acciones de promoción de exportaciones buscando reunir a productores argentinos con compradores extranjeros en los más importantes encuentros de negocios del mundo. A la vez, trabaja con empresas nacionales brindándoles información comercial, asistencia técnica y capacitación, para que ellas generen los cambios necesarios para producir y comercializar eficientemente en mercados externos.” (página web oficial de la Fundación)

24 - La UPAEX apoya a marcas, diseñadores de moda, de accesorios, de decoración, de objetos y otros facilitando su participación en ferias, salones de indumentaria, de objetos y semanas de la moda alrededor del mundo para así potenciar las posibilidades de difundir y ampliar la exportación de trabajo argentino de calidad al mundo. Con el objetivo de fomentar la presencia de diseñadores y marcas argentinas en estos eventos, la UPAEX se encarga tanto de gestionar los espacios físicos financiando los stands y su diseño como de procurar publicaciones en los catálogos oficiales de tales eventos, colaborar con los diseñadores en todos los aspectos logísticos relativos a su traslado, organizar rondas de negocios con contrapartes locales para impulsar el desarrollo del diseño argentino y así consolidar las bases de importadores de los diferentes mercados.

se encarga de centralizar y reorientar los planes, programas y líneas de ayuda de otros Ministerios con el objetivo de generar una coordinación interministerial que pueda fortalecer a las Industrias Culturales del país.

Otra política propuesta desde el Estado Nacional es el Programa PROARGENTINA, dependiente de la Subsecretaría de Comercio Exterior del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación. Este programa tiene como misión la internacionalización de las PyMEs argentinas, fomentando y promocionando las mismas. Para ello ofrece a las empresas de todo el país capacitaciones sobre: comercio exterior, técnicas en torno a la implementación de normas de calidad, mejoramiento de la imagen comercial y los planes de negocios de exportación, etc. Asimismo, desde este programa se genera un directorio de PyMEs exportadoras que sirve como base de consulta a importadores y organismos gubernamentales de todo el mundo.

### *Políticas implementadas desde el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*

El Gobierno de la Ciudad opera como otro actor importante en la proyección y fortalecimiento de este sector. A través del Centro Metropolitano de Diseño (CMD), institución dependiente de la Dirección General de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires, se promueve y potencia el encuentro entre la comunidad de profesionales de diseño, las empresas e instituciones y el sistema de generación de valor. Desde el área BA MODA, el CMD participa en la red que configura este sector de la cultura con el objetivo de dinamizar su presencia dentro del mercado nacional e internacional. En este sentido, la Oficina de Moda se presenta como núcleo de esta red, articulando a las pequeñas y grandes empresas de los sectores de la indumentaria-textil, calzado, marroquinería y accesorios, a fin de que incorporen el diseño como herramienta fundamental de gestión y en un futuro posicionar a Buenos Aires como “Capital de la Moda latinoamericana”.

Entre las acciones llevadas a cabo por el CMD se destacan: la asistencia técnica a diseñadores-empresarios para su participación en ferias locales y extranjeras<sup>25</sup>, el trabajo en conjunto con PyMEs y grandes empresas para que incorporen el diseño como herramienta de gestión estratégica de desarrollo empresario, la organización de eventos y desfiles, el dictado de cursos y seminarios de capacitación<sup>26</sup> con temáticas específicas ausentes en la oferta educativa, la implementación del Programa IncuBA<sup>27</sup> para proyectos basados en el diseño, la creatividad y la innovación, el desarrollo de canales de comercialización a través de la Feria El Dorrego, la participación en ferias sectoriales desde el Stand institucional del CMD, la generación de la plataforma Mercado de Diseño orientada a la difusión de diseñadores residentes en ciudades del interior del país, el posicionamiento de la marca “Buenos Aires:

---

25 - A través del CMD, diseñadores locales han participado en ferias nacionales como BAM, BAF, BAAM, CEMCA, EFICA y MABYN y en ferias internacionales en diferentes destinos tales como: Rooms, Tokio 2008, 2009, 2010, 2011, Bread and Butter, Berlín 2009, 2011, Costa Rica Fashion Week, 2010. ColombiaModa 2010, 2011, 2012, 2013.

26 - En este plano se destaca el Seminario i3 “Innovación en la Industria de la Indumentaria 2012”, organizado conjuntamente entre BafWeek, el INTI y la Oficina de Moda del Centro Metropolitano de Diseño. Este encuentro generó un espacio de actualización para las empresas, que permitió conocer nuevas estrategias de producción, comunicación y comercialización del diseño argentino.

27 - En el transcurso de la primera mitad del 2015 se abrió la convocatoria para el Programa IncuBA edición Textil, orientada a talleristas textiles que quieran mejorar sus resultados como proveedores de la industria del diseño y necesitan el espacio físico y acompañamiento productivo para crecer.

la Ciudad de Moda” dentro del calendario internacional de la Moda, la iniciativa Ciudad de la Moda (2012-2013-2014) y Buenos Aires Runaway (2010-2011), entre otras medidas.

A fin de profundizar el crecimiento de este sector, la legislatura porteña aprobó en el año 2013 la ley N°4761 de Distrito de Diseño de Barracas. Esta ley tiene como objetivo conformar un cluster de sectores ligados al diseño y posicionar a la Ciudad Buenos Aires como centro competitivo de la región. Desde el Distrito de Diseño, impulsado por el Ministerio de Desarrollo Económico, se busca generar una red de valor territorial donde la oferta de servicios de diseño se encuentran con sus reales oportunidades productivas<sup>28</sup>. De este modo, los nuevos residentes del polo reciben exenciones impositivas y facilidades para incitar el crecimiento propio, junto con el de la industria. Asimismo, se llevan a cabo instancias de capacitación técnica e inserción laboral a través de la creación de la Escuela de oficios y la Bolsa de recursos, dirigida especialmente a los vecinos de Barracas.

Finalmente, la Dirección General de Comercio Exterior de la Ciudad de Buenos Aires promueve la inserción de los diseñadores en el escenario internacional. Para ello participa en diversas actividades como rondas de negocios, competencias creativas, concursos, cumbres internacionales<sup>29</sup>, exposiciones, programas de incubación<sup>30</sup>, festivales de diseño y foros, relacionados con el diseño industrial, diseño de interiores, diseño gráfico, arquitectura, comunicación visual, diseño web, paisajismo y mobiliario. En esta dirección, genera acciones con las principales ciudades europeas (DMY Berlín, 100% Design Londres) e impulsa la inserción del diseño local en el mercado exterior a través del Festival Internacional de Diseño de Buenos Aires (2010, 2011, 2012 y 2013).

En conclusión, el sector del diseño de indumentaria interacciona con el sector público a través del INTI, el Ministerio de Industria de la Nación, el Ministerio de Cultura de la Nación, la Fundación ExportAR del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación, el Ministerio de Economía y Finanzas de la Nación, el Centro Metropolitano de Diseño y la Dirección General de Exportación de la Ciudad; y con el sector privado mediante la Fundación Pro-tejer y la Asociación civil Enlace Social.

#### *Acciones encabezadas por fundaciones y organizaciones sin fines de lucro*

Dentro de la esfera privada existen diversas organizaciones sin fines de lucro orientadas a asesorar, capacitar y fortalecer el sector de la industria textil y de indumentaria local. La Fundación Pro-Tejer se dedica desde el año del 2003 a integrar a los diversos actores que forman parte de la cadena de valor de este segmento productivo (trabajadores, empresarios, centros de investigación y universidades), con el objetivo de lograr una sinergia con el sector público que resuelva los problemas sectoriales y potencie el crecimiento de nuestra industria nacional. En este sentido, la Fundación organiza capacitaciones, charlas, informes y proyectos de difusión de manera conjunta con otras instituciones como el INTI-Textiles, el CMD y la Asociación Civil Enlace Social.

---

28 - [www.buenosaires.gob.ar/distritoseconomicos/distritodedisenio/que-es](http://www.buenosaires.gob.ar/distritoseconomicos/distritodedisenio/que-es)

29 - La Dirección asiste a las cumbres organizadas desde el año 2009 por la Red de Ciudades Creativas de UNESCO, a la cual pertenece desde 2005 como miembro de la sub-red de Ciudades Creativas de Diseño.

30 - Entre las experiencias llevadas a cabo se destaca el Primer Proyecto de Incubación “Residencias Cruzadas”, realizado en el año 2013 en cooperación con el Gobierno de la Ciudad de París. El Centro Metropolitano de Diseño y Les Ateliers de París fueron las instituciones que recibieron al diseñador de la ciudad socia.

La Asociación Civil Enlace Social, creada en el año 2002, promueve la generación de proyectos sostenibles para el sector a través del ofrecimiento de asesoramiento, capacitaciones e instancias de financiamiento a emprendimientos. Entre las acciones propuestas se destaca el Programa de microcrédito iniciado en el año 2010, el cual se encuentra dirigido a fortalecer iniciativas textiles y de indumentaria que funcionen en la Ciudad de Buenos Aires y el área metropolitana. En esta dirección, la asociación trabaja junto a la Fundación Pro-Tejer, la Red Gesol y la Comisión Nacional de Microcréditos del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (CONAMI) con la intención de generar créditos con tasas accesibles para la compra de insumos, materia prima, maquinarias y equipamientos. Asimismo, con la Fundación Pro-tejer, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y el Observatorio de Tendencias del INTI Textiles, genera instancias de capacitación como el Curso de apoyo a la gestión de diseñadores de indumentaria y accesorios.

Luego de esta caracterización, es necesario analizar las particularidades de aquellos emprendimientos de indumentaria que comienzan a incorporar de manera sistemática la producción artesanal de comunidades originarias y rurales. Para esto es fundamental abordar en primer lugar las políticas públicas dirigidas a la producción artesanal, a fin de aprehender sus rasgos significativos y desde esa especificidad estudiar los marcos de acción elaborados para este tipo de iniciativas productivas.

### 3.2. Las políticas implementadas por el Estado y las Organizaciones Sin Fines de Lucro al sector de la producción artesanal

#### *El Mercado de Artesanías Tradiciones de la República Argentina (MATRA)*

Dentro de las políticas públicas orientadas a la producción artesanal local se destacan las acciones llevadas a cabo a partir del año 2010 por el MATRA, dependiente del Ministerio de Cultura de la Nación. Luego de un período de ausencia de medidas proteccionistas al sector durante la década del noventa, la actual gestión del MATRA a través de un trabajo interministerial genera propuestas dirigidas a consolidar el mercado interno de estos bienes, buscando proteger este tipo de producción y la calidad de vida de los artesanos.

«Lo que tiene sudamerica de interesante es que está cuestionando fuertemente los modelos de mundialización de la artesanía. Antes las políticas internacionales de alianza y cooperación de las artesanías tenían que ver con cooperación con el exterior, con el desarrollo del diseño y exportación, o sea la trasnacionalización. Nosotros lo sabemos bien pero no porque hayamos podido exportar mucho sino porque tuvimos que ser receptores de artesanías de otros países, producidos casi a escala semi-industrial. Lo que está sucediendo ahora con gobiernos como Venezuela, Paraguay, Perú, Bolivia, Chile de manera incipiente y nosotros, tiene que ver más con reforzar el mercado interno de artesanías tradicionales, mejorar la calidad de vida de los artesanos y que el producto sea abrazado, protegido, sostenido, consumido en el país y recién ahí fomentado afuera. El mercado interno es lo que garantiza una buena calidad de vida para todos los ciudadanos. Un buen mercado interno se ve reflejado

en la cantidad de ferias de artesanías que han surgidos en el país. Esto es lo que te va a garantizar algo sostenible. El segundo paso es la exportación. »

Directora del MATRA, septiembre 2014

A través de la organización de mesas de trabajo transversales con el Ministerio de Desarrollo Social, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, el Ministerio de Turismo, el Ministerio de Cultura de la Nación, la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el MATRA ha ejecutado hasta el momento diferentes medidas orientadas a la puesta en valor de estos bienes a partir de la generación de espacios de exhibición, material bibliográfico, canales de venta sin intermediarios e instancias de integración con otros sectores y públicos de la cultura. Entre las acciones llevadas a cabo se destaca:

#### *Medidas orientadas a la difusión y fortalecimiento del patrimonio artesanal*

- Coordinación de las Jornadas Nacionales de artesanías textiles de Argentina junto al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (Agosto 2015, Buenos Aires)
- Muestra itinerante “bienvenidos a Quitilipi” (2015)
- Muestra “Lo bueno, lo útil y lo bello” (agosto 2015, Centro Cultural Néstor Kirchner, Buenos Aires)
- Primer Encuentro Latinoamericano de Tejido Artesanal “Tejiendo la Patria Grande” (2011, Buenos Aires)
- Muestra itinerante “Artesanías del bicentenario (2010-2013)
- Libro “Arte Indígena en tiempos del bicentenario”(2011), primer libro de la serie Rosa Guarrú editado por el Ministerio de Cultura de la Nación

#### *Medidas orientadas a la participación de la producción artesanal en el Mercado de las Industrias Culturales Argentinas*

- Participación en la segunda edición del MICA a través de los talleres de intercambio de saberes y el cierre de la pasarela organizado por el área de diseño (2013, Tecnópolis).
- Participación en la primera edición del MICSUR (2014, Mar del Plata)

#### *Medidas orientadas a la generación de datos sistematizados sobre el sector de las artesanías*

- Registro Nacional de Artesanos Textiles de la República Argentina (ReNATRA), iniciativa creada en el año 2015<sup>31</sup>
- Identificación de las “Ferias Tradicionales Nacionales” en el Sistema de Información de la Cultura Argentina (SInCA)<sup>32</sup>

---

31 - El Informe ReNATRA 2015 forma parte de los primeros resultado del Mapa Cultural y Productivo del Textil Artesanal Nacional (MCPTAN) iniciado en el año 2012, impulsado por: la Subsecretaría de Responsabilidad Social, del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación; el Mercado de Artesanías Tradicionales de la República Argentina (MATRA), del Ministerio de Cultura de la Nación; el Centro Textiles del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), dependiente del Ministerio de Industria de la Nación; la Dirección de Ejecución de Programas y Proyectos Destinados a Pequeños Productores, de la Dirección Nacional de Desarrollo Territorial del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca; y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

32 - La información recabada por Mapa Cultural proviene de entidades públicas y privadas, como el AFIP, el AFSCA, la

### *Medidas orientadas a la consolidación de canales de comercialización para el sector artesanal*

- Tienda MATRA (2014/2015, Tecnópolis, Buenos Aires)
- Almacén de Artesanías (noviembre-diciembre 2015, Feria Cultural de la Fundación Mercedes Sosa, Buenos Aires)

Asimismo, el MATRA forma parte del comité de selección de piezas artesanales nacionales que compiten por el “Reconocimiento de Excelencia” para los países del Cono Sur, organizado por el World Crafts Council (WCC) con el apoyo de la UNESCO. Esta propuesta implementada desde el año 2008 en la región asume no sólo un carácter evaluativo de las piezas artesanales bajo rigurosos estándares de excelencia, sino que también ofrece instancias de capacitación e innovación a partir del diálogo entre artesanía y diseño. Por otra parte, desde el 2015 forma parte del Programa Iberartesanías perteneciente a la Secretaría General Iberoamericana, que tiene como objetivo contribuir a la elaboración de políticas públicas de promoción y al aumento de la competitividad de los emprendimientos del sector

El MATRA asume un rol activo en la consolidación del mercado interno de las artesanías como así también en el proceso de patrimonialización y puesta en valor de las técnicas artesanales. De este modo, actúa como motor esencial en la recuperación de conocimientos y procedimientos tradicionales locales mediante la identificación de la figura del maestro artesano. Cada uno de estos maestros encarna una sabiduría única en el modo de hacer y comunicar, convirtiéndose en artesanos marca. Este mismo proceso se realiza con la producción artesanal de distintas comunidades, instalándose la idea de marca asociada a un grupo específico de artesanos.

«Cuando yo asumí en MATRA como directora había algunos artesanos marca, es decir artesanos que tuvieron más herramientas o desarrollaron de tal modo su arte que lograron imponerse con el tiempo. Inspirados en esas experiencias, hemos trabajado para instalar marcas por comunidades. reconocer que están las tejedoras Qom del oeste de Formosa por ejemplo, pero a su vez intentamos ampliar también las figuras marca. Un poncho Florinda Huenchupán de Valcheta del mundo mapuche, la faja de Lucrecia Cruz de Tilcara son nuestras marcas. No es Zara, Adidas, acá ni siquiera hay trabajo esclavo en esta producción. Son nuestras marcas, las marcas de la patria, los maestros artesanos de la patria.»

Directora del MATRA, septiembre de 2014

La configuración de estas marcas dan cuenta de una jerarquización de la mano de obra artesanal dentro del campo de los bienes culturales, profundizando los lazos patrimoniales y simbólicos que presentan estos productos. Esta puesta en valor encabezada desde el Estado se encuentra en sintonía con los lineamientos presentes en el Programa Tesoros Humanos Vivientes (THV) de la UNESCO.

Creado en el 1994, el programa THV cumple un papel fundamental en la salvaguardia de las pie-

---

Dirección Nacional de Patrimonio y Museos, la Comisión Nacional de Bibliotecas Pópulares, la Cámara Argentina del libro, entre muchas otras. Para mayor seguridad y confiabilidad, cada dato es corroborado por las provincias, a través de los organismos de cultura. Además, existe un formulario de validación que permite al usuario aportar información al mapa de manera colaborativa.

zas artesanales en su identidad simbólica e intangible, reconociendo a aquellos individuos que poseen en sumo grado los conocimientos y técnicas necesarias para interpretar o recrear determinados elementos del Patrimonio Cultural Inmaterial. Desde esta iniciativa se generan diversas medidas dirigidas a proyectar y consolidar la práctica de estas personas, de manera que puedan asumir las responsabilidades en la protección del patrimonio cultural inmaterial (PCI) que desarrollan<sup>33</sup>. En América Latina, Chile es pionero en la construcción de una política de Estado en torno a la puesta en valor del PCI a través de la distinción de comunidades y maestros artesanos de su país.

### *Las Organizaciones Sin Fines de Lucro*

Además de las iniciativas encabezadas por el Estado Nacional a través del MATRA, es importante señalar el papel asumido por las entidades Sin Fines de Lucro dedicadas al campo de la producción artesanal, especialmente de comunidades originarias. La identidad de estas organizaciones se construye en relación a la perspectiva ofrecida por la World Fair Trade Organization (WFTO), única red comercial organizada a nivel internacional que fomenta un desarrollo sostenible, ofreciendo condiciones de comercio que aseguren los derechos de los pequeños productores y trabajadores marginados. El comercio justo brinda un modelo de intercambio alternativo más equitativo con principios y prácticas específicas, basado en la búsqueda de igualdad de oportunidades, el crecimiento económico, el respeto a la identidad cultural, el pago justo, el cuidado del medio ambiente y la transparencia en la relación entre productores, organizaciones y consumidores (BRISA CECCON, 2008).

La WFTO establece diez principios<sup>34</sup> que deben ser cumplidos por aquellas organizaciones que adhieren y trabajan desde el Comercio justo. Estos principios son:

1. Creación de oportunidades para productores en desventaja económica
2. Transparencia y responsabilidad/ rendición de cuentas
3. Práctica Comerciales Justas
4. Pago de un Precio Justo
5. No al trabajo infantil y forzoso
6. Compromiso con la no discriminación, la igualdad de género y el empoderamiento económico de la mujer y la libertad de asociación
7. Garantizar buenas condiciones de trabajo
8. Desarrollo de capacidades
9. Promoción del Comercio justo
10. Respeto por el medio ambiente

Desde los lineamientos que ofrecen estos diez principios del Comercio justo, la ONG Arte y Esperanza<sup>35</sup> se posiciona como uno de los canales de comercialización de producción artesanal indígena

---

33 - Desde el 2009, a través del Programa de Reconocimiento Tesoros Humanos Vivos (THV), dependiente de la Sección de Patrimonio Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), Chile distingue a personas y comunidades portadoras de manifestaciones del PCI de alta significación para el país o bien, a aquellas expresiones en peligro de desaparecer.

34 - Versión ampliada en ANEXO N°3. (Fuente: [www.wfto-la.org/comercio-justo/wfto/10-principios/](http://www.wfto-la.org/comercio-justo/wfto/10-principios/) )

35 - La ONG fue creada en 1985 por un grupo de voluntarios conectados con el Equipo Nacional de Pastoral Aborígen

más significativo. Para ello cuenta con tres tiendas, dos de ellas ubicadas en Capital Federal y una en San Isidro, que operan como espacios de venta y difusión de estos bienes culturales.

Esta ONG genera distintas modalidades de compra con las comunidades de artesanos en relación con su identidad cultural y los niveles de organización alcanzados. En el caso del pueblo Kolla, las mujeres artesanas trabajan en cooperativas, decidiendo diseños, tamaños y precios de manera asamblearia. Con un claro perfil comerciante, las artesanas Kollas responden a lógicas de grupo y mantienen a los referentes de la ONG al margen de sus decisiones. Con las artesanas de la Quiaca en cambio se trabajan cuestiones de diseño a través de la incorporación de nuevos materiales como la anilina.

«El pueblo Kolla está muy avanzado, no tiene problema con la relación con el hombre blanco, son re comerciantes. Entonces hoy por hoy visitamos, acompañamos medianamente (...) En la cooperativa en Susques son 30 mujeres, 15 están en Susques, 15 se van al campo. ¿Qué hacen en el campo? Cuidan a las llamas, esquilan las llamas, y las que están abajo hilan y tejen. Cada 15 días rotan. Cuando se juntan, una de las mujer agarra papel y lápiz, abre un acta y anota todo lo que se dice en la reunión y ahí se acuerdan precios y modelos. Ellas tienen un precio establecido y nosotros no intervenimos en nada. Compramos y vendemos en Buenos Aires. En cuanto diseño si tenemos más injerencia con las mujeres de la Quiaca, que tienen una onda más moderna, e incorporaron la anilina. »

Encargado de producción en la ONG Arte y Esperanza, Julio de 2015

Con las comunidades Wichis se desarrolla una modalidad de compra que requiere de una mayor logística. Como consecuencia de la idiosincrasia Wichi, caracterizada por la organización en núcleos familiares, la ONG implementó hasta el momento dos proyectos con los artesanos. En el año 2009 se crea la Casa del Artesano la cual, ubicada en el centro de la comunidad, tiene el objetivo de acopiar producción artesanal. La Casa cuenta con la financiación de Arte y Esperanza, la asesoría de una organización zonal y la coordinación por referentes Wichi, quienes se encargan de comprar mensualmente las artesanías.

Esta iniciativa permite generar un stock de productos y concretar ventas por menor y mayor. A partir de un recargo del 20% o el 15% al precio, según sea venta minorista o mayorista, esta entidad produce un fondo rotatorio que le permite seguir reinvertiendo en la compra de artesanías. Por otra parte, esta forma de organización logra que todos aquellos interesados en estos bienes, ahorren tiempo al concentrarse la producción en un solo espacio. En el caso de Arte y Esperanza, la ONG realiza compras mensuales de 4.500\$ a 5.000\$, realizándose la facturación a partir del recibo que emite el Instituto Nacional de Asuntos Indígenas (INAI).

---

(ENDEPA) con el objetivo de consolidar la producción artesanal de las comunidades de pueblos originarios (Kolla, Wichi, Qom-Toba, Mbya-Guaraní, Pilagá, Chané, Diaguita Calchaquí) y de los grupos de artesanos nativos de arte criollo en pos de mejorar su calidad de vida y la inserción de estos bienes culturales en el mercado desde los lineamientos del Comercio justo. Asimismo, se encarga de funcionar como mediadora entre los artesanos y los organismos oficiales y privados para facilitar la obtención de recursos, tramitaciones, etc.; participar en acciones solidarias que defiendan los derechos indígenas; implementar acciones educativas de concientización sobre la riqueza cultural indígena; promover y acompañar visitas a las comunidades indígenas como manera concreta de conocer la realidad indígena y generar respeto hacia ella; producir material escrito, visual y audiovisual; y capacitar a los artesanos por medio de cursos y talleres que les permita mejorar diseños y recuperar antiguas técnicas. ([www.arteyesperanza.com.ar/home.html](http://www.arteyesperanza.com.ar/home.html))

Si bien la Casa del Artesano representa un importante avance en relación al trabajo con comunidades Wichi, actualmente evidencia problemas sobre la calidad y las terminaciones de las artesanías que adquiere y conflictos interpersonales. En este sentido, las peleas entre algunos artesanos y la comisión coordinadora como así también la existencia de situaciones límites en cuanto a la compra de artesanías a menores de edad, ponen en peligro la viabilidad del proyecto. Ante este panorama, la ONG se encuentra definiendo nuevos lineamientos de acción.

Asimismo Arte y Esperanza coordina desde el año 2012 un trabajo territorial a través de la presencia permanente de un matrimonio en el pueblo Santa Victoria (Chaco Salteño), alrededor del cual se encuentran todas las comunidades Wichi. La ONG además de organizar la comercialización de la producción artesanal, actúa como principal intermediario con futuros clientes. A diferencia de otras comunidades originarias que han logrado vías de comunicación directa, el caso Wichi muestra una falta de conectividad y acceso a sus artesanos.

En este contexto, sólo mediante la presencia de esta ONG es posible ubicar a los artesanos Wichi y concretar pedidos. Por este motivo es que Arte y Esperanza aparece en el catálogo de Emprendedores de Nuestra Tierra, marca del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Si bien esta iniciativa se centra en el contacto con el productor, en esta situación particular la única manera de acceder a ellos es por medio de la colaboración de este intermediario clave.

«Un wichi no va a vivir de lo que le compre Arte y Esperanza, lo ven como una fuente de laburo alternativo de su economía, pero necesitan de nuestra logística. Es lo que te decía antes, necesitan de un intermediario porque ellos no salen por motus propio... Por lo menos de las comunidades del monte pero si ya hay un montón de artesanos que trabajamos hace más de 20 años en Juárez, en Morillo, que los tipos ya laburan totalmente independientes, no hay intermediario. De hecho con estos artesanos hoy por hoy me muevo telefónicamente con ellos.»

Encargado de producción en la ONG Arte y Esperanza, julio de 2015

En relación a la formación de precios, Arte y Esperanza trabaja con precios estandarizados por producto y medida, realizando tres aumentos anuales a la producción. Desde la ONG se genera instancias de capacitación a los artesanos sobre la implementación de ventas mayoristas y minoristas. Este acompañamiento a las comunidades también se observa en el trabajo del diseño. En esta dirección, Arte y Esperanza promueve la participación de diseñadores en territorio y la incorporación de nuevos materiales como la anilina para sumar colores y una mayor inserción en el mercado. Asimismo, acompaña el desarrollo de diseños a través de los recursos estilísticos e iconográficos de los artesanos.

Sobre esta dimensión, la Asociación Wichi Siwan'í<sup>36</sup> enfatiza el carácter creativo intrínseco de las artesanas, las cuales son percibidas al mismo tiempo como mujeres artesanas y diseñadoras. En este sentido, desde la coordinación de la asociación se les ofrece distintos materiales visuales y se las estimula a participar en ferias, a fin de generarles detonantes para su creatividad.

36 - Esta asociación de mujeres está integrada por 470 artesanas de El Potrillo (provincia de Formosa) y 19 coordinadoras. Desde los valores de la Economía Social y Solidaria, la asociación ofrece un catálogo de productos con diseños únicos, firmados por cada artesana. ([www.siwanideco.com.ar/siwani-deco-nos-acompanan.html](http://www.siwanideco.com.ar/siwani-deco-nos-acompanan.html))

«Acá lo que hay son mujeres diseñando. A nosotros se nos juntan mujeres artesanas y diseñadoras, ellas tienen el diseño muy intrínseco. Nuestro desafío está en pedirles que desarrollen ese diseño que ellas tienen, y que para ellas no son cosas de diseño o creatividad sino que las hacen para vivir, para sobrevivir. Pero en la medida que le vamos pidiendo cosas se vuelven más creativas (...) Te soy sincera yo no estoy de acuerdo con que el diseño es algo que se aprende, que viene de afuera hacia dentro, muchas veces el diseño está más adentro que afuera.»

Miembro del equipo de la Asociación Siwan´i, agosto de 2015

Son las propias artesanas las que mediante al acceso a referencias de otros productores artesanales, revistas de moda y decoración, innovan sus diseños. De este modo, la asociación apuesta al crecimiento de las artesanas por medio de una búsqueda activa y múltiple de disparadores creativos. En este contexto, la figura del diseñador actúa sólo cuando existe alguna necesidad puntual en torno a un producto. Un ejemplo de esto lo representa la pollera de chaguar sobre la cual se trabajó el tema de la moldería, en pos de estandarizarla y hacerla más exportable.

Sin perder de vista la innovación y las posibilidades que puede abrir la incorporación de nuevas herramientas como las máquinas de coser o la desfibradora de chaguar creada por el INTA, Siwan´i se encuentra atenta a la preservación patrimonial de los conocimientos artesanales. En la medida que se detecta una posible pérdida de información, la asociación organiza talleres internos de transferencia de saberes. Si bien Siwan´i toma en cuenta el impacto que sus productos tienen en el mercado estimulando la producción de aquellas artesanías que fueron bien recibidas, se ocupa de mantener la diversidad de oferta a fin de preservar las técnicas y procedimientos ancestrales.

«En la próxima compra les vamos a decir que la pollera de chaguar se está vendiendo mejor pero hay que tener cuidado porque las mujeres tienden a hacer sólo eso. Entonces tenés que tender a un equilibrio porque son tantas comunidades y tantos productos y no es fácil que la que hace las polleras quiera hacer los otros productos. Y si le aumentas el precio a algo ¿Lo quieren seguir haciendo o sólo lo hacen porque les rinde más económicamente? ¿Y qué pasa con el resto de los productos? »

Miembro del equipo de la Asociación Siwan´i, agosto de 2015

En sintonía con la visión de la Asociación Siwan´i, la Fundación Gran Chaco<sup>37</sup> plantea la necesidad de superar el concepto de artesanía a través de la denominación de diseño propio o diseño indígena. Esta terminología pretende caracterizar a aquella producción vinculada con lo sustentable, la

---

37 - La Fundación Gran Chaco es una institución de la sociedad civil sin fines de lucro creada en el 2000 con la misión de promover la calidad de vida de los pueblos del Gran Chaco Sudamericano. La Fundación acompaña el trabajo de la cooperativa de mujeres artesanas de la región, conformada por 14 asociaciones, a fin de ayudarla en diversos aspectos tales como la comunicación, la capacitación, la organización de la producción, la conformación de un precio justo para sus productos y en la consolidación de canales de venta. Dentro de los proyectos llevados a cabo se destaca el Programa de formación profesional El Futuro está en el Monte iniciado en el 2012 con el apoyo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y la creación de la marca Matriarca, desde la cual se comercializa productos artesanales elaborados por organizaciones sociales vinculadas a los pueblos originarios del Gran Chaco Sudamericano y de Abra Pampa en la Puna.

naturaleza y lo hecho a mano. De este modo, desde la Fundación se acompañan los procesos creativos de las artesanas a través de la organización de diversos talleres, dirigidos a profesionalizar y mejorar la calidad de su producción.

«Nosotros buscamos trabajar con las artesanas y estimular en ellas la producción del trabajo, orientándolas es un proceso mucho más largo. Muchos de los productos que salieron de la cooperativa se hicieron con esta metodología, con talleres de pintura, plástica, collage, interviniendo con otros materiales. Es decir trabajar con ellas para que se apropien de algunas herramientas nuestras, del mundo de los blancos, del diseño. Nuestro primer trabajo fue entender cuál es el proceso de diseño de ellas, cómo piensa el producto, como lo desarrollan sin tener boceto.»

Antropóloga italiana que trabaja en territorio para la Fundación Gran Chaco, julio de 2015

Partiendo de esta concepción de la producción artesanal, la Fundación Gran Chaco sostiene la segmentación del mercado en tres partes: decoración de interiores, artesanía a nivel boutique y diseñadores transformadores. Este último sector califica las experiencias desarrolladas entre la cooperativa de artesanas y los diseñadores que se acercan a la Fundación para la creación de nuevos productos. En estos casos la incorporación del diseño surge de las búsquedas estéticas y morfológicas a nivel colectivo. Un ejemplo de esta modalidad de trabajo es el diseñador tucumano Marcelo Senra, quien comenzó comprando chaguar a la Fundación y con el tiempo se convirtió en diseñador transformador.

«Marcelo fue uno de los primeros que empezó a incorporar el chaguar al diseño de indumentaria con una difusión a nivel internacional. En un comienzo él fue el único que jerarquizó el chaguar en el ámbito del diseño, en los desfiles. Nosotros empezamos vendiéndole los tejidos y después empezamos a armar una línea en conjunto. Hicimos una línea de sandalias y chalecos re lindos entre la cooperativa de mujeres y Marcelo Senra, compartiendo los gastos, las inversiones y las ganancias. Siempre hablamos con Marcelo de hacer talleres acá en las comunidades, desarrollando productos y saliendo juntos como marca compartida de alguna manera. Esta es un poco nuestra visión y metodología y Marcelo se suma a esto.»

Antropóloga italiana que trabaja en territorio para la Fundación Gran Chaco, julio de 2015

Asimismo, la fundación estimula la incorporación del diseño en tanto disciplina al servicio de las necesidades de las artesanas<sup>38</sup>. El diseñador cumple el rol de técnico encargado de resolver un problema puntual de la comunidad, reconociendo en ellas las primeras diseñadoras. Si bien las asociaciones trabajan con pedidos de diseñadores y marcas puntuales, la fundación propone una ruptura con la lógica de las artesanas como proveedoras de materias primas, con el objetivo de revalorizar su labor como genuinas diseñadoras de sus productos.

---

38 - Un ejemplo de esto lo representa el trabajo realizado por la diseñadora María Boggiano junto a las mujeres Wichis de la Cooperativa de Artesanas del Gran Chaco de Ingeniero Juárez (Formosa). Del encuentro surgió la creación de una línea de luminarias en chaguar, la cual implicó un indagación del material y de sus posibilidades morfológicas y volumétricas.

«Las primeras diseñadoras son las artesanas, en realidad lo que habría que hacer es romper la dicotomía entre artesana y diseñador. Es sólo un cuestión de poder, donde el diseñador ve a la artesana como una proveedora, apropiándose de su producción. Para nosotros es al revés, el diseñador es quien da asistencia técnica a la artesana para resolver cuestiones de diseño y las que se tienen que valorizar como diseñadoras son las artesanas.»

Antropóloga italiana que trabaja en el territorio para la Fundación Gran Chaco, julio de 2015

Desde esta comprensión de la producción artesanal y su vinculación con el diseño, la Fundación Gran Chaco acompaña a las cooperativas en la organización de su producción, apostando a mejorar su remuneración a partir de la actualización permanentemente de los precios.

En el caso de la Fundación Silataj<sup>39</sup>, esta entidad organiza diversas capacitaciones internas con el objetivo de mejorar los procesos productivos y crear nuevos productos. Si bien desde la fundación se proponen modelos para que los artesanos evalúen la posibilidad de incorporarlos, aún no se han generado experiencias de trabajo colaborativo con diseñadores.

«La experiencia que tenemos en los casos de trabajo colaborativo es que es muy difícil realizar estos proyectos si no se vive en la zona para poder realizar un seguimiento más cercano. Indudablemente nos gustaría incorporar esta línea de trabajo, pero por lo dicho anteriormente, no vemos posibilidades de realizarlo. »

Directora de la Fundación Silataj, septiembre de 2015

Por lo tanto, las políticas dirigidas al sector de la producción artesanal local son impulsadas por el Mercado de Artesanías Tradicionales de la República Argentina (MATRA) perteneciente al Ministerio de Cultura de la Nación, el Ministerio de Turismo de la Nación, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable y las Organizaciones Sin Fines de Lucro, dedicadas especialmente a comunidades de pueblos originarios. Recuperando los lineamientos de la salvaguardia patrimonial, la Economía Social, el Cooperativismo y el comercio justo, estas políticas apuestan a construir una praxis dentro del sector de las artesanías capaz de desplegar la dimensión cultural y económica de estos bienes.

A partir del recorrido realizado sobre las políticas públicas dirigidas al sector del diseño de indumentaria y de la producción artesanal local fue posible distinguir dinámicas, lógicas e interlocutores diferentes, que responden a las necesidades y prioridades presentes en cada área. Si bien la identidad y la ubicación que ocupan dentro del campo de la cultura y la economía son particulares, desde el sector del diseño de indumentaria se están generando iniciativas productivas

---

39 - Silataj es una entidad sin fines de lucro creada en 1986 con el objetivo de mejorar la calidad de vida y promover un mayor desarrollo económico y social para pueblos originarios de la Argentina, respetando sus culturas y alentando su autogestión. En este sentido, la Fundación se centra en la generación de fuentes de trabajo a través de la desarrollo de la producción artesanal de las comunidades del norte argentino (Wichi, Chané, Toba, Pilagé, Chorote y Kolla), bajo los lineamientos del Comercio justo. Silataj integra la Red Latinoamericana de Economía Solidaria y Tiendas de Comercio justo (RELAT) y a partir del 2006 es miembro de la Organización Mundial de Comercio justo (WFTO).

que dialogan con el universo de la producción artesanal. Por ende, estos nuevos emprendimientos necesitan del desarrollo de políticas públicas que recuperen esta especificidad y garanticen un marco ético de acción.

### 3.3. A+D ó A↔D: el desafío de construir políticas públicas para la integración de la producción artesanal y el diseño

Las políticas públicas vinculadas a la articulación entre artesanía y diseño se pueden sintetizar a través de la distinción de dos posibles dinámicas: A+D o A↔D. En el primer caso la relación entre ambos sectores se configura en torno a la búsqueda de una solución desde el campo del conocimiento del diseño a una necesidad puntual de la comunidad de artesanos, desplegándose una serie de acciones específicas. En este sentido, de la suma A+D se espera un determinado resultado a fin de dar una respuesta a las demandas de la comunidad de artesanos, ya sea en relación con una dificultad presente en la morfología, la funcionalidad o el packaging del producto, como así también en el posicionamiento de la marca. En este tipo de dinámica el desarrollo de políticas públicas se centra en la configuración de programas y/o medidas tendientes a facilitar el contacto de los artesanos con los profesionales del diseño.

En el segundo caso se establece una modalidad de trabajo colaborativo, donde el resultado proviene de la interacción de los conocimientos específicos de ambos sectores, respetando la identidad de su dimensión material y simbólica. La relación entre artesanía y diseño se construye desde una perspectiva exploratoria, generando resultados innovadores y creativos. Para que esto sea posible y los resultados sean verdaderamente producto de una búsqueda en condiciones igualitarias de participación, la dinámica A↔D necesita de la organización de marcos de acción consensuados y sistematizados mediante el desarrollo de políticas públicas dirigidas a la elaboración de un Código de Buenas Prácticas y la creación de una Certificación de Moda Ética que incluya los intereses de todos los actores involucrados.

#### *A+D: Uniendo artesanos y diseñadores*

La presencia del Estado en la relación A+D opera como mediador entre ambos sectores a fin de generar plataformas de acción e intercambio éticos y sustentables, evitando abordajes simplistas y erróneos (MON, 2012; VINATEA BARBERANA, 2014). Como consecuencia de estos abordajes se han perdido conocimientos y saberes ancestrales de nuestro acervo cultural. De este modo, la consideración de la dimensión tangible e intangible de estos bienes culturales es fundamental a la hora de proponer acciones en este sector.

En Argentina y Latinoamérica se ha extendido un enfoque para abordar la actualización de los lenguajes artesanales, ya sea de indumentaria como de otros rubros, resultando en muchos casos erróneos. Esas perspectivas son concebidas desde la lógica del diseño ofreciendo una gama de herramientas, conceptos y procedimientos que esta disciplina posee, sin preguntarse exactamente por el verdadero espíritu que entraña la artesanía, por ejemplo, la transmisión de un saber ancestral.(MON, 2013:92).

A través del Ministerio de Desarrollo Social (MDS), el Ministerio de Industria (MI), el Centro INTI.Textiles y el INTA, el Estado Nacional propone distintas medidas orientadas a la visibilización

e innovación del campo artesanal. En este sentido, el Programa Diseño Argentino Artesanal y Sustentable (MDS/MI/INTI), la iniciativa Marca Colectiva (MDS), la experiencia Emprendedores de Nuestra Tierra (MDS), el Plan Nacional de Diseño (MI) y el Programa Cambio Rural II. Innovación e Inversión (INTA), forman parte de las acciones implementadas con el objetivo de mejorar las propuestas productivas y los canales de comercialización del sector.

El Programa DAAS, organizado por la Subsecretaría de Responsabilidad Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Centro INTI.Textiles y el Ministerio de Industria de la Nación, ofrece desde el año 2014 asistencia técnica a artesanos y emprendedores textiles de la Economía Social de todo el país en temas de sustentabilidad, consumo responsable, técnicas de diseño y asesoramiento comercial, legal y financiero. A través de charlas y talleres se brinda distintas prácticas y estrategias a fin de crear nuevos productos e innovar la manera de difundir y comunicar los proyectos.

El Programa DAAS concibe la promoción de los artesanos como una actividad acorde para valorar y recuperar nuestra identidad, respetar la diversidad cultural y potenciar y fortalecer la trama productiva que genera más empleo y mejora la calidad de vida de los argentinos. En esta dirección, las capacitaciones ofrecidas responden a las expectativas y necesidades de la comunidad con la cual se trabaja, incorporándose la herramienta del diseño y la propia tradición de los artesanos como una posibilidad para la generación de nuevos productos .

Asimismo, el MDS a través de la iniciativa Marca Colectiva ofrece a partir del año 2010 una distinción para identificar productos y/o servicios desarrollados por agrupamientos de emprendedores de la Economía Social. El objetivo de esta propuesta es fortalecer la producción y comercialización de este tipo de emprendimientos otorgándoles, desde la perspectiva del comercio justo y el consumo responsable, mayor valor agregado y difusión dentro del mercado. Por ende, desde el Ministerio se coordina diversas asesorías sobre los trámites para el registro de la marca en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI), el desarrollo de estrategias de valor agregado, el posicionamiento de la marca y los canales de comercialización. En este contexto, la relación diseñador-artesano opera en función de las necesidades del emprendimiento a fin de lograr su consolidación y fortalecimiento.

La experiencia Emprendedores de Nuestra Tierra, iniciado en el año 2010, representa otra de las medidas implementadas por el MDS. Esta iniciativa tiene como objetivo visibilizar y fortalecer los emprendimientos de artesanías y diseño de todo el país que se encuentren comprometidos con el comercio justo, el desarrollo sustentable y sostenible, la igualdad de género, la utilización de materias primas naturales, la vida útil de cada producto y la eficiencia energética de los procesos de producción involucrados. Para ello el MDS coordina la apertura de negocios y compras públicas responsables, la participación en eventos nacionales e internacionales y el desarrollo de un catálogo de productos<sup>40</sup>. De este modo, junto con el apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y la Secretaria de Turismo, los emprendedores tienen la posibilidad de acceder a ferias, desfiles y eventos masivos, ampliando sus oportunidades de promoción e intercambio. En este caso la relación A+D en la medida que ambos sectores comparten un mismo circuito de divulgación y comercialización de sus productos, interactuando con otros públicos.

---

40 - Este catálogo está organizado por los siguientes ítems: artículos de escritorio, artículos de bazar, marroquinería y accesorios, tejidos, productos autóctonos, productos gourmet, productos especiales, eco mujer y artículos sustentables.

El Plan Nacional de Diseño (PND) del Ministerio de Industria de la Nación trabaja en el desarrollo de acciones con impacto territorial a fin de promover el fortalecimiento de la cadena de valor en la industria local. Basado en los lineamientos de identidad, eficiencia en la utilización de recursos y generación de oportunidades, el PND lleva a cabo desde el 2008 un importante trabajo de campo que permite, a partir de un diagnóstico y relevamiento, concretar acciones que potencien los emprendimientos. Dentro de las propuestas impulsadas desde el PND se encuentran: UT Cooperativa de Trabajo “Mujeres Artesanas del Gran Chaco” Ltda (Formosa), Cooperativa de Trabajo Unión de Trabajadores Sanluisense Ltda (Corrientes), Mejora Competitiva de Pymes Muebleras (Misiones), Total Maderera (Pergamino, Buenos Aires), Experiencia Nativas del Sur (Corcovado, Chubut), Nobles de Caimán (Caimancito, Jujuy) y el Distrito Carupá (San Fernando, Buenos Aires).

Por otra parte, el Programa Cambio Rural II. Innovación e Inversión del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) busca contribuir al fortalecimiento organizacional de los productores y a fomentar la asociación de productores/emprendedores para la ejecución de un proyecto de transformación y de agregado de valor en origen de la producción primaria<sup>41</sup>. En este marco, desde el año 2013 este programa aporta principalmente mecanismos de articulación con otros proyectos o instrumentos de política pública que facilitan no sólo el acceso al financiamiento sino también al asesoramiento y apoyo en temáticas comerciales o de gestión.

Por último, desde el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el Área de Moda del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) promueve la articulación entre artesanos y diseñadores a través del Proyecto Cadena de valor de tejidos Artesanales. Esta propuesta tiene el objetivo de organizar y desarrollar un circuito de productores locales de artesanías, revalorizar y promover técnicas ancestrales, generar oficios y mano de obra especializada y vincular a productores locales con diseñadores de Capital Federal. De este modo, el CMD apuesta a la construcción de nuevos interlocutores y mercados para este tipo de productos, revalorizando la identidad productiva de los mismos.

Partiendo de esta recopilación, es posible reconocer una direccionalidad principal en las políticas públicas vinculadas al binomio A+D, caracterizada por la incorporación del diseño dentro de los emprendimientos ligados al sector de la producción artesanal como herramienta capaz de ofrecer ideas o soluciones a necesidades específicas. En este marco, los diseñadores cumplen el papel de asesores técnicos sobre cuestiones relacionadas a la cualidad del producto como así también al posicionamiento y visibilización de la marca.

Por otra parte, se distinguen otras dos líneas de acción en las políticas públicas A+D: por un lado, aquellas iniciativas dirigidas a ligar a ambos sectores en un mismo espacio de difusión y venta, y por el otro, aquellas medidas destinadas a promover el sector de la producción artesanal en función a su potencial para insertarse dentro de la cadena de valor de emprendimientos de diseño.

Ahora bien, existen iniciativas productivas lideradas desde el sector del diseño de indumentaria que construyen su identidad a partir de la incorporación sistemática de producción artesanal. En estos

---

41 - El proyecto de accesorios R´umikani (Santiago del Estero) forma parte de los ejemplos de valor agregado en origen desarrollados con el apoyo de este programa. En esta iniciativa se recupera material textil sobrante y se lo utiliza para diseñar accesorios de moda. En el marco del Programa, las artesanas recibieron capacitación y asesoría técnica en torno al diseño del producto y a la gestión del emprendimiento.

casos se abre la posibilidad de establecer una relación dinámica y a largo plazo entre diseñador y artesano a través del desarrollo de un trabajo colaborativo (A↔D) y la necesidad de generar marcos de acción específicos por parte del Estado en tanto garante de prácticas éticas para ambos sectores.

#### *A↔D: Trabajo colaborativo o cómo construir un Código de Buenas Prácticas*

La inclusión del sector de las artesanías en el Mercado de las Industrias Creativas a través de su participación dentro de las iniciativas de diseño de indumentaria locales plantea diversos interrogantes en torno a cómo debería desarrollarse esta incorporación, especialmente en cuestiones vinculadas a las dinámicas productivas, la propiedad intelectual de los diseños y las técnicas implementadas por los artesanos y la comunicación de esta alianza a su comunidad de interés. Si bien este mercado puede abrir nuevos canales de visibilización y comercialización para la producción artesanal, su viabilidad a largo plazo dependerá de la existencia de un Código de Ética. En esta dirección, desde el año 2015 el MATRA se encuentra liderando el trabajo en torno a la elaboración de un Código de Buenas Prácticas entre artesanos y diseñadores y la creación de una Certificación de Moda Ética<sup>42</sup>.

«Nosotros ahora empezamos a implementar un Código de Buenas Prácticas en la relación entre artesano y diseñadores. Esto se está desarrollando en otros países y estamos armando un nodo en Argentina. Este código implica construir lazos de respeto entre los diseñadores y artesanos de comunidades, y sobre todo de comunidades indígenas, donde hasta la lengua presenta alguna particularidad que repercute en la forma de relacionarse y en la comprensión de cuál es el tipo de trato que hay que tener. Para un acuerdo virtuoso hay que tener un Código de Ética, una ética de trabajo con el artesano tradicional. Ahora bien, la inclusión de un código de ética, la forma de visibilización de las artesanías y cómo se incorpora estas al sector de Industrias Culturales todavía tiene que ser discutido. Por otra parte, las Industrias Culturales favorecen a este sector en un punto porque dan la visibilidad que las artesanías necesitan. Las Industrias Culturales buscan la raíz, la identidad, la tierra, el ADN, ahí están las artesanías para dar eso. A cambio, las Industrias Culturales pueden ofrecer nuevos formatos, accesibilidad, conectividad y presentaciones inimaginables como lo hemos comprobado. »

Directora del MATRA, septiembre de 2014

El MATRA asume un compromiso en la configuración de un Código de Buenas Prácticas entre diseñadores y artesanos con el objetivo de superar marcos de referencia individuales y establecer principios que involucren los derechos y obligaciones de los actores involucrados. Por lo tanto, este tipo de códigos ofrece una herramienta capaz de aclarar el trabajo de campo con las comunidades de artesanos, evitando la fluctuación de criterios. En este sentido, la ausencia de políticas regulatorias por parte del Estado pone en riesgo el carácter patrimonial de la producción artesanal al quedar a disposición de las búsquedas estéticas del diseñador y/o de las necesidades prácticas del consumidor urbano.

---

42 - Ver: formulario para la Certificación en ANEXO N°4.

Para la elaboración de este código el MATRA recupera la experiencia generada desde la red SANGAM<sup>43</sup>, plataforma que surge como espacio de encuentro entre diseñadores y artesanos de Australia y la India respectivamente, con la misión de construir un Protocolo de Buenas Prácticas que permita contener de manera ética y sostenible este tipo de asociaciones. En sintonía con los lineamientos de la Guía Práctica para el Encuentro entre Diseñadores y Artesanos de la UNESCO (2005)<sup>44</sup>, el Código SANGAM se estructura a partir de dos principios fundamentales: el derecho a saber y el derecho a ser conocido. Desde estos dos ejes se aborda la honestidad acerca de los orígenes y los resultados obtenidos del desarrollo de productos como así también el respeto por los aportes creativos.

<b>DERECHO A SABER</b>	<b>DERECHO A SER CONOCIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es compartida información precisa sobre la producción, diseño, empaque y medio de venta</li> <li>• Las condiciones de pago son acordadas de antemano, incluyendo el precio de venta final del producto terminado en tienda</li> <li>• Los acuerdos son respetados</li> <li>• Se solicita el permiso de las comunidades antes de copiar sus diseños</li> <li>• Se solicita el permiso de los diseñadores antes de copiar sus diseños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible la interpretación creativa, en común acuerdo, en la fabricación y uso de productos</li> <li>• Todos aquellos que han hecho una contribución significativa en el emprendimiento son mencionados en etiquetas o gráficas</li> <li>• El pago se realiza en o por encima de la tarifa estándar</li> <li>• La producción no implica un riesgo para la salud o condición social</li> <li>• Los costos de instalación o herramientas se recuperan en utilidades acordadas previamente</li> <li>• El diseñador o los artesanos involucrados no venden más barato al por menor.</li> </ul>

Fuente: [www.sangamproject.net](http://www.sangamproject.net) (2015)

Recuperando el espíritu interdisciplinaria que prevalece en la red SANGAM, su versión local convoca a diversos actores vinculados al sector de las artesanías y el diseño a fin de generar un Código de Buenas Prácticas<sup>45</sup> orientado a aquellos emprendimientos que se definan a partir de la incorpora-

43 - Este proyecto, a cargo del grupo "Transformation: Art and the Cities" ubicado en RMIT School of Art, fue resultado de un programa de conferencias y capacitaciones de tres años de duración implementadas en Australia y la India. Esta iniciativa tiene como objetivo el desarrollo de estándares justos en la trazabilidad de los productos cuyo valor agregado parte de la inclusión de prácticas artesanales, que dialogan con las posibilidades que abre el arte y el diseño. ([www.sangamproject.net](http://www.sangamproject.net))

44 - Esta guía se concibe como una herramienta de trabajo y reflexión sobre las oportunidades que suma al sector de la producción artesanal la intervención apropiada del diseño. A través del estudio de casos situados en la India y Colombia se analiza las distintas modalidades, procesos e instituciones que participan en la articulación de ambos sectores. En este marco, se ofrece una caracterización del papel y los alcances del rol del diseñador. Según esta publicación el diseñador se presenta como un intermediario entre el artesano rural y el cliente urbano, interviniendo en el sector de las artesanías para generar conciencia sobre métodos, materiales, herramientas y procesos que pueden servir como valor agregado a sus productos. En este sentido, la técnica fundamental del diseñador de artesanía radica en considerarse superfluo a sí mismo y hacer que aflore la creatividad del diseño inherente al artesano (UNESCO, 2005:8). Por otra parte, la guía señala que una intervención fructífera en el diseño debe proponerse reconstruir los mercados locales ya que estos son más seguros y menos volátiles, a la vez que se encuentran en sintonía con el contexto cultural en que se producen estos bienes.

45 - Para la elaboración del Código de Buenas Prácticas el MATRA coordinó el 6 de julio de 2015 el Encuentro SANGAM.

ción de manera estructural de producción artesanal. Paralelamente a la confección de este Código, el MATRA se encuentra elaborando una Certificación de Moda Ética para reconocer la labor de aquellos diseñadores que se comprometen con esta perspectiva<sup>46</sup>.

La existencia de una Certificación de Moda Ética no sólo garantiza el cuidado patrimonial de la producción artesanal sino también señala un modo de relación entre los espacios y las prácticas profesionales del diseñador con el otro artesano. Cómo se lo construye, qué lugar ocupa y desde qué reglas se produce el encuentro, forman parte de los aspectos éticos que se despliegan en este tipo de iniciativas productivas. Por ende, la creación de esta Certificación permitirá en un futuro diferenciar los productos dentro de la industria de la moda según los valores y las prácticas que encarnan.

El Programa Las Randas del tiempo. Un modelo de salvaguarda del arte textil de El Cercado<sup>47</sup> forma parte de las primeras propuestas a nivel local en torno al desarrollo de políticas públicas vinculadas al binomio A↔D. Con un fuerte anclaje en la puesta en valor del carácter patrimonial de la randa, el MATRA junto a las artesanas de El Cercado y distintas entidades de la provincia de Tucumán<sup>48</sup>, propone la implementación de medidas de salvaguardia en relación a los ejes fortalecimiento e innovación. Desde el inicio de este Programa en el año 2010, estos dos ejes forman parte de los desafíos de la randa y la producción artesanal en general.

«Hay cosas que nos hizo ir al El Cercado porque veíamos por ejemplo que ellos estaban viviendo un proceso de crisis de la morfología del objeto, la carpetita. Entonces está la necesidad del cambio. Pero veíamos que estas crisis en otros lugares llevaron a pérdida del patrimonio, de diseños ancestrales, de morfologías tradicionales. Esto sucede por la recomendación de algún diseñador que aporta a la Economía Social y lo que ocurre es que hegemoniza un standard y el patrimonio cultural se va perdiendo. »

Directora del MATRA, julio de 2015<sup>49</sup>

El eje fortalecimiento se lleva a cabo a través de la presencia de las randeras en ferias, fiestas y festivales, la elaboración de un catálogo de técnicas y procedimientos artesanales de la Randa, la generación de material audiovisual sobre esta técnica, el desarrollo de investigaciones académicas y la organización de talleres en las escuelas de la comuna de El Cercado y localidades aledañas. En relación

---

Código de prácticas entre artesanía y diseño en la Tienda Inka, ubicada en el barrio de Belgrano. Con la participación 14 personas, entre los que se encontraban diseñadores, artistas visuales, investigadores, periodistas, estudiantes de diseño y comerciantes, se compartió experiencias de trabajo colaborativo encabezadas desde el Estado, avances sobre el protocolo de asociativismo entre artesanos y diseñadores y una aproximación a las políticas implementadas para lograr el reconocimiento patrimonial de las piezas artesanales. Durante la reunión se señaló diversas dificultades en torno a la configuración de un precio justo para las artesanías, al acceso de producción artesanal de comunidades originarias y la presión que ejercen los consumidores urbanos sobre las cualidades que presentan estos bienes en función de sus necesidades.

46 - Ver: CONDE, C. (mayo 2015), "La Trama artesanal", en Revista Harper Bazaar, pp. 104,106 y 108

47 - En junio del 2015 El Ministerio de Cultura de la Nación presentó a la Convención del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003) de la UNESCO el Programa "Randas del tiempo, Modelo de Salvaguardia del Arte Textil de El Cercado" para su candidatura al Registro de Mejores Prácticas de Salvaguardia del PCI. Es importante recalcar que Argentina ratificó esta convención en el 2005.

48 - En este programa participaron: el Centro Cultural F. E. Virla, el Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP), la Universidad de Tucumán, la Municipalidad de Monteros y la Comuna de El Cercado,

49 - Registro personal del Encuentro SANGAM. Código de Prácticas entre artesanía y diseño, realizado el 6 de julio de 2015.

al eje innovación, el programa plantea interesantes desafíos sobre la vinculación  $A \rightleftharpoons D$ . En este sentido, se apuesta a la sensibilización de los diseñadores respecto al desarrollo de un trabajo colaborativo a través de la elaboración de un Protocolo de Buenas Prácticas y la organización de encuentros con la comunidad de randeras.

Bajo el nombre de *A cercando*<sup>50</sup>, se coordinaron cinco encuentros entre diseñadores y randeras en una modalidad de trabajo de laboratorio intensivo con el objetivo de generar instancias de producción colaborativa, abordando la técnica de la randa desde sus múltiples posibilidades estéticas, morfológicas y matéricas a partir del diálogo con el diseño. Estas posibilidades se apoyaron fuertemente en la dimensión patrimonial de la técnica, respetando lógicas y estructuras esenciales presentes en la identidad de este tipo de tejido. Por ende, se propuso superar la relación entre randeras y diseñadores basada en la lógica del encargo y de la intervención, dirigida únicamente a acelerar la velocidad de la producción artesanal y las instancias de venta, y construir marcos de acción de integración e intercambio.

Dentro de las políticas de innovación más importantes se incluye la creación de una Certificación de Buenas Prácticas entre diseñadores y randeras<sup>51</sup> a fin de proteger la técnica artesanal en su dimensión tangible e intangible. Por ende, esta Certificación apuesta al desarrollo de un trabajo colaborativo  $A \rightleftharpoons D$  y a la incorporación activa de la perspectiva del artesano en la producción, el diseño, las estrategias de promoción y la formación de precios del producto.

### Conclusión

El sector del diseño de indumentaria argentino presenta, en tanto parte de las industrias creativas, una doble identidad económica y simbólica. Este sector de la industria de la moda local surge como respuesta a la crisis económica e institucional del año 2001 en nuestro país. En este contexto, los diseñadores locales, con un fuerte *espíritu emprendedor*, se hicieron cargo de toda la trazabilidad de sus productos. A través de iniciativas a baja escala, estos diseñadores lograron conformar una alternativa, ofreciendo prendas con una fuerte carga simbólica a través de la configuración de relatos propios y la inclusión de técnicas y materiales artesanales y semiindustriales.

A partir de los lineamientos ofrecidos por el modelo de negocio palancas (SBDAR) fue posible identificar las especificidades y potencialidades del sector del diseño de indumentaria nacional, analizando la existencia de posibles diferenciales en el segmento de oferta y demanda capaces de operar como palancas de nuevas unidades de negocio. Desde este marco teórico se abordó particularmente aquellos emprendimientos de diseño de indumentaria que incorporan producción artesanal de pueblos originarios y rurales como parte de su propuesta de valor. En este tipo de experiencias fue posible distinguir cinco modalidades de vinculación entre diseñador-comunidad de artesanos, destacándose la relación “consolidada” en la medida que posibilita un encuentro sistemático entre ambos sectores. La selección de esta tipología como objeto de estudio estuvo motivada por la complejidad que implica por un lado, poner en diálogo dos modos de producción y comercialización diferentes bajo una misma ini-

---

50 - Para mayor información sobre esta experiencia ver: MIZRAH, A. (2015), “La randa entre la artesanía y el diseño: ensayando modelos de trabajo colaborativo” en: A.A.V.V, Pensar la cultura pública. Apuntes para una cartografía nacional, Buenos Aires, Ministerio de Cultura de la Nación. pp. 150-163.

51 - Ver: ANEXO N°5 la presentación de la Certificación “Mejores Prácticas de colaboración entre Randeras y Diseñadores/as”.

ciativa y por el otro, desarrollar políticas públicas que integren esta doble pertenencia.

Luego de una descripción de las medidas implementadas por el sector público y las ONGs en el campo del diseño de la indumentaria y la producción artesanal, es posible identificar dentro de las políticas públicas dirigidas a los emprendimientos estructurados a partir del binomio artesanía-diseño, dos dinámicas: A+D y  $A \rightleftharpoons D$ . En la primera dinámica, la relación entre ambos sectores se define por la búsqueda de una solución desde el campo del diseño a una necesidad específica de la comunidad de artesanos. Las medidas implementadas en estos casos se centra en la configuración de programas y/o medidas tendientes a facilitar el contacto de los artesanos con los profesionales del diseño. En la segunda dinámica, se establece una modalidad de trabajo colaborativo, marcada por la intercambio y la integración de saberes, y la inserción de las artesanías al Mercado de las Industrias Creativas. En este marco el Estado aparece como garante de marcos de acción éticos, capaces de consolidar el desarrollo de buenas prácticas entre el mundo de la moda y la cosmovisión artesanal.

A partir de la descripción desarrollada sobre el modelo de negocio del sector del diseño de indumentaria local, fue posible identificar la incorporación estructural de producción artesanal de pueblos originarios y rurales en la cadena de valor como un elemento clave para la generación de diferenciales en la oferta original del emprendimiento. En este sentido, esta investigación se centrará en el tipo de relación denominada “consolidada” en la medida que permite analizar a largo plazo la dimensión social, económica y ecológica en este tipo de iniciativas, visibilizando una manera particular de ejercer la Responsabilidad Social con su comunidad de interés. En el capítulo II se trabajará la Responsabilidad Social en la industria de la moda y las especificidades que presenta en las propuestas seleccionadas como objeto de estudio.



## Capítulo II

### LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SECTOR DEL DISEÑO DE INDUMENTARIA: GENERANDO EXPERIENCIAS DE LUJO SUSTENTABLE

Recuperando los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial, los emprendimientos de diseño de indumentaria local plantean una dinámica compleja en torno a esta dimensión. En este sentido, requiere de una aproximación y definición específica de la RSE capaz de brindar un andamiaje conceptual que permita caracterizar la identidad de este segmento de la industria creativa de la moda.

El capítulo presenta tres apartados. En el primero se desarrolla el concepto de Responsabilidad Social en las organizaciones, sus características, fundamentos e instancias de medición, análisis y divulgación.

En el segundo se analiza la implementación de la RSE dentro del sector de la moda a nivel global, destacando sus principales iniciativas y conceptos, para luego focalizar en las particularidades y posibilidades que despliega este paradigma en nuestro objeto de estudio. En este marco, se aborda los términos de *lujo sustentable*, *moda lenta* y *negocio inclusivo* en pos de definir cualitativamente la dinámica que presenta este sector.

Finalmente, en el tercer apartado se propone una serie de indicadores de Responsabilidad Social en emprendimientos (RSe) que se definen por la incorporación estructural de proveedores de comunidades originarias y rurales con el objetivo de implementarlos en el siguiente capítulo en los casos seleccionados para esta tesis.

#### **1. La Responsabilidad Social en la sociedad del saber: el desafío de construir organizaciones éticas, transparentes y sustentables**

##### 1.1. Construyendo un nuevo paradigma: los fundamentos de la Responsabilidad Social en las Organizaciones

El paradigma de la Responsabilidad Social en las Organizaciones (DRUCKER, 1996) es resultado de un largo proceso histórico que se inicia en la segunda mitad del siglo XIX como demanda dirigida exclusivamente hacia las empresas<sup>1</sup> y a su rol dentro la comunidad, para luego extenderse a principios del siglo XXI hacia todas las organizaciones de la sociedad. Esta expansión de la RS hacia las diversas organizaciones que integran la sociedad del saber implica la convergencia de los desempeños económicos con los sociales y los ambientales. En este sentido, los fundamentos de la RS definen la misión, visión y objetivos de las organizaciones, integrando plenamente las necesidades de su público de interés (*stakeholders*).

En la sociedad del saber las organizaciones cumplen un rol fundamental como gestoras del cambio y la innovación permanente de las comunidades con las que dialogan. Su finalidad real consiste en

---

1 - Ver: GONZÁLEZ, R. y GUILISASTI, D.(2012), “El nuevo rol de las empresas y su compromiso con la sociedad” en SARAVIA [at. al], La responsabilidad Social. Prácticas universitarias para la inclusión social, Buenos Aires, UBA, pp. 113-126.

innovar y crear riquezas, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la sociedad<sup>2</sup>. Para que esto sea posible es necesario que los fundamentos de la RS se encuentren alineados con la actividad principal que desarrolla cada organización y sean abordados transversalmente como parte del estilo de gestión.

«... las organizaciones en la sociedad de las organizaciones tienen la responsabilidad de intentar encontrar un enfoque de los problemas sociales básicos que encaje en sus competencias y que, claro está, transforme un problema social en una oportunidad para la organización.»  
(DRUCKER, 1996:89)

En este contexto, el nivel de RS se ve mayormente determinado por el tipo de reclamos que realiza la sociedad a sus organizaciones. Es decir, existe una demanda de responsabilidad social encarnada por la comunidad y una oferta que ofrecen las organizaciones a través de acciones y propuestas concretas. La posibilidad de un encuentro entre la oferta y la demanda de RS se da en la medida en que las organizaciones generan por un lado, evaluaciones de sus prácticas por medio de distintos indicadores que involucren las perspectivas de sus *stakeholders*, y por el otro, instancias de divulgación de esos resultados accesibles a los ciudadanos que, en tanto sujetos pleno de derechos, exigen cada vez más conocer toda la trazabilidad de los productos y servicios que eligen.

«Corresponde entonces asumir la responsabilidad social como un atributo de la ciudadanía que implica nuestra cuota de contribución al bien común. Una participación que está definida por nuestra posición en la estructura social y nuestro papel en su dinámica.»(SARAVIA, ESCOBAR, 2010: 77)

La RS es relativa a la ubicación de cada individuo dentro la organización a la que pertenece y a la vez, al lugar que ocupa esa organización en la comunidad donde desarrollan o repercuten sus actividades. Esta concepción diferenciada de la RS implica el desarrollo de acciones co-gestionadas entre el Estado, las empresas y ONGs a fin de generar alianzas estratégicas que se orienten al bien común. Se trata de responsabilidades colectivas donde las organizaciones, por medio de su actividad central, garantizan el crecimiento sustentable de la sociedad.

En este recorrido, la tradición de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ofrece un amplio abordaje teórico que da cuenta de la vigencia del debate en torno a esta dimensión. En esta investigación se trabajará con la siguiente definición de RSE, la cual es resultado de la integración de distintas publicaciones<sup>3</sup> elaboradas por entidades especializadas en el tema:

---

2 - La filósofa española Adela Cortina señala que las empresas postayloristas se caracterizan por un ethos determinado basado en cinco puntos: 1) Responsabilidad en el futuro; 2) Desarrollo de la capacidad comunicativa; 3) Identificación de los individuos y las firmas; 4) Desarrollo de la cultura empresarial; 5) Personalización de la empresa y generación de un “capital simpatía” (CORTINA, 1994:93) Ver: CORTINA, A (1994), Ética de la empresa. Clave para una nueva cultura empresarial, Trotta, Madrid.

3 - Para esta investigación se ha retomado la definición planteada por la Lic. Rocío González, quien llevó a cabo un análisis e integración de las diversas definiciones de RSE propuestas por instituciones y organismos vinculadas a la temática (la ONG Ethos, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Organización Internacional del Trabajo, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria y la Organización Internacional

«Forma de conducir los negocios de la empresa, basada en la relación ética y transparente de la misma con todos los públicos con los cuales se relaciona, promoviendo el bienestar de los grupos de interés, y yendo voluntariamente más allá de lo requerido. Considerando las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, con el compromiso de contribuir al desarrollo económico sostenible y asumir su responsabilidad por los impactos que sus actividades tienen.»

La gestión de RSE implica entonces un cambio de mentalidad en la forma de hacer negocios basado en el compromiso ético y humanitario de las empresas. De este modo, la empresa se sitúa como actor estratégico dentro de la sociedad en tanto garante de la sustentabilidad<sup>4</sup> y transparencia en toda su cadena de valor. Se trata de establecer una estrategia ganar-ganar (KLIKSBERG, 2013) con la cual gana la empresa, en la medida que se consolida en el reconocimiento de sus *stakeholders* y gana la sociedad, en tanto receptora de sus actividades. Gana la empresa y gana la comunidad.

Esta estrategia da cuenta que “en la lucha por democracias reales, los ciudadanos exigen ética a los políticos, pero también cada vez más a los empresarios” (KLIKBERG,2013:32). Por lo tanto, los ciudadanos reclaman la incorporación de políticas laborales, la transparencia y el buen gobierno corporativo, el juego limpio con el consumidor, la protección del medio ambiente, la integración a los grandes temas sociales y el ejercicio de un único Código de Ética.

«El salto a dar no es menor para pasar de la “confortable idea” de que la empresa solo debe producir ganancias, y rendir cuentas a sus dueños, a la mucho más exigente de que se espera de ella hoy que genere valor social, y sea transparente y rinde cuenta a todos los involucrados.» (KLIKSBERG, 2013: 211)

Los lineamientos de la RSE llevan a la generación de un *valor compartido* (PORTER y KRAMER, 2006) entre la empresa y la comunidad a partir de la construcción de una interdependencia entre actividad corporativa y sociedad. En esta dirección, el despliegue de la potencialidad del *valor compartido* es posible a través de la implementación de la RSE estratégica donde la empresa va más allá de las buenas prácticas (denominado la RSE reactiva), para integrar de manera estructural las demandas sociales y ecológicas de la sociedad.

---

de Estandarización). Vease: GONZÁLEZ, R., Apunte sobre responsabilidad social empresaria, mimeo.

4 - El término desarrollo sostenible o sustentabilidad fue expuesto por primera vez en el año 1987 en el marco de la Declaración de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de Naciones Unidas y Desarrollo de Naciones Unidas. Bajo el título “Nuestro futuro común”, investigación liderada por la Ministra Noruega Dr. Gro Harlem Brundtland, se definía el desarrollo sostenible como “aquel que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Precisada en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, en el contexto de la “Cumbre para la Tierra” desarrollada en 1992 en Río de Janeiro, la noción de desarrollo sostenible fue ampliando su alcance: “... la percepción de la sustentabilidad ha evolucionado de una visión inicialmente enfocada en lo ambiental a un abordaje más completo que incluye lo social y diversos aspectos vinculados con la calidad de vida de las personas. De esta forma, los tres pilares de la sustentabilidad son: la sociedad, el ambiente y la economía. Complementariamente, el término responsabilidad empresaria ha ido evolucionando de los social a lo ambiental.” (D’ANGELO, 2013:7)

«... cuanto más estrechamente vinculado está un tema social con el negocio de la empresa, mayor es la oportunidad de aprovechar los recursos y las capacidades de ésta para beneficiar a la sociedad» (PORTER y KRAMER, 2006: 12).

Por lo tanto, la RSE abre una oportunidad para potenciar el capital social y la competitividad de la empresa. De este modo, la empresa logra una mayor productividad de sus empleados, la fidelidad de su consumidores, el compromiso con sus proveedores y la legitimidad con su comunidad.

«En RSE, se trata, de involucrarse, término clave en RSE, de formar parte en la realidad social y procurar contribuir bajo un modelo de ganar-ganar: gana la empresa porque se fortalece en el reconocimiento de sus *stakeholders* y gana la sociedad como receptora de sus actividades.

En el involucramiento se abren perspectivas multiplicadoras. Crea transparencia, discurso único, decisiones éticas, vocación por la asociatividad, mecanismos de confianza mutua, lo que hoy se denomina “dimensiones del capital social » (LAROCCA, 2008: 415)

## 1.2. Comunicando la RSE: medición, análisis y divulgación

La implementación de la RSE implica un rol activo y reflexivo por parte de las empresas en torno a los planes de acción ejecutados en esta dirección, a fin de comunicar los resultados alcanzados y redefinir las estrategias utilizadas. En este sentido, la elaboración de datos cuanti-cualitativos permite el desarrollo de informes anuales orientados a evaluar el desempeño económico, social y ambiental de la empresa, los cuales reciben el nombre de Balance Social, Reporte Social, Memoria de Sostenibilidad o Comunicación de Progreso.

Estos informes permiten exponer con claridad la visión de RSE de la empresa, aumentando su competitividad y reputación dentro de la comunidad. En este sentido desde el Pacto Global, el Global Reporting Initiative (GRI) y la Norma Internacional RAM-ISO 26000 se ofrecen indicadores y principios para la confección de este tipo de documentos. Asimismo, las certificaciones Empresa B y Cradle to Cradle forman parte de las acciones orientadas a consolidar la medición, estudio y divulgación de la RSE.

### *El Pacto Global*

En el año 1999 surge el Pacto Global como conclusión del Foro Económico Mundial en Davos. Propuesto por el Secretario de las Naciones Unidas Koffi Annan, el Pacto Global presenta como objetivo principal el fortalecimiento del “diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses empresarios con los valores y el mandato de Naciones Unidas demandados por la sociedad civil, los sindicatos y los gobiernos.” (LIARTE-VEJRUP, 2015). Con esta intención, se llevó a cabo la elaboración de 10 principios universales<sup>5</sup> vinculados por un lado, con la defensa de los derechos humanos, los estándares laborales y el medio ambiente y por el otro, con la lucha contra la corrupción.

---

5 - Estos diez principios formaron parte de los denominados objetivos del milenio 2000-2015. Actualmente, se han definido los 17 objetivos para el Desarrollo Sostenible 2015-2030. Ver: versión completa de los principios del milenio en ANEXO N°6

El empresario del mundo fue invitado a adherirse voluntariamente a estas 10 máximas con el objetivo producir un cambio a largo plazo en torno a la gestión de los negocios y la cultura organizacional. Al tratarse de una adhesión voluntaria y al no realizarse controles hacia las organizaciones que forman parte del Pacto, a partir del año 2004 la Oficina de la Naciones Unidas comenzó a solicitar la elaboración anual de un informe, denominado Comunicación sobre el Progreso (CoP). El informe debe ser accesible a todos los *stakeholders* de la empresa y a su vez, estar publicado en la base de datos del Pacto Global. La presentación y divulgación de la CoP forma parte de los requisitos esenciales para mantenerse como miembro activo.

Acorde a los datos ofrecidos por el reporte Memoria de la red argentina del Pacto Global 2014, la Argentina cuenta con la adhesión de 539 participantes, integrado por el sector empresarial, las ONGs, los Institutos Académicos y los Organismos Públicos, entre otros. Las empresas representan el sector con mayor adhesión al Pacto con un 74,6% , de las cuales permanecen activas un 61% a través de la publicación de su CoP en los plazos correspondientes. Asimismo, se evidencia un equilibrio entre la presencia de las grandes empresas (39% con más de 250 empleados) y las PYMEs (43% con menos de 250 empleados). Con respecto a las organizaciones que tienen menos de 10 empleados, estas alcanzan un 18% y junto al sector de la PYMEs representan el 61 %. En relación a la adhesión al Pacto a nivel federal, las provincias que mostraron incrementos exponenciales fueron San Juan, Neuquén y Santa Fe mientras que Mendoza y Tucumán fueron las que menos crecieron. También tuvieron un importante aumento la CABA, Buenos Aires y Córdoba (en menor medida).

### *Global Reporting Initiative*

El GRI es una organización no gubernamental fundada en el año 1997 con el objetivo de impulsar los Reportes de Sostenibilidad. Fundado en los EE.UU por CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el GRI tuvo originalmente su sede en Boston (Massachusetts, E.E.U.U) trasladándose en el año 2002 a Ámsterdam, donde se encuentra actualmente la Secretaría.

El GRI produce la estructura de reportes de sostenibilidad más ampliamente utilizada en el mundo<sup>6</sup>, ofreciendo de este modo un marco legítimo y transparente desde el cual las organizaciones pueden comunicar su desempeño económico, ambiental y social a todo su grupo de interés. En este sentido, el GRI ha incorporado en la cuarta edición de su Guía los fundamentos del Pacto Global, evidenciando las alianzas generadas entre entidades en pos de aunar criterios y potenciar la operatividad de las herramientas de medición, evaluación y divulgación vinculados a la sustentabilidad en las organizaciones.

Por otra parte, el GRI lanzó en el año 2014 su primera guía para PyMes bajo el título “¿Listo para reportar? Introducción al Reporte de Sustentabilidad para PyMes”. En un contexto mundial carac-

---

6 - Siguiendo el esquema propuesta en su cuarta versión, la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (2015) se estructura en siete secciones. En las primeras secciones se explicita los propósitos, criterios, principios que rige la guía, siendo a partir del quinto apartado donde se desarrolla los “contenidos básicos”, los cuales se dividen en generales y específicos. En “contenidos básicos generales” se hace referencia al contexto general de la empresa que permite aprehender el perfil de la organización, la participación de sus grupos de interés y su visión y estrategias en torno a la RSE. Por otra parte, en “los contenidos básicos específicos” se aborda el enfoque de gestión de la empresa y los indicadores económicos, ambientales y sociales. Estos últimos son trabajados en torno a tres subcategorías (derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos) que dialogan con los lineamientos presentes en los 10 principios del Pacto Global.

terizado por la presencia de las PyMes<sup>7</sup>, el GRI elabora esta guía a fin de orientarlas en sus primeros pasos para reportar información no financiera a través de un proceso de cinco fases: preparar, conectar, definir, monitorear e informar. Esta publicación brinda un repaso por los beneficios internos y externos de reportar, basado en los testimonios de distintas PyMes. Las experiencias seleccionadas destacan el valor del reporte en tanto herramienta que le posibilitaron identificar asuntos de interés de los negocios que le permitieron realizar cambios positivos, mejorando la productividad y disminuyendo costos.

### *Norma Internacional RAM-ISO 26000*

Presentada en el año 2010, la Norma Internacional ISO 26000 brinda directrices en torno a los principios, materias fundamentales y asuntos vinculados a la RS y su puesta en práctica por las organizaciones<sup>8</sup>. Estas orientaciones además de contribuir al desarrollo sostenible y a un comportamiento socialmente responsable, permite producir mejoras en aspectos claves para las organizaciones, es decir, en sus ventajas competitivas, reputación, capacidades para atraer trabajadores calificados, en la fidelización de sus clientes como en la productividad. Asimismo se presenta como un estándar no certificable de adhesión voluntaria, dirigida a todo tipo de organizaciones públicas, privadas y ONGs, sea cual sea su tamaño, sector o locación.

Dentro de los contenidos que desarrolla esta norma, se describen siete principios fundamentales de la responsabilidad social. Estos principios son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respecto a los intereses de los *stakeholders*, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos. Asimismo se reconocen siete materias centrales que integran el concepto de la RS: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa de la comunidad.

Estos lineamientos presentes en la ISO 26000 encuentran puntos de contacto con los principios del Pacto Global y la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” del GRI, siendo los mismos explicitados por ambas entidades a través del material bibliográfico. Es así como tanto desde la Red del Pacto Global como desde el GRI se generan tablas de vínculos a fin de facilitar a las organizaciones la aprehensión práctica e interrelacionada de estas tres iniciativas.

---

7 - Acorde a la Organización para el Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas (ONUDI) “Asegurar que la responsabilidad social empresarial apoya, y no socava, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en los países en desarrollo es crucial para cumplir el objetivo de mejorar el impacto de las empresas sobre la sociedad. Las PYMES representan más del 90% de todos los negocios del mundo y son esenciales en “el camino para salir de la pobreza” en muchos países en desarrollo. Si las demandas de RSE son proteccionistas, culturalmente inapropiadas o excesivamente burocráticas el efecto neto será socavar la subsistencia del Sur. Por otra parte, no debe permitirse que el sector de las PYMES se convierta en una laguna donde florecen las industrias contaminantes y explotadoras.” ([www.unido.org/es/que-hacemos/creacion-de-capacidad-comercial/responsabilidad-social-empresarial-para-la-integracion-de-los-mercados.html](http://www.unido.org/es/que-hacemos/creacion-de-capacidad-comercial/responsabilidad-social-empresarial-para-la-integracion-de-los-mercados.html))

8 - La norma Internacional ISO 26000 es fruto de un arduo proceso de casi 10 años en el cual participaron distintos grupos de interés vinculados a la RS. Con representantes de todo el mundo, alrededor de 450 expertos, 210 observadores de 99 países y 42 organizaciones internacionales y regionales, el gran mérito de esta norma fue establecer un consenso global en torno : 1) qué principios, materias fundamentales y asuntos de RS deberían ser tomados en cuenta por cualquier organización; 2) qué debería hacer la organización para poner en práctica la RS. Por lo tanto, la ISO 26000 permitió aunar criterios en una sola norma internacional, coherente y accesible. (véase: ARGANDOÑA, A. y ISEA SILVA, R. (2011), ISO 26000, una guía para la responsabilidad de las organizaciones, Cuaderno N° 11 de la Cátedra “la Caixa” de RSE y Gobierno Corporativo, IESE.

### *Certificación Empresa B y Cradle to Cradle*

En este análisis en torno a la medición, evaluación y divulgación de la RSE debe incluirse el sistema de Certificación Empresa B y la Certificación Cradle to Cradle (C2C).

La Certificación Empresa B fue creada en el año 2006 por la ONG estadounidense B-lab. Con presencia en latinoamérica a partir del 2011 con el nombre de Sistema B, este nuevo tipo de empresa se define a través de la utilización de la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. En este sentido, la Empresa B “amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumpliendo un compromiso a generar impactos positivos socioambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia”<sup>9</sup>. Por ende, esta búsqueda sitúa al movimiento de las Empresas B en el denominado Cuarto sector, el cual engloba a aquellas empresas que deciden hacer frente a los retos a nivel social y ambiental desde sus propios modelos de negocio.

Para acceder a la certificación, las Empresas atraviesan un riguroso proceso de evaluación en torno a la gobernanza, los trabajadores, el medio ambiente y la comunidad, exigiendo transparencia al momento de reportar públicamente sus impactos sociales y ambientales como así también las modificaciones de sus estatutos corporativos bajo estos lineamientos. Actualmente cuenta con más de 700 empresas en más de 24 países<sup>10</sup>, destacándose la participación a nivel regional de Argentina, Colombia, Chile, Brasil, Ecuador, México, Paraguay, Perú y Uruguay.

Por otra parte, desde el movimiento de Empresa B se avanza sobre cuestiones legales con el objetivo de proteger la misión y propósito empresarial de esta forma de hacer negocios. Siguiendo los avances logrados en los EEUU con la creación de la nueva categoría legal de empresa denominada “Benefits Corporations”, la Argentina está impulsando además de perseguir la exención impositiva, una nueva forma jurídica que proteja por ley la identidad de la Empresa B.

Finalmente, la Certificación Cradle to Cradle (C2C)<sup>11</sup>, otorgada por la empresa de consultoría McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC), se presenta como otra iniciativa orientada a visibilizar la conducta ética sustentable de las empresas. En este sentido, el objetivo de C2C es certificar aquellas organizaciones que trabajan con todo el ciclo de vida de los productos, reinventando los procesos industriales para que estos sean devueltos a la tierra como nutrientes o vuelvan a la industria para ser reciclados. Los productos C2C deben garantizar el uso de materiales ambientalmente seguros y totalmente biodegradables, un diseño focalizado a la reutilización, el reciclaje o el compostaje, el uso de energía renovable y la eficiencia energética. La identidad de los productos C2C se definen desde una perspectiva holística de su ciclo de vida, concebidos como seres vivos y sus sistemas relacionados como ecosistema, “... en el que los flujos asociados a los procesos metabólicos constituyan nutrientes técnicos y biológicos incluidos en ciclos cerrados sin pérdida de valor y sin dañar el medio ambiente.” (GONZALEZ, PERALTA ALVAREZ, LAMA RUIZ y SOLTERO SÁNCHEZ, 2011:15).

Se trata de maximizar el valor de las materias primas sin dañar el medio ambiente a través de su circulación permanente en circuitos de producción y reciclaje (upcycling). Por ende, desde este linea-

---

9 - [www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b](http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b)

10 - idem

11 - El término “Cradle to Cradle” fue acuñada por Walter R. Stahel en la década del setenta y desarrollada por Michael Braungart, y William McDonough en su libro *De la cuna a la cuna: rehaciendo la forma que hacemos las cosas*, publicado en el año 2002.

miento todo puede reutilizarse ya sea que el producto vuelva a la tierra en tanto “nutriente biológico” no tóxico o vuelva a la industria en tanto “nutriente técnico”, capaz de ser reciclado infinitas veces.

En la actualidad, la iniciativa C2C cuenta con más de 379 empresas certificadas<sup>12</sup>, vinculadas a las categorías de ropa, zapatos y accesorios, bebés, materiales de construcción, diseño de interiores y muebles, salud y belleza, casa y elementos de oficina, materiales para diseñadores de productos, packaging y papeles, y juguetes. Con una mayor presencia en empresas americanas y europeas<sup>13</sup>, C2C evalúa y jerarquiza los productos en bronce, plata y oro, acorde a la puntuación recibida en torno a los ejes de uso sustentable de materiales, reutilización de los mismos, energía renovable, administración del agua y cuidado social.

Ante este recorrido planteado en torno a la RSE y las nuevas posibilidades que abre este paradigma para repensar el rol de las organizaciones en la actualidad, el segundo apartado propone abordar el sector de la moda a nivel global bajo esta perspectiva para luego puntualizar sobre la situación de este sector a nivel local, focalizando en los emprendimientos de indumentaria que incorporan producción artesanal de pueblos originarios y rurales dentro de su cadena de valor.

## **2. La implementación de la RSE en la industria de la moda local: el caso de los emprendimientos de diseño indumentaria que incorporan producción artesanal de pueblos originarios y rurales**

### 2.1. Alcances de la RSE en la industria de la moda a nivel global: las prendas como soporte de experiencias éticas y sustentables

Como consecuencia de los impactos negativos provocados por la industria de la moda y su lógica de producción masiva, distintos actores asociados a este sector apuestan a la generación de una nueva perspectiva basada en la sustentabilidad y la Responsabilidad Social, incorporando las necesidades de los *stakeholders* que participan en la trazabilidad de las prendas. En esta dirección, se promueve el desarrollo de *experiencias* (PINE y GILMORE, 2000) definidas por los valores de la autenticidad, la durabilidad y el respeto tanto a las personas como al medio ambiente. Por ende, estos bienes ofrecen la oportunidad de producir, en tanto portadores de valor simbólico y emocional, experiencias memorables capaces de profundizar la fidelización de su público.

Bajo estos lineamientos el concepto de lujo se actualiza, identificándose con la producción de bienes con altos valores éticos y simbólicos. En este sentido, el reporte “Deeper Luxury” (2007), desarrollado por el Fondo Mundial para la Naturaleza, se presenta como uno de los informes<sup>14</sup> más impor-

12 - [www.c2ccertified.org/products/registry](http://www.c2ccertified.org/products/registry)

13 - En América Latina, la PyME ecuatoriana Batery Alimentos SA fue la primera empresa en recibir en el año 2013 la certificación Cradle to Cradle. Batery Alimentos forma parte de la iniciativa Producción en Ciclo Cerrado en las Américas de la Organización de los Estados Americanos (OEA), operando como sede del proyecto piloto de certificación C2C en nuestra región y el caribe.

14 - La integración lujo /sustentabilidad comienza a consolidarse a partir del 2011 a través de diversos eventos y escritos. En 2009 se llevan a cabo dos conferencias fundamentales con respecto al tema: por un lado, la conferencia “Sustainable Luxury”, organizada por el International Herald Tribune en Nueva Delhi (India) y la otra, titulada “Business and Luxury Summit – Beyond Green: economics, ethics and enticement”, promovida por Financial Times en Mónaco. Asimismo, entre los textos escritos se destacan: “Environmental impact of textiles. Production, processes and protection” (SLATER, 2000), “Well dressed? The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom” (ALLWOOD [at al]

tantes sobre el desarrollo de marcas y *consumidores de lujo*. El reporte reconoce diez pautas<sup>15</sup> para la construcción de este tipo de empresas capaces de otorgar a sus consumidores experiencias sustentables, que engloban valores profundos como el medio ambiente y los temas sociales. Estas pautas son:

1. Entiende tu marca
2. Entiende a tus consumidores
3. Mantén tu casa en orden
4. R(S)C
5. Innova
6. Motívate
7. Colabora
8. Comunícate
9. Embarca a tus consumidores en el viaje sostenible que está realizando la compañía
10. Mide, observa e informa continuamente

El *lujo sustentable* implica redimensionar toda la trazabilidad de los productos a través de la construcción de experiencias éticas, que involucran el interés por el cuidado del medio ambiente y el respeto a los derechos humanos y laborales. Se trata de volver a la esencia del lujo con su significado ancestral, a la compra meditada, a la manufactura artesanal, a la belleza de los materiales en su sentido más amplio, a promover la responsabilidad ambiental y el desarrollo social (GARDETTI)<sup>16</sup>. En este sentido, dentro del campo de la moda, los emprendimientos de diseño de indumentaria encabezados por jóvenes *diseñadores emprendedores* forman parte de las iniciativas del sector caracterizadas por el desarrollo de nuevas modalidades de producción y consumo.

En este marco, el Código de Conducta y Manual para el Sector Textil y de la Moda<sup>17</sup> representa la primera iniciativa sectorial del Pacto Mundial de las Naciones Unidas orientada a la consolidación de un abordaje ético y sustentable en esta industria. Elaborada conjuntamente con la Nordic Fashion

---

1, 2006), “Deluxe: cuando el lujo perdió su esplendor” (THOMAS:2007), “Fashion and textiles: values, design, production and consumption” (FLETCHER, 2008), “The fashion of sustainability (WELTERS, 2008), “Slaves to fashion: Poverty and abuse in the new sweatshop” (ROSS, 2009), “ Shopping sustainable fashion. Changing the way we make and use clothes” (GWILT y RISSANEN, 2011), “LID Dictionary on luxury and accountability” (2012), “Sustainability luxury and social entrepreneurship: stories from the pioneers” (GARDETTI y GIRÓN ed., 2014), “Sustainable Luxury managing social and environmental performance in iconic brands” (GARDETTI y TORRES ed, 2014), entre otros. A nivel local el Centro Textil Sustentable, dirigido por Ángel Gardetti, el sitio web la Moda en Serio, cofundada por Mónica Vallejos, la plataforma Foro de Moda Ética, encabezada por Andrea Marina y el suplemento m2 del diario Página 12 a través de las notas de Luján Cambariere, forman parte de los canales de difusión de esta perspectiva.

15 - Ver: versión ampliada en ANEXO N°7.

16 - Cita de Miguel Ángel Gardetti, director del Centro Textil Sustentable, recuperada del artículo: CALDERON, A (2011, noviembre 6), La conciencia que vale, Buenos Aires, Diario La Nación.

17 - La traducción al español del Código estuvo a cargo del Centro Textil Sustentable (CTS). Esta misma institución, junto a la Red Pacto Mundial Argentina, desarrolló un texto complementario al código denominado “Liderando el cambio. Los valores del Pacto Mundial en el Sector Textil y de la moda”, presentado en la UADE en el mes de agosto de 2015. El texto analiza el código con sus 16 principios, sumándole un apartado dedicado al consumidor. Asimismo, presenta las experiencias de diversas empresas, recuperando sus Comunicaciones del Progreso (CoP): Alikaram Textile Mills (Pakistán), Claire Group (Dinamarca), Katvig A.s (Dinamarca), Mango (España), Esquel Group (Hong Kong), MAS Holdings (Sri Lanka), Manufactura del Pilar (Paraguay), Textil Santanderina (España), VIYELLATEX (Bangladesh), Sekem Naturtex (Egipto), Songs (Vietnam), Frette (Italia), Portofem (Argentina), Nike (USA), PUMA (Alemania), NOIR-iluminati II (Dinamarca), H&M (Suecia) y la Confederación alemana de la Industria Textil y de la Moda (Alemania).

Association y la Nordic Initiative Clean and Ethical (NICE), esta publicación fue lanzada en el año 2012 en la Copenhagen Fashion Summit<sup>18</sup> y en la Conferencia Río+20<sup>19</sup> durante la actividad denominada “Cambiando el Mundo a través de la Moda: cómo la moda y la industria del vestir contribuyen al desarrollo sustentable”. El contenido de este código se organiza en 16 principios, estructurados a partir de los diez principios propuestos por el Pacto Global y seis aspectos específicos del sector. En este sentido, se trabaja en primer lugar en torno a los derechos humanos, los derechos laborales, el medio ambiente y la anticorrupción; en segundo, sobre la utilización de animales, el rol de los diseñadores, las exigencias a los modelos, la transparencia en la cadena de valor y las implicancias del negocio de la joyería, y finalmente con la pauta de evaluación y seguimiento. Cada uno de estos principios son trabajados desde el Manual con el objetivo de incentivar su práctica en el día a día de este sector.

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.	Derechos humanos
2. No ser cómplice de abusos de los derechos.	
3. Apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.	Derechos laborales
4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.	
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.	
6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.	Medioambiente
7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.	
8. Promover mayor responsabilidad medioambiental.	
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medioambiente.	Anticorrupción
10. Los negocios deberán actuar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.	
11. Los animales deben ser tratados con dignidad y respeto. Ningún animal debe ser dañado o expuesto al dolor de manera intencional.	Animales
12. Los negocios y sus diseñadores deben trabajar activamente para promover y apoyar el diseño sustentable.	Diseñadores
13. Los negocios deben promover —respecto de las modelos— un estilo de vida saludable. La figura ideal femenina también debe ser saludable. En las semanas de la moda y en donde la carga laboral sea excesiva la edad mínima debe ser de 16 años.	Modelos
14. Los negocios deben trabajar hacia la transparencia en toda su cadena de suministro.	Transparencia
15. Los negocios deben trabajar hacia un compromiso más sólida en toda su cadena de valor para promover el desarrollo de una industria minera segura.	Joyería
16. Todos los negocios involucrados deben estar abiertos todo el tiempo y ser accesibles a auditorías anunciadas, semi anunciadas y no anunciadas para el seguimiento y evaluación de la conformidad de este código.	Evaluación y seguimiento

El cuadro diagrama el contenido del “Código de Conducta y Manual para el sector Textil y de la Moda”, especificando la relación de sus 16 principios con los lineamientos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (gris claro) y los aspectos sectoriales (gris oscuro). Fuente: “Liderando el cambio. Los valores del Pacto Mundial en el Sector textil y de la moda” (Red Pacto Mundial Argentina y Centro Textil sustentable, 2015).

18 - Copenhagen Fashion Summit es una de las cumbres más importantes en torno al tema de la sustentabilidad en la industria de la moda. Su primera edición se desarrolló en el año 2009 durante la UN Climate Change Conference en Copenhagen. Las siguientes ediciones se realizaron en el año 2012 y 2014 respectivamente. Su objetivo principal es crear, a largo plazo, un movimiento dentro de la industria de la moda que persiga los lineamientos de la sustentabilidad, alentando de este modo el consumo responsable y el cuidado de nuestro planeta: “La industria de la moda tiene el poder de crear un cambio real -para la mejora de la gente y de nuestro planeta.” ([www.nordicfashionassociation.com/background](http://www.nordicfashionassociation.com/background))

19 - Río+20 es el nombre abreviado de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, la cual tuvo lugar en Río de Janeiro (Brasil) del 20 al 22 de junio de 2012.

Entre los principios específicos dedicados al sector, el Código alienta “... a aquellos que lideran el camino en la creación de nuevos procesos de diseño que satisfacen la demanda del consumidor, a la vez que propician un consumo más sostenible, así como también reflejan las necesidades sociales y ambientales del planeta.”<sup>20</sup>. Los diseñadores se vislumbran como promotores de innovación social (FLETCHER, 2008) capaces de ejercer su influencia sobre toda la trazabilidad del producto, modificando patrones de producción y hábitos de consumo orientados hacia el *lujo sustentable*.

Especialmente a través de la figura del *diseñador emprendedor* y sus iniciativas de indumentaria, la industria de la moda tiene la posibilidad de generar propuestas socialmente responsables, concebidas desde sus inicios en función al compromiso con su entorno y la comunidad en la que trabajan. En este sentido, experiencias a nivel local como Cúbreme<sup>21</sup>, Juana de Arco<sup>22</sup>, Modesta<sup>23</sup> y BAUMM<sup>24</sup> y a nivel internacional con marcas como U Roads<sup>25</sup>, Guðrun & Guðru<sup>26</sup> y Leila Hafzi<sup>27</sup> por mencionar algunos ejemplos, representan propuestas que han incorporado de manera estructural el compromiso social y medioambiental, promoviendo la inclusión social y el reciclado de materiales. Bajo estos mismos lineamientos se encuentran trabajando empresas y cooperativas proveedoras de materias primas, de

---

20 - Código de Conducta y Manual para el sector Textil y de la Moda (2012) publicado por el Instituto Danés de la Moda y la Asociación Nórdica de la Moda, pág. 71.

21 - La marca Cúbreme de María Alejandra Gotelli (Argentina) se dedica al diseño de abrigos y prendas en fibras naturales y orgánica, desarrollando una cadena de valor corta y limpia, coparticipando con productores agropecuarios locales que en muchos casos están encarando proyectos innovadores con gran esfuerzo como es el caso de Ovis21, la Cooperativa Agroecológica del Litoral, El Mercado de la Estepa, la Cooperativa Payun Matru, aspirando a una nueva economía más equitativa y largoplacista. Asimismo, Cúbreme no trabaja con colecciones sino con estaciones frías y cálidas según el componente de fibras y tramas que llevan los productos o prendas. Esta marca cuenta además con la certificación de Empresa B. ([www.cubre.me/](http://www.cubre.me/))

22 - La marca Juana de Arco de Mariana Cortés (Argentina) se inspira en la naturaleza y el arte, recuperando asimismo técnicas textiles latinoamericanas para el desarrollo de cada colección. Desde la marca se lleva a cabo el Proyecto Nido, el cual propone un sistema de reciclado de recortes que incorpora la labor de artesanas de Florencio Varela, tejedoras de Arribeños y artistas de Japón y Argentina. Partiendo de los diseños de Juana de Arco, a través del reciclado de materiales se propone la elaboración de joyas de telas, objetos para el hogar como así también prendas únicas. ([www.juanadearco.net/es/](http://www.juanadearco.net/es/))

23 - Modesta. a way of making de Paula Ckrouï y Emilana (Argentina) es una iniciativa ecológica e innovadora para la fabricación de bolsos y carteras a través del reciclado de bolsas de plástico. Este emprendimiento presenta un gran trabajo en el acopio de material –mediante la realización de acciones y campañas que involucran distintos actores sociales- y en el acondicionamiento, separación y creación de los diseños de las carteras. Las bolsas plásticas en desuso se transforman en metros de tela que tienen mucho valor agregado de creatividad, porque las distintas texturas y colores son logrados con el mismo material que se recicla, mediante máquinas que funcionan con presión y calor. ([/www.modesta.com.ar/](http://www.modesta.com.ar/))

24 - BAUMM (Argentina) es un estudio de diseño que produce mochilas y bolsos con telas reutilizadas de parapentes y paracaídas en desuso, generando de esta manera piezas únicas. Actualmente forman parte del catálogo de Emprendedores de Nuestra Tierra, iniciativa del Ministerio de Desarrollo Social de Nación ([www.tienda.baumm.com/](http://www.tienda.baumm.com/))

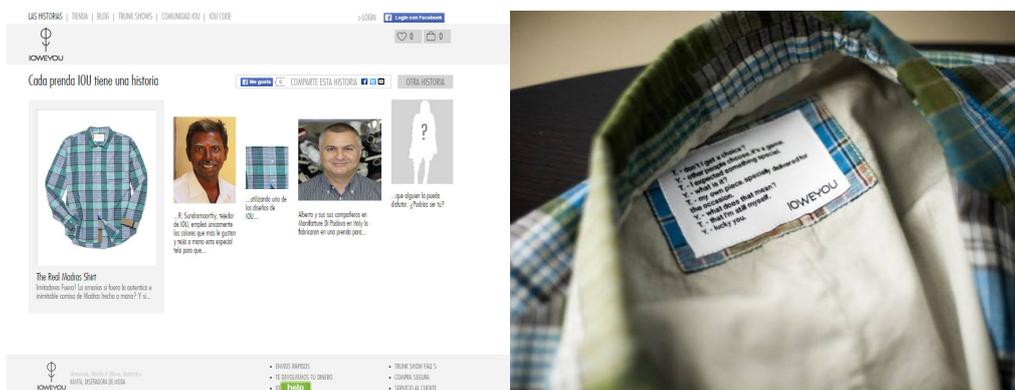
25 - La marca U Roads (Italia) diseña calzados a partir de materiales reciclados postconsumo como, por ejemplo, ruedas de automóviles, cueros y papel. Los zapatos son enteramente hechos a mano cuidando y respetando la tradición artesanal italiana. Trabajando con el Programa de Naciones Unidas para el Medioambiente, esta compañía está convencida que son las personas las que deben tomar el liderazgo y “construir” el desarrollo sustentable.

26 - La misión de la marca Guðrun & Guðrun (Islas Faroe) es “hacer la diferencia” mediante prendas que satisfagan los estándares de los consumidores conscientes sobre el cuidado de las personas y del medio ambiente. Las colecciones tejidas a mano con dos agujas, como parte de su idea de empoderar a las mujeres, están realizadas por mujeres en las Islas Faroe, Jordania y Perú. ([www.gudrungudrun.com/](http://www.gudrungudrun.com/))

27 - Leila Hafzi (Nepal) desde 1997 tiene como misión el empoderamiento de las mujeres y el abordaje de la producción en términos responsable en países en vías de desarrollo. Trabajando con sastres, tejedoras y artesanos, Leila Hafzi es un ejemplo de *lujo sustentable* en el marco de economías emergentes. ([www.leilahafzi.com/](http://www.leilahafzi.com/))

las cuales se puede mencionar como experiencias significativas Piñatex. Ananas anam<sup>28</sup>, Orange Fiber<sup>29</sup>, Climatex<sup>30</sup> y Verde Textil<sup>31</sup>.

Asimismo, en sintonía con lo planteado por el código en torno a la necesidad de transparentar las cadenas de suministro, existen iniciativas dentro de la industria de la moda orientadas en este sentido. The IOU Project es una red social de comercio electrónico de prendas artesanales que asume el compromiso de proporcionar a sus consumidores información sobre los procesos de producción de estos productos, visibilizando el entramado del que forman parte. Promoviendo el consumo responsable de prendas únicas que conjugan sin intermediarios mano de obra artesanal de la India y Europa, este proyecto construye una comunidad basada en los valores sociales y ecológicos que promueve los lineamientos del diseño sustentable. Desde su plataforma web se señala: “Las historias de cómo se creó ese tema, de las personas involucradas, de los clientes que los adquieren, son la esencia del la red social de comercio electrónico que The IOU Project ha construido como un lugar de encuentro para una comunidad que comparte nuestros valores de marca de la autenticidad, la transparencia, la singularidad y tanto la responsabilidad social y ambiental”<sup>32</sup>



Fuente: prenda artesanal presentado desde la plataforma IOU Project (2015)

28 - Piñatex se trata de una iniciativa que genera a partir de la fibra de las hojas de piña un sustituto vegetal del cuero. En este sentido, la recuperación de las hojas de piña, subproducto de la cosecha de esta fruta, deviene de la implementación de una tecnología patentada que protege tanto el proceso y el material acabado como a la comunidad que participa en su producción. En su sitio web señala: “Nuestra visión es desarrollar textiles y materiales textiles que utilicen procesos que mejoren el bienestar de la tierra y de su gente a través de todo el ciclo de vida de los productos. Nuestra inspiración es la Cuna de enfoque Cradle®, que apoya las políticas de diseño ecológicos, inteligentes e innovadoras en el entorno económico actual. En este sentido, somos una empresa con fines de lucro con una fuerte responsabilidad social y de bajo impacto ambiental.” (www.ananas-anam.com/pinatex/)

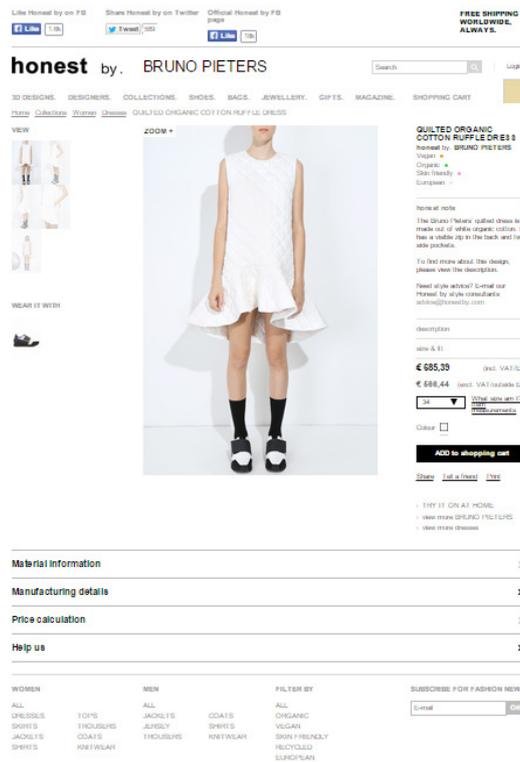
29 - Creada en el 2014 por Adriana Santanocito y Enrica Arena, Orange Fiber es una iniciativa italiana orientado a obtener fibra derivada de los residuos de los cítricos. Con sede en las ciudades de Catania and Rovereto, este proyecto se propone reutilizar las más de 700.000 toneladas de residuos de naranjas que la industria de cítricos italiana produce anualmente a fin de desarrollar tejidos innovadores y sustentables. (www.orangefiber.it/en/)

30 - Climatex es una empresa suiza que se dedica a la elaboración de tejido 100% biodegradable, el cual es utilizado ampliamente en el negocio de fabricación de muebles de oficina. Esta empresa posee la certificación Cradle to Cradle, y es fiel su principio fundador de “residuo = alimentos”. (www.climatex.com/)

31 - Verde Textil es una productora argentina de textiles orgánicos que provee a empresas, marcas y diseñadores interesados en una producción responsable y cuidadosa del medio ambiente. Su propósito, como se explicita en su sitio web, es “promover y desarrollar prácticas sustentables en la moda, siendo una plataforma textil orgánica que además de desarrollar productos y proyectos propios, colabore activamente con el crecimiento de un tendencia de moda “ética”, la cual involucra, el cuidado medioambiental en la fabricación de productos textiles, prácticas de comercio justo y el compromiso social de mejorar la calidad de vida de la personas.” En este sentido, la empresa se compromete con organizaciones sin fines de lucro como SOS aborígenes y Creando Lazos a través de sus iniciativas de inclusión social. (www.verdetextil.com/)

32 - blog.iouproject.com/

Otro ejemplo es la marca BY HONEST creada por el diseñador belga Bruno Pieters. Esta compañía revela el panorama completo de su cadena de provisión y costos, incluyendo el origen de los materiales, cómo se producen las prendas, cuáles son los costos de producción y cuál es el “recargo”. En este sentido, BY HONEST “ofrece productos con completa transparencia en precios y producción, creando un nuevo paradigma en la moda y en el retail.”<sup>33</sup> Por lo tanto, todos los diseñadores que forman parte de esta iniciativa comunican a sus potenciales clientes sus propios procesos de diseño y producción, proyectando de esta manera una experiencia de consumo responsable y activa.



Fuente: producto presente en la plataforma BY HONEST, donde se detalla: información del material del proceso de producción y cálculo de costos. [www.honestby.com](http://www.honestby.com) (2015)

En esta misma dirección, la marca de indumentaria y accesorios argentina Animana<sup>34</sup> creada por Andrea Marina se encarga de comunicar toda su cadena de valor, fin de facilitar el acceso a la información clave sobre la identidad del emprendimiento. Siguiendo la perspectiva Cradle to Cradle, la marca incorpora fibras naturales producidas en la Patagonia Argentina, recuperando técnicas y procedimientos de tejido y teñido ancestrales propios de la región. Desde la página web se comunica la trazabilidad de los productos, remarcando el carácter netamente artesanal de los mismos.

33 - [www.honestby.com/en/page/16/about.html](http://www.honestby.com/en/page/16/about.html)

34 - [www.usa.animanaonline.com/](http://www.usa.animanaonline.com/)

## Value Chain

We select for our products the finest natural fibers from Patagonia and the Andes.

Llama, Alpaca, Vicuña and Guanaco offer a wide range of natural colors.



Fuente: página web de la marca Animaná (2015).

La aplicación del principio de transparencia se vincula también con la reconfiguración del valor de la etiqueta en tanto dispositivo que garantiza el acceso a la información sobre la responsabilidad social y medioambiental de la empresa. En la actualidad las etiquetas presentan el desafío de comunicar al consumidor dónde fue realizada la prenda, qué tipos de materiales se utilizaron, qué tipos de procedimientos se llevaron a cabo para su elaboración, qué actores participaron en su confección y bajo qué condiciones, qué cuidados fueron tenidos en cuenta en relación al medioambiente y sugerencias sobre el lavado del producto y los efectos contaminantes de estas acciones para la ecología, entre otros aspectos.

En este contexto, se destaca la reciente iniciativa Child Labor Free (CLF) vinculada a la problemática del trabajo infantil dentro de la industria de la moda. Surgida en Nueva Zelanda en agosto del año 2015, esta propuesta plantea la necesidad de crear una etiqueta que acredite a aquellas compañías que, tras someterse a una auditoría independiente, puedan asegurar que tanto en su proceso de producción como en el de sus proveedores, no participó mano de obra infantil. CLF representa el primer sistema de acreditación global del mundo en torno a esta temática. Entre las marcas que accedieron a esta acreditación se encuentra: nomd, Ecostore, Ruby, kate sylvester, untouched world, ZAMBESI, stolen girlfriends, hailwood, tree hopper toys, chaos and harmony shoes y twenty seven names<sup>35</sup>.



Etiqueta de Child Labor Free. Fuente: [www.childlaborfree.com](http://www.childlaborfree.com) (2015).

Por otra parte, la plataforma Positive Luxury<sup>36</sup>, creada en el año 2011 por Diana Verde Nieto y Karen Hanton MBE, ofrece un sello de calidad y confianza para *marcas de lujo*. De esta manera, las marcas que alcancen esta identidad son reconocida a través del sello de la mariposa (Butterfly Mark), la cual distingue a la empresas por su accionar sustentable en toda su cadena de valor. A través de la evaluación de cinco áreas (gobierno, marco social, marco ambiental, la filantropía e innovación), esta propuesta se centra en la identificación de *marcas de lujos* en las siguientes categorías: Viajes y hotelería, Moda y Accesorios, Joyería y relojes, belleza, bebidas premium y hogar.



The Butterfly Mark. Fuente: página web de positive luxury (2015)

Todas estas iniciativas visibilizan cómo gradualmente la industria de la moda se encuentra redefiniendo a nivel global sus modelos de producción y consumo como así también su rol como generadora de *valor compartido* con todo su grupo de interés. En este sentido, el crecimiento de esta perspectiva lleva a una toma de conciencia por parte de la diversidad de actores que forma parte del sector sobre las condiciones de elaboración de las prendas y sus impactos ecológicos y sociales. Hechos como el incendio acontecido en Bangladesh el 24 de abril de 2013 en el edificio textil del Rana Plaza<sup>37</sup> en el que mu-

36 - [www.positiveluxury.com/](http://www.positiveluxury.com/)

37 - Véase: [internacional.elpais.com/internacional/2013/05/09/actualidad/1368072125\\_361913.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2013/05/09/actualidad/1368072125_361913.html). [Consultado el

rieron 1.127 personas y otras 2.437 resultaron heridas, dan cuenta de las contradicciones que coexisten dentro de la industria de la moda y de la necesidad de generar acciones concretas bajo los lineamientos de la Responsabilidad Social.

El día en que sucedió la catástrofe en Bangladesh se convirtió en símbolo de la situación que padecen los talleres textiles en todo el mundo y se instituyó globalmente The Fashion Revolution Day<sup>38</sup>, campaña creada por la diseñadora británica Carry Somers con el objetivo de concientizar sobre la procedencia de las prendas y las realidades que ocultan. Con presencia en 70 países<sup>39</sup>, este proyecto proporciona una plataforma para celebrar las mejoras en las prácticas dentro de la industria de la moda, convocando a diseñadores, académicos, escritores, empresarios, parlamentarios y consumidores a formar parte activa en la construcción de una cadena de suministro sustentable. En este sentido, la campaña sostiene que “necesitamos volver a conectar a través de un relato positivo, al entender que no sólo estamos comprando una prenda de vestir o accesorio, sino toda una cadena de valor y las relaciones.”<sup>40</sup>. Desde estos lineamientos, The Fashion Revolution Day provee directrices visuales y conceptuales claras, ofreciendo herramientas de difusión y participación accesibles a toda la comunidad interesada. Asimismo, promueve acciones concretas dentro de las redes sociales a través de la utilización del hashtag #whomademyclothes? De esta manera, consumidores, proveedores y marcas se asumen en la doble responsabilidad de exigir transparencia en la cadena de valor y de comunicarla.



Directrices visuales y conceptuales de la Campaña. Fuente: página web de Fashion Revolution Day (2016).

---

28/10/2015]

38 - Como antecedente se puede mencionar la Campaña Ropa Limpia (CRL), iniciativa surgida en 1989 en Holanda. En la actualidad se encuentra activa en 14 países europeos, conformando una red internacional de ONGs, sindicatos y organizaciones de consumidores con el objetivo de: Mejorar las condiciones laborales en la industria textil y de material deportivo; conseguir que las condiciones de trabajo sean equivalentes a las establecidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT); empoderar a las personas trabajadoras de la industria de la confección; minimizar el impacto de la producción textil sobre el medio ambiente e integrar un análisis por géneros y en torno a la mano de obra inmigrante en su estrategia y en el proyecto de la campaña. Partiendo de estas premisas esta campaña genera guías y publicaciones en torno a las dificultades que atraviesa el sector. ([ropalimpia.org/es/crl/303/objetivos](http://ropalimpia.org/es/crl/303/objetivos))

39 - Los países que apoyan esta campaña son: Sudáfrica, Swaziland, Tanzania, Ethiopia, Kenya, Burkina Faso, Tunes, Zimbabwe, Nigeria, Marruecos, Ghana, Bangladesh, India, Israel, Japón, Nepal, Singapore, Sri Lanka, Taiwán, Tailandia, Emiratos Árabes, China, Indonesia, Sur Corea, Vietnam, Malasia, Turquía, Pakistán, Filipinas, Australia, Vanuatu, Nueva Zelanda, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Países Bajos, Polonia, España, Suecia, UK, Bulgaria, Suiza, Finlandia, Eslovenia, Irlanda, Bélgica, Estonia, Austria, República Checa, Noruega, Portugal, Lituania, Dinamarca, Luxemburgo, Azerbaiyán, Croacia, Macedonia, Eslovaquia, Rumania, Canadá, México, USA, Guatemala, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Brasil, Chile, Argentina, Perú, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Venezuela y Bolivia. ([fashionrevolution.org/get-involved/countries/](http://fashionrevolution.org/get-involved/countries/))

40 - <http://fashionrevolution.org/>



Directrices visuales y conceptuales de la Campaña. Fuente: página web de Fashion Revolution Day (2016).

En este recorrido, a través de publicaciones como Deeper Luxury, el Código de Conducta y Manual para el Sector Textil y de la Moda de la ONU e iniciativas como The Child Labor Free , Positive Luxery y The Fashion Revolution Day fue posible identificar la presencia dentro del campo de la moda de un discurso alternativo y contrahegemónico a la lógica dominante de producción masiva y por

temporada, basado en los lineamientos de la RSE y la sustentabilidad. Partiendo de estas experiencias, en el siguiente apartado se analizarán aquellos emprendimientos de diseño de indumentaria local que incorporan de manera estructural en su cadena de valor producción artesanal de pueblos originarios y rurales, a fin de caracterizar sus particularidades en torno a la implementación de la RSE. En este sentido, conceptos como *moda lenta* y *negocio inclusivo* formarán parte del marco teórico utilizado para el estudio de este tipo de propuestas.

## 2.2. Entre diseñadores y artesanos: la Responsabilidad Social en emprendimientos como espacio de encuentro para el desarrollo de un compromiso ético integral

Para abordar la Responsabilidad Social Empresarial en los emprendimientos locales de diseño de indumentaria que incorporan de manera sistemática en su cadena de valor producción artesanal de comunidades originarias y rurales, es necesario definir en primer lugar la relación existente entre los emprendimientos de diseño del sector y la RSE. Es decir, desprender del concepto general de RSE uno acorde a las particularidades que presenta este tipo de experiencias de la industria de la moda. En este marco, se propone trabajar en la definición del concepto de Responsabilidad Social en emprendimientos (RSe), a fin de profundizar su aplicación en aquellas iniciativas estructuradas a partir del binomio Diseño-Artesanía.

Tomando en cuenta los casos relevados, es posible señalar que la *identidad-esquema*<sup>41</sup> de los emprendimientos de diseño de indumentaria nacionales presenta una filiación intrínseca con los lineamientos de la RSE. En este sentido, el *espíritu emprendedor* se define estructuralmente bajo los fundamentos de esta perspectiva, inspirada en el respeto a los derechos humanos, laborales y ambientales. Por lo tanto, no se trata de una incorporación externa a la cultura de las organizaciones sino que nacen desde los fundamentos que plantea la RSE, accionando dentro del sector de la moda conforme a sus valores y directrices. La Responsabilidad Social en emprendimientos (RSe) cristaliza un cambio de mentalidad que se manifiesta a través de una nueva forma de hacer negocios, basada en la creación de organizaciones que desde un comienzo se definen a partir de valores sociales y ambientales. Por ende, “...al existir un cambio en los modelos mentales de los jóvenes emprendedores, al momento de concebir sus negocios desarrollan una mirada más empática con el otro, buscando un impacto positivo en la sociedad tanto desde el diseño de su actividad principal como en la puesta en marcha del emprendimiento.” (CANALS, 2012:2).

La RSe en el sector de la moda se encuentra liderada por jóvenes profesionales, quienes conciben sus iniciativas productivas desde una praxis orientada a la construcción de *valores compartidos* con su comunidad de interés. Existe una *ética profesional*<sup>42</sup>(AMBROSINI, 2011) en los emprendedores de

---

41 - La identidad esquema es aquella que toda organización comparte con las demás que permanecen a su misma rama de actividad. (ETKIN y SCHVARSTEIN, 1997).

42 - Acorde a los planteos de la Dra en Filosofía Cristina Ambrosini: “Entendemos como “*ética profesional*” la que alude al conjunto de normas y códigos que regulan la actividad donde el agente tiene un conocimiento académico y que no lo practica como mero hobby o pasatiempo sino como un trabajo rentado que forma parte de alguna especialización bien definida dentro del mundo del trabajo. Aquí el sentido de una “*ética profesional*” no es solamente para tomar contacto con estos códigos sino para cuestionar sus fundamentos y revisar las razones para la aplicación de normas morales en un campo profesional determinado” (AMBROSINI, 2011:26). Asimismo, recuperando las ideas del filósofo Ricardo Maliandi, la autora define la ética como un mecanismo compensatorio dentro del mundo globalizado, caracterizado por una suerte de

indumentaria enraizada en un compromiso social y ambiental que actúa como motor de sus proyectos. En este sentido, se apuesta a un rescate de los oficios artesanales<sup>43</sup> como así también del trabajo mancomunado con cooperativas, ONGs y universidades.

«Juana produce en relación al contexto, a los recursos con que cuenta; nos adaptamos a los cambios de la Argentina. Proyecto Nido por ejemplo, es un sistema de Juana de Arco de reciclado de recortes. A partir de nuestros diseños, artesanas de Florencio Varela, tejedoras de Arribeños y artistas de Japón y la Argentina reutilizan los retazos y los convierten en joyas de tela, productos para el hogar, prendas únicas»

Diseñadora, empresaria /Marca Juana de Arco<sup>44</sup>

«Lo argentino tiene que ver con los modelos que utilizamos en la campaña y con las distintas acciones que hacemos en lo social.»

Diseñadora, empresaria/Marca María Cher<sup>45</sup>

«La Red Puna está formada por organizaciones de aborígenes y campesinas de la Puna y Quebrada de Humahuaca de Jujuy que se ocupan de distintas actividades. Dentro de eso están las artesanías textiles hechas con fibra de llama. Hace siete años empezamos a viajar con un grupo de diseñadores que conformé para que las artesanas pudieran mejorar la calidad de sus productos textiles y su presencia en los mercados. Esa es nuestra alianza.»

Diseñador, empresario/ junto a Red Puna<sup>46</sup>

En este contexto caracterizado por la presencia de una *ética profesional* basada en la Responsabilidad Social y la sustentabilidad, se desarrollan emprendimientos de indumentaria cuya identidad se construye a partir de la incorporación estructural de producción artesanal elaborada por comunidades originarias y rurales<sup>47</sup>. La RSe en este tipo de iniciativas adquiere especificidades propias al entrar en

---

“dialéctica de equilibrios y compensaciones”.

43 - Al respecto Paola Campuzano, diseñadora Textil y docente en la Carrera de Diseño industrial con orientación Textil de la UNLA, señala: “Con el auge de las carreras de diseño y las políticas de protección de la producción local, existe una demanda de mano de obra calificada. Las escuelas de oficios están floreciendo, principalmente porque es una posibilidad de realizar emprendimientos y lograr el sustento. Iniciativas como las cooperativas, ONG y los vínculos entre las universidades y asociaciones de diseñadores que trabajan con un mismo taller para asegurar un volumen de trabajo constante me parecen maneras interesantes de trabajar, donde cada eslabón de la cadena aprende y respeta el trabajo del otro, valorándolo y dejando de lado abusos como el trabajo esclavo”. ZACHARÍAS, M. (22 de octubre de 2015), *Volvieron los oficios*, Buenos Aires, Revista *La Nación*, suplemento Moda. (<http://www.lanacion.com.ar/1838439-volvieron-los-oficios>)

44 - DIAZ ACEVEDO, C (2011), *Moda. Nuevo Diseño Argentino*, Buenos Aires, Olmo ediciones, p. 75

45 - idem, p.63 La diseñadora María Cherñajovsky colabora con su madre, Liliana Crigna, en la Fundación Cosiendo Redes, formadora en oficios de moda con salida laboral. Asimismo organiza encuentros y campañas sobre problemáticas femeninas como el aborto y la violencia familiar.

46 - Revista Noticias, (2015, marzo 25), Martín Churba: “En Argentina no te pagan una buena idea”, Buenos Aires, Revista Noticias. Disponible en: [noticias.perfil.com/2015/03/25/martin-churba-en-argentina-no-te-pagan-una-buena-idea](http://noticias.perfil.com/2015/03/25/martin-churba-en-argentina-no-te-pagan-una-buena-idea)

47 - Hasta el momento se han registrado 14 experiencias en esta dirección, que incluyen tanto marcas abocadas por completo a la relación diseño-artesanía como aquellas colecciones y programas que trabajan en este binomio de manera puntual: Manto, Tonocoté, Lashepi Alpi, Caranday, Maloca Prendas Auténticas, Kaymanta, Valeria Nicali, Clara Rosa, Martín Churba junto

diálogo dos sectores diferentes del campo de la economía y la cultura. Es decir, en el marco de la *identidad-esquema* que comparten todas las emprendimientos de diseño de indumentaria local, se despliega una identidad-construcción<sup>48</sup> que hace referencia a la singularidades que definen a estas propuestas dentro del sector.

Esta singularidad se define a partir del contacto con la dimensión técnica, procesual y simbólica que despliegan los textiles nativos<sup>49</sup>, los cuales operan como motor para el surgimiento de iniciativas de diseño de indumentaria caracterizadas por una fuerte búsqueda orientada al intercambio cultural entre ambos universos. La identidad construcción nace de esta interacción, siendo el encuentro entre el diseño y la artesanía el disparador para la creación del emprendimiento o para su redefinición. Con una mayor presencia de mujeres emprendedoras, este tipo de propuestas abre un nuevo segmento dentro de la industria de la moda nacional.

«Es un producto que pretende ponerse en un mercado, salir a la venta pero aparte de eso hay un contenido, hay una intención de mostrar una realidad cultural, un encuentro cultural. Es una fusión de algo que pasa en la ciudad y de algo que pasa en el monte. De ahí nace esta idea, de esa fusión entre mi bagaje y una realidad que existe en el país, que para mí está bastante postergada o no está tan visibilizada. Me parece interesante darle más difusión y ayudar así a que se conserve o respete. El desconocimiento es lo peor para ellos y para nosotros también en la ciudad.»

Diseñadora, empresaria/ Marca Tonocoté<sup>50</sup>, mayo de 2015

«Lo interesante de este proyecto que es genuino. Esa fue mi búsqueda desde el inicio. Entonces para mí realmente el encuentro con ellos es un encuentro real y genuino, que está basado en los vínculos reales y humanos.»

Diseñadora, empresaria/ Marca Manto<sup>51</sup>, junio de 2015

«Para mí lo más importante es poder vehicular contenidos a través de los productos. A mí me genera una emoción especial hacerlo con grupos de artesanas, de productores del país que capaz

---

a Red Puna, Marcelo Senra, colección cápsula Raíz de Julia Vitón y Mirian Atencio, colección Ingeniosité de la marca Nousestudions, Proyecto Acercando y Diseño Originario. Este último emprendimiento si bien se dedicada a la confección de luminaria a partir de canastas artesanales guaraní, es interesante incluirla como parte de las iniciativas relevantes generadas en torno a la relación diseño-.artesanía. Ver ANEXO N°8.

48 - La identidad construcción se construye al interior de cada organización, permitiendo su singularidad en el medio (ETKIN y SCHVARSTEIN, 1997).

49 - En este tema se destaca el abordaje desarrollado por Denise Arnold y Elvira Espejo en torno a los tejidos andinos. Desde su perspectiva los textiles son objetos tridimensionales compuestos por estructuras y técnicas de elaboración que generan los elementos de la iconografía de su composición. En este sentido, "... el contenido visual de la iconografía textil deriva directamente del contenido técnico del textil, que comprende las técnicas de aplicación del color, las técnicas estructurales del armado del urdido del textil y la preparación de las capas de color, así como las técnicas de selección y conteo de los hilos en las actividades del tejido, lo que da la textura a la superficie del textil. Cada uno de estos elementos tiene su propio significado, y la iconografía textil debería incorporar en sus análisis la suma de todos estos significados." (ARNOLD D. y ESPEJO, E., 2013:182)

50 - La marca de calzados Tonocoté, creada en el año 2011, incorpora en sus productos telar de Chaguar elaborado por las mujeres de la comunidad Wichi del Chaco. ([www.tonocote.com.ar](http://www.tonocote.com.ar))

51 - Desde el año 2001 La marca Manto elabora prendas a partir de las telas confeccionadas por los tejedores de la comunidad de San Isidro de la provincia de Salta. ([www.mantoabrigos.com.ar](http://www.mantoabrigos.com.ar))

no tienen el contacto que nosotros tenemos con el cliente al cual nosotros le vendemos. »

Diseñadora, empresaria/ Marca Valeria Nicali<sup>52</sup>, julio de 2015

«Mi eje es mi identidad, y por ello decido trabajar de esta forma. Maloca tiene como visión el reflejo de mis valores, éticos y estéticos. La elección de quiénes forman esta red de producción tiene el mismo eje. Nuestra Misión es, por medio de la innovación, reconstrucción y resignificación de productos textiles saludables y responsables, comunicar nuestro sistema de valores como seres de la tierra y promotores de la cultura viva.»

Diseñadora, empresaria/Marca Maloca Prendas Auténtica<sup>53</sup>, agosto de 2015

«El hilado es bien argentino, es parte de nuestra cultura, de nuestra identidad. Esto hace que la calidad sea mejor porque estás poniendo un montón de valor agregado, un montón de trabajo manual, un montones de horas. Además que lo combino con materiales nobles como el cuero, gamuza, el forro es de algodón. Es un producto bien artesanal y de buena calidad.»

Diseñadora, empresaria/ marca KAYMANTA<sup>54</sup>, diciembre de 2015

La recuperación por parte de los emprendimientos de indumentaria local del universo técnico, procedimental y simbólico de la producción artesanal de comunidades originarias y rurales se encuentra en sintonía con los lineamientos propuestos desde el paradigma de la *moda lenta* (HONORE, 2004, FLETCHER, 2008). En este sentido, la incorporación de producción artesanal como elemento estructural del modelo de negocio implica una apertura hacia la especificidad de ese sector, recuperando sus tiempos y saberes. Asimismo, esta inclusión dentro del campo de la moda permite introducir una visión sustentable en la cadena de valor y la participación activa de los *stakeholders*.

La *moda lenta* califica cualitativamente a las prendas, entendiendo la producción y el consumo de estos bienes como acciones que involucran en sus lógicas el binomio estética-ética. Desde esta perspectiva, la "lentitud tiene más que ver con una disposición mental, siendo pausada, reflexiva, tranquila, paciente, valorando la calidad por sobre la cantidad. Ser lento no significa una regresión a una pre-utopía pre-revolución industrial. Por lo contrario, está más vinculado con la búsqueda de un ritmo biológico natural, este equilibrio donde los individuos pueden equilibrar la velocidad de la vida moderna y al mismo tiempo incorporar la lentitud a su vida interior."<sup>55</sup> (SHIH y AGRAFIOTIS, 2015:148).

Los preceptos de la *moda lenta* posiciona a las marcas del sector en una lógica diferente, convocándolas a desarrollar emprendimientos sustentables y socialmente responsables. A partir de la creación

---

52 - La marca de carteras y accesorios Valeria Nicali, creada en el año 2001, incorpora en sus últimas colecciones producción artesanal de las comunidades Guaraní, Mapuche y Wichi. ([www.valerianicali.com/](http://www.valerianicali.com/))

53 - La marca Maloca Prendas Auténticas, creada en el año 2011, elabora abrigos y accesorios utilizando telas confeccionadas por comunidades campesinas y de pueblos originarios de Jujuy, Salta y el sur de Bolivia. ([www.malocamaloca.com.ar](http://www.malocamaloca.com.ar))

54 - La marca KAYMANTA surge en el año 2012 como continuación del proyecto de tesis de la diseñadora para la carrera de Diseño Textil de la FADU (UBA). Desde este emprendimiento se ofrece carteras y accesorios artesanales, combinando tejidos de telar producidos por artesanas rurales de la pcia. de Santiago del Estero con materiales como el cuero y la gamuza. ([www.kaymanta.com.ar](http://www.kaymanta.com.ar))

55 - Original en inglés. Traducción personal.

de alianzas estratégicas con toda su comunidad de interés, las marcas afines a esta perspectiva generan prácticas justas con los trabajadores que participan en su cadena de suministro y promueven la utilización de mano de obra y materia prima local. De este modo, las marcas reafirman sus lazos con la sociedad a la que pertenecen, incorporando materiales, técnicas y simbologías de sus regiones, capaces de desplegar dinámicas de producción y consumo con una identidad propia. Por ende, la *moda lenta* permite desarrollar propuestas permeables al legado presente en la producción artesanal y proyectar un consumidor comprometido con los derechos humanos, la cultura y el medio ambiente<sup>56</sup>.

En este panorama es posible el surgimiento de *negocios inclusivos* en el campo de la moda, en tanto “iniciativas empresariales que incorporan al segmento de la base de la pirámide en su cadena de valor”<sup>57</sup>. Se trata de un modelo de negocio caracterizado por la estrategia ganar-ganar en la medida que la actividad de la empresa se compromete con las necesidades de los sectores más pobres de la sociedad a la que pertenece, creando valor económico, social y ecológico para ambas partes involucradas. Así, la empresa participa como un actor social esencial en la mejora de la calidad de vida, el acceso al empleo formal, el aumento de los ingresos y la posibilidad de capacitación de los sectores más vulnerables de la comunidad, ampliando su mercado y la distribución de sus productos y servicios. Por otra parte, la empresa tiene la posibilidad de acceder a saberes locales a través del acercamiento a mano de obra y materia prima de su región.

Los negocios inclusivos requieren que las empresas se concentren en sus competencias clave, en la generación de alianzas estratégicas con entidades externas que ofrecen asesoramiento complementario y en localizar la creación de valor a través del empoderamiento de los conocimientos, materias primas y técnicas locales (VALDÉS, 2008). En este sentido, los emprendimientos locales de diseño de indumentaria que incorporan en su cadena de valor producción y mano de obra artesanal de comunidades originarias y rurales plantean el desafío de construir modelos de negocio en esta dirección. Es decir, estas iniciativas definen su identidad y dinámica productiva a partir de la inclusión de los estratos más bajos de la pirámide social, generando beneficios para ambas partes.

En el marco de este tipo de emprendimientos, se pueden distinguir dos modalidades de interacción entre diseñadores y artesanos: directa e indirecta. En el primer caso, el diseñador establece un contacto directo con la comunidad con el objetivo de construir, a largo plazo y de manera gradual, un vínculo capaz de retroalimentar su propuesta productiva. En el segundo, el contacto se lleva a cabo a través de un intermediario, especialmente ONGs y fundaciones orientadas al trabajo territorial con comunidades originarias y rurales.

---

56 - El 16 de mayo del 2015 se llevó a cabo en Argentina la primera edición de Slow Moda. Una moda que piensa. Con sede en la ciudad de Rosario, esta iniciativa surge del trabajo conjunto entre el Museo Estévez de Arte Decorativo de Rosario, la Alianza Francesa en Argentina y la publicación profesional Revista Fibra, con el objetivo de ofrecer una plataforma de visibilización y concientización local de los valores de la *Moda lenta*. Como se explicita en su sitio web: “ Con la base en tres valores que son la diversidad cultural, la responsabilidad social y la pasión por el diseño, Slow Moda abre un nuevo diálogo sobre Diseño, Moda y Sociedad. A través de una selección de cinco diseñadores de las provincias argentinas, el desfile del Slow Moda presenta una moda responsable y de savoir-faire (saber-hacer) que valoriza el patrimonio cultural argentino. A la vez, (re)busca aportar una información concreta sobre la moda, sus oportunidades y sus posibles futuros.” Desde estos lineamientos, cada edición de Slow Moda se realizará en una ciudad diferente del país, apuntando a la federalización de la iniciativa. ([www.slowmoda.com/slow-up/](http://www.slowmoda.com/slow-up/))

57 - LARIÚ, A. y STRANDBERG, L (2009), Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos recursos, Cuaderno N°5 de la Cátedra “la Caixa” de RSE y Gobierno Corporativo, IESE, p. 7.

### *Modalidad directa: las diseñadoras en convivencia con los artesanos*

La modalidad de interacción directa surge como consecuencia de una búsqueda personal del diseñador en torno a su necesidad de reencontrarse con la naturaleza, la sabiduría ancestral y la identidad local. De esta búsqueda deviene el contacto con comunidades de artesanos de pueblos originarios y rurales, con el objetivo de proyectar el desarrollo de un emprendimiento sustentado en la reciprocidad con el otro artesano. Por lo tanto, la iniciativa productiva crece a la par del compromiso y la confianza que se genera entre ambos actores.

Las diseñadoras perciben el encuentro con la comunidad de artesanos como una oportunidad para vehicular contenidos y valores propios dentro de la industria de la moda. En este sentido, su relación con el artesano le permite desplegar su punto de vista sobre la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente, expresando en cada prenda un discurso estético y ético.

«Antes de buscar en San Isidro (Salta) o India, yo sentía todo el tiempo la necesidad de comprometerme socialmente, sabía que no iba a sostener un trabajo comunitario en una villa por ejemplo y que tenía que hacer algo de dar y recibir desde un lugar parejo. A ver qué puedo hacer yo que sea para otros pero que al mismo tiempo a mí me alimente el alma. Entonces para mí el lugar de ellos era nutrición, aprender de la naturaleza y de ellos. »

Diseñadora, empresaria/ Marca Manto, junio de 2015

«Tuve la oportunidad de pastorear junto a la gente, yo mapeaba. Pase de hacer mapas a hacer moldes. Cambie de escala nomás. Yo decidí hacer esto porque en un momento, precisamente trabajando con comunidades y mucho con el desarrollo sustentable, me di cuenta que la base de todo en la vida, esa es mi conclusión, es la identidad. Ahí fue entonces un replanteo ¿Cuál es mi identidad? Mi mamá es descendiente de italianos y mi papá descendiente de guaraníes. La cultura es la misma. Es mi cultura. A mí esto de ir pastando con la gente era rencontrarme con una parte mía. No me siento ajena.»

Diseñadora, empresaria/Marca Maloca Prendas Auténticas, agosto de 2015

«Conocer mucho más de cerca lo que está pasando en distintos puntos del país me parece que es super interesante, a mí me hace vibrar y yo noto que desde que empezamos a trabajar de esta manera la gente que se acerca a cada tema que traemos a colación lo siente como propio.»

Diseñadora, empresaria/Marca Valeria Nicali, julio de 2015

«En esta experiencia hay un vínculo de amistad que además integra el aspecto productivo. Pero primero te vinculas, te importa cómo está el otro, donde consideras todo el aspecto personal y eso te lleva a un grado de compromiso y a involucrarte con el otro en un nivel que me parece que es lo más importante de todo, porque es en esa interacción donde hay un crecimiento conjunto.»

Diseñadora, empresaria/Marca Diseño Originario, julio de 2015

La interacción entre los diseñadores y la comunidad de artesanos de pueblos originarios y rurales plantea la necesidad de armar una dinámica de trabajo coherente no sólo con las necesidades del emprendimiento sino también con la idiosincrasia y los tiempos de producción de los artesanos. En este sentido, se establece un acuerdo sobre los tiempos de entrega, la elaboración del diseño, los parámetros de calidad y la configuración de precios que supera la lógica del encargo y apuesta a una relación profunda entre ambas partes. Si bien en un comienzo el idioma, la desconfianza, la falta de conectividad forman parte de las dificultades más comunes para los diseñadores al momento de acercarse a las comunidades, paulatinamente se va generando un código interno de buenas prácticas (explícito o implícito) que pauta esta interacción.

En relación a los tiempos de entrega, las diseñadoras manifiestan respetar la modalidad de trabajo y nivel productivo de los artesanos. Organizados en cooperativas o por núcleo familiar con un referente de la comunidad designado como coordinador, la comunidad de artesanos acuerda formas de entrega con las diseñadoras. Las entregas se realizan generalmente a través de encomiendas mensuales o cuando se logra alcanzar cierta cantidad de material, evidenciando en las diseñadoras una actitud flexible en este plano. Por otra parte, el compromiso de los artesanos con una marca necesita de la presencia permanente de las diseñadoras ya sea a través de visitas periódicas a la comunidad o por medio de llamadas telefónicas, como una manera de consolidar las relaciones productivas y afectivas entre ambos actores. De este modo, el fortalecimiento del vínculo entre diseñadores y artesanos posibilita realizar ajustes al tomarse en cuenta las costumbres, las condiciones climáticas y las necesidades sociales y laborales de la comunidad.

El diseño de la producción artesanal presenta distintos abordajes. Por un lado, la diseñadora puede enseñar a la comunidad de artesanos su código de trabajo, explicitando qué tipo de tramas, colores y medidas quiere para su marca. A largo plazo esta capacitación permite formar mano de obra artesanal especializada en las preferencias estéticas del emprendimiento. Otra posibilidad es que la diseñadora no interfiera en el diseño de los artesanos, dejando que creen libremente. En ese caso se acuerdan medidas y se aclara que colores no tienen buena recepción en el mercado. Además la diseñadora reconoce en la variedad de diseños un valor agregado para sus productos, al otorgarles un carácter único y singular al ser todas las telas diferentes. Contrariamente a esta opción, la diseñadora puede realizar un pedido específico a los artesanos, aceptando cierto margen de inexactitud y cambios en la producción artesanal encargada. Es decir, el diseñador es permeable a las sugerencias y limitaciones existentes, generando marcos de acuerdo y consenso a fin de concretar el pedido.

La calidad de la producción artesanal es trabajada como una dimensión a mejorar gradualmente. Las diseñadoras aceptan todos los envíos que realizan las comunidades, elaborando de manera paulatina parámetros de calidad. En este sentido, la utilización de fibra 100% natural, el cuidado en la limpieza y selección de la fibra, la homogeneidad en el grosor y en el tipo de hilado del tejido son algunas de las sugerencias que plantean los diseñadores a los artesanos.

En cuanto a la configuración del precio esta es abordada desde la perspectiva del comercio justo, apostando a formar un precio capaz de recuperar todos los eslabones productivos de la actividad artesanal. Las diseñadoras proponen superar la lógica del regateo y de la colocación de precio “a ojo”

con el objetivo de construir marcos de interacción basados en la reciprocidad. El contacto directo con la comunidad permite valorar el tiempo que llevan los procesos productivos del otro y consensuar precios que signifique un reconocimiento a la producción artesanal .

Finalmente, la modalidad de interacción directa abre marcos de intercambio que exceden las necesidades productivas del emprendimiento y apuestan a colaborar en proyectos encabezados por la comunidad de artesanos como por ejemplo, iniciativas de turismo o mejoras en las condiciones de salud. Por ende, la relación que se va conformando entre las diseñadoras y los artesanos puede posibilitar el desarrollo de un compromiso integral que abarque no sólo el aspecto productivo.

#### *Modalidad indirecta: las ONGs como puentes entre diseñadores y artesanos*

La modalidad de interacción indirecta convoca a diseñadoras que desean incorporar producción artesanal como valor agregado a sus productos. Esta inclusión se concreta a través de Organizaciones Sin Fines de Lucro que operan como intermediarias entre las diseñadoras y los artesanos. Las diseñadoras se acercan generalmente con un pedido específico a las ONGs, si bien en algunos casos es posible que asimilen los diseños generados por la propia comunidad. Desde esta perspectiva, la emprendedora de Tonocoté señala en relación a la incorporación de chaguar en su cadena de valor:

«Pienso que la artesanía es una forma de trabajo que respeta una cultura, yo respeto eso. Incluso trabajo con lo que ellos me dan, no intervengo en los diseños, respetando su producción. Si del otro lado aparece con el tiempo la inquietud para abrir el diálogo entre diseñador y artesano, ahí sí se puede intervenir. Por ahora trabajo con lo que me dan, con las creaciones de las mujeres Wichi.»

Diseñadora, empresaria/ Marca Tonocoté, mayo de 2015

Tanto en aquellas situaciones donde las diseñadoras compran el material artesanal sin interferir en el diseño como en aquellas donde manejan una lógica de pedido, las ONGs participan como meros proveedores capaces de enmarcar la venta de producción artesanal desde los lineamientos del comercio justo. En este contexto, las diseñadoras reconocen el diferencial que representa este tipo de proveedor y se encuentran dispuestas a pagarlo, especialmente al momento de concretar un pedido específico para su marca.

En el caso de los pedidos se despliega una serie de problemáticas para las ONGs que es interesante detallar. Las diseñadoras exigen un grado de exactitud en sus pedidos en cuanto a forma, color y tamaño que son difíciles de alcanzar. Por ende, cada vez que la comunidad toma un pedido debe hacer frente a los costos que implica estar permanente innovando en sintonía con las nuevas demandas de las diseñadoras. A esta dificultad se suma además la posibilidad que la diseñadora no se encuentre conforme con los resultados obtenidos y no acepte la producción. Asimismo, surgen planteos sobre cuáles son los parámetros éticos y estéticos que las emprendedoras construyen a la hora de incorporar este material en sus productos. Las ONGs plantean al respecto:

«Con los diseñadores puntualmente yo he tenido varios problemas. Me ha pasado millones de veces, viene una diseñadora un día y dice “Yo necesito esto porque estoy haciendo unos almohadones que los voy a llevar a Nueva York. Buenísimo ¿Qué necesitas? Una cosa de chaguar de 60 x 60”. Fui al photoshop lo dibujé, lo imprimí, lo llevé al norte. LLevaba un montón de chaguar y le digo a la artesana “¿Cuánto sale esto? 350 pesos”. Regreso, llamo a la diseñadora “Tengo lo tuyo”. Vino al local, le dije el monto y no apareció más. Me pasó también con otra diseñadora que me pidió unas bolitas de chaguar, y después no le gustaron tanto y me quede con las bolitas colgadas en la tienda sin vender. Yo les huyo a las diseñadoras. »

Encargado de producción en la ONG Arte y Esperanza, julio de 2015

«La cuestión es que los diseñadores tienen un nivel de exigencia y hacen pedidos muy puntuales, con un nivel de detalle, de calidad, de medida, de combinación de colores que son prácticamente imposibles para cumplir para cualquier grupo de artesano en la región en estas condiciones. Es como si vos fueses una empresa y te encuentres permanentemente innovando y haciendo productos nuevos. Es insostenible. Tendrías vos que tener un financiamiento para una innovación tan grande, con requisitos tan específicos y de muy corto plazo.. Las artesanas tienen que hacer un producto nuevo, la prueba, el error, el tiempo, la asistencia técnica, la capacitación, lo que sale bien y lo que no sale bien, la pérdida que hay en todo proceso de innovación nadie la financia. Para nosotros lo central es una cuestión ética. Nosotros creemos que no es justo que el diseñador se saque todo el provecho por aplicar un tejido cuando la belleza creadora y el diseño del tejido lo hizo la artesana. Para nosotros tiene que beneficiarse más la artesana que el diseñador. Hoy muchas veces es al revés. La mayoría de los diseñadores que se ponen en contacto con nosotros quieren los tejidos para después ellos desarrollar los diseños y a veces salen productos de mala calidad que en realidad no se valora en el diseño final la especificidad de la fibra, del tejido, de la propiedad de los materiales o del valor cultural que tienen, hace un corte y pega digamos. »

Antropóloga italiana que trabaja en territorio para la Fundación Gran Chaco, julio de 2015

«Los pedidos especiales se manejan con las comunidades más avanzadas, se piden réplicas en foto. Es complicado. Además pedimos un compromiso porque si no nos terminamos clavando con pedidos porque “No era el color que yo te pedí”. Aceptamos, pero a veces las mujeres han dicho que no. Por ejemplo está de moda lo liso y las mujeres no hacen cosas lisas, y un grupo acepto, son 18 grupos. Ahora vamos hacer un pedido para una tienda en París que nos pidió que le hagamos las manijas para el packaging de sus productos. Es un pedido fácil para las mujeres, son unas tiras en blanco y negro. Esta tienda sigue los lineamientos del Comercio justo pero a veces pasa que somos meros proveedores netamente. Pero bueno tampoco no nos podemos tan exigentes porque las comunidades necesitan comer. »

Miembro del equipo de la Asociación Siwan´i, agosto de 2015

«Se han acercado diseñadores de ropa, pero no les convenía el precio para comprar los productos. Tenemos clientes de accesorios para la casa, a los que procuramos atender lo mejor posible, en la medida de las posibilidades existentes.»

Directora de la Fundación Silataj, septiembre de 2015

A través de estos testimonios es posible dimensionar la complejidad que presenta la modalidad de interacción indirecta, teñida por una mirada negativa de las ONGs hacia la figura del diseñador. En este sentido, se observa una desconfianza hacia el diseñador en tanto profesional carente de compromiso y empatía con las cualidades productivas de las comunidades de artesanos de pueblos originarios y rurales. Sin embargo, esta modalidad representa una oportunidad de entrada de ingresos importante para la comunidad, la cual acepta en la mayoría de los casos concretar pedidos para los diseñadores.

La particularidades que imprime dentro de la industria de la moda local este tipo de emprendimientos de diseño de indumentaria plantea la necesidad de configurar indicadores de Responsabilidad Social específicos, capaces de capturar la dinámica que genera la incorporación estratégica y estructural de proveedores pertenecientes a comunidades de artesanos de pueblos originarias y rurales. A continuación se trabajará en este aspecto.

### **3. Indicadores de Responsabilidad Social en emprendimientos de diseño de indumentaria que incorporen estructuralmente producción artesanal de comunidades originarias y rurales**

#### **3.1. Dimensiones e indicadores de RSe**

##### *Dimensiones*

La elaboración de indicadores de Responsabilidad Social en emprendimientos (RSe) de diseño de indumentaria, permite identificar prácticas que suelen ser ejecutadas por los *diseñadores emprendedores* de una manera intuitiva, acorde a su *ética profesional* y experiencia dentro del campo de la moda. El cambio de mentalidad presente en estos actores estimula el desarrollo de marcos de acción éticos sobre la dimensión social, económica y ambiental de sus iniciativas productivas, los cuales son abordados sin un conocimiento previo en materia de RSE. Esta situación se acentúa en aquellos emprendimientos que apuestan a incorporar como proveedores estratégicos a comunidades de artesanos de pueblos originarios y rurales, generando una propuesta alineada a la perspectiva que ofrece el modelo de *negocio inclusivo*. En este contexto, y ante un Estado que se encuentra trabajando en la implementación de políticas en esta dirección, es fundamental la elaboración de indicadores de RSe específicos para estas propuestas.

Recuperando como marco de referencia las dimensiones e indicadores de RSE para PyMes propuestos por organizaciones internacionales y publicaciones vinculadas a la industria de la moda<sup>58</sup>,

---

58 - Se tomará en cuenta para abordar los indicadores de RSe en nuestro objeto de estudio el Código de Conducta y Manual para el Sector Textil y de la Moda (2012) y el Manual de RSE para PyMes, elaborado en conjunto entre la Fundación chilena PROhumana y la Confederación de la Producción y el Comercio (2006). En el primer caso se trabaja, como ya vimos en el primer apartado, sobre los 10 principios del Pacto Global y se agregan aspectos del sector (animales, diseñadores, modelos, joyería, transparencia y evaluación y seguimiento). La Fundación PROhumana por su lado propone 8 dimensiones para

se elaboran indicadores particulares acorde con la identidad y nivel de desarrollo interno de este sector. Las dimensiones de RSe contempladas son:

- **Valores y Coherencia:** iniciativas y procedimientos tendientes a establecer un marco ético que oriente la gestión del emprendimiento.
- **Proveedores/Relación con la Comunidad:** iniciativas dirigidas a sostener la estabilidad y el desarrollo a largo plazo de proveedores locales de sectores vulnerables. En los negocios inclusivos ambas dimensiones, proveedores y relación con la comunidad, se presentan articuladas en la medida que el emprendimiento se compromete con los sectores más bajos de la pirámide social.
- **Trabajo tercerizado:** acciones orientadas a garantizar el acceso responsable a talleres de producción dentro de la industria de la moda.
- **Consumidores:** iniciativas y procedimientos establecidos para asegurar el respeto y la transparencia con los consumidores en torno a la trazabilidad del producto.
- **Medio ambiente:** prácticas y propuestas orientadas al desarrollo ecológico del emprendimiento.
- **Evaluación, seguimiento y comunicación:** procedimientos implementados para la evaluación de la RSe dentro del emprendimiento y su posterior control y comunicación.

Sobre estas seis dimensiones de RSe se trabaja con indicadores específicos para cada una de las mismas, entendiendo que el ejercicio pleno y transversal de este paradigma forma parte de un proceso a largo plazo, capaz de posicionar al emprendimiento de manera diferencial en la sociedad a la que pertenece y entre sus *stakeholders*.

#### *Indicadores*

- **Dimensión coherencia y valores**

*El diseñador emprendedor:*

- define claramente cuáles son los valores que guían su iniciativa productiva
- convoca a profesionales cuya formación y experiencia sean coherentes con los valores de la iniciativa productiva.

- **Dimensión proveedores/relación con la comunidad**

*Proveedores artesanales pertenecientes a comunidades de pueblos originarios y rurales*

*El diseñador emprendedor:*

- acuerda con los artesanos modalidad y tiempo de entrega en sintonía con su ritmo productivo;
- pauta parámetros de calidad consensuados con las comunidades de artesanos;
- respeta los diseños elaborados por la comunidad de artesanos
- genera marcos para el desarrollo de trabajo colaborativo
- promueve mejoras en las condiciones artesanales de producción

---

la RSE: Valores y coherencia, público interno, proveedores, consumidores, comunidad, medio ambiente, aprendizajes y relaciones trisectoriales.

- ofrece un seguimiento en torno a la inclusión de mano de obra infantil dentro de la comunidad de artesanos
- acuerda precios con la comunidad de artesanos que recuperan todos los eslabones de su producción
- establece instancias de facturación formales con la comunidad de artesanos
- comunica a la comunidad de artesanos el destino final de su producción
- estimula proyectos con la comunidad de artesanos por fuera de su asociación productiva

*Proveedores artesanales urbanos*

*El diseñador emprendedor:*

- establece instancias formales de facturación con el proveedor urbano
- verifica condiciones de trabajo y producción de el proveedor urbano
- acuerda precios con el proveedor urbano

- **Dimensión trabajo terciarizado**

*El diseñador emprendedor:*

- establece instancias formales de facturación con los talleres contratados
- verifica condiciones de trabajo y producción de los talleres contratados

- **Dimensión consumidores**

*El diseñador emprendedor:*

- comunica al consumidor la trazabilidad del producto a través de la etiqueta interna y externa de la prenda y/o accesorio
- comunica al consumidor los distintos actores que forman parte de los eslabones productivos del producto a través de las redes sociales y página web
- incorpora en sus imágenes publicitarias modelos coherentes con la identidad de la marca

- **Dimensión medio ambiente**

*El diseñador emprendedor:*

- identifica los posibles impactos ambientales negativos
- implementa prácticas para optimizar el uso de materias primas o insumos en general
- participa en grupos de trabajo o en jornadas de capacitación en torno a temas ambientales, aportando y recogiendo ideas que fomentan la responsabilidad ambiental

- **Dimensión evaluación, seguimiento y comunicación**

*El diseñador emprendedor:*

- genera instancias formales de evaluación de la RS a través de la gestión de certificaciones
- genera marcos de encuentro con los actores de su cadena productiva a fin de sostener un seguimiento en torno a las demandas de RS

-elabora canales de comunicación interna y externa orientados a la difusión de las acciones llevadas a cabo en torno a la RS

### *Conclusión*

Este recorrido por los lineamientos que promueve la Responsabilidad Empresarial de las Organizaciones, especialmente en su abordaje en el sector de la industria de la moda local, permitió identificar el potencial de esta perspectiva en los emprendimientos de diseño de indumentaria que incorporan de manera estructural en su cadena de valor producción artesanal de comunidades de pueblos originarios y rurales. En este contexto, las distintas dinámicas que habilita la relación entre *diseñador emprendedor* y comunidad de artesanos exige la elaboración de indicadores de RS en emprendimientos (RSe) específicos, en sintonía con la identidad de este tipo de iniciativas productivas.

Asimismo, la identidad productiva de este sector en la industria de la moda permite desplegar los conceptos de *lujo sustentable, moda lenta y negocio inclusivo*, y definir las dimensiones de la RSe en esta dirección. Por ende, las dimensiones propuestas se encuentran en correlato con las cualidades que imprime al emprendimiento la inclusión de producción artesanal de sectores vulnerables de la sociedad. En estos casos, la dimensión de proveedores y la de relación con la comunidad se dan al unísono, generando marcos de acción intuitivos atravesados por la intención de un compromiso social, económico y ecológico.

Recuperando la doble mirada sobre modelos de negocio y RSe, en el capítulo III se llevará a cabo la presentación y el análisis de tres emprendimientos de diseño de indumentaria local, que trabajan con comunidades de artesanos originarios y rurales.

## Capítulo III

### ESTUDIO DE CASOS

A continuación presentaremos un estudio de los modelos de negocio de tres emprendimientos locales de diseño de indumentaria, que se definen a partir de la incorporación estructural de producción artesanal generada por comunidades de pueblos originarios y/o rurales. En este sentido, se seleccionaron las marcas Manto (CABA), Maloca Prendas Auténticas (Salta) y Kaymanta (CABA) que incluyen tejidos en telar como valor agregado a sus productos y a la vez, como elemento clave en la configuración de la identidad del emprendimiento y en la generación de nuevas unidades de negocio.

Partiendo de la matriz conceptual que ofrece el modelo Palancas (SBDAR, 2014) se abordarán los modelos de negocio de las tres iniciativas productivas escogidas, a fin de distinguir el nivel de desarrollo alcanzado en materia de Responsabilidad Social. De este modo, el capítulo presenta dos apartados. El primer apartado se centra en el análisis de los modelos de negocio y el segundo exhibe una tabulación de los datos obtenidos a partir de los indicadores de RS elaborados para este tipo de emprendimientos. Esta información será recuperada en el análisis comparativo que se desarrollará en el último capítulo de la tesis.

#### **1. Emprendimientos de diseño de indumentaria que articulan con artesanos de comunidades originarias y rurales: un estudio de los modelos de negocio de Manto, Maloca Prendas Auténticas y Kaymanta**

##### 1.1. La marca Manto

###### *Breve descripción*

Manto fue creada en el año 2001 por Clarisa junto a su socia Daina tomando como inspiración la palabra de voz quechua Anaqmanta, que significa “del cielo, de arriba”. Este emprendimiento se dedica a la elaboración de abrigos a partir de la combinación de tejidos artesanales con materiales alternativos. En este sentido, la marca presenta una línea principal de abrigos para mujer y una más pequeña para hombres. Asimismo, el emprendimiento cuenta con dos líneas más de productos de menor impacto en el mercado: decoración y accesorios.



Líneas de productos Manto. Fuente:facebook Manto (2015)

La identidad de Manto se define por el compromiso integral asumido con las comunidades de artesanos del norte argentino, en tanto actores claves en la construcción estética y simbólica de sus productos. Las emprendedoras diseñadoras generan un vínculo directo con los artesanos del pueblo rural de San Isidro (Salta) basado en el respeto a su cultura y cosmovisión, planteando un interés que excede lo meramente productivo. En la página web, se comunica respecto a los valores y compromisos<sup>1</sup> de la marca:

«Generar una fecunda vinculación social, cultural, artística y comercial entre los tejedores de la cultura andina del norte de Argentina y los habitantes de las grandes ciudades. Contribuir con la comunidad generando sustentabilidad optimizando sus recursos, aportando a una nueva mirada, respetando sus ciclos y el contacto con la naturaleza. Dar a conocer su sabiduría ancestral, riqueza textil y sus costumbres. Profundizar el conocimiento del medio físico donde el artesano reside y trabaja. Vincularse con su historia de vida. Convivir con ellos, observar, escuchar. Intercambiar conocimientos entre ambas culturas (urbana y andina) haciendo que estos dos mundos se relacionen, se fundan y se nutran a través de los abrigos creados. Innovar en el diseño, a partir de una búsqueda permanente en relación al textil y materiales alternativos. Favorecer activa y tenazmente la capacidad de asombro. Estar abiertos a la vinculación de la identidad Manto en nuevos desarrollos.»

1 - [www.mantoabrigos.com.ar/index.php/es/origen-compromiso-y-valores](http://www.mantoabrigos.com.ar/index.php/es/origen-compromiso-y-valores)

Estos lineamientos forman el núcleo duro (el “para qué existo”) del modelo de negocio de la marca, abriéndose la posibilidad de concretar diferenciales y futuras palancas en la medida que se alimenta de manera constante, la relación productiva y humana entre el *diseñador emprendedor* y los artesanos.

### *El Modelo de negocio*

#### *Por qué existo*

La marca Manto surge de una búsqueda personal de la emprendedora Clarisa en torno a la necesidad de reencontrarse con una cultura que estuviera totalmente integrada a los tiempos de la naturaleza. Con este objetivo, realiza su primer viaje al norte argentino en 1996 con la intención de concretar ese encuentro, al que luego se sumaría Daina. En ese primer viaje se le dispara la idea de proyectar algún tipo de iniciativa capaz de involucrar activamente la dimensión cultural en su pertenencia territorial.

El primer viaje lo hice en 1996. Yo me manejé mucho con mi intuición en ese momento, con que algo me llamaba y lo tenía que hacer. La primera sensación fue “de acá no me quiero ir, quiero conocerlos”. Y ahí me voy dando cuenta que en su artesanía, lo fundamental de su cultura, estaba basado en lo textil. Entonces empiezo a investigar y a buscar excusas para hablar con ellos porque estaba tratando de encontrar hilanderas.

«El encuentro fue primero con el lugar y después con la presencia de las hilanderas. Me llamaba poderosamente la atención la actitud de ellas, me daban ganas de acercarme pero a la vez veía la distancia cultural. Ellas estaban ahí hilando, en su mundo, en su presente, y yo podía estar caminando por ahí y nadie me miraba, era una gringa más para ellos.»

Clarisa, diseñadora y empresaria/Marca Manto, Junio de 2015

Desde un lugar exploratorio e intuitivo la emprendedora fue recorriendo distintas zonas del norte argentino y entablando vínculos con referentes del lugar, con el objetivo de encontrar una comunidad de artesanos dispuesta a trabajar en torno a su proyecto productivo. Por ende, su iniciativa fue tomando forma conjuntamente con las posibilidades que se fueron abriendo a través de los sucesivos viajes y los interlocutores locales a los que accedía. La búsqueda fue meticulosa ya que la emprendedora señala que quería convocar a una comunidad de artesanos que no sólo tuviera un alto nivel de calidad en su producción, sino que estuviera dispuesta a sostener un compromiso a largo plazo con su proyecto. Finalmente, producto de ese itinerario la emprendedora conoce a un integrante del pueblo de San Isidro (Salta), quien ayuda a establecer el contacto con los artesanos de ese lugar y lograr así el acuerdo de trabajo.

«Me era difícil encontrar un grupo que dijera “queremos trabajar en esto, somos artesanos”. Hasta que doy con este grupo. Ahí sí empieza a consolidarse la sensación de “se puede”, porque encima buscaba buenos tejedores. Yo llego a esa comunidad de artesanos porque un amigo que vive en Tilcara me dice que hay un grupo de tejedores de ponchos que se venden en Iruya. En-

tonces me voy a Iruya, me meto en el artesanato y la conozco a Aurora. Ella me cuenta que su familia vive en San Isidro (Salta) y que son tejedores. En otro viaje, Aurora invita a Herminio Mamani, tejedor de San Isidro, con quién yo trabajo todos estos años, a que venga a Iruya. Y ahí tenemos nuestra primera charla y le propongo que me haga la misma tela de poncho que la iba utilizar para hacer otra tipo de producto, más vendible en Buenos Aires. Aceptó la propuesta y que en un próximo viaje me fuera con él a la comunidad. Y ahí empecé a convivir con ellos.»

Clarisa, diseñadora y empresaria/Marca Manto, Junio de 2015

A partir de este encuentro se comienza a definir la identidad del emprendimiento, anclado en la permanente retroalimentación entre *diseñador emprendedor* y artesano. En este sentido, se puede identificar el “por qué existo”<sup>2</sup> de Manto con el placer (categoría cerámica) en la medida que se jerarquiza el valor del intercambio cultural con la comunidad de artesanos. Así, la diseñadora intenta reponer un discurso donde el afán de lucro (categoría oro) queda en un segundo plano. Por otra parte, la actualización permanente de esta dimensión genera la aparición de otras motivaciones como es el prestigio (categoría bronce), el cual apunta a lograr el reconocimiento por parte de ciertos referentes legitimados dentro de la industria de la moda. Este es el caso de la socióloga Susana Saulquin<sup>3</sup>, quién según la diseñadora, reconoce el valor de este proyecto.

«Ellos aportan todo. Ellos son. Eso me lo decía ayer Susana Saulquin que lo interesante es lo genuino de este proyecto. Esa fue mi búsqueda desde el inicio.»

Clarisa, diseñadora y empresaria/Marca Manto, Junio de 2015

Todo este recorrido que dió origen a la marca Manto quedó plasmado en un manifiesto<sup>4</sup>, el cual recoge las vivencias y percepciones que se abrieron a partir del encuentro con los artesanos del norte argentino.

### *Qué y para quién soy*

La oferta de valor de Manto se construye a partir de la incorporación de tejido artesanal de calidad elaborado por la comunidad rural de San Isidro (Salta) en la confección de sus abrigos, cuya morfología está diseñada acorde a las necesidades de un cliente urbano. De este modo, la singularidad estética y simbólica que aporta el tejido se asimila como diferencial en la medida que se presenta a través de un producto cuya funcionalidad y portabilidad son coherentes con la dinámica urbana. Asimismo, el ca-

2 - Los “por qué existo” se agrupan en tres grandes categorías: oro, bronce y cerámica. Es decir, las personas hacen lo que hacen por dinero, por prestigio o por placer. (SBDAR, 2014:33)

3 - Licenciada en Sociología por la Facultad de Ciencias Sociales (UBA). Especializada en Sociología del Vestir, participó en la creación de la carrera de Diseño de Indumentaria y Textil en la FADU (UBA), donde actualmente se desempeña como coordinadora académica y docente de grado, posgrado y doctorado. Asimismo, es directora del Instituto de Sociología de la Moda, y consultora de empresas del sector, especializada en tendencias sociales. Ha dictado seminarios sobre su materia, y participado en ciclos de conferencias en institutos especializados nacionales e internacionales. Realizó numerosos trabajos de investigación, y ha escrito con regularidad columnas en las principales revistas del país y del exterior. Es autora, entre otras obras, de *La moda en la Argentina* (1991), *La moda, después* (2001) e *Historia de la moda en Argentina* (2006).

4 - Ver: Manifiesto en ANEXO N°9

rácter único de la oferta se visibiliza mediante la creación de colecciones atemporales basadas en conceptos y temáticas, en una modalidad de trabajo más cercana a la creación artística. Manto incorpora en sus productos materiales y técnicas no convencionales como el caucho reciclado e hilado, introduciendo además el trabajo de estampado de motivos abstractos. Por lo tanto, cada prenda se presenta como una pieza única en forma y contenido dentro del entramado más amplio de una colección.

«Primero busco un tema personal, le doy un concepto y un contenido. Luego empiezo a buscar morfologías que tengan que ver con eso. En la morfología a veces juego con lo conceptual y a veces sólo trabajo desde la imagen. Hay colecciones pero la planteamos atemporales. Yo no hablo de ropa, hablo de objetos de uso. Es una prenda que te la vas a poder poner este año, el año que viene, que va a tener una identidad, que no vas a estar fuera de la moda. Al revés, trasciende las modas porque miraste toda la moda y la reformulaste.»

Clarisa, diseñadora y empresaria/Marca Manto, Junio de 2015



Abrigos Manto línea femenina. Fuente: facebook Manto (2015)



Abrigos Manto línea Masculina. Fuente: facebook Manto (2015)

En este marco, la emprendedora define el perfil del cliente de Manto como un consumidor mayoritariamente femenino que busca su propia identidad a la hora de vestirse. Se trata de un público sensible a las temáticas culturales como el arte, el diseño y la artesanía, capaz de apreciar los procesos y sentidos que subyacen en este tipo de productos.

«El perfil del consumidor estuvo claro desde el principio si bien hoy puede estar un poco más abierto el espectro. Les hablamos a mujeres parecidas a nosotras, culturalmente sensibles, que valoran cosas que no son de marca, que tengan identidad, que les guste vestir prendas que tienen un sentido, que busquen un estilo propio, que valoren temas culturales, que valoren el arte, que valoren el diseño. Desde el inicio supe perfectamente, no sé bien por qué, a quién le estaba hablando. De nuevo lo mismo, es genuino. »

Clarisa, diseñadora y empresaria/Marca Manto, Junio de 2015

### *Cómo*

La estructura de costos del emprendimiento consta de ocho variables: 1) producción de tejido artesanal 2) producción artesanal de botones y alfileres 3) sastrería 4) estampado artesanal de prendas 5) viajes a la comunidad de artesanos de San Isidro (Salta) 6) salario del personal fijo 7) salario del personal freelance 8) comunicación y posicionamiento de la marca.

A fin de posicionarse dentro del mercado local el precio final del abrigo se configura a través de la recuperación parcial de las variables presentes en la estructura de costos, presentando como objetivo a largo plazo la incorporación del resto de las mismas en la medida que la producción y venta vayan

creciendo. Hasta el momento el precio final se construye a partir del costo de producción, el costo del personal fijo y el costo de comunicación y posicionamiento de marca. La diferencia de precios en los abrigos está dada por el trabajo sastrería, la calidad de tela de la forrería y la cantidad de botones utilizados. El rango de precio va desde los 4.000 pesos a los 13.000 pesos. En este contexto, la encargada de comercialización de la marca señala:

«Nosotros tenemos un esquema hecho del precio total de un abrigo que es lo que le corresponde a todo este proceso, y digo que es muchísimo mayor lo que abarca lo que se llevan los artesanos que lo que se lleva Manto como utilidad. Eso está clarísimo y ese es el sentido de Manto. Es una empresa y es con fines de lucro y tiene que tener utilidad, por eso tenes que comunicar al cliente todo el proceso porque de alguna manera está apoyando el proyecto también. »

Vanesa, encargada de comercialización de Manto, junio de 2015

El emprendimiento apuesta a profundizar la variable de comunicación en tanto eje fundamental para consolidar la comercialización de este tipo de productos. En esta dirección, a partir del 2014 Manto apuesta a comunicar el proyecto productivo a través de su showroom en el barrio de chacarita y del pago de pauta publicitaria en la revista “Time out”, orientada al público extranjero. Se trata de generar marcos de exposición que permitan visibilizar todo el entramado de oficios y actores que participan en la confección de las prendas.

En cuanto a la fuente de financiación, el emprendimiento se solventa principalmente con recursos propios. A partir del año 2015 Manto dejó de ser monotributista y se constituyó en Sociedad Anónima para poder acceder a créditos a fin de consolidar la marca en el mercado internacional, principalmente el europeo. De este modo, desde la marca se plantea el desafío aumentar la producción a través de stockear rollos de tela para lograr alcanzar una demanda estable de sus colecciones. Por lo tanto, se proyecta abarcar la temporada de invierno no sólo en el hemisferio sur sino también en el hemisferio norte como estrategia de comercialización, que apuesta a la presencia de la marca durante todo el año.

#### *Diferenciales de oferta y futuras palancas*

Manto define sus diferenciales de oferta a partir de la puesta en valor de la producción artesanal, acción que le permite redefinir de manera constante su modelo de negocio. En el ámbito de las personas, el emprendimiento incorpora como principal diferencial la presencia de artesanos urbanos y rurales. La mano de obra artesanal aporta una estética y un contenido simbólico estratégico para la configuración de la identidad de los productos. En este sentido, la recuperación del conocimiento artesanal entrelaza el saber manual con la ritualidad que despliegan los oficios.



Hilanderas y tejedores del pueblo de San Isidro (Salta). Fuente: facebook de Manto (2015)

Por otra parte, según la diseñadora el emprendimiento se caracteriza por un equipo de profesionales que aporta no sólo un conocimiento específico sino también una sensibilidad especial, capaz de empatizar con los lineamientos del proyecto. Así, los distintos actores que participan tanto de la confección de la prenda como de la organización del emprendimiento comparten el compromiso con los valores que promueve la marca.

«El equipo lo voy formando de acuerdo a las necesidades que vamos sintiendo que tenemos. Tiene que ser una persona que tenga una búsqueda. Este proyecto tiene mucho significado que va por detrás, entonces además del conocimiento específico necesitas una sensibilidad especial porque sino no llegas a tener el lenguaje para proponerme algo que me interese.»

Clarisa, diseñadora y empresaria/Marca Manto, Junio de 2015

En el ámbito de los procesos, la producción artesanal del tejido en telar representa un diferencial clave en la propuesta de Manto sobre la cual construye la exclusividad de sus productos. Este proceso se enmarca dentro de la modalidad de relación directa diseñador-artesano, definiendo la dinámica y los tiempos internos del emprendimiento. De este modo, Manto se adapta al ritmo y a la capacidad productiva de los artesanos, respetando los tiempos inherentes a cada una de las etapas involucradas en la elaboración del tejido. En este contexto, las entregas se efectúan generalmente de manera mensual a través de encomiendas desde el correo argentino o el servicio de transporte Balut.

El diseño de los tejidos es trabajado a partir de pedidos específicos a la comunidad de artesanos. Las emprendedoras los han capacitado de manera gradual sobre las preferencias estéticas de la marca, construyendo una lógica de trabajo propia. Si bien esta lógica se presenta sensible a sus aportes, ofrece una propuesta precisa de diseño.

«Cada uno trabaja a su ritmo y en su casa. Para mantener y respetar eso tiene que haber uno que coordine al resto y pase la información. Entonces tenía que mandarle la información a uno, ese uno que aprenda y lo transmita a los demás. Al principio no sabían ni siquiera leer un patrón. Yo preparaba cartitas con todo lo que era una urdimbre, color por color, con todo lo que tenían que

hacer. En ese momento era difícil que entendieran los códigos. Hoy ya los entienden, porque son muchos años de trabajo, ya han incorporado cuáles son las cosas que van y cuáles son las cosas que nosotros no compraríamos.»

Clarisa, diseñadora y empresaria/Marca Manto, Junio de 2015

La calidad de los tejidos es abordada de manera flexible, aceptando toda la producción que envían los artesanos. En este plano, las emprendedoras sugieren de manera permanente mejoras en torno a la limpieza, la selección de la fibra, al tipo y grosor del hilado, a fin de construir paulatinamente un criterio interno de calidad.

El precio de esta producción se plantea desde los fundamentos del comercio justo, concretando los pagos a través de transferencias bancarias a las cuentas de ahorro de los artesanos, quienes facturan como monotributistas o cooperativistas.

Por otra parte, el emprendimiento se compromete con la comunidad de artesanos, comunicándoles la totalidad de los procesos que forman parte de la confección de la prenda. Los artesanos conocen el resto de los eslabones de producción y el destino final de su materia prima. De esta manera, Manto plantea una integración activa de los procesos y actores que forman parte de la cadena de valor de sus productos, apostando al crecimiento de los lazos productivos y humanos.

«La comunidad de artesanos de San Isidro (Salta) conoce todo el proceso porque les hemos dado un CD en su momento y les acercamos un video mostrando lo que es el producto terminado, donde ellos también aparecían. Para mí es importante que venga Juan, artesano de San Isidro, y conozca esta parte del proyecto. Cuanto más parte sea del proyecto, más se va a nutrir, porque quiero que crezca como individuo también. Siempre estoy trabajando en ese intercambio, entre lo que yo me llevo de ellos en el sentido de filosofía de vida, y lo que ellos también tienen que incorporar de esta parte de la iniciativa, para no quedar al margen de todo.»

Clarisa, diseñadora y empresaria/Marca Manto, Junio de 2015

Asimismo, los procesos artesanales que aportan los oficios de modista, sastrería, estampado manual con serigrafía y el diseño de botones y alfileres generan un diferencial en el segmento de la oferta. Manto trabaja con pequeños talleres externos abordando el acuerdo de precios, al igual que con los artesanos rurales, desde los lineamientos del comercio justo. Por ende, Manto a través de la inclusión de producción artesanal fomenta y sostiene oficios.

En el ámbito de los activos, la marca presenta como diferencial su trayectoria dentro del sector de la indumentaria local. Este activo intangible se caracteriza por el desarrollo de una identidad productiva construida a partir del trabajo directo con comunidades de artesanos del norte argentino. Esta puesta en valor del contacto entre diseñador-artesano y de las formas de vida y producción de las comunidades rurales, posiciona a la marca como una de las iniciativas con mayor recorrido en esta dirección dentro de la industria de la moda.

Por último, en el ámbito de los socios el emprendimiento sostiene como diferencial su vincula-

ción estratégica con la comunidad de artesanos de San Isidro (Salta) y recientemente con los artesanos de la Quiaca (Jujuy). Estas comunidades se presentan como socios estratégicos de Manto, estructurando un tipo de relación que convoca no sólo el aspecto productivo sino también el humano. Las emprendedoras abren un espacio de escucha a las necesidades e iniciativas de la comunidad, ofreciéndose como intermediarias al momento de pedir financiación o ayudando con recursos propios. En este sentido, se ha venido trabajando en la obtención de créditos para la compra de telares más livianos e insumos y de capacitación para los artesanos. Todas estas acciones si bien apuntan a maximizar la capacidad productiva, también generan para ellos una mejor calidad de vida.

«En la medida que podemos nosotros le financiamos la compra de hilos y ciertas cuestiones que ellos habían necesitado en algún momento. Pero ahora estamos buscando un apuntalamiento fuerte para que realmente hagan un salto más y ver qué es lo que necesitan. Se los escucha y ahí empezamos a buscar organizaciones o fundaciones que pueden ayudarlos. Nosotros somos la bisagra entre la comunidad y la fundación. No es que conseguimos los fondos para nosotros y se los damos, sino que gestionamos, articulamos, movemos los recursos que tenemos para poder dar respuesta a sus necesidades. »

Clarisa, diseñadora y empresaria/Marca Manto, Junio de 2015

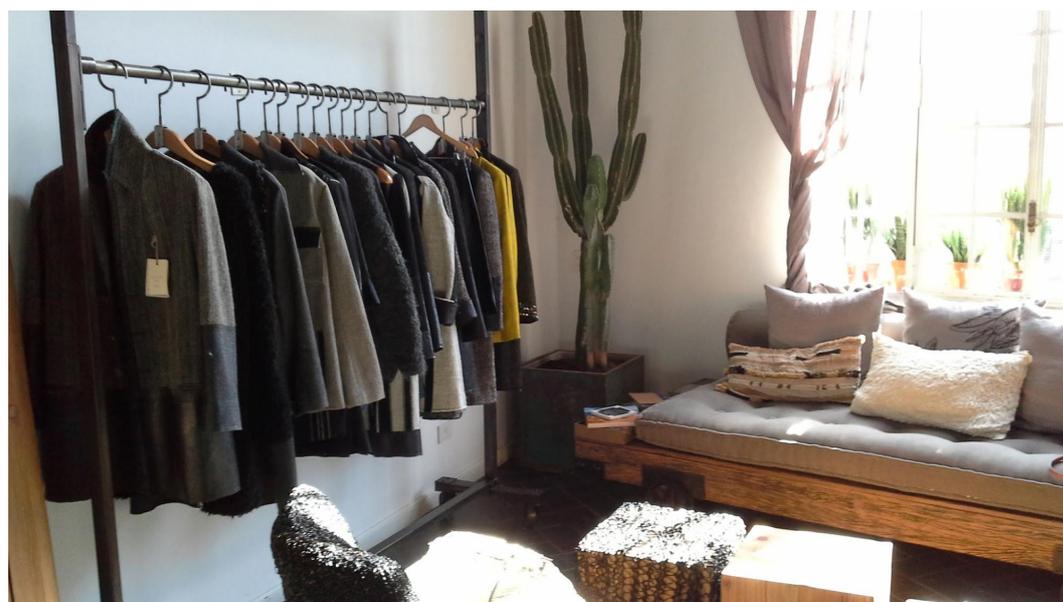
A partir de la combinación de sus diferenciales de oferta, orientados a una puesta en valor de la sabiduría y saber artesanal, Manto genera como palanca dentro del modelo de negocio su primera colección de verano. Proyectada durante el año 2015, esta colección se caracteriza por la utilización de materiales naturales como el lino y la implementación de técnicas artesanales. En este sentido, la impronta artesanal propia de los productos Manto forma parte de la identidad de esta nueva colección, la cual convoca a un cliente local deseoso de comprar la marca durante todo el año.



Colección Verano Manto 2016. Fuente: facebook Manto (2016)

### *Diferenciales de demanda y futuras palancas*

La generación de diferenciales de demanda se presenta como un desafío para el emprendimiento. Dentro de las acciones llevadas a cabo en este sentido, Manto inaugura su showroom en el barrio de Chacarita como espacio principal de venta y encuentro. La necesidad de contar con un espacio propio presenta una doble motivación: por un lado, abrir un canal de venta en un punto clave como la Ciudad de Buenos Aires, y por el otro, construir un contexto donde poder difundir la identidad de la marca. Además, la iniciativa cuenta con puntos de venta en tiendas multimarca ubicados en la pcia. de Córdoba y la pcia. de Santa Fe, en la Tienda MALBA de la Fundación Costantini y desde de fines del año 2015 en la plataforma online Bajo El Sur.



Planta baja del Showroom Manto, ubicado en el barrio de Chacarita. Fuente:fotografía personal (2015)



Primer Piso del showroom de Manto donde se puede observar fotografías de los miembros de la comunidad de San Isidro (Salta). Fuente: facebook de Manto (2015)



Visita al showroom de Manto de la Asociación de Cónyuges de Diplomáticos (ADEA) acreditados en Argentina, mayo de 2015. Fuente: facebook de Manto (2015)

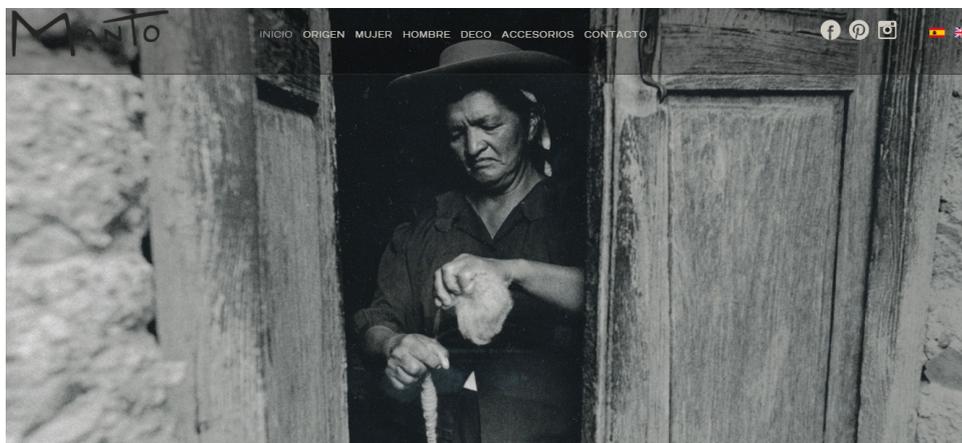
Por las características del proyecto, Manto centra su esfuerzo en el ámbito de atracción e integración de su público potencial a nivel local y en su proyección internacional. En esta dirección, el emprendimiento ha presentado sus colecciones en ferias y eventos relacionados al mundo de la moda,

el diseño y la sustentabilidad como son las experiencias nacionales Puro Diseño y el BAFWeek. Si bien en el exterior han participado en las ferias Bread & Butter y The Design Connection, el objetivo a futuro es consolidar su presencia en este tipo de espacios y configurar puntos de ventas en el mundo. Asimismo, la visibilidad en el mercado exterior se desarrolla a través de pauta publicitaria en la revista *Time Out*, orientada al público extranjero.

Diversas publicaciones del Observatorio de Tendencias del INTI (OdtINTI) como así también medios especializados en la moda han colaborado en la difusión del proyecto Manto. El emprendimiento es recuperado por su trabajo con comunidades de artesanos del norte argentino y la puesta en valor de sus técnicas y contextos de producción, en armonía con la naturaleza.

Otra forma de difusión se estructura desde el emprendimiento a través de la utilización de su página web y las redes sociales. Estos canales de comunicación forman parte de la estrategia de atracción de la marca orientada a generar a largo plazo, una integración de sus clientes al universo Manto. De este modo, se prefigura la experiencia de consumo en torno a la puesta en valor de la producción artesanal rural en su dimensión tangible e intangible.

Desde la página web de Manto<sup>5</sup> se transmite la identidad de la marca a través de imágenes de los artesanos del pueblo de San Isidro (Salta) y un video<sup>6</sup> que recopila a través de breves secuencias la convivencia de las emprendedoras con esta comunidad del norte argentino. Con una impronta poética, Manto construye al “otro” artesano en tanto portador no sólo de un saber y una sabiduría ancestral genuina sino también de un paisaje y una temporalidad propia. Dentro de la pestaña “origen” se despliega, tanto en español como en inglés: “corazón”, “manifiesto”, “compromiso y valores”, “pueblo de San Isidro” y “sueños”. A partir de cada uno de estos títulos se comparten los lineamientos del “por qué existo” del emprendimiento, basados en la construcción de una relación directa con la comunidad de San Isidro (Salta). Asimismo, se presentan las distintas líneas de productos de Manto con los nombres de “mujer”, “hombre”, “DECO” y “accesorios”. Por otra parte, el favicon con el logo de la marca definido por la imagen de una mujer originaria sólo aparece cuando se despliegan los diferentes ítems de la página principal del sitio web.



Página inicial del sitio web de Manto en la cual aparecen distintas imágenes de los artesanos de la comunidad de San Isidro (Salta), en este caso de sus hilanderas. Fuente: Página web Manto (2015)

5 - [www.mantoabrigos.com.ar](http://www.mantoabrigos.com.ar)

6 - Ver video: [www.youtube.com/watch?v=amUaFkX6LM8](https://www.youtube.com/watch?v=amUaFkX6LM8)



Página inicial del sitio web de Manto en la cual aparecen distintas imágenes de los artesanos de la comunidad de San Isidro (Salta), en este caso de sus tejedores. Fuente: Página web Manto (2015)



Dentro de la página web de Manto, en la pestaña “origen” se comparte un video con su historia, y los apartados “corazón”, “manifiesto”, “compromiso y valores”, “pueblo de San Isidro” y “sueño”. Fuente: Página web de Manto (2015)

Los Pueblos de los Andes no cambian con ansiedad porque laten al ritmo de la tierra. Su atención está dedicada a mirar con total claridad la vida y confiar en la naturaleza de la muerte. Es muy triste para mí, encontrar en el campo civilizadores y políticos que insisten en sofocar la naturaleza de las comunidades tradicionales. No hay educación formal que pueda sustituir el compañerismo que sentimos estos pueblos con la madre tierra y está alerta con las fuentes vegetales el punto de partida exacto para que la humanidad evolucione hacia días más saludables. Nuestro diseño burocrático ha establecido una carencia de valores naturales y una ausencia de intimidad entre los humanos y su tierra. Es necesario recuperar la sensibilidad de los antiguos valores, la calma de los pastores que andan por los cerros con sus gaitas a veces rotas, sus camisas descoloridas y su alma entera como un templo. Pienso que la sencillez es una virtud. Siento que en el silencio, el espíritu encuentra su más elevado arte.

Testimonio de Lucio Boschi en su libro Pueblos de los Andes 2000



En la página web de Manto para describir la comunidad de San isidro se recupera el testimonio del artista Lucio Boschi plasmado en su libro Pueblos de los Andes (2000). Fuente: Página web de Manto (2015)

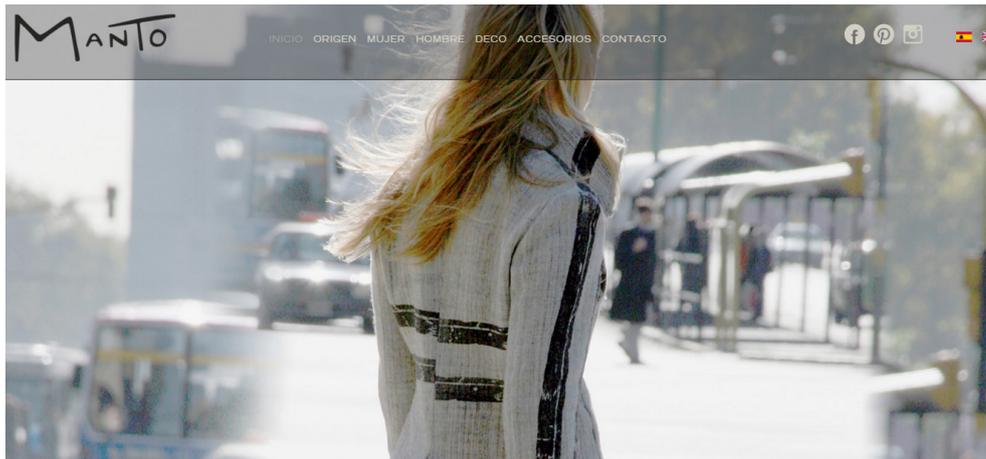


Favicon con el logo de la marca en la pestaña "origen". Fuente: Página web de Manto (2015)



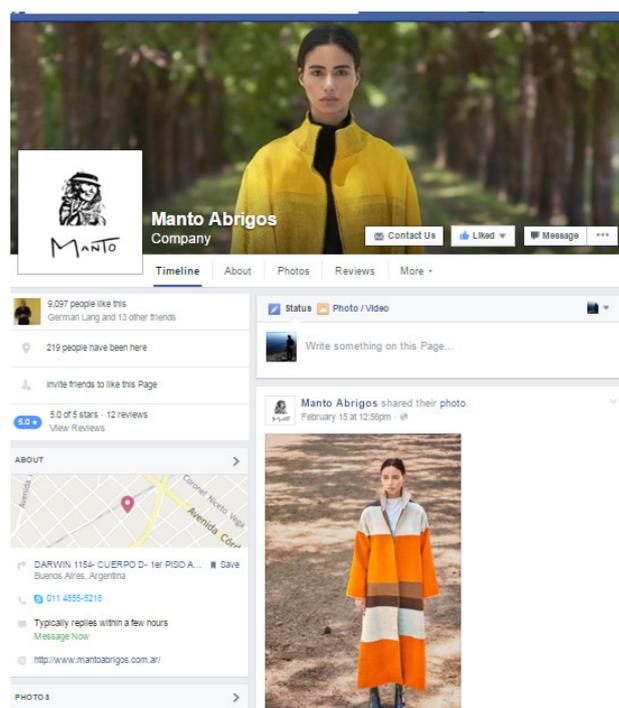
Logo de Manto. Fuente: Facebook de Manto (2015)

La marca proyecta para sus productos a un consumidor urbano y versátil a través de la elección de modelos para sus campañas publicitarias que responden al estereotipo de la industria de la moda, especialmente al de la alta costura. Los prendas son exhibidas en cuerpos esbeltos, delgados y de piel blanca. En este sentido, se hace visible la necesidad de comunicar el proceso y la mano de obra artesanal que involucran los productos Manto y también mostrar la portabilidad de sus prendas en relación al tipo de vida de un usuario cosmopolita. Se trata de ligar el universo de la marca con ambos mundos, el rural y el urbano.



Página principal del sitio web de Manto. Fuente: Página web Manto (2015)

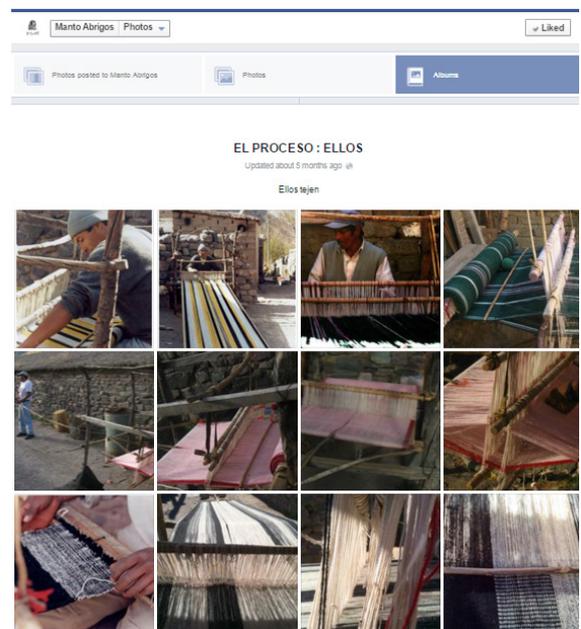
En las redes sociales también se hace hincapié en la comunicación de la historia del emprendimiento y de los procesos artesanales que incorpora la marca. Si bien estas plataformas digitales posibilitan mayor interacción con los usuarios, en este caso se presenta como un aspecto a potenciar y consolidar. Actualmente la página de facebook cuenta con 9.097 seguidores, le sigue Instagram con 1.243 y finalmente Pinterest con 20. El isologotipo sólo se utiliza en la imagen de perfil de facebook, lo cual evidencia una falta de unidad a la hora de instalar el imaginario visual de la marca. En relación a las imágenes se comparten generalmente las campañas de las colecciones, aunque se introduce algún contenido por fuera de este plano como es el post donde se recupera una frase del músico y poeta Atahualpa Yupanqui.



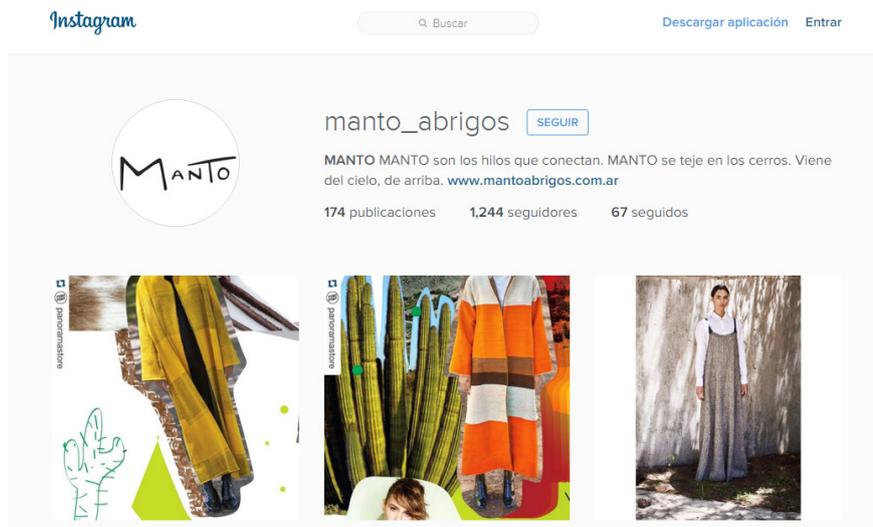
Fuente: Página de facebook de Manto (2015)



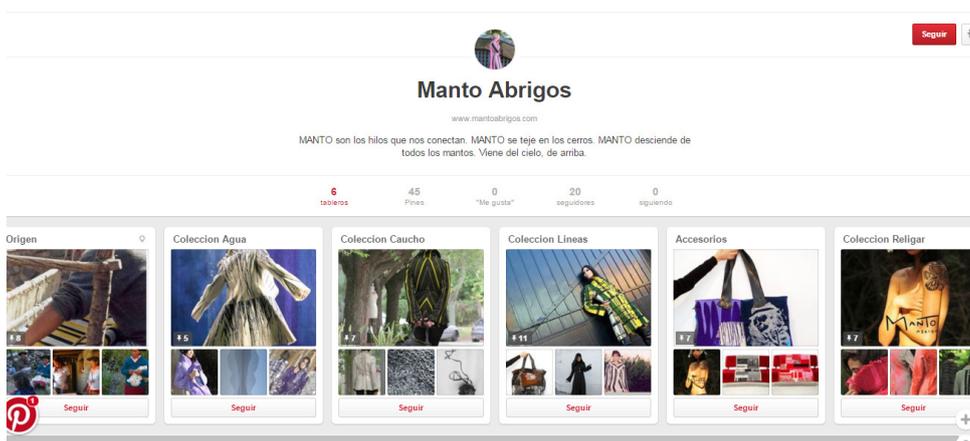
Álbum donde se recopila la experiencia de las emprendedoras junto a la comunidad de San Isidro (Salta). Fuente: facebook Manto (2015)



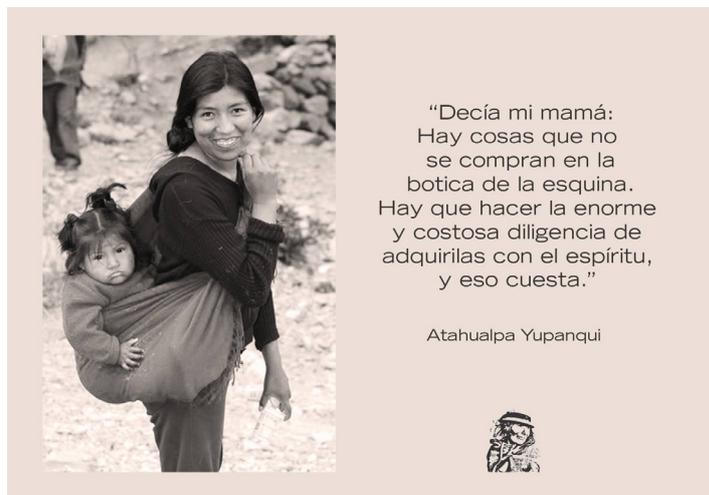
Álbumes donde se muestra los procesos artesanales desarrollados por la comunidad de artesanos de San Isidro (Salta). Fuente: facebook Manto (2015)



Fuente: Instagram de Manto (2015)



Fuente: Pinterest de Manto (2015)



Contenido generado por Manto donde se rescata las palabras del músico y poeta Atahualpa Yupanqui.

Fuente: facebook Manto (2015)

Por otra parte en relación al material de difusión impreso Manto implementa de manera sistemática su isologotipo, generando contenidos tanto en español como en inglés. Así, en su propuesta impresa la imagen de la mujer originaria toma mayor protagonismo como parte de la identidad visual de la marca.



Frente y dorso de tarjeta de difusión de Manto (2015)



Frente y dorso de tarjeta de difusión de Manto (2015)

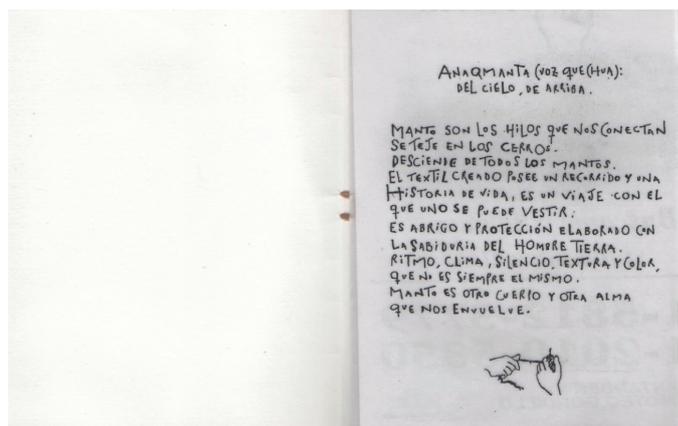


Sobrecubierta, tapa y detalle de retiro de contratapa del catálogo Manto (2015)

La comunicación de la identidad de la marca se observa también en los productos a través de la incorporación de un pequeño cuadernillo que opera de etiqueta. En su tapa se incluye un fragmento de tejido artesanal con una imagen de una cholita en el centro y el logotipo de Manto. Luego se despliegan cuatro hojas donde se transmite en español únicamente el origen de la marca, la singularidad de los procesos que involucran a sus colecciones y la idiosincrasia de la comunidad de artesanos del pueblo de San Isidro (Salta). En el dorso se señala en inglés que se trata de una prenda artesanal realizada en Argentina y la página web del emprendimiento. Asimismo se proyecta agregar el nombre del tejedor, de cuya producción personal de 8 metros de largo se desprende la posibilidad de elaborar dos abrigos .

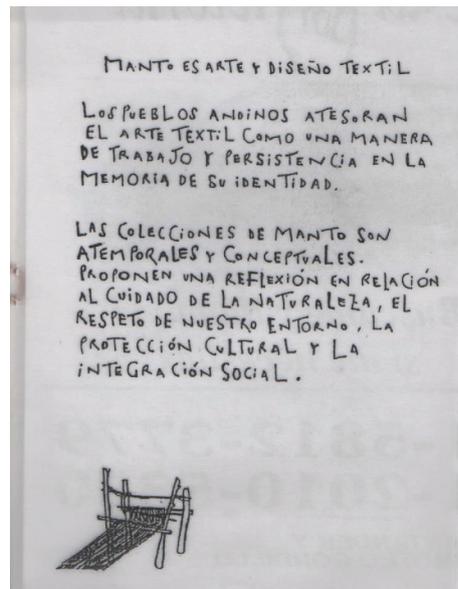


Abrigo y tapa del pequeño cuadernillo que incluye cada prenda Manto. Fuente: fotografía personal (2015)



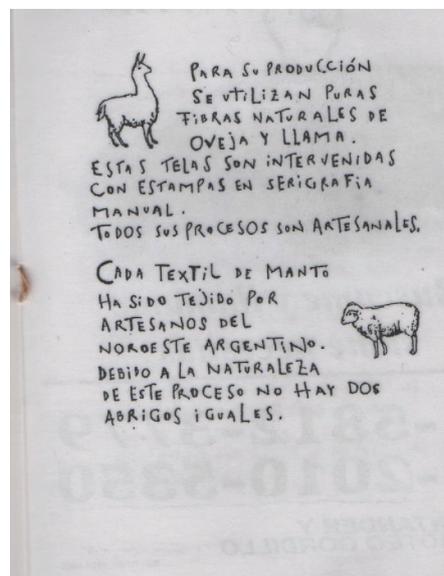
Primera hoja del cuadernillo. Fuente: fotografía personal (2015)

«Anaqmanta (voz quechua): Del cielo, de arriba. Manto son los hilos que se conectan, se teje en los cerros. Desciende de todos los mantos. El textil creado posee un recorrido y una historia de vida, es un viaje con el que uno se puede vestir. Es abrigo y protección elaborado con la sabiduría del hombre tierra. Ritmo, clima, silencio, textura y color, que no es siempre el mismo. Manto es otro cuerpo y otra alma que nos envuelve.»



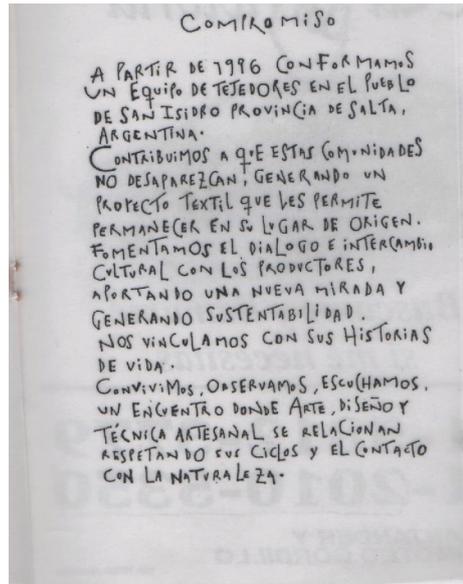
Segunda hoja del cuadernillo. Fuente: fotografía personal (2015)

«Manto es arte y diseño textil. Los pueblos andinos atesoran el arte textil como una manera de trabajo y persistencia en la memoria de su identidad. Las colecciones de Manto son atemporales y conceptuales. Proponen una reflexión en relación al cuidado de la naturaleza, el respeto de nuestro entorno, la protección cultural y la integración social.»



Tercera hoja del cuadernillo. Fuente: fotografía personal (2015)

«Para su producción se utilizan puras fibras naturales de oveja y llama. estas telas son intervenidas con estampas en serigrafía manual. Todos sus procesos son artesanales. Cada textil de Manto ha sido tejido por artesanos del noroeste argentino. Debido a la naturaleza de este proceso no hay dos abrigos iguales.»



Cuarta hoja del cuadernillo. Fuente: fotografía personal (2015)

«Compromiso. A partir de 1996 conformamos un equipo de tejedoras en el pueblo de San Isidro, provincia de Salta, Argentina. Contribuimos a que estas comunidades no desaparezcan, generando un proyecto textil que les permite permanecer en su lugar de origen. Fomentamos el diálogo e intercambio cultural con los productores, aportando una nueva mirada y generando sustentabilidad. Nos vinculamos con sus historias de vida. Convivimos, observamos, escuchamos. Un encuentro donde arte, diseño y técnica artesanal se relacionan respetando sus ciclos y el contacto con la naturaleza.»



Dorso del cuadernillo Fuente: fotografía personal (2015)

Finalmente, si bien la generación de diferenciales de demanda es una dimensión a trabajar de manera más integrada y dinámica, Manto organiza su imaginario y experiencia de consumo como marca de lujo, en la medida que apuesta asociar el lujo de sus prendas con la incorporación estructural de mano de obra artesanal. Además, el emprendimiento proyecta un consumidor de lujo, que esté interesado en el contenido social y ecológico que forma parte de la identidad de la marca.

## 1.2. Marca Maloca Prendas Auténticas

### *Breve descripción*

La marca Maloca Prendas Auténticas fue creada en el 2011 por la ingeniera en recursos naturales y medio ambiente Pamela. Ubicada en la localidad de La Caldera (Salta), Maloca se nutre de la experiencia profesional de la emprendedora en materia de desarrollo sustentable con comunidades campesinas y de pueblos originarios de Salta, Jujuy y el sur de Bolivia. A partir de la construcción de un vínculo con estas comunidades y su estilo de vida, surge la idea de generar un emprendimiento de indumentaria y accesorios orientado al público femenino, basado en la incorporación de fibras naturales. La marca se define por la recuperación y puesta en valor de la producción artesanal, especialmente de los procesos y rituales que implica el saber hacer manual. En esta dirección Maloca explicita su misión y visión<sup>7</sup> de la siguiente manera:

«La misión de Maloca es, por medio de la innovación, reconstrucción y resignificación de productos textiles saludables y responsables, comunicar nuestro sistema de valores como seres de la tierra y promotores de la cultura viva.»

«La visión de Maloca es vincular la expresión de los valores referidos a aspectos ambientales, sociales y culturales.»

Desde estos lineamientos, el emprendimiento recupera el sentido de la palabra Maloca. Esta palabra hace referencia a un espacio sagrado para las comunidades originarias, cuya función ancestral radica en simbolizar el vientre materno y recrear permanentemente el orden del cosmos. En la Maloca se limpia el corazón y se libera el espíritu, se transmiten las historias, usos y costumbres. Se ofrece consejo a niños, jóvenes y adultos y se enseña la forma de trabajar la tierra, la lengua materna, la recolección, la caza y las artesanías<sup>8</sup>. Por ende, el origen del emprendimiento parte de la idea de comunidad, de compartir saberes y respetar los ciclos de la naturaleza.

Todas estas ideas quedan plasmadas en el equipo de trabajo de Maloca, el cual reúne 30 familias productoras de la materia prima en la Puna de Jujuy y 11 familias<sup>9</sup> de artesanos de Salta. De este modo, la idea implícita en el emprendimiento es considerar a todos los actores que forman parte de la iniciativa como una Maloca, en la que se trasciende lo productivo y se recupera saberes tradicionales y ancestrales locales.

---

7 - [www.malocamaloca.com.ar/#hacia-donde-vamos](http://www.malocamaloca.com.ar/#hacia-donde-vamos)

8 - [www.malocamaloca.com.ar/#quienes-somos](http://www.malocamaloca.com.ar/#quienes-somos)

9 - El equipo de trabajo de Maloca está formado por: cuatro modistas, dos modistas sastres y dos especialistas en accesorios, dos bordadoras, un artesano carpintero, dos afieltradoras, una diseñadora y un ayudante.



Indumentaria Maloca

Fuente: facebook de Maloca (2015)



Accesorios Maloca

Fuente: facebook de Maloca (2015)

### *El modelo de negocio*

#### *Por qué existo*

En el 2010 Pamela renuncia a su trabajo como Ingeniera en Recursos Naturales y Medio Ambiente en la Administración de Parques Nacionales por problemas de salud. Ese mismo año comienza sus estudios en diseño de moda e indumentaria en el Instituto Roberto Piazza y lanza Maloca Prendas Auténticas. A través de esta iniciativa la emprendedora recupera toda su experiencia previa con comunidades campesinas y pueblos originarios del norte argentino y sur de Bolivia para la configuración estética y ética de su marca. En este sentido, la convivencia con estas comunidades le permitió definir desde un principio la identidad de Maloca, la cual se nutre de los contenidos que despliega la producción artesanal de fibras naturales, de sus procesos y ciclos en armonía con la naturaleza.

«Como ingeniera en Recursos Naturales y mucho antes de recibirme elegí orientarme al trabajo con comunidades originarias y campesinas y poco a poco fue adquiriendo más experiencia en zonas áridas y semiáridas, esto es en las zonas fitogeográficas de la puna, prepuna y valles intermontanos.

A través de la Maestría en Desarrollo de Zonas Áridas y semiáridas comencé a trabajar con pastores. Realizaba mapas comunales de zonas de uso, mediciones de capacidad de carga de pasturas naturales, por lo cual acompañaba diariamente a distintos pastores en su quehacer cotidiano. Aprendí muchísimo sobre plantas medicinales, manejo del ganado y sobre todo de la forma de ver y sentir de las comunidades.

Pensar en textiles para mi es pensar en la red social y cultural de nuestra gente.»

Pamela, diseñadora y empresaria/ marca Maloca Prendas Auténticas, Agosto de 2015

El recorrido construido con estas comunidades rurales formó parte de una búsqueda personal de la emprendedora en torno a su propia identidad y raíces. La iniciativa profundiza la subjetividad construida entre ambos actores, involucrando no sólo la dimensión productiva sino también sociocultural. De este modo, la diseñadora construye un relato donde es posible identificar el “por qué existo” de Maloca con el placer (categoría cerámica) que implica emprender de manera independiente y autogestionada una iniciativa productiva con todo un contenido cultural y ecológico, si bien se apuesta a lograr la sustentabilidad y competitividad de la iniciativa (categoría oro). Además la incorporación de fibras naturales y de un discurso alineado al comercio justo apuesta a vincular este proyecto con el prestigio que otorga el nuevo paradigma de la *moda lenta* (categoría bronce).

«Mi eje es mi identidad, y por ello decido trabajar de esta forma. Maloca tiene como visión el reflejo de mis valores, éticos y estéticos. La elección de quiénes forman esta red de producción tiene el mismo eje.»

Pamela, diseñadora y empresaria/ marca Maloca Prendas Auténticas, Agosto de 2015

### *Qué y para quién soy*

Anclada en el paradigma de la sustentabilidad y el comercio justo, la marca presenta dos líneas de productos: indumentaria y accesorios. En el primer caso, Maloca propone por un lado, básicos neutros con un toque de color y por el otro, prendas de mayor exclusividad con detalles de sastrería. La marca trabaja por colecciones (primavera-verano y otoño-invierno) desde las cuales se abordan contenidos específicos. Por ejemplo, en la colección Bosques 2014/2015 se plantea un debate sobre nuestro rol en el planeta, la necesidad de aumentar los bosques y adaptarse a los cambios climáticos. Con el lema “Somos lo que pensamos, hacemos y sentimos. Somos bosques”, la colección se proyectó bianual acorde con el mensaje ecológico que promueve desde sus productos. Por otra parte, la línea de accesorios se centra en la confección de bolsos, morrales para notebook y billeteras.

Los productos Maloca se elaboran con picote de lana de oveja y de fibra de llama generados por

la Cooperativa PUNHA<sup>10</sup> en Abra pampa (Jujuy), junto con el apoyo de la Corporación para el Desarrollo de la Cuenca de Pozuelos (CoDePo)<sup>11</sup> en Cieneguillas (Jujuy) y recientemente con Violeta Morales y su padre, quienes tienen un criadero de vicuñas en un paraje cercano a San Antonio de los Cobres (Salta). En sus colecciones de primavera-verano la marca incorpora también materiales naturales como el algodón y el lino. Los métodos de lavado y teñido son ecológicos, evitando la utilización de productos químicos y buscando la reutilización del agua. El teñido de lana se realiza mayormente con tinturas naturales como yerba mate, cebolla, lampaso, chilca y remolacha. Asimismo, el emprendimiento convoca a modistas, sastres, carpinteros, bordadoras, diseñadoras y afieltradoras, quienes con sus oficios aportan valor agregado a los productos Maloca. De este modo, los distintos actores que conforman la red productiva aportan sus saberes para la creación de una oferta única y original.



Blazer: De picote de lana de oveja, con cuello y cintura. Detalles de cintura en aguayo antiguo. Todo forrado en tafetán tornasolado. Botones en madera. Fuente: Imágenes y descripción facilitada por la diseñadora emprendedora de Maloca Prendas Auténticas (2015)

---

10 - La Cooperativa PUNHA. (Por un Hombre Nuevo Americano) ofrece productos de calidad en piel de oveja y fibra de llama tanto al mercado local como internacional. Desde su página web se señala sobre su identidad: “En la Cooperativa Punha creemos profundamente que la organización, el trabajo, la unión y la solidaridad, son fundamentales para poder alcanzar los objetivos deseados; siempre y cuando se respeten las enseñanzas de nuestros antepasados, principalmente, estar en armonía con la naturaleza.” ([www.cooperativapunha.com/nosotros](http://www.cooperativapunha.com/nosotros))

11 - La Corporación para el Desarrollo de la Cuenca de Pozuelos busca construir un puente asociando tecnología y conocimiento científico a las actividades cotidianas del hombre puneño con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en la generación de riquezas de un modo compatible con la preservación del medio ambiente.



Sacón Retoño: De lana de oveja, con bolsillos ojales y capucha. Detalles en martingala, charreteras, cuello y vista de capucha en compossé a rayas Zea. Todo forrado en tafetán tornasolado. Botones en madera de lapacho y palo santo. Fuente: Imágenes y descripción facilitada por la diseñadora emprendedora de Maloca Prendas Auténticas (2015)



Sonia: Realizado en picote de fibra de llama, forrado en tafetán tornasolado. Con botones en madera de lapacho. Detalles laterales en compossé a rayas Zea. Fuente: Imágenes y descripción facilitada por la diseñadora emprendedora de Maloca Prendas Auténticas (2015)



Chaleco Alpacuno. Chaleco de fibra de llama alpacuna, con amplia caída delantera. Colores: verde claro y turquesa. Fuente: Imágenes y descripción facilitada por la diseñadora emprendedora de Maloca Prendas Auténticas (2015)



Cazadora Tierra. Cazadora de , de algodón (Yesic Poly) con mangas combinadas en la misma tela y algodón de lycra. Elastizada en cintura, con cierre y detalle de bolsillo en manga izquierda. Fuente: Imágenes y descripción facilitada por la diseñadora emprendedora de Maloca Prendas Auténticas (2015)



Solero Renacer: Realizado con telas de algodón, planas y de punto combinadas. Con detalles bordados a crochet de manera manual, con hilos de algodón sedificados y macramé. Para usarse solo o acompañado de shorts o pantalón. Pantalón Palazzo. Pantalón palazzo de algodón (essence liso). Fuente: Imágenes y descripción facilitada por la diseñadora emprendedora de Maloca Prendas Auténticas (2015)



Bolso invernal: de lana de oveja, en varios colores, con cierre superior y bolsillo interno. Forro de tafeta. Aplique “Maloca” en picote de lana de oveja colorido. Morral porta Notebook: de picote de lana de oveja en recuadros coloridos, todo forrado, con bolsillos tamaño netbook, otro notebook con aislante protector y otra más pequeño. Tapa de jeans reforzado con bordados “Maloca”. Laterales en aguayo o jeans y “quitapenas” aplicado. Herrajes tipo portafolio. Tira de algodón autoregular con hebillas en palo santo. Fuente: Imágenes y descripción facilitada por la diseñadora emprendedora de Maloca Prendas Auténticas (2015)

«El público potencial de la marca se concentra en mujeres entre 30 y 60 años que valoran el saber artesanal, los derechos de los pueblos latinoamericanos, los recursos naturales y la transparencia productiva. En este sentido, se convoca a un consumidor responsable, empático con la identidad que construye Maloca Prendas Auténticas. Asimismo, un público joven menor de 30 años comienza a formar parte de los clientes proyectados para la marca en la medida que eligen los productos Maloca no sólo por sus diseños sino también por el contenido que despliega la iniciativa. La mujer que elige las prendas y accesorios Maloca entiende la esencia latinoamericana como hombres y mujeres de la tierra, que desarrollan sus actividades en armonía con el planeta y el universo. Le gusta lucir productos sustentables a nivel ambiental y social y proclama derechos esenciales de los pueblos.»

Pamela, diseñadora y empresaria/ marca Maloca Prendas Auténticas, Agosto de 2015

### *Cómo*

La estructura de costos del emprendimiento se centra en seis variables: 1) producción de tejido artesanal 2) producción artesanal de botones y hebillas 3) servicios tercerizados de confección de prendas y accesorios 4) personal interno encargado del corte de las piezas 5) local que funciona como taller y showroom 6) comunicación.

Desde el emprendimiento se apuesta a lograr una constancia en los ingresos económicos de todos los actores que participan de su red productiva a partir de la generación de pisos de producción. En este sentido, Maloca proyecta consolidar su entramado productivo a través del aumento de estos pisos, lo cual le permitirá profundizar la dinámica interna y los eslabones que forman parte de esta iniciativa. El sostenimiento de esta red se basa en los lineamientos del comercio justo, especialmente en el caso de los productores de fibra de llama, quienes generan un recurso natural de calidad que necesita ser fomentado.

«Lo más difícil en ser independiente es lograr constancia en los ingresos económicos. Por eso mi forma de empezar a trabajar con todos los que hoy forman parte de la red productiva fue construir pisos de producción tanto en la confección de los productos como de la materia prima. De esta manera todos podían contar con un ingreso constante a lo largo del año. Por suerte estos pisos fueron creciendo año a año.»

Pamela, diseñadora y empresaria/ marca Maloca Prendas Auténticas, Agosto de 2015

Finalmente, el emprendimiento ha gestionado hasta el momento tres fuentes de financiación. Por un lado, en el año 2011 Maloca accedió a un crédito de 7000 pesos a través de la Fundación Impulsar<sup>12</sup>, entidad orientada a asesorar y capacitar a jóvenes emprendedores para que puedan poner en marcha su primer empresa productiva o de servicios. Esta Fundación representó una gran ayuda para la iniciativa no sólo a nivel logístico sino también en la configuración de alianzas estratégicas. Por

---

12 - Con sedes en Buenos Aires, Salta, Tucumán, Córdoba y Mendoza, la Fundación Impulsar es miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y socio acreditado de Youth Business International organización con reconocimiento de la Organización Internacional del Trabajo y de la Organización de las Naciones. ([www.fundacionimpulsar.org.ar](http://www.fundacionimpulsar.org.ar))

otra parte, en el 2012 recibe el microcrédito “Línea de créditos para emprendedores” de 30.000 pesos, otorgado por la Secretaría de PyMes, Cooperativas y Social Agropecuario y el Ministerio de Desarrollo Social Económico de Salta. Y finalmente, en el año 2013 gana el Fondo Ciudadano de Desarrollo Cultural, del Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Salta, con el proyecto “Cadena de valor y Comercio justo en la producción textil”.

### *Diferenciales de oferta y futuras palancas*

El equipo de trabajo representa un diferencial de oferta fundamental para el emprendimiento. El saber artesanal de las personas que forman parte de Maloca aportan distintas capas de valor a sus productos, configurando una oferta única y original. De este modo, los distintos eslabones productivos imprimen las tradiciones y tiempos de sus oficios.

«El oficio o el saber, más allá de lo formal, es tan rico porque es el hacer con las manos. El hacer todo tiempo una actividad te da tanto conocimiento de la vida en función de tu arte, de tu desarrollo manual. Es como entrar en ese universo en que cada uno tiene una individualidad pero estamos conectados en algo. Sería imposible que Maloca sea sin todas las personas que son. Hay saberes especiales de cada una de las partes en determinadas cosas y de ahí se va tejiendo una red. »

Pamela, diseñadora y empresaria/ marca Maloca Prendas Auténticas, Agosto de 2015

En este contexto, los procesos que despliegan cada uno de los oficios definen la exclusividad de las prendas y accesorios Maloca. En este sentido, el emprendimiento comunica las diversas etapas que involucra la producción artesanal de picote de lana de oveja<sup>13</sup> y de fibra de lana<sup>14</sup>, visibilizando la esencia de las comunidades pastoras de la Reserva de la Biosfera de la Cuenca de Pozuelos a través de la Cooperativa PUNHA y la CODEPO.

«El picote de lana de oveja es un tejido artesanal de lana de oveja, hilado a mano y tejido en telar de piso. Manifiesta la esencia de las comunidades pastoras que viven de la ganadería mixta, en lugares donde es casi imposible otra forma de vida. El pastoreo de los animales es libre, se realiza en grandes extensiones y requiere de un gran conocimiento por parte de sus pastores que diariamente los guían hacia ojos de agua naturales y hacia los forrajes más tiernos y nutritivos según la época del año. Gran parte del hilado se realiza durante estas caminatas. El tejido es una forma de agregar valor a un producto totalmente sustentable y que a través de su comercialización justa pueda favorecer el “vivir bien” de comunidades.»

«El Picote de Fibra de Llama: En la cuenca de pozuelos, al noroeste de la provincia de Jujuy, tras miles de años de labores ganaderos, el Pueblo Kolla logró una variedad de llamas con mezcla de alpaca denominada Llama Alpacuna o Paco vicuña. Las “llamas alpacunas” tienen fibra larga,

---

13 - [www.malocamaloca.com.ar/#quienes-somos](http://www.malocamaloca.com.ar/#quienes-somos)

14 - idem

fina, blanca y hueca, debido a que fueron repetidas veces cruzadas con vicuña. Al ser una fibra fina y larga permite un hilado de buena calidad y posterior tejido en telares de pie. Su peculiar característica de “fibra hueca” la hace más térmica que las otras fibras animales, y puede ser teñida por tintes naturales y artificiales. Producción, esquila, acopio, hilado y tejido de las fibras de llama, son realizados con métodos artesanales originarios, en pasturas naturales sin ningún tipo de intervención por parte del hombre, transmitidos de generación en generación por medio de la enseñanza popular.»

El trabajo con este tipo de productores se lleva a cabo de manera directa a través de visitas periódicas y del contacto telefónico. Gracias al nivel de confianza alcanzado la emprendedora viaja cada cinco meses a la comunidad a fin de retroalimentar el vínculo y proponer aspectos a mejorar en la producción, especialmente en torno a la calidad de los tejidos. Este aspecto es central para el emprendimiento ya que la posibilidad de concretar un proceso de semi-industrialización necesita de una constancia en los criterios de calidad. Maloca proyecta fortalecer la calidad, cantidad y continuidad en la disponibilidad de la materia prima y de este modo consolidar toda su red productiva.

«Para lograr una unificación es necesario contar con un sistema de medida compartido. Entonces por ejemplo un metro de tela tiene que pesar más o menos lo mismo, para que siempre salga igual. En esta etapa estamos haciendo más cantidad de producto, es una etapa de semi-industrialización por así decirlo, pero sigue siendo netamente artesanal. Estamos haciendo más cantidades que es todo un logro, pero lo que tenemos que lograr ahora es que la calidad se mantenga constante.»

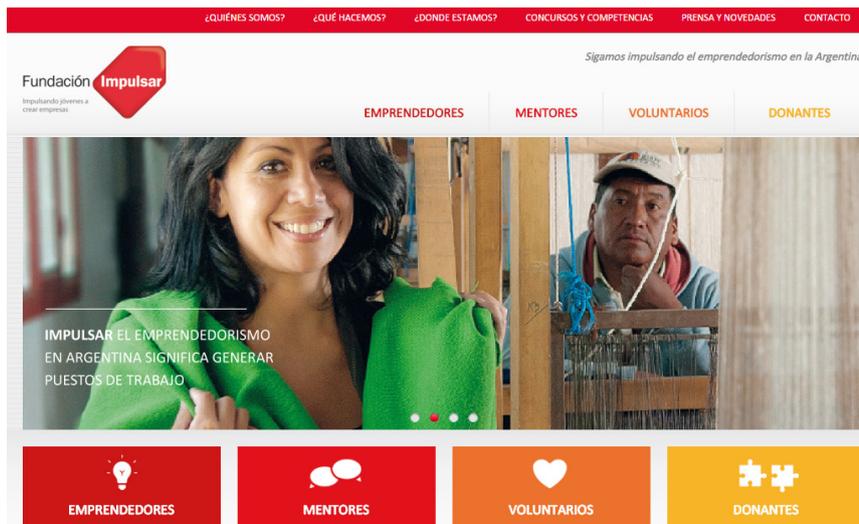
Pamela, diseñadora y empresaria/ marca Maloca Prendas Auténticas, Agosto de 2015

En relación a los activos del emprendimiento, Maloca construye un activo intangible a partir de la incorporación de mano de obra y producción artesanal local en la elaboración de sus productos. De este modo, se genera un discurso en torno a los lineamientos del comercio justo y la sustentabilidad que posiciona al emprendimiento como marca de lujo dentro de la industria de la moda. En esta dirección, la iniciativa se encuentra gestionando la Certificación de Empresa B<sup>15</sup> con el objetivo de consolidar su identidad de marca asociado a los valores que promueve este movimiento global y a proyectar una futura inserción en el mercado internacional.

Por otra parte, los socios representan un diferencial de oferta en la medida que abren al emprendimiento a nuevos interlocutores que operan como alianzas estratégicas para la marca. En primer lugar, la Fundación Impulsar le proporcionó además de una ayuda financiera, la posibilidad de contar con asesoramiento de manera permanente y lograr una visibilidad del emprendimiento tanto a nivel local como internacional. Un ejemplo de esto lo demuestra la presencia de la emprendedora en la página web de la Fundación Impulsar como en la *Network Review 2014* de Youth Business International<sup>16</sup>, entidad a la que está acredita esta organización.

15 - La comunidad de Empresas B en Argentina cuenta con tres emprendimientos orientados a la *moda lenta*: Cúbreme, Animaná y Onda Orgánica. Asimismo, otras iniciativas del sector forman parte de esta comunidad, como: La Costurera, Paez, Tote Bag y Mafia Bags. ([www.sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/busqueda-de-empresa-b/argentina-2](http://www.sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/busqueda-de-empresa-b/argentina-2))

16 - Youth Business International (YBI) es una organización sin fines de lucro, de alcance mundial, que trabaja para ayudar jóvenes emprendedores. En el mundo hay alrededor de 75 millones de jóvenes desempleados. Estamos convencidos de que trabajar sobre esta temática es una necesidad mundial urgente de nuestro tiempo. YBI ayuda a los jóvenes a crear o hacer



Fuente: página web de la Fundación Impulsar (2015)



Fuente: Network Review 2014 de Youth Business International. Contenido de la página 8 (original en inglés): Frase de la emprendedora: Lo más importante sobre Maloca es la gente que emplea. Recuadro: Maloca Prendas Auténticas, Argentina. Pamela es una empresaria de Salta, en el norte de Argentina, madre de dos hijos e ingeniera en Recursos Naturales. Con el apoyo de la Fundación Impulsar, miembro de YBI, fundó Maloca Prendas Auténticas- un negocio de artesanía y moda basado en los principios del ambientalismo, el comercio justo y la justicia social. A través de su negocio, Pamela se compromete y emplea a una cooperativa de tejedores, ayudando a mantener las habilidades locales y a fortalecer su comunidad. Además trabaja con personas sin hogar y los ex convictos para ayudarlos en su reinserción en la sociedad.

En segundo lugar, otros *diseñadores emprendedores* de Salta que le permiten a Pamela moverse dentro del campo de la moda de esa provincia de manera colectiva, compartiendo información de convocatorias, subsidios, premios y gestionando espacios de comercialización grupales. En este sentido, este tipo de alianzas le posibilita construir marcos de visibilización y de posicionamiento de los crecer sus propias empresas, para que puedan crear empleo para otros. Nuestros miembros trabajan brindando a los jóvenes una probada combinación de capacitación, acceso al capital y mentoría voluntaria. (www.youthbusiness.org)

productos más amplios asociados a una identidad local, configurándose lo que podría denominarse una marca Salta o una marca Argentina. Asimismo este diferencial promueve la generación de instancias de producción en conjunto como sucedió con el equipo de Objetos de Agrado, emprendimiento dedicado a la realización de accesorios y objetos del hogar.

En tercer lugar, la relación con emprendimientos de otros rubros, quienes ven en los productos Maloca una posibilidad de sumar contenido social y cultural a sus acciones orientadas a la RSE. En esta dirección, se trabajó en el fortalecimiento del Programa de RSE del Palacio de las Golosinas a través de la confección de 150 chalecos de polar con detalles en patch de telas de fibra de llama y alpaca en los bolsillos y bolsos Maloca para regalos a clientes especiales.



Productos Maloca como parte del Programa de RSE del Palacio de las Golosinas (agosto 2015)

Fuente: facebook de Maloca Prendas Auténticas (2015).

Finalmente el vínculo con el Estado provincial a través del Ministerio de Cultura y Turismo, el Ministerio de Desarrollo Social Económico y el Ministerio de Trabajo ofrece al emprendimiento apoyo financiero y facilidades para el acceso de equipamientos y tecnología.

Todos estos diferenciales de oferta han operado como palancas, posibilitando en junio de 2015 la conformación de la “Fábrica Textil La Caldera” donde funciona la Cooperativa Maloca Ltda. Se trata del emprendimiento N° 58 habilitado por el Gobierno de la pcia. de Salta a través de la Secretaría de Economía Social y Empleo del Ministerio de Trabajo. Esta Cooperativa está conformado por 10 mujeres<sup>17</sup> quienes, a través del trabajo colectivo y los *valores compartidos*, apuestan a generar un salto cuantitativo en la producción y a lograr una fase de semi- industrialización.

«Somos 10 personas que trabajaban todas y cada una en su propio taller (nuestras casas) y que ahora vemos la factibilidad de unirnos y seguir trabajando pero ya como Cooperativa de Trabajo textil, fortaleciendo estos últimos 4 años de trabajo en conjunto. Hoy ya somos una Cooperativa, llamada Maloca Ltda, que inauguró una fábrica como una Empresa Social en La Caldera. La idea es que todos los integrantes de la cooperativa estén motivados, y esto no es sólo una cuestión

---

17 - La cooperativa consta de: 4 modistas, 1 ayudante, 1 ceramista, 1 diseñadora gráfica, 1 técnica en Administración de Empresas, 1 Comunicadora Social, 1 Diseñador Industrial, 1 Ingeniera en Recursos Naturales.

económica sino que sea un lugar de crecimiento individual y colectivo. La voluntad y predisposición junto a los valores cooperativos de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad entre todos los socios son las capacidades a fortalecer, pero esto es una construcción lenta y firme y es nuestra principal meta.»

Pamela, diseñadora y empresaria/ marca Maloca Prendas Auténticas, Agosto de 2015



Cooperativa Maloca Ltda. Fuente: facebook de Maloca Prendas auténticas (2015)

En este marco, la cooperativa tiene como objetivo principal producir tres marcas: Patricia Piccardó (actual Maloca Prendas Auténticas), sillones Sushi y Cooperativa Maloca, dedicada a la elaboración de uniformes. Por lo tanto, estas marcas buscan alcanzar desde la transparencia productiva, la sustentabilidad y el comercio justo un nivel de producción semi-industrial que integre de manera estructural producción artesanal<sup>18</sup>.

### *Diferenciales de demanda y futuras palancas*

La generación de diferenciales de demanda es un plano a consolidar en el emprendimiento. En relación a los canales de venta, si bien aún no cuenta con local comercial propio, Maloca ha logrado sostener la concurrencia a ciertas ferias de diseño y artesanías a nivel provincial y nacional. En la pcia de Salta ha participado junto con el colectivo de diseñadores en la Muestra de Diseño *100% Salta* del

---

18 - Información extraída de la entrevista realizada por la radio salteña Dinamo a Pamela el día de la inauguración de la Cooperativa Textil La Caldera. ([www.radiodinamo.com.ar/se-inauguro-latextil-maloca-en-la-caldera](http://www.radiodinamo.com.ar/se-inauguro-latextil-maloca-en-la-caldera))

Centro Cultural América, en el *Circuito por la Calle* organizado por INTI.Textiles y la Fundación Pro tejer, y en las Ferias del Museo de Arte Contemporáneo y de la Casa de la Cultura, organizadas en junio y diciembre respectivamente. Asimismo ha formado parte de la Feria Puro Diseño y *Caminos y Sabores*, ambas realizadas en el predio de La Rural.

En un primer momento el emprendimiento tenía productos en consignación en locales de la Ciudad de Salta, pero debido al gran riesgo de deterioro que sufrían las prendas se decidió dejar de sostener este tipo de tenencia y ofrecer precios de venta especiales para comerciantes mayoristas. En este sentido, se realizan pequeñas ventas mayoristas principalmente a locales en Humahuaca, Tucumán, Mendoza, Córdoba, Santa Fe, Calafate y El Chaltén. En Salta se puede acceder a los accesorios Maloca únicamente a través del local Objetos de Agrado, iniciativa dedicada a productos de decoración para el hogar.

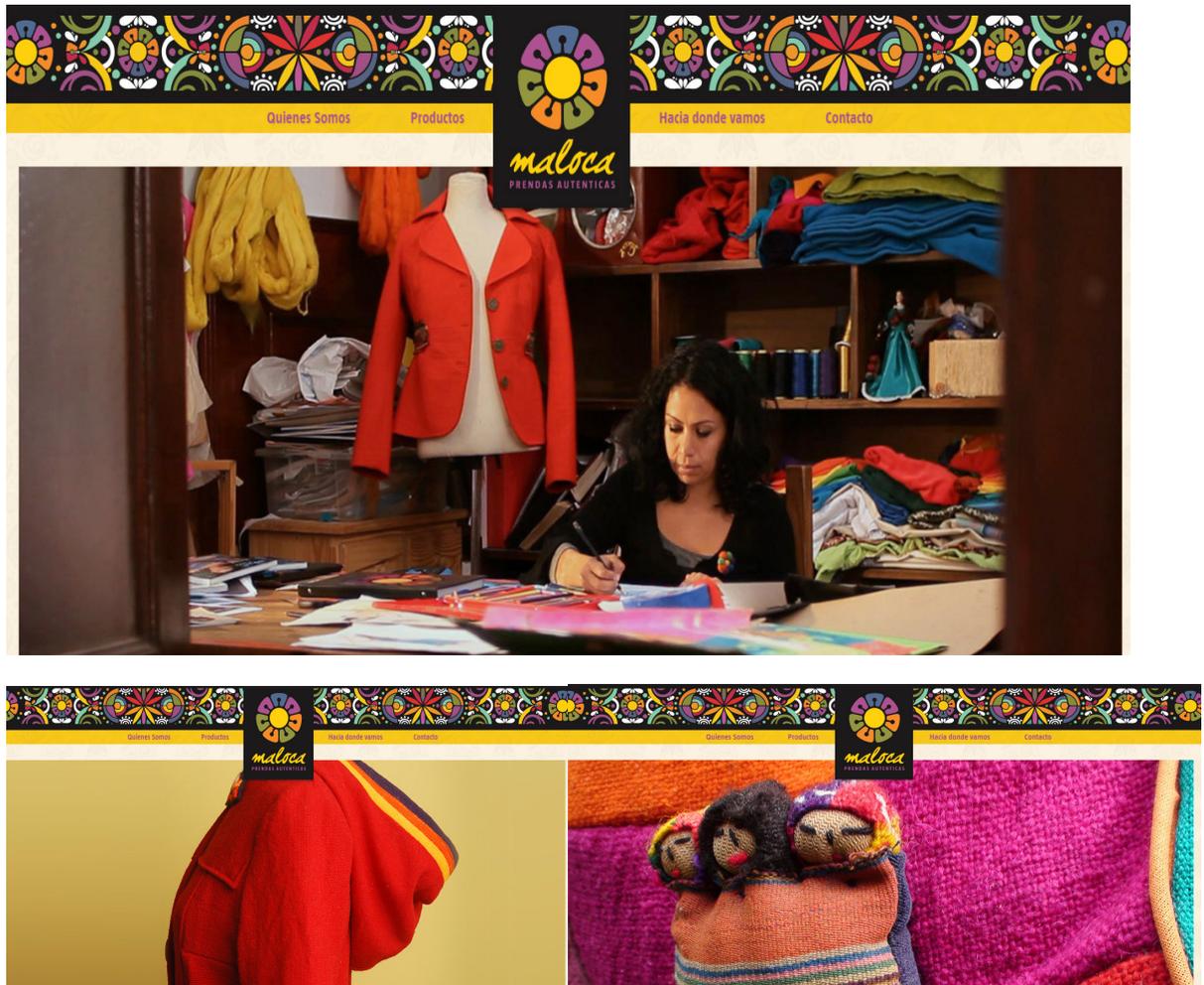
También se concretan numerosas ventas por internet especialmente a través de las redes sociales, tanto al público en general como a comerciantes mayoristas. Se trabaja con previos depósitos bancarios y envíos por encomienda a cargo del cliente. Actualmente Maloca participa en la Feria salteña de *la Balcarce* (todos los domingos y feriados) en donde se generan las ventas más importantes para la marca como así también a través de su showroom, instalado en su oficina ubicada en Salta Capital. Por otra parte, desde el año 2015 los productos Maloca forman parte del catálogo Emprendedores de Nuestra Tierra, propuesta del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Este catálogo representa una nueva oportunidad de venta para la marca, dialogando con iniciativas productivas vinculadas a la Economía Social de todo el país.

La atracción de potenciales clientes y socios se lleva a cabo a partir de la implementación de distintas estrategias de posicionamiento y visibilización de la marca. En esta dirección, la iniciativa ha sido reconocida en diversas convocatorias vinculadas al emprendedurismo tales como el Premio Semilla del Cardón al Joven Empresario Salteño de la Federación Argentina de Jóvenes Empresarios (FEDA-JE), que cuenta con el apoyo del Gobierno de la pcia. de Salta y la Cámara de Comercio e Industria, la Competencia Impulsar-Macro organizada de manera conjunta entre la Fundación Impulsar y el Banco Macro, y el Premio Joven Empresario Argentino de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). Asimismo publicaciones dedicadas a la mujer, al mundo de la moda y las empresas como las revistas LOOK, Para Ti, Harper´s Bazaar, LUZ del Diario Perfil, Emprender y el suplemento CAME del diario La Nación promueven el acercamiento a este tipo emprendimientos, basados en el comercio justo y la sustentabilidad. Por otra parte, la marca participó en Agosto de 2015 en las primeras Jornadas Nacionales de Artesanías Textiles de Argentina, organizadas por el MATRA y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, en la cual la emprendedora presentó su iniciativa ante el auditorio.

La integración y fidelización del público a través de la utilización de la página web y las redes sociales se observa como una dimensión a potenciar dentro del emprendimiento. En este sentido, Maloca apuesta a construir a largo plazo una comunidad activa de seguidores que se identifiquen con la identidad y los valores de la marca. Por ende, se trata de definir estrategias de comunicación que promuevan la participación y el intercambio con el proyecto.

Desde el sitio web se transmite la identidad de la marca a partir de los ítems “Quiénes somos”,

“Productos”, “Hacia dónde vamos” y “Novedades”. La página principal, accesible sólo en español, despliega estos cuatro ejes acompañados de la imagen por un lado, de Pamela en su taller y por el otro, de los productos Maloca. La elección de estas imágenes como puerta de entrada a la iniciativa configura un discurso protagonizado por la figura de la *diseñadora emprendedora* quien se presenta como actor legitimado para transmitir el relato de la marca .



Página de inicio del sitio web de Maloca, muestra tres imágenes en el slider principal: la primera con la imagen de la emprendedora, la segunda con la de una prenda y la tercera con un detalle de un bolso.

Fuente: página web Maloca Prendas Auténticas (2015)

En el apartado “Quiénes somos” se expresa el origen de la marca, el significado de la palabra Maloca como así también los miembros del equipo de trabajo. Con la pregunta “¿Acaso no somos todos, y cada uno de nosotros, una maloca?” se introduce una versión ampliada del isologotipo, el cual opera como síntesis de los valores y las prácticas que se promueven dentro de la red productiva del emprendimiento. Sin embargo, aún no se hace referencia a la conformación de la Cooperativa Maloca Ltda y los cambios a nivel organizacional que se introdujo a partir de Agosto de 2015.



Isologotipo de Maloca. Fuente: página web Maloca Prendas Auténticas (2015)

Los productos Maloca se organizan en la web a través de tres ítems: “accesorios”, “indumentaria” y “colección Bosques 2014/2015”. En relación a este último punto, se observa una falta de información sobre producciones anteriores como de nuevos lanzamientos, quedando desactualizada la página en un aspecto clave. Si bien se hace necesario aportar más datos en este plano, desde la web se evidencia un interés en profundizar los contenidos en torno al tipo de materia prima utilizada y los procesos involucrados en la elaboración de sus productos. En este sentido, el público potencial de Maloca puede conocer la cadena productiva del emprendimiento, reconstruyendo sus distintos eslabones. Por otra parte, la difusión de las prendas se lleva a cabo a partir de modelos publicitarias que responden al estereotipo de la industria de la moda, es decir se evidencia la presencia de cuerpos delgados y esbeltos en sus campañas de productos.

En el apartado “Hacia dónde vamos” se explicita la misión y visión de la marca, comunicando asimismo la fortaleza del proyecto. También se destaca todo el proceso productivo a través de un recorrido por distintas imágenes que forman parte del video de presentación de la marca<sup>19</sup>, el cual está traducido al inglés. De este modo, se muestra el colectivo que da forma a Maloca Prendas Auténticas, recuperando la diversidad de oficios y procesos que definen al emprendimiento. Asimismo se destaca la presencia de la emprendedora diseñadora quien actúa como puente entre los diferentes eslabones productivos, articulando los conocimientos y los tiempos que subyacen en cada oficio.

19 - Ver video: [www.youtube.com/watch?v=MjZeQ7gFnUg](http://www.youtube.com/watch?v=MjZeQ7gFnUg)



Fuente: página web Maloca Prendas Auténticas (2015)

De este apartado se desprende un subapartado denominado “¿Querés ser parte de este proyecto?” desde el cual se convoca a participar activamente de la iniciativa ya sea como cliente, donador o comunicador de esta forma de vida sana y de consumo responsable. Retomando la pregunta “¿Acaso no somos todos, y cada uno de nosotros, una Maloca?” invita a integrar y conformar una comunidad Maloca, orientada a fortalecer el entramado que propone los lineamientos del comercio justo y la sustentabilidad.

maloca  
PRENDAS AUTÉNTICAS

¿Querés ser parte de este proyecto?

Vos podés ser parte de Maloca y de nuestro equipo ya sea como cliente, donador o comunicador de esta forma de vida y de consumo responsable.

Escribinos y empezá a tejer con nosotros la trama del comercio justo y la cadena de valor.

¿Acaso no somos todos, y cada uno de nosotros, una maloca?

Envianos tu consulta:  
Los campos marcados con \* son obligatorios

NOMBRE Y APELLIDO \*

EMAIL \*

TELÉFONO

CONSULTA

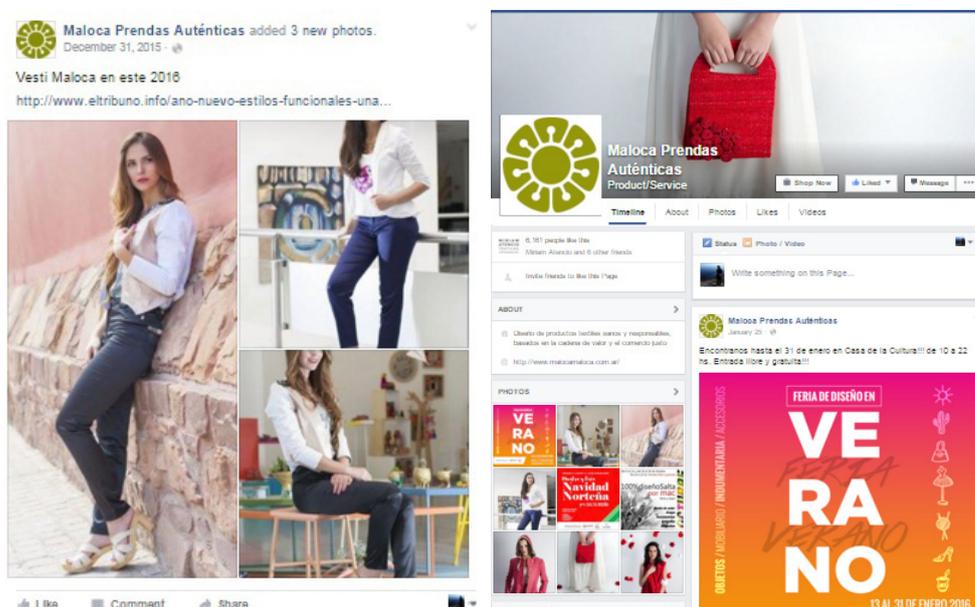
ENVIAR

Fuente: página web Maloca Prendas Auténticas (2015)

En “Novedades” se difunden los premios, convocatorias y fondos que ganó el emprendimiento

como así también los eventos y jornadas de las que formó parte. Este apartado muestra la modalidad de trabajo de este tipo de iniciativas, sostenidas por un *espíritu emprendedor* y autogestionado.

Asimismo la marca utiliza página de facebook y Twitter, contando con 6.160 y 42 seguidores respectivamente. En relación al facebook, la imagen de perfil es el isotipo de la marca y su portada se encuentra protagonizada por un accesorio Maloca. El contenido de la página se actualiza de manera permanente, difundiendo nuevos lanzamientos de productos, ferias y eventos en los que participa así como notas vinculadas al comercio justo, la sustentabilidad y el desarrollo regional y el apoyo de celebridades. En el caso de twitter, su imagen de perfil es el isologotipo de la iniciativa y la portada recupera la participación de la emprendedora en la publicación Network Review 2014 de Youth Business International. Desde esta plataforma se han compartido 28 tweets cuyos contenidos están vinculados a los productos Maloca, a los usuarios de la marca y a los distintos eventos y jornadas de interés para el emprendimiento.



Posts publicados en diciembre de 2015 donde anuncia el lanzamiento de la colección verano 2016.

Fuente: Facebook de Maloca Prendas Auténticas (2015)



Posts publicados en noviembre de 2014 donde se difunde la participación del emprendimiento en “El Talento Nacional vistiendo a Miss Mundo” y la imagen de Miss Argentina en Polonia con un abrigo Maloca de la colección Retoños.

Fuente:facebook de Maloca Prendas Auténticas (2015)



Posts publicados en febrero y mayo de 2015 donde se destaca la compra de un abrigo de la colección Retoños realizada por la actriz Carmen Barbieri y su posterior uso en la ciudad de New York. Fuente: facebook de Maloca Prendas Auténticas (2015) (febrero y mayo de 2015 respectivamente)



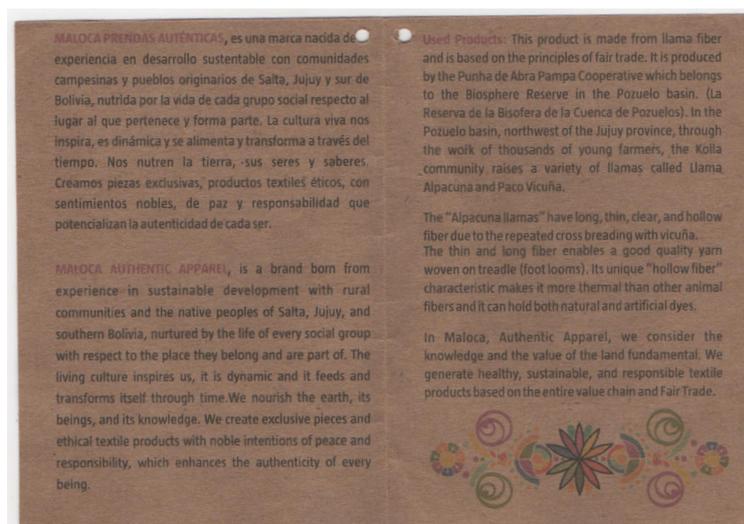
Fuente: cuenta de twitter de Maloca Prendas Auténticas (2015)

La comunicación de la identidad de la marca en los productos se lleva a cabo a través de un pequeño cuadernillo que opera de etiqueta desde el cual se comparte el origen, los procesos y actores involucrados como así también los valores del emprendimiento. En este sentido, se explicita la recuperación de los saberes de la tierra para la generación de productos textiles sanos, sustentables y responsables en base al comercio justo. Este cuadernillo, accesible en español e inglés, es acompañado por otra etiqueta que detalla el concepto de la colección y la red productiva Maloca, incluyendo el isologotipo de la marca. Por otra parte, esta etiqueta contiene un número para la participación de un sorteo en la medida que el cliente complete una serie de datos personales.



Tapa y dorso de etiqueta. Fuente: fotografía personal (2015)

En la tapa aparece el isologotipo de la marca y la dirección de la página web. Al dorso se comunica tanto en español como en inglés el siguiente contenido: Este producto está elaborado con fibras de camélidas, de llama y de alpaca, en base al comercio justo con la Cooperativa PUNHA de Abra Pampa , perteneciente a la comunidades de la Reserva de la Biosfera de la Cuenca de Pozuelos. En la cuenca de pozuelos, al noroeste de la provincia de Jujuy, tras miles de años de labores ganaderos, el Pueblo Kolla logró una variedad de llamas con mezcla de alpaca denominada Llama Alpacuna o Paco vicuña. Las “llamas alpacunas” tienen fibra larga, fina, blanca y hueca, debido a que fueron repetidas veces cruzadas con vicuña. Al ser una fibra fina y larga permite un hilado de buena calidad y posterior tejido en telares de pie. Su peculiar característica de “fibra hueca” la hace más térmica que las otras fibras animales, y puede ser teñida por tintes naturales y artificiales. En Maloca Prendas Auténticas , consideramos fundamental los valores y los saberes de la tierra. Generamos productos textiles sanos, sustentables y responsables , en base del Comercio justo de toda la cadena de valor.



Interior de la etiqueta. Fuente: fotografía personal (2015)

Contenido accesible tanto en español como en inglés: MALOCA PRENDAS AUTÉNTICAS es una marca nacida de la experiencia en desarrollo sustentable con comunidades campesinas y pueblos originarios de Salta, Jujuy y sur de Bolivia, nutrida por la vida de cada grupo social respecto al lugar al que pertenece y del que forma parte. La cultura viva nos inspi-

ra, es dinámica y se alimenta y transforma a través del tiempo. Nos nutren la tierra, sus seres y saberes. Creamos piezas exclusivas, productos éticos con sentimientos nobles, de paz y responsabilidad que potencializan la autenticidad de cada ser.



Tapa y dorso de etiqueta dedicada a presentar la colección Bosques 2014. Fuente: fotografía personal (2015)

En la tapa se muestra el isologotipo de la marca, la dirección web y el siguiente contenido(sólo en español): La nueva colección plantea un debate sobre nuestro rol en el planeta, la necesidad de aumentar los bosques y adaptarse al cambio climático. Somos lo que pensamos, hacemos y sentimos. Somos bosques. En el dorso aparece una versión ampliada del isologotipo y se manifiesta: Este producto es sustentable, sano y responsable. Con su compra favorecés el vivir bien de 30 familias productoras de materia prima en la Puna jujeña y de 10 familias de Salta. Alrededor de 100 personas beneficiadas indirectamente a través del comercio justo y el trabajo en Red Productiva.

Actualmente el emprendimiento se encuentra trabajando en el desarrollo de un doble etiquetado. De este modo, se apuesta a fortalecer la comunicación dentro de las prendas y no sólo brindar información a través de una etiqueta externa. Esta dimensión es fundamental para alcanzar los parámetros de calidad necesarios para exportar y proyectar su presencia en el mercado internacional.

En conclusión, Maloca aún no ha definido sus diferenciales de demanda capaces de convertirse en palancas para el emprendimiento. Sin embargo, la marca ha logrado hasta el momento asociar la experiencia de compra de sus productos con los valores del comercio justo, la sustentabilidad y la transparencia de la red productiva. Por lo tanto, Maloca se construye paulatinamente como una *marca de lujo* dentro de la industria de la moda, que prefigura para sus prendas y accesorios a un consumidor ético y responsable.

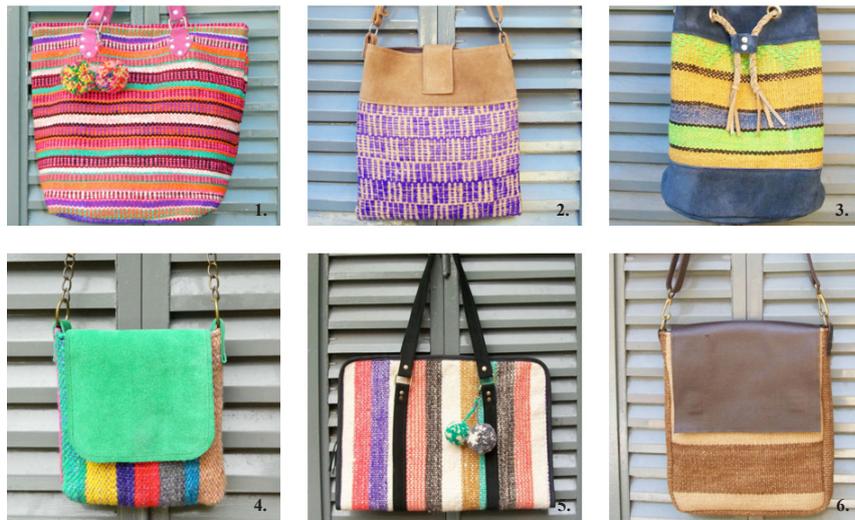
### 1.3. Marca Kaymanta

#### *Breve descripción*

La marca Kaymanta fue creada en el año 2012 por Micaela, diseñadora textil egresada de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires (FADU-UBA). La

palabra Kaymanta, “desde aquí” en lengua quechua, define la identidad de este emprendimiento surgido de la incorporación estructural de producción artesanal del norte argentino. La idea principal de esta propuesta es combinar tejidos artesanales de telar realizados en la pcia. de Santiago del Estero con materiales como el cuero y la gamuza para la elaboración de carteras y accesorios.

Kaymanta busca transmitir y revalorizar las técnicas tradicionales de tejido en telar a fin incluirlas en la generación de sus productos. De este modo, el emprendimiento establece una relación directa con las artesanas, basada en la confianza y el respeto mutuo. En este contexto productivo el vínculo diseñador-artesano forma parte de la matriz identitaria de la iniciativa, marcando la dinámica interna de su modelo de negocio y sus posibles palancas.



Productos Kaymanta: 1. cartera Pukara 2. bandolera Lawra 3. bolso Antawara 4. bandolera Nina 5. Portafolio Mayta 6. morral Wayna.

Fuente: facebook de Kaymanta (2015)



7. Bolso de viaje Kanta. Fuente: facebook de Kaymanta (2015)



8. Cartuchera Ylla - 9. monedero Yana. Fuente: facebook de Kaymanta (2015)

### *Modelo de negocio*

#### *Por qué existo*

Kaymanta surge en el marco del proyecto de tesis final de Micaela para la carrera de Diseño textil de la FADU (UBA). Como parte de una búsqueda personal, viaja al norte argentino y se pone en contacto con la producción artesanal de la región. A su regreso se encuentra con una página web

realizada por los estudiantes de la Universidad de Santiago del Estero que ofrecía datos de artesanos y teleros de la provincia. Gracias a esta plataforma la *diseñadora emprendedora* establece contacto con artesanas del pueblo rural de Loreto (pcia de Santiago del Estero) y viaja para conocerlas. Tras una breve convivencia, se organiza la modalidad de envío de las telas y la forma de avanzar en la construcción de un vínculo entre la diseñadora y la comunidad de artesanas basado en la confianza y el compromiso.

Por lo tanto, este encuentro con la comunidad de artesanas de la pcia de Santiago del Estero resultó según la diseñadora un motor creativo de tal magnitud que la llevó a realizar alrededor de cinco viajes y configurar un emprendimiento a partir de los avances alcanzados en su tesis de Licenciatura. En este contexto, el “por qué existo” de Kaymanta es construido a través de un discurso asociado con el placer (categoría cerámica) que genera la creación de un proyecto autogestionado orientado a la producción artesanal. Si bien la diseñadora desde sus discurso posiciona el afán de lucro (categoría oro) en un segundo lugar, la sustentabilidad y el crecimiento económico de la iniciativa forma parte del relato de la emprendedora.

### *Qué y para quién*

Kaymanta se caracterizan por la combinación de tejidos artesanales autóctonos con materiales como el cuero y la gamuza en la creación de sus carteras y accesorios, cuya portabilidad y funcionalidad se encuentren en sintonía con las necesidades de un consumidor urbano. La elaboración de estos productos es 100% artesanal, recuperando técnicas tradicionales y materia prima local. Por otra parte, los modelos de carteras y accesorios son denominados con palabras de origen quechua tales como Pukara, Lawra, Wayna, Antawara, entre otros.

El público potencial de la marca es amplio, convocando tanto a hombres como a mujeres que explicitan un interés por los procesos artesanales y la variedad de colores y texturas que ellos generan.

«Es para un público que valora lo artesanal, como está hecho el producto, que le llama la atención el colorido, las texturas y que sean todas distintas.»

Micaela, diseñadora y empresaria, diciembre 2015

### *Cómo*

La estructura de costos del emprendimiento se centra en cuatro variables: 1) producción del tejido artesanal 2) proveedores de cuero y gamuza 3) servicios tercerizados de corte de materiales y confección de carteras y accesorios; 4) comunicación.

La red productiva de Kaymanta es muy pequeña, incluyendo proveedores tanto rurales como urbanos y talleristas encargados del corte, la costura y la confección de los productos. En este sentido, el corte de la forrería es llevado cabo por una pareja que trabaja en su casa y la costura y confección por una mujer en su taller. El corte del tejido y cuero es realizado por la propia emprendedora diseñadora, quien aprovecha al máximo la materia prima a través de los encastres de los moldes y del uso de los sobrantes para hacer cartucheras y monederos.

El emprendimiento trabaja por pedido específico de los clientes, predominando la venta mayo-

rista (mín. 10 unidades). Asimismo, Kaymanta configura un precio diferencial para la venta mayorista y en el caso de la venta minorista sostiene el mismo precio que los locales comerciales que aplican un incremento del 2,5%, a fin de evitar la competencia con estos canales de venta.

Además la iniciativa se financia con capital propio, reinvertiendo de manera constante las utilidades obtenidas. La búsqueda de recursos financieros se presenta como una posibilidad aún no explorada, afectando sus oportunidades de alcanzar una actividad productiva sostenible y competitiva.

### *Diferenciales de oferta y futuras palancas*

Las personas que forman parte del equipo de Kaymanta se destacan por el aporte que realizan desde sus saberes específicos. De esta manera las tejedoras del pueblo de Loreto (pcia de Santiago del Estero) junto a los artesanos urbanos encargados de la confección de las carteras forman parte de la pequeña red productiva de la marca, agregando valor a los productos a través de sus oficios.

La producción de tejidos artesanales en telar constituye un diferencial estratégico para el emprendimiento a partir del cual se define la exclusividad de los productos Kaymanta. Cada uno de los tejidos aporta no sólo un estética única sino también un saber manual que se incorpora como capa de sentido en la elaboración de los accesorios y carteras de la marca.

«El hilado es 100% artesanal y forma parte de nuestra cultura, de nuestra identidad. Me parece que está bueno poder usarlo en un producto que pueda ser actual, que uno pueda usar en el día a día. Eso hace que la calidad sea mejor porque estás poniendo un montón de valor agregado, un montón de trabajo manual. Además lo combino con materiales nobles como el cuero y la gamuza. Es un producto bien artesanal y de buena calidad.»

Micaela, diseñadora y empresaria, diciembre 2015

Este proceso se enmarca dentro de la modalidad de relación directa diseñador-artesano, la cual impacta en la dinámica interna del emprendimiento. En este sentido, Kaymanta se adapta a los tiempos y a la capacidad productiva de la comunidad de artesanas, organizando una propuesta de trabajo en sintonía con su estilo de vida. A través del contacto telefónico, la emprendedora coordina con las tejedoras pedidos constantes a fin de sostener el acceso a la materia prima y el vínculo con ellas. Por lo tanto, las artesanas organizan encomiendas colectivas, aunando la producción de los distintos grupos de tejedoras, con el objetivo de concretar los pedidos. Por otra parte, los costos de las encomiendas están a cargo de la emprendedora, quien efectúa el pago a las artesanas a través de Pago Fácil o por depósito bancario. En este contexto, las tejedoras no facturan su producción.

«Entonces, van haciendo y me van enviando todo el tiempo. Todos los grupos de artesanas van haciendo, juntan y me mandan. Ellas se van manejando en función con la que más disponibilidad productiva tiene. La idea es que ellas hagan. El problema es que las artesanas esperan a necesitar dinero. Entonces cuando se quedan sin plata activan los contactos de los diseñadores para coordinar pedidos. Además durante el verano hace mucho calor en Santiago del Estero y las artesanas que pueden no trabajar en el telar no lo hacen. Está el tema del clima y de la siesta también. Otros tiempos. »

Micaela, diseñadora y empresaria, diciembre 2015

La participación en la Feria Puro Diseño 2015 representó para la marca un momento clave en este plano. La necesidad de organizar la producción para este evento, impulsó a la emprendedora a solicitar a las artesanas distintas telas con un tamaño específico (60cm de ancho x 10 mtros de largo aprox.). De este modo, la creación de este tipo de rollos de tejido abrió la posibilidad de elaborar 20 unidades por modelo de producto, facilitando la logística interna del emprendimiento.

Los diseños de los tejidos son trabajados libremente por las artesanas. Si bien en un primer momento la emprendedora planteó como parte del proyecto el diseño de las telas, la experiencia con las tejedoras fue llevándola a incorporar la producción artesanal con la creatividad propia de las artesanas. En este sentido, lo que en un principio fue observado como una dificultad, se capitalizó como un diferencial para la marca. Por lo tanto, el acceso a diseños diferentes imprimió en cada uno de los productos Kaymanta un carácter único, capaz de ofrecerse en el mercado como una oferta de valor original.

«Yo en un principio intenté ir por el lado quiero este color mezclado con este, etc, etc y no me funcionó bien la verdad. Les pedí cosas que cuando me llegaban no era lo que yo quería y que capaz hasta que las limitaba . Al darme cuenta de esto, dejé que me mandaran como quieren las telas. No tengo ningún problema, nada mas les marco algunos colores como por ejemplo el amarillo que acá no gustaba mucho. Más allá de eso dejo hacer libremente porque salen mucho más lindo las telas que sí les digo exactamente los colores que quiero.

Entonces yo podría obviamente diseñar la tela y que sólo hagan una tela para mí. Pero me da cuenta por la experiencia, con los años que estoy trabajando con esto, que la gente le gusta que el producto sea único. Como las telas van cambiando todo el tiempo, las combinaciones son distintas y casi todas las carteras son distintas, son únicas. »

Micaela, diseñadora y empresaria, diciembre 2015

También el emprendimiento realiza una serie de productos para una marca de indumentaria. En este caso la emprendedora coordina un pedido específico con las artesanas, detallando medidas y colores. La realización de este tipo de diseños demora un mes aproximadamente en concretarse.

La calidad se presenta como una dimensión a trabajar de manera gradual. En este sentido, la emprendedora sugiere a las tejedoras aspectos a mejorar como la homogeneidad del tejido, la utilización permanente de lana 100% natural y la optimización del lavado. Finalmente, se plantea la fijación de un precio por metro de tela resultado del consenso entre ambos actores. La emprendedora tomó como referencia la experiencia previa de la comunidad de artesanas con la Iglesia Espíritu Santo del partido de San Isidro (pcia de Buenos Aires) y planteó una nueva manera de abordar este plano. A diferencia de la iglesia que acordaba un precio por pieza, desde el emprendimiento se sostiene una estandarización del precio por metro.

«El tema de poner precio a ojo para mí no sirve, vos no podés pagar algo que te parece más lindo más caro. Yo pago todo igual.»

Micaela, diseñadora y empresaria, diciembre 2015

En este marco, el emprendimiento establece un vínculo centrado únicamente en lo productivo, incorporando a las artesanas como proveedoras estratégicas. Por ende, no se generan iniciativas orien-

tadas a mejorar la calidad de vida y las condiciones laborales de la comunidad de artesanas del pueblo de Loreto (pcia de Santiago del estero). La presencia de la *emprendedora diseñadora* en territorio es mínima, sosteniendo el vínculo con las tejedoras telefónicamente.

Por otra parte, Kaymanta incorpora la gamuza y el cuero como parte de sus procesos. Si bien la utilización del cuero y la gamuza constituyen un diferencial en relación a la calidad que aportan a los productos, la problematización del cuero asociado a la industria contaminante de la curtiembre puede convertirse en una dimensión clave dirigida a profundizar la identidad productiva de la marca en cuestiones ecológicas.

El activo diferencial de la marca se centra en la puesta en valor de la producción artesanal local en diálogo con las posibilidades que abre la disciplina del diseño. La recuperación de la tradición textil autóctona se presenta como un activo intangible capaz de definir el emprendimiento. En esta dirección la obtención del Sello de Buen Diseño (SBD), distinción otorgada por el Ministerio de Industria de la Nación, forma parte de las instancias de legitimación de este tipo de iniciativas de diseño que incorpora de manera estructural tejidos artesanales del norte argentino.



Línea de carteras y accesorios Kaymanta distinguidos con el SBD Argentino, 3ra edición -exposición y catálogo- Casa del Bicentenario, Buenos Aires (2013). Fuente: facebook de Kaymanta (2015)



Bolso de viaje modelo Anka distinguido con el SBD Argentino, 4ta edición-exposición y catálogo-Manzana de las Luces, Buenos Aires (2014). Fuente: facebook de Kaymanta (2015)

En este contexto, el Estado Nacional se presenta como un socio estratégico para la marca en la medida que ofrece distintas acciones para la visibilización de sus productos. Kaymanta participó en el stand institucional del Ministerio de Industria de la Nación en el marco de la Feria mayorista de productos de marroquinería CEMCA en su edición 2014/2015 (Costa Salguero, Bs. As) y en Tecnópolis en su

edición 2014 (Villa Martelli, pcia de Bs. As). Asimismo, desde el Ministerio se recupera esta iniciativa a través de la publicación *Protagonistas de la Industria Nacional* (junio 2014), en cuya tapa aparece Micaela junto a otros emprendedores locales.



Kaymanta en el stand institucional del Ministerio de Industria de la Nación en la Feria mayorista de productos de marroquinería CEMCA , edición 2014. Fuente: facebook de Kaymanta (2015)



Kaymanta en el stand institucional del Ministerio de Industria de la Nación en Tecnópolis, edición 2014. Fuente: facebook de Kaymanta (2015)



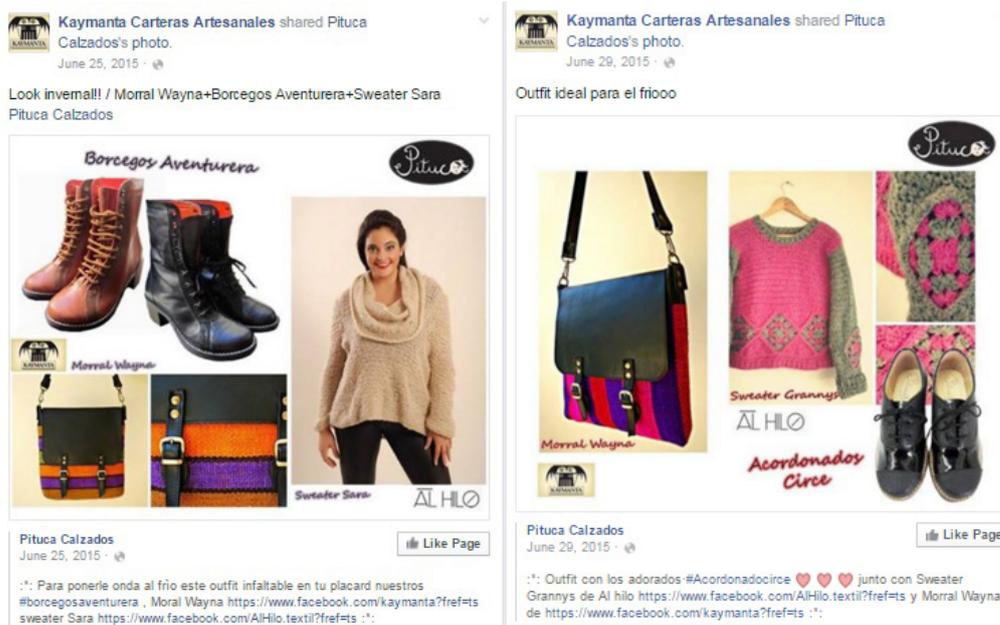
Ministerio de Industria de la Nación (Junio 2014).

Por otra parte, desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación se convocó a Kaymanta a participar junto a Emprendedores de Nuestra Tierra del desfile “Argentina late moda”, realizada en la embajada Argentina en San Pablo. Este evento desarrollado en junio de 2015, permitió a la marca entrar en contacto con iniciativas de la Economía Social de todo el país.



Desfile *Argentina late moda*, organizado por el Ministerio de Desarrollo de Social en la embajada argentina en San Pablo. La modelo desfiló la cartera Kaymanta junto a Lady Magoo tejidos artesanales, collar Horbat, short de jean confeccionado por alumnas de Cosiendo Redes y Rumi zapatos. Fuente: facebook de Kaymanta (2015)

Asimismo, el vínculo con otras emprendedoras egresadas de la FADU le permite profundizar estrategias de difusión como así también crear nuevos productos. De esta manera Kaymanta se asocia con los emprendimientos Pituca (calzado) y Al Hilo (indumentaria), a fin de consolidar la comunicación de sus productos. La alianza de estas marcas se concreta a través de la elaboración de contenidos para las redes sociales que muestran posibles combinaciones de prendas y accesorios, convocando así a un mismo consumidor potencial.



Desde la página de facebook de Kaymanta se comparte el post de la marca Pituca desde el cual se propone combinaciones de prendas, calzados y accesorios que involucran además de los emprendimientos ya mencionadas, la iniciativa de indumentaria Al Hilo. Fuente: facebook de Kaymanta carteras artesanales (2015)

Por último, los diferenciales de oferta construidos por Kaymanta permitieron el desarrollo de una palanca capaz de generar una nueva unidad de negocio. A partir del trabajo mancomunado con la marca Pituca, el emprendimiento lanza una nueva línea de producto: las sandalias Tika. Para la confección de estas sandalias se recupera el sobrante de los cortes del tejido que utiliza Kaymanta para sus carteras y accesorios, logrando incorporar este material en la creación de un producto de verano. Por lo tanto, la alianza estratégica entre kaymanta y Pituca abre la oportunidad de desarrollar nuevos modelos de calzado, proyectándose la realización de una línea de invierno.

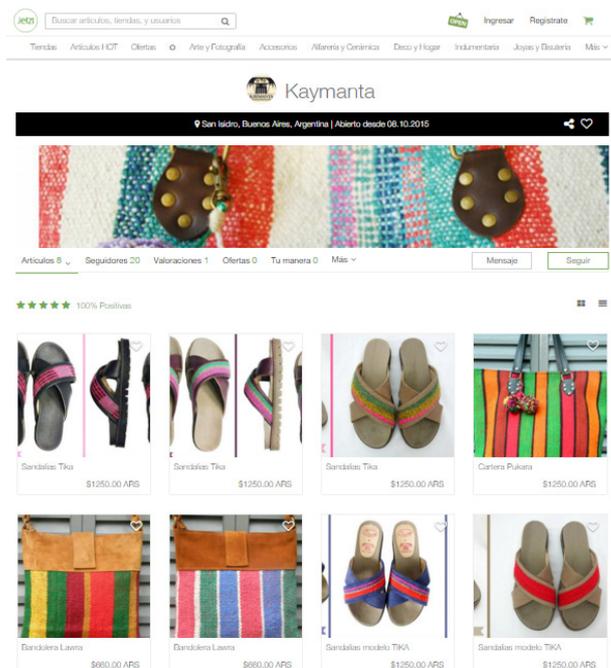


Sandalias Tika, producidas por Kaymanta y Pituca. Fuente: facebook de Kaymanta carteras artesanales (2015)

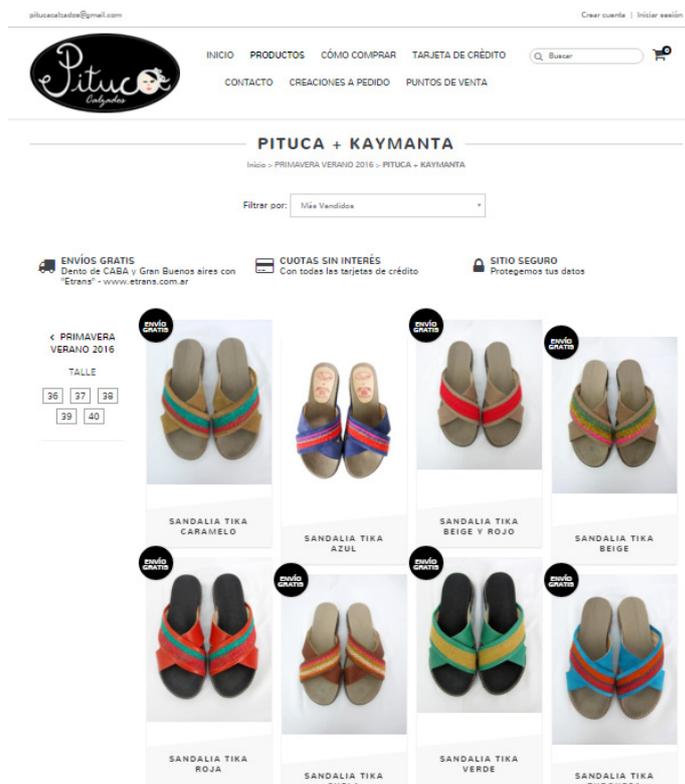
### *Diferenciales de demanda y futuras palancas*

Los canales de venta generados desde el emprendimiento se presentan como un potencial diferencial para la marca. En este sentido Kaymanta presenta distintos puntos de ventas como las tiendas de la ONG Arte y Esperanza, ubicadas en el barrio de Retiro, San Telmo y en el partido de San Isidro (pcia

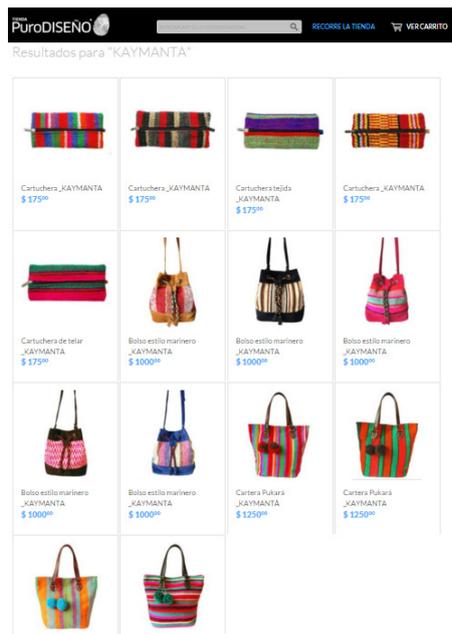
de Buenos Aires), la tienda *Si querés podés* en el barrio de Saavedra (CABA), la tienda *de Costumbres* en el partido de San Isidro (pcia de Buenos Aires), la tienda *Signo-Diseño argentino* en el partido de Tigre (pcia de Buenos Aires ) y la tienda *Prisma Store* en el barrio de Boedo (CABA). Asimismo, se ofrece los productos Kaymanta través de las redes sociales y de su tienda online. En relación a este último canal de venta, el emprendimiento participa además de la tienda online del emprendimiento Pituca, de la Feria Puro Diseño y recientemente de la marca *Ver: Mujeres apasionadas*, en el marco de la 4ta edición de Ver + Diseño de Autor.



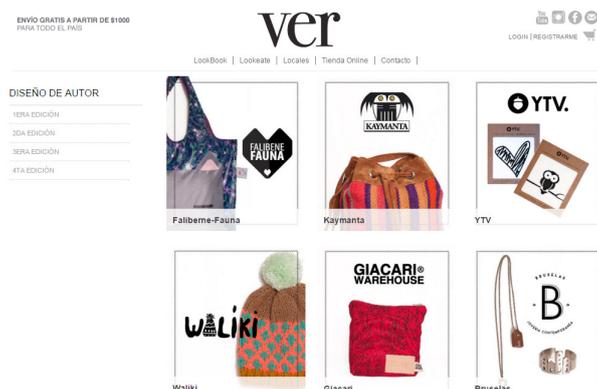
Fuente: tienda online Kaymanta (2015)



Fuente: tienda online Pituca (2015)



Fuente: tienda Feria Puro Diseño (2015)



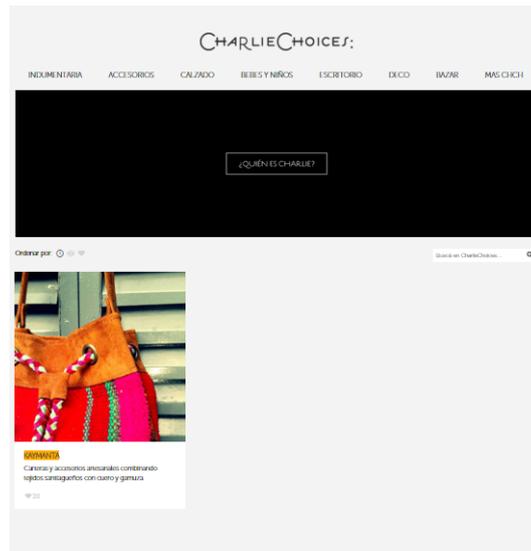
Fuente: tienda online de Ver.Mujeres apasionadas (2015)

Con el fin de atraer clientes para sus productos, Kaymanta participa con el apoyo del Estado en diversas ferias nacionales e internacionales y en publicaciones dedicadas a la industria nacional. Asimismo, la iniciativa forma de portales virtuales especializadas en diseño como *Charlie Choices*<sup>20</sup>. El desarrollo de contenidos publicitarios configura una dimensión compleja a trabajar en la medida que la marca ofrece productos únicos. En este sentido, se enfatiza la diversidad de modelos de las carteras Kaymanta y la calidad de los mismos a partir de la inclusión de tejido artesanal y cuero. Si bien este aspecto aún no configura un diferencial para el emprendimiento, la generación de alianzas estratégicas con el Estado y ciertos portales digitales de difusión se proyectan como un motor para la consolidación de la fidelización del consumidor.

20 - Charlie es sommelier de productos de diseño y calidad, funcionando como una vidriera virtual, un vínculo directo entre el emprendedor y el comprador. Por ende, Charlie reúne en su portal a aquellas marcas que considera que ofrecen productos con estas características con la intención de exhibirlos a un público que muchas veces los desconoce y no puede disfrutar de ellos. Charlie apoya a diseñadores vanguardistas y a pequeñas y medianas empresas con ganas de mostrar lo que hacen, que desean hacer crecer sus negocios y vivir de lo que aman. ([charliechoices.com/quien-es-charlie/](http://charliechoices.com/quien-es-charlie/))



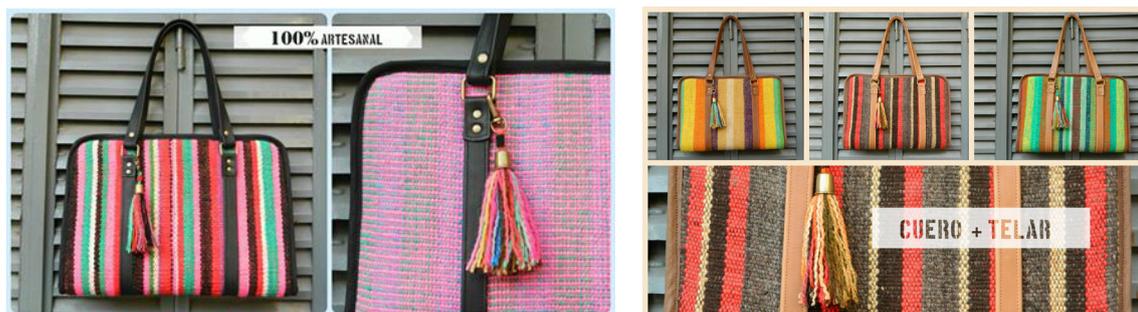
Stand de Kaymanta en la Feria Puro Diseño, en su edición 2015. Predio de la Rural. Fuente:facebook de Kaymanta (2015)



Fuente: Portal Charlie Choices (2015)



Publicidad Kaymanta: portafolio modelo Mayta. Fuente: facebook Kaymanta carteras artesanales (2015)



Publicidad Kaymanta: bolso modelo Antawara. Fuente: facebook Kaymanta carteras artesanales (2015)

La conformación de una comunidad Kaymanta se plantea a través de la utilización de su página web y las redes sociales. En relación al sitio web, desde esta plataforma se comparte el isologotipo de la marca e información sobre el origen del emprendimiento, los procesos artesanales que protagonizan las artesanas del pueblo rural de Loreto y sus productos. El contenido accesible tanto en español como en inglés, se centra especialmente en la difusión de los procedimientos artesanales que definen su red productiva, detallando los distintos aspectos involucrados en la elaboración del tejido en telar. La incorporación de este tipo de producción artesanal le permite construir un discurso asociado a los valores de buena calidad y exclusividad en sus productos. En esta dirección, la obtención del Sello de Buen Diseño es visibilizado dentro de la página web como un hecho importante en la trayectoria de la marca.



Fuente: portada de la página web Kaymanta (2015)



En el ítem “Acerca de” se acompaña estas imágenes con el siguiente texto: A través de su colección de accesorios KAYMANTA busca transmitir y revalorizar las técnicas tradicionales de tejido en telar que se realizan en las provincias del norte de la Argentina, puntualmente en Santiago del Estero. Cada cartera y accesorio es desarrollado de forma individual, teniendo en cuenta el colorido y los tamaños de cada tejido, aprovechándolos en su totalidad, sin generar desperdicios.

“KAYMANTA” SIGNIFICA “DESDE AQUÍ” EN QUECHUA, SEGUNDA LENGUA SANTIAGUEÑA.

Fuente: página web Kaymanta (2015)



Estas imágenes tomadas del ítem “Producción” son acompañados con el siguiente texto: Todos los procesos, incluyendo el esquilado, hilado, lavado y teñido de la fibra de lana, se realizan manualmente por las teleras.

Fuente: página web Kaymanta (2015)



Estas imágenes tomadas del ítem “Producción” son acompañadas del siguiente texto: Los tejidos son realizados artesanalmente en telar rústico. Debido a los procesos de elaboración cada tejido es único e irrepetible, así como su combinación con materiales nobles como el cuero y la gamuza. Fuente: página web Kaymanta (2015)



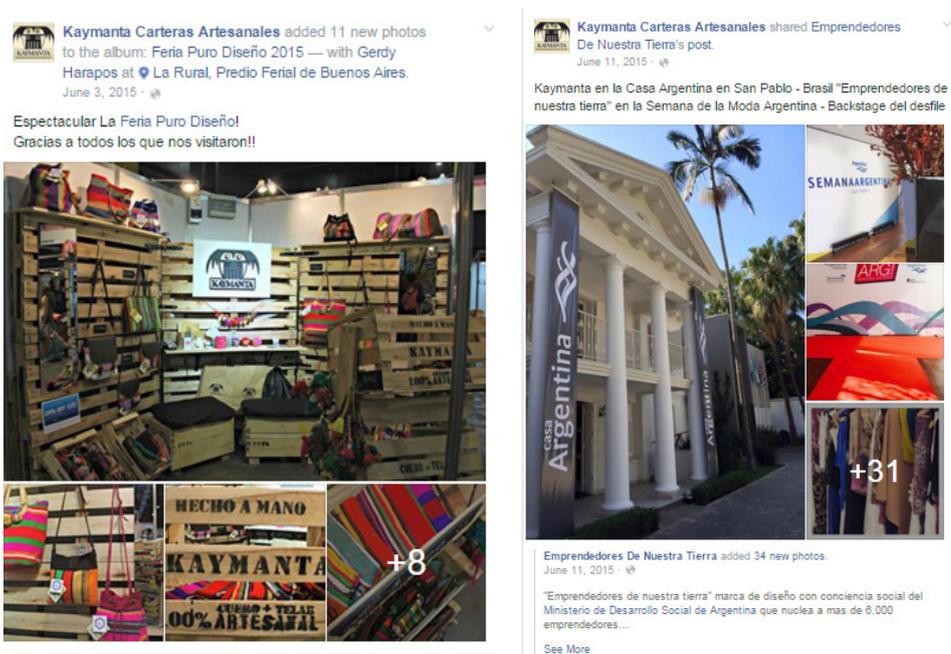
Fuente: página web Kaymanta (2015)

Desde el sitio web se puede acceder a la página de facebook de Kaymanta, única red social utilizada por la marca. Con 3.880 seguidores, el isologotipo del emprendimiento forma parte de su imagen de perfil y una foto de los distintos modelos de carteras de su portada. En relación a los contenidos desde el facebook se genera de manera permanente publicaciones sobre los productos Kaymanta y los eventos en los que la marca participa. Asimismo se organizan sorteos en fechas claves como el día de la madre o Navidad, a fin de dinamizar la difusión de sus productos. Por otra parte, la alianza con Pituca configura

un diferencial de demanda para Kaymanta en la medida que se suma a su estrategia de comunicación las redes sociales que gestiona esta marca de calzados (web, facebook, twitter e Instagram). En este sentido, a partir del lanzamiento de las sandalias Tika se expandieron las posibilidades de dar a conocer la identidad de estos emprendimientos, permitiendo que los usuarios de ambas marcas se entrecruzen.



Fuente: facebook Kaymanta carteras artesanales (2015)



Publicaciones recuperadas del facebook de kaymanta carteras artesanales donde se difunde su participación en la Feria Puro Diseño y en el desfile “Argentina late moda” junto a Emprendedores de Nuestra Tierra. (junio 2015). Fuente: facebook de kaymanta carteras artesanales (2015)



Sorteos publicados en el facebook de Kaymanta carteras artesanales para el Día de la madre y Navidad .

Fuente: facebook de kaymanta carteras artesanales (2015)



Publicaciones en el facebook de Kaymanta carteras artesanales que difunden la sandalias Tika: la primera con etiqueta del facebook de Pituca Calzados y la segunda con etiqueta del facebook de Prisma Store (febrero 2016).

Fuente: facebook de kaymanta carteras artesanales (2016)



Publicación tomada del facebook de Pituca Calzados sobre el lanzamiento de sandalias Tika (Febrero 2016).

Fuente: facebook Pituca Calzados (2016)



Publicaciones tomadas del facebook de Pituca calzados sobre las sandalias Tika: en la primera con los hashtag #sandaliastika#telarcuero#artesanal#handmade#todoterreno y en la segunda con los hashtag #todoterreno# sandaliastika#pollera#reme en referencia a Prisma Store. Fuente: facebook de Pituca calzados (2016)

Finalmente, las etiquetas presentes en los productos Kaymanta forman parte de las estrategias de comunicación del emprendimiento. La etiqueta externa ofrece al consumidor potencial información sobre el origen y los procedimientos artesanales que involucra la marca y la etiqueta interna se explicita la utilización de telar y cuero. La presencia del isologotipo es constante y los contenidos se comparten tanto en español como en inglés. Además, los productos Kaymanta presentan la etiqueta del Sello del Buen Diseño (SBD). Una dificultad que aparece en relación a esta dimensión es la pérdida de información en las ventas mayoristas, al permanecer sólo en el producto la etiqueta interna. Una situación similar sucede con las sandalias Tika, donde la identidad de cada uno de los emprendimientos no se encuentra desarrollada a través de una folletería que forme parte del packaging del producto. Hasta el momento las sandalias exhiben una etiqueta interna con los isologotipos de Kaymanta y Pituca.



Etiqueta externa



Etiqueta interna

Fuente: imágenes facilitadas por la diseñadora emprendedora de Kaymanta (2016)



Sandalias Tika con etiqueta donde se exhibe los isologotipos de Pituca y Kaymanta.

Fuente: facebook Kaymanta carteras artesanales (2016)

Kaymanta se encuentra en un proceso de consolidación de los diferenciales de demanda. Si bien aún no utiliza twitter, Instagram y Pinterest, el emprendimiento puede expandir su utilización de las redes sociales, potenciando los alcances de su estrategia de comunicación. La alianza con Pituca demuestra un avance en esta dimensión, coordinando acciones de difusión en conjunto. Asimismo, el emprendimiento a través de los contenidos que comparte define un imaginario asociado a los lineamientos de la *marca de lujo* y la *moda lenta*. Por ende, interpela a un *consumidor de lujo* preocupado por temas sociales y medioambientales.

## 2. Los modelos de negocio desde la RSe

### *Análisis de las dimensiones problematizadas*

A partir de la implementación de las dimensiones de RSe<sup>21</sup> en los casos analizados, es posible observar que si bien las tres iniciativas han logrado configurar una dinámica de trabajo consensuada con los artesanos en relación a la modalidad y tiempo de entrega, los parámetros de calidad, el precio y la facturación, existen aspectos aún no abordados en profundidad. En esta dirección, el tratamiento de los diseños, la generación de marcos para el desarrollo de trabajo colaborativo y el estímulo de proyectos con los artesanos por fuera de lo productivo representan líneas de acción a problematizar e incorporar a largo plazo, a fin de promover experiencias productivas de mayor coherencia e integralidad. Por ende, la dimensión “proveedores/relación con la comunidad” se presenta como un eje crucial desde el cual actualizar permanentemente los modelos de negocio y fortalecer la cultura organizacional de este tipo de iniciativas.

La dimensión “trabajo tercerizado” es abordada sin dificultad por las marcas estudiadas en la medida que logran nuclear a un pequeño grupo de talleristas en buenas condiciones laborales. Sin embargo, es necesario destacar el contexto productivo general del sector textil y de indumentaria local, caracterizado por un elevado grado de informalidad de los talleres tercerizados y la ausencia de control estatal. Por consiguiente, esta situación construye un habitus negativo en la industria de la moda atravesado por la clandestinidad y la explotación, el cual impacta en la incorporación de los fundamentos de la Responsabilidad Social dentro del sector.

En este marco la comunicación de la trazabilidad del producto a los consumidores se observa como un elemento clave de la RSe. Si bien las iniciativas analizadas transmiten su cadena de valor a través de las etiquetas que incorporan en cada una de sus prendas y accesorios, la información que se comparte es parcial. Esto mismo ocurre con los contenidos plasmados en las redes sociales y las campañas publicitarias, los cuales no alcanzan a describir el universo de la marca y a todos los actores que participan en ella. La experiencia de consumo generado alrededor del producto se aborda de manera incompleta, disminuyendo la posibilidad de concretar la fidelización del público.

La dimensión “medio ambiente” es trabajada puntualmente a través de la optimización de la materia prima y los insumos utilizados. Aunque en los casos estudiados se evidencia un interés por el reciclado de los materiales, falta una evaluación consciente y activa del impacto ecológico de los mate-

---

21 - Ver: ANEXO N° 10

riales incorporados. Así, la inclusión del cuero asociado a la industria contaminante de la curtiembre es un aspecto a recuperar y discutir, a fin de encontrar una alternativa que dialogue con los lineamientos de la Responsabilidad Social y promueva la interacción con nuevos interlocutores y espacios.

Finalmente, la dimensión “evaluación, seguimiento y comunicación” de la RSe es implementada de manera intuitiva y pragmática, abriéndose paulatinamente a instancias de certificación como es el caso de Maloca Prendas Auténticas. Este eje evidencia una falta de estrategia y planificación, construido según el criterio y la *ética profesional* de cada diseñador. Por ende, se produce una pérdida de información que afecta el crecimiento y posicionamiento de este tipo de iniciativas dentro del sector de la moda.

### Conclusión

Los emprendimientos de diseño de indumentaria local caracterizados por la incorporación estructural de producción artesanal de pueblos originarios y rurales, conforman una comunidad que se posiciona en la industria de la moda a través de un discurso estético y ético basado en el binomio Diseño-Artesanía. En este contexto, las distintas dimensiones de la RSe forman parte del núcleo duro de los modelos de negocio de este sector, evidenciando un cambio de mentalidad en los diseñadores. De este modo, el ¿Por qué existo? del modelo de negocio nace principalmente del deseo de intercambio del *diseñador emprendedor* con el otro artesano, con el objetivo de crear una experiencia productiva basada en la alianza estratégica entre ambos actores desde un compromiso social, económico y ecológico. En estas propuestas el corazón de la Responsabilidad Social gira en torno a lograr una proyección sustentable entre diseñadores y artesanos.

A través del análisis de las dimensiones de la RSe en los casos seleccionados, es posible caracterizar las particularidades que genera la alianza Diseño-Artesanía. Entre los aspectos a considerar, se destacan los siguientes elementos en común:

- Se explicita una relación entre las acciones y dinámicas establecidas entre *diseñador emprendedor*-artesano con el tipo de vínculo construido (directo o indirecto) y el grado de confianza alcanzado entre ambos actores. Estos aspectos se encuentran atravesados por la experiencia previa tanto del diseñador dentro de la industria de la moda como de los artesanos con la comunidad de *diseñadores emprendedores*.
- Se evidencia la presencia de un criterio de Buenas Prácticas compartido de manera implícita entre los *diseñadores emprendedores* sobre el tratamiento de ciertos ejes que abre la relación Diseño-Artesanía como la modalidad y el tiempo de entrega, los parámetros de calidad y el mejoramiento de las condiciones de producción artesanal.
- Se observa un abordaje parcial y/o insuficiente por parte de los *diseñadores emprendedores* en torno a ciertos ejes que abre la relación Diseño-Artesanía como la generación de diseños, el desarrollo de trabajo colaborativo y la participación de mano de obra infantil.
- Se hace visible la falta de una estrategia comunicacional integral en este tipo de emprendimientos que sea capaz de recuperar toda la trazabilidad del producto y las acciones emprendidas desde los fundamentos de la RSe.
- Se observa que ante la carencia de instancias de seguimiento, evaluación y difusión de las acciones

emprendidas desde la perspectiva de la RSe, iniciativas con identidades productivas similares viven-  
cian sus propuestas de manera aislada, reduciendo las instancias de aprendizaje e intercambio y de  
posicionamiento colectivo dentro de la industria creativa de la moda.

A continuación, para profundizar en el análisis de esta perspectiva que combina modelos de ne-  
gocio con responsabilidad empresarial, en el capítulo IV se llevará a cabo el análisis comparativo de los  
casos seleccionados desde las distintas dimensiones de la RSe desarrolladas anteriormente. Asimismo  
se incluirán las experiencias de otros emprendimientos que trabajan en la misma línea de acción, a fin  
de complementar y profundizar la investigación.



## Capítulo IV

### ANÁLISIS COMPARATIVO

Este capítulo tiene como objetivo llevar a cabo un análisis comparativo de los modelos de negocio de Manto, Maloca Prendas Auténticas y Kaymanta desde las cinco dimensiones de la RSe propuestas. A través de este estudio se pretende identificar los distintos abordajes desarrollados hasta el momento en torno a los lineamientos de la RS en este tipo de emprendimientos de la industria de la moda. En este sentido, se tomarán en cuenta otras experiencias locales que posean una identidad productiva similar a fin de complementar el estudio de los casos seleccionados. En este contexto, se incluirán las marcas QOM Lashepi Alpi, Tonocoté, Valeria Nicali y Diseño Originario.

La marca de canastas QOM Lashepi Alpi surge en el año 2013 como resultado de la colaboración de la Cooperativa de Diseño ubicada en la fábrica recuperada IMPA, con la Federación JUM. Las diseñadoras de la Cooperativa trabajaron de manera conjunta con la comunidad de mujeres Qom de Castelar (pcia de Chaco) tanto en la mejora de los productos como en la generación de un isologotipo que comunique el universo de la marca. Gracias a sucesivos viajes a la región, las diseñadoras conocieron todos los eslabones productivos de las canastas desde la recolección de las palmas de chaguar hasta su hilado, consensuando modificaciones e incorporaciones con las artesanas.

Creada en el año 2011 la marca de calzados Tonocoté, es una iniciativa local desarrollada por la diseñadora Karina a base de cuero natural y telar de chaguar producido artesanalmente por las mujeres Wichi. El acceso al chaguar se concreta a través de la Asociación Siwan'í y la ONG Arte y Esperanza, entidades que operan como principales intermediarios entre la diseñadora y la comunidad de mujeres Wichi.

La marca de carteras y accesorios Valeria Nicali fue creada en plena crisis del año 2001. A partir de su colección invierno 2014 esta iniciativa comienza a asociar sus productos con una región particular del país, incorporando artesanías de distintas comunidades originarias y rurales dentro su propuesta estética y simbólica. Si bien hasta el momento se había sostenido una modalidad de relación directa con los artesanos, en la última colección verano 2016 inspirada en el Chaguar y la comunidad Wichi se estableció contacto con la Fundación Gran Chaco como intermediaria para el acceso a la materia prima.

Finalmente, la marca de luminarias Diseño Originario (DO) se inicia en el año 2012 en el marco de una investigación socio ambiental dedicada a diseñar objetos a partir de los saberes ancestrales de los pueblos originarios y del reciclado de residuos. Actualmente, la iniciativa encabezada por Nadia trabaja con la comunidad Guaraní Ka Aguy Porá de Andresito (pcia de Misiones), quienes aportan las canastas que forman parte estructural de las lámparas DO. Aunque esta propuesta no pertenece al sector de indumentaria, representa un interesante ejemplo a recuperar en torno a la relación construida de manera directa entre diseñador y artesano de pueblos originarios dentro del campo del diseño.



Canastas QOM Lashepi Alp. Fuente: Facebook QOM Lashepi Alp (2015)



Calzado Tonocoté. Fuente: Facebook Tonocoté (2015)



Cartera Valeria Nicali/ Colección primavera verano Chaguar 2016. Fuente: Facebook Valeria Nicali contando historias (2016)



Lámpara Tatahendy de colgar Diseño Originario. Fuente: Página Web de DO (2015)

### *Dimensión coherencia y valores*

Tanto Manto, Maloca como Kaymanta centran sus iniciativas productivas sobre la recuperación de la tradición de tejidos en telar. La incorporación de este tipo de producción artesanal y de la cultura que ella encarna forma parte de los valores fundamentales que se promueven desde estas marcas en la medida que impulsan la elaboración de productos con una identidad propia, basada en la elección de técnicas y materias primas locales.

Sobre esta puesta en valor de los tejidos, Manto y Maloca se construyen en torno a los principios de reciprocidad, al intercambio entre cultura andina y urbana, a la transparencia productiva y la sustentabilidad como ejes de sus marcas. Asimismo, estas dos iniciativas enfatizan la necesidad de convocar a profesionales que sean no sólo solventes en sus oficios sino también empáticos con los lineamientos del proyecto. Por lo tanto, el equipo se convierte en un agente esencial para lograr el sostenimiento a largo plazo del vínculo con las comunidades originarias del norte argentino. En el caso de Kaymanta al ser una iniciativa más pequeña la emprendedora se focaliza en su vínculo con las comunidades rurales.

### *Dimensión proveedores/relación con la comunidad*

#### *Proveedores artesanales pertenecientes a comunidades de pueblos originarios y rurales*

Manto, Maloca y Kaymanta acuerdan la modalidad y tiempo de entrega con las comunidades de artesanos en sintonía con su ritmo y posibilidades productivas. La entrega se realiza mensualmente o de manera permanente a través de rollos de telas que son enviados por encomienda a las emprendedoras. En el caso que se necesite un pedido específico se coordina tiempos de entrega especiales. Este aspecto fue trabajado por la Cooperativa de Diseño y la comunidad de artesanas Qom mediante la optimización productiva de las canastas. En este sentido, se eligió el punto de tejido que lleva menos tiempo de ejecución y la menor cantidad de palmas de chaguar a fin de estandarizar la producción. Para esto las diseñadoras acompañaron a las artesanas en todo el proceso involucrado en la confección del producto, evaluando tiempos y cantidades. Asimismo se decidió la incorporación de cintas de algodón de colores para que funcionaran como manijas de los canastos. Esta inclusión si bien puede representar un avance

en cuanto a los tiempos de producción, abre interrogantes sobre el cuidado patrimonial de las técnicas artesanales utilizadas en estas piezas.

Los parámetros de calidad son trabajados de manera flexible por parte de las emprendedoras, aceptando todo lo que llega desde las comunidades. El contacto directo con los artesanos permite un progreso constante sobre esta dimensión, generando un mayor compromiso entre ambos actores. De este modo se plantean distintos aspectos a mejorar gradualmente como el lavado de las lanas, la prolijidad y homogeneidad de los tejidos, entre otros. Maloca ha avanzado en este plano a través del desarrollo de un sistema de medida compartido con la Cooperativa PUNHA y la CODEPO, logrando que todos los tejidos alcancen un mismo peso mediante ajustes en el entramado.

En relación al diseño Manto se organiza a través de pedidos específicos hacia las comunidades. Las emprendedoras de Manto han capacitado a los artesanos sobre el tipo de diseño que resulta coherente con la identidad de la marca, consolidando un equipo de trabajo adaptado a las necesidades de la iniciativa. En el caso de Maloca y Kaymanta se incorporan los diseños de los propios artesanos, sin previa intervención. En esta misma dirección la marca de calzado Tonocoté, incluye tejido de chaguar Wichi sin interferir en sus diseños. El acceso a esta materia prima se coordina con la Asociación Siwaní y la ONG Arte y Esperanza, entidades que ofician de intermediarias entre la emprendedora y la comunidad de artesanas. Por otra parte, la marca de luminaria Diseño Originario trabaja con las canastas de los artesanos guaraníes, proponiendo el concepto de “diseño pasivo” para calificar sus productos. A través de este término la diseñadora Nadia intenta otorgar protagonismo a las canastas que funcionan como pantalla de las lámparas, concibiendo la estructura que las acompaña como un marco expositivo de las mismas. Por lo tanto, el diseño de los canastos presenta un rol central mientras que el resto de los elementos operan como mero soporte de la artesanía.

La problemática de la Propiedad Intelectual (PI) de los diseños y las tecnologías pertenecientes a comunidades de artesanos<sup>1</sup> es una temática aún no abordada por las emprendedoras locales. El último escándalo encabezado por la diseñadora francesa Isabel Marant instaló esta temática en la agenda global de la industria de la moda. La diseñadora fue responsable del plagio de elementos y patrones gráficos de una blusa tradicional oaxaqueña de la comunidad indígena de Santa María Tlahuitoltepec, los cuales estuvieron expuestos en su colección primavera-verano 2015. En este contexto, la legislatura del Congreso Estatal mexicano declaró en marzo de 2016 como Patrimonio Cultural e Inmaterial de Oaxaca los diseños, vestimentas y trajes regionales característicos de las comunidades de pueblos indígenas reconocidos en la Constitución del Estado, las artesanías que en ellas se producen como así también las lenguas habladas por estas poblaciones<sup>2</sup>. Esta medida constituye una puesta en valor del

---

1-Véase: Guía práctica Marketing de la artesanía y de las artes visuales: función de la propiedad intelectual (2003), elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) junto con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).

2 - Una medida similar se ha ejecutado en Perú donde a través del Indecopi, organismo encargado de velar por la propiedad intelectual en ese país, se reconoció a la comunidad indígena de Tsachopen el derecho sobre seis plantas y árboles amazónicos utilizados desde hace cientos de años por el pueblo Yanasha. Desde el año 2007, junto con el apoyo de CHIRAPAQ (Centro de Culturas Indígenas del Perú) y el soporte del Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana (IIAP) se promovió un proceso de registro ante el Indecopi de más de ciento cincuenta conocimientos colectivos sobre los recursos biológicos de los pueblos Yanasha de la Selva Central y Quechua de Ayacucho. La ley N° 27811 establece el reconocimiento por parte del Estado Peruano del derecho y facultad de los pueblos indígenas de decidir sobre sus conocimientos ancestrales con respecto a sus recursos naturales, también llamados conocimientos colectivos. ([www.chirapaq.org.pe/noticias/peru](http://www.chirapaq.org.pe/noticias/peru))

saber tradicional presente en este tipo de bienes y prácticas culturales en tanto activo intangible. En este sentido, “Comprender, determinar, gestionar y explotar el saber o los activos de PI se ha convertido en la característica definitoria del éxito comercial en el mercado actual.” (UNCTAD-OMPI, 2003). En relación a los casos trabajados, tanto Kaymanta como Tonocoté han recibido la distinción del Sello de Buen Diseño otorgado por el Ministerio de Industria de la Nación. Si bien esta distinción constituye un espacio de reconocimiento y legitimación para estos emprendimientos, aún queda abierta la necesidad de comenzar a singularizar los aportes estéticos y simbólicos que generan los diseños de las comunidades originarias y rurales en los productos de indumentaria, explicitando la coexistencia de dos tipos de diseños.

Ninguno de los tres emprendimientos ha desarrollado hasta el momento instancias de trabajo colaborativo con las comunidades de artesanos, evidenciando una falta de conocimiento sobre los avances generados desde el MATRA en torno a la elaboración de una Certificación de Moda Ética y un Código Buenas Prácticas entre Artesanía y Diseño. La idea que subyace en estas iniciativas es la de profundizar el compromiso y el vínculo entre la comunidad y la marca, generando mayor calidad y precisión en la producción artesanal. De este modo, a pesar de tratarse de propuestas que construyen una relación a largo plazo con los artesanos, prevalece la idea de proveedor estratégico. En este marco, tanto Manto como Maloca sostienen iniciativas dirigidas a mejorar las condiciones artesanales de producción a través de la búsqueda de fuentes de financiación o la generación de nuevas formas de trabajo asociadas al cooperativismo. En cuanto a la presencia de mano de obra infantil en la comunidad, no se ha especificado esta situación en los emprendimientos analizados.

El acuerdo de precios es abordado a través de los lineamientos del comercio justo. Manto y Maloca generan instancias de facturación formales con las comunidades de artesanos en calidad de monotributistas o cooperativistas. En el caso de Kaymanta, esta iniciativa aún se encuentra en un proceso de organización y formalización interna en este plano. Finalmente, Manto y Maloca comunican a la comunidad de artesanos el destino final de su producción mediante el acercamiento de material audiovisual. En los videos se reconstruyen parte de los distintos eslabones y actores involucrados en la confección de las prendas.

Hasta el momento únicamente Manto estimula el desarrollo de propuestas con la comunidad de artesanos por fuera de lo productivo. Por el nivel de compromiso alcanzado entre las emprendedoras y los artesanos desde el inicio de la marca en el año 2001, Manto se presenta como un interlocutor válido para la comunidad a la hora de hablar de sus necesidades. En este contexto se ofrece como intermediaria ante organizaciones sin fines de lucro y entidades financieras públicas como privadas, a fin de acceder a capacitaciones, herramientas, insumos, etc. La marca Diseño Originario ha venido trabajando en esta

---

reconoce-propiedad-intelectual-de-conocimientos-indigenas).

En Argentina se han presentados diferentes iniciativas tendientes a subsanar este vacío legal, entre las cuales cabe destacar: el Proyecto de Ley de Defensa del Patrimonio Genético Nacional, presentado por el senador Ludueña en 1997 (Proyecto de ley S-97-0089); el Proyecto de Ley de Acceso a los Recursos Genéticos de la Diversidad Biológica (2000) y los anteproyectos de ley de Registro de los Conocimientos Tradicionales y de Transferencia de Tecnología Tradicional. (Ver: ZAMUDIO, T. (2004), Patrimonio indígena. Derrotero hacia su regulación legal en la Argentina, Seminario Propiedad intelectual e patrimonio cultural: protecao do culturais tradicionais, Belém-Pará. pp. 79-101; ENDERE, M. L. y MARIANO, M. (2013), Los conocimientos tradicionales y los desafíos de su protección legal en Argentina, Universidad Nacional de La Pampa; Quinto Sol. Revista de Historia Regional, Vol 17, N°2, pp 1-20)

misma dirección, otorgando capacitaciones sobre redes sociales y desarrollo audiovisual a los artesanos guaraníes con el objetivo de impulsar su emprendimiento de visitas guiadas por la selva. Además desde DO se llevan a cabo talleres de reciclado de botellas de plástico, orientados especialmente a los niños de la comunidad. En conclusión, todas estas actividades forman parte de las acciones dirigidas a fortalecer el vínculo entre las emprendedoras y su proveedor artesanal estratégico.



Eco Taller coordinado por Diseño Originario para los niños de la comunidad de Guaraní Ka Aguy Porá, de Andresito, pcia de Misiones. Fuente: Facebook de DO (2015)



Eco Taller coordinado por Diseño Originario para la comunidad Guaraní Ka Aguy Porá, de Andresito, pcia de Misiones. Fuente: Facebook de DO (2015)

### *Proveedores artesanales urbanos*

Las tres iniciativas trabajan con pequeños proveedores artesanales urbanos de botones, alfileres, hebillas de madera, entre otros elementos. Las emprendedoras señalan que verifican las condiciones de trabajo y producción de sus proveedores urbanos, generando instancias formales de facturación y acuerdo de precios. Retomando las palabras de Vanesa, encargada de comercialización de Manto, este tipo de iniciativas fomentan y sostienen oficios.

### *Dimensión trabajo terciarizado*

Tanto Manto, Maloca (en su etapa anterior a convertirse en cooperativa) como Kaymanta tercerizan la confección de su producción, salvo el corte de la materia prima. La maximización de esta acción es fundamental para la generación de nuevos productos, elaborados a partir de pequeños retazos de tela recuperados. El resto de las actividades son llevadas a cabo por talleres tercerizados verificados. Asimismo, las emprendedoras establecen instancias formales de facturación con los talleres contratados.

### *Dimensión consumidores*

La comunicación de la trazabilidad del producto se presenta como un aspecto a mejorar en los tres emprendimientos. Si bien tanto Manto, Maloca como Kaymanta desarrollan una etiqueta externa para sus prendas y accesorios, esta no brinda toda la información necesaria. Por ejemplo, no se detalla el impacto ambiental de sus productos, la ausencia de mano de obra infantil y los diversos actores que participan en la confección. Asimismo los productos carecen de una etiqueta interna que transmita la identidad de la marca y los aspectos anteriormente mencionados.

La información que se ofrece al consumidor es parcial, centrándose en la experiencia con las comunidades de artesanos y el origen del emprendimiento. En este sentido, Manto tiene como proyecto colocar el nombre de los artesanos en la etiqueta, experiencia ya concretada por la marca QOM Lashepi Alpi. En el caso de Maloca, al igual que la marca Tonocoté, se explicita su pertenencia a los lineamientos del comercio justo. El marco de acción y pensamiento que plantea el comercio justo puede ser utilizado como una estrategia de marketing por estas iniciativas, pero a su vez puede ser concebido como una síntesis de los procedimientos a seguir y profundizar a largo plazo.

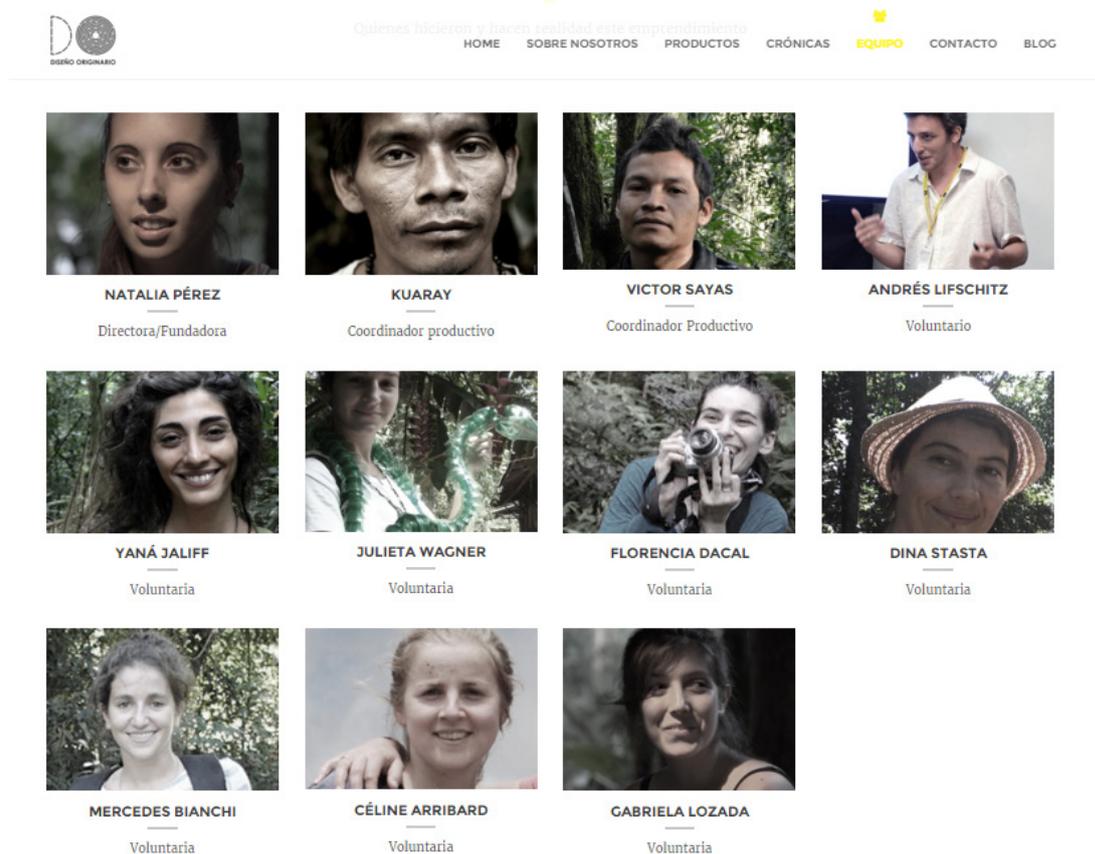


Frente y dorso de la etiqueta externa de la marca QOM Lashepi Alpi. Fuente: fotografía personal (2015)

A través de la página web y las redes sociales se comunican parcialmente los distintos eslabones productivos que forman parte de estos emprendimientos, destacándose el trabajo con las comunidades de artesanos de pueblos originarios y rurales. En el caso de Manto, la marca reconstruye los orígenes

de la iniciativa y la forma de vida de los artesanos del pueblo de San Isidro (pcia de Salta) por medio de imágenes y un video. Desde su facebook se comparten especialmente imágenes de las campañas, en las cuales predominan modelos publicitarios con características físicas de la alta costura. Por otra parte, Maloca se centra en la imagen de la emprendedora y de sus productos, salvo en el material audiovisual donde aparece gran parte de la cadena productiva que la integra. Asimismo, Maloca convoca para su publicidad modelos que responden a la lógica de la industria de la moda. Kaymanta comparte mayoritariamente contenidos sobre sus productos, recuperando únicamente en su página web los procesos involucrados en la elaboración artesanal de tejido en telar. El resto de los actores que conforman Kaymanta no aparecen como parte de estas plataformas. La marca hasta el momento no ha concretado campañas publicitarias con modelos.

La marca Diseño Originario plantea una alternativa interesante a la hora de comunicar su equipo de trabajo. En su sitio web despliega los distintos actores que la integran, incluyendo una imagen de los mismos y detallando su rol dentro de la iniciativa. Si bien no se coloca un breve curriculum de los miembros, esta matriz expositiva podría funcionar como referente para trabajar este aspecto.



Fuente: Página web de Diseño Originario (2015)

En relación a las campañas publicitarias, la marca QOM Lashepi Alpi elige a las artesanas como genuinas protagonistas y portadoras de las canastas que ellas mismas elaboran. Por otra parte, la marca Valeria Nicali propone para su Colección Primavera- Verano Chaguar 2016 una modelo con rasgos autóctonos, concretando además como parte de su publicidad una imagen grupal donde aparece

la emprendedora junto a todo su equipo de trabajo. En estas propuestas, la posibilidad de trabajar con un espectro más amplios de cuerpos y referencias culturales puede llevar a expandir en un futuro el perfil del público potencial de los productos y consolidar su identidad.



Publicidad de la marca QOM Lashepi Alpi. Fuente: Facebook QOM Lashepi Alpi (2015)



Campaña publicitaria de la Colección primavera-verano Chaguar 2016 de la marca Valeria Nicali.

Fuente: Facebook Valeria Nicali contando historias (2016)

Texto recuperado del Facebook de la marca: «Nos apasiona transmitir con cada uno de nuestros diseños el trabajo aislado y constante de distintas comunidades que nos rodean. En la piel de cada una de ellas nos ponemos para hacerles llegar un pequeño retazo del gran trabajo cultural que realizan. En este 1º de enero de 2016 parte de nuestro equipo se viste DE CHAGUAR, en honor a cada mujer wichí con la que trabajamos para esta temporada de verano. ¡Por un 2016 lleno de nuevas historias que contar!

(Gracias a cada una de estas BELLAS MUJERES que desde su lugar hacen que cada sueño que me propongo pueda hacerse realidad. Y a todos aquellos que no se ven pero contribuyen a que cada paso adelante sea posible. En orden de aparición, de izquierda a derecha: Ángela Corti: ilustradora; Lidia Possidoni: mi mamá, Judith Torrez Fernández: costurera; Claudia Asa: comercial; Mónica Cascone: asesora; Andrea Andrés: contadora)»



Campaña publicitaria de la Colección primavera-verano Chaguar 2016 de la marca Valeria Nicali.

Fuente: Facebook Valeria Nicali contando historias (2016)

Por lo tanto, la dimensión consumidor se presenta como un eje fundamental a consolidar dentro de los emprendimientos, en la medida que permite generar a largo plazo un *valor compartido* con sus *stakeholders*. De este modo, comunicar la identidad de estas iniciativas repercute en la manera en que se concreta la compra ya que el valor agregado de estos productos excede lo meramente estético que puede aportar lo artesanal, para profundizar en el contenido simbólico y ético que subyace en este tipo de producción.

#### *Dimensión medio ambiente*

Esta dimensión es abordada por los emprendimientos a través de la optimización y el reciclado de la materia prima que utilizan como así también mediante el cuidado de los procesos que involucra la producción artesanal de tejidos, como el teñido y lavado de la lana. La reutilización de retazos y recortes forma parte de las estrategias sostenidas tanto por Manto, Maloca como Kaymanta, presentando un especial interés en la inclusión de procedimientos ecológicos en los eslabones que forman parte de la elaboración del tejido. En el caso de la inclusión del cuero, Kaymanta aún no ha problematizado su incorporación en tanto material asociado a la industria contaminante de la curtiembre. La emprendedora considerada este producto como un material noble que suma calidad a sus carteras. La misma dificultad se evidencia en el emprendimiento Tonocoté, el cual ha recibido críticas de colegas y consumidores por esta elección. En este contexto, la diseñadora se ha acercado al INTI.Textiles a fin de asesorarse sobre las oportunidades que abre la utilización de cuero ecológico.

Finalmente hasta el momento Mantos, Maloca y Kaymanta no especificaron las acciones a seguir en el caso de posibles impactos ambientales negativos de sus iniciativas y no han participado aún en jornadas o talleres sobre este aspecto del emprendimiento.

#### *Dimensión evaluación, seguimiento y comunicación*

Esta dimensión es trabajada especialmente por Maloca a través de la gestión de la Certificación de Empresa B. Sin embargo el abordaje intuitivo con que se manejan los lineamientos de la RS en este tipo de emprendimientos, impacta en la falta de formalización y comunicación tanto interna como externa de las acciones desarrolladas en esta dirección. Asimismo, se evidencia un desconocimiento sobre iniciativas encabezadas por el Estado dirigidas a fomentar el trabajo colaborativo y las buenas prácticas entre artesanía y diseño desde un abordaje ético. En este sentido, únicamente la marca Diseño Originario se ha informado acerca de los requisitos necesarios para acceder a la Certificación de Buenas Prácticas propuesta por el MATRA.

#### *Conclusión*

Los tres casos analizados presentan, con trayectorias y modelos de negocio particulares, un abordaje intuitivo de las dimensiones propuestas para la RSe en este tipo de iniciativas de la industria de la moda. En este contexto, la relación con los proveedores artesanales de comunidades originarias y rurales concentra el mayor interés por parte de las emprendedoras, quienes amplían los aspectos a trabajar con estos interlocutores estratégicos de sus propuestas. Sin embargo temáticas como el trabajo cola-

borativo, la Propiedad Intelectual de los diseños, el carácter patrimonial de las técnicas que incorporan o la presencia de mano de obra infantil, son áreas aún no problematizadas por estos emprendimientos.

La dimensión consumidores se configura como un plano a profundizar y mejorar. El contenido compartido en las etiquetas, la comunicación a través de las redes sociales y la página web de los diversos eslabones productivos involucrados como así también las propuestas visuales planteadas en las campañas publicitarias, forman parte de los ejes a consolidar con el objetivo de fidelizar a su público y establecer una comunidad de seguidores unida por un mismo *valor compartido*.

En relación a la dimensión ambiental, si bien los emprendimientos plantean una optimización en la utilización de la materia prima, generando en algunos casos nuevas unidades de negocio como sucedió con la marca Kaymanta y las sandalias Tika, aún no se ha llevado a cabo un análisis integral de este plano que abarque toda la trazabilidad del producto. Sólo en los procedimientos artesanales del lavado y teñido de las lanas ha sido considerado desde esta perspectiva, pero el resto de las etapas productivas no fueron abordadas hasta el momento en este sentido.

Finalmente, la dimensión evaluación, seguimiento y comunicación necesita de un mayor compromiso por parte de las emprendedoras al momento de explicitar dentro y fuera de las iniciativas los logros alcanzados en materia de RSe. De este modo la necesidad de sistematizar las acciones en torno a este plano implica el pasaje de una etapa intuitiva basada en la prueba y el error, a una etapa organizada por metas, actividades y resultados, a fin de transmitir un mensaje claro en la comunidad sobre a la RSe de la empresa. En este sentido, la Certificación de Buenas Prácticas entre artesanía y diseño desarrollada por el MATRA puede ofrecer a este tipo de emprendimientos nuevas oportunidades e interlocutores válidos para abordar esta dimensión a largo plazo. Si bien aún está en proceso de elaboración, esta certificación representa un avance en la generación de políticas de Estado dirigidas a consolidar la alianza A↔D en nuestro país.

## Comentarios finales

### DISEÑADORES DE INDUMENTARIA Y ARTESANOS EL DESAFÍO DE UNIR INDUSTRIA CON TRADICIÓN

En el transcurso de esta investigación fue posible construir un marco de análisis específico desde el cual abordar las particularidades y dinámicas que asume la Responsabilidad Social Empresarial en aquellos emprendimientos de diseño de indumentaria local, caracterizados por la incorporación de producción artesanal de pueblos originarios y rurales. En este sentido, se elaboró una matriz teórica capaz de dialogar con la identidad de este segmento de la industria de la moda, a fin de identificar a los distintos actores que participan en la creación y consolidación del binomio Diseño-Artesanía. De esta manera, se llevó a cabo un estudio sobre los modelos de negocio de estas iniciativas, desde una perspectiva que recupera la dimensión ética de las organizaciones a través del concepto de RSE. En este marco, la implementación del modelo de negocio palancas permitió desarrollar una descripción cuanti-cualitativa del diseño de indumentaria argentino desde la perspectiva del *diseñador emprendedor*, recuperando los distintos eslabones y actores que lo conforman. Asimismo, el término palancas resultó un concepto fundamental a la hora de analizar la incorporación de la producción artesanal como generador de diferenciales en el segmento de la oferta y la demanda. Por lo tanto, esta propuesta teórica brindó un dispositivo de análisis desde el cual exponer no sólo el núcleo duro de estos emprendimientos, sino también los elementos y procesos que promueven la reactualización de su oferta de valor.

Partiendo de los lineamientos del modelo palancas, las iniciativas de diseño de indumentaria local representan un sector productivo alternativo dentro de la industria de la moda, encabezado por una comunidad de diseñadores profesionales, quienes con un fuerte *espíritu emprendedor*, se hacen cargo de toda la trazabilidad de sus productos. Estos diseñadores mediante la creación de emprendimientos a baja escala, con un pequeño núcleo de empleados y proveedores, crean proyectos productivos que se apartan de las tendencias vigentes, ofreciendo un concepto y estilo propio sobre la dimensión estética/ética de sus prendas. En esta dirección, la inclusión en la cadena de valor de producción artesanal permite ligar la *identidad esquema* de este sector con los lineamientos de la *moda lenta* y el *lujo sustentable*, recuperando el saber hacer manual y sus tiempos de producción. Además esta incorporación se presenta como un diferencial dentro del segmento de la oferta del modelo de negocio, capaz de generar palancas para la configuración de nuevas líneas de productos. Los procesos que participan en la elaboración de los bienes artesanales configuran un activo intangible, que distingue estética y éticamente a estos productos de diseño. El abordaje del binomio Diseño-Artesanía suma valor agregado y exclusividad a estas prendas, incidiendo además en los tiempos productivos y en la organización interna de los emprendimientos.

En el segmento de la demanda fue posible observar una dificultad en la creación de diferenciales, evidenciándose la ausencia de una estrategia comunicacional integral y completa. Así, la trazabilidad del producto se transmite de manera parcial tanto en las etiquetas de las prendas, como en las redes sociales y campañas publicitarias utilizadas para posicionar a la marca. En este punto es importante destacar la ausencia de un estudio sistemático del perfil de los consumidores de diseño a nivel local, a partir del cual poder distinguir sus hábitos y preferencias. Esta investigación presentó un avance en esta

dirección, a través del estudio exploratorio desarrollado en la Feria Puro Diseño 2015. Acorde a este análisis, los productos de diseño convocan a un consumidor joven, en su mayoría mujeres con estudios superiores, sensible a las propuestas estéticas y a la modalidad de producción que desarrollan estos emprendimientos. Asimismo, la originalidad, la calidad, el apoyo al emprendedurismo local y el cuidado al medio ambiente, se destacan como los principales motivos que impulsan este consumo.

Teniendo en cuenta esta caracterización del modelo de negocio del diseño de indumentaria, se propuso una clasificación sobre las distintas modalidades de interacción entre diseñador-artesano. De este modo se identificaron cinco categorías<sup>1</sup>, las cuales ofrecieron una primera sistematización de los casos relevados. Si bien cada una de estas tipologías despliega una dinámica interesante para el análisis, esta investigación se centró en la modalidad “consolidada” entre diseñador-artesano, en la medida que permite estudiar este binomio como una alianza estratégica construida a largo plazo, desde la cual se organiza el modelo de negocio y el universo de la marca. Dentro de la misma fue posible distinguir dos formas de interacción: directa e indirecta. En la primera, el diseñador establece un contacto directo y permanente con la comunidad de artesanos, con el objetivo de construir un vínculo capaz de retroalimentar su propuesta productiva. En la segunda, el contacto se lleva a cabo a través de un intermediario, especialmente ONGs y/o fundaciones, orientadas al trabajo territorial con comunidades originarias y rurales. Estas organizaciones señalan como principal problema las dificultades que surgen ante las exigencias estéticas y de calidad de los diseñadores, abriéndose una brecha entre la expectativa del emprendedor y lo ofrecido por el proveedor artesanal.

A partir de esta investigación fue posible identificar dentro de las políticas públicas dos dinámicas orientadas a fomentar el encuentro entre el sector de la artesanía y el diseño:  $A+D$  y  $A \rightleftharpoons D$ . En el primer caso, la relación entre ambos sectores se configura en torno a la búsqueda de una solución a una necesidad puntual de la comunidad de artesanos a través de la herramienta del diseño, desplegándose una serie de acciones específicas. En este sentido, de la suma  $A+D$  se espera un determinado resultado, a fin de dar una respuesta a las demandas de la comunidad de artesanos ya sea en relación con una dificultad presente en la morfología, la funcionalidad o el packaging del producto, como así también en el posicionamiento de la marca. En este tipo de dinámica, el desarrollo de políticas públicas se centra en la configuración de programas tendientes a facilitar el contacto de los artesanos con los profesionales del diseño. En el segundo caso, se establece una modalidad de trabajo colaborativo, donde el resultado deviene de la interacción de los conocimientos específicos de ambos sectores, respetándose la identidad de su dimensión material y simbólica. La relación entre artesanía y diseño se construye desde una perspectiva exploratoria, generando respuestas innovadoras y creativas. Para que esto sea posible y los resultados sean producto de una búsqueda en condiciones igualitarias de participación, la dinámica  $A \rightleftharpoons D$  necesita de marcos de acción consensuados y sistematizados mediante el desarrollo de políticas públicas dirigidas a la elaboración de un Código de Buenas Prácticas y la creación de una Certificación de Moda Ética. Tomando en cuenta los antecedentes institucionales analizados, la construcción de estas medidas

---

1 - Las cinco categorías son: 1) Relaciones educativas y vinculadas a programas de gobierno, 2) Relaciones vinculadas a iniciativas productivas de Fundaciones y/o Organizaciones Sin Fines de Lucro, 3) Relaciones basadas en la incorporación de producción artesanal en la propuesta estética del diseñador, 4) Relaciones esporádicas entre diseñador-artesano organizadas en torno al desarrollo de una colección, 5) Relaciones diseñador-artesano consolidadas (Véase: Capítulo I)

forman parte de la puesta en práctica del derecho a saber y el derecho a ser conocido. Así, desde estos dos ejes se propone abordar la honestidad acerca de los orígenes y los resultados obtenidos en el desarrollo de los productos como también el respeto por los aportes creativos. Por lo tanto, el Estado ante el valor patrimonial que despliegan los bienes artesanales y las condiciones de vulnerabilidad de sus productores, aparece como mediador clave para lograr un marco ético en la alianza diseñador- artesano.

Ahora bien, ¿Es posible aplicar el modelo de negocio palancas a la comunidad de artesanos?, en tal caso: ¿Cómo se abordaría el desarrollo de diferenciales en el segmento de la oferta y la demanda? ¿Cuáles serían las dinámicas construidas en torno al binomio Diseño-Artesanía en relación a la actualización del modelo de negocio de las comunidades? ¿Cuál es el papel de las ONGs en la configuración del modelo de negocio de los artesanos? Estas preguntas definen una línea de investigación centrada en la mirada del artesano en tanto actor clave en la generación de ofertas de valor, capaces de ofrecer una visión complementaria en el estudio del diseño de indumentaria argentino.

Por otra parte, la recuperación de los fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) permitió introducir la dimensión ética en el análisis de los modelos de negocio del sector y recuperar la especificidad que presenta esta perspectiva en el objeto de estudio seleccionado. A través de los lineamientos propuestos por el Código de Conducta y Manual para el sector Textil y de la Moda (2012) y otras publicaciones, fue posible observar en la *identidad-esquema* de los emprendimientos de diseño de indumentaria una filiación intrínseca con la perspectiva de la RSE, evidenciándose un cambio de mentalidad en la forma de hacer negocios. En este sentido no se trata de una incorporación externa a la cultura de las organizaciones sino que nacen desde los fundamentos que plantea la RSE, accionando dentro del sector de la moda conforme a sus valores. De este modo, el *diseñador emprendedor* se compromete con la dimensión social, económica y ecológica de sus emprendimientos a través de la puesta en práctica de una *ética profesional*, basada en su experiencia previa dentro de la industria de la moda. Por lo tanto, es posible definir la Responsabilidad Social en emprendimientos (RSe)<sup>2</sup> de diseño de indumentaria como una práctica ejercida de manera intuitiva y pragmática, la cual atraviesa transversalmente a estas iniciativas. En este marco, la RSe en propuestas de diseño estructuradas a partir de la incorporación de producción artesanal de pueblos originarios y rurales adquiere características propias, al entrar en diálogo dos sectores diferentes del campo de la economía y la cultura. Es decir, dentro de la *identidad-esquema* que comparten todos los emprendimientos de diseño de indumentaria, se despliega una *identidad-construcción* que hace referencia a las singularidades que definen a estas propuestas.

Recuperando el concepto de *negocio inclusivo* y las referencias ofrecidas por manuales de RSE orientadas a PyMes, se llevó a cabo la construcción de indicadores de RSe específicos para este tipo de experiencias, acorde su identidad y nivel de desarrollo interno alcanzado. De esto modo se plantearon seis dimensiones de análisis con sus respectivos indicadores<sup>3</sup>, a fin de aportar en la sistematización y comunicación de las prácticas de RSe. Por lo tanto, ante la ausencia de un marco teórico permeable a las particularidades de este objeto de estudio, en esta investigación se trabajó en la definición de la RSe en torno al binomio Diseño-Artesanía. Si bien se trata de un primer avance, estos indicadores aportan

---

2 - En esta investigación se propone el concepto de Responsabilidad Social en Emprendimientos (RSe) como una categoría particular que se desprende de la RSE.

3 - Véase capítulo II

variables de análisis útiles tanto para los *diseñadores emprendedores* como para los gestores de políticas públicas.

A través de la selección de tres marcas de diseño de indumentaria local definidas por la incorporación de producción artesanal, se llevó a cabo un estudio comparativo de los modelos de negocio desde la perspectiva de la RSe. El estudio de casos permitió un abordaje analítico y práctico de la RSe en la industria de la moda, aportando datos y líneas de reflexión sobre una temática que aún carece de bibliografía y marcos de análisis propios. Asimismo, el estudio comparativo ayudó a una mayor comprensión del objeto de estudio, siendo posible identificar no sólo similitudes y diferencias en el accionar de los *diseñadores emprendedores* sino también las problemáticas que atraviesan a este sector.

En este contexto, se puede señalar el placer (categoría bronce) y el prestigio (categoría cerámica) como principales motivaciones de la puesta en práctica de los lineamientos de la RSe en este tipo de iniciativas. Así, “el por qué existo” del modelo de negocio se nutre del interés y la búsqueda personal por parte del *diseñador emprendedor* en la creación de un emprendimiento autogestionado, que involucre la participación de comunidades conectadas con los ritmos de la naturaleza. Por lo tanto, la interacción con artesanos de pueblos originarios y rurales abre la oportunidad para el diseñador de concretar una propuesta creativa, ligando sus prendas al prestigio que aporta el saber hacer manual de estas comunidades.

El tipo de vinculación establecida entre diseñadores y artesanos en los casos analizados evidencia la generación de criterios de trabajo dinámicos, flexibles y abiertos a modificaciones, en la medida que interactúan con los resultados obtenidos. Estos criterios son elaborados de manera consensuada, construyendo progresivamente una subjetividad compartida entre ambos actores. Si bien cada emprendimiento genera una práctica particular sobre las dimensiones de la RSe, existen coincidencias en la implementación de ciertos ejes que configuran una unicidad de acción. Así, se configura un protocolo de Buenas Prácticas de manera implícita que enmarca el intercambio entre diseñador-artesano desde una perspectiva ética, evidenciando un cambio de paradigma en los diseñadores que participan de este segmento de la industria de la moda. Esto se destaca especialmente en relación a la creación de parámetros de calidad y modalidad de entrega, coherentes con los tiempos de producción artesanal y el pago justo de la misma. Sin embargo, aún falta configurar una comunidad de diseñadores consciente de sus prácticas, capaces de definirse como un colectivo unido por una praxis y habitus en común.

Por otra parte, los *diseñadores emprendedores* todavía no han problematizado aspectos que resultan fundamentales para el fortalecimiento del binomio Diseño-Artesanía. La cuestión de la Propiedad Intelectual de los diseños artesanales incorporados y la participación de mano de obra infantil en su vinculación con la transmisión de la tradición artesanal dentro de la comunidad forman parte de los planos a profundizar, en pos de lograr una propuesta productiva de mayor coherencia e integralidad en materia de RSe. Avanzar sobre ellos abre la posibilidad de superar la lógica del artesano como proveedor estratégico y construir instancias de trabajo colaborativo ( $A \leftrightarrow D$ ) que dinamicen los modelos de negocio, desde una concepción basada en la reciprocidad y la complementariedad.

Asimismo, la sistematización y la comunicación de las prácticas implementadas desde los lineamientos de la RSe al interior del emprendimiento como a su comunidad de interés, se presenta como una prioridad a trabajar. El desarrollo de este tipo de acciones permitiría a largo plazo por un lado, la

generación de un Código de Buenas Prácticas en común entre iniciativas de diseño de indumentaria con identidades productivas similares y por el otro, la consolidación de un grupo de diseñadores en la industria de la moda vinculado al desarrollo sostenible del binomio Diseño-Artesanía. En esta dirección, se evidencia la gestión de ciertos certificados y sellos de calidad tales como el Certificado de Empresa B y el Sello de Buen Diseño, los cuales permiten posicionar estéticamente y éticamente a las marcas dentro del mercado.

A partir de lo expuesto, surgen nuevos interrogantes para ser desarrollados en futuras investigaciones, a fin de ofrecer una mirada global que permita repensar los marcos de acción de este segmento de la moda. Entre los contenidos a analizar, es posible distinguir:

- **La perspectiva de las comunidades de artesanos que participan en estos emprendimientos:** esta línea de investigación permitiría por un lado, analizar el modelo de negocio desarrollado por la comunidad de artesanos y el rol de las ONGs en esta dimensión, y por el otro, abordar el binomio Diseño-Artesanía desde la mirada de los artesanos emprendedores.
- **La gestión de activos de Propiedad Intelectual (PI) sobre los diseños y técnicas artesanales:** la gestión de activos de PI forma parte de las dimensiones a incorporar en el análisis de las iniciativas de diseño de indumentaria, a fin de identificar las acciones emprendidas por los diseñadores en el reconocimiento y la comunicación del origen de los aportes creativos involucrados en sus emprendimientos.
- **Las características del consumidor local de diseño de indumentaria:** el desarrollo de este eje de análisis permitiría una mayor comprensión del “para quién soy” del modelo de negocio, ofreciendo la posibilidad de construir herramientas dirigidas a repensar la generación de diferenciales en el segmento de la demanda.

El abordaje de estos tres ejes forman parte de los eslabones necesarios a recuperar, a fin de reconstruir las dinámicas que subyacen en este tipo de emprendimientos. La idea es continuar iluminando los espacios que se generan entre diseñadores, artesanos y consumidores en este tipo de experiencias de la industria creativa de la moda, a fin de aportar lineamientos de análisis y criterios que promuevan la creación de marcos de acción éticos y sustentables para el desarrollo del binomio Diseño-Artesanía. Por lo tanto, esta investigación invita a seguir estudiando sobre las posibles maneras de unir industria y tradición desde una perspectiva ética, basada en la reciprocidad y el respeto.



## Bibliografía

### Referencias bibliográficas

- BOURDIEU, P. (1992), *Las reglas del arte*, Barcelona, Anagrama.
- MONTERO, I. y LEÓN, O.G. (2002). *Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología*. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud / International Journal of Clinical and Health Psychology*, 2, pp.503-508.
- PÉREZ SERRANO, G. (1994), *Investigación Cualitativa*, Editorial la Muralla S.A. Madrid España
- SAUTU R., BONIOLO, P. y ELBERT, R. (2005), *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*, Buenos Aires, CLACSO.
- STAKE, R. (1994), “Case Studies”, en Norman K. Denzwhyte y Yvonna Lincoln (eds), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 236-245.
- YIN, R.K (1989), *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage.

### Bibliografía a considerar en la tesis

- A.A.V.V (1999), *Las industrias culturales en la integración latinoamericana*, Buenos Aires, Eudeba (Canclini y Moneta coords).
- ACEVEDO DIAZ, C.(2011), *Moda: Nuevo diseño argentino*, Buenos Aires, Olmos ediciones.
- AMADO, A. (2010), “Marketing cultural (o comunicar Los Proyectos Culturales)”, en MORENO, O. (coord), *Artes e industrias culturales. Debates Contemporáneos en Argentina*, pcia de Buenos Aires, EDUNTREF.
- AMBROSINI, C (2011), *Ética profesional. La ética como mecanismo compensatorio en el mundo globalizado*, en *Revista Perspectivas Metodológicas*, N°11, Universidad de Lanús, pp. 23-38. Disponible en: [revistas.unla.edu.ar/epistemologia/article/view/460](http://revistas.unla.edu.ar/epistemologia/article/view/460)
- ARGANDOÑA, A. y ISEA SILVA, R. (2011), *ISO 26000, una guía para la responsabilidad de las organizaciones*, Cuaderno N°11 de la Cátedra “la Caixa” de RSE y Gobierno Corporativo, IESE.
- ARNOLD D. y ESPEJO, E. (2013), *El textil tridimensional. La naturaleza del tejido como objeto y como sujeto*, La Paz, Fundación Interamericana, Fundación Xavier Albó, Instituto de Lengua y Cultura Aymara.
- BRISA CECCON, R. (2008), *El Comercio justo en América Latina: Perspectiva y desafíos*, Universidad Autónoma de México (UNAM), Ciudad de México, Copltar ar-Xives.
- CALDERON, A (2011, noviembre 6), *La conciencia que vale*, Buenos Aires, Diario La Nación.
- CANALS, M.J. (2012, septiembre), *Contrapunto ¿Es posible la RSE en las pymes?*, Buenos Aires, Fonres, Suplemento Económico, p.2.
- CANCLINI, N. (2005), “Definiciones en transición”, en MATO, D. (comp), *Cultura, política y sociedad*, Buenos Aires, FLACSO.
- COLZANI, G. (2014, marzo), *Entramado: moda y diseño en Latinoamérica*, *Cuaderno 44*, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, N° 47, pp 151- 162.

- CONDE, C. (2015, mayo, La Trama artesanal, en Revista *Harper Baazar*, pp. 104,106 y 108.
- CORTINA, A. (2009), *Ética de la empresa: no sólo Responsabilidad Social*, en *Revista Portuguesa de Filosofia*, Nº 65, 113-127.
- CORTINA, A. (2012), *Por una ética del consumo. La ciudadanía de consumidor en un mundo global*, Madrid, Taurus.
- CORTINA, A (1994), *Ética de la empresa. Clave para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid.
- CORREA, M. E. (2012), “Diseño Independiente siglo XX: entre la creatividad y la autogestión”, en WORTMAN A. [et.al], *Mi Buenos Aires querido. Entre la democratización cultural y la desigualdad educativa*, Buenos Aires, prometeo, pp. 175-199
- CLINE, E (2013), *Overdressed. The Shockingly High Cost of Cheap Fashion*, USA, Penguin Group.
- D’ANGELO, J.L.(2013), *Responsabilidad Social: cómo contribuir activamente al desarrollo sostenible con inclusión social*, Medalla de Plata en el Premio anual “Dr. Manuel Belgrano” 2013, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- DRUCKER, P. (1996), *La sociedad poscapitalista*, Buenos Aires, Sudamericana.
- ENDERE, M. L. y MARIANO, M. (2013), Los conocimientos tradicionales y los desafíos de su protección legal en Argentina, Universidad Nacional de La Pampa; *Quinto Sol. Revista de Historia Regional*, Vol 17, Nº2, pp 1-20.
- ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, S. (1997), *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Buenos Aires, Paidós.
- FLETCHER, K. (2008), *Sustainable fashion and textiles design journeys*, London, Earthscan.
- GETTINO, O. (2010), “Avances en la medición de los consumos culturales”, en A.A.V.V, *Indicadores Culturales 2010*, pcia de Buenos Aires, EDUNTREF.
- GIAMBARTOLOMEI, M. (2015, junio 23), Ropa sin esclavos:renacer en las cooperativas textiles libres de trata, Buenos Aires, Diario La Nación. Disponible en: [www.lanacion.com.ar/1804098-ropa-sin-esclavos-renacer-en-las-cooperativas-textiles-libres-de-trata](http://www.lanacion.com.ar/1804098-ropa-sin-esclavos-renacer-en-las-cooperativas-textiles-libres-de-trata)
- GONZALEZ, R. *Apunte sobre la Responsabilidad Social Empresaria* (mimeo)
- GONZALEZ, R. y GUILISASTI, D.(2012), “El nuevo rol de las empresas y su compromiso con la sociedad” en SARAVIA [at. al], *La responsabilidad Social. Prácticas universitarias para la inclusión social*, Buenos Aires, UBA, pp. 113-126.
- GONZALEZ, F., PERALTA ALVAREZ, M.E, LAMA RUIZ, J.R y SOLTERO SÁNCHEZ, V.M. (2011), *Ecodiseño. Ingeniería sostenible de la cuna a la cuna (C2C)*, Madrid, RC libros.
- GWILT, A. (2014), *Moda sostenible*, Barcelona, Gustavo Gili ed.
- HONORE, C. (2004). *In Praise of Slowness: How a Worldwide Movement is Challenging the Cult of Speed*. San Francisco, Harper.
- KLIKSBERG, B. (2013), *Ética para empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la Responsabilidad Social Empresarial*, Buenos Aires, Ed. Ética y Economía.
- LANÚS, C.(2012, septiembre 20), Miguel Ángel Gardetti:”Hoy es necesario hablar de sustentabilidad”, Buenos Aires, Diario la Nación, Suplemento Moda y Belleza.
- LARIÚ, A. y STRANDBERG, L (2009), *Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos recursos*, Cuaderno Nº5 de la Cátedra “la Caixa” de RSE y Gobierno Corporativo, IESE.

- LARocca, H. (2008), “Responsabilidad Social Empresarial”, en VICENTE, M. A. y AYALA, J. C. (Coords), *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*, Buenos Aires, Pearson, pp. 395-445
- LEVISON, J. C. y HOROWITZ (2010), *Guerrilla Marketing goes green*, USA, John Wiley & Sons.
- MIGUEL, P. y BELTRÁN, G., (2010), “Emprendedores creativos. Reacomodamientos en trayectorias de la clase media por la vía de la inversión simbólica”, en RUBINICH L. y MIGUEL P. (editores), *Creatividad, economía y cultura en la Ciudad de Buenos Aires 2001-2010*, , Buenos Aires, Aurelia Rivera, pp. 225-250.
- MIGUEL, P. (2013), *Emprendedores del diseño. Aportes para una sociología de la moda*. Buenos Aires, Eudeba.
- MIZRAH, A. (2015), “La randa entre la artesanía y el diseño: ensayando modelos de trabajo colaborativo” en: A.A.V.V, *Pensar la cultura pública. Apuntes para una cartografía nacional*, Buenos Aires, Ministerio de Cultura de la Nación. pp. 150-163.
- MON, L. (Junio 2011), Diseño con identidad de autor ¿Es una tendencia de moda o la evolución hacia un estilo nacional? en Revista *Escritos en la Facultad*, Año VII, Vol.69, pp. 74-75.
- MON. L (2012, septiembre), Industrias Creativas de Diseño de Indumentaria de Autor. Diagnóstico y desafíos a 10 años del surgimiento del fenómeno en Argentina, en *Cuaderno 44*, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación N° 42, pp. 19-34.
- MON, L. (2013, junio), Diseño en Argentina. Hacia la construcción de nuevos paradigmas, en *Cuaderno 44*, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, N° 44, pp 83-99.
- REVISTA NOTICIAS, (2015, marzo 25), Martín Churba: “En Argentina no te pagan una buena idea”, Buenos Aires, Revista *Noticias*. Disponible en: [noticias.perfil.com/2015/03/25/martin-churba-en-argentina-no-te-pagan-una-buena-idea](http://noticias.perfil.com/2015/03/25/martin-churba-en-argentina-no-te-pagan-una-buena-idea)
- SABOGAL AGUILAR, J. ( 2008, Junio), *Aproximación y cuestionamiento al concepto Responsabilidad Social Empresarial* en *rev.fac.cienc.econ.*, Vol. XVI, pp. 179-195.
- SANTILLÁN GÜEMES, R. (2010), “Hacia un concepto operativo de cultura” en A.A.V.V, *Artes e industrias culturales. Debates Contemporáneos en Argentina*, pcia de Buenos Aires, EDUNTREF.
- SARAVIA F. y ESCOBAR, J. (2010), *Hacia una democracia socialmente responsable. Una reflexión desde la Universidad pública*, Buenos Aires, Prometeo.
- SAULQUIN, S. (2014), *Política de las apariencias. Nueva significación del vestir en el contexto contemporáneo*, Buenos Aires, Paidós.
- SBDAR, M. (2014), *Palancas. Modelo de creación de empresas perdurables*, Buenos Aires, La Materia Contenidos
- SHIH, W. y AGRAFIOTIS, K. (2015), “Craft revival and the slow fashion philosophy”, en GARDETTI, M. A y MUTHU (editores), S. S., *Handbook of sustainable luxury textiles and fashion*, volumen 2, e-book, Springer.
- OLMOS, H. (2010), “La identidad cultural como factor de ciudadanía”, en A.A.V.V, *Artes e industrias culturales. Debates Contemporáneos en Argentina*, pcia de Buenos Aires, EDUNTREF.
- PINE, J. B. y GILMORE, J. H. (2000), *La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada*

*empresa un escenario*, Barcelona, Ediciones Granica.

PORRÚA, M. (2014, marzo), *Diseño con identidad local. Territorio y cultura*, en *Cuaderno 44*, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, N° 47, pp 141-150.

PORTER M. y KRAMER M. (2006), *Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa*, en *Harvard Business Review América Latina*, Vol. 84, N°12, pp. 42-56.

PUENTE, S. (2007), *Industrias culturales*, Buenos Aires, Prometeo.

VALDÉS, M. (2008), *Transformando el riesgo en oportunidad*, Boletín *Acción RSE* N°137.

VINATEA BARBERENA, L. A. (2014, marzo), *Diseñador y artesano: un diálogo sostenible*, en *Actas de Diseño N°16 VIII Encuentro Latinoamericano de Diseño "Diseño en Palermo"*, Cuarto Congreso Latinoamericano de Enseñanza del Diseño, Buenos Aires, Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, pp. 203-206.

VIVES, A., CORRAL, A. y ISUSI, I. (2005), *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*, BID e IKEI.

ZACHARÍAS, M. (2015, octubre 22), *Volvieron los oficios*, Buenos Aires, Revista La Nación, Suplemento Moda.

ZAMUDIO, T. (2004), *Patrimonio indígena. Derrotero hacia su regulación legal en la Argentina*, Seminario *Propiedade intelectual e patrimonio cultural: protecao do culturais tradicionais*, Belém-Pará. pp. 79-101

## Reportes y convenciones de organismos nacionales e internacionales

### **World Wildlife Fund for Nature (WWF)**

BENDELL J. y KLEANTHOUS A. (2007), *Deeper Luxury*, WWF.

### **Naciones Unidas (ONU)**

Informe *Economía Creativa* (2010) elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD).

Guía práctica *Marketing de la artesanía y de las artes visuales: función de la propiedad intelectual* (2003), elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) junto con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)

### **Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)**

Dossier Artesanía y Diseño N°2 *Taller A+D. Encuentro en Santiago de Chile* (2009)

Convención para la *Protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales* (2005)

Guía Práctica *Encuentro entre Diseñadores y Artesanos* de la UNESCO (2005)

Convención para la *Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial* (2003)

### **Global Reporting Initiative**

*Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad* (2015)

*¿Listo para reportar? Introducción al Reporte de Sustentabilidad para PyMes* (2014)

### **Pacto Global**

LIARTE-VEJRUP, N. (2015), *El desafío de la sustentabilidad corporativa: una década de contribuciones del Pacto Global en Argentina*, Buenos Aires, Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

### **Mistra Future Fashion (MFF)**

GOWOZDZ, W. NETTER, S., BJARTMARZ Y REISCH, L. (2013), *Report: Survey Results on Fashion Consumption and Sustainability among Young Swedes*, Suecia, MFF.

GOWOZDZ, W y REITAN (2014), *Report: the SocioLog.dx experience - a global expert study on sustainable fashion*, Suecia, MFF.

### **Instituto Danés de la Moda y la Asociación Nórdica de la Moda.**

*Código de Conducta para el Sector Textil y de la Moda de NICE* (2012)

### **Fundación chilena PROHumana (junto con la Confederación de la Producción y el Comercio)**

*Manual de RSE para PyMes* (2006)

### **Instituto Nacional de Tecnología e Industria (INTI)**

ACOSTA, A. [et. al] (2013), *INTI mapa de diseño 101 diseñadores de indumentaria*, San Martín, INTI. 2013.

MON, L. [et. al]. (2011), *Las cosas del quehacer. Debates en torno al diseño de indumentaria en Argentina*, Córdoba, INTI y Centro Cultural España-Córdoba.

MARINO, P. [et. al] (2010), *Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina. Diagnóstico productivo el impacto económico*, Buenos Aires, INTI.

MARINO, P. [et. al] (2011), *Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina. Diagnóstico productivo el impacto económico*, Buenos Aires, INTI.

MARINO, P. [et. al] (2012), *Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina. Diagnóstico productivo el impacto económico*, Buenos Aires, INTI.

### **Informe de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA), Ministerio de Economía y producción de la Nación**

Informe *El sector artesanías en las provincias del Noreste argentino. Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones* (2004)

Informe *El sector artesanías en las provincias del Noroeste argentino. Catamarca, Jujuy, Salta y Tucumán* (2005)

### **Observatorio de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires (OIC)**

Observatorio de Industrias Creativas (2012), *Anuario de Industrias Creativas Ciudad de Buenos Aires 2011*, Buenos Aires, Ministerio de Economía del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

### **Red Pacto Mundial Argentina (con la colaboración del Centro Textil Sustentable)**

Publicación *Liderando el Cambio. Los valores del Pacto Mundial en el sector textil y de la moda* (2015)

### **Sitios consultados**

[www.federacionjum.org.ar](http://www.federacionjum.org.ar)

[www.Wfto-la.org](http://www.Wfto-la.org)

[www.arteyesperanza.com.ar](http://www.arteyesperanza.com.ar)

[www.siwanideco.com.ar](http://www.siwanideco.com.ar)

[www.fundacionsilataj.org.ar](http://www.fundacionsilataj.org.ar)

[www.gran-chaco.org](http://www.gran-chaco.org)

[www.cooperativapunha.com](http://www.cooperativapunha.com)

[www.sangamproject.net](http://www.sangamproject.net)

[www.unido.org](http://www.unido.org)

[www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)

[www.c2ccertified.org](http://www.c2ccertified.org)

[www.nordicfashionassociation.com](http://www.nordicfashionassociation.com)  
[www.lamodaenserio.com](http://www.lamodaenserio.com)  
[www.modaetica.com](http://www.modaetica.com)  
[www.youthbusiness.org](http://www.youthbusiness.org)  
[www.charliechoices.com](http://www.charliechoices.com)  
[www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/m2](http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/m2)  
[www.blog.iouproject.com](http://www.blog.iouproject.com)  
[www.honestby.com](http://www.honestby.com)  
[www.usa.animanaonline.com](http://www.usa.animanaonline.com)  
[www.childlaborfree.com](http://www.childlaborfree.com)  
[www.positiveluxury.com](http://www.positiveluxury.com)  
[www.ropalimpia.org](http://www.ropalimpia.org)  
[www.fashionrevolution.org](http://www.fashionrevolution.org)  
[www.slowmoda.com/slow-up](http://www.slowmoda.com/slow-up)  
[www.cubre.me](http://www.cubre.me)  
[www.tienda.baumm.com](http://www.tienda.baumm.com)  
[www.modesta.com.ar](http://www.modesta.com.ar)  
[www.juanadearco.net/es](http://www.juanadearco.net/es)  
[www.gudrungudrun.com](http://www.gudrungudrun.com)  
[www.leilahafzi.com](http://www.leilahafzi.com)  
[www.ananas-anam.com/pinatex](http://www.ananas-anam.com/pinatex)  
[www.orangefiber.it/en](http://www.orangefiber.it/en)  
[www.climatex.com](http://www.climatex.com)  
[www.verdetextil.com](http://www.verdetextil.com)  
[www.mantoabrigos.com.ar](http://www.mantoabrigos.com.ar)  
[www.tonocote.com.ar](http://www.tonocote.com.ar)  
[www.valerianicali.com](http://www.valerianicali.com)  
[www.malocamaloca.com.ar](http://www.malocamaloca.com.ar)  
[www.kaymanta.com.ar](http://www.kaymanta.com.ar)  
[www.cooperativadedisenio.com](http://www.cooperativadedisenio.com)



## **ANEXO**

### **Listado**

- ANEXO 1 Gráficos pertenecientes a la Encuesta Nacional del Diseño de Indumentaria de Autor 2014
- ANEXO 2 Formulario y datos del estudio exploratorio desarrollado en la Feria Puro Diseño edición 2015
- ANEXO 3 Principios del Comercio justo
- ANEXO 4 Cuestionario para la Certificación de Buenas Prácticas (MATRA)
- ANEXO 5 Presentación del Certificado “Mejores Prácticas de Colaboración entre Randeras y Diseñadores/as”
- ANEXO 6 Principios del Pacto Global
- ANEXO 7 Principios presentes en la publicación “Deeper Luxury”
- ANEXO 8 Base de datos de los emprendimientos locales de diseño de indumentaria que incorporan producción artesanal
- ANEXO 9 Manifiesto de la marca Manto
- ANEXO 10 Tabulación de los datos de la implementación de los indicadores de RSe

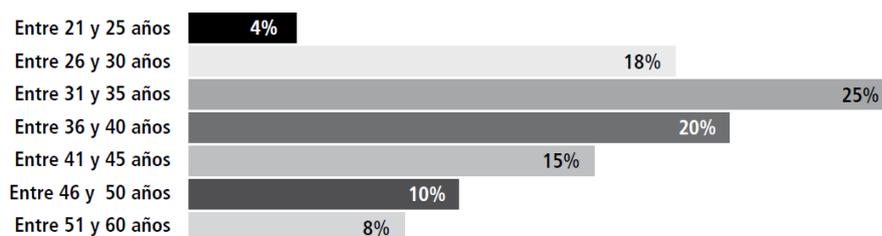


## ANEXO 1

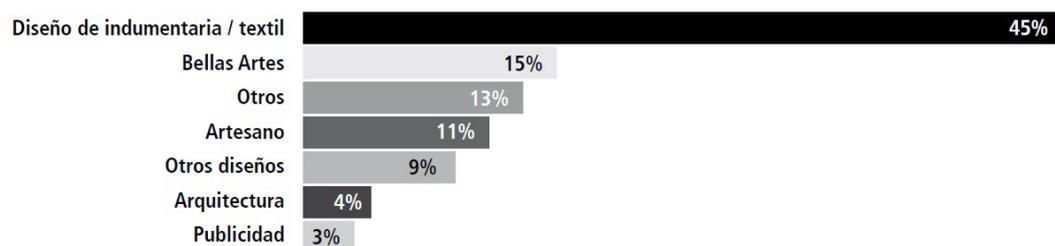
### Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2014<sup>1</sup>

(publicación realizada por el INTI.Textiles junto a Fundación Pro-Tejer)

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

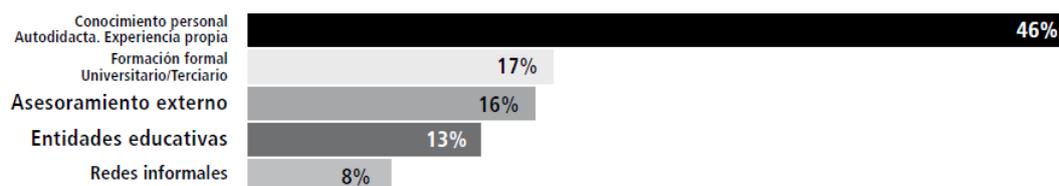


#### » Diseñadores según formación (% sobre el total)



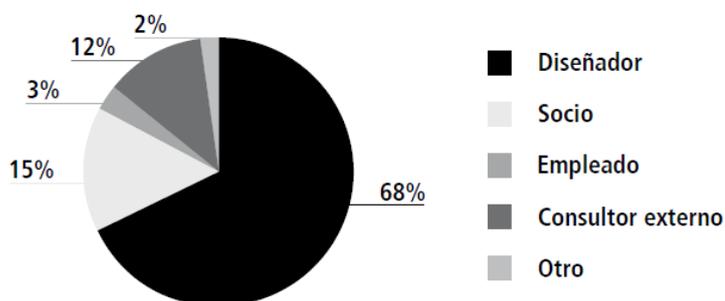
#### FORMACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES

##### » ¿Cómo adquirió sus habilidades como emprendedor?

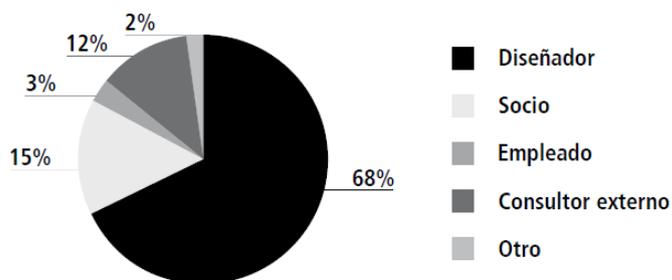


1 - Este apartado presenta una selección de los gráficos expuestos en la ENDIA 2014 en relación a los contenidos desarrollados en el Capítulo I de la tesis.

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

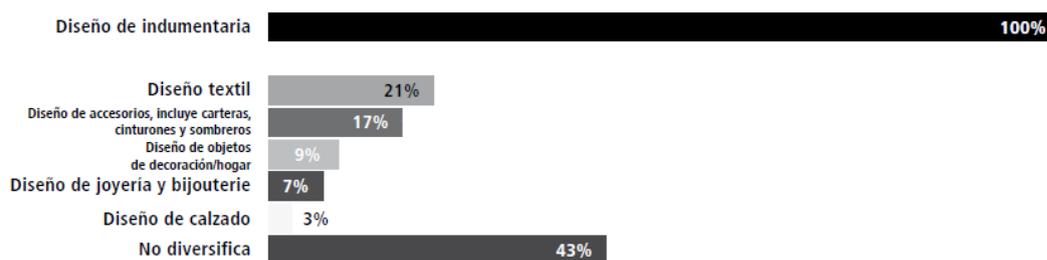


»Empresas según responsable de seguimiento de costos y márgenes de ganancias (% sobre el total)

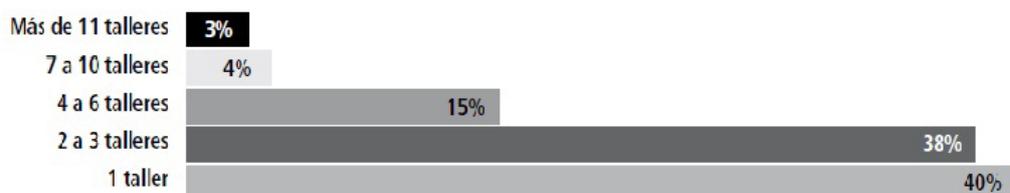


## FAMILIA DE PRODUCTOS: INDUMENTARIA, ACCESORIOS, CALZADO Y JOYERÍA

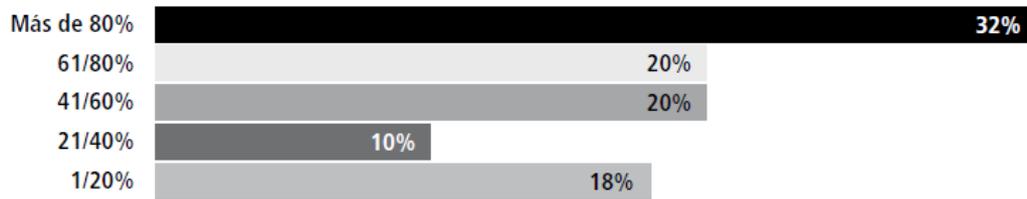
»Empresas según actividades que desarrollan (% de empresas que realiza cada actividad)



»Distribución por rangos según cantidad de talleres externos utilizados

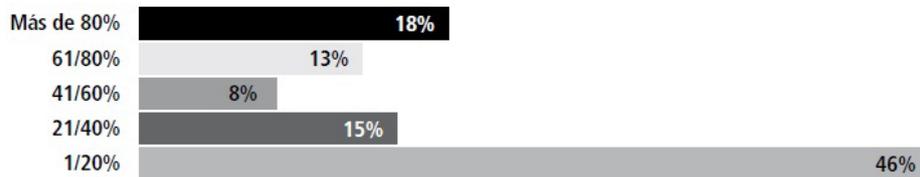


»Distribución por rangos según cantidad de talleres externos utilizados



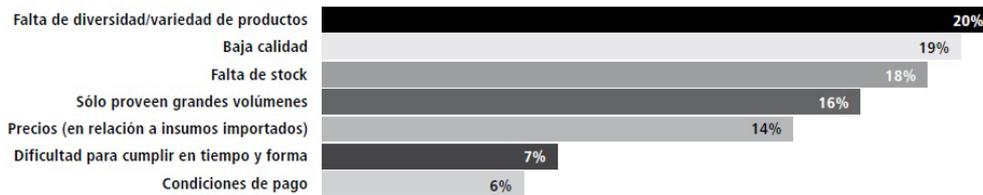
## ORIGEN DE LOS TEXTILES

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



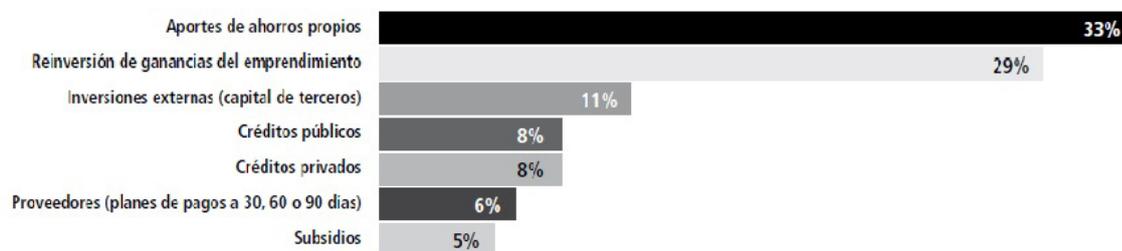
## RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

»Problemáticas más frecuentes con proveedores nacionales

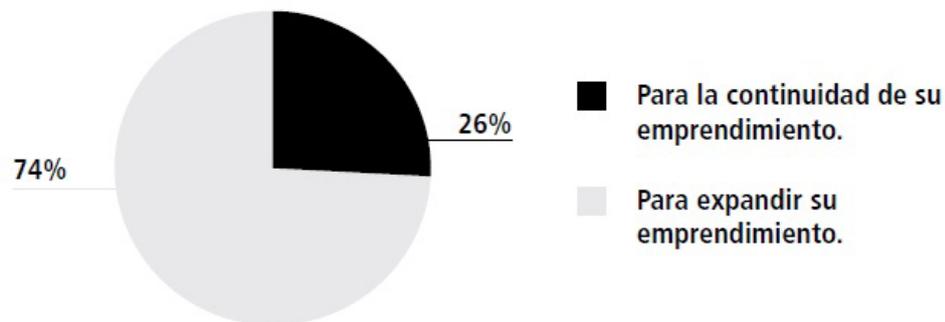


## CANALES DE FINANCIAMIENTO

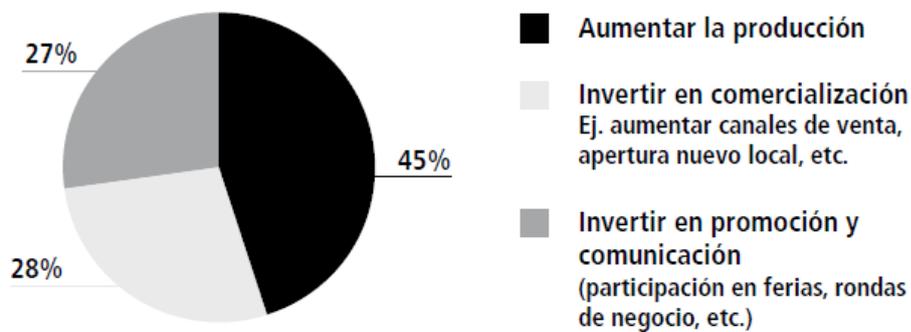
»Canales de financiación utilizados regularmente



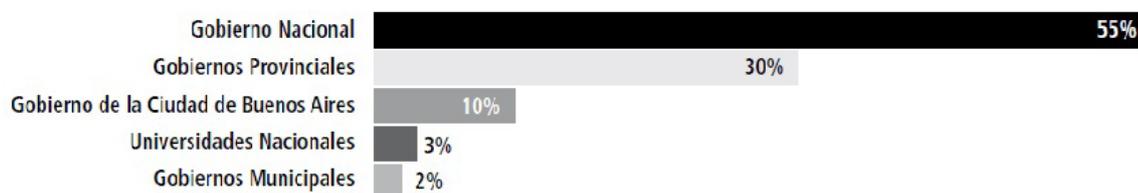
» ¿Para que requiere el apoyo financiero?



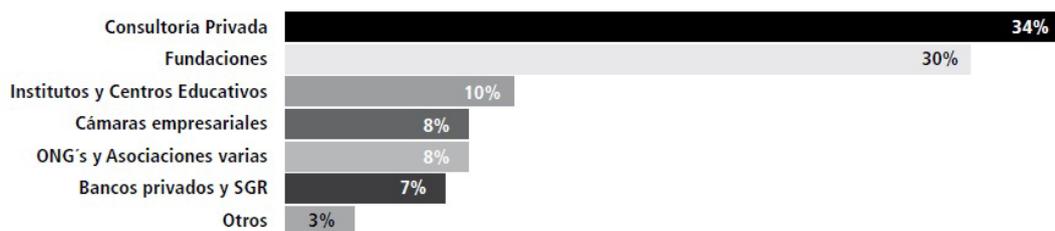
» Razones para expandir el emprendimiento



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

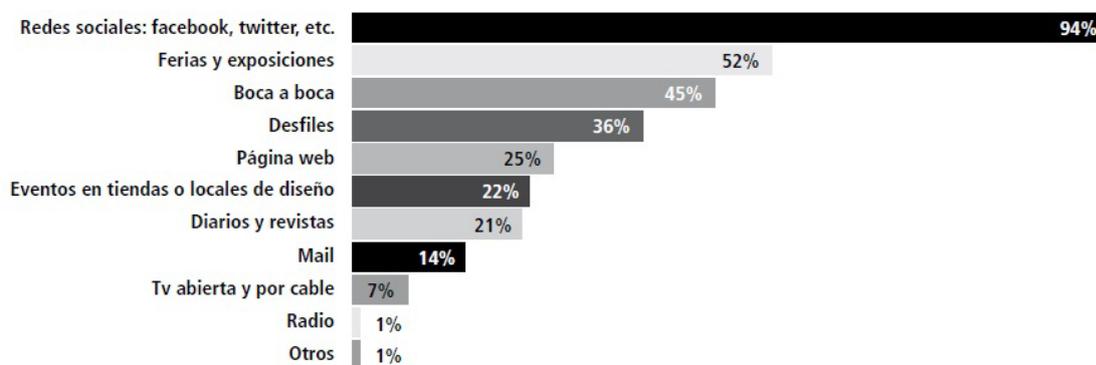


» Empresas según asistencia recibida de entidades privadas (% sobre el total)

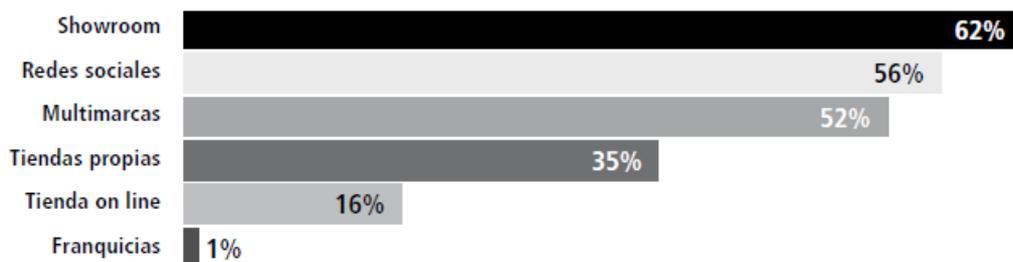


## CANALES DE COMUNICACIÓN

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



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





ANEXO 2

Feria Puro Diseño



Edición 2015

ENCUESTA

Edad:

Barrio:

Tus estudios:

Tu ocupación:

¿Por qué compras productos de diseño? Marque con una cruz

- Originalidad
- Calidad
- Respetan el medio ambiente
- Buen precio
- Como apoyo a pequeños y medianos emprendimientos productivos
- Otros

¿Compras usualmente productos de diseño o sólo cuando se desarrollan eventos o ferias especiales que ofrecen este tipo de productos? ¿Por qué?

.....

.....

.....

¿Compras alguna marca de diseño en particular? ¿Cómo la conociste?

.....

.....

.....

¿Cómo calificarías la experiencia de comprar productos de diseño?

.....

.....

.....

Podrías mencionar algunos de tus consumos culturales más frecuentes

- |                                     |   |                                      |
|-------------------------------------|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cine       | <input type="checkbox"/> Espectáculos al aire libre | <input type="checkbox"/> Otros ..... |
| <input type="checkbox"/> Festivales | <input type="checkbox"/> Ferias de artesanías       |                                      |
| <input type="checkbox"/> Teatro     | <input type="checkbox"/> Talleres artísticos        |                                      |
| <input type="checkbox"/> Yoga       | <input type="checkbox"/> Música en vivo             |                                      |

## Estudio exploratorio FERIA PURO DISEÑO 2015

### Cuadros/Programa estadístico SPSS

**Cuadro 1: Distribución porcentual y absoluta de los encuestados según sexo. Año 2015.<sup>1</sup>**

Sexo	Frecuencia	%
Varon	14	14,1
Mujer	85	85,9
Total	99	100,0

Fuente: Elaboración propia según Encuesta aplicada.

**Cuadro 2: Promedio de edad según sexo. Año 2015**

Sexo	Edad promedio
Varon	30,4
Mujer	33,7

Fuente: Elaboración propia según Encuesta aplicada.

**Cuadro 3: Grupo de edad según sexo. En porcentaje. Año 2015**

Sexo			Total
Grupo de edad	Varón	Mujer	
Grupo de edad	15 a 19	0,0	4,8
	20 a 29	42,9	35,7
	30 a 39	50,0	29,8
	40 a 49	7,1	20,2
	50 a 59	0,0	8,3
	60 y más	0,0	1,2
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia según Encuesta aplicada.

**Cuadro 4: Lugar de residencia de los encuestados. En absoluto y porcentaje. Año 2015**

Lugar de residencia	Frecuencia	%
PBA	43	42,2
CABA	54	52,9
Otros	4	3,9
Ns Nc	1	1,0
Total	102	100,0

Fuente: Elaboración propia según Encuesta aplicada.

<sup>1</sup> - Se eliminaron los 3 casos que respondieron "No Sabe, No contesta".

**Cuadro 5: Nivel educativo de los encuestados. En absoluto y porcentaje. Año 2015**

Nivel educativo	Frecuencia	%
Secundaria Incompleto/ Completa	17	16,7
Terciario Incompleto/ Completo	16	15,7
Universitario Incompleto/ Completo	68	66,7
Ns Nc	1	1,0
Total	102	100,0

Fuente: Elaboración propia según Encuesta aplicada

**Cuadro 6: Ranking de los motivos del consumo de productos diseño. En porcentaje. Año 2015.**

Motivos	%
Originalidad	93,1
Apoyo	48,0
Calidad	33,3
Medio ambiente	22,5
Buen precio	11,8

Fuente: Elaboración propia según Encuesta aplicada

**Cuadro 7: Ranking de otros consumos culturales de los encuestados. En porcentajes. Año 2015**

Consumo culturales	%
Cine	75,5
Artesanías	59,8
Música en vivo	49,0
Espectáculos en vivo	41,2
Teatro	39,2
Talleres artísticos	32,4
Festivales	25,5
Yoga	12,7

Fuente: Elaboración propia según Encuesta aplicada.



### Anexo 3

#### Los 10 principios de la WFTO

1. Creación de oportunidades para productores en desventaja económica: la organización apoya a los pequeños productores marginalizados, sean negocios familiares, independientes o agrupados en asociaciones o cooperativas. Busca abrir paso para ellos desde la inseguridad económica y la pobreza a la auto-suficiencia económica y la propiedad.
2. Transparencia y responsabilidad/ rendición de cuentas: la organización es transparente en su gestión y en sus relaciones comerciales. Es responsable ante todos sus actores y respeta la sensibilidad y confidencialidad de las informaciones comerciales proporcionadas. La organización busca maneras apropiadas y participativas para involucrar a los empleados, miembros y productores en sus procesos de toma de decisiones.
3. Práctica Comerciales Justas: las organizaciones comercian diligentemente para desarrollar el bienestar social, económico y ambiental de los pequeños productores marginalizados y no buscan incrementar los ingresos del negocio a costa de ellos; los proveedores respetan sus contratos y entregan puntualmente los productos con la calidad y especificación acordada; para productos artesanales de Comercio justo, un pre pago de al menos el 50% libre de intereses es realizado si así es requerido; los compradores consultan con los proveedores antes de cancelar o rechazar un pedido; cuando los pedidos son cancelados por causas ajenas a los productores o proveedores, una compensación adecuada es garantizada por el trabajo ya hecho; la organización mantiene una relación de largo plazo basada en la solidaridad, confianza, y respeto mutuo que contribuyen al crecimiento y la promoción del Comercio justo; el Comercio justo reconoce, promueve y protege la identidad cultural y las habilidades tradicionales de los pequeños productores como se reflejan en sus diseños artesanales, productos alimenticios y otros servicios relacionados.
4. Pago de un Precio Justo: Un precio justo es aquel que ha sido acordado mutuamente por todos los involucrados, a través del diálogo y la participación. El pago justo significa la provisión de una remuneración socialmente aceptable (en el contexto local), considerado justo por los mismos productores y que tiene en cuenta el principio de pago igual por trabajo igual tanto para mujeres como para los hombres.
5. No al trabajo infantil y forzoso: La organización cumple con el Convenio de las Naciones Unidas en materia de los Derechos del Niño, y las leyes nacionales/regionales sobre el empleo de niños y niñas. La organización se asegura de que no haya trabajo forzoso en el lugar de trabajo y/o con sus miembros o trabajadores en casa. Cualquier involucramiento de niños/niñas en la producción de productos de Comercio justo (incluyendo el aprendizaje de una artesanía o arte tradicional) siempre ha de ser público y monitoreado y no ha de afectar negativamente en el bienestar, la seguridad, las necesidades educativas y las de recreación de los niños y/o niñas.
6. Compromiso con la no discriminación, la igualdad de género y el empoderamiento econó-

mico de la mujer y la libertad de asociación: la organización no discrimina al momento de emplear, compensar, entrenar, promover, en el despido o en la jubilación por razones de raza, clase social, nacionalidad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, membrecía sindical, afiliación política, estatus de IVH/SIDA o edad.

7. Garantizar buenas condiciones de trabajo: la organización ofrece un ambiente de trabajo seguro y sano para sus empleados y/o miembros. Cumple, como mínimo, con las leyes nacionales y regionales y los convenios de la Organización Internacional del Trabajo sobre la salud y la seguridad.
8. Desarrollo de capacidades: las organizaciones trabajan directamente con los pequeños productores en el desarrollo de actividades específicas para ayudar a estos productores a mejorar sus habilidades de gestión, capacidades de producción y el acceso a los mercados de Comercio justo locales/regionales/internacionales y otros apropiados.
9. Promoción del Comercio justo: la organización da a conocer los principios del Comercio justo, y la necesidad de una mayor justicia en el comercio global a través del Comercio justo. Siempre utiliza técnicas honestas de marketing y publicidad.
10. Respeto por el medio ambiente: las organizaciones que producen productos de Comercio justo maximizan el uso de las materias primas que vienen de orígenes sustentables dentro de su propia región, comprando de productores locales siempre que sea posible. Usan tecnologías de producción que buscan reducir el consumo de energía y siempre que sea posible usan tecnologías de energía renovable.

## Anexo 4

Hoja1

CUESTIONARIO / CERTIFICACIÓN DE BUENAS PRACTICAS : :			
ARTESANÍA Y DISEÑO COLABORATIVOS			
Fecha de Inscripción:			
DATOS PERSONALES ARTESANO/A			
Apellido y Nombre:		Localidad:	
Nro. de DNI:		País:	
Tel/fax:		Domicilio:	
Correo electrónico:			
Persona de contacto:		tel:	
¿Que tipo de artesanía/oficio realiza usted?			
DATOS PERSONALES DISEÑADORA/A			
Apellido y Nombre:		Localidad:	
Nro. de DNI:		País:	
Tel/fax:		Domicilio:	
Correo electrónico:			
Persona de contacto:		tel:	
Profesional		Estudiante	
Titulo:			
Institución / universidad donde estudio:			
Ocupación actual:			
DATOS DEL EMPRENDIMIENTO			
1.En que año se inicio el proyecto:			
2.Ubicación geográfica del emprendimiento:			
3.Denominación del proyecto / emprendimiento/ marca:			
4.¿Cuántos artesanos trabajan en el proyecto?			
Nombres:			
5.Cuántos diseñadores trabajan en el proyecto?			
Nombres:			
PRODUCTO			
¿Que tipo de producción se desea inscribir? <input type="checkbox"/> Producto individual			

Página 1

Hoja1

Tipo de producto:	<input type="checkbox"/>	Linea de producto
	<input type="checkbox"/>	Colección
Funcionalidad del producto/s:	<input type="checkbox"/>	Producto tradicional: (Calidad mejorada)
	<input type="checkbox"/>	Nuevo producto / innovador: (Mezcla de técnicas)
Funcionalidad del producto/s:	<input type="checkbox"/>	Producto con valor utilitario (uso personal ) <i>(Indumentaria, accesorios, zapatería, carteras, etc)</i>
	<input type="checkbox"/>	Producto decorativo para el hogar/ambiente <i>(iluminación, muebles, utensilios, etc)</i>
	<input type="checkbox"/>	Producto artístico
	<input type="checkbox"/>	Artesanía como ornamento / insumo <i>(cuellos, puntillas, puños, botones, etc)</i>

**PRODUCCIÓN**

¿Qué actividad realiza usted?	<input type="checkbox"/>	Artesanía
	<input type="checkbox"/>	Diseño:

\* ¿Qué conocimientos están involucrados en este producto? Técnicas, procedimiento...

Artesano/a: \_\_\_\_\_  
Diseñador/a: \_\_\_\_\_

\* ¿Cual fue el rol de los participantes en el proceso de desarrollo del producto?

Artesano/a: \_\_\_\_\_  
Diseñador/a: \_\_\_\_\_

Detalle cuales fueron los aportes de cada uno de los colaboradores en la etapa de producción:

Artesano/a: \_\_\_\_\_  
Diseñador/a: \_\_\_\_\_

**MATERIALES:**

¿Cual es la materia prima que aporta c/u de los colaboradores para el desarrollo del producto?

Artesano/a: \_\_\_\_\_  
Diseñador/a: \_\_\_\_\_

De que origen es la materia prima:	<input type="checkbox"/>	Fibras animales
	<input type="checkbox"/>	Fibras vegetales
	<input type="checkbox"/>	Fibras manufacturadas (SINTÉTICAS/ARTIFICIALES)
	<input type="checkbox"/>	Desechos - Reciclado

¿Como se provee de ella?

Artesano/a: \_\_\_\_\_  
Diseñador/a: \_\_\_\_\_

**HERRAMIENTAS / ELEMENTOS**

¿Cuales son las herramientas o elementos que se utilizan en el desarrollo del producto?

¿Qué herramientas o elementos aporta en el desarrollo del producto?			
Artesano/a:			
Diseñador/a:			
¿De dónde se provee de las herramientas que utiliza?			
Artesano/a:			
Diseñador/a:			
<b>APORTES CREATIVOS</b>			
¿Cree que su contribución creativa fue respetada?			
Artesano/a:			
Diseñador/a:			
<b>COSTOS Y PRECIOS</b>			
¿Recibieron financiamiento para llevar adelante el proyecto? ¿Quienes? ¿De quien?			
	Artesano/a:	Diseñador/a:	Otros
Quien? Quienes?			
De quien?			
¿Qué elementos se consideraron para calcular el costo del producto?			
	Materias primas e insumos		Servicios como luz, gas y agua
	Complejidad del trabajo		Tiempo invertido en producir
	Traslados		Mano de obra externa al emprendimiento
	Uso de herramientas		Alquiler del espacio de trabajo
	Etiquetas, bolsas y demás		
	Otros / Cuál		
¿Cuál es el <b>costo de los productos?</b>			
Producto 1:		Precio:	
Producto 2:		Precio:	
Producto 3:		Precio:	
Producto 4:		Precio:	
Producto 5:		Precio:	
Producto 6:		Precio:	
¿Cuál es el <b>precio promedio de venta al público (minorista) de su producto?</b>			
Producto 1:		Precio:	
Producto 2:		Precio:	
Producto 3:		Precio:	
Producto 4:		Precio:	
Producto 5:		Precio:	
Producto 6:		Precio:	
¿El precio final del producto fue convenido entre ambas partes?			
	SI		
	NO		
¿POR QUE?			
¿Uds. considera que es respetado el precio final del producto por ambas partes?			
	SI		

	NO	
¿POR QUE?		
<b>Si el/los producto/s se vende...</b>		
	<i>Artesano/a</i>	<i>Diseñador/a</i>
¿Que porcentaje le corresponde a cada uno de los creadores?		
¿Cuándo se efectuara el pago?		
¿Cómo se efectuara el pago a cada uno de los creadores?		
<b>PUNTOS DE VENTA</b>		
¿Dónde se comercializan los productos?		
<input type="text"/> en el país	Donde:	<input type="text" value="Provincias"/>
<input type="text"/> fuera del país	Donde:	<input type="text" value="Continentes o países"/>
Indique a quien vende sus productos / tipo de compradores:		
<input type="text"/>	compradores particulares	
<input type="text"/>	intermediarios	
<input type="text"/>	Otros / Cuál	<input type="text"/>
Puntos de venta donde se comercializan los productos:		
<input type="text"/>	Tienda propia	
<input type="text"/>	Tienda de terceros	<input type="text" value="Nombre de las tiendas?"/>
<input type="text"/>	En su taller/casa	
<input type="text"/>	Puesto en Feria	Cuales: <input type="text"/>
<input type="text"/>	Mercado Artesanal Público	Cuales: <input type="text"/>
<input type="text"/>	Internet (WEB, redes sociales, email)	Cuales: <input type="text"/>
<b>PROMOCIÓN – Comunicación del trabajo</b>		
Cuales son las estrategias de promoción que se utilizan para comunicar el trabajo?		
<b>Imagen de marca</b>		
<input type="text"/>	Marca con figura o logotipo	
<input type="text"/>	Marca Nominativa (se identifica un producto a través de una palabra)	
<input type="text"/>	Marca Mixta ( Palabras y figura/logotipo)	
<input type="text"/>	Catalogo de productos	
<input type="text"/>	Piezas Gráficas	
<input type="text"/>	Etiquetas	
<input type="text"/>	Bolsas y/o empaquesolsas y/o empaques	
<input type="text"/>	Campañas en pag. Web/redes sociales/ blog	
<input type="text"/>	difusión en medios de comunicación tv, radio, revistas diarios	
<input type="text"/>	difusión boca a boca	
<input type="text"/>	No promociona para nada su trabajo	
<input type="text"/>	Demostraciones en ferias	
<input type="text"/>	Exhibiciones	
<input type="text"/>	Otra	Cuál <input type="text"/>
<input type="text"/>		<input type="text"/>

Describe los objetivos de la comunicación : \_\_\_\_\_

Describe los principales contenidos del mensaje: \_\_\_\_\_

Quiénes son mencionados en las estrategias de promoción e información  
Se tendrá en cuenta si son mencionados todos los creadores del producto: \_\_\_\_\_

- |    |       |
|----|-------|
| 1) | _____ |
| 2) | _____ |
| 3) | _____ |
| 4) | _____ |

Usted está de acuerdo con la imagen de marca y estrategias de promoción que se utilizan?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

¿Por que? \_\_\_\_\_

¿Que tipo de información cree que faltaría difundir?

**RESPECTO AL TRABAJO COLABORATIVO...**

Cuales considera que son las ventajas de la experiencia colaborativa?

Cuales considera que son las desventajas de la experiencia colaborativa?

Cual cree que es el aporte del diseño en el vinculo?

Cual cree que es el aporte de la artesanía en el vinculo?

¿En qué cree usted que se manifestó la relación de respeto entre las partes a lo largo del trabajo?



---

**: DEL CERTIFICADO : :**

El Certificado de **Mejores Prácticas de Colaboración entre Randeros/as y Diseñadores/as** es una certificación concedida a productos cuyos creadores se afirman en una relación equilibrada y productiva. Resultado de actuaciones honestas, métodos específicos, técnicas y procedimientos creativos, que se exteriorizan con identidad y representatividad de valores estéticos y culturales de la República Argentina.

---

**:: BENEFICIOS PARA EL ARTESANO/A RANDEROS/AS Y DISEÑADOR/A : :**

- Diferenciar el producto, lo que permitirá distinguir la producción, aumentando su competitividad en el mercado y fomentando su comercialización.
- Contribuir al fortalecimiento de relaciones nobles.
- Promueve la comercialización a mercados internacionales.
- Incentiva el trabajo colaborativo
- Orienta al comprador sobre el valor justo de la pieza.
- Brinda información sobre las características del producto que se adquiere y sus creadores, visibilizando a ambos sectores.

---

**COMISIÓN DE CERTIFICACIÓN : :**

Será la responsable de analizar y certificar las solicitudes presentadas (FORMULARIO Y CON) en base a los CRITERIOS DE EVALUACIÓN establecidos. Para posteriormente otorgar el CERTIFICADO .

La **Comisión de certificación** estará conformado por:

- Autoridades del MATRA | MINISTERIO DE CULTURA
- Autoridades de la UNT| UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN
- Autoridades del IDEP TUCUMÁN| INSTITUTO DE DESARROLLO PRODUCTIVO DE TUCUMÁN

---

**:: CRITERIOS DE EVALUACIÓN : :**

Los parámetros a tener en cuenta para la evaluación de las postulaciones estarán a cargo de la comisión de certificación, quienes participaran con sus decisiones basándose en los criterios desarrollados en la plataforma SANGAM:

- Información y conocimiento cooperado: Se tendrá en cuenta la realidad del conocimiento aportado por ambas partes, de la información sobre el desarrollo del producto, diseño, estrategias de promoción y venta, canales de distribución y precio final.

- En cuanto al desarrollo del producto, ambas partes deberán testificar que el producto es resultado de un trabajo colaborativo donde el artesano/a y diseñador/a trabajan en igual de condiciones aportando sus conocimientos por medio de una comunicación de sentido simétrico.
- Respecto al diseño del producto, es compartida y acordada la dimensión comunicacional, el aspecto morfológico, ergonómico y tecnológico del producto. Como también, la utilización de materia prima e insumos. Se tendrá en cuenta el permiso de randeros y/o diseñadores/as antes de copiar sus diseños.
- Son compartidas y acordadas todas las estrategias de promoción que se implementen (publicidad, promoción de venta, relaciones públicas, marketing directo) Todos los creadores y colaboradores en el desarrollo del producto, deben ser mencionados en las etiquetas, graficas de promoción, etc.
- El precio del producto deberá ser acordado de antemano por los involucrados, y deberá contemplar la recuperación de los costos. Ninguna de las partes deberá vender por debajo o por encima del precio acordado.

IMPORTANTE: Se deberá testificar que la actividad no implica un riesgo de salud para alguna de las partes.

---

#### **:: INSCRIPCIÓN ::**

Para obtener el SELLO, se deberá completar los FORMULARIOS 1 y 2 \* .

De los Formularios 1 Y 2\* se obtendrá la información detallada sobre el desarrollo del producto, procedimiento y tipo de relación entre diseñadores/as y artesanos/as randeros/as, de los que se servirá la Comisión de certificación para evaluar la adjudicación del Sello.

**El certificado se podrá extender a productos individuales, líneas de productos y/o colecciones, siempre que sean inscriptos como tales.**

El alcance de la certificación ampara la pieza indicada en el FORMULARIO DE SOLICITUD, siempre que cumplan con los requisitos de los **Criterios de evaluación\*** para SELLO y que se comercialicen.

---

#### Referencias bibliográficas

- *PROYECTO DE LEY, Nro. 602-D-2014*
- *BASES PARA EL 1er RECONOCIMIENTO DE EXCELENCIA DEL WORLD CRAFTS COUNCIL PARA PRODUCTOS ARTESANALES DEL CONO SUR, CON EL PATROCINIO DE UNESCO.*
- *CÓDIGO DE PRÁCTICAS PARA LA COLABORACIÓN EN ARTESANÍA Y DISEÑO, SANGAM.*

- TALLER A + D, ENCUENTRO EN SANTIAGO DE CHILE.
- CONVENCIÓN PARA LA SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL, UNESCO 2003.
- CONVENCIÓN SOBRE LA PROTECCIÓN Y LA PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE LAS EXPRESIONES CULTURALES , UNESCO 2005.



## Anexo 6

### Los 10 principios del Pacto Global <sup>1</sup>

#### *Derechos humanos*

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia..
2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

#### *Estándares Laborales*

3. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

#### *Medio Ambiente*

7. Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

#### *Anticorrupción*

10. Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

---

1 - [www.pactoglobal.org.ar/#principios](http://www.pactoglobal.org.ar/#principios)



## Anexo 7

### Pautas propuestas en el reporte “Deeper luxury”(2007)

1. *Entiende tu marca.* Realizar una auditoría de percepción de marca para entender y definir la verdadera personalidad de tu marca tal y como existe en las mentes de empleados y clientes. Incluir elementos sociales y medioambientales en éste y en los siguientes estudios. Identificar los valores tradicionales de tu marca y explorar lo que significan en el actual contexto global.
2. *Entiende a tus consumidores.* Estudia cómo su relación con la sostenibilidad y la ética afectan a su predilección por tu marca. Entender cómo la compañía afronta las necesidades del consumidor. Observar y entender los valores, creencias y estilos de vida de tus consumidores actuales y potenciales. Evitar los juicios de valor sobre los consumidores, especialmente en Asia y otros mercados emergentes. Explorar las formas apropiadas para que el consumidor tenga consciencia sobre la autenticidad y profundidad de tu oferta de productos de lujo.
3. *Mantén tu casa en orden.* Audita y mejora tus procesos internos, desde la oficina de administración a la producción, la cadena de suministro, la distribución, el marketing y la publicidad. Minimiza el consumo de energía y evita el derroche de agua. Usa productos de limpieza no dañinos con el medio ambiente. Acepta la responsabilidad sobre las prácticas en tu cadena de suministro observando y formando en sostenibilidad a cada parte del proceso. Toma como guía las pautas del GRI.
4. *R(S)C: ¡Manéjala con cuidado!* Aprende de compañías líderes y de la forma en que entienden la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad como estrategia de innovación y creación de valor. No utilice la filantropía ni la gestión de la reputación como los principales ejes de la responsabilidad corporativa. Las unidades de RSC deberían trabajar conectadas con las principales áreas del negocio (desarrollo de producto, ventas, marketing...) para elaborar indicadores de desempeño (KPIs) de las prácticas sostenibles. Estos KPIs deberían utilizarse para fijar objetivos y metas, la revisión del compromiso empresarial y la determinación de la remuneración de los empleados y los planes de carrera. Deberían centrarse en empapar de responsabilidad social y la innovación en el ADN corporativo y de marca.
5. *Innova.* Identifica formas nuevas y eficientes en las que tu marca puede ayudar a que el consumidor haga lo que desea o sienta lo que desea sentir. Cohesiona los valores corporativos y de marca para sintonizar con los valores y actitudes que emergen entre los consumidores sobre los aspectos de sostenibilidad. Reconocer la sostenibilidad como un nuevo paradigma para el diseño, más que como una moda pasajera y las contribuciones sociales de las empresas como algo central en las operaciones empresariales y no como la última idea. A medida que tu producto o servicio se desarrolla desde el diseño a la fabricación, hay que preguntarse sobre la sostenibilidad a lo largo de todo su ciclo de vida. Pensar de qué forma tus productos o servicios pueden ser de utilidad al tiempo que facilitan a la gente la consecución de una vida medioambiental y socialmente responsable. Piensa cómo cambios en estos productos y

servicios pueden hacerlos más útiles y responsables.

6. *Motivate*. Reconoce y felicita a la plantilla por cumplir con los objetivos sociales y medioambientales y por alinearse con los valores corporativos y de marca. Hazlo, dónde y cuándo sea apropiado.
7. *Colabora*. Explora todas las posibilidades para hacer equipo (interna o externamente). Anima a la plantilla a participar en equipos multidisciplinares y multifuncionales, que incluyan personas de marketing, comunicación, relaciones con inversores, diseño, desarrollo de producto, estrategia de marca o responsabilidad corporativa. Incluye personas tanto del ámbito corporativo como del de gestión de marca, si es que son distintos. Colabora con terceros (representantes, personajes famosos...) para mejorar el desarrollo social y medioambiental. Dialoga con ONGs para obtener su consejo en temas estratégicos y garantizar el rigor. Únete a los competidores y las asociaciones del sector para ejercer presión por una mejor regulación de los mercados.
8. *Comunícate*. Una vez hayas hecho todo lo anterior, comunícalo externamente. Evita declaraciones controvertidas sobre, por ejemplo, la emisión cero de carbono e implanta un proceso de mejora continua. Piensa en cómo los consumidores interactúan con los nuevos medios de comunicación. Integra tus mensajes a través de los canales apropiados, incluso si tienes que inventar tú mismo estos canales.
9. *Embarca a tus consumidores en el viaje sostenible que está realizando la compañía*. Asegúrate de que los consumidores salen de cada interacción con tu marca, producto o servicio, con la imagen más positiva posible -un nuevo concepto y significado del lujo-. Si tu marca les hace sentir mejores personas al mismo tiempo que está haciendo su función, entonces prosperará.
10. *Mide, observa e informa continuamente*. Desarrolla maneras de identificar, medir, evaluar e informar sobre los elementos del valor de tu marca, incluyendo los que se refieren a la sostenibilidad, de modo que puedan ser usados por los directivos como indicadores del desarrollo de su trabajo. De esta forma, pueden fijarse objetivos específicos sobre sostenibilidad al lado de los más a corto plazo y ser tenidos en cuenta en las revisiones del trabajo de la plantilla. Considera la participación para crear un subsector en el GRI capaz de informar sobre la sostenibilidad en las compañías del sector del lujo.

## Anexo 8

MARCAS	IDENTIDAD DE LA MARCA	AÑO DE INICIO	DISEÑADORES	ARTESANOS	FORMA DE VÍNCULO	RELACION CON LA COMUNIDAD (a través de intermediarios o directa)	ARTICULACIÓN CON ENTIDADES PÚBLICAS O FUNDACIONES	OBTENCIÓN DE SELLO DE CALIDAD	DENOMINACIÓN DE LA PRENSA ESPECIALIZADA	DENOMINACIÓN DE INSTITUCIONES PÚBLICAS	CATEGORÍA
Mario Abregos S.A	Centrada en la relación con los artesanos con los artesanos	2001	Clara de la Torre y Diana Chung.	Tejedoras del pueblo de San Isidro (Salta)	Como proveedora de materias primas. Las diseñadoras pautan medidas, colores y diseños.	Directa	Están buscando articular con alguna fundación y/o ONG con el objetivo de implementar acciones que apunten a la mejora de la calidad de vida y productiva de la comunidad de artesanos con la que trabajan. Actualmente están estableciendo contacto con la Fundación ExportAR a fin de avanzar en torno a la proyección internacional de la marca.	No	-Diseño social (referencia: "Diseño social 21/05/15) - Moda Sustentable (referencia: nota periodística "Moda Sustentable" suplemento "Moda & Belleza", La Nación, 29/04/10)	-Diseño de autor (referencia: "INTI Mapa de Diseño, 101 diseñadores de autor" Tendencias del INTI, 2012)	consolidado
Toncoché	Centrada en la relación con los artesanos y en la originalidad de cada uno de sus diseños.	2011	Catalina Agudín	Comunidad de mujeres Wichi (Chaco)	Como proveedora de materia prima (chaguar). La diseñadora no interviene en los diseños.	A través de la Fundación "Arte y esperanza" y la Asociación de mujeres Wichi "Swani"	Articulación con el Ministerio de Industria de la Nación a través del Plan Nacional de Diseño	No	Diseño ecosostenible (referencia: "Lubr Sustentable" por Angélica Díaz O'Kelly, revista online Fibra, 16/05/15; "Ti design ecosostenible a Epopaca. Con 100Eco Artesanos" suplemento "Moda & Belleza", La Nación, 10/03/15). - Moda ética (referencia: "Fero de moda ética latinoamericana: validando el cambio", plataforma Virtual Alternativa Verde, 5/11/14)	Diseño de autor (referencia: "Lubr Sustentable" por Angélica Díaz O'Kelly, revista online Fibra, 16/05/15; "Ti design ecosostenible a Epopaca. Con 100Eco Artesanos" suplemento "Moda & Belleza", La Nación, 10/03/15). - Moda ética (referencia: "Fero de moda ética latinoamericana: validando el cambio", plataforma Virtual Alternativa Verde, 5/11/14)	consolidado
Lushipi Alpi	Centrada en la relación con los artesanos	2013	Cooperativa de Diseño: Carolina Curiel, Estela Invernado, Estela Pardo, María Montevideo, Sofía	Comunidad de mujeres Om de Cachi (Chaco)	Las diseñadoras son convocadas por la Conferencia JUM como asistencia técnica con el objetivo de incorporar diseño y así valorizar sus productos. Presenta un vínculo con el gobierno de Salta entre diseñadores y artesanos.	Convocadas por la Federación JUM.		No	Diseño Social (referencia: nota "Diseños desde el pueblo" por Luján Cambarelo, Seminario "El norte es el Sur", coordinado por Luján Cambarelo, realizado en el MALBA el 10/10/14)	Vinculada a iniciativas generadas desde fundaciones o organismos sin fines de lucro	
Colección Cipaula Rolz	marca Nousetudions ...	2011	Julía Vidón	Miriam Alencio (pola de San Juan)	Colección enmarcada dentro del Programa de Caméldos de los Andes (Gobierno de San Juan y Fundación Arte y Ciencia)	directa		No	Documental "Loom Boom: el Boom del Tejer de Miranda Castro y Shaina Cote. Este video presentó el 24 de febrero en la última edición de La Ciudad de Moda.	Vinculada a Programa de Gobierno	
Colección Higentosité		2015	Romina Cardillo	Mujeres artesanas wichi (pola de Chaco)	La comunidad como proveedora de materia prima	Indirecta		No			Espondicia
Máscara	Centrada en la relación con la comunidad de artesanos	2011	Patricia Piccardó	comunidad campesinas y pueblos originarios de Salta, Jujuy y sur de Balvia	La comunidad como proveedora de materia prima	Directa	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación; Secretaría de PMAs, Cooperativas y Social Agropecuario y el Ministerio de Desarrollo Social Económico de Salta Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Salta; Fundación Impulsar.	No			Consolidada
keymana	Centrada en la relación con la comunidad de artesanos	2012	Mercedes Carr	comunidad de artesanos de Santiago del Estero	La comunidad como proveedora de materia prima.	A través de intermediario	Ministerio de Industria de la Nación, Ministerio de Desarrollo Social	No			Consolidada
Valeria Nicali	a partir de 2014 sus productos se vinculan con distintas comunidades de artesanos del país	2001	Valeria Nicali	En cada colección se propuso una comunidad diferente: "comunidad guaraní", "comunidad mapuche y wichi"	La diseñadora a partir de la experiencia con diversas comunidades genera colecciones que se vinculan con ellas. En este tipo de colecciones se inicia a partir del 2014.	directa e indirecta	Ministerio de Industria de la Nación, Ministerio de Desarrollo Social	No			Espondicia
Proyecto Acercando	Centrada en la experiencia con la comunidad de artesanos	2009	- Jessica Morlio - Gonzalo Villa - Mak - Florencia Vivas	- Elba Aybar - Claudia Aybar - Margarita Arza	El encuentro entre diseñadores y artesanos se enmarca dentro de un contexto de revalorización y experimentación con la técnica, con filés geométricos y a la vez económicos.	A través de intermediario (Centro Cultural F. E. Virri, el Instituto de la Producción de la Provincia (IDEP) y el MATRA)	Centro Cultural F. E. Virri; el Instituto de la Producción de la Provincia (IDEP) y el MATRA	No	-Diseño Social (referencia: "Diseño social 100%", por Silvana Vialé, suplemento Moda & Belleza, La Nación, 21/05/15)	-Diseño social (referencia: "Diseño social 100%", por Silvana Vialé, suplemento Moda & Belleza, La Nación, 21/05/15) - Nuevo Diseño (referencia: "Acosado Díaz, Cammen y el mundo del "pigmento", Buenos Aires, Otros et.	educativa
Clara Rosa			Sabrina Saestre	rangeras de El Cercado (Tucumán)	Comunidad como proveedora de materia prima (chaguar)	directa	Fundación Gran Chaco	No			Espondicia
Marcelo Serna			Marcelo Serna	Comunidad de artesanos Wichi (Chaco)	Comunidad como proveedora de materia prima (chaguar)	A través de intermediario (Fundación Gran Chaco)	Fundación Gran Chaco	No			educativa
Red Puna	Centrada en la experiencia con la comunidad de artesanos	2008	Martín Churba	Tejedoras de la Puna	El diseñador como asesor de las comunidades	A través de intermediario (Red Puna)	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación	No	Diseño social (referencia: "Diseño social 100%", por Silvana Vialé, suplemento Moda & Belleza, La Nación, 21/05/15)	Diseño de autor (referencia: "INTI Mapa de Diseño, 101 diseñadores de autor", OQINTI, 2012)	Vinculada a Programa de Gobierno (Ministerio de Desarrollo Social)
Diseño Originario	Centrada en la relación con los artesanos	2012	Natalia Pérez	Comunidad de artesanos Guaraní Ku Agyú Porá, de Andresito (Misiones)	La comunidad como proveedora de productos (cestas)	directa	Ministerio de Cultura de la Nación, a través del MATRA	No			Consolidada
Carmindy	Centrada en la relación con los artesanos	2008	Diego Aragón	Comunidad de artesanos de la zona de la cordoba (Córdoba)	El diseño como un dispositivo de diálogo entre diseñadores y artesanos (entrelaz)	A través de intermediario (ONG Incede)	ONG Incede	No	Diseño Sustentable (referencia: "Tendencias 2010", "Diseño sustentable argentino", Buenos Aires, 25 lados ed. .	Vinculada a iniciativas generadas desde fundaciones o organismos sin fines de lucro	



## Anexo 9

### Manifiesto de Manto

Manto. Voz quechua del cielo, de arriba.  
Manto es protección, abrazo, abrigo.  
La tela manda, la tela tiene alma,  
tiene un recorrido y una historia.  
Nació de la profunda necesidad de  
vincularme con la naturaleza y una cultura  
que todavía estuviera fuertemente integrada a ella.  
Viajé al norte y pude encontrar lo que buscaba.  
Sentí su presencia, su identidad, el silencio de la charla vacía.  
Busque la forma de acercarme,  
de crear un proyecto que me vinculara  
y me permitiera vivir con ellos,  
aprender e intercambiar saberes.  
Un viaje para conectar, para compartir.  
Abrieron sus casas para recibirnos,  
nos aceptaron, nos invitaron,  
nosotras escuchamos,  
observamos la tranquilidad y simpleza en la tarea cotidiana,  
su elegancia, sus costumbres.  
Ellos tejen, ellas hilan mientras cantan.  
Caminan, ríen de una manera franca y simple, un tanto tímida.  
Hacen silencio, dejan espacio.  
Desde mi mirada y mi lenguaje estético apporto,  
busco una nueva forma, organizo, comunico.  
Caminamos y visitamos diferentes casas, diferentes familias.  
Soñamos y armamos un grupo de trabajo.  
Incentivamos, inspiramos y nos comprometimos en un mismo núcleo de hacer y crear.  
Damos lo mejor de cada uno.  
La vuelta a Buenos Aires, la ciudad y su dinámica.  
La búsqueda de la silueta urbana.  
Cortar, unir, coser.  
Buscar combinar la excelencia,  
los mejores tejedores de allá,  
y el saber de los grandes sastres que existieron en nuestra ciudad.  
Imprimimos huellas en sus textiles,  
textiles que hablan de otros tiempos cuando todavía había tiempo.

Reflexionamos, observamos, estudiamos y entendemos  
los contrastes, los diferentes ritmos entre su mundo y el urbano.

Buscamos un dialogo, una armonía.

Diseñamos estampas y formas que reflejen emociones, vibraciones, frecuencias.

Conectar para sentir, desconectar para percibir.

El silencio, entrar en un espacio atemporal que está siempre más allá.

La atemporalidad que está siempre más allá de la forma,  
y nos deja vislumbrar la belleza de la nueva forma.

## Anexo 10

### Aplicación de los indicadores de RSe

- **Dimensión coherencia y valores**

	Manto	Maloca	Kaymanta
El <i>diseñador emprendedor</i> ha definido claramente cuáles son los valores que guían su iniciativa productiva	Sí	Sí	Sí
El <i>diseñador emprendedor</i> convoca a profesionales cuya formación y experiencia sean coherentes con los valores de la iniciativa productiva	Sí. Conocimiento específico + empatía con los lineamientos del proyecto	Sí. Conocimiento específico + empatía con los lineamientos del proyecto	No especifica

- **Dimensión proveedores/ relación con la comunidad**

*Proveedores artesanales pertenecientes a comunidades de pueblos originarios y rurales*

	Manto	Maloca	Kaymanta
El <i>diseñador emprendedor</i> acuerda con los artesanos <b>modalidad y tiempo de entrega</b> en sintonía con su ritmo productivo	Sí	Sí	Sí
El <i>diseñador emprendedor</i> pauta <b>parámetros de calidad</b> consensuados con las comunidades de artesanos	Sí	Sí	Sí
El <i>diseñador emprendedor</i> incorpora <b>los diseños</b> elaborados por la propia comunidad de artesanos	No, trabaja a partir de pedidos específicos.	Sí	Sí
El <i>diseñador emprendedor</i> genera marcos para el desarrollo de <b>trabajo colaborativo</b>	No	No	No
El <i>diseñador emprendedor</i> promueve <b>mejoras en las condiciones artesanales de producción</b>	Sí	Sí	No

El <i>diseñador emprendedor</i> ofrece un seguimiento en torno a la <b>inclusión de mano de obra infantil</b> dentro de la comunidad de artesanos	No especifica	No especifica	No especifica
El <i>diseñador emprendedor</i> acuerda <b>precios</b> con la comunidad de artesanos que recuperan todos los eslabones de su producción	Sí	Sí	Sí
El <i>diseñador emprendedor</i> establece <b>instancias de facturación</b> formales con la comunidad de artesanos	Sí	Sí	No
El <i>diseñador emprendedor</i> comunica a la comunidad de artesanos el <b>destino final de su producción</b>	Sí	Sí	No especifica
El <i>diseñador emprendedor</i> estimula <b>proyectos con la comunidad de artesanos</b> por fuera de su asociación productiva	Sí	No	No

Proveedores artesanales urbanos

	Manto	Maloca	Kaymanta
El <i>diseñador emprendedor</i> establece <b>instancias formales de facturación</b> con el proveedor urbano	Sí	Sí	Sí
El <i>diseñador emprendedor</i> verifica <b>condiciones de trabajo y producción</b> de el proveedor urbano	Sí	Sí	Sí
El <i>diseñador emprendedor</i> acuerda <b>precios</b> con el proveedor urbano	Sí	Sí	Sí

- **Dimensión trabajo terciarizado**

	<b>Manto</b>	<b>Maloca</b>	<b>Kaymanta</b>
El <i>diseñador emprendedor</i> establece <b>instancias formales de facturación</b> con los talleres contratados	Sí	Sí	Sí
El <i>diseñador emprendedor</i> verifica <b>condiciones de trabajo y producción</b> de los talleres contratados	Sí	Sí	Sí

- **Dimensión consumidores**

	<b>Manto</b>	<b>Maloca</b>	<b>Kaymanta</b>
El <i>diseñador emprendedor</i> comunica al consumidor la trazabilidad del producto a través de la etiqueta interna y externa de la prenda y/o accesorio	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente
El <i>diseñador emprendedor</i> comunica al consumidor los distintos actores que forman parte de los eslabones productivos del producto a través de las redes sociales y página web	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente
El <i>diseñador emprendedor</i> incorpora en sus imágenes publicitarias modelos coherentes con la identidad de la marca	No	No	No ha realizado campañas publicitarias con modelos hasta el momento

- **Dimensión medio ambiente**

	<b>Manto</b>	<b>Maloca</b>	<b>Kaymanta</b>
El <i>diseñador emprendedor</i> ha identificado los posibles impactos ambientales negativos	No especifica	No especifica	No especifica

El <i>diseñador emprendedor</i> ha implementado prácticas para optimizar el uso de materias primas o insumos en general	Sí	Sí	Sí
El <i>diseñador emprendedor</i> ha participado en grupos de trabajo o en jornadas de capacitación en torno a temas ambientales, aportando y recogiendo ideas que fomentan la responsabilidad ambiental	No	No	No

- **Dimensión evaluación, seguimiento y comunicación**

	<b>Manto</b>	<b>Maloca</b>	<b>Kaymanta</b>
El <i>diseñador emprendedor</i> genera instancias formales de evaluación de la RS a través de la gestión de <b>certificaciones</b>	No	Sí	No
El <i>diseñador emprendedor</i> genera <b>marcos de encuentro</b> con los actores de su cadena productiva a fin de sostener un seguimiento en torno a las demandas de RS	No	No	No
El <i>diseñador emprendedor</i> ha elaborado canales de <b>comunicación</b> interna y externa orientados a la difusión de las acciones llevadas a cabo en torno a la RS	No	No	No

## Lista de siglas y abreviaturas

CMD	Centro Metropolitano de Diseño
CTS	Centro Textil Sustentable
DAAS	Programa Diseño Argentino Artesanal y Sustentable (MDS)
FADU	Facultad de Arquitectura, diseño y Urbanismo
GRI	Global Reporting Initiative
IncuBA	Proyectos de incubación de Empresas (GCBA)
INPI	Instituto Nacional de Propiedad Intelectual
INTA	Instituto nacional de tecnología Agropecuaria
INTI	Instituto Nacional de Tecnología Industrial
MATRA	Mercado de Artesanías Tradicionales de la República Argentina
MC	Ministerio de Cultura de la Nación
MI	Ministerio de Industria de la Nación
MICA	Mercado de Industrias Culturales Argentinas
MSD	Ministerio de Desarrollo Social de la Nacional
OIC	Observatorio de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
ONU	Organización de Naciones Unidas
PAEC	Programa de Apoyo a Emprendimientos Culturales
PND	Plan Nacional de Diseño
PNUD	Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
RSe	Responsabilidad Social en emprendimientos
SANGAM	Código de buenas prácticas para la colaboración de Artesanía y diseño
THV	Programa Tesoros Humanos Vivientes (UNESCO)
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
WFTO	World Fair Trade Organization
WWF	World Wildlife Fund for Nature



## **Listado de entrevistados**

### **Emprendedoras**

Clara de la Torre (Manto)

Verónica Olavide (encargada de comercialización de Manto)

Patricia Piccardo ( Maloca Prendas Auténticas)

Mercedes Carri ( Kaymanta)

Catalina Agudín (Tonocoté)

Natalia Pérez (Diseño Originario)

Carolina Cuiñas, Cristel Magnosto, Emilia Pezzati, Mora Monteverde, Sofía Bastanchuri,  
Florentina Dib y Silvia Núñez (Cooperativa de Diseño)

### **Organizaciones sin fines de lucro y entidades públicas**

Alejandro Michaux (encargado de producción en la ONG Arte y Esperanza)

Fabiana Menna (parte del equipo de Fundación Gran Chaco)

Lucía Cardini (parte del equipo de la Asociación de mujeres Wichi Siwan´i)

Noel Ros (directora de la Fundación Silataj)

Roxana Amarillo (directora del MATRA)