

# En torno al producto

Diseño estratégico e innovación pyme  
en la Ciudad de Buenos Aires



Paulina Becerra  
Analía Cervini



EN TORNO AL PRODUCTO  
Diseño estratégico e innovación PYME  
en la Ciudad de Buenos Aires  
THROUGH AND ABOUT THE PRODUCT  
Strategic design and SME innovation  
in the city of Buenos Aires

Paulina Becerra  
Analía Cervini





GOBIERNO DE LA CIUDAD  
AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES  
CITY OF BUENOS AIRES  
GOVERNMENT



JEFE DE GOBIERNO  
CHIEF OF GOVERNMENT  
Aníbal Ibarra

VICEJEFE DE GOBIERNO  
VICE CHIEF OF GOVERNMENT  
Jorge Telerman

SECRETARIO DE CULTURA  
SECRETARY OF CULTURE  
Gustavo López

SUBSECRETARIA DE GESTIÓN  
E INDUSTRIAS CULTURALES  
CULTURAL MANAGEMENT  
AND INDUSTRIES UNDERSECRETARY  
Stella Puente

DIRECCIÓN GENERAL  
DE INDUSTRIAS CULTURALES Y DISEÑO  
CULTURAL INDUSTRIES  
AND DESIGN GENERAL DEPARTMENT  
DIRECTOR | HEAD  
Adrián Lebendiker

**PUBLICADO POR** | PUBLISHED BY

Centro Metropolitano de Diseño

Dirección General de Industrias Culturales y Diseño

Subsecretaría de Gestión e Industrias Culturales

Secretaría de Cultura

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

© 2005

Dirección General de Industrias Culturales y Diseño

Queda prohibida su venta; ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida mediante sistema electrónico o mecánico sin consentimiento del **IMDI** (Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación).

Not for sale; this work cannot be reproduced or transmitted, either fully or in part, through any electronic or mechanic means without the Metropolitan Design and Innovation Institute's consent.

ISBN 987-21670-1-x

**EDITADO POR** | EDITED BY

**IMDI**

Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación

**INVESTIGACIÓN** | RESEARCH

Paulina Becerra

Analia Cervini

Sylvia Zapico

**DISEÑO** | DESIGN

Nomi Galanternik

**FUENTES TIPOGRÁFICAS** | TYPEFACES

Rosario

**TRADUCCIÓN** | TRANSLATION

María Cecilia Mac Dermott

página 23 **01 MARCO TEÓRICO**  
THEORETICAL FRAMEWORK

página 51 **02 CASOS DE ESTUDIO**  
CASE STUDIES

página 135 **03 ESTRATEGIAS DE DISEÑO**  
DESIGN STRATEGIES

**04 ANEXO**  
**GUÍA ESTRATÉGICA**  
APPENDIX  
STRATEGIC GUIDE

# MANIFIESTO

MANIFESTO



1

*En torno al producto* es una publicación del IMDI.

*Through and around the product* is an IMDI publication.

2

La publicación tiene por objetivo acercar a productores y diseñadores las herramientas de diseño estratégico e innovación que hemos generado en el proceso de investigación.

Its aim is to bring producers and designers closer to the strategic design and innovation tools generated along the process of research.

3

La investigación no ha sido cuantitativa sino cualitativa a través del estudio de casos.

The research carried out on the basis of case studies has been qualitative and not quantitative.

4

La selección de casos se basó en informantes calificados.

The case selection was based on qualified informers.

5

Los casos representan a diversos sectores productivos de la Ciudad de Buenos Aires.

Difieren entre sí en escala y temática. No es un conjunto de casos comparativos. The cases represent various productive sectors of the Buenos Aires City, differing in scale, scope and subject. They are not a comparative case study.

6

Existen muchas otras empresas innovadoras en la Ciudad de Buenos Aires.

There are many other innovative companies in Buenos Aires.

# PRÓLOGO

POR ADRIÁN LEBENDIKER

Director General

Centro Metropolitano de Diseño

General Director

Metropolitan Design Center

## EL PRODUCTO, LA PYME Y LA CONSTRUCCIÓN DEL MITO

*Entorno al producto* puede considerarse una segunda entrega del trabajo iniciado por el Instituto de Investigaciones en Diseño e Innovación (IIDI) del Centro Metropolitano de Diseño.

En aquella oportunidad bajo el nombre de *Identidad estratégica* el Instituto, abordó a través de una investigación, aquellos aspectos que hacen del producto un vehículo de culturas, tecnologías, materiales y experiencias, que permiten imprimir en determinados grupos de consumidores, huellas que conectan con sus deseos, aspiraciones, recuerdos, e identificaciones.

Los casos analizados en el libro anterior estuvieron en su mayoría referidos a productos desarrollados en diversos países y con el fin de poder estipular algunos parámetros comparativos se establecieron modelos de escenarios para un abordaje más sistemáticos y conceptual de cada uno de los proyectos.

En *Entorno al Producto* el recorte son las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires y su vinculación con los productos que producen y comercializan. Específicamente se trata de focalizar nuestro análisis en fortalezas poco explotadas por parte de este tipo de empresas poniendo especial énfasis en el impacto que sobre las distintas áreas del negocio, tiene una decisión estratégica de encarar un proyecto con productos bien diferenciados.

Pero, ¿por qué el diseño, visualizado en el imaginario general como un aditivo formal o estético de productos debe dar cuenta de un sistema de relaciones ajenos al proyecto de su constitución?

## PRODUCTS, SME AND BUILDING UP THE MYTH

*Through and about the product* could be viewed as the second part of the job undertaken by the Design and Innovation Research Institute (IIDI) belonging to the Metropolitan Design Center (CMD).

At that time under the name of *Strategic identity* the Institute embarked on an research of what makes a product the vehicle for cultures, technologies, materials and experiences, all of which enables it to make an impression on certain groups of consumers, leaving a trail that will link to their desires, aspirations, memories and identifications.

The case studies performed in our last book were mostly about products developed in a variety of countries and, in an effort to establish some comparative guidelines, model scenarios were set up for a more systematic and conceptual approach to each project.

In *Through and about the product* the focus is on the SMEs in the City of Buenos Aires and their connection with the products they develop and market. It specifically involves these companies focusing on largely unexploited strengths with particular emphasis on the impact the strategic decision of undertaking a project with clearly differentiated products would have on each of the business areas.

But why should design, visualized in most people's minds as a formal or aesthetic additive to a product, involve a system of relations unconnected with the project leading to its creation?

Es por todos conocidos que el campo de trabajo específico de los profesionales del diseño ha sido la proyectación de productos: muebles, medios de transporte, objetos cotidianos, indumentaria, accesorios, entre los más conocidos. A esto debemos agregarle el diseño de la información y la comunicación visual, más conocido como diseño gráfico. En cambio, si elevamos la lupa por sobre el producto vamos a poder observar un sistema de relaciones que lo vinculan con las materias primas que lo componen, las tecnologías, procesos y recursos humanos que lo transforman, los canales que lo comercializan y lo acercan a los consumidores y los diferentes medios que lo comunican.

Observamos dos niveles, el del producto en sí mismo, que denominamos el *proyecto*, y el del sistema con el que se relaciona y lo multiplica, el entorno del producto. *En torno al producto* intenta facilitar la comprensión de todo aquello que conforma este entorno del producto y cuyo diseño estratégico entendemos como metaproyecto. Cuando los matemáticos, en lugar de utilizar las matemáticas como un instrumento para computar, hacen de ese instrumento mismo el objeto de estudio –como sucede, por ejemplo, cuando cuestionan la congruencia de la aritmética como sistema–, utilizan un lenguaje que no forma parte de las matemáticas, sino que se refiere a ella, este lenguaje se denomina *metamatemática*<sup>1</sup>. Dos personas al hablar están realizando una acción de comunicación, ponen en juego signos y significados, pero si nos proponemos analizar la comunicación entre ambas debemos generar un instrumental conceptual que me permita realizar tal abordaje: categorías, modelos, en fin todo un nuevo lenguaje diferente al utilizado por estas dos personas, es lo que Roland Barthes denomina *metalenguaje* y constituye un sistema que multiplica al *lenguaje* conformando lo que dicho autor llama *mito*<sup>2</sup>.

De manera análoga podemos considerar al producto, al igual que los signos matemáticos o cualquier otro vehículo de significados, como un lenguaje que transmite junto con las capacidades inherentes a su función significados que connotan imágenes, sensaciones de todo tipo, propias del recorrido que ha transitado desde que era solo materia prima hasta que se establece como portador de funciones fácticas y simbólicas.

Asimismo el entorno del producto (metaproyecto/diseño estratégico), que es lo que nos convoca, es un dispositivo constituido por relaciones particulares y concretas que le infieren al sistema que lo produce, localidad y temporalidad: trabajamos sobre materiales disponibles y más o menos accesibles que pueden ser locales o globales, tenemos tecnologías industriales y de última generación, o nos podemos manejar de manera artesanal, contamos con recursos humanos que conocen de su oficio o carecemos de ellos, colocamos nuestros

Everyone is aware that the specific field of designers involves projection of the product, be it furniture, means of transport, everyday objects, clothes, accessories, to mention only a few. To this we could add design information and visual communication, better known by the name of graphic design.

If, instead, we no longer focus on the product and take a step back, we will encounter a system of relationships linking the product to the raw materials comprising it, the technologies, processes and human resources transforming it, the channels marketing it and delivering it to consumers, and the variety of media communicating it.

Two levels can be distinguished, the product itself, known as the *project*, and the system it relates to and which multiplies it, the product environment, known as the *metaproject*. *Through and about the product* is attempting to make easier the understanding of every aspect that set up this product's environment, and which strategic design we understand as metaproject. When mathematicians, instead of using mathematics as a tool for calculation, take the tool as the subject of their research –as happens, for instance, when they question the congruence of arithmetic as a system–, and use a language which is not part of mathematics but makes reference to it, this language is known as *metamathematics*<sup>1</sup>. When two people talk they are performing an act of communication, they are putting signs and significances in play, but if we propose to analyze the communication between these people we will require conceptual tools to enable us to perform this research: categories, models, in short a new language entirely different from that being used by the two people who are interacting. Roland Barthes gives this the name of *metalanguage*, a system that multiplies *language* to constitute what this author calls *myth*<sup>2</sup>.

Similarly the product, like mathematical symbols or any other vehicle for communicating meaning, can be considered a language conveying, in addition to the capacities inherent to its function, impressions suggesting images, impressions of every nature, representing the path traversed from the time it was no more than a raw material until it is established as the conveyor of factual and symbolical functions. Likewise, the product environment (metaproject/strategic design), which is what interests us here, is made up of particular concrete relations providing time and space for the system producing it: a product can be made using available materials, which may be more or less accessible, either locally or globally; it can be produced using state of art industrial technology, or handcrafted; the human resources involved may be proficient in their trade or otherwise; the products may be placed on supermarket aisles, or retailed on self-owned premises, or in shops recreating a purchasing experience akin to the product

productos en una góndola de supermercado o lo hacemos en locales propios o de aquellos que puedan recrear una experiencia de compra afín a las características de nuestro producto, comunicamos de una manera racional o recreamos un relato basado en el conocimiento, los rituales, o la emoción.

La *пyme* es un sistema que se mueve en torno al producto y su importante ventaja frente a las grandes dificultades que tiene para acceder al capital, al crédito y a los mercados destino, es su versatilidad y flexibilidad para lograr innovaciones: puede tomar decisiones rápidamente, aprender de la práctica y comunicar a toda su organización dichos aprendizajes.

En *En torno al producto* se analizan casos de *пymes* argentinas que han logrado por distintos caminos establecer una estrategia para su negocio apoyados en ventajas diferenciales conferidas a su o sus productos. Fabricantes de botones, estantes realizados con cables de acero, juguetes, géneros de algodón, flores, un hotel temático o un sello discográfico son alguna de las experiencias sometidas al análisis. Evidentemente hay productos de buena factura y diseño detrás de cada uno de estos negocios, pero lo que nos importa aquí no es solo eso, sino el efecto provocado por la multiplicación de los vínculos de esos productos con otros portadores de significados: la técnica de fabricación, el lugar en el que se exponen, la tradición, el carácter artesanal o industrial del proceso. Esa multiplicación de vínculos y relaciones, que contiene al producto, se configura en un mito.

El mito se apropia del producto, lo devora, lo simplifica, hasta convertirlo en un relato, una experiencia, algo que por su simplicidad y ambigüedad está destinado a perdurar. A diferencia del producto, o de quien lo hace o lo comunica, el mito no tiene funciones, como plantea R. Barthes es una coartada<sup>1</sup>.

El diseño estratégico da cuenta de este nuevo escenario en el que se desenvuelve el producto. Se equipa con un herramental propio de la semiología para adentrarse en la expedición que lo llevará al producto y sus mitos. Y en ese camino comparte cartel con la economía industrial, la tecnología, la sociología, pero desde un recorte diferente que le es propio. El lugar de encuentro, ya se dijo, es el sistema de producción local donde las *пymes* tienen un lugar destacado en la medida en que puedan definir estrategias claras y alinearlas respecto de sus recursos y fortalezas. Y el punto de vista es el de abordar ese conglomerado productivo como un sistema semiológico que construye relatos a partir de los vínculos que los productos establecen con otros sistemas que lo contienen.

De manera más sencilla y utilizando un ejemplo que no se cita en el libro podemos tomar, por caso, el cambio que se ha dado en la cultura

features; communication may be rational, or may take the form of the recreation of a story based on knowledge, rituals, or emotion.

A *сМЕ* is a system which moves around the product, and its great advantage in the face of the enormous difficulties it encounters in accessing capital, credit and the target markets, is its versatility and flexibility in making innovations: it can make prompt decisions, learn from practice and communicate the lessons learnt to the entire organization.

*Through and about the product* analyzes Argentine *сMEs* which, using different approaches, have managed to establish a business strategy based on the differential advantages of their product(s). Buttons, shelves made of steel cables, toys, cotton fabrics, flowers, a theme hotel or a record company are only some of the experiences analyzed here. There are evidently well-made, well-designed products behind each of these businesses, but what matters to us here is not just this fact but the effect caused by the multiplication of these product links with other vehicles which convey meaning: the manufacturing technique, the place they are shown, tradition, the handcrafting or industrial process used. This multiplication of links and relationships involved in the product is configured into a myth. The myth takes over the product, devours it, simplifies it, until it becomes a tale, an experience, something which due to its very simplicity and ambiguity is destined to endure. In contrast to the product, or to those who make or communicate it, a myth has no functions; it is, as R. Barthes says, an alibi<sup>2</sup>.

Strategic design considers this new scenario where the product is performing. It adopts tools belonging to semiology to set out on this expedition leading to the product and its myths. This path will be shared with industrial economy, technology, sociology, but from a perspective of its own. As already mentioned, the meeting point is the local production system where the *сMEs* occupy an outstanding position to the extent they are able to define clear strategies and align them on the basis of their resources and strengths. And the perspective involves approaching this productive conglomeration as a semiological system building tales on the basis of the links products establish with other systems containing them.

To put it more simply, and using an example which is not included in the book, we could consider, for instance, the change in the wine-drinking culture in this country. This does not involve solely wine as a product, the ever-greater variety and complexity, the excellent packaging, the novel containers and labels. It implies relationship with the knowledge new consumers require of it, the new venues where wines are tried and consumed, the rituals built around complementary items (stem glasses, food, etc), the space they take up on the communicational media agen-

de consumo del vino en nuestro país. No se trata solo del producto vino, de su cada vez mayor variedad y complejidad, de sus excelentes presentaciones, de sus novedosos envases y etiquetas. Es su relación con el conocimiento que los nuevos consumidores demandan de él, de los nuevos lugares donde se prueban y consumen, de los rituales contruidos a partir de elementos que le son complementarios (copas, comidas, etc), del espacio en la agenda mediática que ocupan. Toda esa trama de relaciones que se multiplican hacia nuevos terrenos, inclusive no previstos, conforman el mito del vino.

Y como ese, otros mitos pugnan por un lugar en el imaginario de este mundo que ha decidido a la vez autodefinirse con otro mito, el de ser global e igualitario.

El diseño mismo es un ejemplo de ello. Nacido como oficio o profesión del proyecto ya sea de los productos o de la información, ha devenido en mito que devora cualquier campo que se le interponga. Por años denostada, al igual que las empresas estatales, apelando al trabajo nacional, y a viejas y nuevas fundamentaciones que conectan con nuestra historia, «la pyme», resurge de sus cenizas con toda la fuerza de un nuevo mito: sus valores, sus historias, su espacio mediático, su capacidad de apropiarse de otros lugares, su simplificación. Y eso no es bueno ni malo, simplemente es un dato sobre el cual podemos trabajar. Entre estos dos mitos emergentes, la pyme y el diseño, existe un espacio, una oportunidad, que tal vez, aunque más no sea por error, no debamos desperdiciar.

---

1

Watzlawicz, Babiela y Jackson. Teoría de la comunicación humana. Biblioteca de Psicología. Editorial Herder. Barcelona. 1995.

---

2

«Como se ve, existen en el mito dos sistemas semiológicos de los cuales uno está desenchajado respecto al otro: un sistema lingüístico, la lengua, que llamaré lenguaje objeto, porque es el lenguaje del que el mito se toma para construir su propio sistema; y el mito mismo, que llamaré metalenguaje porque es una segunda lengua en la cual se habla de la primera». R. Barthes. Mitologías. Siglo Veintiuno editores. Méjico 1980.

---

3

El mito es un valor, su sanción no consiste en ser verdadero: nada le impide ser una coartada perpetua. R. Barthes. Mitologías. Siglo Veintiuno editores. Méjico 1980.

da. This entire network of relationships multiplying outwards towards new terrains, many times unforeseen, all make up the myth of wine. And just like this, there are other myths vying for a place in the mind of this world which has decided to define itself with another myth, that of being global and impartial.

Design itself is an example of all this. Spawned as a project trade or profession, whether for products or information, it has become a myth devouring any field getting in its way.

SMEs, for years disparaged, like state-owned companies, are now making their comeback. Calling on national work, and on old and new foundations connecting with our history, «the SME» is rising up out of the ashes with all the strength of a new myth: its values, its tales, its communicational space, its capacity to take over places, its simplification. And this is neither good nor bad, it is simply a fact we can use to work and build on.

Between these two emerging myths, the SME and design, there is a space, a niche, an opportunity which we should not make the mistake of wasting.

---

1

Watzlawicz, Babiela and Jackson. Theory of Human Communication. Psychology Library. Herder Publishers. Barcelona. 1995.

---

2

«It may be noted that myth involves two semiological systems, one of which is out of sync with the other: a linguistic system, language, which I will call target language, because it is the language the myth is taken from to construct its own system; and the myth itself, which I will call metalanguage because it is taken from a second tongue which speaks about the first». R. Barthes. Mythologies. Siglo Veintiuno publishers. Mexico 1980.

---

3

The myth is a value, its acceptance does not lie in being true. There is nothing to avoid it being a perpetual alibi. R. Barthes. Mithologies. Siglo Veintiuno publishers. Mexico 1980.

# PRÓLOGO

**POR HUGO KANTIS**

Director de la Maestría en Economía  
y Desarrollo Industrial con Especialización en PYMES  
Programa de Desarrollo Emprendedor  
Universidad Nacional de Gral. Sarmiento  
Director of the Master's Degree in Economy  
and Industrial Development Specializing in SMEs  
Entrepreneurial Development Program  
General Sarmiento National University

Argentina tiene una asignatura pendiente: diversificar su estructura productiva e incrementar la participación de los bienes intensivos en conocimiento, en el marco de una economía con fuerte presencia de pequeñas y medianas empresas. La contrapartida social de un perfil productivo semejante es una comunidad más integrada, capaz de generar una mejor distribución de las oportunidades y del poder económico y de canalizar el talento de los creadores en vinculación con el mundo de la producción y el mercado.

Adicionalmente, participar con verdadero protagonismo en las actuales condiciones del mundo global requiere también construir y proyectar creativamente y a nivel internacional una identidad estratégica desde la especificidad local.

En ese contexto el diseño ocupa un lugar clave como espacio de generación y aplicación de conocimiento diferenciador, constituyéndose en una herramienta de competitividad ideal para conjugar los distintos elementos mencionados en el párrafo anterior. Son numerosos los ejemplos de nuevos modelos de competencia empresarial que alcanzan el éxito a nivel internacional basando sus ventajas en capitalizar las posibilidades que brinda el diseño.

There is still something Argentina has left undone: diversifying its productive structure and increasing participation in knowledge-intensive assets, within the framework of an economy strong in small and medium-sized companies. The social counterpart of a production profile such as this is a more integrated community, able to achieve a better distribution of opportunities and buying power, and to channel the talent of creators linked to production and market spheres.

Moreover, to play a leading role in current global world conditions requires the creation of an internationally recognized strategic identity project based on local specifics.

In this context design occupies a key role in a space that generates and applies knowledge that is discerning, becoming an ideal competitive tool for combining the different elements described above. There are numerous examples of new models of company competence that achieve international success by basing their competitive edge on the capitalization of possibilities offered by design.

Conocimiento, creatividad, talento, pymes, identidad son palabras inevitablemente asociadas con el diseño estratégico. No es sorprendente entonces que numerosos países vengan encarando desde hace muchos años diferentes iniciativas para promover de manera sistemática y activa la incorporación del diseño como herramienta del juego competitivo.

En Argentina se registran tendencias muy positivas en la promoción del diseño. Distintos impulsos son encarados desde el accionar de emprendedores, de empresas que comienzan a incorporar el diseño en su lógica de hacer negocios y de instituciones públicas y privadas que promueven sistemáticamente la incorporación del diseño a la actividad productiva y a la demanda de la sociedad. El Centro Metropolitano de Diseño juega un papel pionero a través de sus distintos programas, en el seno de este movimiento que aún requiere ser consolidado y profundizado.

Existe una amplia agenda para avanzar en esa dirección. Por ejemplo hace falta que más jóvenes entiendan y crucen el puente entre el diseño y la creación de un emprendimiento, que los emprendedores complementen sus talentos y creatividad, entablando un diálogo constructivo con el mundo de las empresas y del management. Es fundamental también lograr que más empresas asuman el diseño en su verdadera dimensión estratégica. Se trata en definitiva de la articulación de un pensamiento sistémico en el cual la creatividad y el método propio del diseño estratégico logren ser internalizados en la cabeza de emprendedores, empresarios, trabajadores e instituciones de apoyo.

Knowledge, creativity, talent, smes, identity; all are words inevitably associated to strategic design. It is not surprising, then, that numerous countries should be approaching different initiatives for systematically and actively promoting design as a tool for use in the competitive game.

Very positive tendencies are recorded in design promotion in Argentina. Different impulses are focused on by entrepreneurial action, with companies beginning to incorporate design as a logical way to do business, and public and private institutions systematically incorporating design into their productive activity and into society demands. The Metropolitan Design Center plays an important pioneering role with the different programs situated at the heart of this movement which still needs to be consolidated and deepened.

There is a broad agenda for moving forward in that direction. For example, this will require more young people to understand and cross the bridge between design and the creation of an undertaking, more entrepreneurs to complement their talents and creativity by striking up a constructive dialogue within the world of companies and management. It is also fundamental that more companies accept design in its real strategic dimension. Basically it is all about making the creativity and method typical of strategic design become part of the thought process of entrepreneurs, businessmen, workers and support institutions.

Es en ese contexto que debe inscribirse el aporte del libro *En torno al producto*, obra que constituye una herramienta muy valiosa para avanzar en este proceso de transformación. Su lectura es de fácil acceso y ritmo ágil pues la prioridad está claramente colocada del lado de la comunicación efectiva, dejando de lado tecnicismos que podrían oscurecer la comprensión del mensaje.

A través de sus distintos capítulos las autoras aportan un modelo conceptual claro y sólido cuya aplicación es posteriormente ilustrada y respaldada por casos de distintas historias empresarias concretas que vienen a confirmar la validez del planteamiento de base. A partir de ejemplos de empresas argentinas de distinta antigüedad y sector de actividad el lector puede visualizar la potencialidad del diseño estratégico para las empresas.

Un aspecto destacable del modelo planteado es su capacidad para integrar las distintas facetas que cruzan al diseño con el mundo de la producción y del mercado, estableciendo distintas vías para articular de manera flexible los distintos conceptos en un solo cuerpo conceptual. Producción y mercado sin diseño constituyen una alternativa de competitividad empobrecida, diseño sin producción y mercado es una opción que impacta poco a escala económica y social. Pero el diseño puede pasar de la potencia a la acción en forma desplegada o disminuida y ello depende de poder concebirlo y aplicarlo como herramienta integral y estratégica del pensar y del hacer en la empresa.

It is in this context that *Through and about the product* has something to offer. It is a very valuable tool to further this transformation process. It makes for easy reading and has a dynamic pace since clearly aims at effective communication, leaving aside any technical terms that might make the message obscure.

Throughout the different chapters, the authors provide a clear, solid concept model, with subsequent illustrated application, backed by a variety of case studies of companies, which confirm the validity of the basic argument. The examples given of Argentine companies in different activities and ages provide the reader with an opportunity to visualize the potential that strategic design has for business.

A notable aspect of the model presented here is its capacity to integrate different aspects that constitute a cross between design and the world of production and markets, establishing different ways to flexibly articulate the different concepts into a unique concept. Production and market without design constitute an impoverished competitive alternative, design without production and market is an option that has little impact on an economic and social scale. But design can go from potential to action in a broad or diminished way and that depends on being able to conceive it and apply it as a comprehensive and strategic tool reflecting company thought and performance.



El libro brinda una plataforma fructífera para avanzar en este segundo sentido. *En torno al producto* logra dejar muy en claro cómo, de una manera flexible, el diseño estratégico puede hacer pie desde diferentes escenarios para recorrer el circuito integrado que vincula diseño-producción-mercado, dotando a las empresas, a los emprendedores y a los diseñadores de un modelo para armar el rompecabezas de la satisfacción del usuario, pero también para descubrir nuevas posibilidades en el uso de los materiales o iluminar necesidades sociales aún no reveladas.

Por todos estos motivos *En torno al producto* constituye una invitación inteligente y sumamente atractiva para todos los que desde distintos lugares podrán reconocer la importancia estratégica que adquiere cada vez más el diseño en nuestros días. Recomiendo enfáticamente su lectura.\_

This book provides a fruitful platform to advance this second sense. *Through and about the product* makes it very clear how, in a flexible way, strategic design can have a foothold on different scenarios that cover the comprehensive circuit linking design-production-market, providing companies, entrepreneurs and designers with a model for completing the jigsaw puzzle of customer satisfaction, but also discovering new possibilities in the use of material or uncovering social needs not yet revealed.

For all these reasons *Through and about the product* provides an intelligent and extremely attractive invitation to all who can recognize from their different viewpoints the increasing strategic importance of design. I definitely recommend it.\_

POR ANALÍA CERVINI

# AQUELLAS PEQUEÑAS PERO GRANDES EMPRESAS

THOSE GREAT SMALL COMPANIES

#### PYME: UNA ESPECIE DISTINTIVA DENTRO DEL GRAN ESCENARIO PRODUCTIVO

La calificación de una estructura con el término *pyME* podría despertar en el lector diversidad de asociaciones en cuanto a las características de la organización y de los bienes allí fabricados. Sin embargo, el término solamente se relaciona, en general, con una organización que, por cantidad de empleados, podría clasificarse dentro de los parámetros pequeño y medio. Pero ésta es solo una descripción cuantitativa que nos permite establecer, de común acuerdo, la escala de empresa acerca de la cual hacemos referencia. Existen, sin embargo, una cantidad de atributos que son exclusivos e intrínsecos a las *pyMES* y que pocas veces son asociados con su clasificación.

Es por que ello que resulta de importancia para el fin de esta publicación revalorizar la calificación de las *pyMES* más allá de su dimensión operativa. Ya que, en nuestro objetivo por ayudar a las empresas a generar productos competitivos, resulta primario que toda *pyME* se pueda reconocer como un tipo de organización con potencial de diferenciación respecto de la gran empresa. Hablamos de identificarse como una rueda del engranaje productivo, que no es igual a una gran empresa pero más pequeña sino, más bien, un tipo de estructura diversa que gracias a su condición ofrece oportunidades invaluable para la generación de productos y servicios diferenciados. Esta reflexión nace del observar cómo muchas *pyMES*, ciegas de su condición, se esfuerzan por comportarse como una gran empresa,

#### SME: A DISTINCTIVE KIND WITHIN THE BIG PRODUCTIVE SCENARIO

Qualifying a structure with the term *sME* could awaken a diversity of associations in readers as to the characteristics of the organization and the goods they produce. However, the term is only related in general to the organization that qualifies within the small and medium limits because of the number of employees. But this is only one quantitative description that allows us to establish by mutual agreement, the scale of the company to which we are referring. There are, however, additional attributes that are exclusive and intrinsic to *sMEs* and that are very seldom associated to their classification.

That is why it is important to the aims of this publication to provide new value to *sMEs* beyond their operative function. Since our objective is to help companies to generate competitive products, it is of the essence that all *sMEs* be recognized as a type of organization with the potential to make difference with large companies. We refer to identifying them as cogs in a productive wheel, which is not the same as a large company on a small scale, but rather, a type of diverse structure that due to its condition offers invaluable opportunities to generate differentiated products and services. This reflection is born of the observation of so many *sMEs* that, oblivious to their strengths, make efforts to behave like a large company, striving to compete in price and volume. This aim not only leaves them weak and up against the giants but also dependent on current economic circumstance.

queriendo competir por precio y volumen. Opción que no solo las deja débiles frente a las grandes empresas sino también dependientes de la coyuntura económica de turno.

Desde un enfoque económico muchos son los justificativos para que la *PyME* continúe existiendo con firmeza en el tejido productivo. Este es un ángulo exhaustivamente estudiado por las ciencias económicas. Del mismo modo, encontramos infinidad de razones con sustento social que justifican la existencia de las mismas, siendo éste otro terreno fascinante e igualmente estudiado por las ciencias sociales. Como profesionales del diseño, capaces de operar en el campo material y simbólico, nutriéndonos de la cultura y de la tecnología, de los procesos productivos y de los hábitos de consumo, queremos aportar desde nuestra óptica, la del objeto-signo, nuevos justificativos para su supervivencia. Ya que desde nuestro campo reconocemos infinidad de razones para sostener la necesidad de estructuras y productos *PyME*.

¿Cuáles son, entonces, aquellas oportunidades invaluableles presentes en las unidades productivas más pequeñas pero altamente arraigadas a una localidad? ¿Qué particularidades podría o debería presentar un producto *PyME*? La construcción de respuestas a estos interrogantes ha sido el objetivo del segundo proyecto de investigación del *IMDI*, abriendo el escenario *PyME* de la Ciudad de Buenos Aires y explorando su territorio. A través del estudio de casos hemos podido detectar cómo algunas *PyMEs* de la Ciudad de Buenos Aires son conocedoras de dicha condición y han sabido explotar esa capacidad de servicio y diferenciación desde la misma ideación de la empresa. Los casos de estudio aquí presentados son empresas que resultan competitivas gracias a ese diferencial que han sabido construir a lo largo de su trayectoria. Organizaciones que difieren en sector y escala, pero que comparten su posicionamiento en el mercado al estar alejados del territorio de los productos *commodity*.

El estudio de casos se basó en el modelo *IMDI*, una herramienta para la representación de la totalidad del sistema del producto, que grafica en simultáneo las diversas variables, tangibles e intangibles que convierten al objeto en producto. El objeto devenido en producto se manifiesta como una experiencia totalizadora y resultante de una particular conjunción de aspectos. Desde la materia prima hasta el punto de venta, todas son variables que moldean la construcción de la identidad de producto y de la empresa. En consiguiente, el modelo *IMDI* propone la organización de estas variables según una lógica de escenarios a los que hemos denominado: escenario material, escenario de la transformación, escenario de la comunicación y escenario de consumo.

From an economic point of view there are many reasons for *SMEs* to firmly exist in the productive network. This is an angle which has been exhaustively studied from the stand point of economic science, just as we find endless reasons from a social stand point to uphold their existence; another fascinating aspect, equally studied by social science. As design experts, able to operate in both material and symbolic fields, drawing sustenance from culture and technology, from production processes and consumer habits, we wish to offer from our point of view: that of the object-sign, new reasons for its survival. In our field we recognize innumerable reasons to support the need of *SME* structures and products.

Which then are those invaluable opportunities offered by the smaller, but deeply rooted productive units? What features could or should *SME* products have? The construction of answers to those questions have been the aim of the second *IMDI* research project, opening the *SME* scene in Buenos Aires City and exploring their territory. On the basis of several case studies we have pinpointed that some *SME* are aware of these features and have exploited the very birth of the company from this capacity to serve and differentiate. The case studies presented here are companies that have become competitive thanks to that awareness that has been built up along the journey. These are organizations that differ in sector and scale, but share the ability to maintain their position in the market by keeping away from the commodity product arena.

The case studies were based on the *IMDI* model, a tool for the representation of the entire product system that simultaneously represent the different variables, tangibles and intangibles that turn an object into a product. The object turned into product involves as a complete experience as a result of a particular set of aspects. From raw material to sales point, all are variables that mold the construction of a product and company identity. Consequently, the *IMDI* model proposes an organization of these variables following to a scenario logic that we have named: material, transformation, communication and consumption scenarios.

Our position, as observers, begins with the product and then follows a deconstruction process with the purpose of understanding the sequence of value construction.

The case studies presented here are an example of this focus on concepts, for the *IMDI* model is not simply a graphic representation tool, but a theoretical and methodological proposal for strategic design management within the company.

Nuestra posición, como observadores, parte del producto y desde allí recorre un proceso de deconstrucción con el objetivo de comprender la secuencia de creación de valor.

El análisis de casos aquí presentados ejemplifica este enfoque conceptual, ya que el modelo IMDI no es solo una herramienta de representación gráfica, sino una propuesta teórica y metodológica para la gestión del diseño estratégico en la empresa.

Finalmente, quisiéramos realizar una última reflexión respecto a la relación de la empresa y su localización. ¿Cuál puede ser el significado de ser pyme en la Ciudad de Buenos Aires?

Existen tres factores de importancia que sugieren la producción de bienes de consumo de nicho y diferenciada como la más acorde para la ciudad. Ya que, por un lado, los altos costos inmobiliarios no favorecen la instalación de establecimientos de producción a escala.

Por otro, el territorio posee la ventaja de albergar a la mayor porción del mercado nacional de bienes, tanto en volumen como en diversidad económica y cultural. Esta característica puede aprovecharse como una oportunidad única para la detección de nuevas tendencias de consumo que inspiren a las empresas a generar productos que las satisfagan.

Finalmente, y según destacó uno de los empresarios entrevistados, la ciudad cuenta con una gran oferta de profesionales y de centros de estudio e investigación y el establecer vínculos estrechos con ellos favorece el flujo de información y conocimiento, invaluable para la especialización y la innovación.

Dedicamos este trabajo, entonces, a aquellos empresarios, emprendedores y proyectistas que deseen afrontar el desafío de la diferenciación. Para ellos, hemos elaborado herramientas de diseño que podrán facilitar el trabajo estratégico y la incorporación de valor agregado en los productos. Esperamos que este estudio resulte de utilidad y estímulo a tantos otros que deseen focalizar su estrategia, ya que el primer paso hacia la diferenciación es el ser consciente de dicho potencial. Como empresarios, proyectistas y emprendedores necesitaremos de muchas otras pymes diferenciadas para poder sobrevivir juntos en este gran océano que es hoy el mercado.

One last reflection on the company and its location: What does it mean to be a SME in the city of Buenos Aires? There are three important factors that suggest that the production of niche and differentiated consumer goods is most appropriate for the city. On one hand, high real estate costs do not favor large scale production establishments. On the other, the city's territory has the advantage of containing the largest portion of national market, both in volume and economic and cultural diversity. This feature can be used as a unique opportunity to detect new consumer trends that will inspire the companies to generate products to satisfy them. Finally, and as mentioned by one of the entrepreneurs in an interview, the city offers a wide range of experts and research and development centers and close links to them favor the flow of information and knowledge that is invaluable to specialization and innovation.

This work is dedicated, then, to those enterprising, project creating entrepreneurs that accept the differentiation challenge. For them we have created design tools to make strategic work easier and incorporate added value to the products. We hope that this survey will be useful and encourage many others to focus on their strategy, since the first step towards differentiation is to be aware of this potential. As entrepreneurs and designers, we will need many other differentiated SMEs in order to survive together in the great ocean of this market.

# ORGANIZACIÓN DE LA PUBLICACIÓN

ORGANIZATION OF THIS PUBLICATION

En el primer capítulo se desarrollaron conceptos básicos de diseño estratégico y herramientas de análisis y diseño especialmente pensadas para el estudio de casos. En el segundo se exploraron ocho empresas innovadoras de la Ciudad de Buenos Aires. En el tercer capítulo, y como elaboración del análisis, se construyeron cuatro estrategias de diseño que ayudan a aportar valor agregado en bienes de consumo. Finalmente, se han incluido, a modo de guía, algunas de las herramientas elaboradas durante el proceso de investigación para aquellos proyectistas y productores que deseen afrontar procesos de estrategia de producto.

The first chapter develops basic concepts of strategic design and analysis and design tools especially devoted to case studies. In the second chapter eight innovative companies in the city of Buenos Aires were studied. The third chapter enlarges on this analysis, building four design strategies to carry added value to consumer goods. Lastly some of the tools constructed during the research process have been included as a guide for designers and producers prepared for product strategy processes.







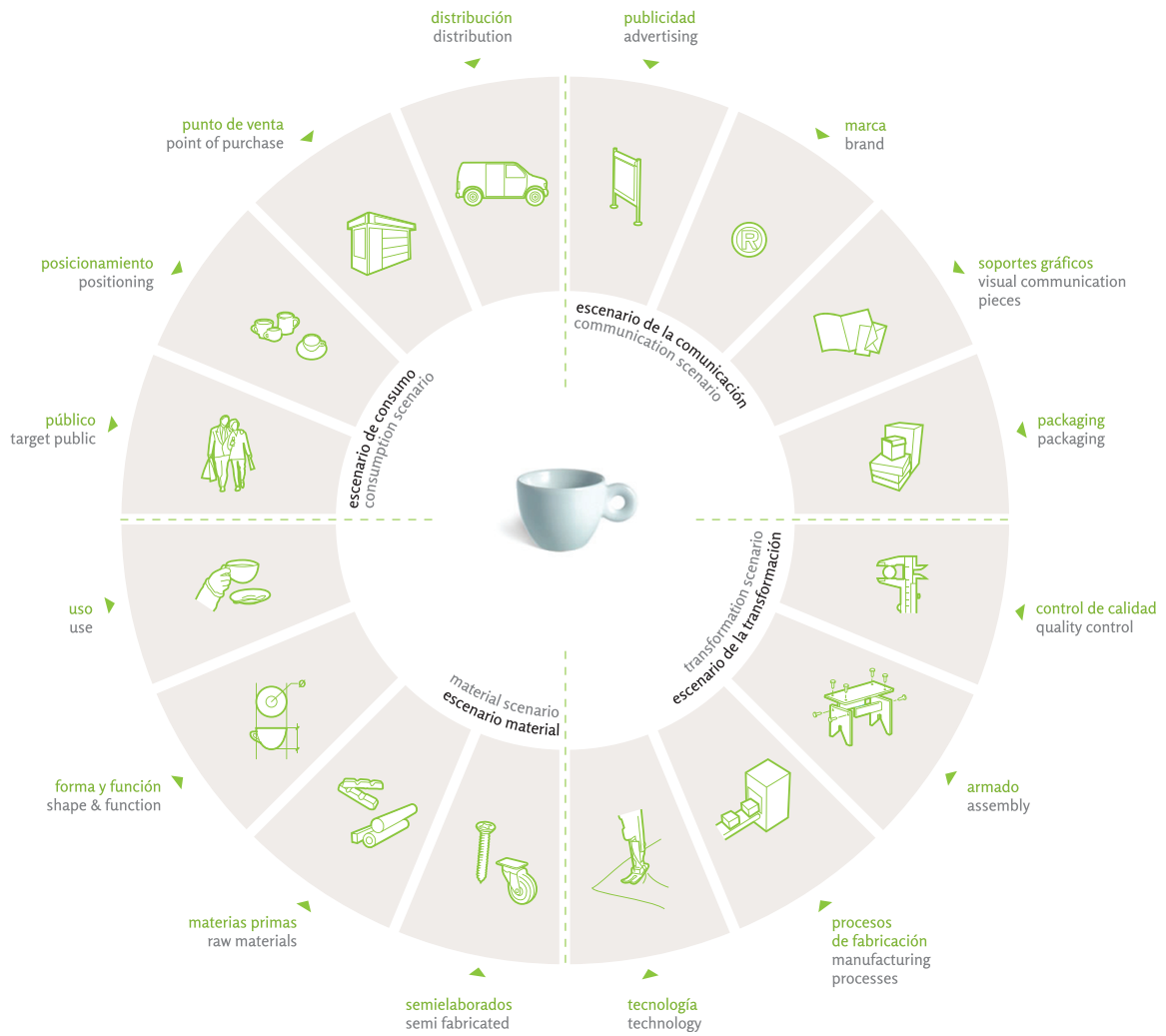
# 01

## MARCO TEÓRICO THEORETICAL FRAMEWORK

- |     |   |  |
|-----|---|--|
| 024 | Diseño estratégico y el modelo IMDI: táctica y proyecto para la generación de valor | Strategic design and the IMDI model: tactics and planning for value generation |
| 032 | Ser PYME: Quién, cómo y por qué se es PYME en el contexto global                    | Being an SME: who, how and why be an SME in the global context                 |
| 038 | Innovación: dinámica de observación y adaptación continua                           | Innovation: continuous observation and dynamic adaptation                      |
| 044 | Agentes: flujo de conocimiento en el universo PYME                                  | Players and flow of knowledge in the SME universe                              |

# DISEÑO ESTRATÉGICO Y EL MODELO IMDI: TÁCTICA Y PROYECTO PARA LA GENERACIÓN DE VALOR

STRATEGIC DESIGN AND THE IMDI MODEL:  
TACTICS AND PLANNING FOR VALUE GENERATION



## DISEÑAR EL VALOR AGREGADO UN DIFERENCIAL

Diseño, diseño estratégico, diseño concurrente: hoy ya entendemos lo que es diseño. Pero, ¿de qué hablamos, entonces, cuando decimos hacer diseño estratégico? ¿Qué nos diferencia del trabajo proyectual realizado dentro del departamento de ingeniería de una empresa o de la tarea del diseñador que genera una pieza de museo? Diseñar en forma estratégica significa gestionar un metaproyecto. Es decir, encarar un proceso de convergencia previo a la tarea de diseño de producto. A lo largo de este proceso se considera la totalidad del sistema del producto, desde su materia prima hasta su distribución y se propone proyectar en función de una estrategia. La estrategia nos permitirá incorporar valor agregado y distinguir el producto frente a la competencia. En un proceso de diseño estratégico todas las variables del sistema son analizadas, enfatizadas o valoradas según una intención común.

¿Cuál podría ser esa estrategia o intencionalidad? Por ejemplo, podríamos querer ofrecer el mobiliario más ecológico del mercado, los juguetes más inteligentes, los zapatos más ergonómicos pero igualmente estéticos, las agendas más funcionales, los vasos más bellos, los espejos más diversos en uso, los botones más tecnológicos, el packaging más práctico, los jeans más customizados, el vino más orgánico, etc.

Pero, ¿cómo nacen estas intenciones? Generalmente nacen del detectar un deseo social. Por ejemplo, podríamos identificar un público en contra de la deforestación mundial y querer dar una respuesta a ese deseo de reparación. O reconocer un consumidor hipertecnológico y deseoso de usar aquello que es más innovativo desde la técnica; para él entonces podríamos generar productos acordes.

Esta es la tarea del diseño estratégico: proyectar el valor agregado, ese más que podría tener nuestro producto respecto de la competencia y en sintonía con algún deseo del mercado. Porque si nuestro producto no parte de la intención de ser «algo más», entonces, estamos comercializando *commodities*, y nos encontramos a la deriva del mercado. Ese más es lo que llamamos valor agregado.

Como empresa, luego de definir una intención –es decir, proyectar una estrategia– es necesario ser reiterativos de esa intencionalidad de producto hasta el cansancio. Una vez definida nuestra intención de diferenciación, debemos recordar que si hemos decidido ser los más ergonómicos, o funcionales, o estéticos, o tecnológicos del mercado debemos transparentarlo en forma evidente a través de

## DESIGNING ADDED VALUE THAT DIFFERENTIAL PLUS

Design, strategic design, concurrent design: today we have understood the meaning of design. But what do we mean then, when we speak of strategic design? What difference is there between what we do and the project work done in the engineering department of a company or the work of a designer creating a museum piece? Designing strategically means to conceiving a metaproject. In other words, approaching a convergence process prior to the task of designing the product. Throughout this process consideration is given to the product system as a whole, from raw material to distribution, and projection is done on basis of a strategy. The strategy will enable us to add value and distinguish our product from that of the competition. In a strategic design project all system variables are analyzed, emphasized or valued according to a common intention.

What could that strategy or intention be? For example, we might want to offer the most ecological furniture on the market, the most intelligent toys, the most ergonomic but artistic shoes, the most practical agendas, the most beautiful glasses, the mirrors with the most diverse uses, the most technological buttons, the most practical packaging, the most customized jeans, the most organic wine, etc. But how do these intentions arise? Generally they arise from having detected a social desire. For example, we might identify a public that is against world deforestation and provide a response arising from their wish to make amends. Or recognize hyper technological consumers who want to use what is most technologically innovative and generate such products for them.

This is what strategic design sets out to do: to project added value, that little bit extra that our product could have compared to our competitors and in harmony with something the market wants. If the starting point of our product does not aim of being «better than», then we will be commercializing commodities, and we will be adrift on the market. That «better than» is what we call added value. As a company, after defining an intention –that is, a strategy project– the intention of the product has to be repeated until you are blue in the face. Once the differentiation intent has been defined, the decision to be the most ergonomic, or practical, or artistic, or technological on the market should be easily and clearly visible in all the variables that make up the product. The most ecological product cannot be wrapped in the most toxic and least recyclable plastic. The most beautiful glasses cannot be stamped with an inadequate logotype.

todas las variables que conforman al producto. Ya que el producto más ecológico no puede envolverse en el plástico más tóxico y menos reciclable. O los vasos más bellos no pueden estar tamponografiados con un logotipo inadecuado.

Es entonces que, como proyectistas o productores, debemos ser conscientes de que aquello que definimos en el campo tecnológico tendrá incidencia tanto en el campo de la comunicación como en la logística del producto. Y que sí, en lugar de dejar que estas variables ocurran accidentalmente, somos capaces de redefinirlas en función de esa estrategia común, el producto adquirirá mayor potencia, mayores ventajas competitivas, se ahorrarán esfuerzos comunicacionales y seguramente resultará ser el más apto dentro de ese nicho de mercado. Estos argumentos parecieran ser obvios, sin embargo, no siempre los productos son concebidos bajo esta lógica de pensamiento. En algunos casos solo se considera la estética, en otros el costo o en otros el marketing. El proyecto de diseño estratégico propone partir de una estrategia concreta y en función de ella alinear todas las variables de producto.

Hoy, más que nunca, es necesario conocer nuestro producto y optimizar nuestros recursos. Pero el valor de la optimización no radica exclusivamente en la reducción de costos o el abaratamiento de los materiales, sino en la efectividad de la estrategia. En el mercado los productos deben presentar un mensaje claro, no solo desde el *marketing*, sino desde sus valores reales. Para ello es necesario aprender a investigar, a leer ese mercado y a sistematizar la información. Una *руме* necesita reconocerse como un organismo vivo en constante evolución, adaptación y regeneración, ya que los deseos de los consumidores cambian, nuevos productos aparecen y a la par cada posicionamiento se modifica. Para ello, es necesario entender la reflexión como una gimnasia cotidiana. Así como nuestros cuerpos necesitan del ejercicio físico, las empresas necesitan practicar la gimnasia cotidiana del análisis, una tarea que les permitirá estar preparadas para afrontar el cambio.

Entonces, ¿cuáles son las variables que conforman al sistema del producto? ¿Cómo funciona este sistema? Desde el *IMDI* hemos generado una herramienta que nos permite visualizar la totalidad del sistema del producto y llevar adelante procesos de diseño estratégico. El «modelo *IMDI*» está planteado entonces como una herramienta para la evaluación y posterior redefinición del producto.

Thus as project leaders or producers, we must be aware that whatever we define in the technological field will affect both the entire communication field and product logistics. And that if, instead of letting these variables occur accidentally, we are capable of redefining them in terms of that common strategy, the product will acquire greater strength, greater competitive advantage, communication efforts will be reduced and it will quite surely be the most suitable within that niche of the market. These arguments seem obvious, but products are not always conceived under this train of logical thought. In some cases only aesthetics are taken into account, in others costs, and in yet others the marketing. The strategic design project proposes that a start should be made with a concrete strategy in mind and that then all product variables be aligned in terms of that strategy.

Today, more than ever, we need to know our product and optimize our resources. But the value of optimization does not lie exclusively in the reduction of costs or in cheaper materials, but in effective strategy. The products must present a clear message to the market, not only from the marketing point of view but also from its real values. To achieve that it is necessary to learn to research, read the market and systematize the information.

An *SMЕ* needs to recognize that it is a living organism in constant evolution, adaptation and regeneration, because consumers change in their wants and desires, new products appear and position simultaneously shifts and alters. It is therefore necessary to understand reflection as a daily exercise. Just as some bodies need physical exercise, companies need to practice the daily gym of analysis, a task that will prepare them for change.

So, what are the variables that make up the product system? How does this system work? At *IMDI* we have generated a tool that will allow us to visualize the entire product system and carry out strategic design processes. The «*IMDI* model» is expressed, then, as a tool for product evaluation and subsequent redefinition.

## EL MODELO IMDI:

UNA COSA QUE DEVIENE EN OBJETO, QUE DEVIENE EN PRODUCTO.

Partamos ahora de algún producto cotidiano –por ejemplo, el pocillo de café *illy*– y sometámoslo a evaluación según el modelo IMDI.

Eso que está frente a nosotros es una cosa. Observamos su morfología. Se asemeja a un casco levemente esférico. Imaginamos sus dimensiones. Pareciera medir aproximadamente cincuenta milímetros de diámetro. Al tacto es posible inducir que está hecho de porcelana. Reconocemos su materialidad y su color. En este momento está siendo definido y descrito. Esta pieza de porcelana blanca y fría, cóncava y semiesférica puede ser considerada un objeto. Este objeto conforma un sistema relativamente simple y estable.

**Ahora bien, pensemos en ese objeto desde lo intangible.**

Si este objeto fue producido por el hombre→ **empresa italiana**

para un uso determinado→ **beber café en pocillo**

reflexionemos acerca de quiénes lo utilizan→

**bebedores entendidos de café**

dónde lo compran→ **bazares y grandes tiendas**

cómo lo distinguen respecto de otros similares→

**se reconoce una firma de autor en su base**

y qué marca o slogan lo acompaña→ **illy**

**Si hemos podido reconocer todo esto, entonces esta cosa que está frente a nosotros, este objeto, puede ser considerado un producto.**

**El producto conforma un sistema complejo y extremadamente dinámico.**

El producto resulta entonces de la conjunción de una multiplicidad de variables tangibles e intangibles. En su particular combinatoria se distingue al producto respecto de otros de su misma especie.

La tipología de producto, su materialidad, su forma y función, su marca, su público, su canal de distribución, su punto de venta, por ejemplo, son algunas de las variables que lo conforman.

Cuando decimos Coca-Cola estamos haciendo referencia a una bebida gaseosa de color acaramelada, dulce en sabor y de distribución masiva, contenida en una multiplicidad de envases y publicitada a través de medios masivos y estratégicos, consumida preferentemente por un público de ciertas características, etc.

Un objeto que pretende ser comercializado pero que carece aún de algunas de las variables anteriormente nombradas no ha alcanzado aún su madurez como producto y podría considerarse como un elemento incompleto y con urgencias de ser trabajado.

## THE IMDI MODEL:

A THING THAT BECOMES AN OBJECT, THAT BECOMES A PRODUCT.

Let us now start with any everyday product –for example, the *illy* coffee cup– and subject it to an evaluation along the lines of the IMDI model.

What we have before us is a thing. Let us examine its morphology. It is a sort of slightly rounded container. Let us imagine its dimensions. It would seem to measure about fifty millimeters in diameter and feels as though it were made of porcelain. We recognize the material and its color. It is being described and defined at this moment. This piece of cold white porcelain, concave and semi-spherical can be considered an object. This object represents a relatively simple and stable system.

Now, let us think of this object from an intangible point of view.

If this object were produced by man→ **italian company**

for a given use→ **to drink coffee in a cup**

let us reflect on those who use it→ **knowledgeable coffee drinkers**

where they buy it→ **large chain stores and kitchenware stores**

how they distinguish it from other similar ones→

**the authors' signature is recognized on its base**

and what brand or slogan is included→ **illy**

If we have been able to recognize all this, then this thing before us, this object, can be considered a product. The product is composed of a complex and extremely dynamic system.

The product, then, is the result of the combination of a multiplicity of tangible and intangible variables. In its particular combination the product can be distinguished in respect of others of its same kind.

For example, the type of product, the material it is made of, its form and function, its brand, its consumers, its distribution channel, sales point, are some of the variables that are part of its composition.

When we say Coca-Cola we are referring to a caramel colored, sweet-tasting mass distributed soft drink, contained in a multiplicity of bottles and advertised in strategic and mass media, preferably consumed by people of certain characteristics, etc.

An object intended for marketing yet lacking some of the variables mentioned above has not yet reached its maturity as a product and could be considered incomplete and requiring immediate attention.

Es interesante destacar cómo estas variables interactúan entre sí. Por ejemplo, si un producto es rediseñado en dimensiones, posiblemente, este hecho exija una modificación tanto en el packaging como en su distribución. Es decir, una modificación en una de sus variables produce alteraciones en las restantes. Por ello, para quienes trabajan en producto es importante reconocer el sistema como una estructura compleja y dinámica e intentar proyectar y redefinir sus variables en forma conjunta. Esta metodología, en la cual todas las variables del sistema son evaluadas y redefinidas entre sí, es lo que reconocemos como diseño estratégico.

En un proceso de diseño estratégico se toman decisiones acerca de multiplicidad de variables, siempre en relación con una estrategia predefinida. Por ejemplo, si la estrategia elegida es producir las sillas más ecológicas del mercado, seguramente será aconsejable abastecerse de materia prima de bosques cultivados, respetar las normas verdes en la planta de fabricación y, fundamentalmente, comunicarlo. Quizás los canales más adecuados para su difusión sean medios alternativos y el embalaje de estas sillas requiera material reciclable o reciclado. Cada una de esas decisiones son definiciones de variables del sistema, algunas tangibles como el material o el color del producto, y otras intangibles como puede ser su uso o el público hacia el cual va dirigido. Estas variables también pueden modificarse en conjunto o en forma aislada a través del ciclo de vida de un producto en el mercado.

Partamos nuevamente del producto entendido como un sistema complejo y compuesto por diversos elementos que definimos como variables. El modelo IMDI propone, para facilitar su aplicación, organizar estas variables de este sistema complejo en cuatro grupos conceptuales llamados escenarios. Éstos se encuentran dispuestos de modo circular o en simultáneo. El escenario material engloba todo aquello relacionado con la materialidad del producto, como puede ser su morfología o tipología, variables tradicionalmente dominadas por las disciplinas de diseño. El escenario de la transformación se relaciona con la fabricación del producto, su tecnología, los procesos necesarios para su producción, los controles establecidos, etc. El escenario de la comunicación hace referencia a la denominación del producto, su marca, los canales de comunicación, los soportes comunicacionales que lo acompañan, todo aquello que relata acerca del producto. Y finalmente, el escenario de consumo es el que domina el campo de la experiencia del usuario, las características del público, el lugar en el que hace su adquisición, cómo se distribuye, etc. Los cuatro escenarios hacen al producto. La identidad del producto se construye a través de todas estas variables.

It is interesting to note how these variables interact. For example, a product redesigned in its dimensions, will most likely require changes both in packaging and distribution. In other words, a change in one of its variables will lead to alterations in the rest. That is why it is important for those working on the product, to recognize the system as a complex and dynamic structure and try to project and redefine its variables jointly. This methodology, which evaluates and redefines all the system variables jointly, is what is known as strategic design.

In a strategic design process decisions are taken on a multiplicity of variables, all related to the predefined strategy. For instance, if the selected strategy is to produce the most ecological chairs on the market, it will most probably be advisable to stock raw material from a cultivated forests, respect the green standards in the production plant, and, fundamentally, make this known. Perhaps the most adequate channel to make these facts known is the alternative and the packaging for these chairs will have to be recycled or recyclable material. Each of these decisions is part of the system variables, some tangible such as the material or color of the product, and others intangible, such as their use or target public. These variables can also be modified together or separately along the product's life cycle on the market.

Let us again begin with the product as a complex system composed of diverse elements we define as variables. In order to make it easier to apply, the IMDI model proposes the variables in this complex system should be organized into four concept groups called scenarios. These appear in a circular or simultaneous pattern. The material scenario encompasses all that is related to product material, such as morphology and typology, variables traditionally dominated by design principles. The transformation scenario is related to product manufacture, and technology, the processes required for its production, established controls, etc. The communication scenario involves the product name, brand, communication channels, communication support provided, in short, everything that tells something about the product. And finally, the consumption scenario dominates the field of user experience, the characteristics of the public, where purchases are made, how the product is distributed, etc. The four scenarios contribute to the product. The identity of the product is build on all these variables.

En un proyecto de diseño estratégico los distintos actores involucrados en los cuatro escenarios trabajan de modo conjunto y coordinado para la predefinición o metadiseño de las variables. Posteriormente cada área continúa en el desarrollo específico que le compete. De este modo, todas las áreas participan en el proceso, bajo consenso, al aportar información valiosa para el resto; a su vez, se evita que una problemática particular traspase de una a otra.

In a strategic design project the different actors involved in the four scenarios work together and in coordination predefining or metadesigning the variables. Subsequently each area continues with the specific development that must follow. Thus, all areas participate in the process, in mutual agreement, providing each other with valuable information; while simultaneously avoiding one particular problem from going from one to another.

ESCENARIO MATERIAL		MATERIAL SCENARIO	
Uso →	actividad para la cual está destinado el producto <i>sentarse, acostarse, cortar</i>	Use →	activity product will be used for <i>sitting, lying, cutting</i>
FORMA Y FUNCIÓN →	tipología de producto <i>silla, banqueta, sillón, tijera</i>	SHAPE AND FUNCTION →	product typology <i>seat, stool, armchair, scissors</i>
MATERIAS PRIMAS →	materiales naturales y sintéticos <i>madera, aluminio, plástico</i>	RAW MATERIALS →	natural and synthetic materials <i>wood, aluminum, plastic</i>
SEMIELABORADOS →	elementos de terceros que son entregados como parte del producto <i>tornillos, burletes, géneros, ruedas</i>	SEMI-MANUFACTURED →	outsourced items supplied as part of the product <i>screws, rubber flanges, fabrics, castors</i>
ESCENARIO DE LA TRANSFORMACIÓN		TRANSFORMATION SCENARIO	
TECNOLOGÍA →	maquinaria para la transformación de los materiales <i>inyectoras, extrusoras, punzonadoras</i>	TECHNOLOGY →	machinery for transforming materials <i>injectors, extruders, punching machines</i>
PROCESO DE FABRICACIÓN →	secuencia de transformación de los materiales <i>inyectado, corte de rebaba, serigrafiado</i>	MANUFACTURING PROCESS →	material transformation sequence <i>injecting, trimming, serigraphic printing</i>
ARMADO →	secuencia de la composición final <i>ensamblado, lustrado, etiquetado, empaquetado</i>	ASSEMBLY →	sequence of final composition <i>assembly, polishing, labeling, packaging</i>
CONTROL DE CALIDAD →	verificaciones necesarias para la aprobación del producto <i>iso 9000, resistencia a la tracción, control de color por lote</i>	QUALITY CONTROL →	checks required for product approval <i>iso 9000, tensile strength, color control by batch</i>



ESCENARIO DE LA COMUNICACIÓN		COMMUNICATION SCENARIO	
EMBALAJE →	protector, contenedor y comunicador del producto <i>caja, bolsa, blister</i>	PACKAGING →	protector, container and product communicator <i>box, bag, blister</i>
SOPORTES GRÁFICOS →	información adicional <i>etiqueta, manual de uso, folleto con la línea de productos</i>	VISUAL COMMUNICATION PIECES →	additional information <i>label, user manual, product line brochure</i>
MARCA →	nombre propio y logotipo del producto <i>Coca-Cola, Swatch, Levi's</i>	BRAND →	product name and logotype <i>Coca-Cola, Swatch, Levi's</i>
PUBLICIDAD →	canales de difusión <i>vía pública, web, presencia en eventos y ferias, diarios</i>	ADVERTISEMENT →	communication channels <i>public highway, web, visible at events and fairs, newspapers</i>

ESCENARIO DE CONSUMO		CONSUMPTION SCENARIO	
DISTRIBUCIÓN →	sistema de entrega y alcance del producto <i>directa, indirecta, virtual, telefónica, por mar o por tierra</i>	DISTRIBUTION →	delivery system and scope of product <i>direct, indirect, virtual, telephone, by sea or by land</i>
PUNTO DE VENTA →	espacio comercial <i>supermercado, feria en vía pública, web</i>	POINT OF PURCHASE →	commercial venue <i>supermarket, fair, public highway, web</i>
POSICIONAMIENTO →	precio de venta, público específico <i>bajo, medio, alto frente a la competencia, bebedores de té, jóvenes universitarios, niñas habilidosas</i>	POSITIONING →	sales price, specific public <i>low, medium, high as compared to competition, tea drinkers, young university students, artsy-craftsy girls</i>
PÚBLICO →	escala del mercado consumidor <i>masivo, intermedio, de nicho</i>	TARGET →	scale of consumer market <i>mass, intermediate, niche</i>

# SER PYME: QUIÉN, CÓMO Y POR QUÉ SE ES PYME EN EL CONTEXTO GLOBAL

BEING AN SME:  
WHO, HOW AND WHY BE AN SME  
IN THE GLOBAL CONTEXT

## LA PYME COMO MOTOR CONSTANTE DE INNOVACIÓN EN EL TEJIDO PRODUCTIVO

Si queremos comprender la verdadera dimensión que le corresponde al rol de la PYME en el proceso de innovación, debemos considerar que las empresas no funcionan de modo aislado y que tampoco son una simple sumatoria de áreas independientes. Dentro de la empresa, así como en el tejido productivo, las acciones tienen carácter sistémico, afectando de modo reconocible al desarrollo del contexto socioeconómico del cual forman parte. Desarrollo que a la vez depende, en gran medida, de las características particulares del entramado socio-productivo, es decir de la naturaleza y de la interacción de los agentes económicos que lo integran.

Uno de los factores más relevantes respecto de los procesos de innovación es el potencial de flexibilidad que presenta la estructura PYME. Tanto la ausencia de divisiones estancas, como la multiplicidad de funciones a cargo de una misma persona, fomentan un espacio informal para el intercambio de conocimiento, que posibilita los ajustes inmediatos frente a las más sutiles variaciones de contexto. Es por ello que las herramientas competitivas fundamentales para una PYME en el mediano y largo plazo serán su capacidad de aprendizaje, su prestación al cambio y a la adaptación. Del mismo modo, resulta distinguible cómo la resolución de problemas a través de la manera empírica –es decir, sobre la base del ensayo y error– genera una acumulación de conocimiento que permanece en forma latente dentro de la empresa. Este conocimiento, si es utilizado de modo estratégico para la implementación de mejoras en los procesos y los productos, se convierte en la base de una cultura de innovación, pequeña pero sostenida y que, sin lugar a dudas, resulta determinante para la supervivencia de una PYME. Es por ello que la pequeña y mediana empresa debe poder reconocerse como un organismo dinámico, dentro del cual la creación de conocimiento constituye el factor clave en la generación de ventajas competitivas.

Del mismo modo, a través de la difusión interna y sistematizada de la información la PYME logra una capacitación permanente de sus empleados. Y es reconocido que cuando estos conocimientos trascienden el círculo de la empresa y son compartidos dentro de redes de producción, como es el caso de clientes o proveedores, esta información pasa a formar parte de la base del conocimiento general, mejorando en forma indirecta las condiciones del sistema productivo local en su conjunto. Pero para poder comunicar este conocimiento intrínseco, una PYME necesita desarrollar un alto nivel de confianza

## SME AS A CONSTANT DRIVER OF INNOVATION IN THE PRODUCTIVE NETWORK

To understand the actual breadth of SME's role in the innovation process, it is important to remember that companies do not work in an isolated manner, neither are they simply a sum of independent areas. Both in the company and the productive network, action has a systemic character which recognizably affects the development of the socioeconomic context in which it exists. That development in turn largely depends on the particular characteristics of the socio-productive structure, that is to say, the nature and interaction of the economic players that comprise.

One of the most relevant factors in the innovation process is the potential for flexibility provided by the SME structure. Both the absence of watertight divisions and the multiplicity of functions entrusted to one person, foster an informal space for the interchange of knowledge that allows immediate adjustments as a result of the subtlest variations in context, which is the reason why the fundamental medium and long term competitive tools for an SME are its capacity for learning, its response to change and adaptation. Likewise it is obvious how the empirical resolution of problems –i.e., trial and error– generates an accumulation of knowledge that remains dormant within the company. This knowledge, if used strategically to implement process and product improvements, becomes the basis for an innovation culture, small but sustained which is undoubtedly a determining factor for the survival of an SME. That is why a small and medium company can be recognized as a dynamic organism, within which the creation of knowledge becomes a key factor for building competitive advantages.

Also the SME provides employee training through internal and systematic circulating information. It is recognized that when this knowledge transcends company circles and is shared in the production network, for instance amongst clients or suppliers, the information becomes part of basic common knowledge, indirectly improving local conditions for the productive system as a whole. But in order to communicate this intrinsic knowledge, an SME needs to develop a high level of trust and understanding –linked to the language, culture and shared values– both in-company and ex-company. Therefore, in spreading innovation processes, the geographic and cultural proximity of the network components are important. The more connected the network established by these companies with other SMEs, large companies, technical support institutions, chambers of commerce and educational

y de comprensión –vinculados con el lenguaje, con la cultura y con valores compartidos– tanto hacia el interior como hacia el exterior de la empresa. Por lo tanto, cobra importancia en el proceso de difusión de las innovaciones la cercanía geográfica y cultural de los componentes del tejido. Mientras más conexas sean las redes que estas empresas establezcan con otras PYMES, con grandes empresas, con instituciones técnicas de apoyo, con cámaras empresariales y con entidades educativas, mayor y más fluida será la circulación de conocimiento y, por consiguiente, la innovación de una localidad se verá favorecida.

En contextos como el anteriormente descrito, las PYMES son protagonistas de un entramado productivo flexible y dinámico, dentro del cual se renueva la base empresarial y se generan nuevos empleos. En definitiva, contribuyen a hacer que las estructuras productivas sean más complejas y más modernas; y por lo tanto, menos vulnerables a los cambios macroeconómicos, fortaleciendo la capacidad competitiva del sistema en su conjunto, y posibilitando la competencia en un sistema global.

entities, the greater and more fluent the communication of knowledge will be and innovation in that place will be therefore benefit from it.

In contexts such as those described above, SMEs are major figures in a flexible and dynamic productive network within which the company base is renewed and new jobs are generated. All in all, they contribute to achieving more complex and modern productive structures and are therefore less vulnerable to macroeconomic changes, strengthening the competitive capacity of the system as a whole and making possible to compete in a global system.

## LA PYME COMO FUENTE PARA LA GENERACIÓN DE PRODUCTOS CON VALOR AGREGADO

Las condiciones dentro de las cuales se desarrolla un sistema productivo, asociadas con las características del sistema de consumo, definen un contexto en el cual empresas de distintas escalas, actividades y estructuras coexisten de modo armónico. Cada empresa cumple un rol dentro del mecanismo de generación de bienes y servicios, que se encuentra estrechamente relacionado con los deseos del mercado objetivo.

Cabe distinguir que en el mercado existen necesidades concretas de consumo masivo de bienes y servicios que tienen características más bien genéricas, como pueden ser los alimentos básicos, la electricidad, los servicios de telecomunicaciones, etc. Para dar respuesta a estas escalas de demanda son necesarias estructuras grandes y complejas que posean un manejo de costos fijos elevados. Estos productos, que tienden a satisfacer necesidades básicas, suelen denominarse *commodities*. Generalmente, la elección del consumidor frente a dos productos competidores, de estas características, depende en parte de la relación de precios, teniendo mayores ventajas aquella empresa que haya logrado reducir mejor sus costos fijos y también, en parte, a la percepción de marca que la empresa haya logrado provocar en el consumidor a través de los esfuerzos realizados tanto en acciones de venta como en publicidad. Estas son las principales razones por las cuales solo las empresas grandes pueden cubrir este tipo de demandas.

Sin embargo, existe una franja de consumidores y de productos para los cuales la diferenciación cobra mayor importancia. En primer lugar, a medida que aumentan los ingresos, los consumidores están dispuestos a pagar mayores precios por mejor calidad o por prestaciones particulares. En segundo lugar, sus gustos difieren y la oferta de productos distintos les permite elegir aquellos que satisfacen más adecuadamente sus deseos. Estas situaciones son las que determinan los nichos de mercado dentro de los cuales la elección de compra ya no depende de conseguir el mejor precio, sino más bien de obtener la mejor relación precio-calidad-diferenciación.

Dentro de estos nichos es donde las PYMES pueden desenvolverse con mayor comodidad, ya que las grandes empresas buscan el aumento en el volumen de ventas y, por estructura de costos, no suelen abordar sectores tan reducidos. En este contexto el tamaño se convierte en una ventaja, ya que la PYME no necesita crecer indiscriminadamente para sobrevivir, porque es precisamente la escala de producción lo que le permite satisfacer el consumo diferenciado.

## SME AS A SOURCE OF VALUE ADDED PRODUCTS

The conditions in which a productive system is developed, associated to the characteristics of the consumption system, define a context in which companies of different sizes, activities and structure coexist in harmony. Each company plays a role within the mechanism of generating goods and services that is closely related to the wishes of the target market.

It should be noted that there is on the market a definite need for mass consumption of goods and services that have a more generic nature, such as staple food, electricity, telecommunications, etc. This scale of demand requires large and complex structures are needed to handle high fixed costs. These products, which normally tend to satisfy basic needs, are frequently referred as *commodities*. Faced with two competing products, consumer choice generally depends on the value for money relationship and the brand perception the company has managed to convey in sales and advertisement efforts. These are the main reasons why only large companies can cater to this type of demand.

However, there is a consumer and product sector in which differentiation is considered more important. In the first place, as income increases, consumers are willing to pay higher prices for better quality or for private services. Secondly, their tastes differ and the range of different products means they can choose whatever best satisfy their wants. These situations can determine market niches within which the choice to purchase no longer depends on the best price, but rather the best price-quality-differentiation ratio.

It is within these niches that SMEs can develop most comfortably, as large companies seek to increase their sales volume and owing to the cost structure, do not usually cater to such small sectors. In this context, size becomes an advantage, as an SME does not need to grow indiscriminately to survive, because it is precisely the production scale that allows it to satisfy differentiated consumption.

Es entonces que el posicionamiento dentro del mercado de las pequeñas y medianas empresas queda determinado no tanto por la reducción de costos, sino cada vez más por la capacidad empresarial de identificar y explotar los nichos de consumo. A partir de la detección de oportunidades de negocios, el desafío para la pyme se centra en la diferenciación de su oferta, que puede ser alcanzada a través de la innovación en los procesos, el manejo hábil de la información y el desarrollo de nuevos productos.

#### LA PYME COMO FUENTE GENERADORA DE IDENTIDAD LOCAL

Con el proceso de globalización, el sistema que vincula a productores y consumidores se ha vuelto más complejo y extenso. Mayor es la cantidad de actores que salen a buscar un lugar dentro del nuevo mapa socioeconómico, ofertando cada uno sus mayores virtudes, sus mejores «competencias». Sin embargo, la estructura básica se mantiene. Continúan siendo las grandes empresas quienes intentan abarcar la mayor porción del mercado, no solo a nivel nacional sino regional o mundial, con productos estandarizados, intentando unificar los gustos y las costumbres de personas que viven en lugares y culturas diferentes. A pesar de esto, dentro de este escenario es posible reconocer aún, con gran efervescencia, un espacio para la generación y el consumo de productos y servicios diferenciados, ya que las sociedades fragmentadas, en aldeas físicas o virtuales, continúan expresando nuevos deseos y necesidades.

The position of small and medium companies' in the market is thus determined not so much by a reduction in costs, but increasingly by company capacity to identify and exploit consumption niches. Once the business opportunity has been detected, the challenge for an SME is providing differentiation in what they offer which can be achieved by a process innovation, clever handling of information and new product development.

#### THE SME AS A SOURCE THAT GENERATES LOCAL IDENTITY

With the globalization process, the system linking producers and consumers has become more complex and extensive. There is an increase in players who seek a place on the new socioeconomic map, each offering their major qualities, their best «competencies». However, the basic structure remains. It is still the large companies that attempt to take in the largest portion of the market, not only nationally but also regionally or globally, with standard products, trying to unify the tastes and habits of people living in different places with different cultures. Yet within this scenario it is still possible to recognize a very obvious gap for the generation and consumption of differentiated products and services, as fragmented societies in physical or virtual hamlets continue to express new wishes and needs.

Como se ha observado anteriormente, la dinámica de innovación en las PYMES no depende únicamente del aprovechamiento de los recursos físicos y humanos disponibles de una zona geográfica determinada, sino también de la capacidad que tenga el sistema productivo regional de generar, procesar y difundir nuevos conocimientos. Si esas características regionales son valiosas, particulares y difíciles de imitar en otros lugares, se convierten entonces en ventajas competitivas duraderas para las empresas localizadas en la región.

Por otra parte, las PYMES son, en su gran mayoría, empresas de capital nacional, dirigidas y operadas por personas que viven y trabajan en el país y, por lo tanto, que pertenecen a una misma cultura, que comparte el lenguaje, los valores y las costumbres. Cultura que puede ser materializada a través de la producción de bienes o servicios, en estrecha relación con el entorno inmediato, con lo regional, convirtiéndose naturalmente a las PYMES en intérpretes y transmisoras de los valores locales.

A la vez, la necesidad de optimizar los recursos económicos y financieros, propia de las PYMES, las lleva a preferir el consumo de bienes y servicios en el mercado local, generándose un movimiento económico interno que se retroalimenta. Así el mercado interno se convierte en un espacio de crecimiento y consolidación para las empresas más pequeñas y las regiones menos desarrolladas, haciéndolas menos dependientes del abastecimiento de productos importados.

La localidad cobra relevancia frente a la globalidad como espacio de generación y reformulación permanente de ventajas competitivas locales. Ventajas que pueden ser transformadas en innovaciones a través de la flexibilización de las estructuras y el procesamiento estratégico del conocimiento instalado, no solo dentro de una empresa, sino de una región entera. A la vez, la formulación de redes locales o regionales puede convertirse en un importante vehículo del conocimiento y las capacidades instaladas en las diferentes células productivas.

Todos estos aspectos permiten entender a la estructura PYME como una importante fuente de generación de identidad representativa de una localidad o región.

As previously observed, innovation dynamics in SMEs do not depend solely on taking advantage of the physical and human resources available in a given geographic area, but also on the capacity the regional productive system has of generating, processing and communicating new knowledge. If the regional characteristics are valuable, specific and difficult to imitate elsewhere, they will then become lasting competitive advantages for companies located in the region.

Additionally, SMEs are mostly national capital companies directed and operated by people living and working in the country and, therefore, belonging to a single culture which shares the same language, values and customs. A culture materialized by producing goods and services closely related to the immediate environment, and which naturally turns SME into interpreters and transmitters of local values. Likewise, the need of small and medium companies to optimize economic and financial resources, means they prefer the goods and services to be consumed on the local market, which leads to an internal economic feedback. Thus the internal market becomes a space for growth and consolidation for the smallest companies and the least developed regions, making them less dependent on the supply of imported products.

Locality gains relevance against globality as a space for permanent generation and reformulation of local competitive advantages. These advantages can be transformed into innovation by making structures more flexible and with the strategic processing of the knowledge obtained not only within the company but in the entire region. At the same time, the creation of local and regional networks can be converted into an important vehicle for knowledge and capacity established in the different productive cells.

All these aspects contribute to understanding the SME structure as an important source for generating a representative identity in a area or region.

# INNOVACIÓN: DINÁMICA DE OBSERVACIÓN Y ADAPTACIÓN CONTINUA

INNOVATION:  
CONTINUOUS OBSERVATION AND  
ADAPTATION DYNAMIC



#### LA INNOVACIÓN COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA

Cuando una empresa decide realizar alguna modificación en sus productos o procesos productivos intenta lograr una determinada ventaja competitiva que le permita alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado en el cual opera. Este deseo de separarse de la competencia, de diferenciar sus productos, es la base de la innovación. Pero la innovación no es un concepto que pueda definirse solo por el producto final, sino que se puede entender desde muchos puntos de vista.

La innovación puede ser a la vez una acción, un resultado o una cualidad. Innovar es, en principio, el conjunto de procesos por los cuales se obtiene un resultado novedoso. Por otra parte, es el resultado, tangible o intangible, de ese conjunto de procedimientos. Pero también es una característica que puede ser adjudicada a cualquier cosa, sea o no parte de estos procesos.

Al mismo tiempo, se puede entender la innovación como la sucesión de pequeñas tareas cotidianas de mejora interna de la empresa y del producto o, por el contrario, como el conjunto de esfuerzos para lograr productos o procesos que no existían anteriormente.

Estas concepciones nos dan la pauta de que innovar no depende de la escala de la empresa, ni de contar con un presupuesto destinado al desarrollo de productos, sino más bien de una actitud, una predisposición a replantear constantemente la percepción del producto, la empresa y el mercado, así como la forma en que se están haciendo las cosas.

#### INNOVATION AS A COMPETITIVE TOOL

When a company decides to carry out some change in its products or productive processes, it attempts to achieve a competitive advantage that will enable it to improve its position on the market in which it operates. This wish to separate from the competition, to differentiate their products, is the basis for innovation. Yet innovation is not a concept that can be defined solely by the final product; it can be rather understood from many points of view. Innovation can be an action, a result or a quality. To innovate is, in principle, the set of processes by which a novel result is obtained. Additionally, it is the tangible or intangible result of this set of procedures. It is also a characteristic that can be awarded to anything, whether as part of the process or not.

At the same time, innovation can be understood as succession of small everyday tasks for internal improvement of the company or the product or, otherwise, as the sum of efforts to achieve products or processes that were inexistent before.

These concepts show us that innovation does not depend on the size of the company, nor on having a budget devoted to the development of products, but on an attitude, a willingness to constantly examine the perception of the product, the company and the market, as well as the way in which things are done.

La innovación es posible para todas las empresas. Solo es necesario comprender cuáles son los recursos con que se cuenta y buscar la mejor forma de utilizarlos en función de lograr esa ventaja competitiva. Se puede innovar por diferentes vías, como por ejemplo la introducción de nuevas tecnologías, nuevas maneras de organizarse, nuevas maneras de cultivar y utilizar el *know-how* interno y, evidentemente, nuevos valores estéticos o de usabilidad para los productos diseñados. De esta manera la innovación intenta replantear el futuro, respondiendo a los cambios que se introducen mediante la modificación y adaptación de productos y servicios y de las tecnologías que los producen, comercializan y distribuyen. Es en este sentido que el diseño puede actuar como una herramienta estratégica de innovación. Con un mínimo esfuerzo podemos replantear un producto o proceso buscando una optimización de recursos, una mejora ergonómica o funcional, o una actualización de la imagen. Si subimos un escalón, podemos considerar un proceso de diseño de producto, que responda a necesidades o deseos específicos, que plantee nuevos modelos funcionales u operativos, que genere una nueva tipología o que explote un desarrollo tecnológico reciente. Dentro de organizaciones que cuentan con mayores presupuestos se puede encarar una innovación en productos, intentando una modificación de conductas, una generación de deseos o de tipologías. El diseño conceptual, por último, implica destinar una proporción importante de sus recursos a las tareas de investigación y desarrollo y a la gestión estratégica en busca de lograr la generación de tendencias.

### VISUALIZACIÓN DE TENDENCIAS PARA LA INNOVACIÓN

La clave para llevar a cabo esto que acabamos de definir como innovación es la capacidad para manejar simultáneamente la información dentro de un proceso integral. Y para lograr ese nivel de integración debemos atacar la problemática desde diferentes enfoques, por lo que tenemos que buscar una interacción entre las diferentes disciplinas que actúan en el proceso. El mercado, desde lo social y lo cultural, exige cada vez mejores y más significativos desempeños en la satisfacción de necesidades y deseos. La dinámica acelerada de desarrollo técnico y tecnológico nos ofrece constantemente nuevos recursos y oportunidades. El contexto político-económico y las variaciones medioambientales nos presentan continuamente nuevos factores coyunturales que nos impulsan a introducir modificaciones tanto en productos como en procesos.

Innovation is possible for all companies. It is only necessary to understand what resources are available and the best way to use them in terms of gaining a competitive edge. Innovation can be achieved in different ways, such as the introduction of new technology, new ways of getting organized, new ways of cultivating and using internal know-how and, of course, new aesthetic values or usability for designed products.

Thus innovation attempts to restate the future, responding to the changes that are introduced by modification and adaptation of products and services and the technologies that produce, commercialize and distribute them. In this sense design can work as a strategic innovation tool. With minimum effort we can restate a product or process seeking the optimization of resources, an ergonomic or functional improvement, or an image update. By going a step further we can consider a product design process that responds to specific needs or wishes, and suggest new practical or operative models that generate a new typology or that exploit recent technological development. Organizations that have larger budgets can undertake product innovation in an attempt to modify behavior, a generation of wishes or of typologies. Lastly, the conceptual design implies devoting an important proportion of available resources to research and development and to strategic management in search of new trends.

### VISUALIZATION OF INNOVATION TRENDS

The key to undertaking what we have just defined as innovation is the capacity to simultaneously manage information within an overall process. To achieve this level of integration we must take the problem from different points of view, which means seeking interaction between the different aspects that are part of the process. The market, from a social and cultural point of view, requires better and more significant performances in the satisfaction of needs and desires. Accelerated technical and technological development constantly offers new resources and opportunities. The political-economic context and environmental variations continuously offer new seasonal factors leading to the introduction of modifications both in products and processes.

Si queremos usar esta información para introducir innovaciones necesitamos visualizar el conjunto del problema. Para ello, organizamos las distintas tendencias en tres ejes convergentes:

---

tendencias socioculturales

tendencias tecnológicas

tendencias medioambientales

---

Pero esta organización no es estática, sino que se modifica constantemente, junto con la dinámica de las tendencias. En el punto de convergencia se ubican las macrotendencias, la visualización de un futuro posible pero ficticio, que todavía no existe. Este futuro, en algún momento puede convertirse en presente, y en ese presente existirán otras macrotendencias que aún no podemos visualizar.

El grado de innovación dependerá entonces de cuán cerca estemos de entender esas macrotendencias y de cuáles sean nuestras posibilidades de actuar en función de ellas.

Esta convergencia marca al mismo tiempo la relación entre los factores de los distintos campos. Mientras más nos acercamos al centro, mayor es la relación determinante entre la sociocultura, la tecnología y el medioambiente. Por ejemplo, una tecnología estándar no tiene la capacidad de modificar la sociedad o el medioambiente que tiene una tecnología emergente.

Si una empresa innova, por ejemplo, en la dirección de bajar la proporción de un componente nocivo en alguno de sus productos, su posición será diferente según ello la individualice en el mercado –caso de haberlo hecho por iniciativa propia– o no la distinga en absoluto –caso de que la innovación sea la respuesta a una normativa de cumplimiento obligatorio–. Por otra parte, la propensión a innovar a futuro –cuestión de la cual algunas encuestas se ocupan– dependerá en alguna medida de opciones de política pública. Aquellas políticas directamente dirigidas a fomentar la innovación pueden tener influencia en la medida que su diseño e implementación sean adecuados; esto también puede ocurrir con medidas no dirigidas directamente a la innovación pero que, a veces, terminan impactando profundamente sobre ella.

To be able to use this information to introduce innovations the problem should be viewed as a whole, which means organizing the different trends into three converging axes:

---

socio-cultural trends

technological trends

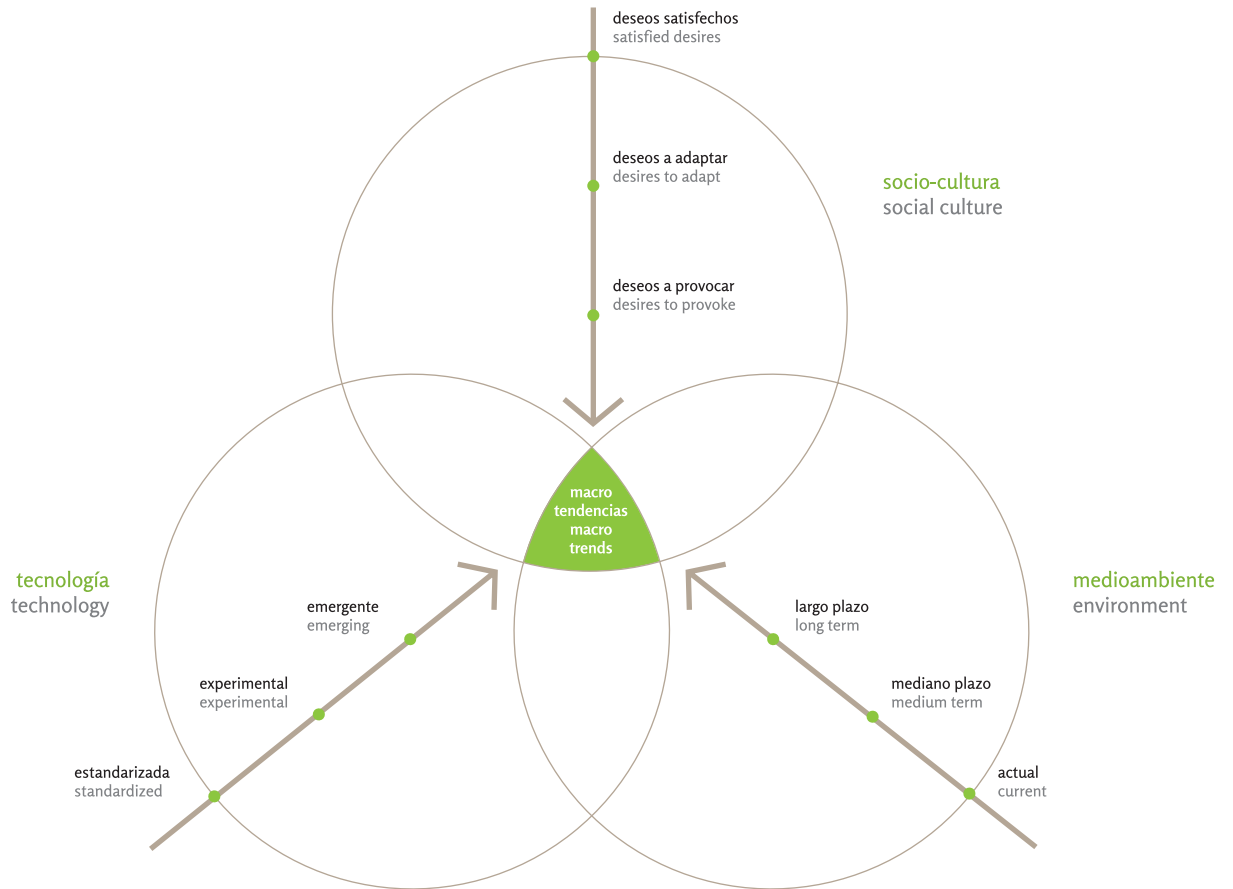
environmental trends

---

But this organization is not static; rather it is constantly being modified along with the dynamics of the trends. The convergence point is where the macrotrends are found, the visualization of a possible but fictitious future which does not exist as yet. This future can become the present at any given moment, and in this present there will be other macrotrends we are unable to visualize yet.

The degree of innovation will then depend on how close we are to understanding these macrotrends and what are our possibilities of reacting to them.

At the same time this convergence marks the relation between the factors in the different fields. The closer we get to the center, greater is the determining relationship between socioculture, technology and environment. For example, a standard technology has no capacity to modify society or an environment that has an emerging technology. If a company innovates in the direction of lowering the proportion of a noxious component in any of its products, for instance, its position will be different according to how this factor individualizes it in the market –as would be the case when it is done on own initiative– or it does not individualize it at all –as would occur when responding to an imposed ruling–. On the other hand, the trend to innovate for the future –as dealt with in some polls– will depend to some degree on public policy options. Those policies that are directed towards fostering innovation can be influential when their design and implementation are adequate; this can also happen with policies not directly targeted at innovation but which may eventually affect it quite deeply.



### Tendencias socioculturales

---

Entendemos estas tendencias en función de la relación que existe entre los productos o servicios, con los deseos. Si tenemos viejos productos para viejos deseos, estaremos ante un deseo satisfecho.

Si generamos nuevos productos para viejos deseos, lograremos adaptar esos deseos. Si en cambio planteamos nuevos productos para nuevos deseos, estaremos al mismo tiempo logrando deseos provocados.

### Tendencias tecnológicas

---

Estas tendencias se relacionan con el nivel de desarrollo de la técnica y la ciencia. A las prácticas y las tecnologías que son aplicadas en forma generalizada las llamamos tecnologías estandarizadas. A aquellas que se encuentran en una etapa de desarrollo aplicado, tecnologías experimentales. Por último, a aquellas que se imaginan como posibles, las denominamos tecnologías emergentes.

### Tendencias medioambientales

---

En este caso la organización depende del manejo de las condiciones coyunturales, políticas, económicas y medioambientales. Estaremos dentro del campo actual si se consideran las condiciones del contexto presente. Si nos adelantamos un poco en el tiempo, previendo las características de un futuro cercano, estaremos en el campo del mediano plazo. Finalmente, si logramos visualizar y operar sobre un futuro más lejano, estaremos en el campo del largo plazo.

### Socio-cultural trends

---

We understand these trends in terms of the relation that exists between products or services and desires. If we have old products for old desires, we will have a desire that is satisfied. If we generate new products for old desires, we will have achieved an adaptation of those desires. If, however, we offer new products for new desires, we will be achieving prompted desires.

### Technological trends

---

These trends are related to the technical and scientific development level. Standardized technology is what we generally call applied practices and technologies. Those in the applied development stage, are known as experimental technology. Lastly, those that we imagine as possible, are given the name of emerging technologies.

### Environmental trends

---

In this case the organization depends on handling current, political, economic and environmental conditions. We will be in the current field if the conditions of the present context are considered. If we look ahead in time, foreseeing the characteristics of the near future, we will be in the medium term field. Finally, if we can manage to visualize and operate on a more distant future, we will be in the long term field.

# AGENTES Y FLUJO DE CONOCIMIENTO EN EL UNIVERSO PYME

PLAYERS AND KNOWLEDGE FLOW IN SMES

## TRADICIÓN, TRANSFORMACIÓN E INTEGRACIÓN

Pensar la posibilidad de transformación o de innovación de una PYME está fuertemente asociado con el análisis de los agentes que integran, tanto interna como externamente, la organización. En el marco de fuertes cambios que caracteriza a nuestro contexto, la identificación del accionar de determinados agentes (empresarios, proveedores, asociaciones, etc.) nos permite también analizar estrategias particulares y que generan en sí mismas transformaciones para garantizar la subsistencia o el crecimiento.

En ese sentido, el ejemplo de la capacidad empresarial para identificar y explotar oportunidades adquiere en la PYME una especificidad fuertemente asociada con la flexibilidad por sobre la organización estructurada. Si bien esto determina formas de gestión relacionadas con acciones de carácter fuertemente económico, también podemos identificar otras características propias de las PYMES basadas en las formas de gestión internas y en su forma de relación.

La combinación entre estas tres características adquiere una fuerte relevancia en las empresas que no solo han subsistido sino también mostrado crecimiento:

**TRADICIÓN:** en el dominio de los oficios, técnicas y herramientas que sentaron las bases de la empresa original y que han podido ser transmitidos y mantenidos a través del tiempo dentro de la empresa.

**TRANSFORMACIÓN:** con la modificación de procesos y prácticas que aportan las nuevas generaciones a través de la incorporación de conocimientos técnicos y nuevas tecnologías.

**INTEGRACIÓN:** a través de la combinación de las características anteriores sumadas a un profundo conocimiento del mercado local.

El ejemplo clásico de PYMES integradas por núcleos familiares únicos brinda la base para este tipo de procesos. Sin embargo, y a partir del surgimiento de empresas creadas por emprendedores, estas características organizacionales pueden ser trasladadas a sistemas de gestión donde prime la comunicación y la integración tanto horizontal como vertical. En ese sentido la comunicación y las relaciones cara a cara, característica de las PYMES, generan un marco adecuado para favorecer este tipo de combinación.

Tanto el diseño estratégico como la innovación son procesos sociales, porque dependen de la capacidad de interacción entre las personas, de la facilidad con la que intercambien información y de los aportes conjuntos que puedan hacer a la generación del producto o servicio.

## TRADITION, TRANSFORMATION AND INTEGRATION

The thought of the possibility of transformation or innovation of an SME is closely associated to the analysis of the players that makes up the organization, both internally and externally. In the framework of deep change characterizing this context, the identification of how certain players work (entrepreneurs, suppliers, associations, etc) also enable us to analyze particular strategies that do themselves, generate transformation and guarantee survival or growth.

In this sense, the example of company capacity to identify and exploit opportunities acquires specificity in the SME that is strongly associated to flexibility more than to a structured organization. Although this points to management that is related to a strong economic action, we can also identify other characteristics that are common to SMEs based on internal management forms and the way they relate.

The combination between these three characteristics acquires great relevance in companies that have not only survived but that have also grown:

**TRADITION:** in the domain of trade, techniques and tools that were the foundation of the original company and that have been transmitted and maintained within the company as time passes.

**TRANSFORMATION:** with the modification of processes and practices contributed by the new generations with the incorporation of technical knowledge and new technologies.

**INTEGRATION:** know-how the combination of the above characteristics added to a thorough knowledge of the local market.

The classic example of SMEs made up of unique family nucleus provides the basis for this type of process. However, since the appearance of companies created by entrepreneurs, these organizational characteristics can be transferred to management systems where both horizontal and vertical communication and integration are paramount. Thus the communication and face to face relations characteristics of a SME, generate an adequate framework that fosters this type of combination.

Both strategic design and innovation are social processes depending on the capacity of people to interact, the ease with which they exchange information and the joint contributions they can make to generating the product or service.

Cada proyecto de diseño estratégico asociado con la innovación necesitará contar con información de áreas diversas para ser intercambiada, procesada y reformulada en cada una de las etapas del proceso, en función de la mejora o la proyección de un nuevo producto. La comunicación es entonces el factor clave para desarrollar innovaciones. Sin comunicación la información no circula, no se enriquece con las experiencias adquiridas y por lo tanto no produce mejoras.

Para que estos procesos sean exitosos hace falta generar equipos de trabajo, reuniendo a todos los que participan en el sistema del producto, para que cada uno aporte desde su experiencia la información relevante: desde el concepto del producto hasta su distribución, pasando por la búsqueda de los proveedores, la fabricación, el almacenamiento y la promoción. Estos equipos deberán ser ágiles y flexibles, para poder adaptarse a las diferentes situaciones, absorber el máximo de información exterior y procesarla en forma productiva. Sin embargo, armar estos equipos no es sencillo. Hace falta que la empresa tenga una cultura innovadora que le permita crear un ambiente apto para establecer una comunicación interdisciplinaria eficaz. En este sentido, la pyme corre con ventaja. La comunicación fluye con mayor facilidad dentro de estructuras que evitan compartimientos estancos, ya sea porque no hay una división tajante de áreas o por la diversidad de funciones y conocimientos que poseen las personas. Están más cerca del cliente, que es en definitiva la mejor fuente de información y por lo tanto la raíz de la innovación.

Por otra parte pueden existir focos dentro de la empresa que captan, filtran y dejan pasar la información, a la vez que la difunden. Estos focos asociados con personas físicas o áreas completas, por lo general tienen una relación estrecha con el desarrollo del producto. Son generalmente los interlocutores de la empresa con los agentes externos. Tienen la capacidad de traducir la información para que pueda ser interpretada y utilizada dentro de la empresa. El diseño, o el diseñador, es un intérprete por excelencia. Su tarea es coordinar los distintos aspectos del producto para que cumplan con los requisitos del cliente, pero que también respondan a las necesidades de la empresa y del consumidor. A la vez, necesita manejar información de diversos orígenes y relacionarse con las distintas áreas internas y externas de la empresa.

Each strategic design project associated to innovation needs to exchange, process and reformulate information from various areas, in each of the process stages, in terms of improvement or of a new product project. Communication is thus the key factor in developing innovation. Without communication, information does not circulate, the experience acquired is not enriched and therefore it does not produce improvements.

For these processes to be successful it is necessary to form task forces, bringing all those who participate in the product system together so they can each contribute relevant information from their experience: from product concept to distribution, including the search for suppliers, manufacturing, storing and promotion. These teams must be agile and flexible able to adapt to the different situations, absorb the maximum external information and process it productively. However, forming these teams is not simple. The company must have an innovative culture that allows it to create an environment suitable for establishing efficient interdisciplinary communication. In this sense, SMEs have the advantage. Communication flows with greater ease within structures that avoid watertight compartments, either because there is no clear cut division between areas or because of the diversity of functions and knowledge of people involved. They are closer to the client, which in the end is the best source of information and therefore the root of the innovation.

Additionally sources may exist in the company that capture, filter and let the information through at the same time as they spread it. These sources associated to physical people or whole areas are generally closely related to the product development. They are usually the company's spokespersons in contact with external players. They have the capacity to translate the information so it can be interpreted and used within the company. The design, or the designer, is the ultimate symbol of the interpreter. Whose task is to coordinate different aspects of the product to comply with the client's requirements, while responding to the needs of both company and the consumer. He is likewise required to handle information from diverse sources and relate to the company's different internal and external areas.



## LA ORGANIZACIÓN PYME

Dentro del universo productivo y comercial existe una diversidad de escalas y tipos de empresa. Por lo tanto, existe también una gran variación en cuanto a la forma en que los distintos agentes se relacionan e interactúan.

Algunas empresas tienen diversos departamentos internos que cumplen tareas específicas. Otras cuentan con muy pocas personas que llevan a cabo varias tareas en forma simultánea.

A la vez la empresa puede concentrar las actividades productivas, sin tomar contacto con el entorno más que para colocar sus productos o brindar sus servicios. O por el contrario, depender en gran parte del trabajo o los productos de otros núcleos productivos. Pueden recabar la información necesaria para el desarrollo o la mejora de productos de fuentes especializadas o generarla a través de la investigación interna.

Como todo proceso social, el diseño estratégico orientado a la innovación necesita una estructura que organice estos flujos de acción e información y que regule las relaciones internas y externas de la empresa. No una estructura rígida e institucionalizada, sino más bien una división de tareas. Una forma de organización ágil y dinámica que pueda adaptarse a las exigencias de la cultura innovadora.

## THE SME ORGANIZATION

Within the productive and commercial world companies come in a wide range of sizes and types. Therefore, there also is great diversity of ways in which the different players relate and interact.

Some companies have various internal departments in charge of specific tasks. Others have very few people who carry out various tasks simultaneously.

At the same time the company can concentrate on productive activities, without making outside contact save for placing their products or offering their services. Or on the contrary, they depend on the work or the products of other productive centers.

They can collect the information required to develop or improve products from specialized sources or generate it through internal research.

As in all social processes strategic design oriented towards innovation needs a structure to organize the flow of action and information and that regulates internal and external company relations. Not a rigid institutionalized structure, but rather a division of tasks. An agile and dynamic way of organizing that can be adapted to the demand of an innovative culture.

Si queremos analizar esta mecánica de funcionamiento podemos ordenar las actividades y las personas que las realizan en tres niveles operativos:

---

El núcleo PYME

---

Los agentes externos especializados

---

El mercado

---

Dentro del núcleo PYME situamos todas las personas, áreas y actividades de la empresa que se llevan a cabo puertas adentro. Realizamos una introspección para entender la organización interna y los flujos de información. Observamos cuáles son los sectores que tienen más peso dentro de la empresa, en relación con los procesos de proyección y producción de un producto o servicio: quiénes toman las decisiones, quiénes centralizan la información y quiénes la difunden. Cuáles son los puntos de contacto con el exterior y cuál es la relación en el interior. Cómo se genera la información y el conocimiento interno y cómo se canaliza la información y el conocimiento externo.

En el segundo nivel miramos desde la empresa hacia afuera. Analizamos todas las instituciones, empresas y personas con las que la empresa tiene relación directa o indirecta: consultores, contratados, instituciones de desarrollo científico y tecnológico, organizaciones educativas y gubernamentales, empresas asociadas o proveedores, etc. Cuáles son las principales fuentes de información, financiamiento, materia prima, tecnología, etc. Observamos cuál es la relación que los une, qué se obtiene de cada una de ellas y qué se aporta a cambio.

En el tercer nivel es donde la empresa y sus productos toman contacto con el consumidor y con los competidores: el mercado. Observamos a nuestros clientes directos: aquellos a los que proveemos de un producto o servicio sin intermediarios. También vemos al consumidor final, que es aquel a quien finalmente está destinado el producto, sean empresas, comercios o personas físicas. Analizamos cómo se relacionan entre sí y cuál es la conexión con nuestra empresa. Dentro de este mismo esquema de organización podemos ver cuáles son los roles que cumplen los diferentes agentes, sus capacidades y perfiles profesionales, de qué manera se insertan en el sistema productivo y qué impacto tienen en el producto final.

To analyze how this works we can organize the activities and persons who carry them out into three operational levels:

---

The SME NUCLEUS

---

Specialized external players

---

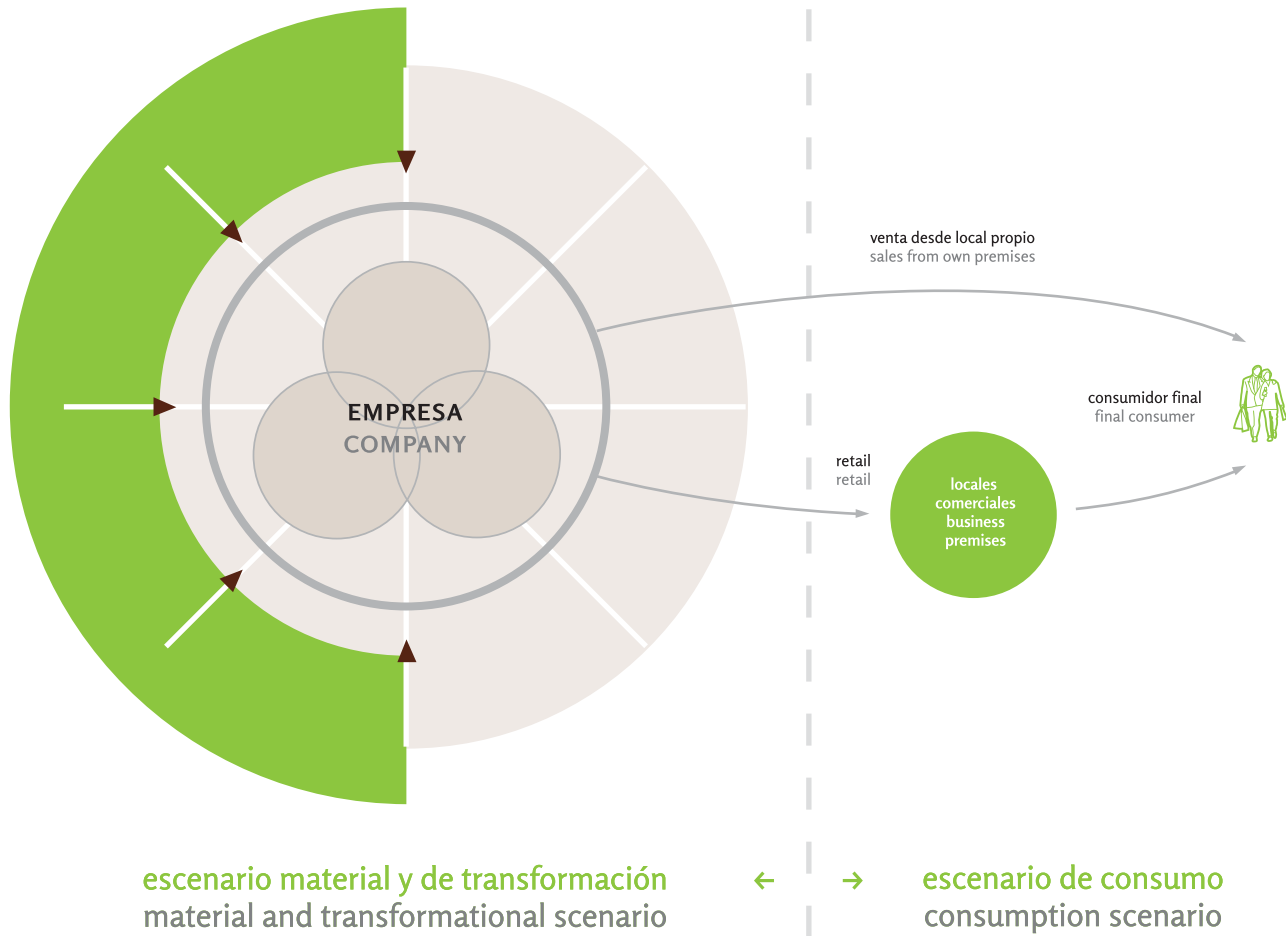
The market

---

Within the SME nucleus are all the people, areas and activities internally involved in the company. With introspection we understand the internal organization and the flow of information. We identify the most important sectors within the company in relation to the project and production processes of a product or service: who takes the decisions, who centralizes the information and who spread it; which are the outside points of contact and what the relationship on the inside is. How the information and internal knowledge is generated and how the external information and knowledge is channeled.

At the second level we look at the company from the outside. We analyze all the institutions, companies and persons the company has a direct or indirect relationship with: consultants, contractors, scientific and technological development institutions, educational and governmental organizations, associated companies or suppliers, etc. What are the main sources of information, financing, raw material, technology, etc. We observe the relationship that links them, what each one obtains from it and what is contributed in exchange.

The third level is where the company and its products contact consumers and competitors: the market. We also see the final consumer, the one the final product has been produced for, whether this involves companies, stores or physical persons. We analyze how they relate to each other and their connection to our company. Within this scheme of organization we can see what roles the different players play, their capacities and professional profiles, how they are inserted in the productive system and what impact they have on the final product.





# 02

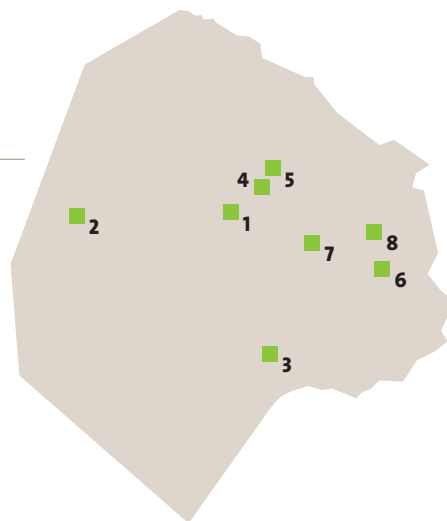
## CASOS DE ESTUDIO CASE STUDIES

054	La ilusión del espacio	The fascination of space
064	Sibaritas en botones	Button connoisseurs
074	Lúdico y dinámico	Playful and dynamic
084	De la naturaleza, lo mejor	Cream of the crop
094	Musical y artesanal	Music and hand-crafting
104	Una experiencia porteña	A Buenos Aires experience
114	Exploradores del algodón	Cotton explorers
124	Ediciones al infinito	Boundless edition





- 1 Tensocable
- 2 Apholos
- 3 Faraoni & Lo Menzo
- 4 La mejor flor
- 5 Los años luz
- 6 Boquitas pintadas
- 7 Selplast
- 8 La marca editora



TENSOCABLE

# LA ILUSIÓN DEL ESPACIO

THE FASCINATION OF SPACE





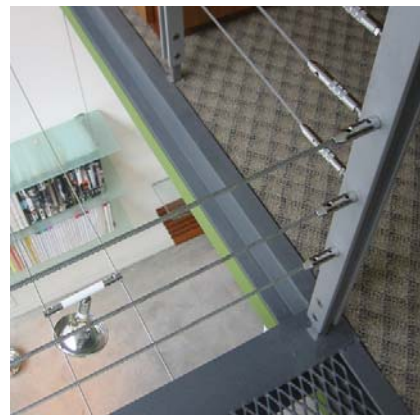
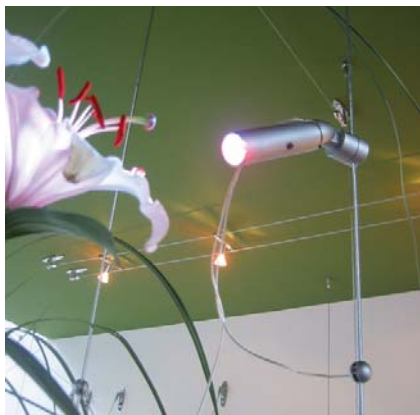
**LA EMPRESA** ► En el año 1972 el maestro tornero Isidoro Finkielsztajn instala, en el fondo de la casa de su padre en el barrio de Flores, un taller de tornería. La empresa, hoy conocida como *Tensocable*, era un taller de tornería revólver que producía piezas para terceros. Se dedicaba a la producción de piezas de bronce, desde herrajes para el sector marroquinería hasta toberas para máquinas inyectoras. Durante las dos décadas siguientes, el hijo de Isidoro, Jorge, estudia y llega a desempeñarse como arquitecto en grandes estudios de arquitectura dedicados a la proyectación y construcción de propiedad horizontal. En 1997, luego de la crisis del Tequila, Jorge Finkielsztajn se encuentra desocupado, con amplia experiencia en arquitectura pero pocas posibilidades de inserción en el mercado laboral. Es entonces que, empujado por la dificultad de la situación, se decide a materializar dos de sus sueños: proyectar productos y trabajar junto a su padre.

Con el apoyo técnico de Isidoro desarrolla un sistema de tensores para cable de acero con marca propia destinados al sector del equipamiento y la decoración. Este primer conjunto de piezas posibilitaba el armado de estanterías, panelería y protección de barandas tanto doméstico como comercial. Se organiza un pequeño showroom en la misma casa familiar y progresivamente el emprendimiento comienza a crecer en personas, clientes, productos, servicios y aplicaciones. Al poco tiempo se suman al equipo una diseñadora industrial, una contadora y un estudio de diseño gráfico. El crecimiento centrado en la profesionalización de las tareas, se convierte entonces en un invariable de la empresa.

**THE COMPANY** ► In 1972 master lathe operator Isidoro Finkielsztajn installed a lathe workshop at the back of his father's house in the Flores neighborhood. The company known today as *Tensocable*, was once a capstan lathe workshop producing bronze parts for third parties, once: from leather good fittings bronze to nozzles for injecting machines.

During the next two decades, Isidoro's son, Jorge, studied and graduated as an architect and began working in large studios devoted to planning and construction of condominiums. In 1997, after the Tequila crisis, Jorge Finkielsztajn lost his job, and despite his architectural experience there were few chances of entering the labor market. Driven by the difficult situation he decided to pursue two of his dreams: product planning and working with his father.

With Isidoro's technical support he developed a system of steel cable tensors under his own brand to be used in furnishing and decorating. This first set of parts could be used for assembling of both domestic and commercial shelving, paneling and banister protection. A small showroom was set up at the family home and the initiative slowly began to grow in personnel, clients, products, services and application. It was not long before an industrial designer, an accountant and a graphic design studio join the team. Growth centered on task specialization became the invariable factor characterizing the company.



El primer gran salto comercial tiene lugar a partir de la exitosa participación como expositor en la *Feria Fematec 99*<sup>1</sup>. Este suceso provoca un repentino aumento de la demanda, que permite posicionar a la empresa como precursora en el mercado local y competir directamente con productores internacionales. Para aquel entonces, la principal ventaja competitiva respecto de la competencia reside, por una parte, en el hecho de contar con un stock permanente –cubriendo en forma inmediata la demanda– y, por otra, en la prestación de un servicio exhaustivo de asesoría, ayudando a los profesionales a descubrir o desarrollar posibles configuraciones y usos nuevos del sistema. Un segundo salto se produce a partir de ser seleccionados como proveedores para el equipamiento comercial de *Telecom Personal*<sup>2</sup>. Esto genera grandes ventas tanto en la Capital como en el interior del país.

En el paso más reciente, la empresa se muda al barrio de Villa Crespo, construyendo sus instalaciones de manera que se mantenga una comunicación fluida entre diferentes áreas. El nuevo edificio cuenta con el taller, la administración, el sector de diseño y desarrollo, y el showroom, que funciona a la vez como punto de venta, exposición permanente y lugar de observación de los deseos de los clientes. Actualmente la empresa produce y comercializa, manteniendo la estructura tecnológica y organizativa original, sistemas componibles en base a cables de acero, tensores y accesorios funcionales, contando con líneas de iluminación, panelería, estantería, barandas, baño y accesorios.

The first great commercial leap was their successful participation as an exhibitor at the *Fematec 99*<sup>1</sup> Fair. This event triggered a sudden increase in demand that placed the company to as a pioneer in the local market competing directly with international producers. At that point the main competitive edge was on the one hand the fact they had permanent stock –for immediate response to demand– and on the other, a comprehensive consultancy service, to help specialists to discover or develop possible configurations and new uses for the system. A second leap occurred when they were chosen as *Telecom Personal*<sup>2</sup> commercial equipment suppliers, which lead to large sales both in the city of Buenos Aires and in the provinces.

One of the latest developments is that the company has moved to the Villa Crespo neighborhood, building their installations in such a way as to maintain that fluent communication between the different areas. The new premises include a workshop, administration, design and development department, a showroom doubling up as a sales point and permanent exhibition area where client's needs can also catered to. Maintaining the original technological and organizational structure the company currently produces and markets assembly systems based on steel cables, tensors and functional accessories, including also a products line listing lighting, paneling, shelving, banisters, toilet fitting and accessories.

# EL PRODUCTO

## THE PRODUCT





**ESCENARIO DE CONSUMO** ▶ Desde sus inicios *Tensocable* ha comercializado sus propios productos. En un primer momento visitando personalmente a los clientes, pero en la actualidad la mayor parte de las ventas se realiza en el propio local comercial.



Existen principalmente dos clientes bien diferenciados: el arquitecto o decorador que compra el producto para sus clientes, y el consumidor final que decora su propia casa. La empresa también cuenta con clientes corporativos como *Telecom* y clientes intermedios como es el caso de *Morph*³.



La distribución del producto se realiza bajo pedido, dentro del ámbito nacional, siendo su posicionamiento el de un producto para un sector socioeconómico medio alto.



**ESCENARIO MATERIAL** ▶ La empresa posee actualmente un catálogo de 104 piezas que permiten utilizar cable de acero para diversas aplicaciones. Existen piezas tensoras, terminales, soportes de estantes, fijaciones a pared, separadores, etc.



Todas estas piezas son de bronce, presentándose con acabado cromado mate y brillante. Para el armado de estanterías y paneles, la mayor parte de las piezas lleva tornillos Allen de acero. También se comercializan elementos de terceros, como vidrios y acrílicos cortados y perforados a medida, o estanterías de cuero realizadas a pedido.



La empresa también ofrece kits predefinidos de productos, como accesorios de baño, de cortina y de iluminación.



**CONSUMPTION SCENARIO** ▶ Right from the start *Tensocable* has marketed its own products, by personalized visits to customers at first, although currently most sales are carried out from the company's business installations.

There are mainly two different types of clients: the architect or decorator who buys the product for his clients and the final consumer who decorates his own home. The company also has corporate clients such as *Telecom* and intermediate clients like *Morph*³. Product distribution is carried out country-wide by purchase orders, and the products are positioned in the medium to high socio-economic bracket.

**MATERIAL SCENARIO** ▶ The company currently possesses a catalog of 104 parts for the use of steel cables for a variety of applications.

There are tensing parts, terminals, shelf supports, wall fastenings, separators, etc. All these parts are made of bronze, with either matte or glossy chrome finish. Most of the parts require steel Allen screws for the assembly of shelves and panels. Outsourced products such as glass and acrylic are also sold, drilled and cut to size as well as leather shelves by request.

The company also offers predefined product kits, such as accessories for bathrooms, curtains and lighting.

#### ESCENARIO DE LA COMUNICACIÓN ►

Posee la marca *Tensocable* que representa a la empresa y a las piezas del catálogo. Algunos productos se comercializan bajo sub-marcas como la lámpara tensada *Animo*, o los *Kits Tensocable*. Existen multiplicidad de soportes gráficos que acompañan al producto, desde la información en el packaging para los productos *retail* hasta las explicaciones de colocación de las piezas. La página web presenta la totalidad de los productos. Además se realizan publicidades en revistas especializadas como *Summa*<sup>4</sup> y *Living*<sup>5</sup>.

#### COMMUNICATION SCENARIO ►

The company owns the *Tensocable* brand that represents the company and the items in the catalog. Some products are sold under sub-brands such as the *Animo* lamp or the *Tensocable Kits*. There are numerous graphic supports to accompany the product, from the information on packaging for retail products, to the instructions for assembly of the pieces. The web page presents the whole range of available products. Specialized magazines such as *Summa*<sup>4</sup> and *Living*<sup>5</sup> carry advertisements.



#### ESCENARIO DE LA TRANSFORMACIÓN ►

La empresa cuenta con la tecnología de tornaría revólver. Los procesos de galvanoplastia, corte de chapa láser o con troquel, corte de vidrios, son todos tercerizados. El armado se realiza en el taller. Los controles de calidad son informales, se realizan en el momento del armado y se verifican fundamentalmente las terminaciones superficiales.

#### TRANSFORMATION SCENARIO ►

The company uses a capstan lathe technology. The galvanizing process, the sheet metal laser or die cutting and glass cutting, are all outsourced. Assembly is done at the workshop. Informal quality controls are carried out during assembly and basically, surface finishing is checked.

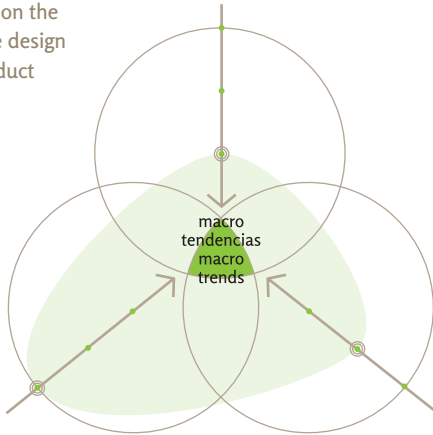


# INNOVACIÓN

## INNOVATION

**SOCIO-CULTURA**  
Innovación a través  
del diseño de  
nuevas tipologías  
de productos.

**SOCIO-CULTURE**  
Innovation on the  
basis of the design  
of new product  
typology.



**TECNOLOGÍA**  
Reconversión de  
la base tecnológica  
disponible.

**TECHNOLOGY**  
Reconversion  
of available  
technological base.

**MEDIO AMBIENTE**  
Apoyo financiero  
e información  
de contexto para  
el desarrollo de  
productos.

**ENVIRONMENT**  
Financial support  
and context infor-  
mation for product  
development.

**SOCIO-CULTURA** ► La empresa selecciona estratégicamente a sus clientes y desarrolla productos que satisfacen sus deseos estéticos, estructurales y de novedad. Abarca un nicho particular de mercado en el cual ha logrado ocupar un lugar precursor y hoy es referente para otras empresas seguidoras.

A través de la innovación tipológica, *Tensocable* logra satisfacer viejos deseos de una manera diferente. Sus productos se basan en la desmaterialización de las estructuras posibilitando la generación de infinitas configuraciones diferentes con el mismo conjunto de piezas-parte. Esta ventaja ha sido posible gracias al uso del diseño como herramienta fundamental para la innovación, tanto en sus productos, como en el packaging, la gráfica publicitaria y la arquitectura. La aceptación del producto entre los consumidores responde a una cultura particular instalada, relacionada en gran medida con la difusión de tendencias mundiales en el sector de la arquitectura y la decoración. La observación de estas tendencias, su análisis y posterior desarrollo de productos en función de ellas, es el principal capital de la empresa y el que mantiene su posición en el mercado.

**SOCIO-CULTURAL FACTOR** ► The company selects its clients strategically and develops products to satisfy their aesthetic and structural wishes and desire for novelties. It encompasses a particular market niche where it has become a forerunner and is today a reference for other companies that follow.

On this basis of typological innovation, *Tensocable* has managed to satisfy old desires in a different way. Their products are based on dematerializing structures allowing for the generation of infinite different configurations with the same set of parts. This advantage has been achieved using design as a fundamental tool for innovation, both in its products and in packaging, advertising graphics and architecture. The acceptance of the product by consumers responds to a particular culture related mainly to spreading world trends in architecture and decoration. Observation and analysis of these trends and subsequent development of products based on them represent the main capital of the company and maintains its position on the market.

**TECNOLOGÍA** ► La empresa surge, en parte, de la reconversión de la base tecnológica disponible, a través de la búsqueda del empleo de los recursos en función de un producto que maximice los beneficios. Las capacidades de la mano de obra pudieron reconvertirse, transformándose en un agente clave para el control de calidad y agregándole valor al producto.

La empresa se encarga de la producción de gran cantidad de piezas, por lo que debe seleccionar cuidadosamente a los proveedores que completarán este proceso, a través de la provisión de piezas clave, semielaborados o tratamientos superficiales, en función de mantener los parámetros de calidad y diseño que requiere el consumidor. Por lo tanto, busca en el mercado tecnologías y materiales novedosos para implementarlos en sus productos poniendo especial atención en la calidad, como la terminación cromado mate que los caracteriza, desarrollada por su proveedor.

En la etapa actual trabaja en base a tecnología semiexperimental –Leds accionados por chips programables–, aplicándola al desarrollo de objetos para la iluminación.

**TECHNOLOGY** ► The company arose partly from the reconversion of available technology, in response to a search aimed at applying resources in terms of a product that would maximize benefits. Labor capacity was reconverted, and transformed it into a key player for quality control and adding value to the product. The company is in charge of producing a large number of pieces, which requires careful selection of suppliers to complete the process and provide semi-finished or superficially treated key pieces, while maintaining the quality and design parameters required by the consumer. Therefore, technology and novel materials are sought in the market to implement them on the products, with special consideration given to quality and the matte chrome finish they feature and which was developed by the suppliers. The current stage involves semi-experimental technology –Leds activated by programmable chips– used to develop lighting appliances.

**MEDIOAMBIENTE** ► La empresa comenzó apoyándose en créditos privados, provistos por familiares que apostaban al crecimiento posterior. Gracias al éxito de ventas y al resguardo de un fondo de reserva, la firma comenzó a incursionar en la participación de asociaciones profesionales y programas surgidos de las políticas públicas. Participó en grupos exportadores con el fin de aprovechar las posibilidades de la exportación, uniendo la información que cada uno posee con la gestión conjunta. Por otra parte la empresa contó recientemente con un subsidio de *Proampro*<sup>6</sup>, que utilizó en la mejora de los productos existentes y en la generación y desarrollo de una nueva línea. Además la empresa realizó consultorías con el *CAM*<sup>7</sup>, orientadas a la optimización de la gestión de producción.

**ENVIRONMENT** ► The company began with a private loan provided by the family who had faith in subsequent growth. Boosted by successful sales and a reserve fund, the company began to participate in professional associations and public policy's programs. It took part in export groups in order to take advantage of the possibilities of exporting, adding the information each person possessed to the common administration. Additionally the company was recently awarded a *Proampro*<sup>6</sup> subsidy which it used to improve existing products and to generate and develop of a new line. The company also carried out consultancies with *CAM*<sup>7</sup> with the object of optimizing production management.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## ORGANIZATIONAL CULTURE

**MINUCIOSIDAD Y CONTACTOS CARA A CARA ►** La organización general y la gestión interna de *Tensocable*, están dirigidas por el empresario y su padre, coordinando sus capacidades sobre los dos pilares del negocio, el área técnica y el área de diseño.

La empresa presenta un modelo de crecimiento gradual pero sostenido, exceptuando los momentos agudos de crisis local, basado en las innovaciones producidas en los procesos de diseño más que en la modificación de la estructura productiva. En este sentido, el deseo expreso del empresario es mantener el tamaño, el funcionamiento y la organización de la empresa, para evitar una pérdida de control del negocio por un excesivo sobredimensionamiento.

La estrategia en la gestión empresarial resulta permanentemente metódica y reflexiva, concertando activamente cada paso a seguir con los colaboradores directos de la firma. Así, la gestión logra orientarse a la horizontalidad, con un conocimiento ajustado de cada participante del proceso productivo.

Existe una metodología de gestión claramente asociada con el trabajo en equipo, con reuniones periódicas donde se discuten las líneas de acción, que se desprenden de las directivas generales. Si bien se asignan responsabilidades particulares, se genera un ambiente de autonomía donde la libertad está solo acotada por las tareas específicas y las responsabilidades asignadas.

A partir de esto se observa una fuerte vinculación interpersonal que fue afianzada por las definiciones de las posiciones de trabajo, que surgen más de un hacer que de una descripción inicial de tareas.

Claramente se trabaja teniendo en cuenta los objetivos previamente discutidos y debatidos.

Todo esto es apoyado por la capacitación y entrenamiento de todos los empleados en los objetivos de la empresa, la colaboración permanente de profesionales altamente calificados en diseño y el dominio de las técnicas que sentaron las bases del negocio.

Hacia el exterior existe un deseo de vincularse con distintos proveedores que agreguen valor a sus productos a través de la combinación con materiales adicionales, y en ese sentido se priorizan aquellas propuestas que brinden también innovación.\_

**GREAT ATTENTION TO DETAIL AND ONE ON ONE CONTACTS ►**

General organization and internal management of *Tensocable* are in the hands of the entrepreneur and his father, who coordinate their capacity on the two pillars of their business, the technical area and the design area.

The company is a model of gradual but sustained growth, save for acute times of local crisis, based on the innovations produced in the design processes more than the modification of the productive structure. In this sense, the entrepreneur's express desire is to maintain the size, function and organization of the company to avoid loss of control of the business as a result of excessive over-sizing.

The company's management strategy is constantly meticulous and reflexive, actively concerting each step to be followed with direct collaborators of the firm. Thus, management is horizontal, with each participant deeply aware of the production process.

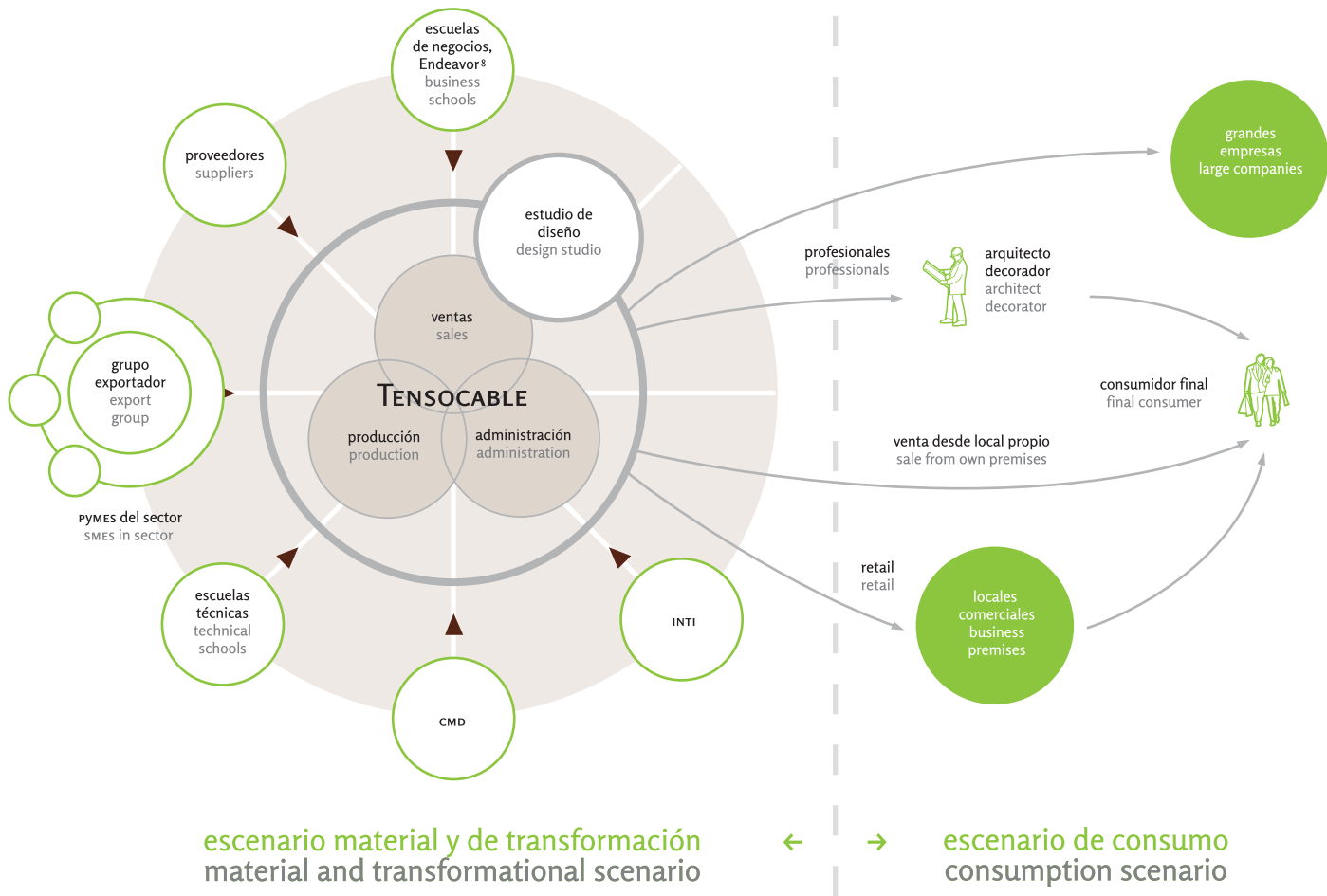
There is a management method clearly associated to teamwork, with periodical meetings where the lines of action that arise from general guidelines are discussed. Although particular responsibilities are given, an independent environment is created where freedom is only curtailed by specific tasks and assigned responsibilities.

This gives way to a strong interpersonal link reinforced by the definition of work posts responding mainly to action rather than to initial job description. Clearly work is carried out taking into account the objectives previously discussed and debated.

All this is sustained by the skill and training of all employees about the company's objectives, the permanent support of highly qualified experts in design and the command of the techniques forming the basis of the business.

Outwardly there is the desire to connect with different suppliers able to add value to the products with a combination of additional materials, and here priority is given to innovative proposals.\_





APHOLOS

# SIBARITAS EN BOTONES

BUTTON CONNOISSEURS



**LA EMPRESA** ► En el año 1926 León Holodovsky emigra desde Rusia hacia la Argentina y se plantea el objetivo de instalar una fábrica de botones metálicos en el país. Dicha empresa, que hoy emplea a más de 170 personas y es reconocida bajo la marca *Apholos*, comienza a operar en el barrio de Villa Devoto, el mismo suelo que hoy los alberga. En sus comienzos contaba con un pequeño taller con capacidades productivas para la fabricación de botones metálicos, posibilitando la totalidad del proceso en la propia planta. Esto será un invariable que acompañará a la empresa en su posterior crecimiento.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la depresión industrial europea es aprovechada como una oportunidad para la expansión comercial de la empresa y es entonces que se forma un departamento de exportación que abastecerá de avíos a los confeccionistas europeos. A través de esta experiencia la empresa acumula conocimiento técnico y comercial que se convierte en el segundo invariable de la empresa: el tener un excelente manejo de una cartera de clientes internacional. Sin embargo, el mayor salto recién se produce en la década del 60 con la aparición del jean en el mercado. El fenómeno de esta prenda de vestir que se convierte en producto masivo, alienta a la empresa a definir su especialización en la producción de insumos para esta nueva corriente. Y es gracias a la creación de una alianza estratégica con una empresa norteamericana que logran incorporar la tecnología necesaria para la fabricación de broches a presión de altísima calidad que serán comercializados en toda América Latina. Desde entonces el crecimiento de la empresa es constante, convirtiéndose en líderes de

**THE COMPANY** ► In 1926 Leon Holodovsky emigrated from Russia to Argentina and decided to install a metal button factory in this country. The company recognized under the *Apholos* brand and employing over 170 persons began to operate in the Villa Devoto neighborhood, on the same premises where they are today. Initially it was only a small workshop with productive capacity to manufacture metal buttons, which meant the whole process was carried out at this plant. This was a constant in the subsequent growth of the company.

During the Second World War the European industrial depression provided the opportunity to expand the company commercially and so the export department was created to supply European clothes manufacturers. This experience provides the company with technical and commercial knowledge that was to become the second constant of the company: excellence in their management of an international client portfolio. However, the biggest leap would not come until the sixties with the appearance of jeans on the market. The phenomenon of this piece of clothing for a mass public encouraged the company to define its specialization in the production of consumables for this novelty. With the creation of a strategic alliance with an American company, they incorporated the technology required for producing the high quality snap fastener commercialized all over Latin America. The company grew steadily as of that time, becoming leaders in supplying a sector thirsting for new quality innovative products, following the dictates of fashion.



la provisión de avíos para un sector anhelante de nuevos productos, innovativos y de calidad, según la imposición de la moda.

La empresa se dedica a diseñar líneas de productos estandarizados, así como productos exclusivos en menores escalas pero con mayor valor agregado.

Actualmente *Apholos* se encuentra bajo el gerenciamiento de Ezequiel Holodovsky –nieto de León– y exporta sus productos a más de 22 países a través de sus oficinas comerciales presentes en Nueva York, Los Ángeles, Chicago, México, San Pablo, Santiago de Chile, Lima, Medellín y una futura en Hong Kong. Posee una estructura productiva de más de 10.000 metros cuadrados que cuenta con núcleos productivos de diferentes tecnologías, procesos de acabado y terminación y un área de matricería altamente calificada. La gran capacidad de variación constituye la principal ventaja competitiva de la empresa y es explotada al máximo por el departamento de diseño industrial. Allí los diseñadores establecen el vínculo tanto con el cliente, escuchando sus deseos y necesidades, como con el área técnica, entendiendo y expandiendo las posibilidades de innovación de producto. Todos los procesos experimentales son posteriormente formalizados permitiendo capitalizar el conocimiento generado.

The company designs standard product lines as well as exclusive products on a lower scale but with greater added value.

Currently *Apholos* is managed by Ezequiel Holodovsky –grandson of León– exporting products to over 22 countries through its commercial offices in New York, Los Angeles, Chicago, Mexico, Sao Paulo, Santiago de Chile, Lima, Medellín, and in future Hong Kong. It has a production structure of more than 10,000 square meters with productive nucleus of different technologies, finishing processes and a highly qualified stamping area. Their great capacity for variation is the company's main competitive edge exploited to the maximum by the industrial design department. There designers establish connections both with clients, attending to their desires and needs, and with the technical area, understanding and expanding the possibility of product innovation. All the experimental processes are subsequently formalized enabling capitalization on the knowledge acquired.

# EL PRODUCTO

## THE PRODUCT





**ESCENARIO DE CONSUMO** ▶ La industria del jean es el principal cliente de *Apholos*. No obstante la empresa siempre se encuentra a la búsqueda de nuevas aplicaciones. El crecimiento paulatino, junto con la aceleración de los ciclos de la moda llevó a replantear los modos de comercialización, y junto con ello la secuencia productiva. Poco a poco la empresa ha ido reforzando su sistema de venta basándose en visitas a los clientes y en la oferta de productos exclusivos. Desde el departamento de diseño industrial se generan modelos 3D que permiten visualizar nuevas propuestas a ser discutidas con los clientes. Este nuevo sistema trajo aparejado un cambio productivo que responde a la demanda de productos diferenciados y por el cual la empresa debió flexibilizar su cadena productiva para poder responder a esta diversidad de productos. Este es el diferencial de la empresa frente a la competencia, incluso internacional.

**CONSUMPTION SCENARIO** ▶ The jeans industry is *Apholos* main client. The company, however, is always on the lookout for new applications. Gradual growth, together with the faster, shorter fashion cycles have led the company to review their marketing methods along with their productive sequence. Little by little the company has reinforced its sales system by visiting clients and offering exclusive products. The industrial design department generates 3D models that allow new proposals to be visualized for discussion with clients. This new system has brought about a productive change to the demand for differentiated products and the company in response has had to make its productive chain more flexible to respond this diversity of products. It is this flexibility that provides the company with differentiation over its competitors, even international level.



**ESCENARIO MATERIAL** ▶ La diversidad de avíos que produce *Apholos* es enorme y abarca desde botones –simples y a presión– hebillas, apliques, tachas, plaquetas, jaladeras y ojallillos hasta remaches. Estos productos son ofrecidos por temporada, en infinidad de modelos y variantes. Los acabados de las piezas presentan diversidad de color y brillo. Este recurso amplía el universo de productos ofrecidos. La materia prima es el metal –latón, bronce, aluminio– que puede estar combinado con plásticos inyectados y strass coloreado. Actualmente la empresa se encuentra explorando el sector del vino con el desarrollo de etiquetas metálicas de altísima calidad para las botellas premium de exportación.

**MATERIAL SCENARIO** ▶ *Apholos* products range from simple buttons and snap fasteners, to buckles, appliqué, studs, platelets, button-holes and rivets. These products are offered seasonally in numerous models and varieties. The basic raw material is metal –brass, bronze, aluminum– that can be combined with injected plastic and colored paste. The finished product come in variety of colors and gloss, in an ever-broadening assortment. Currently the company is exploring the wine sector with the development of very high quality metal labels for premium export bottles.

#### ESCENARIO DE LA COMUNICACIÓN ►

La comunicación del producto a sus clientes –confeccionistas de indumentaria– juega un rol no menos importante. Para ello han desarrollado un sistema de catálogo personalizado, en el cual es posible compilar las muestras de modelos según el perfil del cliente y el tipo de indumentaria. Este catálogo flexible denota un análisis minucioso de las posibles necesidades de los clientes.

La empresa realiza la difusión del producto a través de una gran cantidad de folletería en diversos idiomas, página web y presencia en ferias del sector. Para el mercado extranjero prefieren visitar en forma personal a potenciales clientes ya que esta práctica resulta más efectiva.

#### COMMUNICATION SCENARIO ►

The communication of the product to company clients –clothes manufacturers– plays an important role. A personalized catalog system has been developed to this end in which it is possible to compile model samples according to the client's profile and type of clothing. This shows a detailed analysis of the possible needs of the clients. The company carries out the promotion of the product using large amounts of pamphlets in various languages, and their web site and participating in trade fairs. For the foreign market, personal visits to prospective clients have proved to be most effective.



#### ESCENARIO DE LA TRANSFORMACIÓN ►

Apholos posee la capacidad de realizar todos los procesos en sus propias instalaciones.

En la planta se encuentra desde un parque de máquinas punzonadoras, estampadoras, inyectoras hasta un sector de galvanoplastia. La matricería también es realizada en sus propias instalaciones por un equipo altamente calificado. Toda la tecnología es de avanzada y le permite a la empresa mantener una brecha competitiva con otros productores locales. Dentro de estas implementaciones se puede mencionar la formación de un departamento encargado del desarrollo de maquinaria para la colocación final en las prendas, complementando el producto en diferentes niveles.

#### TRANSFORMATION SCENARIO ►

Apholos possesses the capacity to carry out all the processes on its own premises. It has punching, stamping and injecting machines and even a galvanizing sector. Die-casting is carried out with highly qualified state of the art equipment. Which allows the company to maintain a competitive edge over other local producers. It is worth mentioning too, that the company has set up a department in charge of developing machinery for final attachment to clothing, complementing the product at different levels.

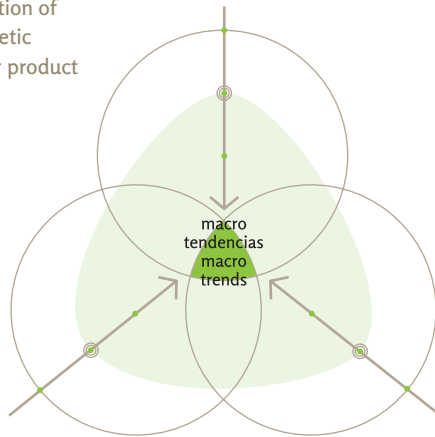


# INNOVACIÓN

## INNOVATION

**SOCIO-CULTURA**  
Interpretación de nuevos deseos estéticos para la generación de productos.

**SOCIO-CULTURE**  
Interpretation of new aesthetic desires for product creation.



**TECNOLOGÍA**  
Experimentación constante de nuevas tecnologías en acabados.

**TECHNOLOGY**  
Constant experiments in new finishing technologies.

**MEDIO AMBIENTE**  
Vinculación con pares del sector.

**ENVIRONMENT**  
Connection with peers in the segment.

**SOCIO-CULTURA** ► Los productos de *Apholos* responden a la satisfacción de deseos existentes, ofreciendo un sistema flexible que cubre simultáneamente las infinitas alternativas de diferenciación que requiere el mercado y las especificaciones técnicas que requieren las prendas.

Por otra parte, la empresa se orienta a buscar continuamente nuevos mercados generando, mediante acciones estratégicas, nuevos deseos en sus potenciales clientes y agregando valor a los productos a través de la diferenciación. La innovación se encuentra estrechamente ligada con la percepción de los productos a través de los detalles de diseño. Éstos se presentan en catálogos personalizados de acuerdo con los gustos y las necesidades de cada cliente, con la idea de mostrar la diversidad de productos posibles y la oferta de un servicio de customización y exclusividad. El desarrollo preliminar de los nuevos productos se realiza en forma conjunta entre vendedores y clientes, elaborándose fichas de producto que serán luego derivadas al departamento interno de desarrollo. De esta manera, el cliente es parte fundamental de las modificaciones de los productos, empujando de cierta manera hacia la mejora continua.

**SOCIO-CULTURAL FACTOR** ► *Apholos* products respond to the satisfaction of existing wishes, providing a flexible system that simultaneously covers the numerous differentiation alternatives the market and the technical specifications required by the clothing. Continuously in search of new markets, the company takes strategic action to generate new desires in prospective clients and add value to their products with differentiation. Innovation is closely linked to the perception of the products through design details. These are presented in personalized catalogs suited to the taste and needs of each client, aimed at showing the diversity of possible products and providing a highly customized exclusive service. The preliminary development of the new products is carried out jointly between salesmen and clients, drawing up product cards that will later go to the internal development department. In this way the client is a fundamental part of the modifications to the products, to a certain extent driving continuous improvement.



**TECNOLOGÍA** ► La empresa se encuentra en constante experimentación tecnológica. Esto implica el manejo de una multiplicidad de procesos y materiales, una posibilidad ilimitada de formas y una diversidad de tratamientos y acabados, que a su vez generan una gama de productos muy amplia, desde su estética y su materialidad. Esto hace que los productos se distingan no solo desde el diseño, sino también por los materiales, los tratamientos y acabados. Muchos de los procesos de fabricación se realizan en forma automática, a través de maquinaria desarrollada específicamente para la fabricación y montaje de productos, extendiéndose la experiencia a través del servicio posventa de colocación automatizada. No se trabaja con procesos tercerizados, salvo casos muy específicos, por lo que los procesos deben estar cuidadosamente sincronizados para evitar complicaciones en la producción. Para ello cuentan con la certificación ISO 9002, que les permite garantizar la calidad de su producción. El equipamiento moderno, la automatización de procesos, el uso de tecnología CNC y CAD-CAM, y matricería de última generación le posibilitan a la empresa responder con rapidez a las últimas tendencias de la moda.

**TECHNOLOGY** ► The company is constantly carrying out technological experiments. This implies the management of numerous processes and materials, an unlimited possibility of shapes and a diversity of treatment and finishing all of which turn generates a wide-ranging variety of products, as regards both appearance and materials. This distinguishes the products not only from their design but also from their materials, treatments and finishes. Many of the manufacturing processes are carried out automatically by machinery specifically developed for product manufacture and assembly, extending the experience through the post-sale automatic application service. Outsourced processes are not used-except in very specific cases, as the processes must be carefully synchronized to avoid production complications. They are certified to ISO 9002, which guarantees the quality of their production. The modern equipment, automation processes, the use of CNC technology and CAD-CAM and state of the art die-casting mean the company can respond rapidly to the latest fashion trends.

**MEDIOAMBIENTE** ► La empresa no ha aplicado para la obtención de créditos ni subsidios particulares, sin embargo han contado en el transcurso de su historia con algunas ayudas otorgadas por el Estado y destinadas principalmente a financiar los gastos de exportación. Esto le ha permitido ganar terreno en los mercados europeo y norteamericano. Paulatinamente esta ayuda fue suplantada por una financiación interna como resultado de la administración de utilidades. En cuanto a lo sectorial, la empresa forma parte de la *Fundación Pro-Tejer*<sup>2</sup>, una asociación sin fines de lucro que está formada por diversos actores de la industria textil, organismos del Estado y cámaras del sector, y que surge de la necesidad de procurar una mejora en las condiciones productivas y comerciales. Sin embargo, los vínculos que la unen con otras empresas del sector tienden a ser débiles, ya que la participación en cámaras sectoriales o comerciales es casi nula. Sin embargo, la empresa encuentra valor en la vinculación con universidades. Para ello mantienen una serie de acuerdos con algunos centros educativos asumiendo pasantes dentro de la empresa, dictando clases abiertas y participando en trabajos prácticos.

**ENVIRONMENT** ► The company has not applied for loans or private subsidies, although it has been the recipient of some help provided by the State, mainly devoted to financing export costs. This has allowed it to gain ground in the European and North American markets. Gradually this help was replaced by internal financing as a result of profit administration. As for the sectorial aspect, the company forms part of the *Pro-Tejer Foundation*<sup>2</sup>. However, the links connecting it with other companies in the sector tend to be weak as participation in chambers of commerce is almost non-existent. On the other hand, the company values its connections with universities. It has several agreements with some educational centers to provide placement for interns, providing open classes or hands-on experience.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## ORGANIZATIONAL CULTURE

**MEJORA CONTINUA Y SISTEMATIZACIÓN** ► *Apholos* es una empresa mediana con una estructura de gestión altamente organizada. Si bien continúa gerenciada familiarmente, cuenta con gran cantidad de profesionales en puestos clave, evidenciando un deseo de transformación y mejora permanentes.

En el sector de producción, se destaca la incorporación de un área de Diseño Industrial, que funciona como una interfase entre los deseos y necesidades de los clientes y las posibilidades productivas, interpretando constantemente para unos y otros la información circulante. El sector técnico se asocia con oficios de altísima calificación –matricería, grabado– y está compuesto por personal cercano a la orfebrería y relojería. Periódicamente se realizan reuniones entre los representantes de las áreas de producción, venta, diseño y matricería, dirigidas por el vicepresidente, que representa el área administrativa y la gerencia general. En ellas se discute tanto la planificación como el desarrollo de nuevos productos. La gestión interna se realiza verticalmente utilizando numerosas herramientas formales de gestión –fichas de producto, planillas de desarrollo, etc.– que ayudan a sistematizar la información pertinente y a desarrollar los productos en forma compartida y controlada por todos los sectores.

El personal posee en general gran experiencia acumulada por antigüedad, pero también se realizan búsquedas de jóvenes egresados de escuelas técnicas, como la *Raggio*<sup>®</sup> y la *ORT*<sup>®</sup>. Además, se realiza una capacitación permanente de los empleados, asociada tanto con la incorporación de nuevas tecnologías como con la gestión interna en relación con la certificación ISO 9002.

Para el manejo de las exportaciones, la empresa ha instalado oficinas comerciales en Sudamérica, en el norte del continente y en Europa. Allí, los encargados de ventas son también definidos en su calidad de intérpretes y diseñadores de las necesidades de los clientes, que son exploradas en visitas personalizadas.

Se puede entonces definir a *Apholos* como una empresa con una gran apuesta a la innovación tecnológica, con apoyo en ciertos saberes artesanales de gran calidad, sumada a una visión centrada en las tendencias mundiales.\_

### CONTINUOUS IMPROVEMENT AND SYSTEMATIZATION ►

*Apholos* is a medium sized company with a highly organized management structure. Though still a family-managed firm, several key posts are occupied by experts, demonstrating a permanent wish for transformation and improvement.

An Industrial Design area has been added to the production sector, interfacing between customers desires and needs, and the production options, constantly interpreting information for one and the other. The technical sector is associated with highly qualified trades –die-casting, etching– and staffed with personnel close to goldsmiths and watchmakers.

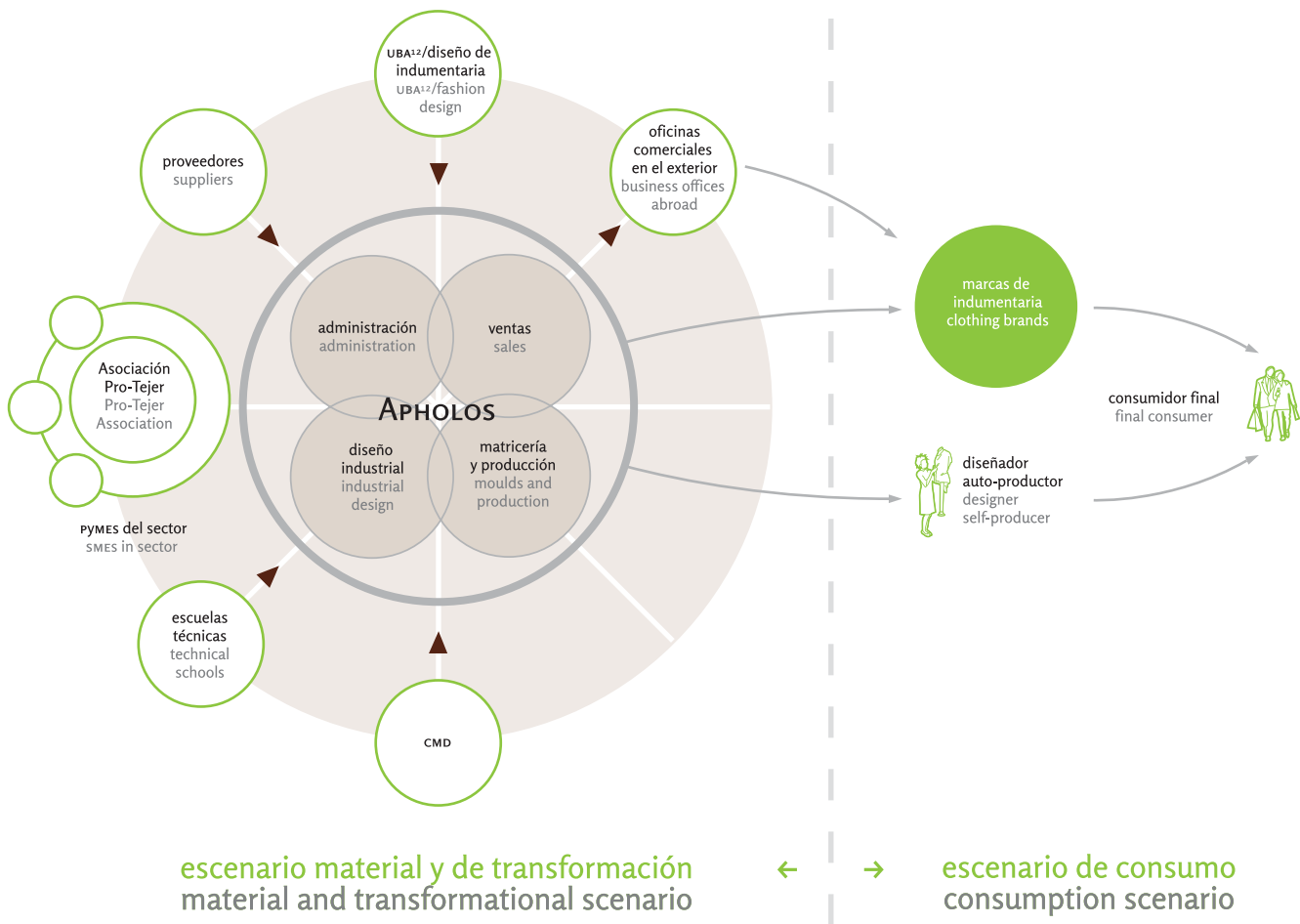
The vice-president, representing the administrative and general management area chairs regular meetings with the production, design and die-casting area representatives where planning and development issues are discussed.

Internal management is vertical, using formal management tools –product index cards, development forms, etc.– that help to systematize relevant information and share product development and control among all the sectors.

Personnel in general have great expertise accumulated over the years, but young people from technical schools such as *Raggio*<sup>®</sup> and *ORT*<sup>®</sup> are also valued. Employees are provided with permanent training associated both to new technology and internal administration under ISO 9002 certification.

The company has installed business offices in South America, north of the continent and in Europe to handle exports. Sales persons there are also considered interpreters and designers of customer needs, which they explore in personalized visits.

*Apholos* can therefore be defined as a company with high stakes in technological innovation, based on certain quality know-how in their craft, added to a vision centered on world trends.\_



FARAONI & LO MENZO

# LÚDICO Y DINÁMICO

PLAYFUL AND DYNAMIC



**LA EMPRESA** ► *Faraoni & Lo Menzo* tiene sus orígenes a fines de la década del 70. La empresa, que hoy cuenta con más de 30 empleados, nace como un emprendimiento de dos cuñados que deciden dedicar sus horas libres al desarrollo de matricería para la industria plástica. Con el tiempo, la iniciativa que abastece al sector del electrodoméstico, cobra fuerza y lleva a los emprendedores a dedicar tiempo completo al proyecto. En forma sucesiva, adquieren máquinas inyectoras y amplían el servicio al ofrecer la producción de piezas parte. Hasta ese momento, se puede describir a la empresa como un taller de inyección de plástico.

En el año 1979 los socios viajan a Alemania para visitar una exposición internacional del sector y regresan con la intención de especializar el taller en la fabricación de juguetes. Durante la década del 80 la empresa comercializa exclusivamente líneas de juguetes bajo marca propia. Sin embargo, muchas son las dificultades que deben afrontar, especialmente ligadas con los sucesivos cambios de apertura y cierre de importación en la política nacional. Estas dificultades hacen que la empresa dedique sus mayores esfuerzos a la supervivencia sin alcanzar un crecimiento real. Con el fin de la década, la generación siguiente comienza a aprender el oficio y la firma aprovecha la posibilidad de sumar esfuerzos y especializar sus tareas. Tanto la comercialización como el desarrollo de nuevos productos se ven beneficiados por la incorporación al plantel de los hijos de los socios, con formaciones universitarias afines. Diego Faraoni comienza a relacionar la realidad de la fábrica con los

**THE COMPANY** ► *Faraoni & Lo Menzo* came onto the market towards the end of the seventies. The company that today has more than 30 employees, was founded by two brothers-in-law who decided to spend their free time developing die-casting molds for the plastic industry. In time, the initiative that supplied the home appliance industry began to grow and encouraged these entrepreneurs to work full time on the project. They successively acquired injection machines and broadened their service into producing parts. So far the company could be described as a plastics injection workshop.

In 1979 the partners traveled to Germany to visit an international trade fair and returned with the intention of specializing in toy production. During the eighties the company exclusively commercialized a toy line with their own brand. However, the national policy of successively opening and closing imports posed many difficulties. The company made major efforts to survive without achieving real growth. Towards the end of the decade, the next generation started to learn the craft and the company took the opportunity of adding their effort and specializing their work. Both marketing and development of new products benefited from the involvement of the partners' sons, whose university studies proved to be most useful. Diego Faraoni began to relate the reality of the factory to the knowledge he acquired at the Buenos Aires University Industrial Design college. This new vision helped to detect and capture a sector so far practically unexploited: the promotional product niche that requires offering highly creative and dynamic products. With this in mind, a division



conocimientos que va adquiriendo en la carrera de Diseño Industrial de la UBA. Esta nueva visión ayuda a detectar y capturar un sector poco explotado hasta el momento: el nicho de los productos promocionales, que exige una oferta de productos altamente creativos y dinámicos en su reposición. Con el objetivo de brindar este servicio, se forma una división dentro de la empresa con el nombre de *Creativa Sudamericana* y desde entonces, los clientes corporativos comienzan a cobrar mayor relevancia.

En el año 2000 ya se encuentra entre sus clientes la cadena de comidas rápidas *Burger King*, a la cual le brindan el servicio de diseño, ingeniería de producto y fabricación de juguetes para menús infantiles. A partir de este momento la empresa comienza un proceso de crecimiento y profesionalización que no demora en verse reflejado en las líneas de juguetes de marca propia: *Chikitos*.

El taller se traslada a un nuevo edificio en el barrio de Pompeya que provee una organización espacial más acorde. Se incorporan mayores controles de calidad, se reorganiza la producción y se equipa un área de diseño industrial con tecnología CAD-CAM, potenciando al máximo sus ventajas competitivas: la capacidad de generar y producir una gran cantidad de productos innovadores en tiempos ajustados y con una altísima calidad. El área administrativa y las líneas de armado y depósito se mantienen en otras instalaciones.

Actualmente produce diversas líneas de juguetes bajo la licencia *Disney* que comercializa en supermercados y jugueterías, y simultáneamente fabrica productos promocionales para diversos clientes.

was created with the name *Creativa Sudamericana* and thereafter corporate customers became more important. In 2000 the company began designing, engineering and manufacturing toys for children's menu boxes in the *Burger King* fast food chain. From then on the company began a process of growth and expertise rapidly reflected in their own brand of toys: *Chikitos*.

The workshop was relocated to a new building in the Pompeya neighborhood, providing better layout organization. Quality control was improved, production reorganized and an industrial design area equipped with CAD-CAM technology, greatly increasing competitive advantages: the capacity to generate and produce numerous high quality innovative products short term. The administrative area, assembly line and storage area are located elsewhere.

They are currently producing several toy lines under the *Disney* license, marketed in supermarkets and toyshops, while manufacturing promotional products for a number of clients.

# EL PRODUCTO

## THE PRODUCT





**ESCENARIO DE CONSUMO** ▶ Los principales puntos de venta son jugueterías y supermercados tanto de la Ciudad de Buenos Aires como del interior del país. La distribución es realizada por la propia empresa.

El público es en esencia el femenino infantil, ya que tradicionalmente han generado mayor cantidad de juegos para niñas que para varones. Esta tendencia está intentando revertirse a través del lanzamiento de una pistola de dardos, como exploración del público masculino.

Algunos productos de la línea promocional –como la caramañola flexible, que fue la precursora de la empresa en el sector promocional– han sido exportados a Europa.



**CONSUMPTION SCENARIO** ▶ The main sales outlets, supplied by their own distribution chain, are toyshops and supermarkets both in the City of Buenos Aires as well as the provinces.

The products are essentially aimed at girls, because traditionally a larger quantity of toys has been created for girls than for boys. An attempt is being made to revert this trend by launching a darts pistol to explore reaction by the male public.

Some of the products in the promotional line –such as the flexible water flask, the first of the company's products in the promotional sector– have been exported to Europe.



**ESCENARIO MATERIAL** ▶ Hoy la empresa produce líneas de juguetes tradicionales en plástico como juegos de té y cocina, kits de maquillaje, juegos de masa y pistolas con dardos. La gráfica es aplicada por tampografía, serigrafía o adherencia, presentando motivos bajo licencia *Disney*, así como diseños propios. En general los juguetes se fabrican en una amplia gama de colores y diseños, resultando de atractivo y calidad. Algunas líneas completan los productos propios con otros generados por terceros, como lupas, anotadores o espejos.

La división promocional desarrolla productos exclusivos según las requisitorias de cada cliente. Entre sus productos se encuentran caramañolas, servilleteros, hasta bandejas y pequeños juguetes. Esto es posible gracias al departamento interno de diseño industrial que desarrolla diversidad de diseños en tiempos ajustados.



**MATERIAL SCENARIO** ▶ Today the company produces traditional plastic toy lines such as tea and kitchen sets, make-up kits, board games and dart pistols. Graphics are applied using tampography, serigraphy or adhesion, under license from *Disney*, as well as designs of their own. In general the toys are manufactured in a broad range of colors and designs; they are attractive and good quality. Some lines complete their own products with others manufactured by third parties, such as magnifying glasses, notepads and mirrors. The promotional division develops exclusive products according to each client's requirement. Some of their products include water flasks, napkin rings, trays and small toys, all of which is possible because of their internal industrial design department that develops a diversity of designs on very short order.



#### ESCENARIO DE LA COMUNICACIÓN ►

Los juguetes tradicionales salen a la venta bajo la marca propia *Chikitos*, mientras que los productos promocionales llevan la marca del cliente corporativo y son llevados al mercado por *Creativa Sudamericana*. En ambos casos, se diseña una ficha técnica por producto para su comercialización y seguimiento. El packaging es reconocido como elemento estratégico para la comercialización del producto, por ello la empresa realiza inversiones importantes en el diseño gráfico de las cajas, que resultan de atractivo y calidad. Durante los meses de mayor relevancia comercial –Día del niño, Navidad y Reyes– la empresa refuerza la difusión de los productos con avisos publicitarios en canales infantiles de televisión por cable. La empresa posee poca folletería institucional pero está comenzando a gestionar una página web.

#### COMMUNICATION SCENARIO ►

Traditional toys are sold under their own *Chikitos* brand, whilst promotional products carry the customer's brand and are taken to market by *Creativa Sudamericana*. In both cases, technical index cards are designed for each product for marketing and follow up. Packaging is recognized as the strategic element in marketing the product, which is why the company makes important investments in the design of their attractive, top-quality cases. During the most commercially significant seasons –Children's Day in August, Christmas in December, and Twelfth Night in early January– the company reinforces external product communication with advertising on children's channels on cable tv. The company has little in the way of institutional brochures but is starting to set up a web page.



#### ESCENARIO DE LA TRANSFORMACIÓN ►

La empresa se apoya en dos pilares tecnológicos: el parque de máquinas inyectoras y la capacidad de desarrollar su propia matricería, esta última relacionada en forma estrecha con el trabajo técnico del departamento de diseño. El proceso de inyección de plástico requiere mano de obra intensiva para el cortado de rebabas, las cuales son también utilizadas para el armado y envasado. Todo nuevo diseño es sometido a testeos de aprobación y certificación según normas de seguridad. También se realizan controles de calidad internos por lote de producto, basándose en estándares internacionales, como las normas iso 9000.

#### TRANSFORMATION SCENARIO ►

The company is based on two technological pillars: injection machinery and the capacity to develop its own die-casting machinery in close relation with the technical work done in the design department. The plastics injection process requires intense trimming and cutting labor which is also used for assembly and packaging. All new designs are submitted to testing for approval and certifying of safety standards. Internal quality control is also carried out per product batch, under international standards such as iso 9000.

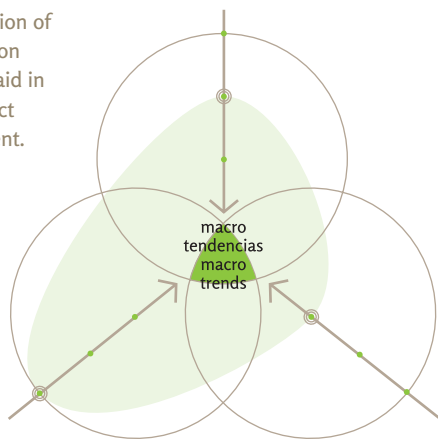


# INNOVACIÓN

## INNOVATION

**SOCIO-CULTURA**  
Interpretación de deseos de consumo para el desarrollo de nuevos productos.

**SOCIO-CULTURE**  
Interpretation of consumption desires to aid in new product development.



**TECNOLOGÍA**  
Mix de renovación tecnológica y reconversión de la maquinaria existente.

**TECHNOLOGY**  
A mix of technological renovation and reconversion of existing machinery.

**MEDIO AMBIENTE**  
Observación constante de políticas sectoriales y adaptación de acciones.

**ENVIRONMENT**  
Constant observation of the sector's policies and adaptation of action taken.

**SOCIO-CULTURA** ▶ En el mercado promocional es donde la empresa logra la mayor innovación, pues los productos parten de un planteo original y único para convertirse en vehículo de promoción de una empresa. Las innovaciones tipológicas abren una brecha de creatividad con las empresas competidoras que solo ofrecen productos estándar con personalizaciones gráficas. Los productos se transforman, entonces, en dispositivos provocadores de deseos, asociados con el concepto de producto o servicio que una determinada empresa quiere instalar en el mercado. Esta capacidad de innovación determina un altísimo valor agregado y, probablemente, sea el motivo de la ventaja frente a la competencia.

En los productos *Chikitos*, la empresa trabaja sobre la base de deseos existentes cubriéndolos de forma tradicional, ya que la tipología de estos juguetes no posee grandes diferencias con la competencia. Sin embargo es interesante observar cómo la innovación tipológica desarrollada por *Creativa Sudamericana* para el sector promocional, ha salpicado innovación a las líneas tradicionales de juguetes como, por ejemplo, los juegos de masa novedosos tanto en forma como en función.

**SOCIO-CULTURAL FACTOR** ▶ The promotional market is where the company achieves greatest innovation, as the products start from an original, unique proposal and turn it into the promotional vehicles of the company. The typological innovations open a creativity gap with competitor companies only offering standard products with graphic personalifications. The products are transformed, then, into devices which provoke desires, associated to the concept of product or service that a certain company wants to place on the market. This innovative capacity determines a very high product plus and, probably, is the reason for the advantage when facing competition.

In *Chikitos* products, the company works on the basis of existing desires, satisfying them in the traditional way, as the typology of these toys do not possess great differences with those of the competition. Nevertheless, it is interesting to observe how the typological innovation developed by *Creativa Sudamericana* for the promotional sector, has splashed innovation onto the traditional lines of toys such as, for example, table games.

**TECNOLOGÍA** ► Toda la producción se basa en el uso intensivo del material plástico, utilizando el diseño como herramienta para la disminución de costos, la optimización del tiempo y la elevación de la calidad del producto.

En oposición a la capacidad tecnológica obsoleta del sector, se hacen evidentes los esfuerzos de *Faraoni & Lo Menzo* por mantener actualizado el parque de máquinas, a pesar de que se trata de tecnología estandarizada. Recientemente han adquirido un centro de mecanizado CNC y una inyectora con control PLT.

Por otro lado, la búsqueda constante de adaptación de procesos estándar a productos innovadores, a través de la reflexión conjunta del área de diseño y el taller, aportan sustancialmente a la mejora continua.

**TECHNOLOGY** ► All the production is based on the intensive use of plastic material, using design as the tool to lower costs, optimize time and increase the product quality.

In contrast to the obsolete technological capacity the sector, the efforts by *Faraoni & Lo Menzo* to keep their machinery up to date are evident, although it is standardized technology. Recently they have acquired a CNC mechanized center and a PLT controlled injector.

On the other hand, the constant search to adapt standard processes to innovative products, carried out jointly by the design area and the workshop, contributes substantially to constant improvement.

**MEDIOAMBIENTE** ► En el año 2002 la empresa tuvo acceso a un subsidio del PROAMPRO<sup>3</sup>, que le permitió financiar parte del proceso de desarrollo de nuevos productos.

Por otra parte, la empresa posee una fuerte vinculación con la *Cámara Argentina de la Industria del Juguete*<sup>3</sup> (CAIJ), ya que Miguel Faraoni –socio fundador– es actualmente presidente de la cámara, la cual posee un laboratorio de testeo de juguetes y centraliza la información del sector.

En las etapas de crisis más profundas el uso de créditos comerciales fue uno de los factores que le permitió subsistir, debido a la imposibilidad de acceder a financiaciones más formales.

**ENVIRONMENT** ► In 2002 the company received a subsidy from PROAMPRO<sup>3</sup> which enable them to finance of part of the process of developing new products.

The company also has a strong link with the *Argentine Toy Industry Chamber*<sup>3</sup> (CAIJ), with Mr. Miguel Faraoni –one of the founding members– is the current President of the Chamber, which has a laboratory for testing toys and centralizes sector information.

During the stages of deep crisis the use of commercial loans was one of the factors that enabled them to subsist, when more formal financing was inaccessible.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## ORGANIZATIONAL CULTURE

**INTEGRACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y TRADICIÓN FAMILIAR ►** La gestión integral de *Faraoni & Lo Menzo* es realizada por los dos socios iniciales y su núcleo familiar más directo. La diversidad en sus formaciones permite una adecuada separación de funciones y un accionar consensuado en las decisiones.

Se mantienen reuniones periódicas de información acerca de los diversos problemas de la empresa y anualmente se realiza una reunión extraordinaria donde se decide la estrategia central. La producción es planificada de acuerdo con los tiempos establecidos y los recursos disponibles y es luego controlada mediante herramientas formales.

Las actividades se organizan en siete áreas: planificación, diseño, matricería, producción, calidad, administración y ventas, cada una dirigida por un integrante de la familia. Sin embargo, la organización de la fábrica sigue dependiendo en gran medida de los fundadores, por poseer la práctica y el oficio que constituye el núcleo del negocio. El nivel de capacitación y formación es variado, siendo el personal con más experiencia el que dirige y enseña a los rangos más bajos. Así, profesionales y estudiantes interactúan en el área de diseño, utilizando herramientas virtuales para el desarrollo técnico y el testeo de las características de producción. Luego, la información pasa a matricería, que es operada por personal altamente calificado, capacitado in situ bajo la dirección técnica de los dueños. Los operarios que trabajan en el área de producción poseen solo capacitación básica y cumplen tareas rotativas y sencillas. Por último, un departamento controla la calidad y seguridad de los productos utilizando, en parte, el laboratorio de la CAIJ. Su participación en la Cámara le permite a la empresa compartir información relevante con empresas del sector.

Si bien existen relaciones ocasionales con diseñadores gráficos, consultores y proveedores, las relaciones externas más intensas se dan entre las áreas de diseño y ventas con los clientes directos, que son la principal fuente de información para el desarrollo de productos, ya que la empresa no tiene contacto directo con el consumidor final.

**INTEGRATION BETWEEN INNOVATION AND FAMILY TRADITION ►**

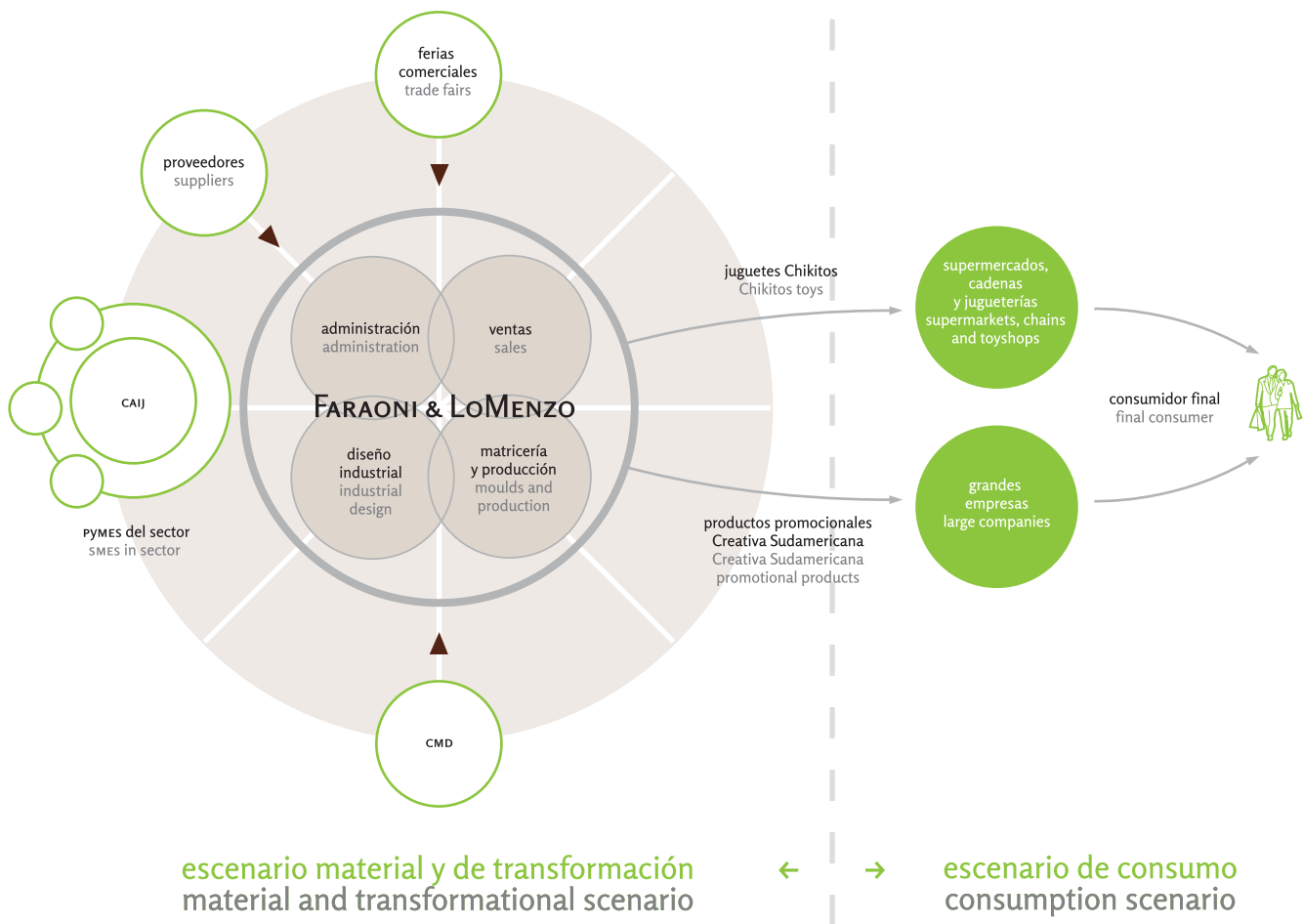
The integrated management of *Faraoni & Lo Menzo* is carried out by two initial partners and their direct family. The diversity of their educational background allows an adequate separation of functions and consensual decision-making.

Regular communication meetings are held to discuss different problems in the company and a general meeting is held annually to decide on central strategy. Production is planned according to established times and resources available and is then controlled with formal tools. Activities are organized in seven areas: planning, design, die-casting, production, quality, administration and sales, each headed by a member of the family. Nevertheless, factory organization continues to depend to a great extent on the founders, who have the expertise and the craft which are the core of the business.

The level of training and formation is varied, the personnel with greater experience being the ones who direct and teach the lower ranks. In this way, professionals and students interact in the design area, using virtual tools for technical development and for testing production characteristics. Information is then passed on to the die-casting area operated by highly qualified personnel, trained in situ under the technical direction of the owners. The workmen who work in the production area only have basic training and carry out simple rotating tasks. Lastly, a department controls the quality and safety of the products, making partial use of the CAIJ laboratory.

Their participation in the Chamber allows the company to share relevant information with companies in the sector.

Though there is occasional exchange with graphic designers, consultants and suppliers, the most intense external relations are between the design and sales areas and their direct clients, who are the principal source of information for the development of products, as the company does not have direct contact with the final consumer.



LA MEJOR FLOR

# DE LA NATURALEZA, LO MEJOR

CREAM OF THE CROP



**LA EMPRESA** ► A mediados de los años 90, un empresario –hasta entonces dueño del negocio *Papelera Palermo*<sup>14</sup>– decide abrir en el mismo barrio una florería, bajo una concepción naturalista, que hoy es conocida como *La mejor flor*. Por ese entonces, la zona ubicada entre las avenidas Scalabrini Ortiz, Córdoba, Uriarte y Guatemala comienza a ser reciclada por arquitectos de renombre, perfilándose como un espacio de diseño y vanguardia. El fenómeno Palermo confirmaría, unos años más tarde, la acertada visión del empresario para la localización de este emprendimiento distintivo y poco convencional. Desde el comienzo, la empresa tiene como objetivo ofrecer un producto-servicio renovado en el sector de las flores. Para ello, se trabaja en un cuidado diseño del producto, bajo una aire de sofisticación y minimalismo, que contempla una rigurosa definición del tipo de flor a comercializar, el concepto del ramo, la selección de los floreros e inclusive el packaging. La estética y distribución del local comercial responde a un espacio híbrido entre vivienda reciclada y estudio o negocio, planteándose como una propuesta novedosa para la época. Una variable fundamental en la definición de la identidad de negocio es el personal a cargo, que cuenta con conocimientos de jardinería, pero además con un gran sentido estético. La conjunción de la ubicación del local con las características arquitectónicas del espacio y el cuidado de la estética en los productos, atrae a un público más joven y ávido de propuestas diferentes: una nueva generación abierta a la cultura de la flor, identificada con el disfrute personal y alejada de las situaciones mortuorias asociadas con las florerías tradicionales.

**THE COMPANY** ► Towards the middle of the 90's, a businessman –the erstwhile owner of the *Papelera Palermo*<sup>14</sup> business– decides to open a flower shop in the same district, with a naturalist concept, now known as *La mejor flor*. At that time, the area located between Scalabrini Ortiz, Córdoba, Uriarte and Guatemala avenues starts to be recycled by renowned architects, profiled as a space for design and avant-garde fashion. A few years later the Palermo phenomena was to confirm the accuracy of the businessman's vision as to the location of this distinctive and unconventional undertaking. From the beginning, the purpose of this company was to offer a renewed product-service in the floral sector. To achieve this, work is carried out on a careful product design, with a sophisticated and minimalist air, contemplating a rigorous definition of the type of flower to be sold, the concept of the bouquet, the selection of the flower vases and even the packaging. The aesthetics and distribution of the commercial outlet respond to a hybrid space somewhere between a recycled home and a studio or office, set up as a novel proposal for the times. A fundamental variable in the definition of the business identity is the personnel in charge, who have gardening knowledge, and also a great sense of aesthetics. The conjunction of the shop location with the architectural characteristics of the space and the aesthetic care of the products, attract a younger public avid for different proposals: a new generation open to flower culture, in sync with personal enjoyment and far removed from any «bereavement situations» associated to traditional flower shops.



A fines de los 90, la empresa –que ha alcanzado un elevado reconocimiento local– atrae la atención de un grupo inversor, que logra tentar a sus dueños. *La mejor flor* es vendida pero mantiene, en un primer momento, la posición gerencial de los fundadores, que se apartan definitivamente de la dirección en el año 2000.

A partir de entonces, se modifica sustancialmente la estrategia de expansión comercial de la empresa sin descuidar la identidad del producto, la estructura productiva y los recursos humanos existentes.

Además de su local original, la empresa cuenta con una sucursal en el barrio de Recoleta, donde ofrece los servicios de provisión de flores –para particulares, fiestas y eventos– reposición y mantenimiento en locales comerciales y ramos especiales –de novia y para regalos–.

En la última etapa la empresa explota, a su vez, la posibilidad de ofrecer productos asociados con el acto del agasajo a través de la apertura de un local anexo de venta de bombones exclusivos.

Actualmente se encuentra explorando nuevos mercados, planificando un modelo de franquicias controladas, y prevé la posibilidad de instalarse en Europa.

Towards the end of the 90's the company –which has reached a high level of recognition locally –attracted the attention of an investor group, who managed to tempt the owners. *La mejor flor* was sold but the founders initially maintained their managerial position until their eventual departure in 2000.

From that time forward, the company's commercial expansion strategy shifted substantially without neglecting product identity, productive structure and existing human resources. In addition to their original shop, the company has a branch shop in the Recoleta district, where they provide flower supply services –for individuals, parties and events– replacement and maintenance in commercial stores and special bouquets –for brides and as gifts–.

In the last stage the company is also exploiting the option of providing products associated to giving gifts by opening an annex for the sale of exclusive chocolates.

They are currently exploring new markets, planning a controlled franchise model, and are foreseeing the possibility of setting up a branch in Europe.



# EL PRODUCTO

## THE PRODUCT





**ESCENARIO DE CONSUMO** ▶ Una de las fortalezas de la empresa reside en el estilo de atención personalizada, altamente apreciado por el público específico, que busca además originalidad y exclusividad. Se ofrecen también accesorios complementarios, servicios complementarios para eventos y recambio periódico de flores y ramos en locales comerciales, hoteles y oficinas. En la última etapa, la empresa amplió la oferta de productos a través de la apertura de un local anexo para la comercialización de bombones de chocolate, logrando cierta especialización en el segmento «regalos sociales».

**CONSUMPTION SCENARIO** ▶ One of the company's strengths resides in the style of personalized attention, highly appreciated by their specific public, on the lookout for originality and exclusiveness. They provide complementary accessories, additional services for events and regular flower and bouquet replacement services in local shops, hotels and offices. Latterly, the company has enlarged their product offer with the opening of an annex for the sale of chocolates, achieving a certain specialization in the «social gifts» segment.



**ESCENARIO MATERIAL** ▶ La empresa ofrece flores naturales de estación en forma de ramos, arreglos y tocados. Si bien comercializa todas las variedades de flores, su especialidad son las flores nativas no tradicionales como las azucenas, que son su distintivo por tenerlas disponibles durante todo el año. Esto la diferencia de sus competidores. Otro producto característico es el diseño del «ramo de una flor», que logró afianzarse en el mercado gracias al cuidado de los elementos adicionales, como el papel envoltorio, las tarjetas y las cintas.

**MATERIAL SCENARIO** ▶ The company provides seasonal natural flowers for bouquets, flower arrangements and headdresses using. Although they sell all varieties of flowers, their specialty is non-traditional native flowers such as lilies, their distinctive hallmark, available all year round, and what differentiates them from their competitors. The other characteristic product is the design of a «one-flower bouquet», which took hold in the marketplace thanks to the care taken in the additional elements, such as the wrapping paper, the cards and the ribbons.



#### ESCENARIO DE LA COMUNICACIÓN ►

La difusión de los productos y servicios fue surgiendo principalmente del boca a boca hasta instalarse en la cultura local.

Posteriormente se realizaron publicidades utilizando el mecanismo de canje, que le permitían una presencia significativa en la memoria de los potenciales clientes.

La participación en programas televisivos, producciones fotográficas para revistas de moda y decoración, y eventos importantes, se realizaba con el único requisito de que los estándares estéticos sean coincidentes con el estilo de la empresa.

Actualmente cuenta con una página web apoyada por tarjetas publicitarias entregadas con los ramos.

#### COMMUNICATION SCENARIO ►

Communication of their products and services was done mainly by word of mouth until they became firmly settled in local culture. Later advertising was done using the exchange mechanism, which allowed a significant presence in the memory of potential clients.

Participation in television programs, photo productions for fashion and decoration magazines, and important events, were carried out with the single requirement that the aesthetic standards match the company's style.

They currently have a web page supported by publicity cards delivered with the bouquets.



#### ESCENARIO DE LA TRANSFORMACIÓN ►

Todos los productos y servicios se basan en una concepción «naturalista», es decir, prescindiendo de métodos artificiales de conservación de las flores. Esto determina una producción flexible y personalizada, según la estacionalidad.

Para mantener una calidad constante y una amplia variedad que permita generar propuestas nuevas realizan una cuidadosa selección de los proveedores.

La línea estética es dinámica y muy definida, aunque no formalizada y se transmite en forma oral a través de la capacitación interna en el armado de los ramos.

#### TRANSFORMATION SCENARIO ►

All the products and services are based on a «naturalist» concept, that is to say, dispensing with artificial methods to conserve the flowers. This determines a flexible and personalized production, depending on the season.

To ensure consistent quality and a wide variety allowing for new proposals, suppliers are carefully selected.

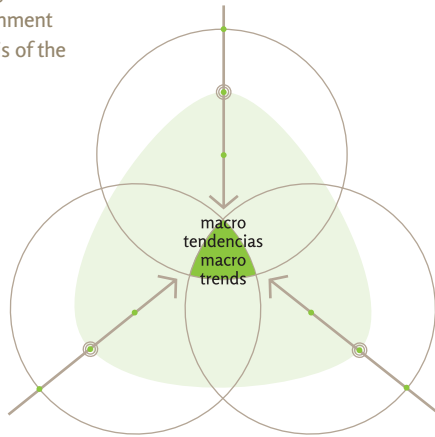
The aesthetic line is dynamic and very clearly defined, albeit informal, and is transmitted orally through internal training in the fixing of bouquets.



# INNOVACIÓN

## INNOVATION

**SOCIO-CULTURA**  
Reinstauración del hábito del agasajo a través del producto.  
**SOCIO-CULTURE**  
Reinstating the art of entertainment on the basis of the product.



**TECNOLOGÍA**  
Recuperación de técnicas artesanales.  
**TECHNOLOGY**  
Recuperation of craftsmanship

**MEDIO AMBIENTE**  
Participación activa en la mejora del contexto zonal.  
**ENVIRONMENT**  
Active participation in improving area contexts.

**SOCIO-CULTURA** ► Mediante la construcción de una estética particular en base a reglas de composición diseñadas, la empresa logró captar un público joven ávido del disfrute personal y que adhiere a la costumbre del agasajo. Produjo una innovación marcando una tendencia en la cultura de la flor opuesta a la oferta de *commodities* de la competencia. La estética renovada y el diseño del servicio dieron como resultado un producto diferenciado, en sintonía con el perfil de la zona. Por otra parte, existe una estrecha relación empresa-entorno, que define un sentido de pertenencia, asociando valores positivos, y provoca deseos en una nueva generación de consumidores. A través de la oferta de chocolates, se convirtió en una empresa multiproducto que se basa en conductas cotidianas establecidas y sedimentadas en la cultura local.

**SOCIO-CULTURAL FACTOR** ► With the construction of particular aesthetics based on design composition rules, the company has managed to capture a young public avid for personal enjoyment and engaging in the custom of giving gifts. They have produced innovation in the socio-cultural field, marking a trend in flower culture as opposed to the competition's offer of commodities. Their renewed aesthetics and service design have achieved a differentiated product, in tune with the profile of the area. There is, likewise, a close company-surroundings relationship, which defines a sense of belonging, associating positive values and provoking desires in a new generation of consumers. With the offer of chocolates, it has become a multi-product company based on established daily behaviors entrenched in local culture.

**TECNOLOGÍA** ► *La mejor flor* es una empresa de producción artesanal y personalizada, que recurre a la tecnología en lo que respecta a gestión, administración y comunicación. En este sentido, dos capacidades son primordiales dentro de la empresa: la mano de obra calificada y la materia prima de calidad. Si bien no posee indicadores de calidad definidos, existen ciertos criterios estéticos generales establecidos informalmente. La capacitación se realiza en forma interna, permitiendo autoabastecerse de mano de obra especializada.

Una cuidada relación con los proveedores ha aportado fidelidad y garantía de continuidad en el volumen y la calidad de la materia prima. A la vez, se logra integrar a los proveedores al proceso de innovación continua de la empresa a través de la introducción de nuevas especies.

**TECHNOLOGY** ► *La mejor flor* is a company with handcrafted, personalized production resorting to technology in management, administration and communication. There are two fundamental capabilities in this connection within the company: skilled labor and quality raw materials. Although there are no defined quality indicators, a certain general aesthetic criterion is informally established. Training is provided internally, allowing self-supply of skilled labor.

An attentive relationship with suppliers has increased loyalty and assured volume continuity and raw material quality, with suppliers integrated to the company's continual innovation process with the introduction of new varieties.

**MEDIOAMBIENTE** ► En cuanto a lo financiero, la empresa no ha recurrido a créditos o subsidios especiales, sino directamente a fondos privados aportados por los dueños.

Por otro lado, no forma parte de asociaciones sectoriales ni profesionales, obteniendo toda su información y sus contactos de la experiencia acumulada y de su participación constante en el mercado.

Sin embargo, participan en asociaciones zonales que buscan mantener las condiciones del entorno común y establecer ciertas normas generales de interrelación entre los locales y el barrio.

**ENVIRONMENT** ► As regards financing, the company has not resorted to credits or special subsidies but has, rather, used private funds contributed by the owners.

They do not form part of sector or professional associations, obtaining all their information and their contacts from the experience they have accumulated and their constant participation in the marketplace. Nevertheless, they participate in area associations that seek to maintain conditions of the common surroundings and establish certain general interrelations rules between the shops and the district.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## ORGANIZATIONAL CULTURE

**ESTÉTICA Y RELEVANCIA GEOGRÁFICA** ► La empresa surge de una propuesta estética diferencial, que los fundadores supieron aplicar en el negocio de flores. La apertura del negocio logró imponer esta estética en Palermo, una zona no explotada comercialmente hasta el momento, pero que se ha convertido en un polo comercial de productos diferenciados.

Al ser vendida a un grupo inversor, la empresa original alcanzó un crecimiento organizacional y una diversificación en unidades de negocios. El local comercial alberga distintas tareas, como el armado, la distribución y la venta. A su vez, funciona como departamento de atención al cliente, ya que centraliza las opiniones, quejas y pedidos y es donde se interpretan sus deseos y necesidades.

El área de Compras se encarga de proveer todos los insumos a los locales comerciales, requiriendo por un lado conocimiento comercial y, por otro, conocimiento técnico específico en relación con la calidad y las especies florales. La división de Eventos se encarga de la gestión y elaboración de productos y servicios personalizados para ocasiones específicas. Posee una gran interacción con los locales, donde se realizan los pedidos y la preparación de los ramos y arreglos.

La nueva unidad de negocios de chocolates comparte la estructura empresaria de la florería, contratando un chocolatero profesional para la elaboración los productos.

La tercerización de servicios se realiza solo para tareas específicas, como la entrega a domicilio o la contratación de fotógrafos para la documentación de trabajos.

La organización general se basa en las decisiones de los nuevos socios, pero existe un reconocimiento explícito de la experiencia de quienes venían trabajando previamente. Se realizan reuniones periódicas entre los encargados, los socios y demás áreas para compartir ideas, problemas surgidos y modificaciones en diseños y presentaciones del producto. La selección de personal se realiza en base a una búsqueda de características particulares, como dinamismo, sensibilidad estética, etc., mientras que la transmisión de las cualidades del producto se da a partir del aprendizaje cotidiano, generándose una amplia libertad y posibilidad creativa.\_

**AESTHETICS AND GEOGRAPHIC SIGNIFICANCE** ► The company emerged on the basis of a differential aesthetic proposal the founders knew how to apply in the floral business, and which became a «must» in Palermo, an area which so far had not been commercially exploited, but which has since become a commercial base for differentiated products. On being sold to an investor group, the original company reached an organizational growth and diversification in business units.

Different tasks are carried out at the shop, such as assembly, distribution and sale. At the same time, it functions as their customer attention department, where opinions, complaints and orders are centralized and where desires and needs are interpreted.

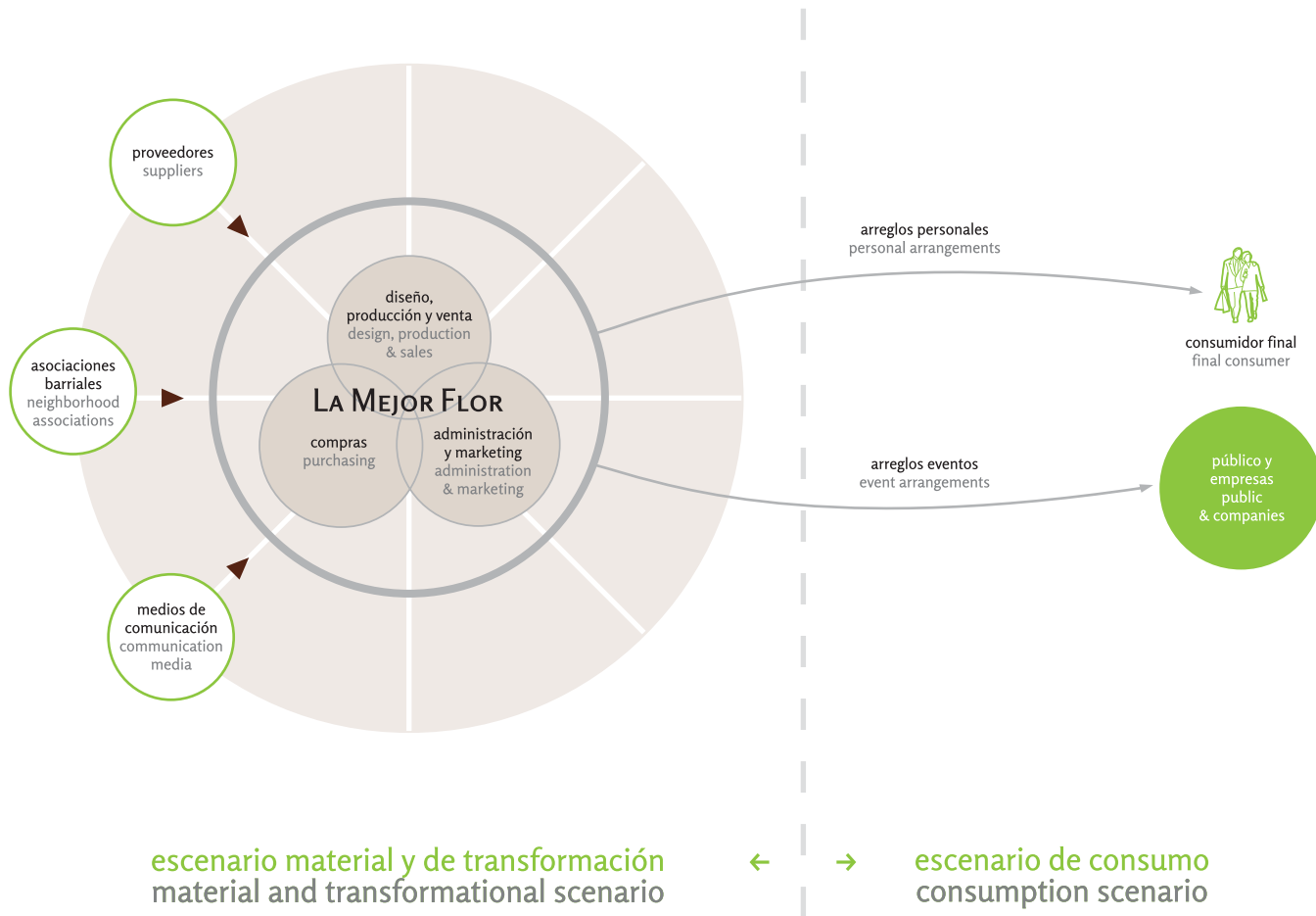
The Purchasing area is in charge of providing all the supplies to the shops, requiring on the one hand commercial know-how and, on the other, specific technical knowledge related to the quality and variety of flowers.

The Events division handles the management and preparation of personalized products and services for specific occasions interacting with the shops where the orders are made and bouquets and arrangements prepared.

The new chocolate business unit shares the flower shop structure, hiring a professional chocolate maker to manufacture the products. Outsourced services are only used for specific tasks, such as home delivery services or photographers to document their work.

The general organization is based on the decisions of the new partners, but there is explicit recognition of the experience of those who have been working there previously. Regular meetings are held between managers, partners and other areas to share ideas, problems, and any changes in product designs and presentations.

Staff is recruited on the basis of particular characteristics, such as dynamism, aesthetic sensitivity, etc. while the communication of product qualities is given in daily learning and practice, providing full freedom and creative possibilities.\_



LOS AÑOS LUZ

# MUSICAL Y ARTESANAL

MUSIC AND HANDCRAFTING



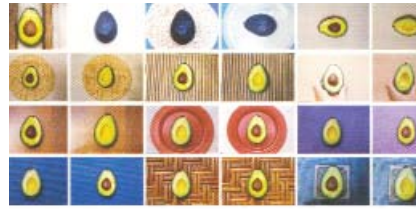


**LA EMPRESA** ► A fines de la década del 90 y durante el comienzo de la crisis económica nacional se produce un fuerte retraimiento de la industria discográfica, debido fundamentalmente al aumento de los costos de producción y a la caída en el consumo asociado con el esparcimiento. Como consecuencia, muchas empresas discográficas multinacionales se retiran del país dejando un espacio vacante en la oferta productora local. Este contexto favorece el surgimiento de numerosos emprendimientos locales, como pequeños estudios de grabación, sellos independientes y productoras de espectáculos. Es entonces, en el año 1999, que Javier Tenenbaum y Nani Monner Sans se asocian para formar al sello discográfico *Los años luz*.

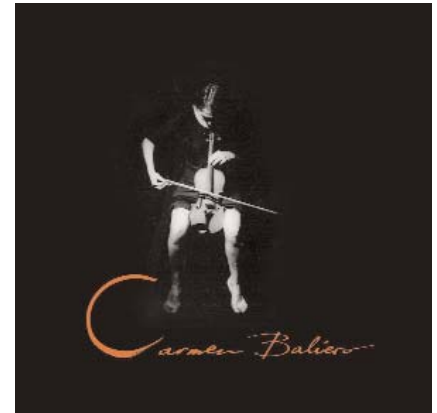
El emprendimiento se propone desde el inicio trabajar en un nicho particular, produciendo obras musicales de artistas poco difundidos en el mercado local pero de alta calidad, que no estaban siendo contemplados por las firmas multinacionales. A partir de esta concepción, se forma un sello que puede ser definido como «sello de autor». Si bien el público consumidor de este tipo de artistas no constituye cuantitativamente un gran sector del mercado, la diversificación de la oferta cultural local permite identificar a un grupo de consumidores pequeño pero sólido y con poder adquisitivo medio-alto, que valora la originalidad y la calidad de una obra. Es precisamente en este sector que la empresa logra posicionar el sello a través de la producción de artistas locales.

**THE COMPANY** ► Towards the end of the 90's and on into the national economic crisis a deep slump was experienced in the record industry, owing fundamentally to the increase in production costs and the fall in consumption related to leisure activities in general. Several multinational record companies left the country, leaving a void in local production supply leading to the appearance of numerous local enterprises such as small recording studios, independent labels and show producers. It was then, in 1999, that Javier Tenenbaum and Nani Monner Sans become partners to form the record label *Los Años Luz*.

The enterprise proposes working in a particular niche as from the beginning, producing musical works by relatively unknown quality artists in the local market who were not being considered by multinational firms. A record label therefore emerged on the basis of this concept which could be defined as an «author's label». Although the public for this type of artist does not account for a very large sector of the market, local cultural diversification leads to the identification of a small though solid group of consumers with medium to high purchasing power, who value the originality and the quality of works. It is precisely in this sector that the company manages to position the label by the production of local artists.



KEVIN JOHANSEN © THE NADA



Para la selección de las obras, los socios no utilizan métodos específicos sino más bien se dejan guiar por el propio gusto musical, lo que otorga una identidad particular al sello. En cierto modo, se asocian con el artista y participan en forma conjunta de la producción del álbum, tratando de absorber del autor su estética y voluntad y diseñando todo el proceso, desde las tapas del disco hasta la estrategia de difusión.

El sello se propone como un catalizador o proveedor centralizado de servicios asociados con la producción discográfica, que toma a cargo la gestión de la producción, la difusión y la distribución de las obras editadas. Algunos servicios son tercerizados a través de la contratación o asociación con empresas especializadas. Esto determina que a pesar de la fuerza de la marca, los socios aún deben saber sortear dificultades económico-financieras, ya que la tercerización de los servicios garantiza innovación y calidad en cada nuevo proyecto pero acarrea costos mayores. Ellos se inclinan aún por concebir el sello como un emprendimiento innovativo con sustento para transformarse en una empresa. En el mercado, hoy el sello es reconocido como una discográfica de culto.

In selecting the works, the partners do not use specific methods but rather are guided by their own taste in music, which provides the label with a particular identity. To a certain extent, they become one with the artist and participate together in producing the album, trying to absorb the author's aesthetics and will, and designing the entire process, from the record covers to the communication strategy. The label is proposed as a catalyst or centralized supplier of services associated to the discography production, taking charge of production management, communication and distribution of published works. Some services are outsourced by hiring or associating with specialized companies. This means that despite the strength of the brand, the partners are still required to know how to avoid financial and economic difficulties, for, though outsourcing services guarantees innovation and quality for each new project, it entails larger costs. They are still inclined to conceive the label as an innovative enterprise with the potential to become a company. In the marketplace today, this label is recognized as a «cult record company».

# EL PRODUCTO

## THE PRODUCT





**ESCENARIO DE CONSUMO** ▶ Gran parte de la venta se canaliza a través de disquerías especializadas y locales del interior del país, con los que la empresa mantiene un contacto directo y personal. A través de internet y un mailing periódico, se promocionan los lanzamientos de discos y espectáculos particulares organizados para la difusión de las nuevas obras.

Si bien no existe una previsibilidad completa acerca del impacto comercial que puede tener el producto en el mercado, el sello apuesta a los diferentes artistas como una forma de abarcar nichos específicos que valoran la diferenciación, la exclusividad y el refinamiento.



**CONSUMPTION SCENARIO** ▶ A large part of sales are channeled through specialized local record shops both in the city and in the provinces, which the company maintains direct and personal contact with. Launching of records and private shows for the presentation of new works are publicized via Internet and regular mailing spots.

Although the commercial impact a product can have on the market cannot be entirely foreseen, the company takes their chances with the different artists encompassing specific niches that value their differentiation, exclusiveness and refinement.



**ESCENARIO MATERIAL** ▶ Actualmente la empresa cuenta con 26 discos publicados. La selección del material artístico se realiza siguiendo reglas informales poco definidas y basándose principalmente en los gustos personales de los socios. Esta característica, si bien resulta caprichosa, le ha otorgado una coherencia al conjunto y da sentido al lema «sello de autor». Por lo general se trabaja con artistas de poco interés para las grandes discográficas, ya que son buenos músicos en surgimiento, pero que exploran estilos menos comerciales.

Sin enmarcarse dentro de un único género musical, apuntan a la calidad de las producciones, tanto desde lo artístico como desde lo técnico y comercial.

Hasta la fecha, todos los artistas incluidos en su catálogo son argentinos, aunque algunos residen en el exterior, mostrando un fuerte deseo de potenciar la localidad.



**MATERIAL SCENARIO** ▶ The company has so far published 26 records. The selection of artistic material is carried out following informal, hardly defined rules and based principally on the personal tastes of the partners. This characteristic, though whimsical, has provided some coherence to the group and makes sense of the «author's label» theme. Generally they work with artists who are of little interest to large record companies, as they are good musicians on the rise, but who explore less commercial styles.

Without boxing themselves into a single musical genre, they aim at quality productions, artistically as well as technically and commercially.

To date, all the artists included in their catalogue are Argentines, although some live abroad, which shows a strong desire to strengthen locality.

#### ESCENARIO DE LA COMUNICACIÓN ►

La empresa se ocupa de la promoción y organización de eventos de difusión del material publicado, como también de la distribución en puntos de venta estratégicos, apuntando a provocar un buen posicionamiento del artista en el mercado local.

Estos servicios están apoyados por un cuidado especial en la edición y producción del disco y el diseño material de un packaging particular, pieza gráfica por excelencia.

Según describen, se realiza un trabajo conjunto entre artista, sello y diseñador gráfico para el diseño de tapa. En cada proyecto se evalúa la imagen y la originalidad del formato del packaging. Esta característica muestra un trabajo orientado a un nicho no masivo y valorado por los clientes.

#### COMMUNICATION SCENARIO ►

The company organizes promotion and publicity events, as well as distribution in strategic points of sale, aiming at positioning the artist in the local market. These services are supported by special care in editing and producing the song and the material design of a particular packaging, a graphic piece par excellence. According to their reports, a joint effort is made between artist, label and graphic designer in designing the cover. Each project evaluates the image and originality of the packaging format, a feature orienting creation to a non-mass niche, which is particularly valued by clients.



#### ESCENARIO DE LA TRANSFORMACIÓN ►

En general los artistas acercan su material al sello, que evalúa las posibilidades artísticas y financieras, y propone una metodología de trabajo. En algunos casos los mismos artistas se encargan de la grabación y masterización del disco. En otras ocasiones la empresa se hace cargo de la gestión de todo el proceso y, para algunos proyectos particulares, la discográfica se asocia con otras empresas tercerizando algunas etapas. Pero, en general, el sistema de producción involucra profundamente al músico, generando una forma cooperativista de trabajo.

#### TRANSFORMATION SCENARIO ►

Generally artists bring their material to the company, where artistic and financial possibilities are evaluated, and a work methodology is proposed. In some cases the artists handle the recording and mastering of their record. In others the company takes charge of managing the whole process and, for some particular projects, they associate with other companies outsourcing some of the stages. In general, however, the production system deeply involves the musician, generating a cooperative working team.



# INNOVACIÓN

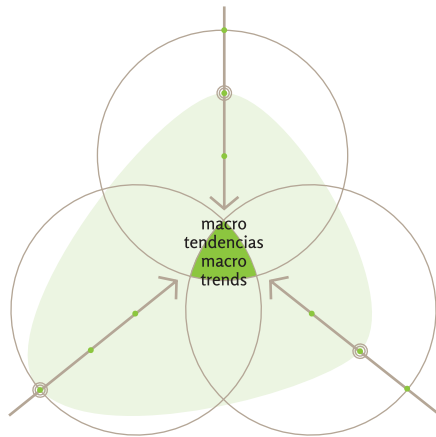
## INNOVATION

### SOCIO-CULTURA

Respuesta a deseos insatisfechos.

### SOCIO-CULTURE

Response to unsatisfied wishes.



### TECNOLOGÍA

Aprovechamiento de recursos a través de redes tecnológicas instaladas.

### TECHNOLOGY

Harvesting resources provided by installed technological networks.

### MEDIO AMBIENTE

Apoyo en asistencia financiera pública.

### ENVIRONMENT

Supported by public financial assistance.

**SOCIO-CULTURA** ► A través de la selección de artistas de nicho, el sello logra satisfacer un deseo existente y no cubierto por la industria discográfica. Introducen en el mercado música menos popular incluso con niveles de calidad y valor agregado más elevados.

El cuidado de las producciones –gráficas y musicales– responde a una intención de resaltar los valores del artista, distinguido de los circuitos comerciales. Esto nutre un sector de mercado que presenta características particulares: una alta valoración del CD como objeto –en oposición a la piratería–, la búsqueda de calidad sonora y artística, la atracción por propuestas diferentes, etc.

Gracias a ello, *Los años luz* se mantiene al margen de algunos problemas de la industria, ya que esta porción del mercado le otorga mucha importancia a los detalles, como el arte de los discos y el cuidado en las producciones. El disco se convierte en un objeto de coleccionista.

**SOCIO-CULTURAL FACTOR** ► In their selection of niche artists, the company is able to satisfy an existing desire not covered by the record industry. They introduce less popular music into the market with higher quality and added value levels. The care taken in productions –at graphic and musical level– responds to their intention of highlighting the values of the artist, and setting them apart from the commercial circuits. This nourishes a market sector with particular characteristics: high value provided to the CD as an object –as opposed to piracy–, the search for sound and artistic quality, the attraction of different proposals, etc. *Los Años Luz* is therefore not affected by some of the problems in the industry, as this portion of the market gives a lot of importance to details, such as the graphic art of the records and the care taken in the productions. The record thus becomes a collectors' piece.

**TECNOLOGÍA** ► Desde el punto de vista tecnológico no presenta grandes innovaciones. La prestación del servicio que ofrece la empresa no requiere de tecnología específica sino que depende, en mayor medida, de las capacidades humanas, que se sirven de ciertos implementos de una tecnología interna estandarizada para optimizar las tareas. En este sentido, una pc con acceso a internet y un programa de correo electrónico estándar, alcanzan para lograr los objetivos de la empresa. Sin embargo, existe una marcada dependencia de la tecnología instalada en terceros –grabación, masterización, imprenta, etc.– para asegurar la calidad del producto final. Por ello es que deben realizar una cuidadosa selección de proveedores y empresas asociadas. Actualmente, los discos compactos como soporte están siendo reemplazados por otros sistemas digitales que si bien necesitan la misma base (grabación, masterización, etc.) son comercializados de un modo diferente. Esto presenta una amenaza para el sector. Afortunadamente para el sello, estos nuevos formatos no se encuentran tan difundidos en el contexto local. La estructura tecnológica tercerizada de *Los años luz* les permite adaptarse a distintas escalas de los proyectos, pudiendo responder tanto a producciones globales como a servicios asociados independientes.

**TECHNOLOGY** ► Technologically speaking the company does not provide noticeable innovations. The service provided does not require specific technology but rather, depends to a great extent on human capabilities, which make use of certain implements in a standardized internal technology to get the best results out of the tasks. In this sense, a pc with Internet access and standard e-mail is sufficient to achieve company aims. Nevertheless, there is a marked dependence on outsourced technology –recording, mastering, printing, etc.– to ensure final product quality, which requires careful selection of suppliers and associated companies. Compact discs as a support are currently being replaced by other digital systems which, though requiring the same base, (recording, mastering, etc.) are marketed differently. This is a threat to the sector. Fortunately for the label, these new formats are not particularly well known in the local context. The outsourced technology structure of *Los Años Luz* means they can adapt to different project scales, in response to both global productions and independent associates.

**MEDIOAMBIENTE** ► En los últimos años –y debido a la crisis– el mercado del entretenimiento local se ha reducido ampliamente, repercutiendo en la empresa. A su vez el aumento de los costos fijos asociados con la industria, implica una difícil situación económica y financiera para pequeñas empresas que no cuentan con una estructura adecuada. La suma de estos factores aumenta la inestabilidad de una empresa que, debido a sus características estructurales, tampoco puede acceder con facilidad a créditos o subsidios para *PMES*. Con respecto a los subsidios, la empresa considera que tienen una utilidad efímera ya que no les permiten un crecimiento real y constante. Sin embargo, recibieron un subsidio del *Fondo de Cultura* BA<sup>46</sup>, que destinaron a solucionar problemas puntuales, como la difusión y la comunicación. Por otra parte, la relación estrecha con los clientes y proveedores les ha permitido acceder a créditos comerciales y a préstamos personales para la financiación de los proyectos. A pesar de haber incursionado en algunos intentos de formación de asociaciones de sellos independientes, la empresa no ha logrado ser parte de asociaciones sectoriales ni profesionales debido a la diferencia de objetivos con distintos agentes involucrados.

**ENVIRONMENT** ► Over the last few years –and owing to the crisis– the local entertainment market has reduced sharply, with obvious repercussions on the company. The increase in fixed expenses associated to the industry, likewise implies a difficult economic and financial situation for small businesses without an adequate structure. The addition of these factors increases the instability of a company that, due to its structural characteristics, has no easy access to loans or subsidies for *SMES*. As far as subsidies are concerned, the company has a firm policy: they consider them a stopgap that does not foster real and constant growth, and therefore do not make use of them in any of their lines. However, they received a grant from the *Fondo de Cultura* BA<sup>46</sup>, which was used to solve specific problems, such as promotion and communication. Nevertheless, their close relationship with clients and suppliers has provided them with access to commercial and personal loans for financing projects. Despite a few attempts to associate with independent labels, the company has not joined any sector or professional associations because of the difference in objectives with the various players involved.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## ORGANIZATIONAL CULTURE

**ESFUERZO COMPARTIDO Y COMPROMISO CON LA CULTURA** ► A pesar de tratarse de un emprendimiento de dos personas, pueden detectarse claramente cuatro áreas operativas: ventas, gestión y producción, prensa y administración, compartidas por ambos integrantes. Las tareas se dividen según las capacidades personales de los socios, pero sin establecer roles estancos. Ellos centralizan las tareas de gestión, manejando la información y tomando las decisiones, y coordinando a la vez los aspectos financieros, legales y de calidad de producto. Esto implica que un gran número de actividades son tercerizadas mediante contratación de profesionales externos.

La evaluación en la búsqueda de nuevos artistas es realizada de manera intuitiva, sin contar con mecanismos formalizados. A partir de esta primera selección, se planifican diferentes medios para conseguir los recursos necesarios, según la dimensión de la producción. En este sentido, en muchos de los casos se establecen relaciones asociativas con artistas y proveedores, generándose una fuerte identificación entre el sello y el artista, descrito por los socios como un «matrimonio». Los servicios técnicos brindados se canalizan a través de otras empresas que se especializan en los diferentes procesos de producción de un disco: estudios de grabación, masterizadores, fábrica de discos, distribuidores, diseñadores de arte de tapa.

Este sistema de gestión les ha permitido construir con proveedores, clientes y medios, una serie de redes muy extendida, basada en relaciones personales y contactos institucionales.

Al ser esta empresa una industria cultural, comparte con otras del mismo sector diferencias particulares respecto de empresas que producen otro tipo de bienes. Por ello el interés en la difusión e inserción en el mercado de las distintas producciones musicales de artistas menos populares requieren apoyos específicos. En ese sentido dos elementos resultan prioritarios para el crecimiento de este tipo de empresas: el vínculo con organismos de promoción cultural y el surgimiento de asociaciones empresariales que compartan criterios similares en la misión del negocio.\_

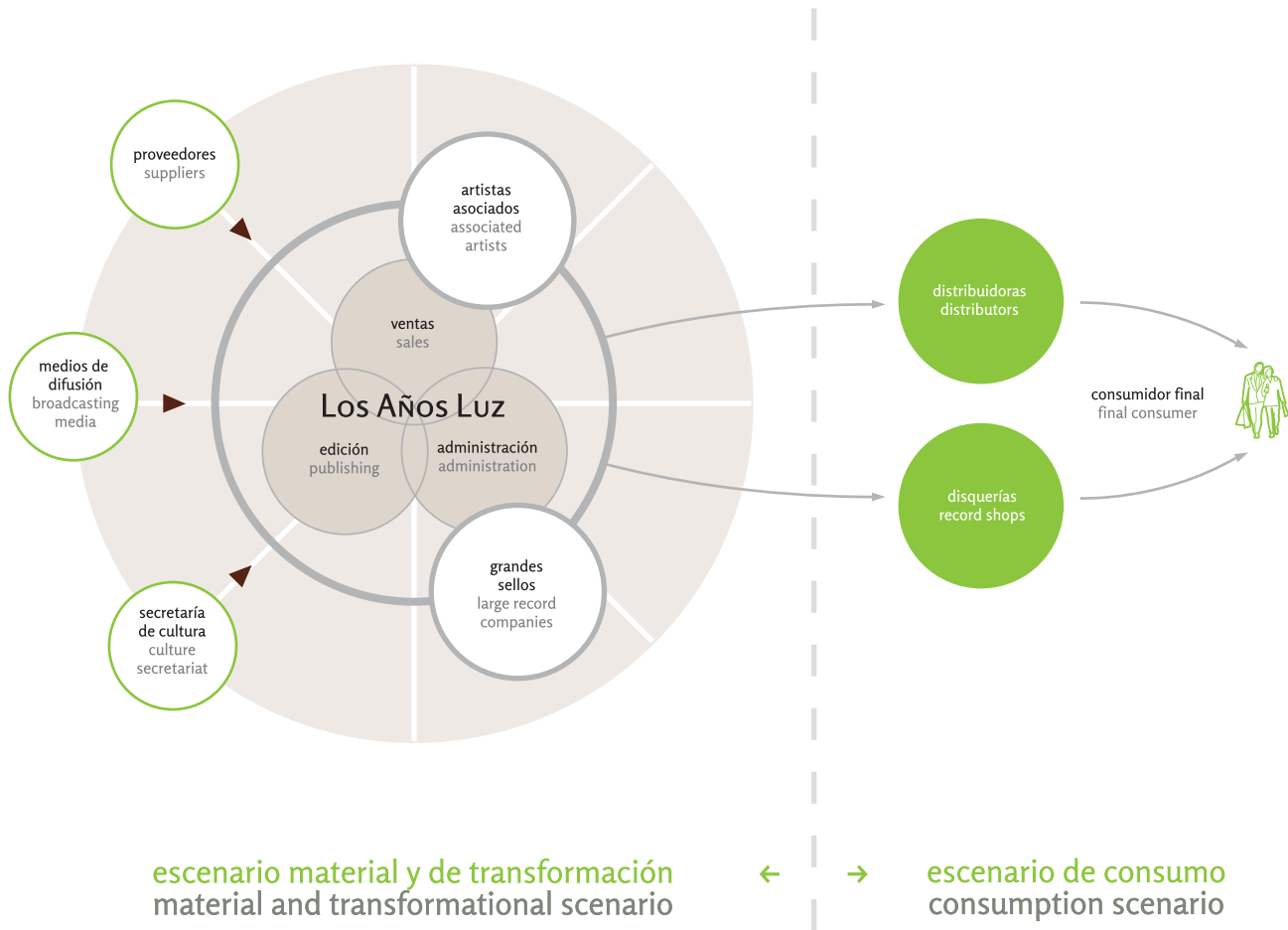
**SHARED EFFORT AND COMMITMENT TO CULTURE** ► Although it is a two-man enterprise, four operational areas can be clearly detected: sales, management and production, press and administration, shared by both members. The tasks are divided according to the personal capabilities of the partners, but without establishing set roles. They centralize the management tasks, handling information and taking decisions, while coordinating the financial, legal and quality aspects of the product. This means that a large number of activities are outsourced to external professionals.

The search for new artists is carried out intuitively and informally. Following this first selection different ways are planned to acquire the necessary resources, depending on the production dimensions involved. To this effect, in many cases associative relations with artists and suppliers are established, generating a strong identification between the label and the artist, described by the partners as a «marriage».

The technical services are channeled through other companies specializing in the different record production processes: recording studio, mastering, record factory, distributors, cover art designers. This management system has enabled the construction of an extensive supplier, client and media network, based on personal relations and institutional contacts.

As a cultural industry, this company shares with others in the same sector particular differences with respect to companies producing other types of goods. Interest in communicating and marketing musical productions by less popular artists therefore requires specific support, and company growth will depend on two primary elements: the link with cultural promotion agencies and the emergence of business associations sharing similar business mission criteria.\_





BOQUITAS PINTADAS

# UNA EXPERIENCIA PORTEÑA

A BUENOS AIRES EXPERIENCE



**LA EMPRESA** ▶ Diez años atrás, en un hotel de Marruecos, se conocen los alemanes Heike Thelen y Gerd Tepass. Quizá sea esta experiencia la que los lleva a gestar la idea de encarar un emprendimiento turístico de innovación y apoyado en sus propias experiencias como viajeros. Ambos comparten el deseo de crear un espacio en el cual los turistas puedan sentirse como en su casa y es en el año 1999 que se trasladan a Buenos Aires con la firme intención de concretarlo. Durante un año se centran en la búsqueda de una propiedad que sirva de hotel, café, restaurante y bar. Y, según ellos describen, la casa en la cual hoy funciona *Boquitas Pintadas*, los encuentra más bien a ellos. Se trata de una mansión de fines del siglo XIX, ubicada en el barrio de Monserrat y que antiguamente albergara una cervecería, casualmente, alemana.

*Boquitas Pintadas Pop Hotel* es hoy un hotel familiar, que cuenta solo con 5 habitaciones, generalmente ocupadas por un público extranjero y alternativo. El servicio se basa en el contacto directo y la interacción fluida entre huéspedes y hospedantes. La decoración de las habitaciones es renovada periódicamente y según diversas temáticas, produciendo una suerte de metamorfosis constante que genera una fuerte identidad de diseño y transformación.

**THE COMPANY** ▶ Ten years ago, two Germans, Heike Thelen and Gerd Tepass met in a hotel in Morocco. It was, perhaps, this experience that led them to conceive the idea of starting an innovative tourist enterprise based on their own personal experiences as travelers. Both shared the desire to create a space in which the tourists might feel at home and in 1999 they traveled to Buenos Aires with the firm intention of putting this into practice. For a year they focused on searching for premises which could serve as a hotel, coffee shop, restaurant and bar. And, from their account, the house where *Boquitas Pintadas* functions today, actually found them. This mansion located in the Monserrat district dates back to the late nineteenth century, and previously housed a beer saloon, incidentally, German.

*Boquitas Pintadas Pop Hotel* is a five-room family hotel, generally occupied by foreigners who are decidedly not your run-of-the-mill tourists. The service is based on direct contact and flowing interaction between hosts and guests. Room décor is regularly renewed according to a variety of themes, in a constant metamorphosis generating a strong design and transformation identity.



El hotel forma parte de la movida cultural alternativa de la ciudad, ya que propone un espacio nuevo para las diferentes manifestaciones populares: desde música electrónica, exposiciones de arte y fotografía, hasta ciclos de cine. Este espacio se define por la fusión entre una casa habitable y una galería de arte. Posee una imagen ecléctica y kitsch, construida a partir de la acumulación de objetos de segunda mano y con cierta antigüedad. A su vez la propuesta del restaurante ofrece la reformulación total y periódica del menú.

Es también significativo el interés que demuestra el sector empresario por el hotel, que lo alquila frecuentemente para la organización de fiestas y eventos, ya que se ha convertido en un referente de culto. Recientemente, en búsqueda de diversificar el servicio, la empresa organizó veladas relacionadas con el tango, incluyendo cena, recital y baile.

The hotel is part of the alternative cultural movement in the city, and proposes something different for a variety of popular manifestations, from electronic music, art and photography, to a series of cinema shows. This space is defined by the combination of a lodging house and an art gallery. It exudes an eclectic kitsch image, based on the accumulation of second hand objects to some extent antique, the restaurant menu is entirely reformulated on a regular basis. The hotel, which has aroused significant interest in the business sector, is frequently hired for parties and events, and has taken on the value of a cultural referent. Recently, in its search of diversifying the service, the company organized «tango evenings», which included dinner, show and dance.

# EL PRODUCTO

## THE PRODUCT





**ESCENARIO DE CONSUMO** ▶ Los huéspedes del hotel son mayormente turistas extranjeros de entre 20 y 40 años, que quieren conocer a la ciudad de una forma diferente. Las instalaciones se encuentran ocupadas en promedio en un 50 por ciento, teniendo los picos más altos en los meses de verano.

Los asistentes a las fiestas y eventos son parte del público joven local del circuito de música dance y electrónica, aunque en esta última etapa la empresa haya incursionado en terrenos un poco menos explorados por este público, como el tango y la milonga. Los que frecuentan el restaurante, por su parte, se dividen en dos tipos según el horario: los que almuerzan son jóvenes empresarios o empleados que trabajan en las numerosas oficinas que se encuentran en las inmediaciones del hotel, mientras que los que eligen el lugar para cenar buscan un sitio «diferente» y por ello no son tan frecuentes.



**CONSUMPTION SCENARIO** ▶ Hotel guests are largely foreign tourists between 20 and 40 years of age, who want to visit the city in a different way. On average about half the facilities are occupied at any one time, though activity peaks during the summer months. The people who attend the parties and events are mostly local youth into electronic and dance music, though latterly the company has entered areas less explored by this public, such as tango and milonga. Those frequenting the restaurant fall into two types depending on the time: lunch-time patrons are young businessmen or employees who work in the numerous offices around the hotel, whereas those who choose it for dinner are in search of something «different» and are therefore not so frequent.



**ESCENARIO MATERIAL** ▶ Hotel temático que ofrece los servicios de hotelería tradicional pero enmarcados por un espacio de expresión cultural. En el ámbito del hotel, pueden detectarse tres actividades-ambientes diferenciados: el bar electrónico, materializado por las fiestas y eventos que los propietarios organizan regularmente, dando espacio a los artistas de música electrónica y DJ's locales e internacionales; el restaurante, que se caracteriza por cambiar su menú completo trimestralmente; y la galería de arte, o como lo define su propietaria «almacén de arte con mezcla de galería habitable». Todas estas actividades se basan en los parámetros de la cultura «pop», íntimamente relacionada con las formas de expresión popular y la masificación del arte, y son presentadas con una estética kitsch lograda a partir del uso de objetos y muebles usados para la decoración, combinados con materiales sintéticos y de colores llamativos.



**MATERIAL SCENARIO** ▶ Theme hotel providing traditional hotel services but set against a background of cultural expression. Within the hotel, three different activities-environments can be detected: the electronic bar, materialized in parties and events regularly organized by the owners, providing a setting for electronic music artists and local and international DJs; the restaurant noted for changing its menu completely every three months; and the art gallery, or as the owner defines it «art store with a liveable gallery mixed in». All these activities are based on «pop» culture guidelines, intimately related to popular forms of expression and the mass communication of art, and are presented with kitsch aesthetics achieved by the use of second-hand objects and furniture for the decoration, combined with synthetic materials and flashy colors.

#### ESCENARIO DE LA COMUNICACIÓN ►

*Boquitas Pintadas* es dada a conocer al público a través de diversos medios. El servicio de hotelería, dirigido fundamentalmente a un público extranjero, es difundido de modo gratuito a través de las guías internacionales más conocidas del sector, como son *Let's Go*<sup>17</sup>, *Lonely Planet*<sup>18</sup> o *Time Out*<sup>19</sup>. Por otro lado, el hotel se ocupa de difundir sus actividades culturales tanto a través de postales impresas y distribuidas en restaurantes y bares de la ciudad como a través de la gacetilla enviada por correo electrónico a su propia base de contactos. Otros centros culturales como el *Goethe Institut*<sup>20</sup> o la revista *urbconnexion*<sup>21</sup> también hacen difusión de las actividades realizadas en el espacio.

#### COMMUNICATION SCENARIO ►

*Boquitas Pintadas* is made known to the public by different means. The hotel services, designed basically for foreigners, are advertised free of charge in the best known international guides, such as, *Let's Go*<sup>17</sup>, *Lonely Planet*<sup>18</sup> or *Time Out*<sup>19</sup>. On the other hand, the hotel advertises its cultural activities on post cards printed and distributed in restaurants and bars in the city as well as in a bulletin sent by electronic mail to their list of contacts. Other cultural centers such as the *Goethe Institut*<sup>20</sup> or *urbconnexion*<sup>21</sup> magazine also promote any activities carried out in this setting.



#### ESCENARIO DE LA TRANSFORMACIÓN ►

Los servicios brindados a los huéspedes se realizan de un modo particular, haciendo que el hotel se distinga de otros. Así, lo que sería un servicio de hospedaje tradicional con desayuno, almuerzo y cena, se convierte en una experiencia turístico-artística, que incluye entre sus aspectos diferenciales desayuno a toda hora, eventos por las noches, servicio de internet gratuito y asesoramiento integral al huésped, ya sea con respecto a las diferentes actividades turísticas que pueden realizarse en la ciudad, así como en relación con situaciones más cotidianas, como trámites, instrucciones para moverse en la ciudad y fuera de ella, etc.

#### TRANSFORMATION SCENARIO ►

Guest services are provided in a particular way, making the hotel distinguishable from others. So, what would be a traditional service involving accommodation with breakfast, lunch and dinner, becomes a tourist-artistic experience, including among other things breakfast at any hour of the day, evening events, free Internet service and overall advisory services for guests, whether in connection with the different tourist activities in which they can participate in the city, or related to daily situations, such as procedures, instructions on how to move around the city and outside it, etc.

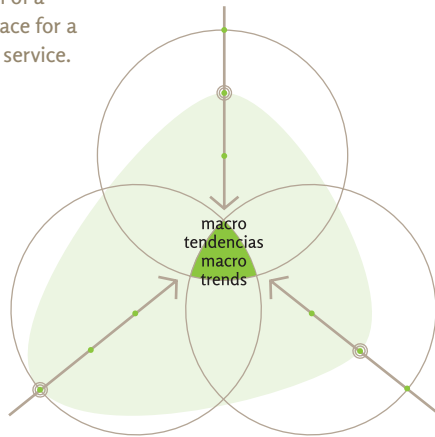


# INNOVACIÓN

## INNOVATION

**SOCIO-CULTURA**  
 Generación de un espacio cultural para un servicio tradicional.

**SOCIO-CULTURE**  
 Generation of a cultural space for a traditional service.



**TECNOLOGÍA**  
 Readaptación de recursos físicos para nuevas funciones.

**TECHNOLOGY**  
 Adaptation of physical resources for new functions.

**MEDIO AMBIENTE**  
 Vinculación estrecha con el entorno cultural.

**ENVIRONMENT**  
 Closely linked to the cultural environment.

**SOCIO-CULTURA** ► La principal innovación se basa en la reinterpretación de una experiencia existente en base a un deseo insatisfecho. A través de la generación de un espacio diferenciado de la oferta del mercado del turismo, se transforma la concepción de un servicio de hospedaje, tendiente a captar la atención de un nicho específico que hasta el momento no se sentía identificado con la oferta convencional del mercado local.

El surgimiento de la empresa está fundamentado en la experiencia personal como turistas y en la intención de mantener una constante generación de nuevas formas de expresión, acentuando la cercanía con el mundo artístico. A partir de estos conceptos se construye una dinámica de la mutación, materializada en las modificaciones periódicas en las formas y los contextos en los que se prestan los diferentes servicios que ofrece la empresa.

La empresa se convierte en un emprendimiento cultural, que considera todas las formas de expresión artística, sustentado por las utilidades de los servicios de turismo e implementados de forma innovadora.

Por otra parte, la detección de la necesidad de comunicar estos valores, de manera que puedan ser interpretados adecuadamente, llevó a la utilización intensiva del diseño como herramienta de adición de valor.

**SOCIO-CULTURAL FACTOR** ► The main innovation involves the reinterpretation of an existing experience based on an unsatisfied desire. With the generation of a different space to that offered by the tourist market, the concept of a lodging service is transformed, tending to capture the attention of a specific niche which so far had not managed to connect with the conventional offer on the local market.

The company's success is based on people's personal experiences as tourists and on their intention of maintaining a constant generation of new forms of expression, emphasizing their proximity to the world of art. These concepts build up a dynamic mutation, materializing in the periodic changes in the shapes and contexts the services are provided in. The company becomes a cultural enterprise, which considers all the forms of artistic expression, sustained by the profits in tourist services and implemented in an innovative fashion. On the other hand, the detection of the need to communicate these values, so that they can be interpreted adequately, led to the intensive use of design as an added value tool.



**TECNOLOGÍA** ► En sus comienzos, por cuestiones fundamentalmente económicas, la estrategia de la empresa basó en aprovechar al máximo los recursos existentes, generándose una estética asociada con el reciclaje. Sin embargo, esta imagen resultante no fue accidental, ya que existió en todo momento una intencionalidad muy marcada que permitió adaptar los recursos y otorgarles una reinterpretación inusual, que se convertiría en la característica distintiva dentro del sector.

Prácticamente todos los procesos de producción del servicio se realizan siguiendo modelos vigentes estandarizados. Esto no significa que hayan descuidado ciertos aspectos tecnológicos relevantes para el mercado objetivo, como los servicios de internet, la sala de teleconferencias, la tecnología asociada con la música electrónica, etc., que representan en definitiva las comodidades de la vida urbana, pero en este caso, enmarcadas en un contexto material poco convencional. Si bien no existe la idea de un crecimiento en escala de la empresa, se encuentra presente una conciencia de mejora continua, principalmente con respecto al mantenimiento de las instalaciones, en especial el restaurante y la mejora de las condiciones de la zona de ubicación del hotel.

**TECHNOLOGY** ► In the beginning, fundamentally for economic reasons, the company's strategy was based on making a maximum use of existing resources, generating an aesthetic look associated to recycling. Nevertheless, the resulting image was not accidental, as a very marked intention always existed in adapting the resources and giving them an unusual reinterpretation, which would become the distinctive characteristics within the sector.

Practically all of the production service processes are carried out following current standardized models. This does not mean that they have neglected certain significant technological aspects for the target market, such as Internet services, teleconference room, technology associated to electronic music, etc. which, in fact represent urban life commodities, but in this case set against an unconventional material context.

Whilst there is no intention to increase the scale of the company, there is an awareness of continual improvement, mainly as regards maintaining the facilities, particularly in the restaurant, and improving conditions in the area surrounding the hotel location.

**MEDIOAMBIENTE** ► La empresa no está en contacto permanente con empresas pares, ya que no forma parte de asociaciones sectoriales ni empresarias, no ha tejido redes de cooperación con otras empresas o industrias y tiene poca interacción con los organismos gubernamentales. Con respecto a estos últimos, se espera algún tipo de acción o política por parte del Gobierno de la Ciudad en particular, en cuanto a la revalorización de la zona.

Respecto a lo económico no recibió subsidios ni créditos. Sin embargo, contó con una pequeña financiación del consulado alemán a través del *Goethe Institut* para el montaje de una muestra de arte.

Los inconvenientes se deben principalmente a ciertas diferencias culturales, ya que los empresarios son alemanes y su radicación en el país es muy reciente. Al no conocer en profundidad la mecánica operativa local, la comunicación entre los agentes externos y la empresa resulta poco fluida.

Sin embargo, respecto a la faceta artística de la empresa, logró vincular profesionales del arte a través de su espacio y construir una red sólida de agentes relacionados con este tipo de actividades (artistas, curadores, diseñadores, coleccionistas, etc.).

**ENVIRONMENT** ► The company has no permanent contact with peer companies, as they do not form part of sector or business associations, have not formed cooperation networks with other companies or industries and have little interaction with government organizations. With regards to these last, some sort of action or policy is expected from the Government of the City of Buenos Aires in particular, as regards improving the value of the area.

Financially speaking they have received no subsidies or loans.

Nevertheless, they did receive some financing from the German Consulate through the *Goethe Institut* for the mounting of an art exhibit.

The drawbacks are principally due to certain cultural differences, as the businessmen are German and have only moved to the country recently. As they are not familiar with the local modus operandi, communication between external players and the company is not very fluent.

Nevertheless, in connection with the artistic facet of the company, they have managed to contact art professionals and have constructed a solid network of players related to this type of activity (artists, curators, designers, collectors, etc.).

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## ORGANIZATIONAL CULTURE

**INFORMALIDAD CON CRITERIOS CLAROS** ► La empresa se constituye a través de una sociedad formada por dos integrantes, que toman las decisiones respecto de la empresa y también se encargan tanto del mantenimiento, como de la prestación de los servicios ofrecidos. Actualmente cuenta con un plantel de entre 8 y 10 personas que se encarga de la atención de los pasajeros y del restaurante. La selección del personal se basó en la detección de capacidades asociadas con las necesidades del público específico, siendo la principal el dominio del idioma inglés para la comunicación con los pasajeros. Debido a las características del espacio y de los eventos que se realizan, también se valoró cierta formación artística, tendiente a lograr un ambiente acogedor.

El gerenciamiento se implementa de manera informal, sin utilizar metodologías o sistemas normalizados, evidenciándose una centralización de las decisiones y una clara división de funciones. El nivel de profesionalización es parcial: la contratación de un curador, para armar las muestras y de un diseñador gráfico, para generar las piezas de comunicación, se ve reflejada en la calidad percibida de los servicios de la empresa, que tiende a expandirse dentro de su estructura. El posicionamiento en el mercado se orienta hacia un servicio turístico internacional, principalmente porque es más rentable, pero también por un limitado conocimiento del mercado local, relacionado con el origen de los socios.

Actualmente se encuentra con dificultades para mejorar algunos servicios por los elevados costos y con la preocupación por la ubicación desfavorable, debido al deterioro edilicio de la zona. Sin embargo, apuestan a una consolidación del barrio en el futuro, ya que posee características de tradición porteña que podrían potenciar el atractivo de la propuesta innovadora del hotel. En ese sentido, la visión es generar una identidad diferenciada de otros sectores de la ciudad como San Telmo y Palermo, pero para ello consideran importante una revalorización del área geográfica.

Respecto al sector, la empresa no está inserta dentro de ninguna asociación, fundamentalmente por desacuerdo con respecto a la función de este tipo de entidades.\_

**INFORMALITY WITH CLEAR-SIGHTED JUDGMENT** ► The company is made up of a society comprising two members, who take any decisions involving the company and are also in charge of maintenance, and the services provided.

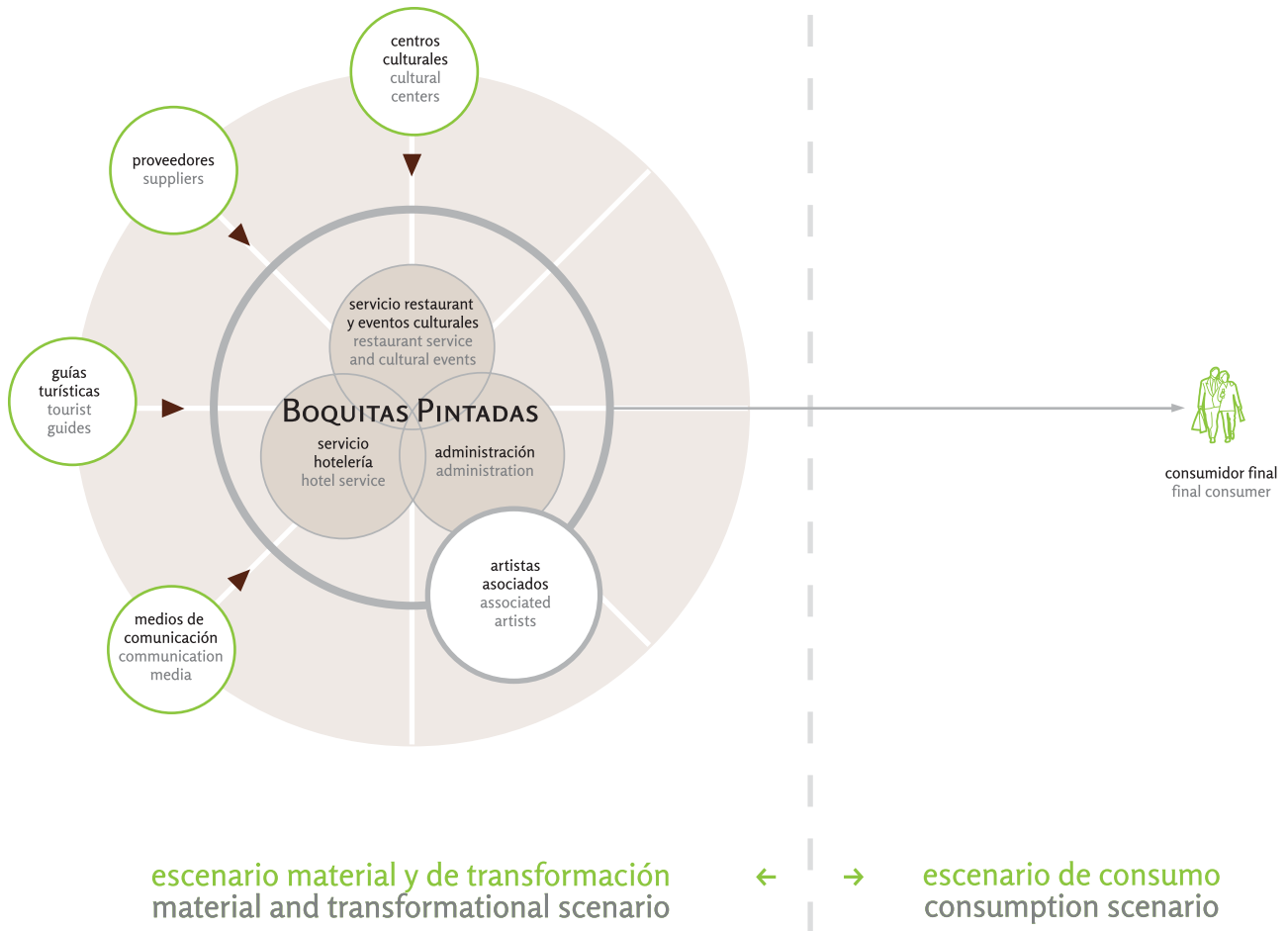
At present they have an establishment of between 8 and 10 people who are in charge of attending to the passengers and the restaurant. Staff was recruited on the basis of capabilities associated to specific customer requirements, mainly a good command of English to be able to communicate with the guests. Due to the characteristics of the location and of the events held there, artistic formation was also considered, with the idea of providing an inviting atmosphere.

Management is implemented informally, without using standardized methods or systems, with an evident centralization of decisions and a clear division of functions. The level of professionalism is partial: the contracting of a curator, to put together the exhibits and of a graphic designer to create communication pieces, reflects perceived quality as regards the company's services, which tend to expand within its structure.

It is positioned in the market as an international tourist service, principally because it is more lucrative, but also due to a limited knowledge of the local market because of the partners' origins.

They are currently experiencing difficulties in improving some of the services due to high costs and are somewhat concerned because of the unfavorable location, and the deteriorated condition of buildings in the area. Nevertheless, they are banking on a prospective consolidation of the district, as it possesses traditional characteristics of Buenos Aires which could strengthen the attraction of the hotel's innovative proposal. Their vision in this connection is to generate a different identity to that of other sectors in the city such as San Telmo and Palermo, but for this they consider that a reevaluation of the geographic area is important.

As regards the sector, the company does not belong to any association, fundamentally because they are in disagreement with the way this type of entity works.\_



SELPLAST

# EXPLORADORES DEL ALGODÓN

COTTON EXPLORERS



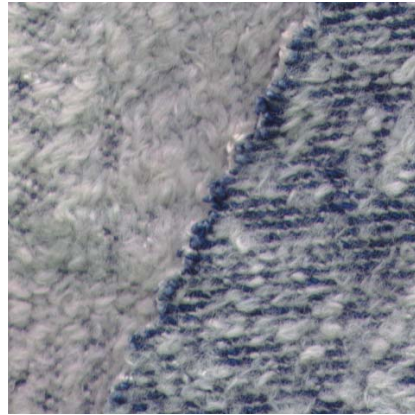
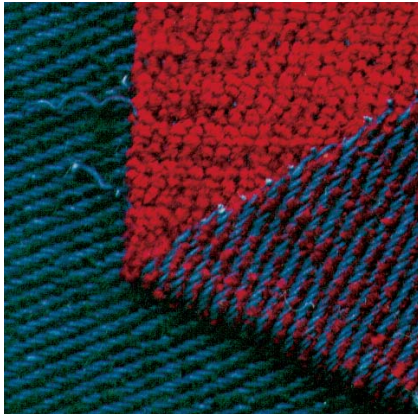
**LA EMPRESA** ► En el año 1976 y como sucesora de una empresa familiar se funda la empresa *Selplast* dedicada a la fabricación de géneros. En sus comienzos, la principal actividad de la empresa es la provisión de paños de algodón a la vigorosa industria frigorífica. Más tarde surgiría la problemática de la aftosa y la posterior caída de las exportaciones del sector, por lo que *Selplast* se ve forzada a reconvertir su oferta.

Frente a la adversidad, detecta una oportunidad en el desarrollo de textiles técnicos para la confección de paños de limpieza para maquinaria gráfica y automotriz. Estos nuevos productos deben responder a requisitos específicos –por ejemplo el no desprendimiento de fibras– que exigen de la empresa una fuerte inversión en el área de ingeniería textil. A partir de ese momento la empresa se dedica exclusivamente al desarrollo de géneros técnicos para usos industriales no productivos. El desarrollo específico y el precio competitivo tanto de paños como de prendas de confección de alta resistencia les permite ingresar en nuevos mercados como la industria química, la petrolera y la de la energía atómica.

*Selplast* ha incorporado la innovación desde sus comienzos. Actualmente está intentando instalar un sistema de leasing de prendas de trabajo que incluiría desde la provisión de las prendas confeccionadas hasta el servicio de lavado.

**THE COMPANY** ► The *Selplast* company was formed in 1976 as the successor of a family company, dedicated to the manufacture of fabrics. Initially, the company's main activity involved supplying cotton cloth to the vigorous meat-packing industry. Later the problems of foot-and-mouth disease and the subsequent fall in exports in that sector forced *Selplast* to make changes in their offer.

Faced with adversity, they detected the opportunity of developing technical textiles for the manufacture of cleaning cloths for graphic and automotive equipment. These new products had to respond to specific requirements –for example no releasing of fiber– which forced the company into heavy investments in the textile engineering area. From that time forward the company devoted itself exclusively to the development of technical cloths for non-productive industrial use. The specific development and the competitive price for both cloths and high resistance clothing made it possible for them to enter new markets such as the chemical, petroleum and atomic energy industries. *Selplast* has incorporated innovation from its beginnings. They are currently trying to install a working clothes leasing system to include the entire range from clothes supply to cleaning service.



En 2001, a raíz de la devaluación y en respuesta a la falta de materia prima del sector de indumentaria y textil, la empresa visualiza la oportunidad de fabricar géneros de denim. Para ello, abre una nueva división bajo el nombre de *Fabortex* que aprovecha el conocimiento técnico acumulado a través de los años volcándolo en un producto que incorpora características diferenciales. Estas características se logran al mezclar en el tejido de denim el hilado de algodón tradicional con fibras e hilados no convencionales, como el chenille, la llama y el lino. A través de la experimentación, logra numerosas variantes textiles que no solo resultan innovadoras en su estética, sino también en sus características físicas y mecánicas.

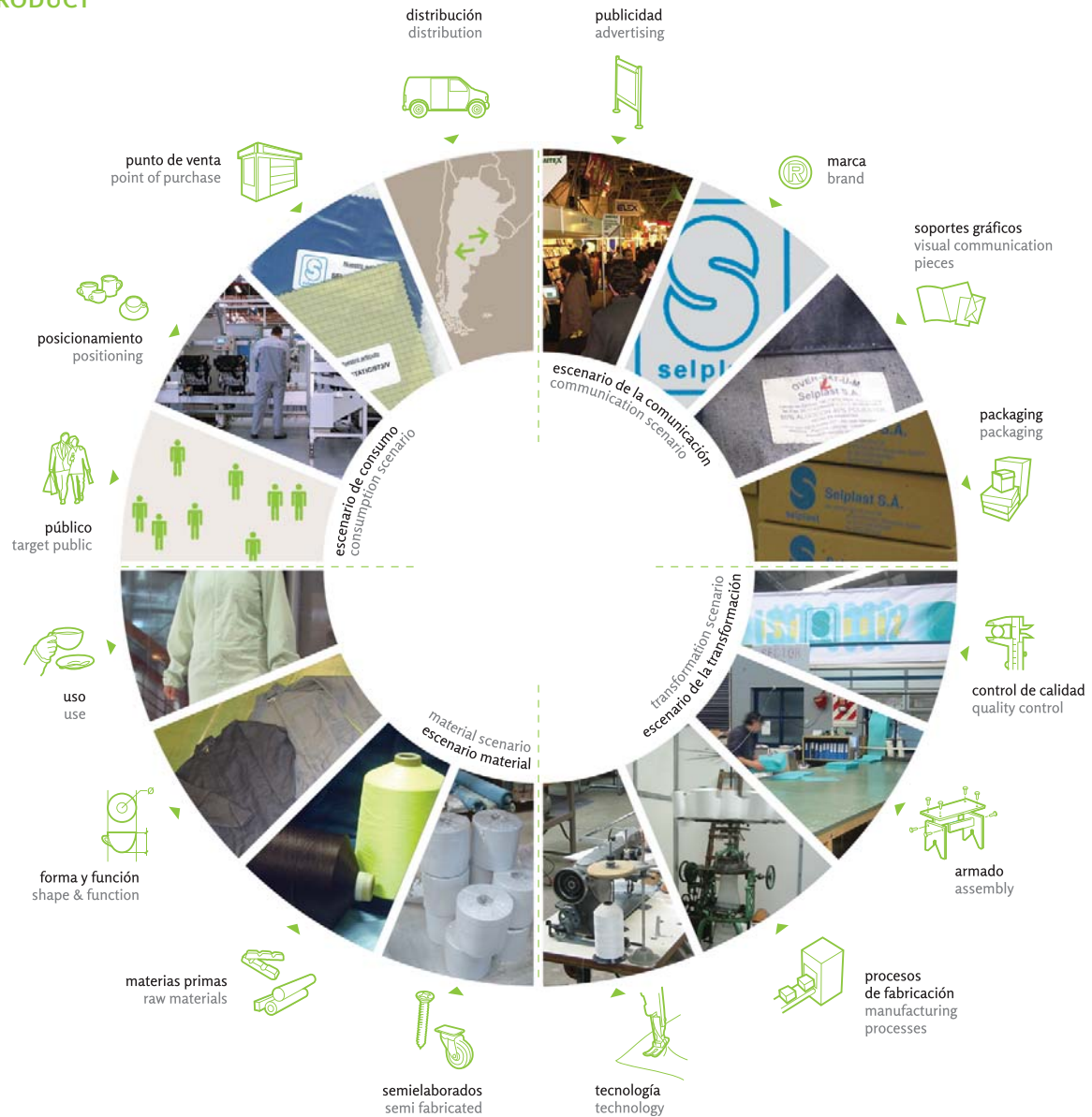
Esta nueva veta demuestra resultados altamente positivos en cuanto a la aceptación del mercado, a pesar de no tratarse de un volumen de ventas a gran escala, que se ven reflejados en el éxito que tiene el stand de la empresa en *Emitex*<sup>22</sup> y *BAF Week*<sup>23</sup>. El diseño y la ingeniería de estos textiles da como resultado un denim con alto valor agregado y deseado por un mercado más exclusivo. Sus clientes son fundamentalmente grandes marcas que necesitan productos diferenciados y que pueden absorber el aumento del precio por metro de tela.

In 2001, owing to the devaluation and in response to the lack of raw materials from the garments and textile sector, the company saw the opportunity of manufacturing denim fabrics, and started up a new division under the name of *Fabortex*, taking advantage of the technical know-how accumulated over the years, pouring it into a product that incorporated differential characteristics. These characteristics were achieved mixing traditional cotton yarn with non-conventional fibers and yarns, such as chenille, llama and linen into the denim cloth. On the basis of this experience they achieved numerous textile variations not only innovative aesthetically but also as regards their physical and mechanical characteristics.

Although sales volume is not on a large scale, this new line has highly positive results as far as acceptance in the market is concerned, which is reflected in the success that the company's stand has had at the *Emitex*<sup>22</sup> and *BAF Week*<sup>23</sup> show. The design and engineering of these textiles has resulted in high added value denim sought by a more exclusive market. Their clients are fundamentally well known brands that need differentiated products and can absorb the increase in price per meter of fabric.

# EL PRODUCTO

## THE PRODUCT





**ESCENARIO DE CONSUMO** ▶ En el ámbito comercial *Selplast* hoy se extiende hacia gran parte de la industria automotriz, siderurgia, auto-partista, electrónica, alimenticia, medicina, química, gráfica, petroleras y de servicios. Éstas, debido a su actividad, requieren productos de limpieza industrial, seguridad personal, textil, marroquinería, vestimenta y de embalaje. La mayor ventaja competitiva de *Selplast* es ser un proveedor que brinda de modo paralelo la provisión de buenos productos, asesoramiento y asistencia técnica sobre los mismos, como a la vez un servicio de respuesta inmediata ante eventuales circunstancias que puedan producirse y un servicio posventa.

**CONSUMPTION SCENARIO** ▶ Business-wise *Selplast* has extended nowadays towards a great part of the automotive industry, iron and steel industry, spare parts for cars, electronics, foodstuffs, medicine, chemical, graphic, petroleum industry and services. Due to their activity, these sectors require industrial cleaning, personal security, textile, leatherwork, clothing and packing products. *Selplast's* greatest competitive advantage is the fact it is a supplier providing likewise good products, advice and technical assistance, alike, in addition to immediate response service for any potential difficulties and effective post-sales service.

**ESCENARIO MATERIAL** ▶ *Selplast* comercializa hoy cuarenta y cinco modelos de paño de limpieza, con cualidades técnicas diversas, desde géneros ignífugos hasta paños antiestáticos. También proveen líneas de indumentaria de trabajo desarrolladas técnicamente bajo pedido y en relación con las necesidades de cada cliente. A la oferta del producto textil, la empresa proyecta sumar un servicio de *leasing*, ofreciendo prendas técnicas que proveen el lavado semanal de la prenda como su arreglo y reposición, amortizando el costo de la prenda en el transcurso del año. *Fabortex*, en cambio, ha decidido profundizar el desarrollo de algunos tejidos de algodón, que se caracterizan por la mezcla de hilados como el chenille, el lino y la fibra de llama, elaborados en variedad de tramas y puntos. Este producto apunta a la industria local de la moda, que busca la exclusividad y que puede afrontar costos superiores.

**MATERIAL SCENARIO** ▶ *Selplast* now markets forty-five models of cleaning cloths, which have different technical qualities, from fireproofing to anti-static material. They also supply working clothes on order, developed technically and tailored to clients' requirements. The company is projecting to add a leasing product/service to the textile product, providing technical garments with cleaning service included, which means they can amortize the cost of the garment over the space of a year. *Fabortex* on the other hand, has decided to further explore the development of some denim knits and serge with denim treatment for the local fashion industry. These fabrics are characterized by the mix of yarns such as cotton, chenille, linen and llama fiber, in a variety of knits and stitches. This product targets clients seeking exclusiveness and able to afford higher costs.



#### ESCENARIO DE LA COMUNICACIÓN ►

Los productos, tanto de *Selplast* como de *Fabortex*, son presentados a los clientes por los asesores técnicos a través de muestrarios desarrollados por la empresa. La figura del técnico-vendedor es clave en este sistema de comercialización ya que no solo asesora en cuestiones técnicas sino también provoca la venta, al ser vendedores altamente calificados en la especificidad de los productos.

En esas visitas personalizadas también logran explorar junto con el cliente posibilidades de desarrollo de productos exclusivos. Actualmente la empresa se encuentra en desarrollo de otros canales de comunicación como la folletería y la página web, que se encontraban relegados, por las características del sistema de venta personalizada.

#### COMMUNICATION SCENARIO ►

Both *Selplast* and *Fabortex* products are presented to clients by technical advisors through collections of samples developed by the company. The technical salesman occupies a key position in this marketing system not only providing advice in technical matters but also pushing sales, as they are highly qualified salesmen as regards product specificity. During these one on one visits they also explore with the client the possibilities of developing exclusive products. At present the company is developing other channels of communication such as brochures and a web page, previously relegated due to the characteristics of the personalized sales system.



#### ESCENARIO DE LA TRANSFORMACIÓN ►

El proceso de desarrollo de un producto textil parte del relevamiento de las necesidades del cliente por parte del área comercial. Esta requisitoria es elevada a un ingeniero textil quien experimenta el tipo de mezcla y tejido en telares de alquiler. El producto desarrollado vuelve a la empresa y es tejido, ya en cantidad, en sus propias instalaciones. La planta cuenta con máquinas tejedoras e impregnadoras para el tratamiento de paños. Esta maquinaria ha sido desarrollada por la propia empresa que aún está en proceso de sistematización interna de procesos de control de calidad, los cuales cuentan con la certificación iso 9002.

#### TRANSFORMATION SCENARIO ►

The process of developing a textile product is a result of a survey carried out by the commercial area regarding clients' requirements. This research is then submitted to a textile engineer who experiments with the type of mix and weaves on rented weaving looms. The developed product returns to the company and is woven, in quantity, at their premises. The plant has weaving machines and impregnators for the treatment of cloths. This company-developed machinery is still in the process of internally systematizing quality control processes, which are certified to iso 9002 standards.

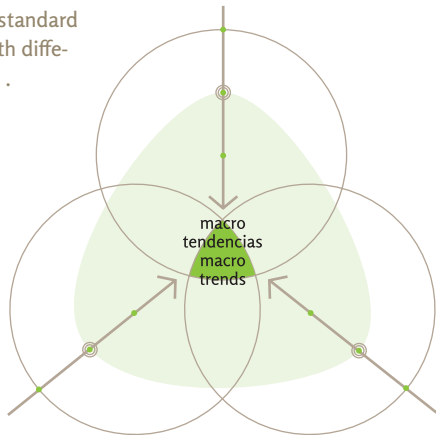


# INNOVACIÓN

## INNOVATION

**SOCIO-CULTURA**  
 Instalación de valores diferenciales en un producto estándar.

**SOCIO-CULTURE**  
 Imbuing a standard product with different values .



**TECNOLOGÍA**  
 Desarrollo de propiedades técnicas específicas.

**TECHNOLOGY**  
 Development of specific technical properties.

**MEDIO AMBIENTE**  
 Cooperación zonal para el desarrollo.

**ENVIRONMENT**  
 Area cooperation for development.

**SOCIO-CULTURA** ► Los productos de las dos empresas responden a necesidades existentes e inclusive tienen una relación sumamente estrecha con las características predeterminadas por el cliente, ya que están desarrolladas exclusivamente para responder a esa situación. En el caso de *Selplast*, estas necesidades están relacionadas con aspectos de la producción industrial de terceros como la seguridad, la higiene y la calidad de los productos. El sistema de leasing que están intentando instalar tiene relación directa con la problemática de las grandes empresas industriales e intenta, por otra parte, cambiar la concepción de la indumentaria de trabajo, entendiéndola como un servicio más que como un producto.

En cambio, los productos de *Fabortex* responden a una necesidad del mercado local frente a una escasez de materia prima pero a la vez refuerzan el deseo de diferenciarse, que muchas veces es entendido por la industria de la moda como una necesidad. Un ejemplo de esto es el desarrollo que tuvo como resultado el denim con chenille, que intentaba lograr un textil que tenga la vista del jean, pero que sea más abrigado, pensando en mercados donde las bajas temperaturas son una constante.

**SOCIO-CULTURAL FACTOR** ► The products of both companies respond to existing needs and are also very closely related to the characteristics predetermined by the client, as they are developed exclusively in response to this situation.

In the case of *Selplast*, these needs are related to aspects of the third-party industrial production, such as product safety, hygiene and quality. The leasing system they are trying to install is directly related to the problems of large industrial companies and attempts to change the concept of working clothes, understanding it as a service rather than a product.

*Fabortex*'s products, instead, respond to a need in the local market faced with a lack of raw materials but at the same time reinforcing the desire for differentiation, which many times is understood by the fashion industry as a need. An example of this is the development that has resulted in denim with chenille, which attempts to achieve a fabric with the look of jean material but warmer, thinking of markets where temperatures are constantly low.

**TECNOLOGÍA** ► La experimentación es una de las características más relevantes de la empresa. Los diferentes procesos especiales realizados a partir de maquinaria estandarizada, demuestran una cultura innovadora instalada.

Recientemente la empresa desarrolló maquinaria específica para lograr un proceso complejo de impregnación de paños, necesario para una serie de productos de limpieza industrial.

La normalización de procesos, como la ISO 9002 o el sistema *Just in Time*, y las características técnicas de los productos están certificadas por organismos específicos, como parte de los requerimientos de los clientes. De esta manera, la empresa tiene una necesaria interacción con el INTI<sup>24</sup> o el IRAM<sup>25</sup> –como laboratorios autorizados de certificación–, para realizar los análisis técnicos, indispensables para la aprobación de los productos por parte de los clientes.

Las innovaciones que se producen en este campo están relacionadas con el uso estratégico del conocimiento ya que dependen en gran medida de la acción de los ingenieros y técnicos en los procesos productivos. Es clara la búsqueda de tecnificación de los textiles, aun en el caso de los productos de *Fabortex*, ya que la experimentación también se realizó con la intención de mejorar ciertas propiedades de la tela en función del uso.

**TECHNOLOGY** ► Experimentation is one of the most relevant characteristics of the company. The different special processes carried out using standardized machinery, are evidence of a deeply installed innovative culture.

Recently the company has developed specific machinery to achieve a complex process for impregnating fabrics, which was necessary for a series of industrial cleaning products.

The company provides process standardization to ISO 9002 or the *Just-in-Time* system, and specifically certified technical product characteristics, as part of clients requirements. The company thus necessarily interacts with INTI<sup>24</sup> or IRAM<sup>25</sup> –as authorized certification laboratories– to carry out technical analyses, indispensable for approval of products by clients.

The innovations in this field are related to the strategic use of knowledge as they depend to a great extent on the action of engineers and technicians in the productive processes.

The ongoing search for technology in textiles is clear, even in the case of *Fabortex*'s products, as experimentation is also carried out with the intention of improving certain properties of the fabric according to the use it is given.

**MEDIOAMBIENTE** ► La empresa posee una fuerte interacción regional y demuestra una consciente preocupación por los efectos sociales de las actividades productivas. En este sentido, cuenta dentro de su personal con pasantes de un colegio secundario de la zona, a los que intenta transmitir experiencia laboral a través de la práctica. También emprendió la formulación de algunos convenios con entidades públicas y privadas para organizar centros de formación técnica. Si bien todavía no pudieron concretarse estos proyectos, demuestran una preocupación social, en el sentido de generar capacidades específicas a partir de la detección del problema local de escasez de personal técnico capacitado en oficios.

No forma parte de asociaciones profesionales o del sector, aunque estableció algunas sociedades comerciales de hecho como, por ejemplo, con el lavadero industrial que le permitió ofrecer el servicio de *leasing*. En cuanto a los factores económicos del contexto, en el año 2003 recibió un subsidio de FONTAR<sup>26</sup>, que le permitió financiar un 30 por ciento del proyecto de desarrollo de las máquinas impregnadoras. Esto es percibido como una situación aislada ya que de todas maneras encuentra problemas relacionados con la falta de crédito que dificulta el desarrollo integral de las empresas.

**ENVIRONMENT** ► The company interacts strongly at regional level and shows deep concern for the social effects of production activities. In this sense, they take on sponsored students their employees who are from a high school in the area, to whom they attempt to convey work experience through practice. They have also come to some agreements with public and private entities to organize centers for technical training. Although these projects are not underway as yet, they show social concern, generating specific capabilities by detecting the local problem of lack of personnel trained in technical tasks. They are not involved in professional or sector associations, although they have established some de facto business associations as, for example, with industrial cleaning, which allow them to provide the leasing service.

As regards economic factors, in the year 2003 they received a subsidy from FONTAR<sup>26</sup> which allowed them to finance 30 percent of the project for development of impregnating machinery. This is perceived as an isolated situation for they are faced with problems of lack of credit, which will hinder overall company development.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## ORGANIZATIONAL CULTURE

**A MEDIDA DE LOS CLIENTES** ► *Selplast* comparte con *Fabortex* la estructura comercial, administrativa y productiva, funcionando esta última como una división de la primera más que como una empresa independiente. Como en muchas PYMES familiares, los procesos internos son gestionados informalmente, pero cuando se incluyen actores externos la gestión se formaliza para controlar la información.

Dentro de la empresa existe una profesionalización parcial reforzada por una actitud tendiente al aprendizaje, generándose capacidades por acumulación de experiencia.

En cuanto al proceso productivo, los requisitos de los nuevos productos son planteados en una entrevista personalizada. Luego comienza la etapa de definición técnica, a cargo de un especialista externo, que consiste en el testeo de materiales y terminaciones para evaluar la factibilidad productiva y las características finales posibles. La etapa siguiente es la experimentación, que finaliza cuando el producto es homologado por el cliente. Recién entonces el proyecto pasa a producción. En este momento el 50 por ciento del trabajo productivo está tercerizado, aunque se mantiene una estricta supervisión a través de encargados propios.

El posicionamiento se logró mediante la optimización del producto en base a una política de trabajo conjunto entre los asesores técnicos, que operan como vendedores, y los clientes. Siguiendo este criterio, las empresas elaboran catálogos para cada cliente, cuyas muestras no son solo para exhibición, sino que mantienen el interés al quedar en manos del cliente para futuros desarrollos. De esta manera, la empresa genera el producto en relación con un requisito específico, personalizando la producción.

*Selplast* trabaja actualmente para convertirse en proveedor integral de insumos no productivos y explora posibilidades de asociación con empresas europeas para recibir una transferencia de tecnología en servicios.

*Fabortex*, por su parte, está redefiniendo su estrategia comercial, con el objetivo de focalizar los futuros desarrollos técnicos, funcionales y estéticos, en aquellos productos cuyas potencialidades sean mayores tanto en el mercado local como externo.\_

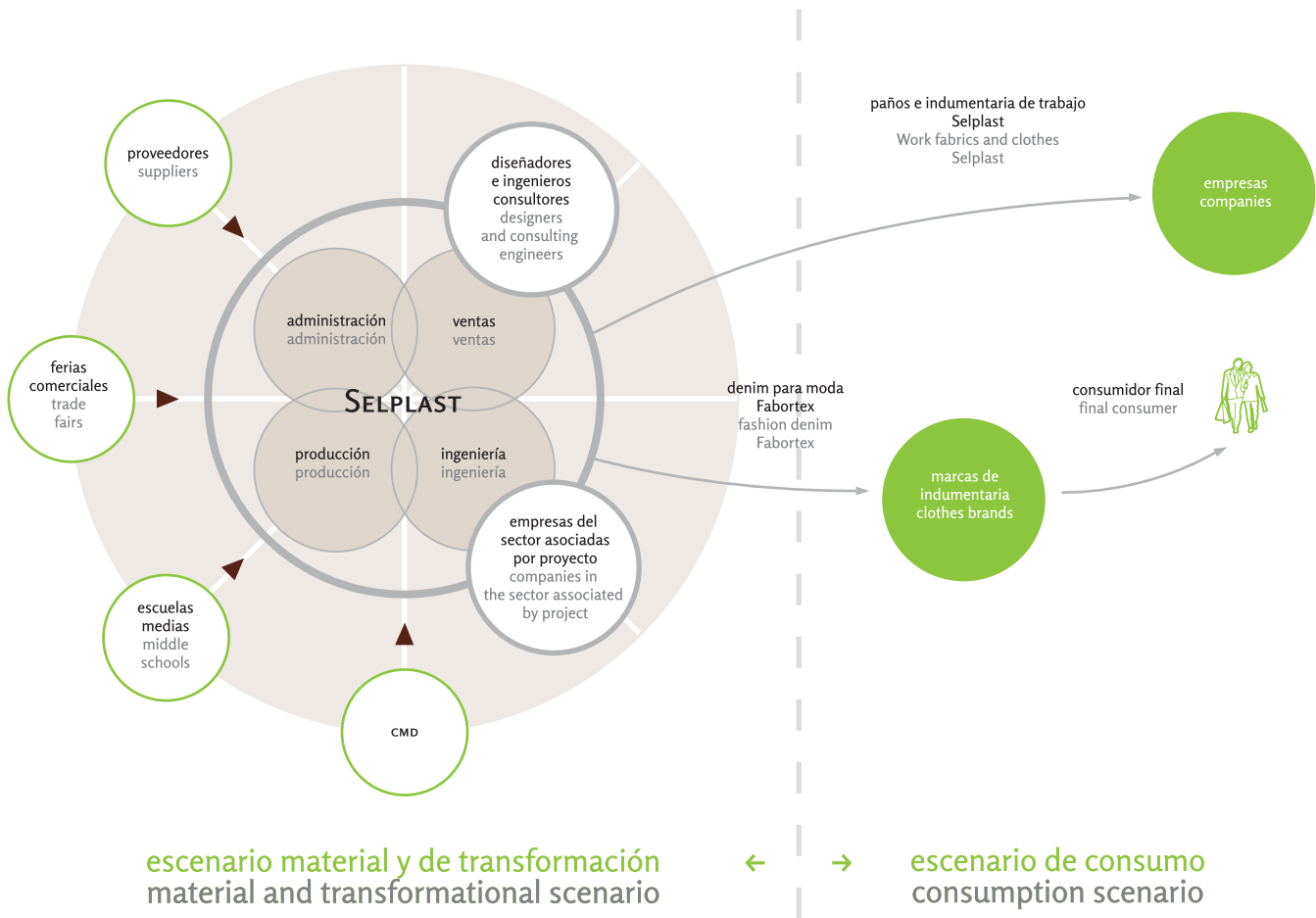
**TAILORED TO THE CLIENTS' NEEDS** ► *Selplast* shares with *Fabortex* the commercial, administrative and productive structure, with this latter functioning as a division of the first rather than an independent enterprise. As in many family SMEs, the internal processes are managed informally, but when external players are included the management is formalized to control information.

The company is partially professionalized, a fact which is reinforced by an attitude towards learning and generating capabilities by accumulating experience.

As regards the production process, the requirements for the new products are set forth in a personalized interview. The technical definition stage then follows, performed by an external specialist; this involves testing fabrics and finishes to evaluate production and end feature feasibility. The next stage is experimentation, which finishes once the product is approved by the client. Only then does the project pass on to production. Currently 50 percent of production work is outsourced though foremen maintain strict supervision.

Positioning was achieved by optimizing the product with work carried out jointly between the technical advisors, who work as salesmen, and the clients. On the basis of this criterion, the companies prepare catalogues for each client with samples which are not simply for exhibition, but rather to maintain interest as they remain in the hands of the client for future developments. In this way, the company generates the product in relation to a specific requirement, personalizing production.

*Selplast* is at present working to become an overall supplier of non-productive supplies and is exploring possibilities of associating with European companies to receive a transfer of service technology. *Fabortex* are redefining their commercial strategy, with the aim of focusing future technical, functional and aesthetic development on those products with greatest potential both in the local market and abroad.\_



LA MARCA EDITORA

# EDICIONES AL INFINITO

BOUNDLESS EDITIONS



**LA EMPRESA** ► En el año 1992 Guido Indij, quien hasta entonces trabajaba en una editorial, decide abrir su propia empresa bajo el nombre *La marca editora*. Su objetivo es publicar aquellas obras que no se corresponden con la línea editora tradicional y que entonces encuentran dificultad para ser editadas.

En el comienzo, las actividades tienen lugar en el living de su casa y la primera serie de obras es financiada con la venta de su auto. Esta colección, que luego es llamada «cuadernillos de género», se conforma por tres compilaciones de ensayos de distintos géneros discursivos: fotografía, televisión y literatura policial, siendo solo la primera de éstas de su propia autoría. Con las obras editadas en mano, Guido comienza a recorrer distintas librerías de la zona en busca de posicionar sus productos en el mercado. Así descubre que la principal desventaja de la distribución directa de autor, respecto de las grandes editoras, radica en la escasa posibilidad de negociación con el librero como consecuencia de poseer pocos títulos.

Esta situación lo lleva a pensar que sería comercialmente conveniente ampliar su oferta y es entonces que decide comenzar a importar algunos libros de Méjico en cantidades mínimas. De todas formas, la línea editorial continúa especializándose particularmente en el campo de la fotografía, siempre logrando un alto nivel de calidad y apuntado a un público especializado. De esta manera, la empresa comienza a desdoblarse sus actividades, generándose una división paralela que se encarga de la distribución de libros, propios y adquiridos, en librerías locales. De este modo nace *Asunto Impreso Distribuidora*.

**THE COMPANY** ► In 1992 Guido Indij, who until then worked at a publisher's, decided to open his own business under the name *La marca editora*. Initially, activities took place in the living room of his home and the first series of works were financed with the sale of his car. This collection, which later would be called «cuadernillo de género» (rag book), involves three collections of essays of different discursive genre: photography, television and detective literature, though he is the author of only the first of these.

With the edited work in hand, Guido started visiting different book stores in the area in an effort to position his products on the market. Here he discovered that the main disadvantage of direct distribution by the author, versus the great publishing houses, is rooted in the scarce possibilities of negotiation with the bookstore owner as a consequence of having few titles.

This situation made him think that it would be commercially convenient to widen his supply and he decided to start importing small quantities of books from Mexico. The publishing line continued to specialize particularly in the field of photography, always achieving a high level of quality and aiming at a specialized public. Thus, the company started unfolding its activities, generating a parallel division that is in charge of distributing books of their own and purchased off third parties to local bookstores. This is how *Asunto Impreso Distribuidora* was born.



Hasta entonces, la principal ventaja competitiva radica en tener costos muy reducidos, debido a su estructura como microempresa. Así, llega a posicionarse con una oferta muy competitiva en el mercado, basándose principalmente en los conocimientos de fotografía que le permiten tener criterios de selección y edición, con los que logra diferenciarse.

En el año 1997 *La marca editora* participa con un pequeño stand de un festival de fotografía en el *Centro Cultural de la Fundación Banco Patricios*<sup>27</sup>. Con la venta directa, además de mejorar los márgenes de ganancias, logra detectar que existe en el mercado una gran avidez por los productos que ofrecen. Convencido de que puede responder a esta demanda en forma calificada y diferenciada, logra instalarse en un pequeño espacio permanente dentro del predio. Nace así, *Asunto Impreso Librería de la Imagen*, que luego va instalándose en distintos ámbitos culturales: fundaciones, museos, centros culturales, etc. A partir de ese momento se establece la división conceptual actual de las tres áreas: editorial, distribuidora y punto de venta, que han ido creciendo paulatinamente y en forma paralela.

Up until then, the main competitive advantage were the very reduced costs, owing to the structure as a micro-enterprise. He was therefore positioned in the market with a very competitive offer, based principally on photographic know-how allowing him to take decisions as regards selection and edition, with which he achieved differentiation.

In 1997 *La marca editora* participated with a small stand in a photography festival at the *Cultural Center in the Banco Patricios Foundation*<sup>27</sup>. With direct sales, apart from improving their profit margin, they detected an avidness for the products they were offering. Convinced they could respond to this demand in a qualified and differentiated way, they manage to wedge themselves into a permanent small niche within this center. There *Asunto Impreso Librería de la Imagen* was born, and went on to install stands in different cultural environs: foundations, museums, cultural centers, etc. The present conceptual division with three areas was thus established: publisher's, distributor and point of sales, which have gradually increased in a parallel way.



# EL PRODUCTO

## THE PRODUCT





**ESCENARIO DE CONSUMO** ▶ Los productos que ofrece la empresa apuntan a un nicho específico, aunque en diferentes niveles, determinado por gustos particulares y poder adquisitivo medio-alto. En general tienen un público consumidor joven con niveles de capacitación elevados e intereses específicos, que buscan gran calidad gráfica y de contenidos.

Los canales de venta están concentrados en *Asunto Impreso Librería de la Imagen*, aunque cuentan con algunos puntos de venta externos. Esto le permite mantener una relación directa con sus consumidores y testear sus respuestas frente a los nuevos productos. La distribución, tanto de los libros propios como ajenos, se canaliza a través de *Asunto Impreso Distribuidora*.

**CONSUMPTION SCENARIO** ▶ The products that the company offers aim at a specific niche, albeit on different levels, determined by personal taste and medium to high purchasing power. In general they have a young consumer public with high capability levels and specific interests, who are looking for great graphic quality and content.

The sales channels are concentrated in *Asunto Impreso Librería de la Imagen*, although they have some external points of sales. This enables them to maintain a direct relation with the consumers and test their response to new products.

Distribution of their own books and of books acquired elsewhere is channeled through *Asunto Impreso Distribuidora*.



**ESCENARIO MATERIAL** ▶ La marca editora cuenta con 12 colecciones que abarcan una gran variedad de temas, desde ensayos, filosofía, cultura visual, arte, fotografía hasta poesía. A la vez, estas obras pueden ser producidas en distintas escalas, desde libros de nueve ejemplares hasta grandes tiradas. Las obras propias se caracterizan por experimentar en la relación entre contenido y tipología, ofreciendo productos de formatos y materiales diversos, de acuerdo con las características del proyecto. Las dos características básicas que mantienen en línea a todas las colecciones son la calidad, gráfica y material, y la perdurabilidad de las temáticas elegidas como contenido.

Por otra parte, *Asunto Impreso* importa y distribuye libros de arte, fotografía, arquitectura, diseño, moda, etc., con gran calidad gráfica y ediciones cuidadas.

**MATERIAL SCENARIO** ▶ La marca editora has 12 collections that cover a great variety of subjects, from essays, philosophy, visual culture, art, photography up to poetry. These works can be produced on different scales, from books with nine copies up to large volume printing. The personal works are characterized by experimenting in the relation between content and typology, offering products with diverse formats and materials, according to the characteristics of the project. The two basic characteristics that keep all the collections in line are quality, graphic and material, and the long-lastingness of the selected themes of content.

#### ESCENARIO DE LA COMUNICACIÓN ►

Las actividades de la empresa, así como sus diversas líneas de productos, son difundidas a través de medios diversos: papelería, web, mailing, señalética, postales, posters, etc.

Al mismo tiempo, cada una de las divisiones de la empresa posee su propia marca, cuya imagen es reforzada en cada una de las acciones promocionales y de comunicación institucional, logrando reconocimiento en el mercado como un referente del sector editorial independiente.

Aunque no muy a menudo, realizan publicidades en medios especializados, buscando mantener el posicionamiento en el sector.

**COMMUNICATION SCENARIO ►** The activities of the company, as well as their diverse product lines, are communicated in a variety of ways: pamphlets, web page, mailings, markers, post cards, posters, etc.

At the same time, each company division has its own mark, the image of which is reinforced in each of the promotional and institutional communication actions, achieving recognition in the market as a referent from the independent publishing sector.



#### ESCENARIO DE LA TRANSFORMACIÓN ►

La fabricación de las obras propias se realiza mediante la tercerización de los procesos productivos: impresión, encuadernación, embalado, etc. Esto permite una gran flexibilidad en la producción y en las posibilidades de materialización, ya que no dependen de un proceso o una materia prima particular. Generalmente los distintos proveedores son seleccionados de acuerdo con las características particulares de cada proyecto. Sin embargo, algunos proyectos surgen de las posibilidades técnicas instaladas en los distintos establecimientos productivos.

La empresa se reserva para sí los controles de calidad final, asegurándose de esta manera una constancia en las características de los distintos productos.

#### TRANSFORMATION SCENARIO ►

Own works manufacturing is done by outsourcing the productive processes: printing, binding, packing, etc. This provides great flexibility in production and materialization possibilities, as they do not depend on a single process or a particular raw material. Generally the different suppliers are selected depending on the particular characteristics of each project. Nevertheless, some projects arise from the technical possibilities installed in the different productive establishments. Final quality controls are performed by the company, to ensure consistency in the characteristics of the different products.

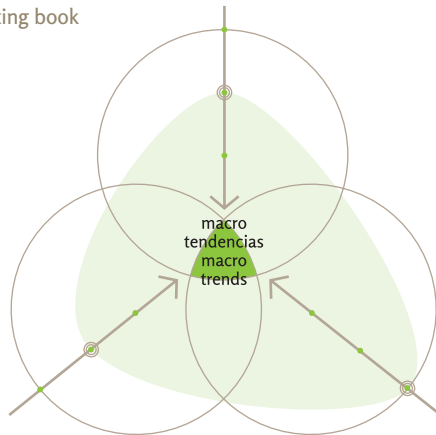


# INNOVACIÓN

## INNOVATION

**SOCIO-CULTURA**  
Innovación a través  
de la reformulación  
de la tipología del  
libro.

**SOCIO-CULTURE**  
Innovation by  
reformulating book  
typology.



**TECNOLOGÍA**  
Reinterpretación de  
recursos a través de  
redes tecnológicas  
instaladas.

**TECHNOLOGY**  
Reinterpretation of  
resources through  
installed technologi-  
cal networks.

**MEDIO AMBIENTE**  
Asociación sectorial.  
**ENVIRONMENT**  
Association within  
the sector.

**SOCIO-CULTURA** ► La principal innovación se relaciona con la constante experimentación en cuanto a la relación entre formatos y contenidos. En cada uno de los proyectos busca extender los límites del concepto «libro», intentando, por una parte, satisfacer un deseo existente de una manera diferente y, por otra, generar nuevos deseos a través de la modificación constante del paradigma instalado.

La interpretación de estos deseos existentes se realiza informalmente y se traduce en características determinadas para cada uno de los productos. Así van surgiendo los nuevos formatos: libros muy chicos en ediciones de nueve ejemplares, libros que se despliegan hasta cuatro metros, o libros con efectos cinéticos.

Lograr que estos nuevos formatos tengan aceptación en el mercado depende de encontrar nichos específicos que quieran consumirlos. Detectar esos nichos requiere de un proceso de observación y reflexión constante. Estos procesos están presentes dentro de la cultura de la empresa y están a la vez reforzados por el contacto directo con los consumidores. El profundo conocimiento del consumidor le permite establecer códigos comunes y, utilizando los productos como vehículo, generar una fuerte identificación.

**SOCIO-CULTURAL FACTOR** ► The principal innovation is related to constant experimentation as regards the relation between formats and contents. In each of the projects there is a search to extend the limits of the «book» concept, trying, on the one hand, to satisfy an existing desire in a different manner and, on the other hand, to generate new desires through the constant modification of the installed paradigm. The interpretation of these existing desires is carried out informally and translates into certain characteristics for each one of the products. In this way new formats arise: very small books in editions of 9 copies, books that unfold up to 4 meters, or books in which the image moves as the pages are leafed through.

To achieve acceptance of these new formats in the market depends on finding specific niches that wish to consume them. Detecting these niches requires a constant process of observation and reflection.

These processes are present in the company culture and are also reinforced by direct contact with consumers. Knowing the consumer in-depth will make it possible to establish common codes, and using the products as vehicles will generate a strong connection.

**TECNOLOGÍA** ► La base tecnológica con la que cuenta la empresa es estandarizada. Consiste fundamentalmente en la tecnología instalada en las distintas empresas contratadas para la producción y en algunos recursos administrativos corrientes. En ninguno de los casos se trata de una herramienta de diferenciación.

La reinterpretación constante de estos recursos existentes, para generar nuevas tipologías de producto, pone en crisis el paradigma de libro=papel. En este sentido, existe una búsqueda continua de nuevas materias primas, nuevos procesos y nuevos formatos para los productos. Los cambiantes requerimientos productivos, determinados por la experimentación en los formatos y tipologías, requieren de una flexibilidad en los procesos de fabricación y una variación de la materialidad que solo puede conseguirse utilizando simultáneamente diferentes proveedores que sean, a su vez, especialistas en procesos o materiales. Este sistema, por otra parte, le permite a la empresa contar con una base tecnológica que se actualiza dinámicamente, sin requerir inversiones ni esfuerzos internos.

**TECHNOLOGY** ► The company's technological base is standardized. It consists fundamentally of the technology installed in the different companies contracted for production and in some current administrative resources. In none of the cases is it a differentiating tool.

The constant reinterpretation of these existing resources, to generate new typologies of product, places the book=paper paradigm in crisis. In this sense, there is a continual search for new raw materials, new processes and new formats for the products.

The changing productive requirements, determined by experimentation in formats and typologies, require flexible manufacturing processes and a variation of the material that can only be obtained by simultaneously using different suppliers who are, at the same time, specialists in processes or materials. This system, on the other hand, means the company can count on a technological base which is updated dynamically, without requiring investments or internal efforts.

**MEDIOAMBIENTE** ► La empresa no recurre a financiación externa. Los fondos de inversión se generan a partir de las utilidades resultantes de las ventas. Sin embargo, en algunas oportunidades se ha visto beneficiada indirectamente a través de subsidios otorgados a distintos autores en forma de premio (*Antorchas*<sup>38</sup> o *Fondo Nacional de las Artes*<sup>39</sup>).

Con respecto al sector público, la relación de la empresa con instituciones del Estado se limita al contacto administrativo necesario. Tampoco existen vínculos formales con instituciones educativas, ni con centros de capacitación, aunque en cierta manera, las actividades de docencia llevadas a cabo por el empresario generan cierta transferencia de conocimientos.

En el ámbito privado la empresa participó en la formación del *Consortio de Editoriales Independientes de la Argentina*<sup>30</sup> destinado a la exportación, con otras empresas que, a grandes rasgos, se complementaban. Sin embargo, diferencias en la concepción de la asociación y una falta de dinamismo la llevó a desvincularse. *La marca editora* no participa actualmente de asociaciones profesionales y la única institución con la que se encuentra vinculada es la *Cámara Argentina del Libro*<sup>31</sup>, básicamente para utilizar algunos beneficios relacionados con la distribución y el registro de derechos.

**ENVIRONMENT** ► The company does not resort to external financing. Investment funds are generated from the sales profits. Nevertheless, on occasion they have benefited indirectly from subsidies granted to different authors in the form of prizes (*Antorchas*<sup>38</sup> or *Fondo Nacional de las Artes*<sup>39</sup>).

As regards the public sector, the relationship of the company with State-run institutes is limited to the absolutely necessary administrative contact. Nor are there formal connections with educational institutions, or training centers, although to a certain extent, the teaching activities carried out by businessman generate a certain transfer of knowledge.

In private circles the company participated in the formation of the *Consortium of Independent Editors in Argentina*<sup>30</sup>, destined for exportation, with other companies that, in broad outlines, complemented each other. Nevertheless, differences regarding the conception of the association and a lack of dynamism caused them to separate from it. *La marca editora* does not currently participate in professional associations and the only institution with who they are connected with is the *Cámara Argentina del Libro*<sup>31</sup> (Argentine Book Chamber), basically to make use of some benefits related to distribution and the registration of rights.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## ORGANIZATIONAL CULTURE

**CONVOCATORIA EMPRESARIAL POR EL ARTE** ► A pesar de que funcionan conjuntamente, la empresa se compone de tres células: la editorial, la distribuidora y el punto de venta. Cada una de ellas tiene una marca propia y es jurídicamente independiente.

*La marca editora* podría considerarse el motor creativo del conjunto. El proceso de desarrollo de nuevos productos comprende tres etapas: la generación del concepto, la proyección de la obra y la producción material, pero solo la primera es realizada íntegramente dentro de la empresa. En los otros casos se realiza una gestión y un seguimiento integral de los procesos externos.

Cada proyecto convoca a numerosos agentes a través de un sistema de contratación externa. De esta manera, profesionales diversos (autores, diseñadores, traductores, etc.) interactúan a través de la editorial para generar la nueva obra, que luego es derivada a las empresas productoras. Esto determina una tercerización obligada, que es aprovechada para distribuir el trabajo y optimizar el proceso productivo.

*Asunto Impreso Distribuidora* es la encargada de la comercialización y distribución de libros y revistas en librerías especializadas. *La marca editora* tiene un solo cliente, un solo distribuidor, que es *Asunto Impreso*.

Por último, *Asunto Impreso Librería de la Imagen*, es el punto de venta tanto de las obras editadas por *La marca editora*, como de los libros y revistas comercializados por *Asunto Impreso Distribuidora*. Los tres locales comerciales funcionan también como plataforma de testeo y lanzamiento de los nuevos productos. Allí se establece un contacto directo con los consumidores, cuyas respuestas y reacciones son luego capitalizadas en un proceso de mejora continua y de formulación de nuevos proyectos.

Las tres células comparten los recursos humanos y administrativos, contando con un total de 14 empleados, entre los que se establecen relaciones laborales informales que facilitan la circulación de información y generan una organización flexible y dinámica, permitiéndole a la empresa adecuarse a las condiciones cambiantes del entorno y encarar exitosamente proyectos de características disímiles.

**MEETING OF ENTERPRISES FOR ART** ► In spite of functioning together, the company is composed of three cells: the editorial, the distributor, and the point of sales. Each of them has their own brand and is legally independent.

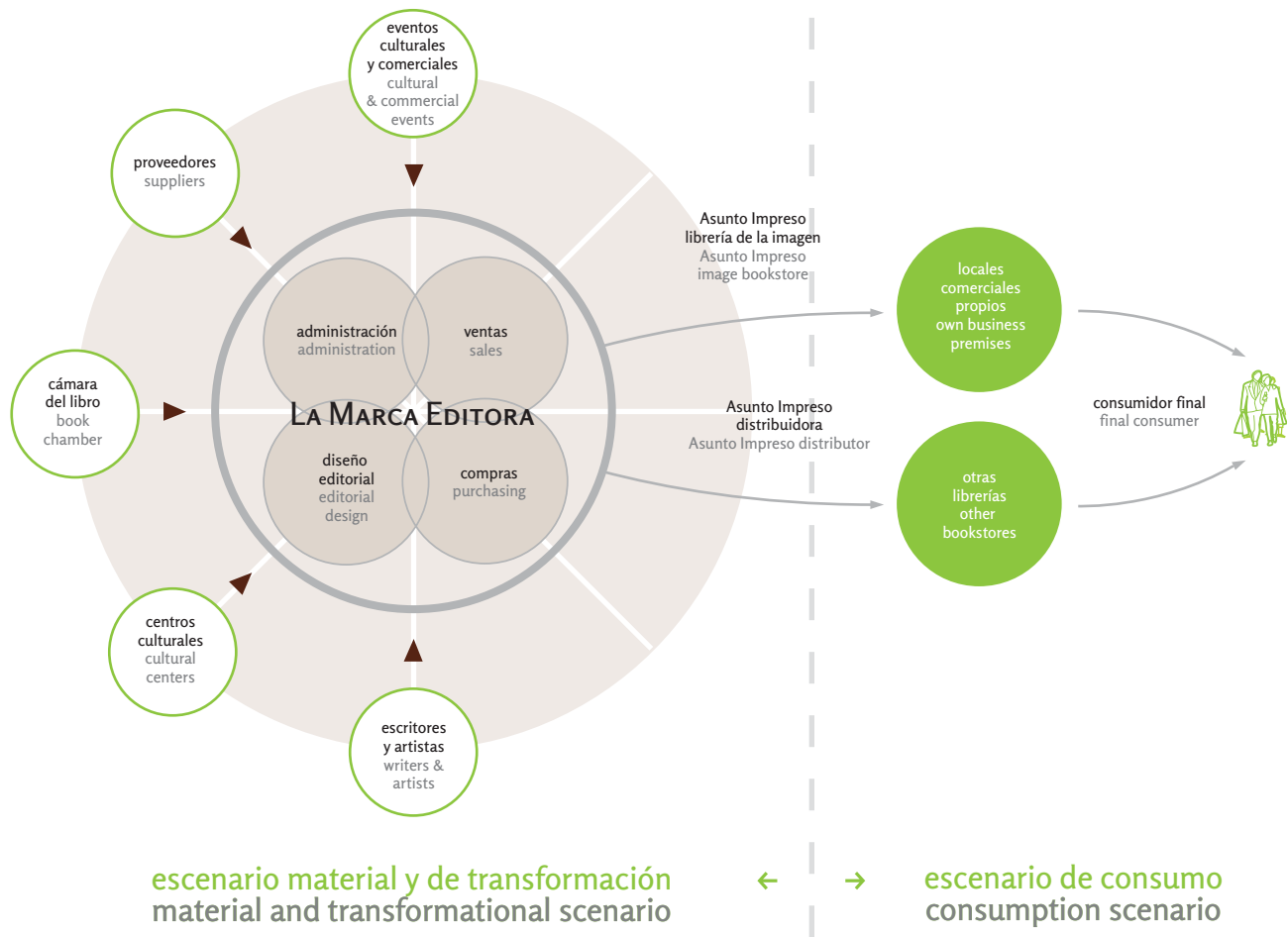
*La marca editora* could be considered the creative engine of the group. The development process of new products includes three stages: the generation of the concept, the projection of the work and its material production of same, but only the first is carried out entirely within the company. In the other cases management and overall follow-up is carried out with external processes.

Each project calls together numerous players through a system of external contracting. In this way, various professionals (authors, designers, translators, etc.) interact through the publisher to generate the new piece of work, which is then sent to the production companies. This determines an compulsory outsourcing, which is used to distribute the work and optimize the productive process.

*Asunto Impreso Distribuidora* is in charge of marketing and distributing specialized books and magazines. *La marca editora* has only one client, one distributor, and that is *Asunto Impreso Distribuidora*.

Lastly, *Asunto Impreso Librería de la Imagen*, is the point of sales for both the work edited by *La marca editora*, and books and magazines marketed by *Asunto Impreso Distribuidora*. The three commercial cells function as a testing and launching platform for new products. A direct contact is established there with the consumer, whose replies and reactions are later capitalized in a process of constant improvement and of formulation of new projects.

The three cells share human and administrative resources, with a total of 14 employees, among whom informal working relations are established to make circulation of information easier and generate a flexible and dynamic organization, allowing the company to adapt to the changing surrounding conditions and to successfully tackle projects of different characteristics.



# NOTAS

## NOTES

### 1 | FEMATEC

Feria Internacional de Materiales y Tecnologías para la Construcción. Se realiza en forma anual desde 1992.

International Fair for Construction Materials and Technology organized annually since 1992.  
[www.fematec.com](http://www.fematec.com)

### 2 | TELECOM PERSONAL

División de telefonía móvil de la empresa de telecomunicaciones Telecom.

Mobile telephone division of Telecom Telecommunication Company.  
[www.personal.com.ar](http://www.personal.com.ar)

### 3 | MORPH

Punto de venta especializado en productos decorativos y personales.

Abierto en 1996, cuenta actualmente con cuatro locales en Argentina.

Sales point specializing in ornaments and personal products. Opened 1996, currently has four outlets in Argentina.

[www.morph.com.ar](http://www.morph.com.ar)

### 4 | SUMMA

Revista bimestral argentina de arquitectura y diseño.

Argentine architecture and design bimonthly magazine.

[www.summamas.com](http://www.summamas.com)

### 5 | LIVING

Revista bimestral argentina de decoración y diseño de mobiliario.

Argentine bimonthly decoration and furniture design magazine.

[www.zonarevistas.com.ar/living/](http://www.zonarevistas.com.ar/living/)

### 6 | PROAMPRO

Programa de Apoyo a la Modernización de Procesos Productivos, del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, cuyo objetivo es co-financiar proyectos de mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) de la ciudad que incluyan modificaciones, optimizaciones y/o innovaciones de los procesos productivos y/o lanzamiento o mejora de productos.

Buenos Aires City Government Program in Support of Updating Productive Processes with the aim of co-financing the project of city mipymes (Micro, Small and Medium Companies) that include modification, optimization and/or innovation of production processes and/or launching or improvement of products.  
[www.buenosaires.gov.ar](http://www.buenosaires.gov.ar)

### 7 | CAM

Centro de Apoyo a la Microempresa. Su objetivo central es fomentar la creación y/o consolidación de pequeños negocios, tanto productivos como de servicios, a través de diversos instrumentos de apoyo (técnicos, financieros y formativos).

Microcompany Support Center. Its main objective is to promote creation and/or consolidation of small business, both production and service oriented, using diverse supporting features (technical, financial and educational).

[www.buenosaires.gov.ar](http://www.buenosaires.gov.ar)

### 8 | ENDEAVOR

Organización internacional sin fines de lucro con sede en Nueva York que opera a través de oficinas en Chile, Brasil, Mexico, Uruguay y Argentina. Busca eliminar las barreras que impiden la creación y el desarrollo de nuevas empresas.

International non-profit organization based in New York that operates through offices in Chile, Brazil, Mexico, Uruguay and Argentina. It seeks to eliminate barriers that prevent the creation and development of new companies.

[www.endeavor.org.ar](http://www.endeavor.org.ar)

### 9 | FUNDACIÓN PRO-TEJER

Institución sin fines de lucro, que agrupa a empresas, cámaras, organismos técnicos, instituciones educativas y medios especializados. Tiene como objetivo asistir, desarrollar, contener e integrar a la agro-industria textil y de indumentaria argentina.

Non-profit institution that brings together companies, chambers of commerce, technical organisms, educational institutions and specialized media. Their objective is to assist, develop, contain and integrate Argentine textile and garment agro-industry.

[www.fundacionprotejear.com](http://www.fundacionprotejear.com)

### 10 | RAGGIO

Escuelas Técnicas Municipales que surgieron en 1924 como Escuelas de Artes y Oficios. Provee una formación técnica en ofi-

cios de nivel intermedio, estrechamente relacionada con las necesidades del sistema productivo local. Municipal Technical School that started in 1924 as an Arts and Crafts School. They provide technical training for intermediate craftsmanship, closely related to the needs of local production systems.  
[www.escuelaraggio.edu.ar](http://www.escuelaraggio.edu.ar)

### 11 | ORT

Escuelas Técnicas privadas de formación intermedia y terciaria.

Private technical school for intermediate and university training.

[www.ort.edu.ar](http://www.ort.edu.ar)

### 12 | UBA

Universidad de Buenos Aires. Fue la primer institución educativa de la ciudad en incorporar carreras proyectuales a su curricula. Actualmente es un referente nacional e internacional.

University of Buenos Aires. The first educational institution in the city to incorporate project careers to its academic program. Currently a national and international referent.

[www.uba.ar](http://www.uba.ar)

### 13 | CÁMARA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETE

Asociación civil sin fines de lucro, fundada en 1946, que reúne a empresas del sector industrial de los juegos y juguetes, con el objetivo de mejorar las condiciones productivas y comerciales del sistema local.

Non-profit association founded in 1946 that unites companies in the industrial toy and games segment, with the objective of improving local production and commercial conditions.  
[www.cajjuguete.com.ar](http://www.cajjuguete.com.ar)

### 14 | PAPELERA PALERMO

Empresa local creada en 1994 como un espacio dedicado íntegramente al papel y sus infinitas alternativas. En sus tres locales de la ciudad de Buenos Aires, ofrecen productos y servicios en torno a las múltiples combinaciones que este material.

Local company founded in 1994 and totally dedicated to paper and its innumerable alternatives. Its three outlets in Buenos Aires City offer products and services related to the multiple combinations of this material.

[www.papelerapalermo.com](http://www.papelerapalermo.com)

### 15 | UNICENTER

Centro comercial ubicado, desde 1988, en la zona norte del conurbano de la ciudad de Buenos Aires. Shopping mall located in the northern suburbs of Buenos Aires, since 1988.

[www.unicenter.com.ar](http://www.unicenter.com.ar)

### 16 | FONDO DE CULTURA BA

Línea de subsidios para industrias culturales del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Buenos Aires City Government line of subsidies for cultural industries.

[www.buenosaires.gov.ar/areas/cultural/](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/cultural/)



### 17 | LET'S GO

Guía de turismo internacional, editada en Londres y traducida a siete idiomas. Provee información actualizada sobre los presupuestos necesarios para más de 45 destinos.

International tourist guide edited in London and translated into seven languages. It provides up-to-date information on budget requirements for more than 45 resorts. [www.letsgo.com](http://www.letsgo.com)

### 18 | LONELY PLANET

Guía internacional de turismo que incluye todo tipo de información para el viajero. Con sede en Estados Unidos, el Reino Unido y Australia, cuenta con más de 650 guías editadas en 14 idiomas diferentes.

International tourist guide that includes comprehensive information for the traveler. Based in USA, UK and Australia, it includes more than 650 guides edited in 14 different languages. [www.lonelyplanet.com](http://www.lonelyplanet.com)

### 19 | TIME OUT

Guía de turismo internacional orientada principalmente al tiempo libre. International tourist guide aimed mainly at leisure activities.

[www.timeout.com](http://www.timeout.com)

### 20 | GOETHE INSTITUT

Organización sin fines de lucro con el objetivo de insertar la enseñanza del Alemán y promover la Colaboración Cultural Internacional. Está presente en 78 países a través de 144 institutos.

Non-profit organization with the purpose of teaching the German language and promoting International Cultural Cooperation. Its 144 institutes are present in 78 countries.

<http://www.goethe.de/hs/bue/spindex.htm>

### 21 | URBCONNEXION

Revista de distribución gratuita editada por Lucky Strike. Free magazine edited by Lucky Strike.

[www.lucky\\_flavor.com.ar](http://www.lucky_flavor.com.ar)

### 22 | EMITEX

Salón Internacional de Proveedores para la Industria de la Confección. Es una exposición que se realiza en forma anual y que reúne a empresas confeccionistas, fabricantes de prendas o distribuidoras de insumos y sus empresas proveedoras. International Showroom for the Clothing Industry. An annual exhibition that combines garment companies, clothes manufacturers, or consumable suppliers and their supplier companies. [www.emitex.com.ar](http://www.emitex.com.ar)

### 23 | BAF WEEK

Buenos Aires Fashion Week. Evento que reúne desfiles de jóvenes diseñadores locales, seminarios y showrooms, que se realiza en la ciudad de Buenos Aires, en forma anual. Buenos Aires Fashion Week. An event that unites young local designer parades, seminars and showrooms

organized yearly in Buenos Aires City. [www.grupopampa.net](http://www.grupopampa.net)

### 24 | INTI

Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Organismo gubernamental de apoyo a la actividad industrial que depende del Estado Nacional. Tiene como objetivos asistir, promover y certificar las prácticas, productos y técnicas industriales locales. National Institute of Technological Industry. Governmental organism supporting industrial activity that depends on the state. Its objective is to assist, promote and certify local practices, products and industrial techniques. [www.inti.gov.ar](http://www.inti.gov.ar)

### 25 | IRAM

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. Asociación civil sin fines de lucro, que presta servicios de testeo y certificación de procedimientos, materiales y productos, según normas nacionales e internacionales. Argentine Standards and Certification Institute. Non-profit association that tests and certifies procedures, materials and products according to national and international standards.

### 26 | FONTAR

Fondo Tecnológico Argentino, de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, que depende de la Secretaría de Ciencia,

Tecnología e Innovación Productiva del Estado Nacional. Administra recursos, públicos y privados, y actúa a través de distintos instrumentos, con el objeto de financiar proyectos de empresas, instituciones públicas o privadas destinados a promover la innovación o modernización tecnológica. Argentine Technological Fund belonging to the National Agency for Scientific and Technological Promotion, that depends on State Production Science, Technology and Innovation. It administers resources, both public and private, and acts through different instruments to finance company, public or private institution projects devoted to promoting innovation or technological modernization. [www.agencia.secyt.gov.ar](http://www.agencia.secyt.gov.ar)

### 27 | CENTRO CULTURAL DE LA FUNDACIÓN BANCO PATRICIOS

Espacio generado por el Banco Patricios, para promover y difundir las diferentes actividades culturales locales, que fue cerrado en el año 1998. A center created by Banco Patricios to promote and broadcast different local cultural activities, closed in 1998.

### 28 | FUNDACIÓN ANTORCHAS

Organización argentina sin fines de lucro, que tiene como propósito realizar actividades que ayuden a mejorar las condiciones de vida de la comunidad argentina. Se desempeña

en tres grandes áreas: la educación y la investigación científica; la cultura, y la promoción social. An Argentine non-profit organization, created with the aim of organizing activities that help to improve the lifestyle of the Argentine community. It acts in three great areas: scientific education and research; culture; and social promotion. [www.fundantorchas.retina.ar](http://www.fundantorchas.retina.ar)

### 29 | FONDO NACIONAL DE LAS ARTES

Organismo gubernamental dedicado al financiamiento, estímulo y protección de las actividades culturales de artistas y escritores argentinos. Governmental organism devoted to financing, encouraging and protecting the cultural activities of Argentine artists and authors. [www.fnartes.gov.ar](http://www.fnartes.gov.ar)

### 30 | CONSORCIO DE EDITORIALES INDEPENDIENTES DE LA ARGENTINA

Asociación conformada actualmente por seis editoriales independientes argentinas, que tiene como objetivo ofertar conjuntamente los productos en el mercado internacional. Association currently formed by six independent Argentine publishers with the objective of offering products jointly on the international market. [www.consorciodeeditores.com.ar](http://www.consorciodeeditores.com.ar)

### 31 | CÁMARA ARGENTINA DEL LIBRO

Asociación empresarial sin fines de lucro que brinda una serie de servicios a sus asociados, con el objetivo principal de impulsar, mejorar y defender el desarrollo de la industria editorial en Argentina. Non-profit company association offering its associates a series of services mainly for the promotion, improvement and defense of the publishing industry in Argentina. [www.editores.org.ar](http://www.editores.org.ar)



# 03

## ESTRATEGIAS DE DISEÑO DESIGN STRATEGIES

132	Comunicar	Communicating
138	Rediseñar	Redesigning
144	Especializarse	Specializing
150	Asociarse	Making partners



En capítulos anteriores hemos discutido la necesidad de intencionar los productos para lograr una diferenciación en el mercado. Los casos analizados muestran cómo cada empresa intenta distinguirse de su competencia, tener un signo particular, una identidad, que permita captar la atención del consumidor. Resulta evidente entonces, que esta estrategia de producto debe estar diseñada, atendiendo a los aspectos productivos, comerciales y comunicacionales, para cubrir las diversas necesidades de diferenciación.

En el siguiente capítulo queremos acercar a productores y diseñadores algunas de las estrategias de producto que hemos detectado a través del trabajo cotidiano y del conocimiento acumulado en las tareas de investigación en diseño. Las estrategias se encuentran presentadas según el grado de innovación e impacto financiero que su aplicación requeriría dentro del esquema productivo tradicional de la empresa. Es decir, del grado de inversión que será necesario para llevar adelante la estrategia.

In previous chapters we have discussed the need to provide products with an intention in an effort to achieve differentiation in the market. The case studies show how companies attempt to stand out over their competitors, to have a particular quality, an identity that captures consumer attention. It is therefore obvious that to achieve the various differentiation needs, product strategy must be designed bearing in mind production, marketing and communication aspects.

In this chapter we want to give producers and designers a description of some of the product strategies that drew our attention in our daily endeavors and the knowledge accumulated while carrying out design research.

The strategies are presented according to the degree of innovation and financial impact their application would require within traditional production frameworks, in other words, the amount of investment required to go ahead with the strategy.

- > orientar
- > transparentar
- > enseñar
- > valorar
- > asegurar

- > to guide
- > to show
- > to teach
- > to value
- > to ensure

# COMUNICAR



## VALORES REALES A COMUNICAR

REAL VALUES TO BE COMMUNICATED

- materias primas
  - técnicas productivas
  - impacto económico social del producto
  - sugerencia en el uso y cuidado del producto
  - público preferencial
- 
- raw materials
  - production techniques
  - social economic impact of the product
  - suggestions for care and use of the product
  - preferential public

# ¿CUÁNTOS VALORES REALES PUEDE POSEER UN PRODUCTO QUE NO ESTÁN SIENDO COMUNICADOS?

HOW MANY REAL VALUES CAN A PRODUCT HAVE THAT ARE NOT BEING COMMUNICATED?

Los motivos por los cuales un consumidor elige un producto frente a otros pueden variar. Pero no siempre esos atributos diferenciales son reconocidos y explotados por la empresa que los genera. Dar confianza, asegurar la calidad, orientar al consumidor en su compra son algunos de los objetivos que se persiguen en una estrategia de comunicación construida a partir de valores reales. Mucho podría relatarse acerca de un producto y el medio más adecuado para hacerlo es a través de la batería de soportes gráficos que lo acompañan en el punto de venta. Pero antes es necesario realizar una lectura reflexiva de las características intrínsecas del producto y reforzar su orientación a través del lenguaje gráfico y textual.

Las propiedades de la materia prima, por ejemplo, podrían considerarse ventajas competitivas en relación con la situación de uso. Como no siempre un material natural es mejor que uno sintético –o viceversa–, todo es relativo al uso que vaya a dársele. Evaluar la relación de la materia prima respecto del uso específico del producto puede aportar contenidos de interés. Seguramente una camisa «100% algodón» aprovecha este dato para su estrategia de venta. Sin embargo, el ser de nylon podría proponer que el artículo –a pesar de no ser de una materia prima natural– presenta otros beneficios, como por ejemplo, el hecho de no requerir plancha. **NO REQUIERE PLANCHADO**, entonces, podría convertirse en parte de la estrategia de comunicación del producto.

Los cueros exóticos que produce y comercializa la empresa *Patagonia Exotic Leather* cuentan con un certificado de autenticidad y un registro de las partidas. De esta manera, se pone a disposición del consumidor la trazabilidad del producto, agregándole valor a través de la información.

The reason why a consumer chooses one product over another can vary. But these differential attributes are not always recognized and exploited by the company that introduces them. Building trust, guaranteeing quality, guiding consumers in their purchases, are among the objectives pursued in a communication strategy based on real values. There is much that can be said about a product and the most adequate means to do so is in the graphic support which accompanies it at the sales point. But before doing so a reflective reading should be taken of the intrinsic characteristics of the product with a view to strengthening its orientation with graphics and text. Raw material properties, for instance, could be treated as a competitive advantage in relation to the use given the product. Since a natural material is not always better than a synthetic one –or vice versa– it all depends on the use given the product. An evaluation of the relation between the raw material and the specific use of the product could uncover interesting results. Surely a «100% cotton» shirt makes use of the fact as a selling strategy. However, a nylon shirt-though not made of a natural raw material-could highlight other benefits, such as not requiring ironing. **DOES NOT REQUIRE IRONING**, then, could be a part of the product communication strategy.

The exotic leather items produced and marketed by *Patagonia Exotic Leather* come with an authenticity certificate and are included in a batch registration system. The customer is thus afforded a means of tracing the product, information being the added value. A similar resource is used by *Moño Azul* for its fruit. In this case, however, the seal of the *Argentine Cardiology Foundation* is a sign that boosts



Un recurso similar utiliza la empresa *Moño Azul* para sus frutas. En este caso, en cambio, el sello de la *Fundación Cardiológica Argentina* funciona como signo de confianza para los consumidores y como una herramienta para resaltar las propiedades naturales del producto.

Por otro lado, cada empresa arriba a una propuesta de producto a través de la conjunción de tecnologías particulares. Si nuestra maquinaria es de avanzada, explotar esta característica en la comunicación podría agregar valor al producto. Por ejemplo, las propiedades técnicas de los textiles y las prendas ANTIESTÁTICA producidas por *Selplast* son comunicadas a través de etiquetas y certificaciones como una forma de transmitir la tecnología implícita en el proceso de fabricación. Sin embargo, si no es posible contar con maquinaria de última generación, esto podría también convertirse en una estrategia de comunicación. Un producto fabricado a través de procesos semi-industriales y terminado a mano podría comunicar TERMINACIONES HECHAS A MANO y destacar este valor por sobre su competencia.

Cada día nos encontramos con un público más crítico e informado que busca justificar el porqué de su compra. Las fábricas recuperadas y la manufactura nacional hoy en día generan una buena predisposición por parte del cliente. A pesar de que el HECHO EN ARGENTINA no es suficiente, este dato podría aportar valor si el producto demuestra el esfuerzo de la empresa y su incidencia en el contexto económico-social. Antigüedad de la empresa, cantidad de familias que viven de ella, son algunos datos que podrían dar valor al producto. Un caso ejemplar son los productos que ofrece la cadena italiana *Altromercato*, donde es claramente reconocible la importancia que se le otorga a la comunicación de valores sociales.

Por último, comunicar valores relacionados con la experiencia que podrá vivir el consumidor con el producto, ayudarlo a comprender cómo protegerlo, cómo limpiarlo, cómo cuidarlo, son algunos detalles que también pueden aportar valor en el momento de la elección de compra. La empresa *Essen*, por ejemplo, utiliza diversos recursos para transmitir propiedades intangibles de sus productos, como el ahorro de energía o las posibilidades gastronómicas, que cumplen, a su vez, una función didáctica. En cambio, el sello *Lycra* es utilizado por las empresas para certificar las características de la materia prima y asegurar la *performance* del producto, a través de la enseñanza de sus usos y cuidados. Utilizar la comunicación como estrategia implica un diseño de mensajes, que deben captar la atención, mantener el interés, despertar el deseo y provocar la acción. Por medio de la implementación de este tipo de estrategias se intenta generar una identificación de los consumidores con alguno de los valores del producto.

consumer confidence and highlights the product's natural properties. Additionally, companies achieve product proposals with the convergence of particular technologies. If they are using machinery with cutting edge technology, exploiting this characteristic in their communication could add value to the product. For example, the technical properties of ANTISTATIC textiles and clothing produced by *Selplast* are communicated on labels and certificates implicitly conveying technology in the manufacturing process. However, if they are unable to use state of the art machinery, this fact could also become a communication strategy. A hand-finished product manufactured by semi-industrial processes could communicate HAND-FINISHED and highlight that value over its competitors.

We are faced daily with a more informed and discerning public seeking to justify the purchases they make. Today, refurbished factories and local manufacture are well-accepted concepts among customers. Though MADE IN ARGENTINA is not enough, it could contribute value by emphasizing the effort made by the company and its incidence on social economy. The years the company has been in operation and the number of families it supports are also facts that could add value to the product. A case in point is the Italian *Altromercato* chain with clearly recognizable efforts to supply products that provide importance to communicating social values.

Lastly, communicating values related to the experience the consumer could have with the product-details such as helping to understand how to protect, clean and take care of the product-also adds value when making a purchase choice. The *Essen* company, for instance, uses a variety of resources to communicate the intangible properties of its products, such as energy saving or cooking alternatives, which at the same time help to teach. On the other hand, companies use the *Lycra* brand as an endorsement of the raw material they use and an assurance of product performance by showing how to use and take care of it.

Using communication as a strategy implies designing messages that capture consumers' attention, hold their interest, awakens their desire and moves them to action. This type of strategies aims at generating consumer identification with some of the product values.





>1

**PATAGONIA**  
**EXOTIC LEATHER**  
valorar la autenticidad de la materia prima  
appreciate authentic raw materials



>2

**MOÑO AZUL**  
valorar la certificación de instituciones de bien público  
appreciate certification of public welfare institutions



>3

**LYCRA**  
certificar las características de la materia prima  
certify raw materials features



>4

**ESSEN**  
enseñar la administración de recursos  
teach resource administration at home



>5

**ALTROMERCATO**  
valorar las condiciones originales de producción y comercialización  
appreciate original production and marketing conditions



>6

**SELPLAST**  
transparentar las características técnicas del textil, uso y cuidado  
reveal technical characteristics, use and care of textiles

- > dinamismo
- > actualización
- > renovación
- > innovación

- > dynamism
- > update
- > renewal
- > innovation

# REDISEÑAR



# VARIABLES A REDISEÑAR

## VARIABLES TO BE REDESIGNED

- renovación de color
  - renovación de gráfica aplicada
  - rediseño de piezas parte
  - renovación de packaging según canal
- 
- color renewal
  - renewal of applied graphics
  - renewal of parts
  - renewal of packaging according to channel

# ¿CUÁNTAS VARIABLES DEL PRODUCTO PODRÍAN MODIFICARSE EN ADAPTACIÓN A LA DINÁMICA DEL MERCADO?

HOW MANY PRODUCT VARIABLES COULD BE MODIFIED TO ADAPT TO MARKET DYNAMICS?

El producto está compuesto por una multiplicidad de elementos –como carcasas, tornillos, manijas, patas, embalajes, etiquetas, etc.– que pueden ser fabricados tanto internamente como por terceros. El concepto de rediseño, interpretado como estrategia, propone la variación de alguna de estas partes para la renovación o la adaptación del producto, planteándose como respuesta a una necesidad más específica de un sector del mercado.

El color es un elemento significativo y simple de ser rediseñado.

La generación de paletas de colores que varían de forma estacional o por segmentos del mercado es una alternativa estratégica. En algunos casos la simple variación del pigmento en la colada de inyección podría permitir, por ejemplo, la oferta de una línea de contenedores de alimentos especiales para niños y otro diferenciado para sus madres.

Al igual que otras empresas del sector de la moda, *Apholos* explora constantemente nuevas posibilidades de acabados y procesos de terminación superficial. Esta búsqueda intenta mantener invariable la capacidad de personalizar la producción y responder así, a los cambios de diseños y configuraciones que se producen cada temporada.

Es factible, también, renovar con facilidad la gráfica aplicada, tampografiada o serigrafiada. Los relojes suizos *Swatch* seguramente puedan ser considerados los arquetipos de la colección estacional. A través de la renovación de la gráfica logran ofrecer una línea de relojes anualmente renovada. La aplicación de diseños temáticos –un paisaje particular, los juegos olímpicos, una festividad local– han sido aprovechados por la empresa para la personalización del producto. Es frecuente que un usuario *Swatch* posea más de un modelo de la empresa.

The product involves a multiplicity of elements –casing, screws, handles, legs, packing, labels, etc.– that can be manufactured either in-company or outsourced. The redesign concept, interpreted as a strategy, proposes a variation of some of these parts to achieve product renewal or adaptation, in response to a more specific need detected in any market segment.

Color is a significant element that is easy to redesign. Generating color palettes that vary from season to season, or from one market segment to another, is a strategic alternative. In some cases, for example, simply varying a pigment in an injection batch could mean providing a line of special food containers for children and another color-differentiated line of containers for their mothers. As is the case of other companies in the fashion sector, *Apholos* constantly explores new surface processes and finishing possibilities. This search includes preserving the capacity to personalize production and thus respond to the design and configuration changes proposed each season. It is also feasible to easily renew tampographic or serigraphic applications. Swiss *Swatch* watches can indeed be considered icons of seasonal collections. By renewing their graphics they can provide a new line of watches every year. The application of theme designs—a particular landscape, the Olympics, a local holiday—have been used by the company to personalize the product. It is common for *Swatch* wearers to have more than one model.

De esta forma, la empresa ha logrado convertir un artículo tradicionalmente perdurable en un objeto efímero determinado por la moda. Otras empresas, como *Illy*, han sabido conferir valor agregado a través de su alianza estratégica con artistas reconocidos, permitiéndoles volcar su obra en productos estandarizados. Se obtienen así colecciones exclusivas, firmadas y limitadas, que no solo triplican el valor del producto sino que sirven como estrategia comunicacional. Algo similar ocurre con el hotel *Boquitas Pintadas*. Al redecorar periódicamente los ambientes consiguen no solo una renovación de la imagen, sino un rediseño de la experiencia, generando a su vez un atractivo cíclico para el turista. La estrategia aplicada en el escenario de transformación, dentro de la unidad productiva, implicaría además la preparación y entrenamiento de los agentes internos para generar una flexibilidad en los procesos productivos. Por ejemplo, *La marca editora* intenta mantener en constante dinamismo el concepto de libro, poniendo todos sus recursos al servicio de transgredir la tipología establecida. Y esto no sería viable, si tuviese que acotarse a una capacidad tecnológica propia. El uso de los recursos tecnológicos de diversos proveedores externos es precisamente lo que le otorga flexibilidad al producto. A su vez, una mayor conexión con el mercado local permite también evaluar las transformaciones acordes con las necesidades de consumo del mercado. Un recurso altamente empleado en el sector mueblero es la variación de algún elemento del producto con fines funcionales. A través del cambio de material del respaldo o del modelo de patas de una silla, logran adaptar el producto para usos diversos, intensificando su carácter y especificidad para esta nueva situación. Esta operación es claramente visible en los productos de la empresa *De Padova*, que puede ofrecer sillas para oficina, para el comedor o para el dormitorio, valiéndose solo de la combinación de sus partes. Asimismo, esta estrategia podría aportar grandes beneficios si es aplicada en otros sectores. El packaging puede ser otra variable a rediseñar según las características del canal de comercialización. Un producto que se vende en supermercados requiere un embalaje distinto del que se ofrece como regalo empresario, no solo por las características particulares de estoqueo o exhibición, sino fundamentalmente en respuesta a las necesidades de comunicación. La presencia o no de imágenes que sugieran el modo de uso o la fragilidad del producto son aspectos que exigen una reflexión individual para cada punto de venta particular. El rediseño como estrategia trae aparejado un esfuerzo constante de actualización y reorientación de los productos. Consiste en mantener una dinámica en la oferta que permita introducir innovaciones temporales. Con este tipo de estrategias el diseño se explota como la capacidad de flexibilizar la línea de productos, y aprovechar al máximo el potencial que ofrecen.

Thus the company has managed to convert a traditionally long-lasting object into a fleeting, short-lived article depending on fashion. Other companies such as *Illy* have found a way to add value by strategic alliances with renowned artists, who apply their art on standard products. Exclusive autographed collections, limited in number, are thus obtained, which not only triple the value of the product but also serve as a communication strategy. Something similar occurs with the *Boquitas Pintadas* hotel. By periodically redecorating their rooms they not only achieve image renewal, but also provide a redesign experience, which involves a cyclical attraction for tourists. Strategies in the transformation scenario within the productive unit also imply that internal players must be prepared and trained to create flexibility in productive processes. For example, *La marca editora* attempt to maintain a constantly evolving book concept by using all their resources to overcome established typology, a technique which would not be feasible if the company were limited to its own technological capacity. It is using the technological resources of various external suppliers that provides product flexibility. At the same time, increased connection with the local market also enables an evaluation of consumer market needs.

A very frequently used resource in the furniture market for functional purposes is the variation of a particular product feature. By changing backrest material or the legs of a chair, the product can be adapted for various uses, intensifying its character and specific suitability for a new situation. This method is clearly visible in the *De Padova* company that provides office, dining-room or bedroom chairs by simply changing the way they put the parts together. This strategy could add great benefit, additionally, if applied to other sectors.

Packaging is another variable suitable for redesigning depending on the marketing channel features. A product sold in supermarkets requires different packaging than one provided as a corporate gift, not only because of its particular stocking or exhibition features, but fundamentally as a response to communication needs. Whether to include images suggesting product use or fragility will require case-by-case attention at each particular sales point.

Redesigning as a strategy involves a constant effort in updating and redirecting products. It means maintaining a dynamic supply that will allow for seasonal innovation. With this type of strategy, design is exploited as the capacity to add flexibility to the product line, and take maximum advantage of the potential it provides.

>2



>3



>4



>6



>5







>1

**BOQUITAS PINTADAS**  
renovar la imagen  
con la redecoración  
periódica de los  
ambientes  
renew image by  
regularly redeco-  
rating rooms



>2

**DE PADOVA**  
cambiar el producto  
a partir de la  
combinación de  
sus partes  
change a product by  
rearranging its parts



>3

**ILLY**  
renovar la gráfica  
aplicada bajo  
el concepto de  
colecciones  
renew applied  
graphics with the  
collections concept



>4

**APHOLOS**  
actualizar los pro-  
ductos a través de  
la aplicación de  
acabados diferentes  
renew products  
using different  
finishes



>5

**LA MARCA EDITORA**  
renovar el concepto  
de libro a través  
del formato  
renew the book  
concept on the basis  
of their format



>6

**SWATCH**  
cambiar la gráfica  
de los relojes  
según los eventos  
asociados  
change watch  
graphics according  
to associated  
events

- > ser referente
- > optimizar recursos
- > explotar fortalezas
- > construir identidad
  
- > to be a reference
- > to optimize resources
- > to exploit strengths
- > to build identity

# ESPECIALIZARSE



# ESPECIALIZACIÓN A TRAVÉS DE

SPECIALIZATION THROUGH

- customización forma y función
  - tecnología de producción
  - formato, packaging y distribución
  - materias primas
- 
- customization, form and function
  - production technology
  - format, packaging and distribution
  - raw materials

# ¿QUÉ ESPECIFICIDAD PODRÍA TENER UN PRODUCTO RESPECTO DE LA COMPETENCIA?

## HOW SPECIFIC COULD A PRODUCT BE OVER ITS COMPETITORS?

Especializarse requiere abordar un recorte del mercado para posicionarse como líder en ese segmento particular, pero sin excluir al producto de otros sectores. Las navajas *Victorinox*, por ejemplo, son reconocidas como la herramienta más versátil en situación de emergencia. Tanto el diseño formal –altamente condicionado por los requerimientos de *performance*– como la comunicación del producto sugieren esa cualidad de adaptación y optimización. A pesar de que la mayor parte de las veces es finalmente comprado para ser utilizado en situaciones corrientes, esta especificidad permite conferirle al producto y a la empresa un carácter distintivo y una estrategia de diseño y comercialización de peso.

Ahora bien, decididos a especializarnos, ¿en qué nos basamos y cómo lo hacemos? Primero debemos detectar una oportunidad de especialización, observar el mercado y la situación de uso para ofrecer una solución particular.

*Good Grips* es una empresa que se destaca en el sector de bazar por un distintivo diseño de productos desde su forma y función. La empresa ofrece desde jarras y sartenes hasta pelapapas y abrelatas, que tienen siempre un mango fuerte, fácil de operar y de gran impacto visual. Como literalmente sugiere su nombre, sus productos poseen los mejores agarres. Se destacan de la competencia por estar especialmente diseñados para ser tomados de modo ergonómico y confortable por personas de cualquier edad, especialmente aquellas con leves disminuciones en sus capacidades motrices. Esta estrategia literal en el nombre –Buenos Agarres– y figurativo en su diseño confiere

Specialization requires cutting out a portion of the market to achieve a leading position for the product in that particular segment, without excluding it from other sectors. *Victorinox* pocketknives, for instance, are recognized as the most versatile tool in emergency situations. Both formal design—highly adapted to performance requirements—and product communication reinforce this capacity for adaptation and optimization. Though they are normally bought to be used mainly in ordinary situations, it is these specific features that provide the product and the company with a distinctive character and an important design and marketing strategy.

So, having decided to specialize, how should this be approached and on what basis? First, an opportunity for specialization must be detected, which means watching both the market and the situation in which the product is to be used, to be able to provide a specific solution. *Good Grips* is a company that excels in the home appliance sector due to the distinctive design in the shape and function of their products. From jugs and skillets to potato peelers and can openers the company provides strong handles, easy grasp and great visual impact. As literally suggested by the name, the products have the best grips. They differ from competitors by their special design, which provides an ergonomic and comfortable grasp for people of any age, and particularly for people with any slight physical disability. This strategy which is literal in its name and figurative in design, provides the company with a distinctive identity in a particular niche, even though it is not only chosen by people with specific needs.

a la empresa una identidad distintiva en un nicho particular, a pesar de no ser elegido solo por quien tenga necesidades concretas. También existen empresas que logran la especialización a través de técnicas productivas particulares. En general se trata de empresas monotecnológicas que, mediante una mejora técnica sostenida, logran destacar su producto frente a la competencia. Una empresa que ha logrado aprovechar este recurso es la italiana *Serralunga*, que a través de las décadas ha sostenido su especificidad productiva –el rotomoldeo– ofreciendo desde caños sin costura hasta macetas de diseño firmadas, bajo el paraguas de marcas y unidades de venta diferenciadas. En este mismo sentido, *Faraoni & Lo Menzo* y *Creativa Sudamericana*, buscan explotar dos líneas de negocios, pero aprovechando los recursos instalados y las capacidades adquiridas.

La materia prima también puede ser considerada una variable para la especialización. Tal es el caso de las teteras de *Yixing*, realizadas con una arcilla particularmente tradicional y con propiedades únicas para los especialistas de la cultura del té, o de los cuchillos de porcelana japoneses, irremplazables para evitar la oxidación en el corte de verduras. En cambio, *La mejor flor* potencia el valor de la materia prima natural, no desde la explotación de sus propiedades intrínsecas, sino desde la exploración de aplicaciones culturales, como el agasajo. Otra alternativa es la especialización en una aplicación o uso particular. Dentro de esta línea se podría ubicar *Tensocable*, un referente local en sistemas componibles mediante tensores de cables de acero. Cada nuevo producto aporta innovaciones con respecto a las posibilidades de extensión de ese sistema. Desde su nombre, pasando por su gráfica, hasta su embalaje refuerzan la especificidad del producto que ofrecen. Lo mismo pasa con la empresa británica *Inflate*, que propone aplicar la tipología inflable a productos existentes. Su especialización reside en la capacidad de transformar los distintos objetos en productos estructurados por membranas sostenidas con aire.

El formato puede ser también otro camino hacia la especialización. Ofrecer el producto mediante presentaciones específicas podría permitir el acceso a órbitas no convencionales. Así, un perfume, por ejemplo, puede ser comercializado en distintos ámbitos bajo formatos diferentes, como jabones para baños públicos o pañuelos perfumados para las aerolíneas. Estas operaciones estratégicas diversas conllevan procesos de diseño e ingeniería de producto. En todos estos casos es de suma importancia reforzar continuamente la particularidad del producto desde la comunicación, su publicidad, su soporte gráfico, hasta su marca. Ser reiterativos hasta el cansancio de que la empresa es especialista en algo.

There are also companies that achieve specialization by using particular production techniques. In general, these are monotecnology companies that achieve preeminence over their competitors by sustained technical improvement. A company that has accomplished this is the Italian *Serralunga*, with decades of sustained specific productivity-rotocasting-offering products, from seamless pipes to signed designer flowerpots, under a brand umbrella and differentiated sale units. Similarly, *Faraoni & Lo Menzo* and *Creativa Sudamericana*, seek to exploit two business lines, though by taking advantage of installed resources and acquired capacity.

Raw material can also be considered a variable for specialization. Such is the case with *Yixing* teapots made of particularly traditional clay, and which have unique properties for tea connoisseurs; or Japanese porcelain knives, which are unique for avoiding rust from cutting vegetables. On the other hand, *La mejor flor* enhances the value of natural raw materials, not by exploiting their intrinsic properties, but by exploring cultural applications, such as celebrations. Another alternative is to specialize in a particular application or use. Within this framework *Tensocable* is a local reference in assembly systems using steel cable belts. Each new product contributes innovation as a possibility of extending this system. The company's name, graphics and even packaging, reinforce the product specifics they provide. The same goes for the British company *Inflate*, which proposes an inflatable typology for existing products. Their specialization is the capacity to transform different objects into products with structures under-girded by air-filled film.

Format can also be another means of achieving specialization. Offering a product in specific presentations could provide access to unconventional spheres. Thus, a perfume, for example, can be commercialized in different places with different formats, such as soap for public restrooms or perfumed tissues for airlines. These diverse strategic operations require product design and engineering processes. In all cases, it is extremely important to continuously stress the particular features of the product from several points of view: communication, publicity, graphic support, even brand; in other words, to be tirelessly insistent on the fact that the company is a specialist in something.





>1

**SERRALUNGA**

optimizar el uso de una misma tecnología

optimize the use of a single technology



>2

**INFLATE**

ser referente en la tipología de productos inflables

be a reference in inflatable products typology



>3

**GOOD GRIPS**

optimizar la asibilidad y el control de las herramientas manuales

optimize handling and control of manual tools



>4

**LA MEJOR FLOR**

ser referente en el sector de regalos naturales

be a reference in natural gifts



>5

**FARAONI & LO MENZO**

customizar los productos con fines promocionales

customize products for promotional purposes



>6

**TENSOCABLE**

ser referente en la tipología de sistemas componibles

be a reference in assembly systems typology

- > sumar
- > reunir
- > complementar
- > aliarse
  
- > to add
- > to join
- > to complement  
each other
- > to ally

# ASOCIARSE





# CON QUIÉNES ASOCIARSE

WHO TO ASSOCIATE WITH

- con líderes de nichos complementarios
  - con proveedores
  - con productores complementarios
  - con competidores para la investigación y la exportación
  - con clientes
- 
- with leaders of complementary niches
  - with suppliers
  - with complementary producers
  - with competitors for research and exports
  - with clients

# ¿QUÉ CAPACIDADES PODRÍAN SUMARSE AL OFRECER UN PRODUCTO AVALADO POR DOS MARCAS DISTINTAS?

WHAT CAPACITIES CAN BE ENHANCED

BY OFFERING A PRODUCT ENDORSED BY TWO DIFFERENT BRANDS?

El fenómeno del *partnership* o asociatividad –característico pero no exclusivo de las empresas de servicios cuyos productos son intangibles– ha sido una de las acciones corporativas más recurrentes de los últimos tiempos. Durante la industrialización, las empresas se preocupaban por mantener su conocimiento y su identidad celosamente protegidos dentro de sus estructuras. Sin embargo, en la actualidad esta política ha comenzado a modificarse a raíz de la dinámica y de la gran sectorización del mercado, obligando a las empresas a implementar distintas prácticas experimentales para dar respuesta en forma estratégica y veloz a esta transformación. Abastecer nuevos segmentos de mercado, sumar valores que competen a otras marcas, diversificar sus ofertas, incorporar nuevo conocimiento, regenerar la imagen o adecuar sus productos según nichos complementarios son algunos de los objetivos de la asociatividad. Si bien la voluntad de asociarse suele responder a objetivos múltiples y diversos, en términos generales, a través del *partnership* es posible alcanzar, en tiempos acotados y con gran impacto mediático, la suma de valores de dos empresas diferentes en un mismo producto.

*Philips* es una de las empresas que recurrió frecuentemente a esta estrategia para ingresar en nuevos mercados. Primero se asoció con la firma italiana *Alessi* para encarar un proyecto de innovación en electrodomésticos de cocina. Mientras que el proyecto le permitió a la primera acercarse a un público ávido de diseño y diferenciación, que compone un segmento de mercado no masivo y de vanguardia, *Alessi* pudo contar con un producto de complejidad tecnológica y funcional. Además de resultar una experiencia enriquecedora para ambas

The partnership or association phenomenon –characteristic of, though not exclusive to, service companies who provide intangible products– has been one of the most recurrent corporate moves of late. During the industrialization process, companies were concerned with maintaining their knowledge and identity zealously protected within their structures. However, today that policy has begun to be modified as a result of market dynamics and the enormous division into sectors, which obliges companies to implement different experimental practices in order to respond strategically and rapidly to this transformation. Some of the objectives of partnerships are to supply new market segments, add values that other brands include, diversify offers, incorporate new knowledge, revamp an image or adapt products to complementary niches. Although the will to associate usually responds to a variety of diverse objectives, generally speaking it is possible through partnerships to achieve the sum of two different companies values in a single product in a very short time, causing great impact on the media.

*Philips* is one of the companies that frequently resort to this strategy in order to enter new markets. First it associated with the Italian firm *Alessi* to approach a project to innovate in kitchen appliances. Whilst the project allowed the former to access a non-massive, forerunner market segment composed of a public avid for design and differentiation, *Alessi* achieved a functional product based on complex technology. Apart from being a valuable experience for both companies, the project drew the attention of the media creating indirect publicity in specialized segments.

empresas, el proyecto tuvo gran repercusión periodística provocando publicidad indirecta en medios especializados.

Más tarde, *Philips* se asoció con *Levi's* –referente de la moda informal– para desarrollar un híbrido entre indumentaria y electrónica, que incorporaba los últimos *gadgets* tecnológicos a una serie de camperas deportivas. Esta nueva experiencia introdujo a *Philips* en el mundo de la moda, mientras que *Levi's* supo aprovechar los desarrollos tecnológicos de punta para mantener su liderazgo.

Pero no todas las alianzas fundan sus cimientos sobre la tecnología. La empresa *Rosenthal*, por ejemplo, se unió a *Versace* para introducir en el mercado una línea de vajilla que combinaba la excelencia de la porcelana alemana con la exclusiva estética italiana. En este caso, *Versace* logró complementar su oferta de indumentaria y accesorios, mientras que *Rosenthal* explotó la posibilidad de abarcar nuevos mercados con sus productos. Luego, esta última repetiría esta experiencia junto con *Laura Ashley* y *Bulgari*.

Existen casos en donde difiere incluso la escala de las empresas que deciden asociarse. Cuando *Los años luz* comenzó a verse desbordada por la demanda del disco «Sur o no Sur», de Kevin Johansen, encontró en la alianza con *Sony Music* una forma de mantener el compromiso de calidad con el artista sin perder alcance en la distribución. Así, dos empresas aparentemente competidoras sumaron sus recursos para alcanzar un mejor posicionamiento del producto.

Algo parecido ocurre con la unión de los emprendedores de *Abracadabra* y *Al Tun Tun*. Ambos apuntan a un público infantil, ofreciendo juguetes estimulantes los primeros, y cd's musicales y títeres los segundos. Sin embargo, en vez de competir abiertamente visualizaron un punto de encuentro en donde podían potenciar los respectivos productos: los kits de regalo. De esta manera, cada uno aportaba sus valores para construir una oferta que tiene una ventaja competitiva mayor de la que podrían lograr cada uno por su cuenta.

Esta búsqueda de ventajas a través del trabajo coordinado puede observarse claramente en las operaciones por cadena de valor *Eucaliptus Grandis* y *Salix*. El objetivo de estas operaciones era reunir a los diferentes agentes de la cadena de valor de manera que conjugaran sus capacidades, a través de la gestión estratégica del diseño. Como resultado se obtuvieron productos con alto valor agregado que rescatan materias primas nativas poco explotadas.

Las distintas acciones asociativas buscan, en esencia, que el resultado de la alianza sea mayor a la suma de los aportes individuales que puedan hacer cada una de las partes. En este sentido, asociarse como estrategia involucra un desarrollo conjunto del sistema del producto o negocio, en función de potenciar las capacidades y especificidades individuales.

Later, *Philips* associated with *Levi's* –a referential name for informal fashion– to develop a hybrid between clothing and electronics that incorporated the latest technological gadgets in a series of sports jackets. This new experience introduced *Philips* to the world of fashion, whilst *Levi's* took advantage of leading technological developments to maintain its edge.

But not all alliances base their foundations on technology. The *Rosenthal* company, for instance, joined *Versace* to introduce a tableware line on the market that combined the excellence of German porcelain with exclusive Italian aesthetics. In this case, *Versace* complemented its clothing and accessories offer, whilst *Rosenthal* exploited the possibility of offering its products in new markets. Later, the latter repeated the experience with *Laura Ashley* and *Bulgari*. There are cases in which the size of the companies that decide to associate differs. When *Los años luz* began to be overwhelmed by demand for the record «Sur o no Sur» by Kevin Johansen, its alliance with *Sony Music* was a way to maintain its quality commitment to the artist without limiting the scope of its distribution. In this manner, two apparently competing companies joined their resources in order to achieve a better position for their product.

Something similar happened with the association of *Abracadabra* and *Al Tun Tun*. Both target the children's market, the former offering stimulating toys and the latter musical cd's and puppets. However, instead of openly competing, they envisioned a meeting point where their respective products could benefit: gift kits. Thus, each one offered its values to build a product with a competitive edge greater than could be achieved by each one individually.

This search for benefits through coordinated work can be clearly observed in the value chain operations of *Eucaliptus Grandis* and *Salix*. The objective of these operations was to get the different players of the value chain together so that they could combine their capacities by way of strategic design management. As a result, high value added products were obtained that restore the use of almost unexploited native raw materials.

In essence, the different partnerships seek greater results from the alliance than the sum of its individual contributions can achieve separately. In this sense, an association as a strategy involves joint development of the product system or business, to boost individual capacity and specificity.



>2



>4



>5



>3



>6



>1

PHILIPS | LEVI'S  
sumar tecnologías  
para explorar  
nuevos mercados  
add technology to  
explore new markets



>2

ABRACADABRA  
AL TUN TUN  
potenciar el valor  
de los productos  
a través de la oferta  
conjunta  
add potential to  
product value with  
shared supply



>3

LOS AÑOS LUZ  
SONY MUSIC | ARTISTAS  
sumar recursos  
para mejorar el  
posicionamiento  
join resources to  
improve positioning



>4

PHILIPS | ALESSI  
complementar  
experiencias para  
el desarrollo de  
productos  
complement  
experience to  
achieve product  
development



>5

ROSENTHAL | VERSACE  
sumar los mercados  
de consumo  
merge consumer  
markets



>6

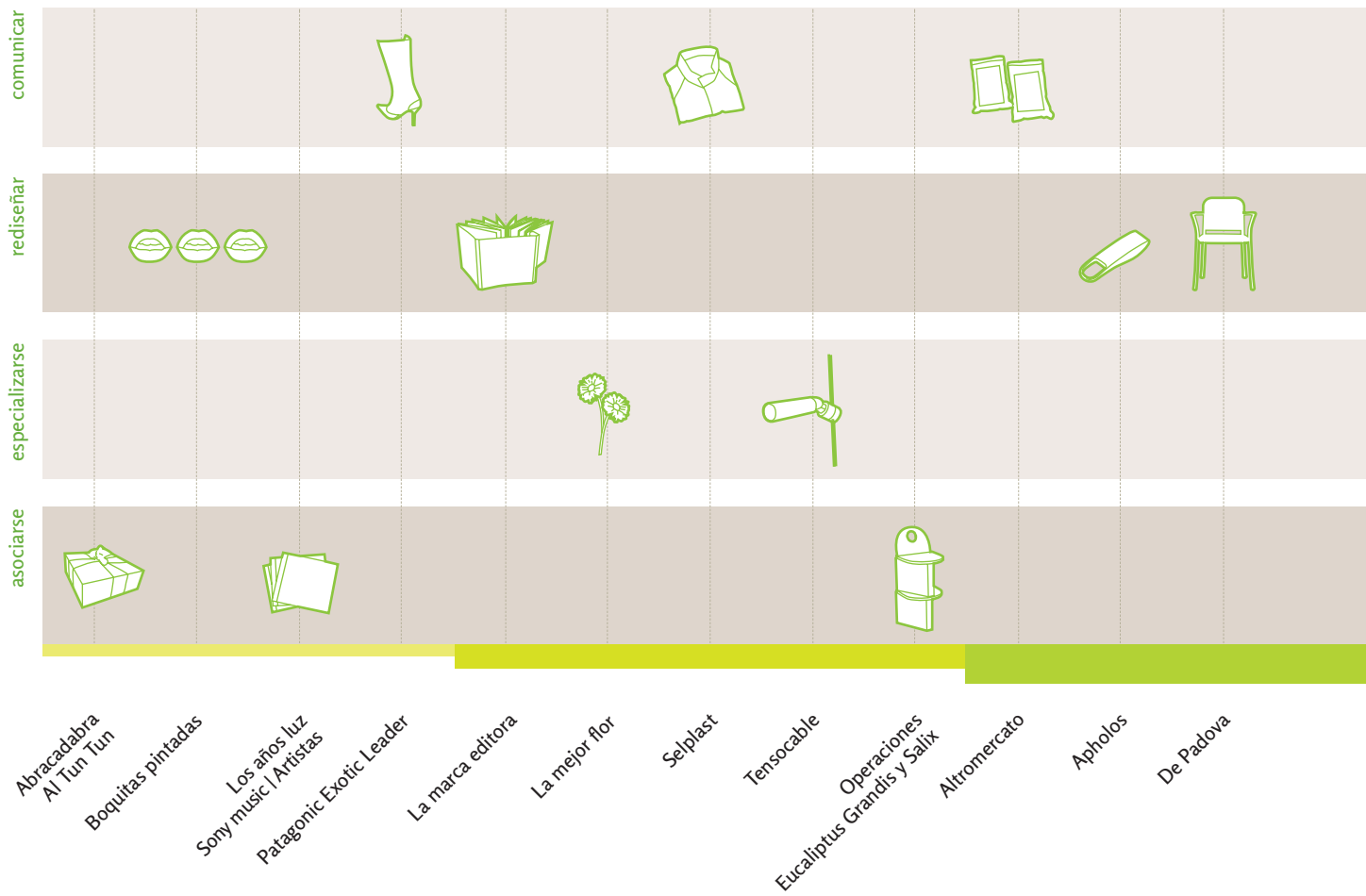
OPERACIONES  
EUCALIPTUS GRANDIS  
Y SALIX  
reunión de los  
diferentes agentes  
de la cadena de  
valor del producto  
combine the  
different players in a  
product value chain

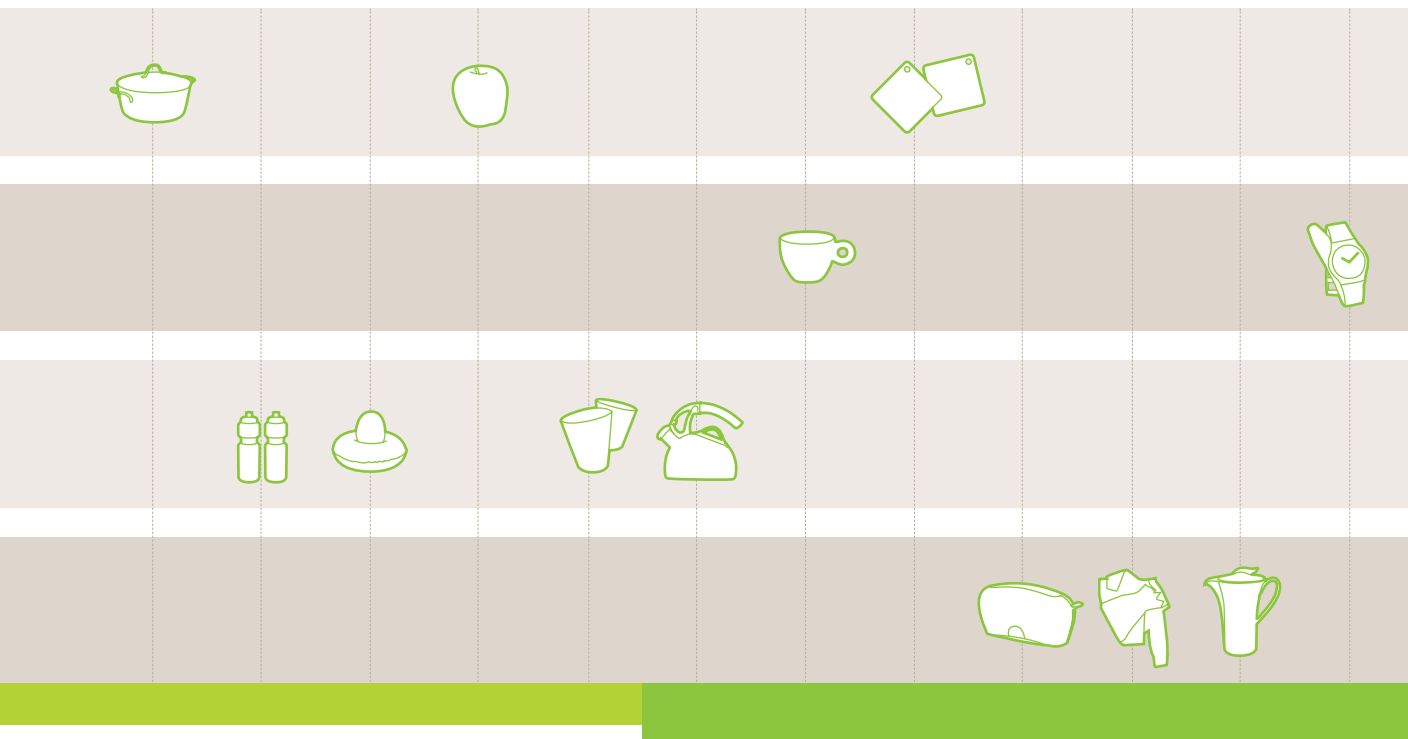
# ALGUNAS CONSIDERACIONES

## SOME CONSIDERATIONS

**ESTRATEGIA Y ESCALA** En el siguiente mapa de estrategias hemos querido representar cómo distintas escalas de empresas han podido aplicar similitud de tácticas, pero materializadas en relación con sus posibilidades.

**STRATEGY AND SCALE** In the following strategy map we have tried to represent how companies of different sizes have been able to apply similar tactics, in line with their possibilities.





EsSEN

Faraoni & Lo Menzo

Inflate

Moño Azul

Serralunga

Good grips

illy

Lyra

Philips | Alessi

Philips | Levi's

Rosenthal | Versace

Swatch

#### PENSAR EL CONTEXTO

A partir de la aplicación de estrategias asociadas con el diseño, en el interior del núcleo *pyME*, el análisis también se remite hacia los contextos socioculturales y ambientales. Dentro de los mismos se incluye, por supuesto, el mercado y los agentes externos asociados con la producción.

#### EL MERCADO

##### Buenos Aires, Identidad y Confluencias

Las particularidades del mercado porteño son elementos a considerar en el marco de una investigación sobre innovación productiva, especialmente en lo que se refiere a industrias culturales y asociadas con el diseño.

El público de Buenos Aires requiere específicamente diversidad y estrategias apropiadas, vinculadas con modalidades de consumo globales. Las tendencias que se generan en otros países se incorporan también a la cultura de la ciudad, pero se transforman a través del entrecruzamiento con las tradiciones locales. Se constituye, de esa manera, un escenario de consumo con necesidades específicas pero posibles de integrar sucesivamente nuevas estrategias productivas en relación con la innovación.

#### THINK OF THE CONTEXT

Beginning with the application of design strategies within the nucleus of *SMEs*, the analysis also covers sociocultural and environmental contexts. Naturally, market and external players associated to the product are also included.

#### THE MARKET

##### Buenos Aires, Identity and Convergence

The idiosyncrasies of the Buenos Aires market are factors to be taken into account within the framework of an research on productive innovation, especially as refers to industries associated to culture and design.

The public of Buenos Aires specifically requires diversity and appropriate strategies, linked to global consumption habits. The trends generated in other countries are also incorporated into the city's culture, but are transformed by a cross between them and local tradition. Thus a consumption scenario with specific needs is created that is also permeable to the successive integration of new innovation strategies.



#### AGENTES EXTERNOS ASOCIADOS A LA PRODUCCIÓN

Las características de los procesos económicos acaecidos en nuestro país, nos permiten identificar como tendencia a una percepción individual de las empresas con respecto al mercado. Si bien la mayoría de ellas participa en asociaciones que nuclean las actividades del sector específico, las soluciones de supervivencia o de emprendimiento surgen a partir de esfuerzos fundamentalmente personales o singulares. El contacto con los planes y políticas públicas de promoción se asocia con estrategias sumamente específicas, como el lanzamiento de una nueva línea de productos o las certificaciones internacionales. A la vez, los procesos centrales de las empresas siguen dependiendo del financiamiento propio o de créditos comerciales.

Otras de las dificultades específicas relevadas en las distintas empresas y asociadas con la productividad interna, tiene que ver con una pérdida de mano de obra calificada, producto también de los cambios producidos en las distintas crisis. La asociatividad, no ya intersectorial o meramente productiva, sino también vinculada con otras instituciones educativas, de fomento de empleo o gubernamentales, se muestra como una de las posibilidades para revertir tal proceso de descalificación laboral o depreciación del capital humano.

Por último, creemos que poder experimentar en otros mercados podría permitir, entonces, una transformación de esas conductas no asociativas, en modelos más integrados, como ha sido el caso de los *clustering* italianos al generar verdaderos polos industriales y sistemas de innovación locales exportables a todas partes del mundo.\_

#### EXTERNAL PLAYERS ASSOCIATED TO PRODUCTION

The characteristics of the economic process undergone by our country identify a trend to perceive companies individually with respect to the market. Although most of them participate in associations within the area of their specific activities, solutions for survival or undertakings arise basically from personal or single efforts.

Contact with public promotion plans and policies is associated to extremely specific strategies, such as the launching of a new product line or international certificates. At the same time, company central processes continue to depend on their own financing or commercial credits.

Another of the specific difficulties associated to internal productivity surveyed in the different companies has to do with the loss of qualified labor as a result of the changes that came about in the different crises. Partnerships, not only within the sector or merely for production, but also those entered into with other educational, employment or governmental institutions, are one of the possibilities for reverting the loss of labor qualification or depreciation of human capital.

Lastly, we think that being able to experiment in other markets could pave the way for a transformation of these non-associative conducts into more integrated models, as happened with Italian clusters, to generate veritable industrial poles and local innovation systems which could be exported all over the world.\_

# EMPRESAS ANALIZADAS

## EMPRESAS ANALIZADAS

### APHOLOS

Ezequiel Holodovsky  
www.apholos.com  
info@apholos.com.ar

### BOQUITAS PINTADAS

Heike Thelen  
Gerd Terpass  
www.boquitas-pintadas.com.ar  
pop-hotel@boquitas-pintadas.com.ar

### FARAONI & LO MENZO

Miguel Faraoni  
Diego Faraoni  
faraoniyloenzo@speedy.com.ar

### LA MARCA EDITORA

Guido Indij  
www.lamarcaeditora.com  
email@lamarcaeditora.com

### LA MEJOR FLOR

Diego Grimoldi  
Claudia López  
www.lamejorflor.com  
info@lamejorflor.com

### LOS AÑOS LUZ

Nani Monner Sanz  
Javier Tenenbaum  
www.laldiscos.com  
lal@laldiscos.com

### SELPLAST

Eduardo Bornacin  
María Laura Bornacin  
selplast@selplast-sa.com.ar

### TENSOCABLE

Jorge Finkielsztajn  
www.tensocable.com.ar  
info@tensocable.com.ar



# FOTOGRAFÍAS

## PHOTOGRAPHS

Hemos intentado localizar las fuentes de todas las fotografías a fin de obtener los correspondientes derechos de reproducción, pero en aquellos casos aislados en los que no ha sido posible encontrar al titular de los derechos de autor, ofrecemos nuestras disculpas. El material reproducido en el presente es exclusivamente para fines educativos y de investigación.

Attempts have been made to locate the sources of all photographs to obtain full reproduction rights, but in the very few cases where this process has failed to find the copyright holder, our apologies are offered. Material reproduced here is for educational and research purposes only.

Agradecemos especialmente la colaboración de la Subsecretaría de Turismo del GCBA.  
Special thanks to the Subsecretaría de Turismo del GCBA.  
[www.bue.gov.ar](http://www.bue.gov.ar)

**ABRACADABRA  
AL TUN TUN**  
[www.abracadabrajuguetes.com.ar](http://www.abracadabrajuguetes.com.ar)  
[www.grupoaltuntun.com.ar](http://www.grupoaltuntun.com.ar)

**ALTROMERCATO**  
Allen Montrasio, prensa  
[www.altromercato.it](http://www.altromercato.it)

**DE PADOVA**  
Chiara Campagnoni  
prensa  
[www.depadova.it](http://www.depadova.it)

**ESSEN S.A.**  
Ing. Daniel Ianicelli  
[www.essen.com.ar](http://www.essen.com.ar)

**ILLY**  
Laura Palillo  
[www.illy.com](http://www.illy.com)

**INFLATE**  
[www.inflate.co.uk](http://www.inflate.co.uk)

**LYCRA**  
[www.lycra.com](http://www.lycra.com)

**Moño AZUL**  
Andrea Tamaroff  
Randall Stewart Group  
[www.randall.com.ar](http://www.randall.com.ar)

**OPERACIONES  
EUCALIPTUS GRANDIS Y SALIX**  
[www.cmd.org.ar](http://www.cmd.org.ar)

**OXO INTERNATIONAL**  
Lisa Mollura  
asistente de ventas  
[www.oxo.com](http://www.oxo.com)

**PEL S.A.**  
Eduardo Casullo  
[www.pelsanet.com](http://www.pelsanet.com)

**PHILIPS DESIGN**  
Annemieke Fröger  
prensa  
[www.design.philips.com](http://www.design.philips.com)

**ROSENTHAL**  
[www.int.rosenthal.de](http://www.int.rosenthal.de)

**SERRALUNGA**  
Michela Massaiu  
departamento de exportaciones  
[www.serralunga.com](http://www.serralunga.com)

**SWATCH**  
Giuseppe Ingallina  
prensa  
Sandra Obergsell  
relaciones públicas  
[www.swatch.com](http://www.swatch.com)

FUENTES UTILIZADAS:

Rosario Gris  
Rosario Mediana  
Rosario Negra  
en sus variables  
Romana, Itálica y Versalita

Diseñador | Tipógrafo:

Héctor Gatti  
GattiStudio  
info@gattistudio.com.ar  
www.gattistudio.com.ar

# FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

## BIBLIOGRAPHIC SOURCES

Brown, Javier; Oyarzún, Perla; Castro, Patricio y Correa, Hernán. *Diseño como punto de partida para la competitividad*. Santiago de Chile: Duoc uc.

CEDEM. *El rol del diseño en el desarrollo de la competitividad*. Buenos Aires: CEDEM, 2001.

CEPAL-Grupo de Políticas PYME. *Aportes para una Estrategia PYME en la Argentina*. Buenos Aires: CEPAL, 2003.

Ceppi, Giulio. *Eppi design*. Ensayo. Milano. 2002.

Manzini, Ezio. *Artefactos*. Madrid: Celeste, 1992.

Marzano, Stefano. *Creating value by design: Thoughts*. Vol 1. *Creating value by design: Facts*. Vol 2. Ed. v+k Publishing, Blaricum, Holanda, 1998.

Sutz, Judith. *La innovación realmente existente en América Latina: medidas y lecturas*. Nota Técnica n° 33, Río de Janeiro: IE/UFRJ, 1998.

Terré i Ohme, Eugeni. *Guia de gestió de la innovació*. Parte I: Diagnóstico. Parte II: La gestió de projectes. Generalitat de Catalunya, Departamento de Trabajo, Industria, Comercio y Turismo, Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM), 2002.

EQUIPO DE TRABAJO  
WORK TEAM

AUTORES | AUTHORS

Paulina Becerra  
Analía Cervini

EDITOR | EDITOR

IMDI

PUBLICADO POR | PUBLISHED BY

Centro Metropolitano de Diseño

LÍDER DE PROYECTO | PROJECT LEADER

Adrián Lebendiker

INVESTIGACIÓN | RESEARCH

Paulina Becerra  
Analía Cervini  
Sylvia Zapico

EDICIÓN FOTOGRÁFICA

PHOTOGRAPHIC EDITION

Paulina Becerra  
Nomi Galanternik

DISEÑO EDITORIAL Y GRÁFICOS

EDITORIAL DESIGN AND GRAPHICS

Nomi Galanternik

TRADUCCIÓN | TRANSLATION

María Cecilia Mac Dermott

CORRECCIÓN | PROOFREADING

Marcelo Torres

## PAULINA BECERRA

Formada como Diseñadora Industrial en la Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires, se desempeñó en diversas empresas locales en áreas de diseño, desarrollo e ingeniería de producto. Paralelamente participó de grupos de investigación académica en el campo del color y del diseño de productos complejos, desempeñándose como becaria de investigación entre los años 2000 y 2003. Es autora de numerosos artículos de carácter científico y de divulgación. Actualmente se desempeña como docente en la materia «Sociología aplicada al diseño» de la carrera de Diseño Industrial de la UBA y coordina el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación del CMD.

Trained as an Industrial Designer at the University of Buenos Aires Architecture, Design and Urbanism College, she has worked for several local companies in product design, development and engineering. She simultaneously took part in academic research groups in the field of color and design in complex products, where she was a sponsored research student between 2000 and 2003. She has authored several scientific and disclosure articles and is currently working as a professor of the subject «Sociology Applied to Design», in UBA Industrial Design studies. She coordinates the CMD Design and Innovation Research Institute (IMDI).

## ANALÍA CERVINI

Dirige la sede Buenos Aires de Total Tool, sociedad de proyectación y consultoría de Milán, que opera en el campo de la innovación y de la producción creativa. En 2004 fue responsable de la creación y dirección del IMDI. Durante tres años se especializó en Italia dentro de Philips Design Milán y el Interaction Design Institute Ivrea. Es coeditora del libro «Mobile Embodiments» (Ceppi, Cervini, Kayser) de publicación italiana y coautora del libro «Identidad estratégica» (Cervini, Kayser) publicado por el CMD. Estudió y enseñó diseño industrial en la Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires. Inició su actividad profesional junto a la firma *Tensocable*, empresa hoy cliente del estudio.

Directs the Buenos Aires headquarters of Total Tool, a Milan project and consultancy society operating in the field of innovation and creative production. In 2004 she was responsible for the creation and management of IMDI. For three years she specialized in Italy within Philips Design Milan and the Interaction Design Institute Ivrea. She is co-editor of the Italian-published book «Mobile Embodiments» (Ceppi, Cervini, Kayser) and co-authored «Identidad estratégica» (Cervini, Kayser) published by the CMD. She studied and later taught industrial design at the University of Buenos Aires Architecture, Design and Urbanism College. She started out on her professional life in *Tensocable*, a company which is currently one of the studio's clients.

# INSTITUTO METROPOLITANO DE DISEÑO E INNOVACIÓN

Es un instituto creado por el Centro Metropolitano de Diseño y dedicado a la generación y difusión de conocimiento específico en el campo del Diseño Estratégico y la Innovación. El IMDI ofrece un espacio propicio para la reflexión de estrategias y prácticas proyectuales que ayudan a visualizar nuevas oportunidades de negocios y mejorar en forma cualitativa el sistema productivo.

A través de las actividades de investigación y capacitación, el instituto tiene como misión instalar el pensamiento estratégico y la innovación en diseño en el seno de la cultura proyectual y productiva local.

Por esto entendemos: crear y ofrecer herramientas de diseño estratégico a diseñadores y empresarios para que generen, comuniquen y distribuyan productos y servicios de innovación, óptimos para cada contexto productivo y en relación con los deseos y aspiraciones del mercado objetivo.

## Objetivos

- › Detectar problemáticas y oportunidades de innovación y participación local en mercados globales.
- › Generar conocimiento específico en el campo del diseño estratégico y la innovación en diseño.
- › Desarrollar nuevas metodologías de investigación, experimentación y capacitación.
- › Difundir el pensamiento estratégico y la innovación en diseño.
- › Servir como organismo de dichas temáticas para empresarios y diseñadores de la Argentina y el Mercosur.
- › Compartir el conocimiento generado con otros organismos e instituciones avocados a tareas pares.

It is an institute created by the Centro Metropolitano de Diseño engaged in the generation and dissemination of specific knowledge in the field of Strategic Design and Innovation. The IMDI offers a space to reflect upon project strategies and practices that help visualize new business opportunities and improve production system quality. Through its research and training activities the institute's mission is to insert strategic thinking and design innovation in the center of the local project and production culture. This implies: creating and offering strategic design tools to designers and businessmen for them to generate, communicate and distribute innovation products and services that best suit the needs of each production context and satisfy the desires and expectations of the target market.

## Objectives

- › Identify issues and opportunities in innovation and local share in global markets.
- › Generate specific knowledge in the field of strategic design and design innovation.
- › Develop new methods of research, experimentation and training.
- › Disseminate strategic thinking and design innovation.
- › Serve as the state agency in charge of these matters for entrepreneurs and designers in Argentina and Mercosur.
- › Share the knowledge acquired with other agencies and institutions performing comparable tasks.



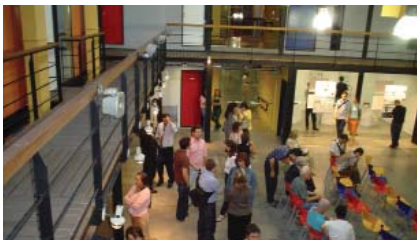
# CENTRO METROPOLITANO DE DISEÑO

El Centro Metropolitano de Diseño (CMD) es una institución pública creada con el fin de asistir a empresas, diseñadores y emprendedores de la Ciudad de Buenos Aires con el objetivo de mejorar su actual competitividad, a partir del diseño y la innovación.

Como tal, su acción es parte de un sistema articulado de instrumentos de asistencia técnica y financiera destinado a recuperar y dinamizar el tejido productivo conformado por las pequeñas y medianas empresas locales, creando valor e incrementando su productividad de cara a la economía global.

El CMD actúa diseñando e implementando programas que permiten la creación y transferencia de know-how entre los diversos actores de la cadena de valor, y acercando a las nuevas tendencias culturales los stocks de recursos y tecnologías actuales y futuras para impulsar la creación de nuevos productos o sistemas diferenciados.

Hoy, el Centro Metropolitano de Diseño se perfila como una institución que promociona la importancia del diseño en los negocios y en la vida cotidiana.



The Centro Metropolitano de Diseño (CMD) is a state institution created to assist companies, designers, and entrepreneurs in the City of Buenos Aires in order to improve their current competitiveness based on design and innovation.

As such, its action is based on a system of technical and financial assistance tools in order to recover and activate the production fabric created by local small-and-medium sized companies, creating value and implementing their productivity in the global economy.

The CMD designs and implements programs that allow the creation and transfer of know-how among the many constituents in the value chain, and bringing together the new cultural trends to the current and future resources and technologies to drive the creation of new products and differentiated systems.

Today, the CMD is seen as an institution fostering the importance of design in business and everyday life.



# 04 anexo | appendix

## GUÍA ESTRATÉGICA STRATEGIC GUIDE

¿QUÉ FACTORES DE RELEVANCIA DEBEMOS TENER EN CONSIDERACIÓN DURANTE EL DISEÑO DE UN NUEVO PRODUCTO ESTRATÉGICO?

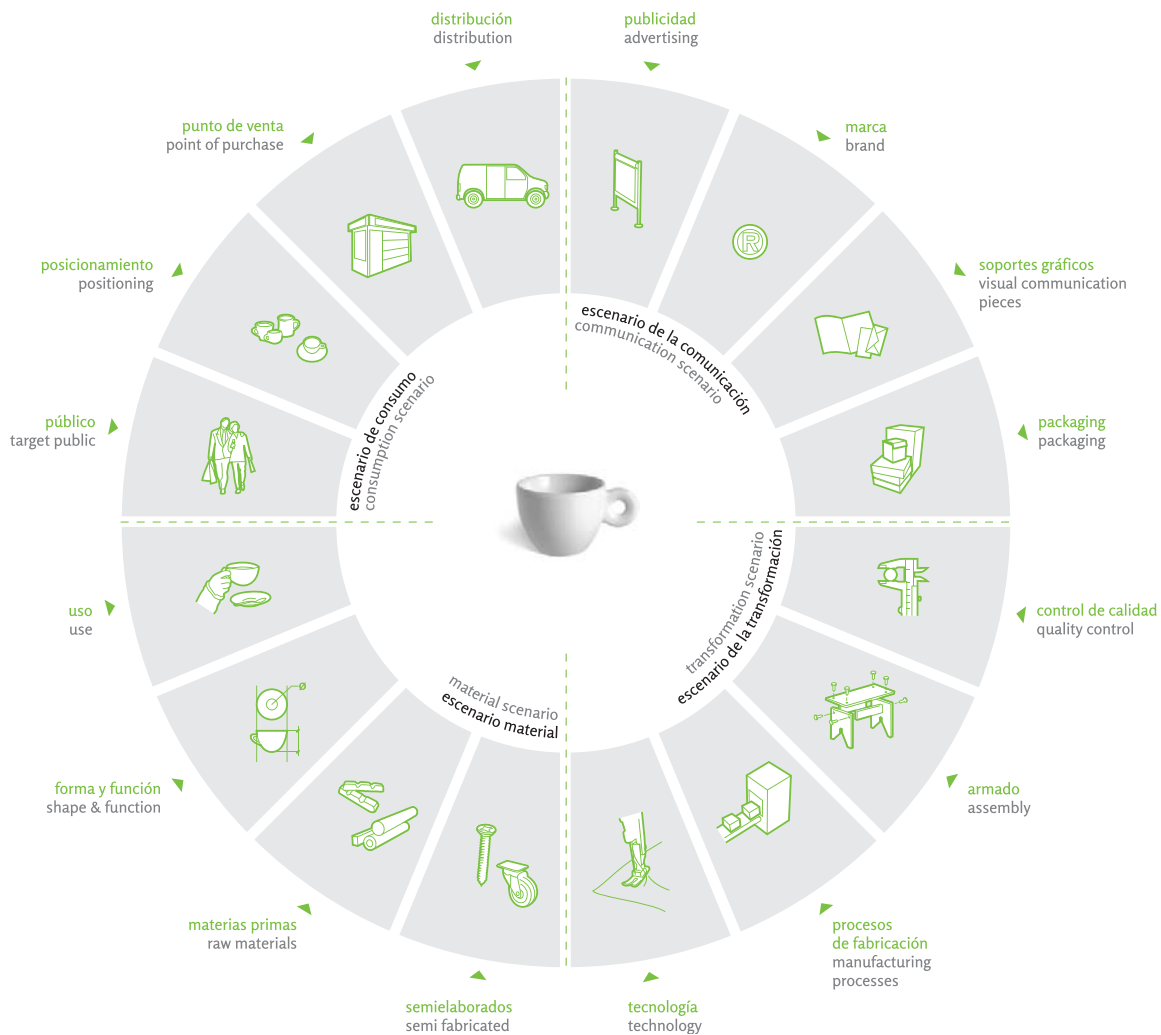
La siguiente guía tiene por objetivo poner a disposición de aquellos proyectistas y productores que persigan agudizar la estrategia de su oferta, una herramienta –a modo de cuestionario– útil para la consideración de aspectos de relevancia durante procesos de diseño de productos estratégicos.

WHAT RELEVANT FACTORS COULD WE TAKE INTO CONSIDERATION DURING THE DESIGN OF A NEW STRATEGIC PRODUCT?

The aim of this guide is to provide a tool for project designers and producers wishing to improve the strategy of their offer, in the form of a questionnaire, which will be useful in considering relevant aspects during the design process for their strategic products.

# SISTEMA DEL PRODUCTO

PRODUCT SYSTEM



## ESCENARIO DE CONSUMO

### CONSUMPTION SCENARIO

1



#### COMPRENDER AL PÚBLICO

##### UNDERSTANDING THE PUBLIC

¿Sobre qué deseos y motivaciones del público podríamos apoyar el proyecto?

¿Cuánto estarían dispuestos a pagar para este tipo de compra?

¿Cómo sería el contexto material que rodearía el producto?

¿Qué experiencia de compra podría proponer el producto?

What desires and motivations of the public could we base the project on?

How much would they be willing to pay for this type of purchase?

What would the material context surrounding the product be like?

What purchasing experience could the product propose?

2



#### ENTENDER EL POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

##### UNDERSTANDING THE POSITIONING OF THE PRODUCT

¿Con qué productos se competiría?

¿Qué ventajas competitivas se podría diseñar en el producto?

¿Cuál sería la posición del producto en el mercado?

¿Cuáles serían los factores por los cuales el producto sería reconocido y descrito?

What products will they be competing with?

What competitive advantages could be designed in the product?

What would be the position of the product in the market?

What would be the factors the product would be recognized and described with?

### 3 |

#### RECONOCER LA IDENTIDAD DEL PUNTO DE VENTA

RECOGNIZING THE IDENTITY  
OF THE POINT OF PURCHASE

¿Cómo será el entorno comercial de los hipotéticos puntos de venta?

¿Cuáles serán las características del público que los frecuentarán?

¿Cuáles serán las tipologías de packaging aptas para estos puntos?

¿Cuál será el sistema de exhibición y reposición más acorde para dichos puntos?

What will the commercial surroundings of the hypothetical point of sales be like?

What will be the characteristics of the public that frequent them?

What will be suitable packaging typologies for these points?

What will be the most harmonious system of exhibition and replacement for these points?

### 4 |

#### ÉVALUAR LA DISTRIBUCIÓN EVALUATING DISTRIBUTION

¿Cuál será el alcance geográfico del producto?

¿Cuáles son los principales medios de transporte para ese alcance?

¿Cuáles son los condicionantes del producto con respecto a su embalaje?

¿Cuáles son los condicionantes del medio de transporte con respecto al embalaje?

What will the geographic scope of the product be?

What are the principal means of transport for this scope?

What will condition the product as regards its packaging?

What will condition the means of transport as regards packaging?

## ESCENARIO DE LA COMUNICACIÓN

### COMMUNICATION SCENARIO

#### 1 |

##### IDENTIFICAR EL PRODUCTO

###### IDENTIFYING THE PRODUCT

¿Cómo podremos dar a conocer el producto al público específico?

¿Deberá ser a través de la publicidad, del punto de venta, de otro consumidor?

¿Cuál podrá ser el mensaje? ¿Qué ventaja respecto a la competencia podremos resaltar?

¿Qué valores reales del producto y de la empresa podemos comunicar?

How will the product be made known to the specific public?

Should it be through publicity, point of sales, another consumer?

What could the message be? ¿What advantages could we highlight with respect to competition?

What real product and company values can we communicate?

#### 2 |

##### CONTROLAR LA MARCA

###### CONTROLLING THE BRAND

¿El producto tendrá marca propia o se utilizará la de la empresa?

¿Cómo deberá posicionarse la marca en relación con el diseño del producto?

¿Cómo deberá posicionarse la marca en relación con las marcas competidoras?

¿A qué tipo de aplicaciones deberá ser sometida la marca?

Will the product have its own brand or will the company's brand be used?

How should the brand be positioned in relation to product design?

How should the brand be positioned in relation to competing brands?

What type of applications should the brand be submitted to?



### 3



#### RELATAR EL PRODUCTO

##### RELATING THE PRODUCT

¿Qué información deberemos transmitir acerca del producto (forma de uso, mantenimiento, etc.)?

¿Qué soportes gráficos podrían/deberían acompañarlo?

¿Cómo condicionará el punto de venta a la información y los soportes gráficos?

What information should be conveyed about the product (method of use, maintenance, etc.)?

What visual communication pieces could/should accompany it?

How will the point of sales be conditioned to the information and visual communication pieces?

### 4



#### DEFINIR EL PACKAGING

##### DEFINING THE PACKAGING

¿Cuál será la tipología de embalaje adecuada para la distribución, el estoqueado y la exhibición del producto?

¿Qué materiales, colores, texturas del packaging podrían enfatizar la identidad y el posicionamiento del producto?

¿Cómo podemos agregar innovación a través del packaging?

What will be the adequate packaging typology for product distribution, stocking and exhibition?

What packaging materials, colors, textures could emphasize the identity and positioning of the product?

How can innovation be added with packaging?

## ESCENARIO DE LA TRANSFORMACIÓN

### TRANSFORMATION SCENARIO



#### APROBAR UN PRODUCTO

##### APPROVING A PRODUCT

¿Qué controles y certificaciones son indispensables para la elaboración del producto?

¿Qué controles y certificaciones podrían agregar valor al producto?

¿Cómo condicionarán éstos al diseño del producto?

What controls and registration certificates are indispensable for manufacturing of the product?

What controls and certificates could add value to the product?

How will these be conditioned to product design?



#### COMPLEJIDAD DEL ARMADO

##### COMPLEXITY OF ASSEMBLY

¿Cuáles son las secuencias de armado, mecánicas o manuales, que implica el producto?

¿Cómo podrá el diseño reducir la complejidad del armado del producto?

Dicha complejidad, ¿aporta a la percepción de la calidad?

What assembly, mechanical or manual sequences does the product involve?

How can the design reduce the complexity of product assembly?

Does this complexity contribute to the perception of quality?

### 3 |

#### GESTIONAR EL PROCESO

##### PROCESS MANAGEMENT

¿Cuáles son las etapas necesarias para fabricar el producto? ¿Es posible producirlo de otra manera?

¿Qué tipo de innovaciones podría introducir en cada una de ellas?

¿Qué piezas partes del diseño podrían ser tercerizadas por costos, calidad y tiempos de producción?

Which are the stages required in manufacturing the product? Is it possible to produce it in any other way?

What type of innovations could each of them introduce?

What parts of the design could be outsourced to improve costs, quality and production time?

### 4 |

#### APROVECHAR LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA

##### TAKING ADVANTAGE OF

##### TECHNOLOGICAL CAPABILITIES

¿Qué capacidades productivas de la empresa podrían aportar valor al producto?

¿Cuáles capacidades podrían ser ventajas competitivas en el mercado?

¿Cómo podría construir identidad de empresa y de producto la capacidad tecnológica?

Which of the company's productive capabilities could add value to the product?

Which capabilities could be competitive advantages in the marketplace?

How could technological capability construct company and product identity?

## ESCENARIO MATERIAL

### MATERIAL SCENARIO



#### EVALUAR EL SEMIELABORADO

EVALUATING SEMI-MANUFACTURED GOODS

¿Podría customizarse la oferta a través de la variación de los semielaborados?

¿Cómo podría la selección de los semielaborados elevar la calidad percibida del producto?

¿Podría la marca del semielaborado contribuir a la percepción general de marca de producto?

Could the offer be customized with

the variation of semi-manufactured goods?

How could the selection of semi-manufactured goods raise the perceived quality of the product?

Could the brands of semi-manufactured goods contribute to the general perception of the product brand?



#### LA MATERIA PRIMA COMO ALMA DEL PRODUCTO

THE RAW MATERIAL AS PRODUCT'S SOUL

¿Podríamos aprovechar las características de la materia prima como aporte a la identidad del producto y de la empresa?

¿El uso de estos materiales podría separarnos de la competencia?

¿Podría existir innovación a través del diseño de un tratamiento particular de la materia prima?

Could the raw material characteristics be used to contribute to the product and company identity?

Could the use of these materials put a distance between us and our competition?

Could innovation involve the design of a particular treatment for the raw material?

### 3 |

#### COMPRENDER QUÉ COMERCIALIZAMOS

UNDERSTANDING WHAT WE ARE MARKETING

¿Cuál será el concepto de producto?

¿Qué función específica cumplirá?

¿Planteará una nueva tipología o categoría de producto?

¿Cómo podrán su forma y su función contribuir a la identidad general de la empresa?

What will the product concept be?

What specific function will it comply with?

Will it produce a new typology or product category?

How will its form and function contribute to the general identity of the company?

### 4 |

#### FORMA DE USO DEL PRODUCTO

WAY THE PRODUCT IS USED

¿Cómo será la secuencia de uso propuesta?

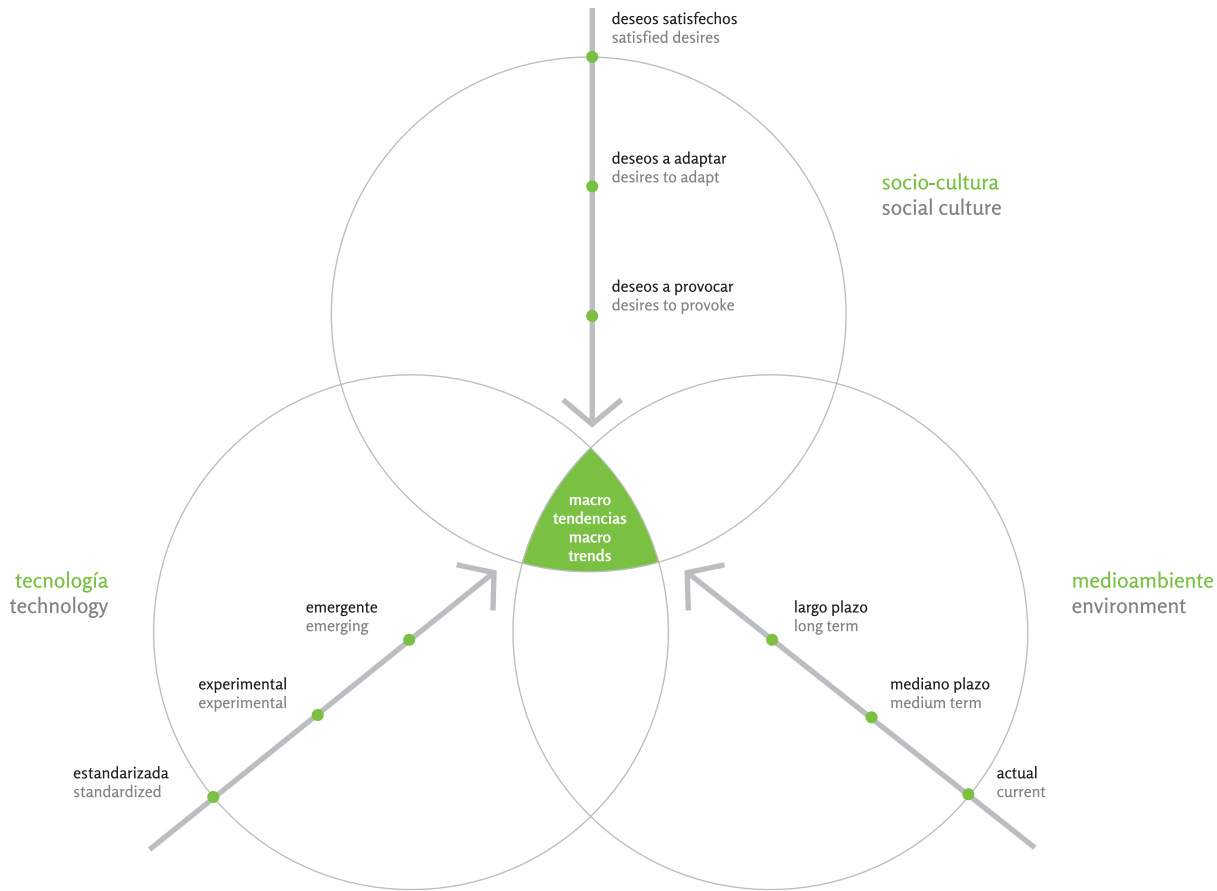
¿Presentará ésta ventajas competitivas por sobre la competencia?

What will the proposed sequence of use be?

Will this have competitive advantages over that of our competition?

# INNOVACIÓN

INNOVATION



FACTORES  
SOCIOCULTURALES  
SOCIO CULTURAL  
FACTORS

1

PRODUCTOS  
PRODUCTS

¿Existen productos que podrían competir con el nuestro en el mercado? ¿Comparten tipología, forma y función, o al menos una de estas dos variables?

Are there products that could compete with ours in the market? Do they share typology, form and function, or at least one of these two variables?



## 2

### DESEOS

#### DESIRES

¿Qué deseo/necesidad intentará satisfacer el producto en el mercado?

¿Qué hábitos de uso/consumo podrían instalarse a partir de este nuevo producto?

¿Qué otros productos lo satisfacían o satisfacen de igual o distinto modo?

What desires/needs will the product try to satisfy in the market?

What usage/consumer habits could be established in connection with this new product?

What other products have satisfied or satisfy them in the same or a different way?

## 3

### INFORMACIÓN

#### INFORMATION

¿Cómo podríamos detectar un nuevo objeto a producir?

¿Podríamos elegir con quiénes competir?

¿Con qué nicho de mercado podríamos identificarnos?

How could a new object be detected for production?

Could we choose who to compete with?

What market niche could we be identified with?

FACTORES  
TECNOLÓGICOS  
TECHNOLOGICAL  
FACTORS

# 1

MATERIALES  
MATERIALS

¿Podríamos desarrollar un material específico para este producto?

¿Podríamos utilizar materiales nuevos/diferentes, existentes en el mercado, para la fabricación del producto?

¿Podríamos adaptar un material no convencional para esta tipología de producto?

Could we develop a specific material for this product?

Could we use new/different materials, which exist in the market, to manufacture the product?

Could we adapt a non-conventional material for this typology of product?

# 2

MAQUINARIA  
MACHINERY

¿Cómo podemos aprovechar la maquinaria existente?

¿Podríamos realizar alguna adaptación de una máquina existente?

¿Podríamos desarrollar maquinaria especial para este nuevo producto?

How can we take advantage of existing machinery?

Could we adapt some existing machinery?

Could we develop special machinery for this new product?

### 3

#### PROCESOS

#### PROCESSES

¿Es necesario realizar alguna modificación dentro de la planta para fabricar el producto?

¿Se podrían diseñar procesos especiales para la fabricación del producto?

Is it necessary to carry out any changes in the plant to manufacture the product?

Can special processes be designed for manufacturing the product?

### 4

#### INFORMACIÓN

#### INFORMATION

¿Cómo podríamos obtener información sobre nuevas tecnologías?

¿Podríamos relacionarnos con centros de investigación especializados?

¿Podríamos adaptar información relacionada con productos competidores?

How could we obtain information about new technologies?

Could we enter a relationship with specialized research centers?

Could we adapt information related to competitive products?

FACTORES DEL  
CONTEXTO  
CONTEXTUAL  
FACTORS

# 1

## Políticos

### POLITICAL

¿Qué normativas o reglamentaciones podrían intervenir en la definición de producto?

¿Se podría normalizar algún parámetro del producto?

¿Se podrían generar asociaciones empresarias/sectoriales a través del producto?

¿Se podría generar algún tipo de asociación para lograr un objetivo relacionado con el producto?

What standards or regulations could be involved in the definition of the product?

Could some parameters of the product be standardized?

Could business/sector associations be generated through the product?

Could some type of association be generated to achieve an objective related to the product?

## 2

### ECONÓMICOS

#### ECONOMIC

¿Se podría hacer uso de financiación de fuentes públicas o privadas para la producción?

En relación con el nuevo producto ¿se deberá modificar el convenio preexistente con la red de proveedores/clientes?

Could use be made of public or private sources to finance production?

In relation to the new product, should the preexistent agreement with the suppliers/clients network be modified?

## 3

### MEDIOAMBIENTALES

#### ENVIRONMENTAL

¿Existen normativas medioambientales que regulan la fabricación del producto?

¿Es posible diseñar el producto para que contribuya a un medioambiente sostenible?

¿Se podrían controlar los efectos no deseados en el ambiente, tanto durante la producción como en el producto final?

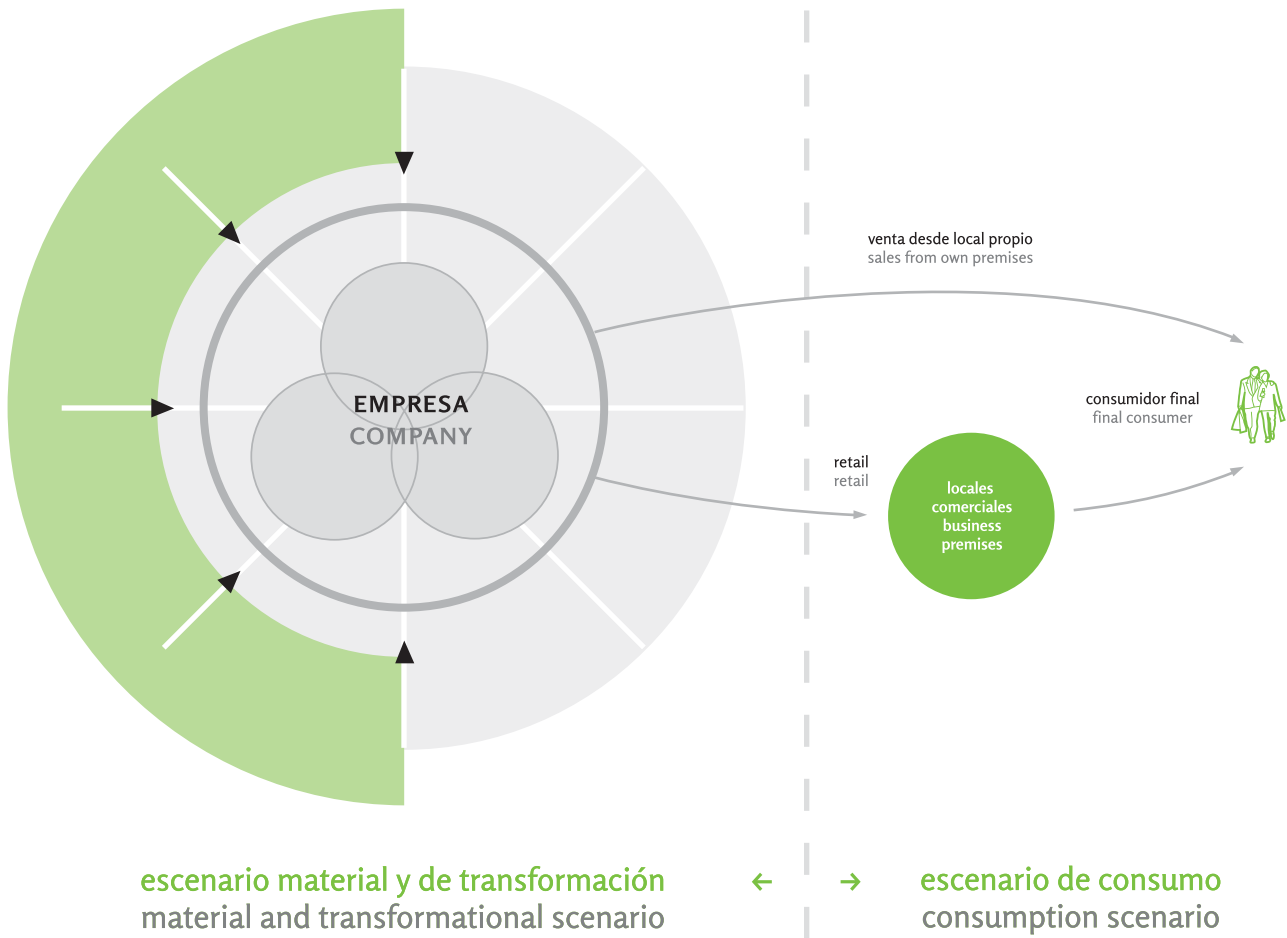
Are there environmental standards that regulate the manufacture of the product?

Is it possible to design the product so that it contributes to sustainable environment?

Could the undesirable effects to the environment be controlled, both during production and in the final product?

# AGENTES INVOLUCRADOS

PLAYERS INVOLVED



AGENTES INTERNOS  
INTERNAL PLAYERS



¿Quiénes detectarán y analizarán el mercado al que irán dirigidos los nuevos productos?  
¿Cómo se comunicarán esos conceptos a los agentes pertinentes?  
¿Cómo podríamos aprovechar la calificación de los empleados existente en la complejidad/particularidad del diseño del producto?  
¿Qué acciones se podrían realizar para capacitar a los empleados en función del nuevo diseño de producto?  
¿Cómo podríamos hacer conocer al personal los objetivos de la complejidad del nuevo producto?  
¿Cómo podríamos hacer participar a todo el personal en la selección y proyección de los nuevos productos o servicios?  
¿Cómo se puede compartir la información respecto del criterio de selección de los materiales y semielaborados que se van a utilizar en el nuevo producto?  
¿Quiénes realizarán los controles de calidad?  
¿Quiénes serán los agentes clave dentro de la estructura interna de la empresa para el desarrollo de este nuevo producto?  
¿Quiénes determinarán las necesidades tecnológicas para cada producto?  
¿Quiénes programarán y controlarán los procesos de fabricación?

Who will detect and analyze the market to which the new products are directed?  
How will these concepts be communicated to the appropriate players?  
How could we take advantage of the qualification of existing employees in the complexity/particularity of the product design?  
What actions could be carried out to train the employees based on the new product design?  
How could we inform staff of the new objectives for the product as regards complexity?  
How could we involve our staff in the selection and projection of the new products or services?  
How can the information be shared regarding the selection criteria for materials and semi-manufactured materials to be used in the new product?  
Who will carry out quality control?  
Who will be the key players within the internal structure of the company for the development of this new product?  
Who will determine the technological requirements for each product?  
Who will program and control the manufacturing processes?





### AGENTES EXTERNOS

#### EXTERNAL PLAYERS

¿Cuáles serán los parámetros para decidir la contratación de terceros?

¿A quiénes podremos consultar para la obtención de información sobre nuevos materiales?

¿Quiénes serán los agentes clave dentro de la estructura externa de la empresa?

What are the parameters to decide on outsourcing contracting?

Who can we consult to obtain information on new materials?

Who will be the key players within the external structure of the company?

### MERCADO

#### MARKET

¿Quién definirá los canales de venta y las políticas de distribución y logística?

¿Quiénes participarán en el proceso de determinación del precio del producto?

¿A qué consumidores apuntará el producto?  
¿Cuáles serán sus características particulares?

Who will define the sales channels and distribution and logistics policies?

Who will participate in the process of determining product price?

To what consumers will the product be aimed? What will their particular characteristics be?

### MEDIOAMBIENTE

#### ENVIRONMENT

¿Podría surgir el nuevo producto de alguna modificación de tipo ambiental (climática, geográfica)?

¿Podría existir alguna modificación ambiental que influya en la producción o los insumos del producto?

¿Cómo podríamos adaptarlo?

Could the new product emerge from some type of environmental modification (weather, geographic)?

Could there be some environmental modification which would influence product production or raw materials?

How could we adapt it?

[www.cmd.org.ar](http://www.cmd.org.ar)  
[instituto@cmd.org.ar](mailto:instituto@cmd.org.ar)

Villarino 2498  
C1273AEB  
Ciudad Autónoma  
de Buenos Aires  
(54 11) 4126 2950

EDITADO POR | EDITED BY  
IMDI  
Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación

AUTORES | AUTHORS  
Paulina Becerra  
Analía Cervini

COLABORADORA | ASSISTANT  
Sylvia Zapico

DISEÑO | DESIGN  
Nomi Galanternik

TRADUCCIÓN | TRANSLATION  
María Cecilia Mac Dermott

PUBLICADO POR | PUBLISHED BY  
Centro Metropolitano de Diseño  
Dirección General de Industrias Culturales y Diseño  
Subsecretaría de Gestión e Industrias Culturales  
Secretaría de Cultura  
Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

© 2005  
Dirección General de Industrias Culturales y Diseño

Este cuadernillo pertenece al libro *En torno al producto*.  
Queda prohibida su venta; ninguna parte de esta obra  
puede ser reproducida o transmitida mediante sistema  
electrónico o mecánico sin consentimiento del IMDI  
(Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación).

This booklet belongs to *Through and about the product*.  
Not for sale; this work cannot be reproduced or trans-  
mitted, either fully or in part, through any electronic or  
mechanic means without the Metropolitan Design and  
Innovation Institute's consent.

ISBN 987-21670-1-X