

## Nuevas tendencias, grandes negocios

CÓMO ADELANTARSE A LOS CAMBIOS  
Y GANAR DINERO CON OFERTAS INNOVADORAS



# 8

## **NUEVAS TENDENCIAS, GRANDES NEGOCIOS**

Cómo adelantarse a los cambios  
y ganar dinero con ofertas innovadoras

**Adrián Lebendiker**

**Analia Cervini**

#### EDITOR RESPONSABLE

Pablo Maas

#### AUTORES

Adrián Lebendiker  
Analia Cervini

#### EDICIÓN

Carlos Lascovich

#### CIRCULACIÓN

Gabriel Bater

#### MARKETING

Guillermo Méndez Córdova  
Verónica Zanana

#### FOTOGRAFÍA DE TAPA

© Photobee | Dreamstime.com

#### DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

másSustancia

#### ¿CONSULTAS, COMENTARIOS? ESCRIBA A

[dseñopymes@clann.com](mailto:dseñopymes@clann.com)

#### WEB

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

Lebendiker, Adrián

Diseño e innovación para Pymes y emprendedores : nuevas tendencias, *grandes negocios* / Adrián Lebendiker y Analia Cervini. - 1a ed. - Buenos Aires : Arte Gráfico Editorial Argentino, 2010. v. 8, 100 p. : il. ; 25x19 cm.

ISBN 978-987-07-1025-7

1. Diseño. 2. Pequeñas y Medianas Empresas. I. Cervini, Analia II. Título  
CDD 741.6

# ÍNDICE

## PÁGINA

	PRÓLOGO	5
	AUTORES	6
<b>1</b>	<b>Allí donde el presente se hace pasado</b>	<b>7</b>
1.1	MIRANDO HACIA EL FUTURO	9
1.2	¿QUÉ ENTENDEMOS POR TENDENCIA?	12
1.3	LA MAGNITUD DE LA TENDENCIA	14
1.4	EL ÁMBITO DE INCUMBENCIA DE LA TENDENCIA	17
1.5	TENDENCIAS Y EL PROCESO DE DISEÑO	22
<b>2</b>	<b>Tendencias que disparan diferenciación</b>	<b>23</b>
2.1	ESTAR ALINEADO ES UN BENEFICIO	25
2.2	TENDENCIA 1: COMER BIEN (RICO, SANOS Y RESPONSABLE). MINDSTYLE: ESENCIAL Y CUIDADO	28
2.3	LA SALSA “QUE LO PARIÓ” Y OTRAS EXQUISITECES. DE MENDIETA A LA GÓNDOLA, DE LA MANO DE NARDA LEPES	30
<b>3</b>	<b>Creatividad y ruptura</b>	<b>39</b>
3.1	TENDENCIA 2: EN BUSCA DEL “APRENDIMIENTO” CULTURAL (APRENDIZAJE CULTURAL + ENTRETENIMIENTO)	41
3.2	EL TANGO ARGENTINO COLONIZA EL MUNDO. EL CASO DE LUCIANA VALLE Y ALEX KREBS	43
<b>4</b>	<b>Responsabilidad social en el sector de la indumentaria</b>	<b>55</b>
4.1	TENDENCIA 3: PRODUCCIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE. MINDSTYLE: CONCIENCIA RESPONSABLE	57
4.2	¿QUÉ SIGNIFICA SER SOCIALMENTE RESPONSABLE? EL DIFÍCIL CAMINO DE LA REINserCIÓN EN EL MUNDO LABORAL. COSIENDO REDES	58 59

<b>5</b>	<b>Conocimiento e innovación</b>	<b>67</b>
5.1	TENDENCIA 4: LA FORMALIZACIÓN DE NUEVAS DISCIPLINAS EN DEMANDA	69
5.2	¿TODO EL DÍA CON LOS JUEGUITOS? HACÉTE PROFESOR DE IMAGE CAMPUS	71

## **Anexos**

CONTACTOS	<b>80</b>
CLÍNICA DE DISEÑO	<b>81</b>
GLOSARIO	<b>86</b>

## PRÓLOGO

El buen diseño es buen negocio. ¿Tiene alguna duda? Basta mirar a países como Italia, donde numerosas Pymes gozan de un bien ganado prestigio y admiración internacional en base al diseño de excelencia de sus productos. En la Argentina, sólo recientemente la preocupación por la innovación ha comenzado a ganar espacio en la agenda de los negocios. Pero los emprendedores argentinos aprenden rápido: en pocos años han despegado la producción y la exportación de una gran variedad de bienes y servicios, que poseen una importante proporción de diseño incorporado.

No falta mucho para que el fenómeno adquiera masa crítica. La obra que presentamos aquí, "Diseño e innovación para Pymes y emprendedores" se propone contribuir a que este recurso estratégico, que permite aumentar ventas y ganancias, conseguir nuevos clientes y mejorar la calidad, pueda ser adoptado e implementado en gran escala en el país. A lo largo de ocho tomos, la colección enseña la teoría y la práctica del diseño aplicado a la micro, pequeña y mediana empresa, con ejemplos prácticos y casos reales de proyectos llevados a cabo exitosamente.

Los autores, Adrián Lebendiker y Analía Cervini, han logrado transmitir en términos claros y sencillos un apasionante cuerpo de conocimientos y experiencias, adquirido en largos años de práctica profesional en la conducción del Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires y en la consultoría privada. El resultado es una colección que, por su enfoque, lenguaje y alcance masivo, no tiene precedentes en el mercado editorial argentino. Con esta obra, que se suma a un ya nutrido catálogo de colecciones de libros y fascículos, además de conferencias y seminarios de expertos en todo el país, la revista Pymes de Clarín se propone seguir sirviendo cada día mejor a sus lectores con información, capacitación y servicios.

Pablo Maas  
Editor Responsable  
Revista Pymes

## LOS AUTORES

### ADRIAN LEBENDIKER

Fue fundador y director general del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) durante siete años, institución desde la cual trabajó en el diseño, el desarrollo y la gestión de diversos programas de asistencia técnica y financiera para Pymes y nuevos emprendimientos de la Ciudad de Buenos Aires que permitieran mejorar la competitividad de las mismas a partir del diseño y la innovación. Fue cofundador y director ejecutivo de Dinámica, programa cogestionado por tres universidades y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, orientado a la creación de nuevas empresas dinámicas. Es fundador y director ejecutivo de Gloc.

### ANALIA CERVINI

Trabajó en Italia dentro de Philips Design Milán, la consultora Total Tool Milán y el Interaction Design Institute Ivrea. Actualmente, codirige la sede Total Tool Buenos Aires. Desde allí, se desempeña como consultora y directora creativa de diversas empresas locales. Se dedica a la generación y transferencia de conocimiento basado en el diseño estratégico y la creación de valor. Es coautora de tres publicaciones que desarrollan dichas temáticas. Fue responsable de la concepción y coordinación del IMDI (Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación) perteneciente al Centro Metropolitano de Diseño. Es diseñadora industrial egresada de la Universidad de Buenos Aires.

### GLOC

Es una consultora que asesora, capacita y gestiona proyectos para que las empresas y las organizaciones puedan diferenciarse e innovar en productos, servicios e imagen.

# 1

## Allí donde el presente se hace pasado

- 1.1 MIRANDO HACIA EL FUTURO
- 1.2 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR TENDENCIA?
- 1.3 LA MAGNITUD DE LA TENDENCIA
- 1.4 EL ÁMBITO DE INCUMBENCIA DE LA TENDENCIA
- 1.5 TENDENCIAS Y EL PROCESO DE DISEÑO



## 1.1 MIRANDO HACIA EL FUTURO

En el año 1995, la oficina de diseño de la empresa Philips hace público al mercado los resultados de *Vision of the Future* (Visión del futuro), un proyecto de innovación que se venía gestando en el seno de la firma desde hacía un año y medio. Un porta-retratos digital que organizaba las imágenes de la familia según el árbol genealógico; una campera que integraba circuitos electrónicos a sus costuras para reproducir música y entretenimiento o un espejo integrado a una alfombra de baño que monitoreaba el pulso, la presión sanguínea y el peso diario, eran sólo algunos de los 60 productos conceptuales que materializaban un novedoso modo de concebir el futuro.

Los medios elegidos para hacer la difusión del trabajo fueron: un libro que editaba el proyecto en varios idiomas, una instalación permanente que exhibía los objetos en la ciudad de Eindhoven, 45 cortos de aproximadamente 90 segundos que mostraban a las personas en situaciones cotidianas e interactuando con los productos, un sitio *web*, y millones de folletos, gacetillas de prensa y muestras itinerantes desparrramados por gran parte del planeta.

El resultado fue contundente, claro, masivo y directo: la empresa Philips no sólo estaba pensando en el futuro sino que, fundamentalmente, estaba proponiendo una alternativa sensible a los usuarios. El disparador del proyecto había sido poner el foco en lo que la gente percibiría como útil y deseable 10 años después, en 2005, según el vaticinio de los estudios de tendencias socio-culturales. Si hasta el momento, para idear nuevos productos, las industrias intensivas en tecnología habían estado en general limitadas a los desarrollos tecnológicos, con este proyecto nuevo Philips usaría como filtro a las tendencias socio-culturales. Así, todo aquello que no aportara real beneficio para las personas, quedaría fuera de proyecto, independientemente de su tecnología sofisticada.

¿De qué se trataba todo esto? Desde hacía algunas décadas, para validar sus ofertas y alinear sus estrategias de comunicación y marketing a la orientación del mercado, las empresas ya venían consultando estudios proyectivos de consumidores. Pero, hasta el momento, todo este estudio de tendencias como insumo para imaginar nuevos negocios, había quedado encerrado puertas adentro.



Family tree, porta-retratos digital que guarda información en torno a la familia y su árbol genealógico. *Vision of the future*, 1995.



*Vision of the future* disparó una discusión pública y abierta en torno a las tendencias, haciendo masiva la visualización de un proyecto a futuro y enfatizando la oportunidad proyectual que radica en cada empresa, al subrayar que la realidad futura aún no existe, sino que se estudia, se cuestiona y, en consecuencia, se proyecta.

El espíritu del proyecto no fue declarar al mercado que esos 60 diseños conceptuales serían el futuro a 10 años. Sino más bien que, dadas las tendencias socio-culturales emergentes, *Vision of the Future* representaba aquello que Philips estudiaría, se cuestionaría y concebiría para los próximos 10 años. Además de haber sido un proyecto fundacional para la comunidad del diseño, su aparición permitió comunicar masivamente los modos y los medios a través de los cuales distintas disciplinas trabajan en conjunto para potenciar productos y servicios. *Vision of the Future*, además, hizo público el valor de trabajar poniendo el foco en las tendencias globales.

A partir de este proyecto, no quedaron dudas de aquello que se entiende por tendencia, y de su utilidad como herramienta de trabajo tanto para una pequeña empresa como para una grande. A su vez, se trató de una de las mayores operaciones de prensa en la historia del diseño, basada en la comunicación de conocimiento genuino más que de artilugios publicitarios. Y el suceso fue de tal magnitud, que la década siguiente sería testigo de decenas de empresas líderes como Motorola, Sony, Levi's o Whirlpool procurando instalar también sus propias visiones en torno al futuro y generando, algunas veces, más prensa que innovación genuina.

## EL PROYECTO *VISION OF THE FUTURE*

- El equipo de trabajo estuvo compuesto por 30 expertos de disciplinas diversas (diseño, sociología, tecnología, ingeniería, comunicación, artes, etc.).
- Cinco diseñadores trabajaron exclusivamente en el proyecto contando con la asistencia de los expertos y de los Grupos de Negocios de Philips.



- El proyecto atravesó cinco instancias: investigación, sesiones creativas, filtro y validación, desarrollo de diseño y comunicación.
- Las investigaciones de tendencias fueron aportadas por dos campos: el socio-cultural y el tecnológico.
- Las tendencias tecnológicas fueron provistas por Philips Research Lab y otros dos centros de investigación, uno alemán y otro japonés.
- Las tendencias socio-culturales fueron provistas por Philips Research Lab, el Instituto Trend Lab de Milán y el Instituto de Investigación para el Cambio Social (RISC).
- A partir de las investigaciones se generó una potente herramienta conceptual que permitió trabajar en el cruce de las tecnologías emergentes con los deseos, necesidades e intereses sociales actuales y futuros.
- Se condujeron sesiones creativas de brainstorming y se generaron diseños conceptuales que representaron un futuro basa-

Multimedia clothing, imagen del escenario de dominio personal y doméstico. Electrónica integrada a la indumentaria y asistentes informáticos de cocina. Vision of the future, 1995.

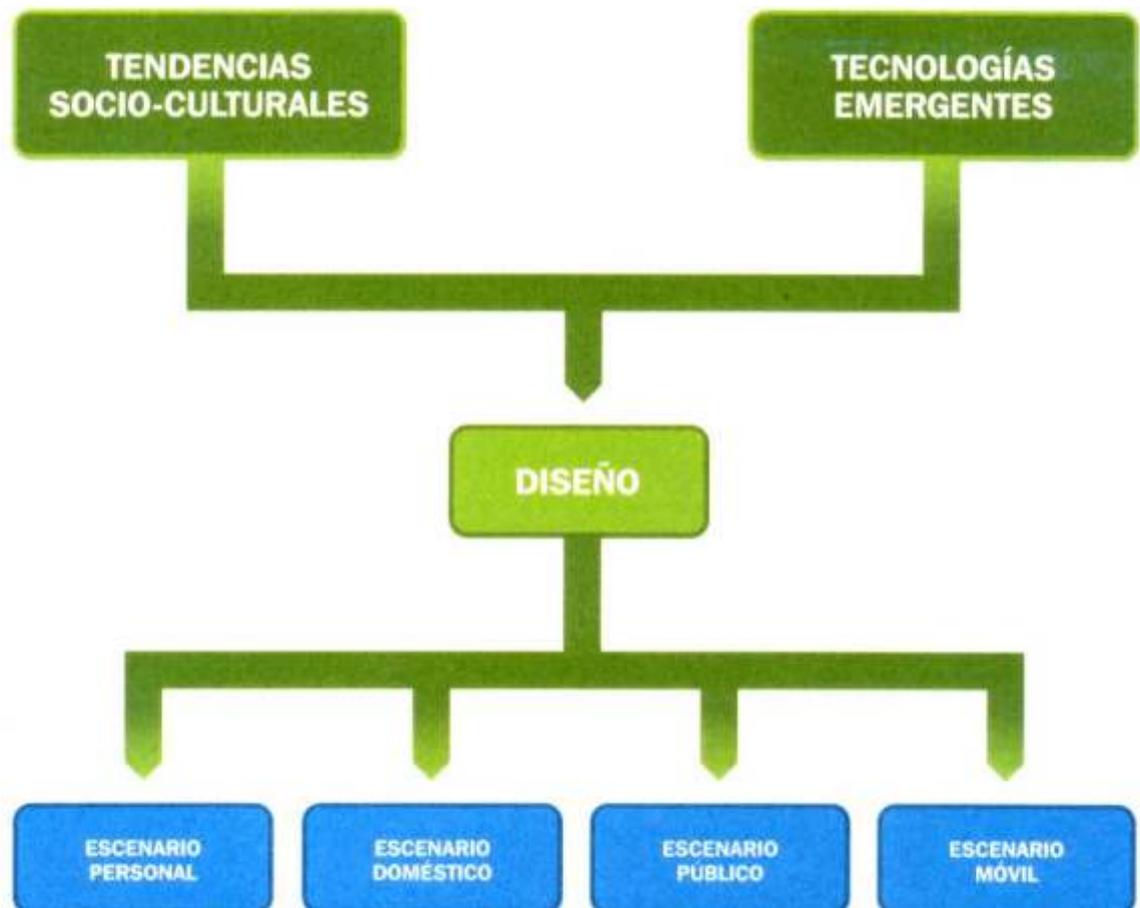
- do en deseos, motivaciones y beneficios para las personas.
- Los escenarios de los productos conceptuales resultantes fueron cuatro: el personal, el doméstico, el público y el móvil.
- El proceso y sus resultados impactaron no sólo en los claustros universitarios de investigación o en la comunidad del diseño, sino también en las demás empresas de productos de consumo masivo y en los consumidores, quienes tuvieron la oportunidad de ser testigos de una fuerza de pensamiento más que de un catálogo de productos.

## 1.2 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR TENDENCIA?

*¡Esta es la nueva tendencia!*, nos instruye una revista de moda. *¡Por allí va la tendencia!*, acota el economista del noticiero de las 8. *¡La tendencia es que todo aumente!*, pensamos resignadamente al hacer la compra semanal en el hipermercado. Actualmente, todas las personas somos testigos y partícipes de las tendencias, porque éstas se van manifestando de a poco y a través de infinidad de modos. El descubrimiento del cierre de un almacén de barrio, la sorpresa de la apertura de un nuevo maxi-servicio, la lectura en el periódico de la caída del consumo de líneas telefónicas fijas o el chisme de un amigo de la existencia de una página de venta de regalos *on-line* son todas pequeñas manifestaciones aisladas de tendencias consolidadas. Seguramente, como consumidores, no nos preocupe comprender las causas de la aparición de estas tendencias, como así tampoco predecir su futuro. Sin embargo, aquello que sabemos de modo claro es que son situaciones nuevas y, por este motivo, nos llaman la atención y nos mantienen en alerta.

Tendencia es sinónimo de novedad, es una forma de orientación hacia algo nuevo. La apertura de un negocio, la manifestación de una nueva estética, el registro de un nuevo corte de pelo o un nuevo modo social de relacionarse, son trazos de tendencias que se van instalando con el correr del tiempo. Las personas que son protagonistas de estas primeras manifestaciones, son denominadas *instaladores de tendencias* o *trendsetters*. Cuando la tendencia se consolida, es decir, es adoptada y seguida por un número mayor de personas, pasa a ser parte de la norma. Y será entonces que los instaladores de tendencias pasarán a otra historia.

# ESCENARIOS DE DOMINIO DE LOS PRODUCTOS DE VISION OF THE FUTURE, PHILIPS 1995





Tendencia es cualquier tipo de forma o comportamiento nuevo desarrollados dentro de una gran población y que, seguidamente, es compartido de modo colectivo por un periodo de tiempo determinado. Una vez pasado el factor de novedad, la tendencia pasa a ser un hecho regular o, de lo contrario, se extingue.

Tendencia, entonces, es aquello que se manifiesta como novedoso y que es seguido por un número limitado pero significativo de casos o personas. Sus características son tales como para alertar a los estudiosos (sociólogos, economistas, psicólogos, filósofos, comunicólogos, diseñadores, etc.) de que ha surgido un comportamiento singular y que posiblemente, en un futuro próximo, tienda a consolidarse de modo colectivo.

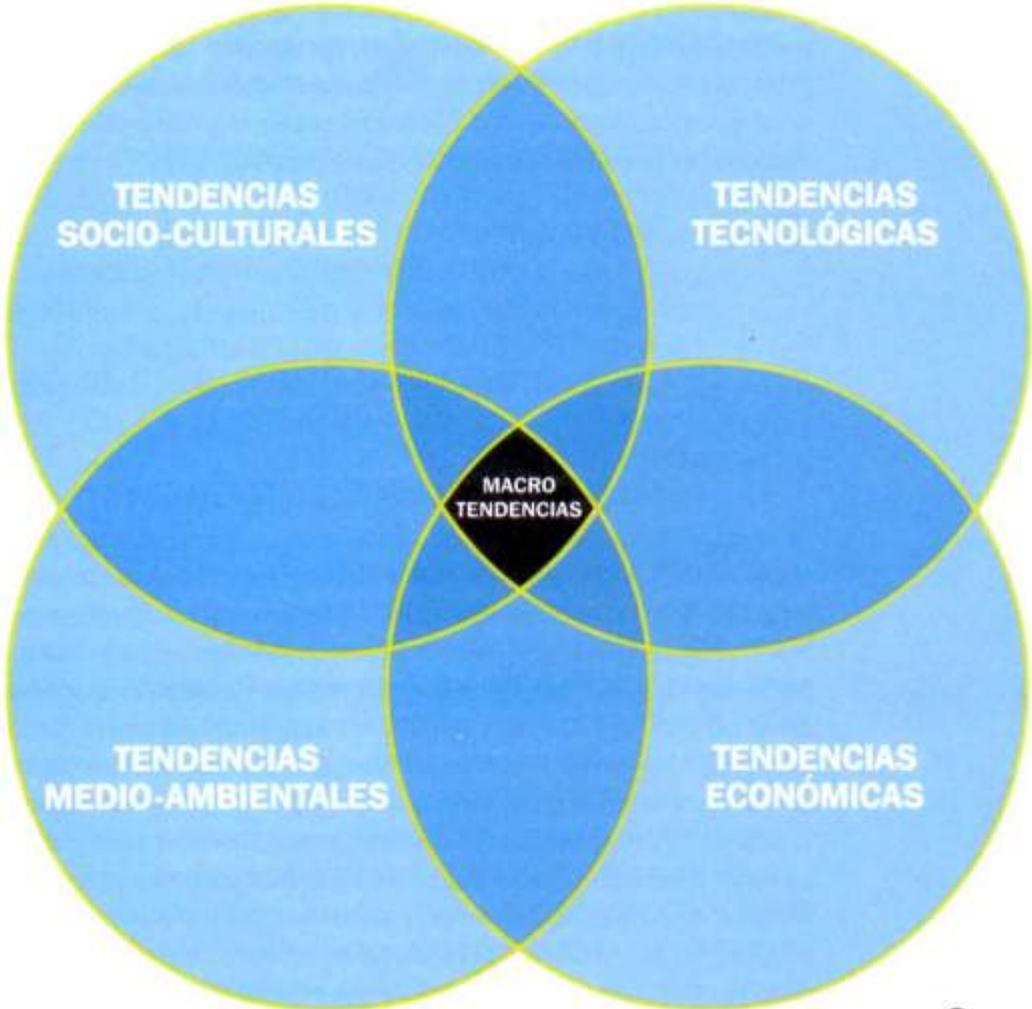
Cuando una fábrica cierra porque sus productos históricos ya no son rentables, quizás escuchemos hablar de *tendencias globales*, dado que se trata de procesos complejos originados por la conjunción de una multiplicidad de factores cruzados que atañen a ámbitos diversos como pueden ser: cambios en los hábitos de consumos, una subida en las tasas impositivas, el aumento de los costo de las materias primas, etc. A su vez, cuando se patenta un nuevo material y este es aplicado en la industria, se escucha hablar de *tendencias en materiales*, dado que si bien la ciencia es un sistema, se trata generalmente de procesos individuales y originados por acciones linealmente identificables. Por estos motivos, si bien todos estos hechos novedosos son manifestaciones de *tendencias*, en relación a la magnitud de las fuerzas que los conducen, como así de las características de éstas, las tendencias se clasifican de distintos modos. A continuación exploraremos algunas formas nominativas.

### 1.3 LA MAGNITUD DE LA TENDENCIA

#### MACROTENDENCIAS

Se define como *macro tendencia* al grupo de fuerzas o manifestaciones emergentes de distintos sectores que pueden ser reunidos bajo una misma interpretación causal. Para alcanzar la jerarquía de *macro* la tendencia debe estar soportada por ejemplos propios de distintos campos. De lo contrario, solamente estamos frente a una tendencia social, eco-

# LOS CUATRO CAMPOS DE ESTUDIO DE TENDENCIAS



nómica o tecnológica.

Por ejemplo, en los últimos años, la Ciudad de Buenos Aires fue protagonista del incremento de los siguientes hechos: el arribo de turistas extranjeros interesados en atenderse con médicos locales (plásticos, odontólogos, etc.), el incremento de estudiantes extranjeros que llegaban para realizar sus estudios de posgrado en universidades locales, y la venta de servicios de *outsourcing* por parte de empresas porteñas a empresas del exterior (*call centers* de habla hispana o inglesa, etc.). Todas estas nuevas situaciones, interpretadas por los estudiosos de tendencias de modo conjunto, han sido leídas como parte de una *macro tendencia* mundial que describe la aparición de "grandes ciudades como polos industriales de conocimiento". Tanto la oferta de servicios de salud, como la oferta de servicios de *call center* se relacionan con este nuevo sector industrial intensivo en conocimiento.



Macro tendencia es una tendencia que promete larga vida y cuyos indicadores son manifestaciones propias de distintos campos de observación (demografía, economía, medio-ambiente, gobierno, legislación, sociedad, tecnología, etc.).

## MICROTENDENCIAS

La *microtendencia*, por el contrario, atañe a un grupo minoritario de personas que manifiestan nuevos intereses o necesidades. Es decir, cuando un grupo objetivo expresa una serie de fuerzas o manifestaciones que le son propias, es que se describe la aparición de una *microtendencia*. Por ejemplo, en el año 1996 durante el proceso de elección del presidente Clinton, su asesor de campaña decidió incorporar en los discursos las necesidades de un grupo minoritario dentro de los Estados Unidos. Se trataba de las *soccer moms* o *mamás del fútbol*. Esta frase era utilizada para describir mujeres sobrepasadas de actividades y obligaciones en torno a sus hijos, que vivían en los suburbios y subidas gran parte del día a sus camionetas llevando y trayendo a sus hijos de actividades extraescolares, entre ellas, el *soccer*. Como estrategia de campaña fue decisiva, dado que la carga simbólica que esta *microtendencia* albergaba era lo suficientemente atractiva como para juntar muchos votos. Porque, si bien la gran mayoría de la población estadounidense no era una *soccer mom*, atender a estas problemáticas y plantear soluciones para

ellas mostraba indirectamente a un presidente preocupado por la familia, los niños y la educación, en resumen, por el futuro.

Actualmente, las nuevas manifestaciones de las minorías son especialmente observadas por los cazadores de tendencias, sociólogos y demás profesionales que se dedican a la observación y el estudio de los cambios en la sociedad sin preocuparse porque solamente representen el 1% de una población. Esto es así porque, a través de las nuevas tecnologías de comunicación, la expresión de un grupo minoritario puede convertirse en moda y cambiar el curso del mundo en muy pocos días. Como describe Mark Penn, ideólogo del concepto de *microtendencia*, la expresión de unos pocos hoy puede ser el disparador de todo un nuevo movimiento social, o al menos producir un gran impacto en la sociedad.



**Microtendencia es la conjunción de fuerzas o manifestaciones pertenecientes a ámbitos diversos, pero propios de un grupo minoritario de personas que comparte intereses.**

## 1.4 EL ÁMBITO DE INCUMBENCIA DE LA TENDENCIA

### 1. TENDENCIAS SOCIO-CULTURALES

Se define como *tendencia socio-cultural* a aquellas fuerzas o manifestaciones que son causadas por las personas en relación a la conducción de sus vidas personales. Por ejemplo, la decisión de compra a favor de un producto, la elección de aquello que hacer con el tiempo libre, la composición del grupo familiar, la religión que se profesa o el grado de educación que se obtiene, son todos factores que hacen a la lectura de las tendencias socio-culturales. Estas describen los problemas y los intereses de una sociedad, sus creencias, sus valores, sus miedos, y los modos en que suplen sus necesidades. A través del registro de un patrón de consumo y de su posterior interpretación sociológica, sustentada por indicadores propios de otros campos, es que se pueden interpretar las personas conductas de las personas.

En el año 2009, en los Estados Unidos, según publicaron varios estudios de consumo, se registraron los siguientes datos: un aumento del 20% en las ventas de carpas familiares para la vida al aire libre, un 9% de incre-

mento del pedido de licencias para pescar, un 8% de aumento en la reserva de campings, entre otras variables. Por otro lado, mientras que la salida a destinos *exóticos* (paisajes naturales) como Sudamérica o Asia se había mantenido, las locaciones tradicionales como Europa y Méjico, turismo urbano o playa, habían decaído sustancialmente. Estos factores, según interpretaron diversos estudios, demostraron en el mercado estadounidense una tendencia a favor de destinos en contacto con la naturaleza, revelando una oportunidad de negocios para el turismo de camping de lujo.

### **TÉCNICAS DE OBSERVACIÓN**

- **registros estadísticos (censos poblacionales, estudios de mercado)**
- **observación de usuarios**
- **registro de patrones de consumo**
- **análisis de material cualitativo (cultural, artístico, periodístico)**
- **creación de escenarios.**

### **VARIABLES DE OBSERVACIÓN**

- **hábitos de consumo**
- **composición familiar**
- **ingresos**
- **expectativa de vida**
- **creencias religiosas**
- **tiempo libre**
- **estilo de vida (hábitos, horarios)**
- **expresión de valores**
- **expresiones culturales (literatura, arte plástico, cine, TV)**
- **educación**
- **salud pública**
- **grupos de población**
- **manifestaciones estéticas (formas, texturas, colores).**

## **2. TENDENCIAS TECNOLÓGICAS**

El lanzamiento de productos innovativos al mercado, la publicación de descubrimientos científicos, la invención y el patentamiento de nuevos

materiales y tecnologías aún no aplicadas, son algunos factores, entre muchos otros, que permiten visualizar tendencias tecnológicas. Por ejemplo en la década del 40, con la aparición del polietileno y demás polímeros, se pudo anticipar el advenimiento de la era del plástico.

Las tendencias tecnológicas nacen en todo aquello que emerge de los campos científicos e industriales, y que permite imaginar la proliferación de materiales, tecnologías y productos que compartan esos nuevos estados o condiciones. A su vez, el análisis de estas manifestaciones trata de visualizar cuáles serán las aplicaciones de dichos avances y su beneficio para las personas. Por ejemplo, hacia fines del siglo XX, con el surgimiento de las nuevas tecnologías de comunicación e información, se preveía que todos los productos sufrirían modificaciones en un futuro próximo. Hoy estas predicciones han sido confirmadas: desde un sistema de calefacción domiciliario accionado por medio de un teléfono celular en una locación remota, hasta el envío de fotos en tiempo real, los productos en su conjunto se han revolucionado a partir de la facilitación de componentes sin cable y satelitales.

#### **TÉCNICAS DE OBSERVACIÓN**

- **consulta y estudio de publicaciones científicas de sectores diversos**
- **observación de innovaciones y nuevos lanzamientos de productos**
- **análisis y testeo de materiales (prestaciones, beneficios, etc.)**
- **creación de escenarios tecnológicos.**

#### **VARIABLES DE OBSERVACIÓN**

- **materiales**
- **tecnologías**
- **sistemas**
- **componentes**
- **prestaciones y beneficios**
- **experimentaciones**
- **productos**
- **líneas y grupos de investigación**
- **escuelas y teorías científicas.**

### 3. TENDENCIAS MEDIOAMBIENTALES

Se trata del conjunto de manifestaciones y tendencias propias del ambiente que afectan al contexto. Por ejemplo, el ecosistema, el clima, los fenómenos naturales, el registro de las temperaturas de los últimos años y el calentamiento global, las lluvias y los fenómenos de inundaciones, la aridez de zonas que tradicionalmente eran fértiles, la carencia de agua en ciertas regiones, etc. son todas tendencias que afectan a las vidas de las personas y que necesitan ser estudiadas. El registro y la interpretación de estos datos permite la visualización de áreas de trabajo gubernamentales y privadas, la visualización de oportunidades de negocios, como así la alineación de la política pública en la previsión o asistencia frente a catástrofes naturales.

También se suelen incluir bajo este campo los factores políticos y gubernamentales que son capaces de moldear un contexto. Para esto es necesario observar la política pública, las leyes y normativas, las regulaciones y los eventos mundiales que afectan a todas las regiones. La consideración de estos factores puede ayudar a las empresas a prever legislaciones futuras que podrían obturar sus negocios. Por ejemplo, la falta de agua en un futuro próximo podría desalentar los métodos productivos intensivos en el uso de la misma, favoreciendo a través de subsidios o premios aquellas industrias que utilizan recursos alternativos.

#### TÉCNICAS DE OBSERVACIÓN

- **consulta a estudios estadísticos de climatología**
- **observación de políticas públicas**
- **observación de materias primas**
- **monitoreo de canales de transporte**
- **creación de escenarios energéticos.**

#### VARIABLES DE OBSERVACIÓN

- **canales de transporte**
- **hábitat**
- **clima**
- **ecosistemas**
- **materias primas**
- **leyes**
- **normativas, regulaciones y certificaciones.**

## 4. TENDENCIAS DE ECONÓMICAS

Se trata de la interpretación de factores de cambio propios al ámbito económico como pueden ser la apertura de nuevos negocios, la aparición de figuras contractuales o los cambios de patrón de modelos de gestión de las corporaciones.

En las economías globalizadas, los sucesos producidos en un lugar pueden incidir en la economía de todo el planeta. Por ejemplo, el surgimiento de micro-emprendimientos como efecto rebote de una crisis profunda, es una tendencia económica hoy consolidada. Las formas contractuales, la cantidad de trabajo que se desarrolla dentro de una empresa o que es contratada a terceros, las formas de gestión o la productividad referente a un sector son factores que permiten leer tendencias económicas.

A su vez, el conocimiento de la existencia de tendencias económicas puede resultar de vital importancia para una empresa. Porque ciertas situaciones pueden malinterpretarse como individuales, cuando en realidad son generales, y contener implícita una demanda aún no explotada por nadie.

### TÉCNICAS DE OBSERVACIÓN

- **contacto con monitoreos de economías regionales**
- **consulta a informes estadísticos**
- **desarrollo de estudios focalizados.**

### VARIABLES DE OBSERVACIÓN

- **economías locales, regionales y globales**
- **negocios (natalidad y mortalidad)**
- **modelos de gestión**
- **productividad**
- **movimiento de capitales**
- **figuras contractuales**
- **normativas**
- **patrones de trabajo**
- **organización productiva.**

## 1.5 TENDENCIAS Y EL PROCESO DE DISEÑO

En el tomo 2 de esta colección hemos explorado el proceso de diseño, haciendo foco en la importancia de leer las tendencias e incorporarlas al proceso de diseño, porque son una fuente importantísima para la alineación del negocio a las oportunidades y a los cambios de contexto. Todo proceso de diseño comienza con la exploración de tendencias en los campos anteriormente mencionados: tecnológico, socio-cultural, económico y medioambiental. Las fuentes de información para ello podrán ser exclusivas o públicas, focalizadas o generales. Sin embargo, por más sofisticadas, costosas o sencillas que sean, siempre aportarán valor y permitirán disparar nuevas ideas.

Las tendencias, como temáticas emergentes en una sociedad, y como eje del proyecto que las incorpora, suelen estar presentes no sólo durante la ideación del producto, sino también en su comunicación estratégica.

### LAS ETAPAS DE UN PROYECTO PARA LA GENERACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS O NEGOCIOS PUEDEN SER LAS SIGUIENTES:

- 1 **Investigación: consulta a informes de tendencias.**
- 2 **Meta-proyecto: depuración de tendencias, definición de *drivers* de proyecto, *brainstorming* o lluvia de ideas y generación de diseños conceptuales.**
- 3 **Validación de las nuevas ideas. Filtro y elaboración del plan de negocios.**
- 4 **Diseño ejecutivo: ingeniería y desarrollo, diseño de producto.**
- 5 **Producción.**
- 6 **Comunicación y comercialización.**

# 2

## Tendencias que disparan diferenciación

- 2.1 ESTAR ALINEADO ES UN BENEFICIO
- 2.2 TENDENCIA 1: COMER BIEN (RICO, SANO Y RESPONSABLE).  
MINDSTYLE: ESENCIAL Y CUIDADO
- 2.3 LA SALSA "QUE LO PARIÓ" Y OTRAS EXQUISITECES.  
DE MENDIETA A LA GÓNDOLA, DE LA MANO DE NARDA LEPES



## 2.1 ESTAR ALINEADO ES UN BENEFICIO

Las tendencias se gestan a partir de infinidad de manifestaciones y, finalmente se consolidan, o cesan de existir. Como empresa, estar atento a ellas y readaptar la oferta en consecuencia ofrece muchas ventajas competitivas.

El rediseño, como actividad periódica de actualización de productos y servicios en relación a los pequeños cambios de contexto, es una acción de renovación y mejora que siempre renueva la marca y protege al negocio de quedar fuera de demanda. Por más pequeños e inofensivos que parezcan los cambios de consumo, siempre necesitan ser contemplados. Por ejemplo, en los últimos años, a partir de la aparición de infinidad de herramientas de venta *on-line*, el acceso a los productos a través de la *web* ha crecido significativamente. Portales como *Mercado-libre* o *Amazon* están concentrando gran parte de las operaciones de venta. En relación a estas variaciones de los modos de buscar y acceder a los productos, muchas empresas hoy publican sus productos a través de terceros en portales similares. Para estas, seguramente la *web* aún no representa el canal que sustenta su negocio. Sin embargo, conducir acciones experimentales es un modo de monitorear en primera persona una tendencia que posiblemente se consolide como norma en un futuro más que cercano.

### VENTAJAS DE REDISEÑAR EN RESPUESTA A LOS NUEVOS EMERGENTES

#### TESTEAR SOLUCIONES DE CAMBIO EN RESPUESTA A NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO PERMITE:

- 1 experimentar de modo paulatino sin arriesgar el negocio
- 2 no quedar fuera de competencia con una oferta obsoleta en el mediano plazo
- 3 comunicar al público valores de cambio e innovación manteniendo vigentes los valores de la marca
- 4 encontrar nuevas oportunidades de negocios.

Diferenciarse es estar alineado a una tendencia y ser proveedor de productos y servicios que abastezcan esos deseos o necesidades nuevas. El factor novedad garantiza: menos competidores, consumidores dispues-

tos a pagar un poco más por obtener algo medianamente exclusivo y, por sobre todas las cosas, cierto poder para el productor para definir las normas del negocio. En cambio, cuando un producto o servicio pasa a ser un *commodity* porque carece de novedad o valores diferenciales, tanto los precios como las características del negocio son normalizadas por el mercado. Por este motivo, los productos planteados en función de una tendencia en alza, siempre tendrán mayores ventajas competitivas que sus competencias regulares.

### **PROGRAMAS DE MINDSTYLE (ESCENARIOS DE ESTILOS DE PENSAMIENTO)**

Según algunos autores como Francesco Morace, los programas de *mindstyle* son matrices conceptuales alimentadas por datos obtenidos de diferentes investigaciones de campo y de laboratorio que permiten establecer escenarios futuros. Esos escenarios tienden a decodificar estilos de pensamiento, acreditando que las asociaciones entre individuos, sus sociedades y culturas, ocurren por correspondencias en su estilo de pensar.

### **ALGUNOS DE LOS ESTILOS DE PENSAR (O MINDSTYLE) QUE SUELEN NOMINARSE EN LAS INVESTIGACIONES ACTUALES, UTILIZANDO DIFERENTES NOMBRES, PUEDEN SER:**

- 1 LOCAL Y GLOBAL:** Corresponde a productos, servicios, programas y acciones que asumen la etapa globalizadora por la que atraviesa la sociedad en esta época, pero se afirman en valores y talentos locales para poder insertarse en ese escenario.
- 2 JUNTARSE Y COMPARTIR:** Se trata de vivir experiencias compartidas en un mismo espacio, sea éste virtual o real. Son encuentros donde se movilizan emociones. Situaciones tales como festivales, competencias deportivas, o eventos al aire libre, son ejemplos de esta categoría.
- 3 CREATIVIDAD Y RUPTURA:** Corresponde a la valoración de la transgresión y la liberación positiva de energías creativas a favor de los cambios. Esta manera de pensar abre las puertas a nuevos paradigmas en los campos estéticos, culturales, filosóficos, etcétera.

- 4 **REDES Y NÓMADES:** Este estilo de pensamiento aborda las posibilidades que la tecnología ofrece para aquellas personas de gran movilidad, o nuevos nómades. Quienes participan de estas experiencias intentan encontrar un punto de equilibrio entre las infinitas posibilidades que ofrece la tecnología y la vorágine que ella provoca.
- 5 **ESENCIAL Y CUIDADO:** Se trata de una vuelta al cuidado tanto corporal como mental, en contraste con una sociedad que exige cada día más de cada uno de sus integrantes. Es la búsqueda constante por tratar de “desacelerar” el ritmo alocado que la vida urbana imprime a nuestras vidas.
- 6 **MAGNETICO Y MAGNANIMO:** Se refiere a hechos y situaciones de enorme trascendencia que centran la atención de numerosas personas. La observación de un bello y cautivante paisaje natural, el festejo del Bicentenario, el pasaje de un siglo al otro, son ejemplos de eventos que concentran la atención colectiva en un solo lugar o momento.
- 7 **CONCIENCIA RESPONSABLE:** Lo fundamental en este escenario de pensamiento es el desplazamiento del foco en usuarios y consumidores, desde el producto hacia el contexto social en el que se realiza. Consumo responsable, productos fabricados sin intervención de niños, retorno al valor equitativo del productor, son alguno de los ejemplos que incluye este *mindstyle*.
- 8 **CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN:** La sociedad del conocimiento y la información ha enfatizado el peso específico que le cabe a la investigación y la aplicación del conocimiento en orden al logro de los objetivos de desarrollo y crecimiento equitativo de una sociedad. El surgimiento de nuevas carreras, el estímulo para articular conocimiento y mercado, la valoración de las innovaciones y el surgimiento de nuevos emprendedores son ejemplos claros de este grupo.

Exploraremos en éste y los subsiguientes capítulos cuatro tendencias actuales, correspondientes a diferentes *mindstyles*, como ejercicio de inspiración para imaginar nuevas oportunidades de negocios.

## 2.2 TENDENCIA 1: COMER BIEN (RICO, SANO Y RESPONSABLE). MINDSTYLE: ESENCIAL Y CUIDADO.

Cuando una tendencia se consolida, y proliferan en el mercado los competidores, no existe nada mejor para una empresa que ser la más fiel a los principios que la gestaron. *Panaché de calabazitas a las finas hierbas, batatitas soufflé sobre crocante de cordero, manzanitas en panqueque caramelizado*, hoy todo es gourmet y ya nos cansamos de leer menús condimentados de palabras fusión que sólo sirven para decir a la moda aquello que no presenta más novedad que una milanesa. Sin embargo, a pesar de sonar todo esto a moda ya gastada, los principios de la tendencia que renombró toda la oferta gastronómica siguen más vigentes que nunca.

A partir de los 60, convencidas por la promesa de poseer beneficios superiores a los naturales, las mujeres renunciaron al amamantamiento y se volcaron por las leches de fórmula. A su vez, a fines de los años 80, los mensajes publicitarios de las corporaciones empezaron a ser cuestionados, porque al instalar definitivamente la venta de alimentos en los supermercados, normalizaron sus aromas, sus sabores, sus texturas y sus nombres en gran parte del planeta.

En respuesta a estos fenómenos, que ya evidenciaban más beneficios comerciales para las empresas que para la salud de los consumidores, los años 90 se abrieron a las búsquedas alternativas. Y, si bien esta nueva explosión de variables no cambió el sistema de abastecimiento, logró instalar la denuncia de la pérdida de valores culturales, no sólo de los alimentos, sino de gran parte de los bienes producidos por el hombre, incluyendo la literatura, el cine o la música. Es entonces que la alternativa se presenta como una opción para recuperar, al menos, la voluntad de control sobre aquello que comemos, que escuchamos, que leemos, en definitiva, que pensamos.

En 1989, de la mano de Carlo Petrini, se funda Slow Food, movimiento nacido en Italia que apoya la biodiversidad, defiende los valores culturales de los alimentos y promueve acciones contra la extinción de los productores originarios y minoritarios. A veinte años de sus inicios, *comer bien* ya no es una voluntad de algunos pocos, sino que se ha convertido en una filosofía compartida por gran parte de las sociedades y sustentada por necesidades físicas, culturales, sociales e intelectuales. Como tendencia instalada, pero que avanza y se profundiza, posee sus propios indicadores que definen claramente aquellos produc-

tos y servicios que se inscriben en ella, y a los que claramente se ubican en la vereda opuesta. Exploremos ahora aquellas variables que definen un producto o servicio en sintonía con el *comer bien*:

### **¿QUÉ SIGNIFICA HOY COMER BIEN?**

**EL ORIGEN DE LOS ALIMENTOS.** Como primer eslabón natural de la cadena productiva, el origen de las materias primas es el inicio para cualquier evaluación en torno a la sanidad y a la seguridad de un alimento. Dónde y cómo han sido obtenidas, si los procesos han sido libres de fertilizantes o agregados químicos, si las semillas han sido transgénicas, la distancia del recorrido de producto fresco a la planta de elaboración, las condiciones de higiene de la misma, etcétera, son todas cuestiones que importan a los consumidores. La trazabilidad, como valor en un producto, es parte de esta *macro tendencia* que se apoya en un consumo responsable y a conciencia. También existen cuestionamientos éticos y morales en torno al origen de las materias primas: ¿su producción da sustento laboral a una región? ¿Cuáles son las condiciones ecológicas y sociales del ambiente que los produce? ¿Se relacionan con su historia y tradición? La locación continúa siendo un factor identitario capaz de diferenciar a un producto sobre otro.

**LA COMPOSICIÓN DE LOS ALIMENTOS.** Aquella porción del mercado que hoy está dispuesta a pagar un poquito más por la seguridad de su alimento, también sabe leer las etiquetas de los productos que compra. El aceite hidrogenado se ha convertido en factor de sospecha y repudio. Colorantes, aromatizantes, aglutinantes o la proporción de sodio que posee un producto dulce son indicadores indiscutibles de la pobreza del alimento que se está comprando. Algunas personas, a modo de resumir el procedimiento para garantizar que aquello que compra sea sano, directamente recomiendan que, si el alimento no está envasado, su calidad es mejor. Es decir, volver a las fuentes, comprar alimentos no elaborados y cocinar en casa sería la primer opción para controlar aquello que se come. Pero si esto no es posible, entonces, la opción es que el alimento elaborado esté compuesto de modo equilibrado. Es decir, que no sea una masa de grasa con sal y azúcar.

**LA IDENTIDAD DE LA PROPUESTA.** Otro factor que hoy hace al deleite de aquello que se come es la propuesta que surge del plato. La experimenta-

ción de sabores, la diversidad de los olores y las texturas, son parte del legado cultural que define el comer bien. Es decir, qué ofrece ese plato intelectualmente. ¿Cuál es el estilo de vida que describe? ¿Responde a una empatía religiosa, filosófica o cultural? ¿Quién es el autor del mismo o a qué cultura nos remite? son algunas de las preguntas cuyas respuesta podría generar diferenciación. Ya las grandes marcas se han dado cuenta de la empatía natural de los alimentos con los estilos de vida, inventando artificialmente publicidades que atraigan a un público en particular. Sin embargo, con un mercado cada vez más consciente de aquello que consume, los alimentos y demás productos y servicios afines al comer bien necesitan comprender y transmitir sus valores implícitos. Hoy la gente no busca comer sólo algo sano o rico, sino que disfruta comer aquello que se alinea con una manifestación cultural.

### 2.3 LA SALSA “QUE LO PARIÓ” Y OTRAS EXQUISITECES. DE MENDIETA A LA GÓNDOLA, DE LA MANO DE NARDA LEPES

Se conocían de chicos, y una vez por mes, día más, día menos, procuraban no perderse la oportunidad de actualizar anécdotas e intimidades frente a alguna infusión y un par de ocasionales aldeanos palermitanos que, mesa mediante, eran testigos involuntarios de aquellos felices encuentros periódicos.

La rica y buena comida, obviamente, cubría una importante cuota de las verborrágicas y anárquicas disquisiciones en las que transcurría la charla. No era para menos; ella era una ascendente *enfant terrible* de la cocina mediática, él un entrepreneur criollo, mitad dandy mitad tecno, que se les había animado a los ingleses, con unos té de aspecto minimalista llamados José (nada de *Joseph* o *Joe*), rompiendo con los cánones de las exportaciones argentinas tradicionales poco afectas a la aventura y el riesgo.

La amistad y la pulsión por emprender fueron enhebrando las deshilachadas ideas iniciales casi sin quererlo, y poco a poco la trama de los primeros bosquejos comenzó a tomar forma, y el proyecto sustanció. El estilo “Word” de Narda Lepes encajaba perfecto con el perfil “Excel” de Pablo Pinkus, y un buen día –tan bueno y parecido a los anteriores–, los dos amigos sellaron su sociedad.

Apenas dos años más tarde de aquellas primeras tertulias, los productos Narda Lepes, sin demasiadas estridencias, hacían su aparición en gón-



dolas y negocios, y los ya casi veteranos empresarios planificaban su futuro crecimiento en los mismos bares, con similares paisanos e infusiones en derredor, sin resignar nunca el placer de poder seguir desmembrando historias de vida y viajes, con las que siempre se entretuvieron.

Apenas dos años más tarde de aquellas primeras tertulias, los productos Narda Lepes, sin demasiadas estridencias, hacían su aparición en góndolas y negocios.

#### **EL RESTAURANTE, EL CATERING, LOS MÚSICOS, LA TELE Y LOS PRODUCTOS. UNA CARRERA PARA NO ABURRIRSE**

“Todo comenzó con la frase *m'hija la doctora*; allí se encendió la mujer con su autonomía y se apagó el horno, quedando sólo prendida la hornalla para las milanesas”, afirma la cocinera. De esta manera explica Lepes, el paulatino proceso que dio como resultado la pérdida de costumbre para preparar buena y sana comida casera.

Si bien, ello ha sido positivo para el ulterior desarrollo de la mujer, trajo como contrapartida una merma notable en la calidad y variedad de la alimentación.

“Es hora de retomar esas rutinas que quedaron en el tiempo y que hacen a nuestras necesidades básicas. Yo no entiendo cómo hay gente que no sabe prepararse los platos más sencillos, sabiendo que va a tener que alimentarse durante toda su vida tres veces por día. Dónde está la tan mentada independencia, si te encantan las milanesas y no sabes hacértelas”, se pregunta ofuscada Narda.



Narda Lepes nos propone comer en armonía con el cuerpo, con la mente y con el espíritu.



El tema toma otras proporciones cuando se trata de darle de comer a los más chicos. En una casa donde la madre siempre está a dieta, o el padre no hace otra cosa que pedir minutas en los delivery, crecen chicos con paladares reacios a la variedad, con ingestas insanas siempre propensas a la obesidad, las bulimias o las anorexias, e incapacitados de compartir y experimentar con otros pares momentos donde lo culinario es vehículo de cultura, placer y confraternidad. “Toda la oferta que hoy tienen los chicos está basada en harina, grasas, sal o azúcar”, sostiene la chef.

Los cambios en el sistema de distribución de los alimentos, la paulatina desaparición del negocio minorista del barrio, y la necesidad de alargar los ciclos de vida de los artículos, generaron importantes mutaciones en la composición de los productos.

“Cuando desapareció la galletitería de la esquina, que rotaba semanalmente las cajas, los vencimientos pasaron de ser mensuales a anuales, y por ello ingredientes tales como la manteca fueron sustituidas por margarinas y grasas industriales, más duraderas pero mucho menos saludables”, explica Narda.

Otro factor ha sido la influencia y la fuerza de venta que significó la televisión, cada vez más protagonista de almuerzos y cenas familiares.

“La gran mayoría de la gente consume lo que la tele le muestra y le vende. Después van al supermercado, ven una góndola de 2 km. de yogures y otra de similar longitud de quesos fundidos, todos iguales, y creen que están eligiendo. ¿Dónde encontrás el queso blanco García, o el cottage con sus sabores y texturas particulares? ¿Decime en qué súper te venden hoy en día un yogur natural? ¿Y los choclos blancos, a dónde se los llevaron?”, gesticula Lepes.

Paradójicamente ha sido la propia televisión la que en su afán de segmentar cada vez más sus propuestas, empujada por el advenimiento del cable y la multiplicación de la oferta, abrió las puertas para otros mensajes.

Si bien siempre habían existido cocineros mediáticos, estos eran parte del servicio que determinado canal prestaba a su audiencia. De allí, la receta escrita y pausada, el paso a paso y el desagregado de cada uno de los ingredientes. De a poco los aspectos funcionales se fueron



En el año 2002, Pablo Pinkus, actual socio de Narda en la línea de productos que lleva el nombre de esta, junto a Alejandro Pitashny y Noé Golomb, lanzaron al mercado Te José, una marca de blends de tés y hierbas ciento por ciento autóctonas a base de té, mate, rosa mosqueta, cardón, canela y menta piperita, destinadas al mercado premium de exportación.



La receta para introducir José en las tiendas más sofisticadas del mundo fue una pizca de contactos, una gran dosis de caradurismo porteno, un producto excelente, una exótica propuesta para el paladar europeo, y un packaging intrigante de estilo minimalista que nada tenía para envidiarle a los mejores perfumes franceses.

entremezclando con el entretenimiento, y finalmente el surgimiento de los canales especializados dio a luz un arco-iris variado de chefs, viajes, turismo gastronómico y cocina del mundo entero.

Cuando el todavía incipiente proyecto del Canal Gourmet la convocó, Narda Lepes ya había armado su propio restaurante, y había incursionado con éxito en los avatares del catering, de la mano de su emprendimiento "Comer y Pasarla Bien", despuntando una especialización que la acercaba a su gran amor por la música: el catering para recitales. "Fue una experiencia única ya que un recital es una organización muy amplia, compleja y sumamente pautada, donde te cruzás todo el tiempo con equipos de trabajo de diferentes partes del mundo. A partir de allí nos contrataron para atender los puestos de venta. En ese terreno nosotros sacamos ventaja por sobre otras empresas, ya que sabíamos exactamente qué era y cuánto consumían los diferentes grupos de asistentes como los metaleros o los alternativos, entre otros", recuerda risueña Narda.

Al principio la convocatoria del Gourmet no le atraía demasiado. El modelo existente del chef mediático no cuadraba con sus modos. Pero el buen trato con el equipo y el apoyo que el canal le dio para moverse con total libertad, la animaron a transitar ese nuevo desafío. El resto lo hizo el público, que abrazó su estilo didáctico y desacartonado, convirtiéndola en la cocinera más popular de la Argentina y una de las más conocidas de Latinoamérica.

## LA EXPERIENCIA DE JOSÉ

Casi simultáneamente con el lanzamiento del Gourmet, a mediados del 2002, su amigo Pablo Pinkus, junto a Alejandro Pitashny, un ejecutivo del Deutsche Bank, y el director de arte Noe Golomb, los tres ex-compañeros del Colegio San Peter's de Martínez, lanzaban al mercado Té José, una marca de blends de té y hierbas ciento por ciento autóctonas a base de té, mate, rosa mosqueta, cardón, canela y menta piperita, destinadas al mercado premium de exportación.

"Fue un año a puro aprendizaje", evoca Pablo, "no teníamos la menor idea de cómo sacar un producto al mercado: los certificados, el registro, el código de barras; fuimos aprendiendo a los empujones, y al cabo de un año conseguimos armar un muestrario listo para ser comercializado, con una pequeña pero aceitada estructura capaz de responder a la demanda inicial".

La suerte estuvo del lado de este trío visionario, cuando una de las



Las líneas de los productos Narda Lepas con las que han salido al mercado son: la botella de chile sauce, que luce un acnollado "Que lo parió" como marca; cuatro preparaciones en frascos: chutney en manzana, berenjena en escabeche, alcauciles en aceite condimentados y pimiento del piquillo; y tres líneas de mix de hierbas para condimentar: suave, francés y hot.





Los precios de los productos son sumamente accesibles, y tanto por el valor como por su formulación, están pensados para acercarlo al público masivo, especias, condimentos, y preparaciones generalmente destinadas a consumidores más sofisticados.

primeras operaciones fue una venta a la paradigmática tienda Harrod's; luego vinieron la lujosa Harvey Nichols, Selfridges, y Liberty en Londres. En París, el afamado chef Alain Ducasse les abrió las puertas de la Ciudad de las Luces, e hicieron pie en la glamorosa Colette y las conocidas Galería Lafayette y Le Grande Epicerie.

"Era una época en la cual se hacía impensable vender una infusión de mate a veinte pesos en la Argentina, por tal motivo la única salida que teníamos eran los exigentes mercados gourmet de las grandes capitales, siempre dispuestos a pagar lo que corresponde por un producto de calidad bien presentado. Nuestra receta fue una pizca de contactos, una gran dosis de caradurismo porteño, un producto excelente, una exótica propuesta para el paladar europeo, y un packaging intrigante de estilo minimalista que nada tenía para envidiarle a los mejores perfumes franceses", comenta Pinkus.

Dos años más tarde y ya con el reconocimiento de la crítica más calificada, ingresaron al mercado argentino, con precio de producto importado y siguiendo el mismo camino, de arriba hacia abajo, ya probado: Hyatt, Faena Hotel, Alvear, Intercontinental, Costa Galana, fueron algunos de los hoteles más renombrados en los que José se posicionó. La parada siguiente fueron los supermercados, que complementaron el prestigio y el halo de exclusividad ganados tanto fuera como dentro del país, con la cuota de volumen necesaria para expandir el negocio. Hoy José exporta a 23 países.

#### **UN ENCUENTRO SIMPLE Y NATURAL, QUE DIO COMO RESULTADO UNA SERIE DE PRODUCTOS SIMPLES Y NATURALES**

"La idea de que el proyecto común se apoyara en una línea de conservas y especias fue de Narda", cuenta Pablo. "En la línea de Narda yo no

me meto con el producto; mi función es tratar de hacerlo rentable y posible”, comenta con gesto cómplice el empresario.

“Yo hago lo mismo que lo que suelo hacer naturalmente con todas las otras cosas de mi vida: opinarle arriba”, retruca Narda.

☞ “Nuestros encuentros de trabajo son simples y frescos”, consignan los emprendedores, “y ese es el espíritu que intentamos transmitir a cada uno de los productos”. Etiquetas sencillas, como hechas a mano, que no pretenden impostar de ninguna manera un “estilo vintage” o apelar al sobrediseño de las líneas puras. Existe allí mucho del desenfado de la autora: colores, variedad, diversión, sencillez y espacio para un solo protagonista: el producto.

Las líneas con las que han salido al mercado son: la botella de chile sauce, que luce un acriollado “Que lo parió” como marca; cuatro preparaciones en frascos: chutney en manzana, berenjena en escabeche, alcauciles en aceite condimentados y pimiento del piquillo; y tres líneas de mix de hierbas para condimentar: suave, francés y hot. Los precios de los productos son sumamente accesibles, y tanto por el valor como por su formulación, están pensados para acercarle al público masivo, especias, condimentos, y preparaciones generalmente destinadas a consumidores más sofisticados. El sentido didáctico e inclusivo de la propuesta se reproduce haciendo públicas y accesibles todas las recetas con las que se han realizado cada uno de los alimentos.

El desarrollo de estos productos les demandó a Narda y Pablo alrededor de dos años. Para ello la cocinera probó primero las recetas en una cocina casera; una vez alcanzada una preparación satisfactoria, el producto pasaba a una etapa de prueba en grande volúmenes. “No es lo mismo cocinar una salsa en una cacerola de hierro chiquita, que hacerlo de manera industrial”, aclara Narda. “Busco también propuestas accesibles para quien no probó nunca este tipo de alimentos; el *chutney* nuestro, por ejemplo, es más clarito, más amable y más suave que el *chutney* convencional; o el caso de ‘Qué lo parió’, que es una salsa dulce y con un picante no muy fuerte”, explica la emprendedora. La marca, por cierto, es un homenaje a una frase típica del inmortal Mendieta, el canino acompañante parlante de Inodoro Pereira, el gau-



**narda  
lepes**

El libro de Narda Lepes, ganó el Gourmand World Cookbook Award, en la tema “Mejor libro de cocina basado en un programa de TV”.



1. El *chutney* (del hindi *chatni*) es una variedad de especias dulces y picantes, originaria del oeste de la India. Se trata de una especia muy popular en la cocina india y suele estar acompañada de otras salsas de sabores similares como los encurtidos, *papads* o *raitas*. En Europa y Estados Unidos el *chutney* es más familiar como producto envasado. Para este propósito se le añade aceite vegetal, vinagre o zumo de limón, para potenciar las propiedades conservantes. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

cho del también inmortal Roberto Fontanarrosa.

Una vez desarrolladas las recetas y probados uno a uno los productos, se enviaron para su elaboración a la provincia de Mendoza, donde un grupo de proveedores experimentados, cercanos al lugar de recolección de las materias primas frescas, y con paciencia oriental, comenzaron con el perseverante proceso de ajuste final del producto. Las muestras iban y venían de Mendoza a Buenos Aires y de Buenos Aires a Mendoza.

"No tiene nada que ver cocinar en tu casa que hacerlo en gran escala", cuenta Pablo. "Yo le traía a Narda desde Mendoza, unas muestras ya industrializadas que a mí me parecían espectaculares, y ella me las rechazaba todas", evoca, ahora jocosamente, el empresario.

"Aún tengo fresco el recuerdo de las cinco veces que me bochó el *chutney*. Yo le rogaba, 'Pero Narda, al menos probalo', y ella me respondía 'No me interesa, Pablo, ése no es el color del *chutney*'. Entonces regresaba una vez más a Mendoza con la muestra que ella ni siquiera había probado. A eso se le sumaba la copiosa agenda de viajes internacionales de Narda, con lo cual muchas veces yo tenía las muestras, pero debía esperar a que ella volviera de viaje, probara las muestras, las bochara nuevamente y se subiera al avión. Me volvió chino porque es sumamente exigente con cualquier producto que lleve su nombre; pero eso hoy importa poco. El *chutney* que finalmente sacamos está buenísimo y a la gente le encanta", relata orgulloso Pinkus.

Hoy los productos Narda Lepes ya se encuentran en las góndolas de todos los supermercados, y en las principales tiendas especializadas. En poco tiempo más comenzarán con las campañas de prensa y las presentaciones.

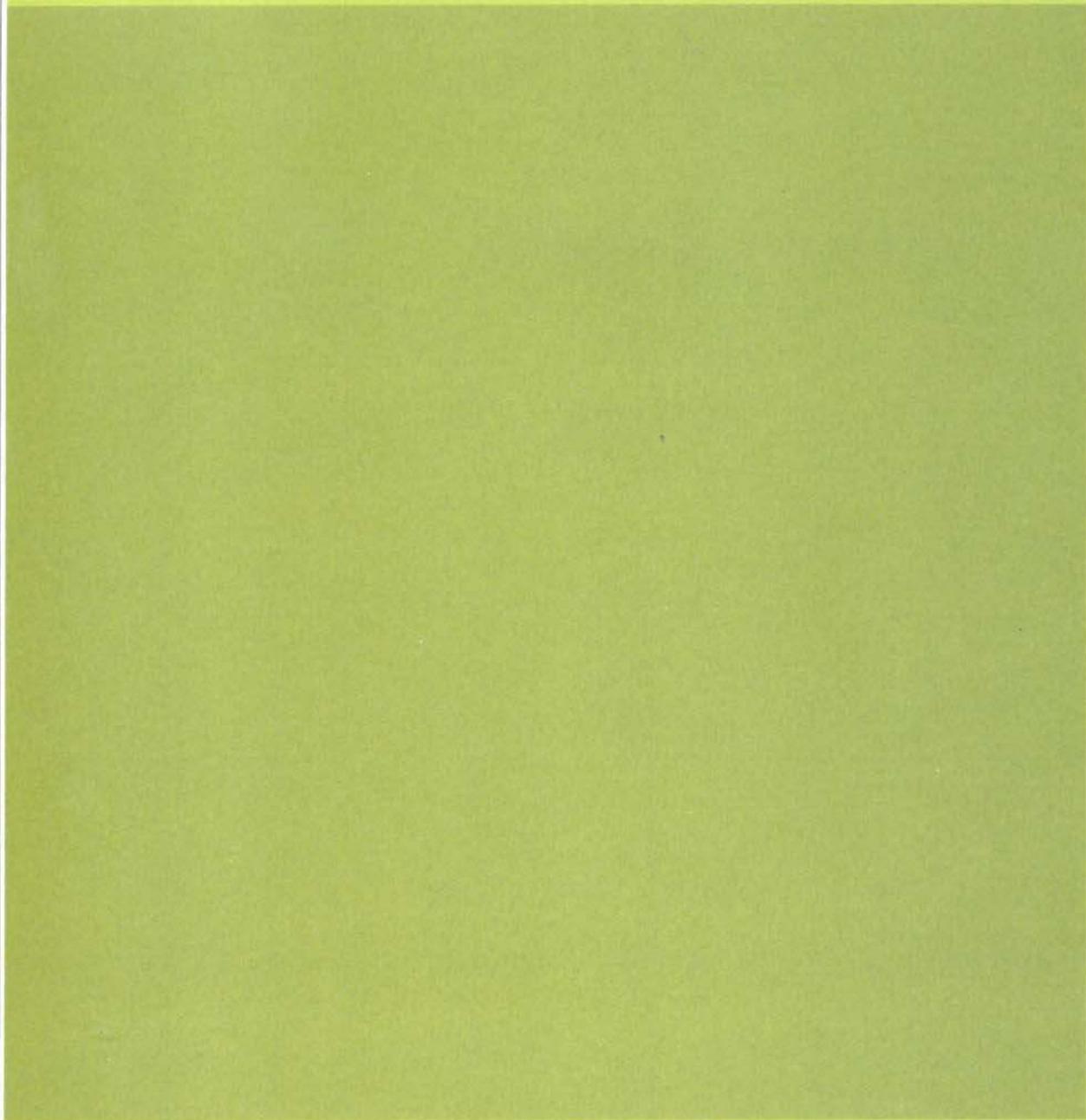
Pablo sueña con aprovechar las complementariedades comerciales de las líneas Narda y José. Mientras la primera es muy conocida en Latinoamérica, el segundo pisa fuerte en Europa.

Narda, por su parte, ya se encuentra cómoda con su nuevo programa "Doña Petrona por Narda" que se emite por el relanzado canal Utilísima, mucho más cerca del gran público femenino que del más sofisticado televidente gourmet de su exitoso programa anterior. Entre el canal, su empresa multiproyecto y sus nuevos productos, Narda continúa haciendo lo que más le gusta hacer: procurar que cada día, sea más la cantidad de gente que come mejor.

# 3

## Creatividad y ruptura

- 3.1 TENDENCIA 2: EN BUSCA DEL "APRENDIMIENTO" CULTURAL  
(APRENDIZAJE CULTURAL + ENTRETENIMIENTO)
- 3.2 EL TANGO ARGENTINO COLONIZA EL MUNDO.  
EL CASO DE LUCIANA VALLE Y ALEX KREBS



### 3.1 TENDENCIA 2: EN BUSCA DEL "APRENDIMIENTO" CULTURAL (APRENDIZAJE CULTURAL + ENTRETENIMIENTO)

Tres décadas atrás, los informes de tendencias ya hacían referencia al concepto de *edutainment*. En una sociedad que comenzaba a contar con una formación educativa más masiva y avanzada, el entretenimiento a partir de la educación empezaba a ser una demanda. A su vez, con los nuevos soportes de comunicación e información, el advenimiento de los videojuegos e Internet, se instalaría definitivamente una era en la que la educación y la capacitación se hibridarían y fusionarían en un sólo producto. *Wikipedia*, *you tube* o los canales de cable como *Discovery* o *Animal planet* son solo algunos ejemplos de soportes que entretienen con temáticas académicas propias de la tecnología, la ciencia, el conocimiento en general y la cultura.

Esta tendencia, la demanda de aprender a través del entretenimiento, ha convertido a la cultura en un bien exportable. Y, en sintonía con esta tendencia, la Argentina actualmente ofrece una variada paleta de productos y servicios propios a su cultura y que son disfrutados en países tan remotos como Japón, Estados Unidos o Alemania, entre muchos otros.

El tango es un firme exponente de esta tendencia en alza. Año a año, el Mundial de Tango desarrollado en la Ciudad de Buenos Aires cuenta con mayor afluencia de turistas extranjeros que llegan hasta el país para experimentar especialmente un evento porteño. A su vez, infinidad de talleres, espectáculos y productos afines a la práctica de la danza son consumidos por este público que no se conforma con ser sólo espectador, sino que principalmente quiere ser un bailarín más en una milonga.

El polo, demandado por un público distinto, también es un exponente de la cultura argentina de exportación. Tanto los caballos como los insumos deportivos y los entrenadores de este deporte, que parten desde nuestro país al resto del mundo, portan consigo un sello de calidad de origen. Al igual que con el tango, en la Argentina y en el resto del mundo se dictan anualmente muchos formatos distintos de capacitación en respuesta a esta demanda creciente.

#### ¿QUÉ SIGNIFICA EXPORTAR CULTURA?

**EL ENTRETENIMIENTO ES LA BASE.** Una condición necesaria para exportar cultura es que los medios a través de los cuales se transmite

la temática deben ser entretenidos y favorecer la socialización entre quienes lo practican. Los consumidores de culturas foráneas que se interesan por aprender otras prácticas o costumbres suelen buscar un espacio lúdico, en el que puedan divertirse, para pasarla bien y establecer vínculos con otras personas que compartan intereses semejantes. Los formatos de capacitación deben ser estimulantes y llevaderos. Muchas de las actividades centradas en productos culturales de exportación son desarrolladas a modo de festivales, *workshops*, seminarios o academias. El placer y el entretenimiento siempre deben estar presentes en los servicios y productos que quieran aprovechar esta tendencia.

**EL APRENDIZAJE Y LA CAPACITACIÓN, UN LEGADO.** La mayor diferencia entre entretenerse con un producto regular y entretenerse con un producto cultural, es que el protagonista-consumidor siente que se está quedando con algo. Es decir, a través de ese momento de entretenimiento, la persona también está incorporando un nuevo saber, creciendo, transformando su punto de vista o haciéndose hábil en alguna destreza particular. La cultura en sí es transmisora de valores, y el hecho de aprender algo que proviene de otro origen, permite a las personas acceder casi de modo mágico a las virtudes propias de otras sociedades. Al incorporar sus prácticas, los consumidores-alumnos sienten que se están integrando a una comunidad de la cual seguramente valoren su sensibilidad estética, filosófica, moral o social. Todo producto o servicio cultural de exportación debe hacer palpable aquello que entrega, dado que siempre es un medio o vehículo para el traspaso de valores.

**LA FLEXIBILIDAD Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA PROPUESTA.** Otra característica propia de los productos que se inscriben dentro de esta tendencia es su facilidad para adaptarse a las necesidades de la demanda. Es decir, los contenidos son siempre transmitidos a través de formatos flexibles a las posibilidades del grupo que los demanda. Por ejemplo, tanto en el caso del tango como del polo, los modos en que se dictan los talleres son estratégicos en relación a su duración, al costo y a la locación en la que se desarrollan estas actividades. Muchos cursos se dictan directamente en el extranjero, viajando los capacitadores. En otros casos, se dictan talleres especiales en la Argentina, cuya duración tampoco excede las posibilidades de tiempo libre de los participantes. El secreto de todos estos productos y servicios es ser accesibles a un grupo de nicho, cuyas necesidades y posibilidades son particulares. No



se trata de productos masivos de consumo regular. Por el contrario, casi siempre son grupos reducidos que llegan a su nueva pasión a través de referentes. A su vez, estos talleres, *workshops* o seminarios intensivos son dictados por personas muy profesionales, reconocidas y validadas en su país de origen.

Según estimaciones del Observatorio de Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires unas 150.000 personas por año toman habitualmente clases de tango.

### 3.2 EL TANGO ARGENTINO COLONIZA EL MUNDO. EL CASO DE LUCIANA VALLE Y ALEX KREBS

Era de noche y el frío afuera marcaba apenas un par de grados sobre cero. De a poco los milongueros iban llegando y deshojaban una a una las capas de abrigos que los protegían del furibundo clima polar. Para entrar en calor, en la pequeña cocina del salón, una mesa repleta de mates con yerba y bombillas ofrecía, a quien quisiera servirse, la típica y verde infusión rioplatense.

Los sillones, prolijamente acomodados en los dos livings contiguos a la pista invitaban generosamente a la charla, mientras los lugareños, ya concentrados en su actividad, se calzaban cuidadosamente sus zapa-

tos de baile. Las luces tenues y cálidas apenas dejaban entrever los cuadros de Gardel, los afiches de los últimos festivales, otros objetos de incontrastable porteñidad y un puñado de libros repletos de fotografías que daban cuenta de las distintas etapas históricas del tango.

El murmullo crecía conforme a la cantidad de aficionados que se sumaban a la partida y con casi 200 personas colmando la capacidad de la milonga, todo indicaba que la hora de los primeros pasos se acercaba.

Fue entonces que los compases iniciales de Tango Brujo, del maestro D'Arienzo, se hicieron escuchar, y la cofradía salió en pleno a despuntar el vicio del 2 x 4, que semana a semana los convocaba casi como un ritual. Le siguieron luego Cicatrices, del mismo autor, Nada y Bahía Blanca de Carlos Di Sarli, y los clásicos infaltables de Caló, Donato, Fresedo, Láurenz y Pugliese, que transportaban a todos hacia un mundo de tahúres, amores no correspondidos, y nostalgias abrazantes, tan alejado de la cotidianeidad.

En la mitad de la noche, la voz grave del DJ anunció la presencia de la esperada pareja de maestros, publicitada desde hacía más de un mes a través de los canales invisibles de la comunidad.

Luciana Valle y Alex Krebs agradecieron la invitación y comenzaron a desplegar todo su arte ante la embelesada mirada de los presentes quienes, informalmente, sentados en el suelo del salón, seguían atentos los pasos de los maestros tratando de retener cada uno de esos movimientos.

Al cabo de tres temas los aplausos no se hicieron esperar y como para darle un respiro a tanta y tan estimulante información, el DJ intercaló un *track* con el estridente sonido del Chaqueño Palavecino, que invitó inmediatamente a todos, pañuelo en mano, brazos en alto, zapateos, giros y zarandeos mediante, a degustar en un par de vueltas la norteña y festiva chacarera.

La noche discurrió luego con clásicos de la época de oro del tango argentino, y casi imperceptiblemente los ochos, los giros y los abrazos fueron apagándose en el instante en que el viernes se convertía en sábado.

Al final, el cambio de zapatos, los abrigos, un intercambio de abrazos, algunos besos y el regreso de cada quien a su casa.

La helada noche de Portland, Oregón en el alejado noroeste de los Estados Unidos, había sido una vez más, muda testigo del semanal encuentro en "Tango Berretín", la milonga más apreciada por la comunidad tanguera de la ciudad.



## DE OREGÓN A BUENOS AIRES Y DE BUENOS AIRES A OREGÓN

Alex Krebs estudiaba música en el Reed College de Portland, su ciudad natal, y el día que escuchó por primera vez a Gardel, supo de inmediato que esas melodías lo acompañarían por un buen tramo de su vida.

“Me cautivó su voz y su guitarra. Un año después descubrí el baile y quedé fascinado por los pasos y la conexión con la música. En 1998 decidí ir a Buenos Aires por dos meses, y me quedé nueve; bailaba 10 horas diarias. Ya de regreso en mi ciudad, la gente empezó a pedirme que le diera clases de tango. Yo no quería enseñar a bailar, pero frente a tanta insistencia comencé a dar mis primeras clases. Los alumnos se mostraban muy contentos y el número crecía cada vez más; a partir de allí también yo comencé a disfrutar de esa actividad”, recuerda Alex con un español perfecto, apenas afectado por la lengua materna.

En 1999, luego de varios viajes a Buenos Aires y con su flamante título de *Bachelor of Arts*, Alex sintió la necesidad de tener un lugar propio donde dar sus clases, ensayar con su banda y organizar milongas

En el 2006 se organizaron en Buenos Aires a lo largo de todo el año alrededor de 300 encuentros semanales de baile en algo más de 120 lugares, con una concurrencia de más de 35.000 personas, lo que significó multiplicar por 10 la oferta de los cinco años anteriores. Imagen de la práctica de El Motivo Tango, en el Club Malcolm.

para la creciente comunidad tanguera de Portland.

“Tenía algunos ahorros, pero los desarrolladores inmobiliarios me desalentaban diciendo que era un proyecto que me costaría una gran cantidad de dinero; por tal motivo desistí de la idea”, relata Alex. “Sin embargo, dos años después, en 2001, buscando una casa para vivir, encontré, pegado a la vivienda que me ofrecían, un lugar amplio, un poco abandonado pero con electricidad, agua y todo lo necesario para concretar mi sueño. Así fue que, a pesar de los que me aconsejaban lo contrario, compré esa vieja casa a pagar en cuotas sumamente accesibles. A los 24 años tenés energía para encarar cualquier cosa”, explica Krebs.

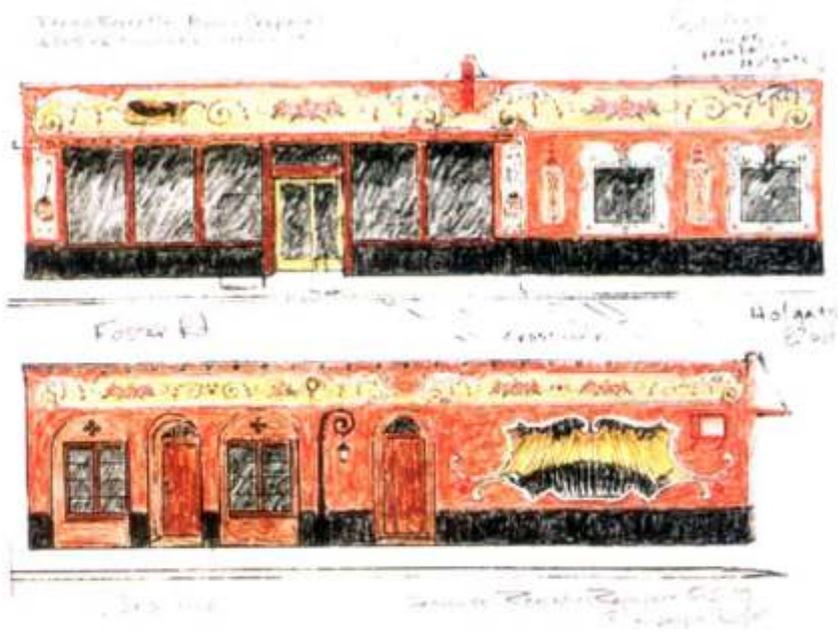
“Tango Berretín”, fue el nombre con el que bautizó el lugar y, cuatro meses después de firmar la escritura, en febrero de 2002, la nueva milonga de Portland abrió sus puertas.

El lugar se llenó de inmediato por dos razones. Primero, porque Alex ya era uno de los maestros más prestigiosos de Estados Unidos, y otro tanto ayudado por el traslado de la milonga más importante de la ciudad –el Estudio de Clay Nelson– de Portland a Seattle, lo cual dejó vacante el espacio para que Tango Berretín lo ocupara rápidamente.

“Para algunos Tango Berretín es un emblema porteño dentro de Portland, pero el lugar es un reflejo de lo que yo soy: no hay en Buenos Aires un espacio como Tango Berretín, que es al mismo tiempo milonga, salón de estudio, centro cultural y museo, exclusivamente dedicado al tango”, enfatiza el joven maestro.



Hay allí una cantidad incontable de objetos recolectados por él y sus alumnos a lo largo de los innumerables viajes realizados por todos ellos a la Meca Internacional del Tango. Los numerosos mates, que Alex pone a disposición para quienes se acercan al lugar, son parte del enamoramiento y la pasión que este norteamericano tiene por la cultura argentina. “En una época daba clases sobre cómo hacer un buen mate, ya que la gente no tenía idea como manipular ese artefacto”, comenta riéndose el músico y bailarín.



En Febrero del 2002, "Tango Berretin", la nueva milonga de Portland fundada por Alex Krebs, abria sus puertas. Para algunos Tango Berretin es un emblema porteño dentro de Portland, pero el lugar es un reflejo de cómo vive Krebs el tango: no hay en Buenos Aires un espacio como "Tango Berretin" que sea al mismo tiempo milonga, salón de estudio, centro cultural y museo, exclusivamente dedicado el tango.





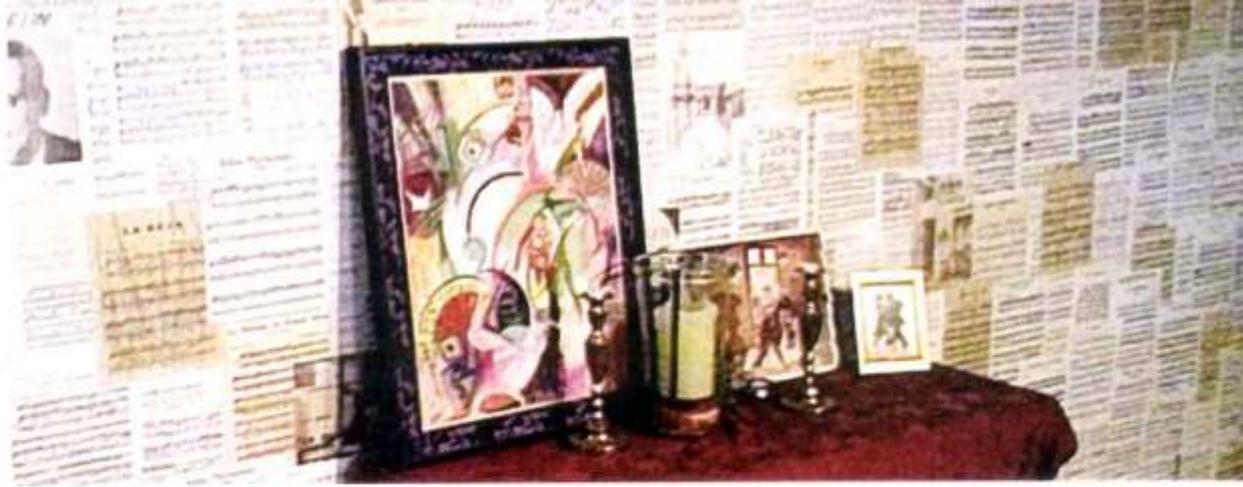
En Tango Berretín hay una cantidad incontable de objetos recolectados por Alex y sus alumnos a lo largo de los innumerables viajes realizados por todos ellos a la Meca internacional del Tango. Los numerosos mates que Krebs pone a disposición para quienes se acercan al lugar, son parte del enamoramiento y la pasión que este norteamericano tiene por la cultura argentina.

Durante el día, Tango Berretín funciona como estudio: Alex da sus clases privadas, y ensaya bandoneón, su otra pasión, solo o junto a su sexteto. Los lunes y martes enseña él mismo, los miércoles lo hace un colega, los viernes y sábados hay milongas, algunas organizadas por él y otras por Megan, otra eximia bailarina de origen canadiense.

“Por suerte, el *mortgage* (cuota hipotecaria), es lo suficientemente bajo como para no tener que alquilar el salón para otro tipo de actividades”, aclara Alex.

El promedio de habituales participantes oscila en los 130, en algunas oportunidades cuando vienen maestros internacionales o de otras partes de Estados Unidos llegan a ser 200 personas. “Es un número importantes considerando que Portland es una ciudad pequeña con poco menos de 1.000.000 de habitantes”, consigna el emprendedor. “Si bien existen otras comunidades de tango más grandes en mi país, como las de San Francisco o Nueva York, la de Portland está considerada como la de mejor nivel de baile y la menos competitiva. El clima en nuestra comunidad es de mucha solidaridad, cooperación entre los maestros, y apertura frente a los nuevos integrantes”, sostiene Alex y aclara con gesto cómplice, “no conozco todavía a ningún partidario de los republicanos que sea parte de éste movimiento”.

Alex conoció a Luciana Valle en una de las primeras giras de esta maestra argentina a Estados Unidos. Y desde entonces, cada vez que pueden, realizan exhibiciones juntos o dictan clases grupales, para deleite de sus seguidores.



## DE PUEBLO EN PUEBLO CON EL TANGO A CUESTAS Y UN MÉTODO IMPLACABLE

A Luciana Valle el tango le tocó las puertas no mucho tiempo antes de culminar sus estudios de sociología.

“Toda mi vida había estudiado danza como hobby y en un centro cultural que habíamos armado con unos amigos había un taller de tango y allí practiqué mis primeros pasos”, evoca Luciana.

“Aprendí muy rápido, por lo que mi profesor de entonces me insistió para que fuera a la milonga. Corría el año 93, y en aquella época el ambiente del tango era un poco pesado, yo estaba enfocada en mi carrera, así que pasó recién un año para que pisara una milonga. Fui con una amiga; éramos por lejos las más jóvenes, por lo que pudimos bailar toda la noche”, recuerda la bailarina.

Las cosas se fueron sucediendo de modo vertiginoso. En aquella milonga iniciática, una pareja de profesores la estimuló para que se presentara en el concurso de baile “Hugo del Carril”, organizado por el Gobierno de la Ciudad. Con el ánimo de probarse se presentó, y lo ganó. Luego su profesor la invitó a acompañarlo en unas giras a Brasil, y al poco tiempo desde diferentes lugares cercanos, empezaron a solicitarle clases.

Pero fue tal vez un encuentro casual en un baile del Parakultural<sup>1</sup>, el elemento decisivo a la hora de tener que optar entre la sociología y la carrera del tango.

“Estaba bailando cuando un tipo que yo no conocía, que se presentó bajo el nombre de Fabián Salas, se acercó para sugerirnos que hiciéramos una serie de pasos. Como a mi pareja no le salían, el muchacho me agarró y probó directamente conmigo. En seguida se mostró sor-



1. El Parakultural o Centro Parakultural fue un centro artístico ubicado en la Ciudad de Buenos Aires, que se convirtió, a mediados de la década de 1980 y principios de la década de 1990, en el principal centro de expresión de una movida artística que se había gestado durante el final de la Dictadura Militar y los primeros años de democracia durante el gobierno de Raúl Alfonsín. El lugar fue clave para el desarrollo del llamado circuito under o alternativo, donde muchos de sus protagonistas accedieron más tarde, ya en la década de 1990, a los medios masivos de comunicación y sentaron las bases de una nueva generación de artistas.

prendido por la rapidez con la que le había respondido y le comentó a mi compañero: “-¡Ah, pero esta chica es un avión!-”.



Fabián Salas y Gustavo Naveira eran dos jóvenes y brillantes maestros que recrearon el tradicional baile del tango a mediados de la década de los 90. Habían armado una suerte de laboratorio de investigación donde se propusieron desglosar parte por parte cada uno de los pasos que hasta ese momento habían servido como estructura al tango. En esa deconstrucción, lograron identificar y nombrar cada una de las piezas (movimientos) que componían las figuras tradicionales del baile, y con toda esa información fueron conformando una suerte de alfabeto que terminó fundando un nuevo lenguaje para el tango.

Cruce adelante, apertura, cruce atrás, caminar hacia delante, hacia atrás o hacia el costado, direcciones de giro, situaciones lineales y circulares, sistemas paralelo o cruzado, pasaron a ser parte del nuevo vocabulario. Valle se sumó entusiasta a este grupo de estudio. Allí conoció a Dina Martínez, quien tiempo más tarde sería su socia en El Motivo, una escuela que movilizó a partir del año 2005 toda la escena del tango joven.

“El trabajo que iniciaron Gustavo y Fabián dio el pie para innovar, expandir y explorar el baile y al mismo tiempo generó una herramienta que nos permitió, a algunos de los que aprendimos con ellos, construir una didáctica del tango que aportó a la enseñanza método y sistematización”, explica la bailarina.

Iniciativas como las prácticas –lugares de encuentro principalmente de gente joven alejada de los rígidos códigos milongueros– contribuyeron a sumar nuevos públicos al ambiente más tradicional del tango, hasta ese momento asociado con un mundo nocturno, de gente mayor, y con cierta hermeticidad. La mujer comenzó a tener un rol más protagónico, los atuendos se informalizaron, y la movida se expandió ayudada, a partir de 2002, por la afluencia masiva de turistas extranjeros, ávidos de sumergirse en la cultura porteña.

Hacia fines de la década del 90, Luciana había empezado a viajar para dar clases en los Estados Unidos. Todavía el tipo de cambio del 1 a



1 hacía de nuestro país un destino caro, y por lo tanto los extranjeros que venían a aprender eran gente realmente muy motivada, muchos de ellos referentes y organizadores de las comunidades del tango en sus propios países.

A partir de esos contactos con alumnos del exterior, fueron surgiendo invitaciones para enseñar en USA. Casualmente fue una socióloga, oriunda de Portland, quien luego de conocerla en Buenos Aires, le organizó un workshop en su ciudad. Luciana desempolvó las viejas tarjetas de invitaciones no correspondidas y organizó su primera gira, de dos meses, visitando cada semana una ciudad distinta.

☞ “Fue como una bola de nieve, yo daba clases en una ciudad, venían alumnos de los pueblos aledaños y me invitaban para que los incluyera en la gira siguiente. Al tiempo ya me solicitaban de Canadá, España, Italia y Gran Bretaña”, cuenta Luciana.

Iniciativas como las prácticas, lugares de encuentro principalmente de gente joven alejadas de los rígidos códigos milongueros, contribuyeron a sumar nuevos públicos al ambiente más tradicional del tango, hasta ese momento asociado con un mundo nocturno, de gente mayor, y con cierta hermeticidad.

La devaluación disparó el fenómeno: las milongas, los shows, los festivales, la oferta de clases, y los negocios de zapatos, libros y discos, proliferaron como hongos.

Surgió así la posibilidad de organizar workshops similares a los que se realizaban afuera pero en Buenos Aires. Junto a Brian & Deb, sus organizadores de la Ciudad de Boulder, Colorado, Estados Unidos, desarrollaron el primer workshop intensivo, donde 20 extranjeros tomaban cinco horas de clases diarias con Luciana Valle durante una semana en Buenos Aires, acompañados por un bailarín profesional cada uno, con quien practicaban a lo largo de toda la actividad. La iniciativa fue un éxito, y comenzaron a replicarla primero dos, luego cuatro y finalmente seis veces al año.

Por otro lado, y con el objeto de recrear aquellas primeras prácticas organizadas en su momento por Gustavo y Fabián, Luciana junto a Dina Martínez, maestra de tango, y Valencia Batiuk, bailarina y coreógrafa, crearon El Motivo Tango, un espacio emplazado en el tradicional Club Villa Malcolm del barrio de Palermo, dedicado a dar clases, ofrecer prácticas, comercializar productos, y producir espectáculos, que diera cuenta de ésta nueva visión del baile y fuese una puerta abierta para nuevos públicos y propuestas de calidad.

“El Motivo disparó una nueva movida de prácticas y al mismo tiempo instaló al Club Malcolm, un viejo símbolo de las milongas y los bailes con orquesta en vivo de la época de oro del tango, caído en desuso, dentro del nuevo circuito del tango en el barrio de Palermo”.

### **VIDA, MUERTE Y RESURRECCIÓN DE UNA TRADICIÓN QUE SE DESPOJA DE SU MODORRA**

Luego de sus años de oro, a partir de la década del 50 el tango inició su repliegue, acompañando, quizás, el declive de un país que había sido una gran promesa algunas décadas antes.

La devaluación de 2001 permitió la explosión de un fenómeno que, con hechos aislados, se venía incubando desde hacía rato. Algunas películas como El exilio de Gardel, shows internacionales como el de Tango Argentino, y una fuerte apertura tanto de la música como del baile, habían renovado a la música porteña, y estaba convocando a una nueva generación de profesionales y aficionados aquí y en todo el mundo.

El número de turistas que concurrió a un espectáculo de tango en el 2005 fue de 570.000, cinco años más tarde la cifra trepaba a 815.000.



Al Campeonato Mundial de Tango concurren 50.000 personas en el año 2005, al año siguiente se registró el doble de participación.

Luciana Valle y Alex Krebs.

 Según estimaciones del Observatorio de Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires unas 150.000 personas por año toman habitualmente clases de tango. En el 2006, según datos del mismo organismo, se organizaron en Buenos Aires a lo largo de todo el año alrededor de 300 encuentros semanales de baile en algo más de 120 lugares, con una concurrencia de más 35.000 personas, lo que significó una decuplicación de la oferta de los cinco años anteriores.

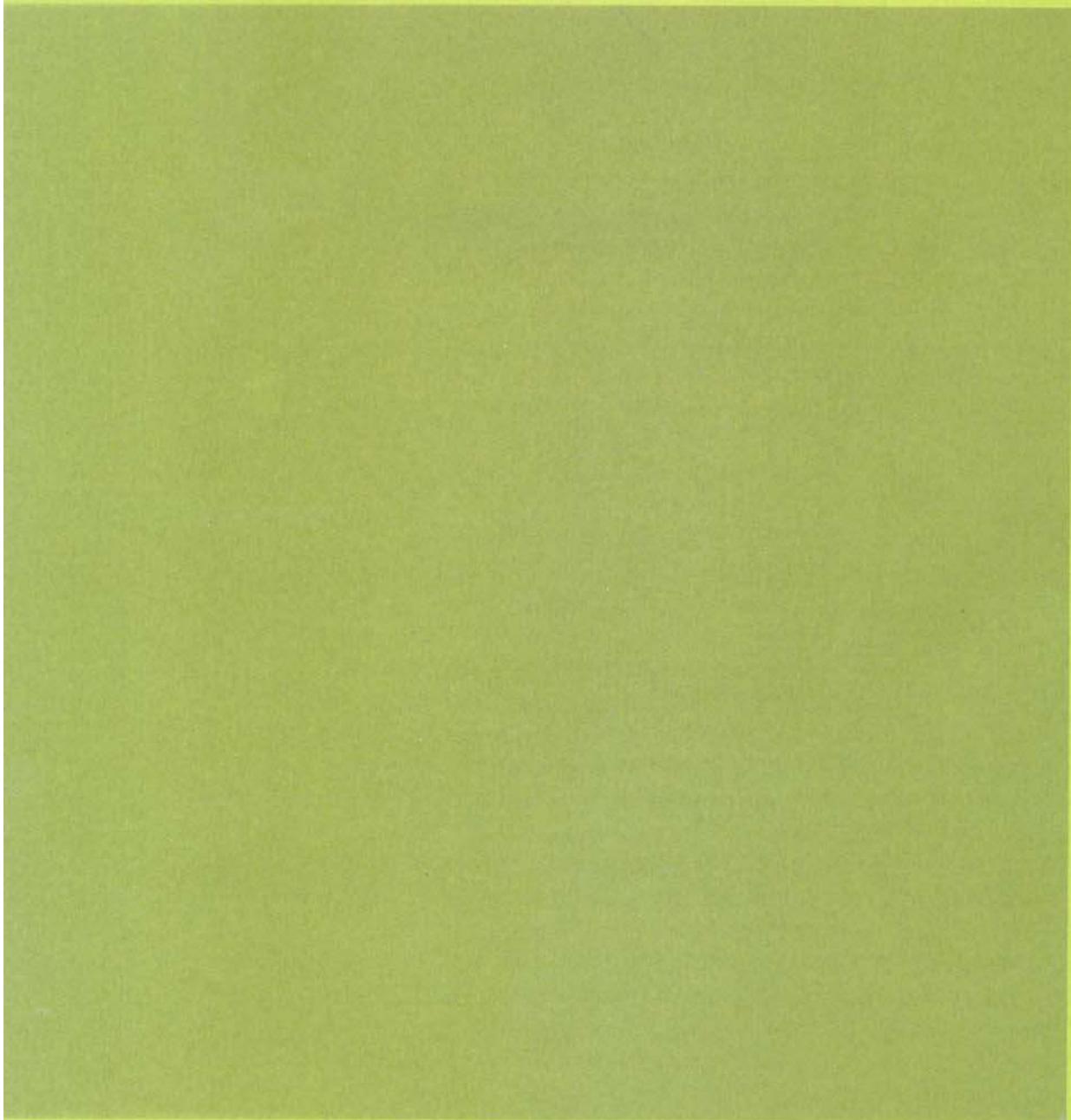
Cientos de Alex y Lucianas, siguen corriendo las fronteras de un arte que aún no entrega síntomas de cansancio. Todo lo contrario, el

tango, un producto indudablemente argentino, suma día a día más fanáticos sin distinción de género, raza, edad o nacionalidad, llevando en sus genes una parte de lo que, como sociedad y cultura, hemos sabido construir.

# 4

## Responsabilidad social en el sector de la indumentaria

- 4.1 TENDENCIA 3: PRODUCCIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE.  
MINDSTYLE: CONCIENCIA RESPONSABLE
- 4.2 ¿QUÉ SIGNIFICA SER SOCIALMENTE RESPONSABLE?
- 4.3 EL DIFÍCIL CAMINO DE LA REINserCIÓN EN EL MUNDO LABORAL.  
COSIENDO REDES



#### 4.1 **TENDENCIA 3: PRODUCCIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE. MINDSTYLE: CONCIENCIA RESPONSABLE**

Como hemos descrito en los párrafos referentes a la tendencia de *comer bien*, los 90 fueron testigos de la denuncia social en contra de las corporaciones. Otro factor que vino aparejado con el saqueo cultural propio de la globalización fue la explotación de los trabajadores en aquellos países en vías de desarrollo que carecían de legislaciones laborales sólidas o que eran dirigidos por gobiernos poco transparentes que poca atención prestaban al control de las leyes.

Los movimientos anti-globales en repudio a la cumbre del G8, la literatura que profesa un planeta de *No logo* (sin marca) son solo algunas de las manifestaciones en favor de un mundo en el que la cadena productiva beneficie de modo ecuánime a todos los eslabones que la integran. A su vez, a pesar de haber pasado más de dos siglos desde el inicio de la Revolución Industrial, en muchos países las condiciones ambientales y de seguridad del espacio de trabajo aún son poco satisfactorias.

La contaminación del planeta, la deforestación de bosques no cultivados, el trabajo de menores son problemas aún no resueltos. Y, en respuesta a estos padecimientos, han surgido en las últimas dos décadas infinidad de organismos sin fines de lucro y empresas socialmente responsables que, bajo la forma legal de organismos no gubernamentales o cooperativas, tratan de defender a sus trabajadores y demostrar con sus gestiones que una forma más justa de trabajo es posible.

A su vez, existe también un público que demanda de modo creciente productos que saben justificar los medios a través de los cuales han sido producidos, quiénes han trabajado en estos y cuál es el impacto ecológico de su existencia para el planeta. Cadenas de comercialización europeas como Oxfam de Inglaterra o Altromercato de Italia, son solo algunos ejemplos de una tendencia que continúa asentándose.

Los consumidores de productos socialmente responsables, a través de sus compras, se sienten partícipes de la denuncia y de la reparación. La compra hoy es una herramienta para el cambio, para la transformación, para la manifestación política, como así para la condena de aquellos procedimientos que van en contra de la ética, la vida y el desarrollo equitativo de todos. Los productos que han sido concebidos bajo condiciones socialmente responsables necesitan ser certificados por un público que los valore. Para esto, los trabajadores

tienen que encontrar los canales alternativos que etiqueten, validen y legitimen sus ofertas.

## 4.2 ¿QUÉ SIGNIFICA SER SOCIALMENTE RESPONSABLE?

**LAS CONDICIONES DE TRABAJO.** Al igual que en el caso de las certificaciones de calidad, las empresas que se pronuncian como socialmente responsables deben cumplimentar una serie de requisitos para ser consideradas como tal. Todos los productos etiquetados como socialmente responsables deben cuidar las condiciones de trabajo de las personas. La salubridad de las sustancias con las que se fabrica, la paga de los trabajadores, la seguridad de los procesos, el estado del herramental y la maquinaria o las condiciones de las instalaciones, son sólo algunas de las variables que se monitorean para garantizar que un producto es socialmente responsable.

**LA INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS.** A su vez, una condición que se repite en los productos socialmente responsables es la clara comunicación que se hace de las personas que han intervenido en los distintos eslabones productivos. Para un consumidor de productos socialmente responsables el trabajador, sea un artesano o una comunidad, prima sobre el producto. Porque la principal razón de la existencia de esos bienes es la integración social de las personas, alejándolas de la pobreza y ayudándolas a ser de algún modo libres. Por este motivo, tanto la nómina del productor, un esbozo de la equitativa repartición de la ganancia o alguna alusión a la recuperación de valores culturales, siempre debe estar presente en las etiquetas o la folletería que acompaña estos productos.

**EL IMPACTO EN EL MEDIOAMBIENTE.** Los productos socialmente responsables también deben estar alineados a cuestiones ecológicas. Si el factor humano prima sobre estos productos, este es entendido como una parte de un ecosistema que debe ser preservado y protegido de la devastación desmedida. Tanto el origen de las materias primas como las condiciones de reciclado de los productos socialmente responsables no puede ser descuidados. Para un público dispuesto a pagar un poco más por un producto que colabore con otras realidades, sería una contradicción encontrar productos socialmente responsables que no hayan estudiado su impacto en el planeta.



#### 4.3 EL DIFÍCIL CAMINO DE LA REINSERCIÓN EN EL MUNDO LABORAL. COSIENDO REDES

Juana tiene 25 años. Temprano se levanta para llevar a Sofía, su hijita de 7, a la escuela; Diego, el benjamín de 4, se va a quedar con la abuela. El frío de ese jueves en la villa 1-11-14, la más poblada de toda la Ciudad de Buenos Aires, parte el cuerpo.

De Flores a Barracas hay una hora y algo, de colectivo. El subsidio que le brinda el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para la capacitación le cubre el viático además de ayudar a su economía familiar y reconocer su sacrificio, y de esa forma puede viajar, como lo viene haciendo desde hace ya casi un año, para participar en el Taller de Cosiendo Redes, un espacio organizado por la Fundación Paz para capacitar en el oficio de costura a mujeres desocupadas.

Juana está entusiasmada; una empresa solicitó a Cosiendo, una receta<sup>1</sup>. Liliana, la presidenta de la Fundación, hace una semana le comunicó a ella y a otras nueve compañeras, la buena noticia; y organizó una capacitación intensiva en este tipo de máquinas, para que las diez

Los cursos de Cosiendo Redes cuentan con la participación de 430 mujeres aproximadamente.



1. La recto y el overlock son dos tipos de máquinas de coser industriales.

puedan enfrentar el proceso de selección. En un mes más, muy probablemente, Juana ingrese a su primer trabajo en relación de dependencia; y Cosiendo Redes habrá ubicado una más de las 430 mujeres que participan en sus cursos.

### **CAPACITACIÓN Y HERRAMIENTAS. NUEVAS OPORTUNIDADES PARA MUJERES QUE NO LAS TIENEN**

Liliana Crigna, está al frente de la Fundación Paz desde el año 2006 fundó en el año 93 la Fundación Paz con el objetivo de asistir a mujeres víctimas de la violencia familiar y capacitarlas para brindarles la oportunidad de desenvolverse en la vida con dignidad.

Luego del año 2002, junto a la recuperación de la industria local, comenzó a crecer la demanda laboral, y las empresas de indumentaria no lograban abastecer sus requerimientos.

Liliana evaluó que la capacitación podía ser un camino práctico y exitoso para devolverles a aquellas mujeres carentes de futuro y respeto en el seno familiar, una cuota de dignidad y poder de decisión que la sociedad les había vedado.

"En el 2006 aplicamos a un subsidio del área de Desarrollo Social del Gobierno de la Ciudad, ya que si bien teníamos la decisión de qué hacer, no contábamos con los medios: en ese entonces en la Fundación éramos sólo dos personas", recuerda Liliana." Por suerte ganamos, y ese mismo año compramos nuestras primeras máquinas y comenzamos con el primer curso de confección de la Fundación, que contó con la participación de 20 alumnas".

Con esa primera experiencia a cuestas, se acercaron al comedor comunitario de la Villa 3, donde llegaron a un acuerdo para enseñarles a coser a las mujeres que se acercaban allí.

"Eran los primeros pasos. Nosotros las capacitábamos para que tuvieran algunas herramientas con las cuales defenderse, pero no les acercábamos empresas ni posibles oportunidades laborales", cuenta Liliana.

El 2007 fue un año de cambios. Primero instalaron su pequeño taller en MOCA, un emprendimiento inmobiliario de alta gama para el barrio de Barracas cuyos desarrolladores les facilitaron temporalmente un espacio para funcionar. Finalmente lograron contactarse con el Centro Metropolitano de Diseño, emplazado en el mismo barrio, que les abrió sus puertas y las albergó, invitándolas a que fueran parte de ese proyecto en crecimiento. Allí encontraron un espacio amplio, cómodo



En el Centro Metropolitano de Diseño encontraron un espacio amplio, cómodo y soñado, una red de contactos con el mundo formal de la confección y el diseño, y una sólida plataforma que les aportó visibilidad.



y soñado, una red de contactos con el mundo formal de la confección y el diseño, y una sólida plataforma que les aportó visibilidad.

En muy poco tiempo las chicas de las villas y los barrios más humildes se encontraron compartiendo cortes y cosidas, con inquietas diseñadoras recién egresadas de la UBA que iban en busca de la mano y la experiencia práctica que su carrera no les había aportado.



“Ese entrecruzamiento social fue sumamente importante, que sumado al edificio nuevo y confortable donde estábamos, aportaron un clima de valoración para todas aquellas que participaban de la experiencia”, relata la presidenta de la Fundación. “Pensá que muchas de las chicas estaban en situación de calle, sin vivienda ni lugar adonde ir”.

No obstante, y a pesar del aporte que les proveía la participación de diseñadoras en el terreno vivencial, se dieron cuenta a tiempo de que estaban alejándose de las premisas y objetivos con los que habían concebido el programa.

“Decidimos, entonces, restringir la participación de todas aquellas personas que podían pagarse un curso en otro lado, y focalizar nuestros esfuerzos en aquellas provenientes de segmentos más desprotegidos”, consigna Liliana.

Un convenio con la Dirección de Economía Social del Gobierno de la Ciudad, a partir del cual este organismo comenzó a acercar mujeres provenientes de barrios carenciados, les permitió ampliar de manera sustancial el número de inscriptas a los cursos regulares. De manera complementaria la Fundación abrió una línea de trabajo con los pequeños talleres de confección, muchos de los cuales funcionan en las propias casas de quienes los operan.

“Con ese sector impulsamos, además de la capacitación técnica, un acompañamiento para lograr mayores niveles de asociatividad y su formalización en cooperativas, dado que las empresas están ávidas de este tipo de figuras que les permiten tercerizar su producción”, explica Crigna.

La asistencia no sólo se compone de horas de taller aprendiendo junto a las máquinas. La Fundación cuenta con el apoyo del área de Economía Social del Gobierno de la Ciudad que les proveen tutores para acompañar a las alumnas en el difícil proceso de introducirse en el sistema productivo formal.



“Una empresa paga un salario inicial del orden de los \$1.500.-, que para una mujer desocupada puede llegar a ser un salto muy grande en la economía familiar”, cuenta Liliana. “pero el mayor escollo con el que tropezamos es el terrible miedo que tienen estas chicas de integrarse al ambiente laboral. Estamos hablando de mujeres que casi sin abandonar la niñez ya se convirtieron en madres; viven en entornos de extrema violencia, donde el trabajo estable y formal es una actividad que no han conocido ni sus padres ni sus abuelos, también muy jóvenes”.

A partir de las tutorías, se van definiendo junto a las alumnas cual es la modalidad de trabajo que más se acerca a sus capacidades y posibilidades: dentro de una empresa, por su cuenta, armando un taller, o formando una cooperativa.

Las tutorías apuntan a generar una cultura del trabajo y es el paso previo necesario para la inserción posterior de las alumnas. Obviamente en el vínculo entre las mujeres y el o la tutora, surgen una cantidad de problemas que son parte del entorno en el que viven diariamente las chicas: violencia, droga, adicciones, etcétera. No obstante ello, la asistencia se focaliza en la temática laboral.



Cosiendo Redes imparte actualmente cursos de moldera, textura, aprendizaje de sastrería y operación de máquina, que ampliarán el año próximo al manejo del shablon.

“A partir de las tutorías, vamos definiendo junto a ellas cuál es la modalidad de trabajo que más se acerca a sus capacidades y posibilidades: dentro de una empresa, por su cuenta, armando un taller, o formando una cooperativa. Según elijan alguna de estas cuatro modalidades, las capacitamos y acompañamos en los trámites y gestiones que sean necesarias”, explica Liliana.

El último paso de la capacitación se orienta a la inserción laboral. Para ello organizan encuentros de tres horas semanales. Allí se sumergen inicialmente en la problemática del trabajo tanto aquí como en el resto del mundo. Se presentan recortes de diarios de diferentes países, donde se tratan los problemas laborales de diferentes regiones del planeta. “Es una forma de ver que la problemática de la desocupación, se enmarca en contextos que traspasan las fronteras de la Argentina”, relata esta emprendedora social.

En los encuentros subsiguientes, las alumnas abordan la confección de su propio currículum. “Es un momento muy movilizante para ellas, ya que se trata de una mirada hacia la propia identidad, donde debo escribir en un papel en blanco, quién soy, qué sé y cómo me presento”.

prosigue Liliana. Luego, la capacitación prosigue en diferentes reuniones semanales en las que se abordan uno a uno los problemas con los que se van a encontrar al confrontar con su nueva situación laboral. “Quisiéramos poder dedicarle más horas a estas cuestiones, pero no es posible ya que las chicas comienzan a faltar cada vez más, debido a sus propias problemáticas cotidianas. En resumen, en el segundo cuatrimestre es donde intensificamos todos los aspectos que tienen que ver con la formación de las cooperativas, las formas de inserción en las empresas y nociones básicas de derecho laboral que es un tema cada vez más solicitado”, señala la especialista.

### **INVOLUCRAMIENTO DE LAS EMPRESAS EN LOS TEMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: UN LENTO PROCESO**

El gran motor de la inserción laboral es sin dudas la demanda por parte de las empresas, ya sea tomando personal en relación de dependencia, o impulsando el desarrollo de proveedores como talleristas o cooperativas.

“En estos años hemos realizado innumerables desayunos de trabajo, reuniones y encuentros de sensibilización con los empresarios. Todos se emocionan cuando ven nuestro video, y afirman compartir nuestros valores, pero a la hora de tener que tomar gente o abrir la posibilidad de becar a alguna de las alumnas, son realmente muy pocas con las que se puede contar”, indica Liliana sin resignarse, y acota “es lo que tenemos y por eso tenemos que seguir trabajando”.

Tramando, María Cher, Rapsodia, Chocolate, Carmela Achaval, son algunas de las empresas que se acercaron para emplear mujeres del programa.

El Shopping Paseo Alcorta organizó, el año pasado, una acción por la cual reconocidas marcas que tienen locales en el mall, becaron a algunas de las chicas con el objeto de producir una serie de bolsos intervenidos con la inscripción Cosiendo Redes. El Shopping comercializó los productos y le reintegró un porcentaje a la Fundación para que ésta continuara con sus proyectos solidarios.

Para poder incrementar el número de empresas que se sumen al programa, y hacer más eficiente la inserción de las alumnas en ellas, la Fundación ha sumado una persona que se dedica especialmente a rastrear y organizar las necesidades de las empresas, para luego fortalecer el entrenamiento de las chicas, alineándolo con las demandas concretas.



Liliana Crigna, Presidenta de la Fundación Paz, y líder del proyecto Cosiendo Redes.

## LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TALLER

Cosiendo Redes imparte actualmente cursos de moldería, textura, aprendiz de sastrero y operario de máquina, que ampliarán el año próximo al manejo del shablón. Están trabajando para adquirir en breve un plotter que les permita abrir un curso de moldería asistido por computadora, y se proponen continuar por el camino de las especializaciones a través del lanzamiento de nuevos cursos de corsetería y camisería que están en proceso de preparación. La mayor especialización, sostienen, les posibilitará ampliar la nómina de tomadores de empleo.

Con el afán de profesionalizar y elevar la calidad de sus capacitaciones, la Fundación acaba de sumar un nuevo profesional para cubrir las funciones de director académico. "Nuestras expectativas apuntan a poder validar las capacitaciones que actualmente ofrecemos y las que nos proponemos incorporar en torno a un título del tipo de una tecnicatura o similar", confiesa Liliana, "pero para ello necesitamos sumar a algún socio o entidad patrocinante que nos permita financiar de manera estable al cuerpo docente de la carrera".

La estructura del programa cuenta hoy con un director académico, 10 docentes, tres personas en puestos administrativos y una persona a cargo de la vinculación con las empresas.

Cosiendo Redes abrirá en los próximos meses un nuevo taller en el Municipio de Tigre. Cuentan para ello con el apoyo de la Intendencia y la posibilidad de aprovechar el importante número de empresas de indumentaria radicadas en la zona norte del Gran Buenos Aires.

Han incursionado, también, en Tilcara, Provincia de Jujuy, impulsados por un llamado casual, la posibilidad de un subsidio, y la pulsión indoblegable de transferir algo de la experiencia acumulada a uno de los lugares más recónditos de la Argentina. "Sin embargo, sostiene Liliana Crigna, al margen de estas experiencias puntuales en territorios alejados de nuestra área de influencia, no tenemos pretensiones, ni ambición de crecer más allá de nuestras propias posibilidades. Estamos cómodos con nuestra escala, y si se presentaran otras oportunidades, con gusto me pondría a disposición para volcar todo mi conocimiento, adquirido en estos años de trabajo, en quienes de manera seria y responsable deseen liderar una gestión cuyo objetivo sea devolverle algo de la dignidad perdida a un puñado de mujeres que no han tenido posibilidad de formarse y ofrecer al mercado sus capacidades y fuerza de trabajo".

# 5

## Conocimiento e innovación

5.1

TENDENCIA 4: LA FORMALIZACIÓN DE NUEVAS DISCIPLINAS EN DEMANDA

5.2

¿TODO EL DÍA CON LOS JUEGUITOS? HACÉTE PROFESOR DE IMAGE CAMPUS



## 5.1 TENDENCIA 4: LA FORMALIZACIÓN DE NUEVAS DISCIPLINAS EN DEMANDA

Aprender oficios no institucionalizados aún por las grandes universidades no es un tema nuevo. En la década del 60 proliferaban los cursos y las academias a distancia que permitían capacitarse por correspondencia en disciplinas entonces emergentes como la fotografía, la mecanografía, la mecánica o la ilustración. La necesidad y las ganas de capacitarse en una formación con salida laboral continúa siendo vigente, y los grandes centros urbanos son siempre locaciones propicias para capturar esta demanda y ofrecer todo tipo de productos y servicios afines a ésta. En las últimas dos décadas, en la Ciudad de Buenos Aires, ha sido notable la apertura de infinidad de escuelas, cursos y servicios orientados a capacitar a las personas en profesiones y conocimientos no institucionalizados. Este fenómeno generalmente se da en las grandes ciudades, que cuentan con gran cantidad de profesionales capaces de ofrecer su conocimiento a través de organismos e instituciones alternativos a las instituciones superiores.

Institutos de cocina, gastronomía y pastelería; escuelas de hotelería y turismo; academias de peluquería, yoga, danza y actuación; escuelas de acrobacia, ilustración, escenografía, magia, *comic* o cine, las temáticas son infinitas, pero la característica común es que todas ofrecen una educación medianamente formalizada, a través de formatos diversos, tanto para la gente radicada en la ciudad, como para aquella que se encuentra de paso por unas semanas. El común denominador es la capacitación con fines laborales.

Las ventajas para quienes estudian dentro de estos nuevos espacios suelen ser que encuentran estructuras que exigen menos requisitos de ingreso (estudios, cursos de ingreso, etc.) y que los formatos de dictado son más acordes a sus realidades. Generalmente se trata de cursos que contemplan la agenda de ocupaciones de quienes concurren, por lo cual ofrecen horarios más flexibles y menos extensos, y contenidos con menor exigencia.

Para aquellas personas que dictan estos cursos, la ventaja es principalmente que encuentran espacios más flexibles, creativos e incluso innovativos, dentro de los cuales expandir sus conocimientos y transferirlos a un público más masivo.

## ¿QUÉ SIGNIFICA FORMALIZAR UNA NUEVA DISCIPLINA?

**SALIDA LABORAL GARANTIZADA.** En general, aquello que persiguen las personas que se forman en nuevas disciplinas es un pasaporte hacia un trabajo calificado. Las personas interesadas por estos nuevos conocimientos ingresan a la capacitación con la expectativa de ser formados en una labor que les permita conseguir un puesto de trabajo que sea su sustento. Por este motivo, es importante la vinculación de la institución capacitadora con el mercado laboral. Las nuevas disciplinas formalizadas poseen esa característica de ofrecer herramientas de trabajo más directas, personalizadas y prácticas que las formaciones universitarias o académicas tradicionales.

### **LA APERTURA Y FLEXIBILIZACIÓN DE LA PROPUESTA (PARA TODOS).**

Otra cualidad propia a las nuevas disciplinas formalizadas es que deben poder aceptar a la mayor cantidad de personas. Si las exigencias para cursar una carrera universitaria son una limitante, por oposición, estos nuevos formatos alternativos y complementarios a las profesiones tradicionales, tratan de excluir lo menos posible, haciendo que su producto sea accesible a todos, ya sea por los requisitos de entrada como por las cargas horarias, precios o duración de los cursos. A su vez, en una misma institución se ofrecen variedad de formatos para que la transmisión de los contenidos sea oportuno para la gran mayoría (cursos anuales, cursos cuatrimestrales, seminarios, otorgamiento de títulos intermedios, formatos de capacitación a distancia *on-line*, etc.)

**EL REFERENTE DE LA PROPUESTA.** Para que estas instituciones estén validadas, siempre necesitan de un referente reconocido que las apadrine, y es importante el reconocimiento que exista hacia el título alcanzado. Por ejemplo, en el caso de las disciplinas gastronómicas, la Escuela de cocineros del chef Gato Dumas, fue vanguardia, al abrir de la mano de un creador reconocido una institución cuya propuesta original, identidad y filosofía responden a los valores de su fundador. Y, con la sola presencia de su apellido en el título otorgado, el mismo es validado socialmente. Otro tanto ocurre con las academias de baile, las escuelas de cine o las de circo. Es clave que estas instituciones, o productos complementarios, estén acompañados por el sello y la tutela de un personaje reconocido y respetado como experto en dicha temática.



## 5.2 ¿TODO EL DÍA CON LOS JUEGUITOS? HACÉTE PROFESOR DE IMAGE CAMPUS

El ambiente de excitación, bromas, y charlas preliminares, era similar al de cualquiera de las tantas reuniones del Comité de Gerentes en Prodattec, una de las empresas líderes en provisión de tecnologías de hardware y software para la industria gráfica local y estudios de arquitectura, que supo sacar ventajas en los años 90. No era para menos, ese 1999 pasaría a la historia de la compañía por haber marcado un récord en la facturación, rompiendo la barrera de los US\$ 6 millones al año, lo que tenía al encuentro de un manto de júbilo y optimismo por los resultados obtenidos.

Eduardo Miretti, fanático de la tecnología, amante del arte, y presidente de la empresa, encaró para la sala de reuniones, y dio por comenzada la reunión. El hombre tenía el cuero curtido; su olfato y buena muñeca le habían permitido tanto timonear fracasos como mostrarse prudente ante las excesivas buenas noticias que podían surgir en

La gran demanda de formación venía motorizada desde el mundo de las "punto com". Pero a partir del año 2000, comenzaron a acercarse un importante número de estudiantes que querían capacitarse para poder irse del país y conseguir trabajo en el exterior.



Inicialmente en Image Campus dictaban cursos que iban al encuentro de la necesidad de aprender de manera sistemática el manejo técnico de las herramientas más utilizadas en la web, o en cualquier tipo de entorno gráfico, pero eso fue cambiando y la demanda fue virando hacia propuestas que integrasen ese conocimiento.

un país como la Argentina.

Una vez que se repasaron las extraordinarias cifras y los ejecutivos exultantes proyectaban promisorios años de bonanza y crecimiento, Miretti, a contrapelo del encuentro, los miro fijo de a uno por vez y les dijo: “muchachos, tenemos que pensar en otra cosa porque este país marcha al desastre”.

#### **PEGANDO EL GIRO EN EL MEDIO DE LA DEBACLE. NACE IMAGE CAMPUS**

Prodaltec era una empresa importadora de impresoras de gran porte, plotters, scanners, y softwares de dibujo, y edición, que durante la Convertibilidad vio la oportunidad de actualizar, a precios accesibles, todo el parque tecnológico de estudios de diseño, arquitectura, imprentas y negocios de servicios gráficos de la Argentina. Era un momento dónde los equipos se importaban en dólares y se vendían en la misma moneda, y las cartas de crédito que se abrían en los bancos se iban acumulando conforme al giro y la salud del negocio.

La crisis del año 2000, la gran caída de la demanda y la devaluación asimétrica, modificaron de forma abrupta la dirección del viento, y el barco entonces, comenzó a irse a pique. La presunción de Eduardo

se transformó en certeza; y en un instante nomás, el eufórico optimismo mutó en una angustia asfixiante.

“Nos juntamos con Aníbal Menezes, recuerda Eduardo, y empezamos a pensar qué cosas hacer para dejar de vender paquetes que costaban cientos de miles de dólares, y se acumulaban como stock en nuestros depósitos, para pasar a vender los famosos intangibles que en esa época ya comenzaban a sonar”.



La empresa tenía un pequeño departamento de capacitación, cuyo objetivo era enseñarles a sus clientes cómo aprovechar mejor las herramientas que compraban, mediante un uso exhaustivo de las tecnologías que adquirían. Debido al cada vez más corto ciclo de vida de éstas, y a su mayor especificidad, surgió allí la posibilidad de aprovechar el fuerte vínculo construido con proveedores y clientes, ofreciéndoles más y mejores cursos de capacitación para sus equipos y formando futuros profesionales para sus empresas.

“No hay que olvidarse, acota Menezes, que en aquellos años se produjo el primer gran boom de internet; la primera empresa con la cual desarrollamos relaciones comerciales en carácter de Centro de Entrenamiento Oficial fue Macromedia<sup>1</sup>.

Además de la gran demanda de formación que venía motorizada desde el mundo de las “punto com”<sup>2</sup>, en el año 2000, comenzaron a acercarse un importante número de estudiantes que querían capacitarse para poder irse del país y conseguir trabajo en el exterior.

“Durante los años 2001, 2002 y 2003 un alto porcentaje de los estudiantes argentinos tenían como objetivo irse a trabajar a otro país”, señala Miretti. “En la actualidad sucede todo lo contrario; las empresas de aquí se pelean por llevarse los mejores recursos humanos, en una espiral de canibalización cada vez más acentuada”.

A partir del crecimiento y la sistematización del área de capacitación de Prodaltec surgió, entonces, Image Campus.

“Inicialmente nosotros dictábamos cursos que iban al encuentro de la necesidad de aprender de manera sistemática el manejo técnico de las herramientas más utilizadas en la web, o en cualquier tipo de entorno gráfico, pero eso fue cambiando y la demanda fue virando



1. Macromedia era una empresa norteamericana, desarrolladora de software de gráficos, creada en 1992. Entre sus productos más conocidos figuran el Flash, un programa para realizar películas y animaciones interactivas para internet, utilizado en la gran mayoría de los sitios web actuales, y Dreamweaver, un editor de HTML para el diseño de sitios web, entre los más conocidos. En el año 2005 fue adquirida por Adobe System, conformándose la compañía de software de gráficos y herramientas web más importante del mundo.

2. Expresión utilizada para denominar a las empresas que nacían para proveer servicios dentro de la red.

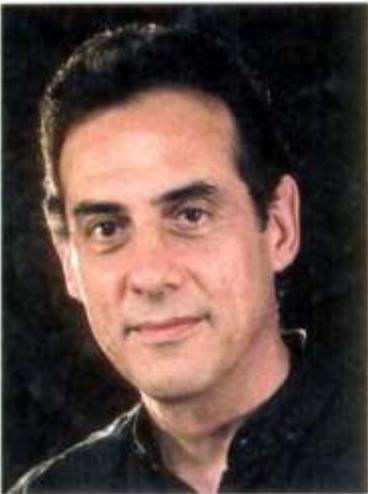


Anibal Menezes, Rector de Image Campus.

hacia propuestas que integrasen ese conocimiento. Por ejemplo, para desarrollar un sitio web, se necesitaban conocimientos de Photoshop, Flash y Dreamweaver entre otros programas. Cada uno de ellos era propiedad de diferentes compañías y por lo tanto la integración orientada hacia un conocimiento más articulado acerca de cómo desarrollar un sitio web, fue cobrando cada vez más importancia en nuestra propuesta. De esa forma empezamos a diseñar y ofrecer programas, o carreras cortas, que en un lapso de alrededor de un año, le permitía a la persona salir y conseguir trabajo”, explica Anibal Menezes, actual rector de Image Campus.



El naciente instituto tenía, con respecto a las universidades y establecimientos terciarios similares, la ventaja de actualizar con rapidez sus propuestas, habida cuenta del permanente recambio que las tecnologías y los softwares le imprimen al desarrollo de este tipo de industria.



Eduardo Miretti, Director de Image Campus.

“En nuestro rubro, todo los días te preguntás qué de todo lo que hicimos hasta ahora ya no sirve más”, sostiene Eduardo. “Para tener una idea, actualmente existen versiones de software que se actualizan semestralmente, y en algunos casos los cambios son tan significativos que impactan de manera severa en todo el flujo de trabajo”.

En el año 2005, la institución formalizó sus primeras tres carreras de tres años de duración cada una: la tecnicatura superior en desarrollo de videojuegos, la tecnicatura superior en diseño y animación 3D, y la carrera de realizador integral de dibujos animados.

#### NUEVAS PROFESIONES PARA NUEVOS NEGOCIOS

Según una encuesta realizada en el año 2008 por la Asociación de Desarrolladores de Videojuegos de Argentina (ADVA) y el Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (CEDEM), en las 23 empresas encuestadas para el trabajo, se realizaron desarrollos de videojuegos para terceros con una facturación promedio por firma de \$800.000.- y empleando alrededor de 370 personas. El salario neto del sector alcanzó, durante ese año el monto de \$3.000.-, siendo programadores y artistas gráficos los perfiles más demandados.



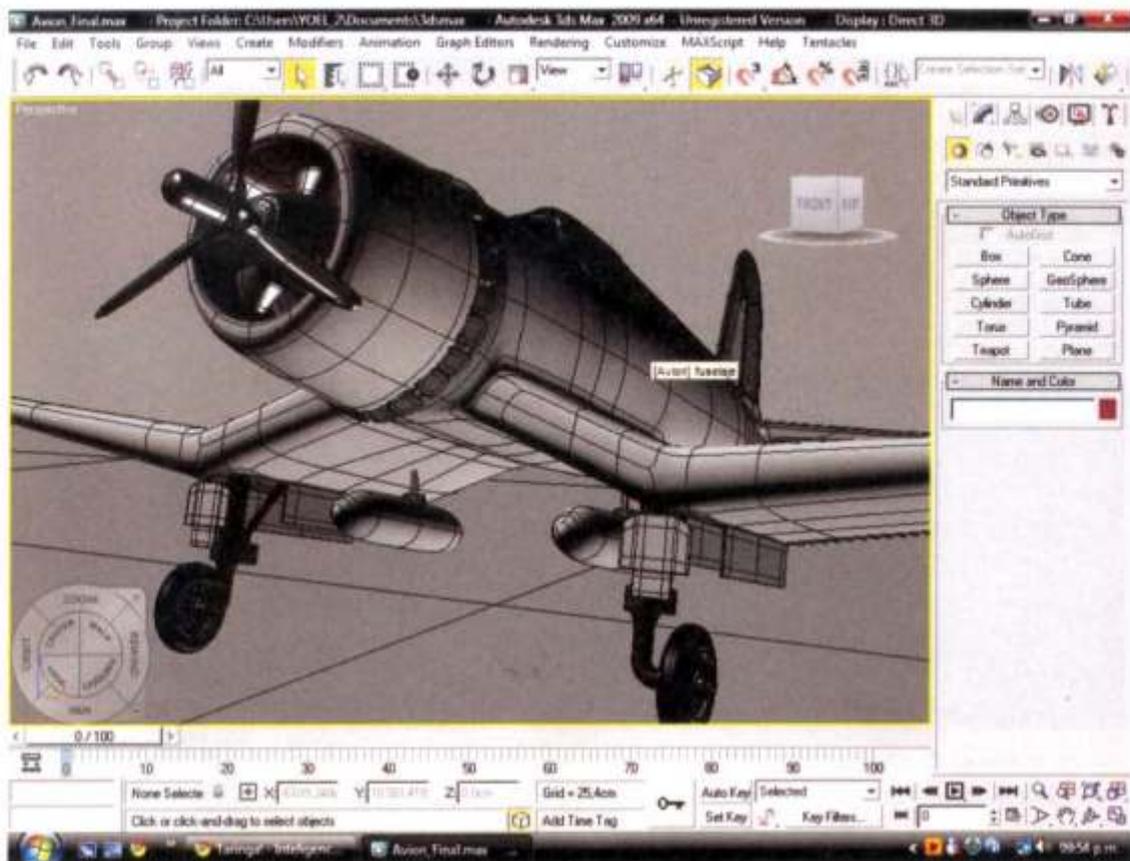
El interés creciente por este tipo de profesiones se debe a la gran demanda no satisfecha de profesionales que tanto en nuestro país como en el mundo se incrementa diariamente.

Un trabajo del economista Martín Raposo publicado por la Universidad de Palermo da cuenta de la importancia relativa de esta industria respecto de otro gigante como lo es la industria del cine.



De acuerdo a esta investigación, durante el año 2006 los ingresos de la industria cinematográfica norteamericana, contabilizados por tickets vendidos y los ingresos de la ventas de DVDs, fueron del orden de los US\$ 9.600 millones, mientras que el facturado por ventas de videojuegos en ese mismo año y en ese país, habría superado los US\$ 10.000 millones. Según la consultora internacional Newzoo, especializada en el seguimiento de esta industria, las ventas de videojuegos en USA durante 2009 treparon a US\$ 25.300 millones, casi tres veces más que en 2006.

Concurso internacional "Curvas" para estudiantes, organizado por la empresa Autodesk, fabricante del software Autodesk Maya y Autodesk 3Ds Max para generación de imágenes hiperrealistas en 3 dimensiones. Ganador Rubén Darío Arango Karamanites, en la categoría 3D ilustración / diseño gráfico, estudiante del Image Campus, Buenos Aires, Argentina.  
Nombre del trabajo: "Last Ride of the Cyborg Elves".



Cuando surgió la animación 3D los especialistas debían saber de todo un poco: modelado, efectos, animación y simulación. De a poco el mercado publicitario y de producción de largometrajes comenzó a demandar más profesionalismo y especialización: uno que anime, otro que modele y otro que sepa realizar efectos.

En nuestro país existen en la actualidad más de 35 empresas y 500 profesionales trabajando en diferentes ramas: Celulares, Web, Advergamas, PC, Edutainment, según consigna un informe de la ADVA. A su vez, se puede encontrar, en el amplio espectro local, emprendimientos que se dedican exclusivamente a exportar sus productos, otros enfocados a realizar tercerización de desarrollos aprovechando nuestros competitivos costos internacionales y, finalmente, producciones que apuestan a reactivar el mercado local aprovechando los recursos de las últimas tecnologías. Y cabe destacar, según el mismo estudio de Raposo, que en los últimos cuatro años la cantidad de empresas que conforman el sector ha crecido más de un 100%.

Otro campo donde estas nuevas tecnologías proveen cada vez mayor salida laboral es el de la animación, y los efectos especiales digitales para la posproducción de films.

“Cuando nosotros empezamos, la gente decía yo quiero ser un dise-

ñador multimedial, algo que en definitiva sonaba lindo pero de tan general que era no refería a nada concreto. En el mercado había animación, diseño gráfico, diseño interactivo, y cada una significaba una rama de ese gran paraguas indiferenciado que era la multimedia, y que al mismo tiempo, cada una de ellas, requería de sus correspondientes especializaciones”, señala Menezes, y prosigue: “nuestro gran diferencial fue el haber lanzado propuestas para cada una de estas ramas y sus especializaciones, de acuerdo a las modalidades que ya existían en el exterior, y que en el mercado local comenzó a exigir”.

Cuando surgió la animación 3D los especialistas debían saber de todo un poco: modelado, efectos, animación y simulación. El mercado publicitario y de producción de largometrajes comenzó a demandar más profesionalismo y especialización: uno que anime, otro que modele, otro que sepa realizar efectos, etcétera.

“En Image Campus tenemos por ejemplo, una especialización en simulaciones dinámicas, el especialista en este tema es una persona muy buscada y muy bien paga tanto en el mercado local como en el internacional; uno de nuestros profesores es uno de los mayores expertos en simulación de fluidos (líquidos y gases). Gran parte de los efectos que se ven en la publicidad argentina donde aparecen gotas de agua que se dispersan en el aire los hace él y por eso todas las productoras lo van a buscar”, explican entusiastas Miretti y Menezes.



La gran mayoría de las más de 100 empresas que en estos años han surgido de Image Campus, desde las más chicas hasta las de mayor porte, trabajan para el mundo. El mercado en esta industria es global. Y todos ganan en dólares. Hay empresas argentinas que en no más de 10 años han pasado de los 2 o 3 socios fundadores a ser compañías de más de 1200 empleados y a aspirar a cotizar en en el Nasdaq<sup>3</sup>. También están las extranjeras como Gameloft, que se han establecido en nuestro país por las ventajas del tipo de cambio y por la gran calificación del recurso humano.

“Nuestros egresados salen con un nivel tal, que los califica para ingresar a cualquiera de esas compañías y dirigir proyectos; en otros casos se lanzan a armar sus propios emprendimientos”, detalla Menezes.



3. La NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation), es la bolsa de valores electrónica automatizada más grande de Estados Unidos. Con más de 3.800 compañías y corporaciones, tiene más volumen de intercambio por hora que cualquier otra bolsa de valores en el mundo. Lista a más de 7.000 acciones de pequeña y mediana capitalización. Se caracteriza por comprender las empresas de alta tecnología en electrónica, informática, telecomunicaciones, biotecnología, etc. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

## PREPARÁNDOSE PARA EL GRAN SALTO

En los países desarrollados, las industrias suelen apoyar los proyectos educativos, ya que de allí provienen el conocimiento y los recursos humanos que les permitirán seguir creciendo e innovando.

En la Argentina las nuevas empresas de tecnología aún no son tan fuertes ni han logrado la masa crítica necesaria para realizar este tipo de inversiones.

Es por ello que el rol del Estado es imprescindible a la hora de invertir y tomar riesgos en sectores emergentes e intensivos en conocimiento.

“Nosotros tenemos en promedio unos 500 alumnos por año”, señala Miretti. Es cada vez más frecuente que los estudiantes sean tentados por las empresas antes de terminar su segundo año con sueldos de no menos de US\$1000. “Por la gran inversión sostenida que tenemos que realizar en equipamiento y licencias de software, nuestra cuota es alta y sólo la pueden pagar aquellos chicos que provienen de sectores más o menos pudientes. ¿Por qué el Gobierno de la Ciudad o el de la Nación, no pueden proveer de becas para ampliar el número de estudiantes, incluyendo a aquellos chicos de bajos recursos, proporcionándoles una salida laboral segura de altos ingresos relativos?”, se pregunta con un dejo de indignación e impotencia Eduardo Miretti.

Image Campus está pronta a cumplir sus primeros 10 años de vida. Tal vez por ser una de las primeras en su tipo y seguramente por la gran sensibilidad que ha sabido demostrar respecto de los requerimientos incesantes de esta industria en permanente cambio, ha logrado cosechar una posición que la coloca entre una de las instituciones más prestigiosas de este sector en América Latina.

Para lograr capitalizar ese reconocimiento, Image Campus ya tiene preparada una importante batería de contenidos on-line con la cual lanzarán en poco tiempo más su propio campus virtual; han comenzado a ampliar la actual área de influencia, licenciando sus programas y metodologías a terceros países, vienen incrementando de manera incesante los servicios de capacitación a empresas, y se encuentran trabajando a pie firme, junto con fondos de inversión que se han mostrado interesados en sumarse, en una propuesta para la detección temprana de proyectos que sean pasibles de incubación y/o jóvenes empresas que requieran de asistencia para su aceleración.

Miretti sostiene que el sector ya ha madurado en nuestro país. Y entiende que la nueva ley de medios audiovisuales, por su parte, con la

conformación de nuevas señales, le dará un nuevo impulso a la generación de contenidos, y dinamizará el mercado de las productoras.

Pero si bien ésta es una industria intensiva en recursos humanos calificados, para lograr grandes saltos y ser competitivos frente a otros países que ya hace rato han tomado la delantera, se requieren fuertes inversiones de capital.

"Una vez que lograste prestigio y reconocimiento, el negocio de la formación se sustenta en infraestructura y marketing, y para ello necesitás capital", sostiene Eduardo. Por ello desde hace ya un tiempo y consciente de que lo que viene es "dar un salto más largo que lo que nos permiten nuestras propias piernas", Miretti, sin prisa pero sin pausa, se encuentra en la búsqueda de un inversor que le permita obtener la inyección de recursos necesarias para lograr un real aprovechamiento de esta oportunidad.

Como el padre que un día se dio cuenta de que su hijo, al que regañaba por pasar tantas horas conectado a la pantalla, se ganaba la vida en una empresa de videojuegos con un sueldo igual o mayor al que él accedió luego de 20 años de trabajo; o como gigantescas empresas tradicionales que vieron surgir de la nada y a la velocidad de un rayo compañías fundadas por intrépidos adolescentes, más tarde valuadas en millones; las industrias de los videojuegos y las nuevas tecnologías en Argentina, esperan su hora para jugar en el campeonato de las grandes ligas, demandando el capital que desde el Estado, los inversores institucionales o los mecenas, les permitan perforar los tinglados locales y abrirse paso en el abierto cielo de la feroz competencia global.

Mientras tanto, la gente de Image Campus, con paciencia oriental, incuba las condiciones necesarias para poder aprovechar la oportunidad que, intuye, se le puede dar en no mucho tiempo más.

## CONTACTOS

### Narda Lepas

Narda Lepas/Pablo Pinkus  
54 11 4858 0511  
info@comerypasarlabien.com  
www.comerypasarlabien.com  
www.jose-organic.com

### Cosiendo Redes

Liliana Crigna  
54 11 4126 2950 int. 2987  
cosiendoredes@yahoo.com.ar  
www.cosiendoredes.com.ar

### Image Campus

Eduardo Miretti/Anibal Menezes  
54 11 4383 2244  
info@imagecampus.com.ar  
www.imagecampus.com.ar

### Luciana Valle/Alex Krebs

lv@lucianavalle.com  
www.lucianavalle.com  
arkrebs@yahoo.com  
www.tangoberretin.com

## 1 CLÍNICA DE DISEÑO

LOS INVITAMOS A EXPLORAR NUESTRA GUÍA PARA EL AUTODIAGNÓSTICO.  
¡ADELANTE!

Lea las siguientes afirmaciones y decida cuan cerca se encuentra su empresa de cada una de éstas. Marque 3 si la afirmación es bastante exacta a su realidad, 2 si se aproxima relativamente y 1 si definitivamente se encuentra muy lejana a su situación actual.

### 1) ¿ESTAMOS ATENTOS A LAS TENDENCIAS?

	3	2	1
1 Cada vez que decidimos emprender un nuevo proyecto consultamos informes de tendencias y estudios de mercado.			
2 Realizamos el rediseño de nuestros productos y servicios de modo regular tratando siempre de incorporar novedades.			
3 Cuando notamos un cambio de consumo siempre intentamos nuevas tácticas experimentales para acercarnos a la demanda.			
4 Solemos asistir a conferencias y seminarios para actualizar nuestra visión sobre el negocio. Observamos a la competencia muy de cerca y tratamos de interpretar sus movimientos.			
5 Apenas escuchamos acerca de un nuevo soporte tecnológico tratamos de averiguar si es pertinente o no para nuestro negocio.			

## SUGERENCIA

**HASTA 8 PUNTOS.** Hasta el momento usted no ha estado demasiado alerta a los cambios de contexto. Trate de desarrollar algunos mecanismos de observación, tanto internos como externos a la empresa, que aporten información en torno a los cambios. Recuerde que una empresa que innova siempre atesora valores diferenciales que le permiten controlar mejor el negocio. ¡Adelante!

**DE 9 A 14 PUNTOS.** Probablemente su empresa ya cuenta con ciertos dispositivos que le permiten monitorear los cambios de contexto. Recuerde que el rediseño de productos y servicios es vital para mantener dinámico el negocio. Observe de cerca a la competencia y trate de interpretar el motivo por el cual ofrecen otras soluciones diversas a las suyas. ¡¡Adelántese a sus competidores!!

**DE 15 A 18 PUNTOS.** Su empresa está siempre alerta a los cambios y actúa en consecuencia. ¡Felicitaciones! No olvide experimentar con canales de comercialización de nicho y alternativos. Siempre sirve monitorear en suelo propio las nuevas modas. ¡Adelante!

## 2 ¿ESTAMOS PENSANDO EN EL FUTURO?

	3	2	1
1 En las distintas interfases con los clientes siempre desarrollamos encuestas que nos permiten interpretar sus necesidades futuras.			
2 De modo periódico nos dejamos asesorar por expertos en sistemas para actualizar nuestros soportes de comunicación, ventas e información.			

	3	2	1
3 Contamos con un plan estratégico de crecimiento que nos marca el camino en el mediano plazo.			
4 Cuando un cambio de contexto nos deja inactivos sabemos a qué profesionales convocar para que nos ayuden a elaborar nuevas ideas.			

## SUGERENCIA

**HASTA 6.** Hasta el momento usted no se ha podido sobreponer de la coyuntura de turno. Si bien es cierto que la realidad no da tregua, una empresa es un organismo que proyecta y produce aquello que será deseado en un futuro próximo. Trate de realizar algunos ejercicios conceptuales que le permitan imaginarse como empresa a cinco años. Sin un horizonte claro difícil será avanzar por la senda correcta. ¡No se desanime!

**DE 7 A 9.** Seguramente su empresa cuenta con una visión del negocio a mediano plazo. Sin embargo, no siempre estas proyecciones son acompañadas por el mercado. No deje de realizar estudios de usuarios, tanto de modo formal como informal. Siempre se necesita estar alerta a la demanda y readaptar el plan estratégico a los cambios de consumo. ¡Continúe alerta!

**DE 10 A 12.** Usted es una persona que proyecta siempre con un horizonte claro. Y, a pesar de que los cambios de contexto son más agresivos que lo previsto, la práctica de estar imaginando soluciones siempre le permite readaptarse con facilidad y poco esfuerzo. No descuide comunicar a sus usuarios el espíritu visionario que caracteriza a la empresa. Siempre es bueno un poco de aire de innovación junto a la marca. ¡Felicitaciones!

### 3 ¿SOMOS ESTRATEGAS DE LAS TENDENCIAS? LA ACTITUD DE LA EMPRESA

Frente a cada una de las siguientes situaciones elija cuál de las tres acciones representa la actitud de su empresa.

1. Hemos leído en un informe de consumo que el público que coincide con nuestro *target* está comprando cada vez más insumos por Internet. En relación a esto:

- A** consultamos a nuestros asesores en sistemas, rediseñamos nuestra página *web*, instalamos un motor de venta *on-line* y lanzamos una campaña en medios gráficos que alertan a nuestros clientes de nuestro cambio.
- B** controlamos que nuestra página *web* comunique claramente el modo de acceder a nuestros productos (dirección, horario de atención, teléfono, etc.).
- C** no nos preocupamos, muchos clientes aún desconfían de la venta *on-line*.

2. En el último tiempo, hemos notado que muchos consumidores piden productos pero en colores distintos a los que ofrecemos. Por este motivo:

- A** estudiamos las tendencias de colores y materiales para los próximos cinco años asistiendo a ferias de tendencias. Elaboramos una paleta propia de colores y rediseñamos en consecuencia.
- B** tratamos de alinear nuestras publicidades a los colores de moda.
- C** seguimos produciendo sin preocuparnos demasiado. ¡Las modas van y vienen!

3. Un proveedor nos alertó acerca de la probable discontinuidad en la importación de su materia prima, que es vital para nuestro producto. Entonces:

- A** investigamos cual es el futuro en materiales. Convocamos a un grupo de creativos e imaginamos nuevos productos y soluciones que reemplacen a los existentes.

- B** tratamos de encontrar otro proveedor que nos prometa un panorama más positivo.
- C** no le prestamos atención, cuando se avecine la tormenta buscaremos un techo que nos proteja.

## SUGERENCIA

**MAYORÍA DE C.** Su actitud empresaria es demasiado tranquila. Un cambio de contexto puede dejar a su negocio fuera de competencia. Trate de leer entre líneas, consulte informes de tendencias e imagine soluciones alternativas. Más importante que tener la solución en mano es estar capacitado para encontrarla. El verdadero espíritu innovador se alimenta a diario. ¡Manténgase en forma!

**MAYORÍA DE B.** Su empresa está atenta a los cambios. Sin embargo, no siempre los recursos acompañan a las ganas de cambiar. Recuerde que los cambios no tienen por qué ser abruptos. Muchas veces los pequeños movimientos aportan valor y permiten ir girando el negocio sin tanto gasto ni riesgo. Intente idear nuevas tácticas de modo periódico y renueve su oferta. ¡No se detenga!

**MAYORÍA DE A.** ¡Felicitaciones! Usted es un empresario que disfruta adelantarse a los cambios de contexto. Prever cuáles pueden ser los cambios de consumo siempre aventaja a la competencia y derrama diferenciación sobre el negocio. Recuerde que las tendencias son sólo una parte del proyecto, el resto depende de aquello que usted construya. Apueste por los productos con valor agregado y no deje de diseñar su oferta. ¡Adelante!

## GLOSARIO

**brainstorming o lluvia de ideas.** Actividad guiada por una técnica propia que es desarrollada por un grupo de trabajo para la generación de nuevas ideas.

**cadena de valor.** Sucesión de actividades, desde la obtención de las materias primas, el diseño, la producción hasta la comercialización de un producto, que irán acompañándolo y confiriéndole valor.

**calidad.** Grado de satisfacción que siente tanto el cliente como la empresa en relación al producto y según los parámetros preestablecidos y consensuados entre ambas partes (precio, prestaciones, rentabilidad, etc.).

**calidad percibida.** Juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de una entidad en su conjunto. Es una forma de actitud, semejante, pero no equivalente, a satisfacción, y resultante de la comparación entre expectativas y percepciones. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985.)

**canal de comercialización, venta o distribución.** Camino trazado por todos aquellos agentes intermediarios que permiten la llegada de un producto desde el fabricante hasta el consumidor. Por ejemplo, un comercio mayorista, el distribuidor y el local de un barrio componen un tipo de canal particular.

**capital social.** Valor adquirido por la empresa a través de la construcción de redes sociales, alianzas estratégicas o asociaciones sectoriales. Dentro de las utilidades de una empresa son consideradas aquellas conexiones existentes por pertenecer, por ejemplo, a una cámara industrial.

**código cultural.** Sistema compartido por una sociedad en relación a los modos y los medios de uso de los signos y sus significados.

**cultura industrial.** Conjunto de modos, hábitos y procedimientos propios de la industria y consolidados a través del tiempo.

**detalle.** Son las pequeñas muestras o *delicadezas* presentes en un producto o servicio, que no definen su funcionamiento, pero que resumen o completan el relato de calidad en torno a estos.

**diferenciación.** Acción de conferir valores distintivos en un producto o servicio para ser destacado de sus competidores.

**diseño conceptual.** Práctica de diseño que concibe nuevas nociones o ideas de productos, previas a cualquier tipo de desarrollos ejecutivos.

**diseño de la experiencia.** Actividad de diseño centrada en la creación de la experiencia totalizadora que vivencia un usuario al interactuar con un producto, servicio, marca o espacio comercial.

**diseño estratégico.** Especialización del diseño orientada a la generación de acciones de diseño directamente alineadas a una estrategia concreta de la empresa.

**diversificación.** Multiplicación, a partir de la diversidad, de aquello que constituía una actividad única de una empresa. Estas nuevas actividades pueden estar relacionadas o no con la actividad original de la empresa. Por ejemplo, una empresa dedicada a la fabricación de jaleas podría diversificar su actividad ofreciendo en nuevos canales otros productos que compartan su materia prima de base. O podría ofrecer también, dentro de su canal original, otro producto comprado a un tercero. Ambas acciones responden a una diversificación de actividades.

**edutainment.** Término compuesto por la unión de los vocablos ingleses referentes a educación y entretenimiento, se utiliza para describir actividades que apuntan a la capacitación a través de formatos de entretenimiento.

**estandarizar.** Tipificar, ajustar o adaptar a un tipo, modelo o norma alguna cosa.

**estilo de vida o lifestyle.** Conjunto de preferencias y actividades característicos de un grupo de personas.

**estrategia.** Concepto, técnica y conjunto de actividades dedicadas a conseguir un objetivo predefinido.

**experiencia (diseñada).** Término utilizado en la jerga de diseño para describir un acontecimiento estratégicamente planificado por una empresa para que sea vivenciado de cierto modo por sus clientes.

**focus group.** Sesiones de grupos de personas pertenecientes a un mismo recorte social y conducidas por un profesional con el objetivo de extraer datos de interés y conclusiones sectorias. Esta experiencia es observada y registrada desde una sala contigua (llamada Cámara Gesell) por otro grupo de profesionales.

**formalizar.** Revestir alguna cosa de los requisitos legales.

**homologación.** Equiparación de dos cosas.

**identidad.** Conjunto de rasgos o informaciones que individualizan o distinguen a una empresa y la hacen reconocible y diferenciada de otras.

**interfaz.** Elemento de conexión que facilita el intercambio de datos y ordenes entre el usuario y un artefacto.

**innovación en diseño.** Introducción de novedades a partir de la generación original de alguna de las variables que lo componen (aplicación de nuevas técnicas, nuevos materiales, nuevas morfología, nuevos sistemas de usabilidad, etcétera).

**logística.** Conjunto de medios e infraestructura para llevar a cabo un proceso distributivo, comercial o productivo.

**macro tendencia.** Es una tendencia que promete tener larga vida y cuyos indicadores son manifestaciones propias de distintos campos de observación (demografía, economía, medio-ambiente, gobierno, legislación, sociedad, tecnología, etc.).

**marca.** Signo gráfico legalmente registrado que representa a una empresa o producto.

**microtendencia.** Es la conjunción de fuerzas o manifestaciones pertenecientes a ámbitos diversos pero propios a un grupo minoritario de personas que comparte intereses.

**namimg.** Vocablo de origen inglés utilizado en la jerga empresarial para definir el nombre de una empresa, producto o servicio.

**normalización.** Procesos a través del cual se ajusta un producto o una componente, a un determinado tipo, modelo o norma.

**optimización.** Búsqueda de la mejor manera de realizar una actividad.

**partnership o asociatividad.** Acuerdo entre dos o más empresas para compartir la operación y ganancias de una gestión comercial fruto de la sumatoria del grupo.

**performance.** Desempeño relativo al rendimiento de un producto.

**personalización (customización).** Adaptación de un producto o servicio a los requisitos particulares de una persona o grupo de personas.

**posicionamiento.** Posición que le es asignada por el mercado a un producto, marca o empresa dentro de su escala valorativa y en relación a otros productos de la competencia.

**productos commodity.** Materias primas no diferenciadas o productos que sólo cubren necesidades primarias. Son bienes comercializados bajo tasas reguladas y contratos estandarizados. La clasificación de los mismos se realiza a través de variables mensurables como puede ser el tamaño de un grano de trigo o el tiempo desde la cosecha de una fruta.

**productos diferenciados.** Mercancías que se distinguen de los bienes primarios por ofrecer beneficios extras sobre otros genéricos de su misma clase. Por ejemplo si la marca es reconocible y acarrea valor o si el producto presenta una justa adecuación ergonómico-funcional para un público determinado.

**productos orgánicos.** Alimentos certificados de origen que han sido producidos sin agregados químicos y en ambientes sustentables.

**prototipo.** Primer ejemplar de un producto que se toma como modelo para crear otros de la misma clase.

**rentabilidad.** Capacidad de rentar o producir un beneficio suficiente.

**Revolución Industrial.** Período histórico comprendido entre la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX, en el que la economía basada en el trabajo manual es reemplazada por la industria.

**satisfacción.** Sentimiento de alegría, placer o gusto: su mayor satisfacción es ver crecer a sus hijos

**sistema de abastecimiento.** Conjunto interrelacionado de actores, organismos, empresas, políticas, sistemas, normas, procedimientos y procesos técnicos orientados al flujo de medios materiales destinados al consumo.

**sustentabilidad.** Capacidad de una sociedad de manejar sus recursos naturales en función de su bienestar, pero de modo que se mantengan o mejoren indefinidamente las condiciones del medio ambiente.

**tendencia.** Cualquier tipo de forma o comportamiento nuevo desarrollados dentro de una gran población y que, seguidamente, es compartido de modo colectivo por un período de tiempo determinado. Una vez pasado el factor de novedad la tendencia pasa a ser un hecho regular o, de lo contrario, se extingue.

**tercerización.** Sistema productivo a través del cual se encarga parte o la totalidad de la producción a talleres de terceros, externos a la empresa.

**tipología de producto.** Naturaleza de un producto definida por la relación entre su forma y su función. La silla y la banqueta son dos tipologías de asientos diversos al ser sus formas distintas y proponer dos situaciones ergonómicas y conductuales diversas.

**trendsetter.** Vocablo propio de la lengua inglesa utilizado para nombrar a aquellas personas que inician una tendencia.

**usabilidad.** Término traducido de la lengua inglesa y propio de la jerga de diseño, para definir aquellos aspectos relacionados con la facilidad de uso de un producto por parte de sus usuarios.

**valor diferencial.** Cualidad que hace que un producto sea valorado por cierto grupo de consumidores por encima de sus funciones primarias.

# DISEÑO E INNOVACIÓN

PARA PYMES Y EMPRENDEDORES

- o ¿Cómo reconocer una nueva tendencia de negocios o consumo?
- o ¿Cómo aplicar tendencias a mi negocio y anticiparme a los cambios?
- o ¡Aprenda las mejores prácticas de las empresas innovadoras!
- o ¡Conozca las nuevas tendencias en negocios y consumo en la Argentina y en el mundo!

Este octavo libro, con el que se cierra la Colección de Diseño e Innovación para Pymes y Emprendedores, aborda la temática de las tendencias como una herramienta para anticiparse a los cambiantes escenarios del consumo y los negocios. Explica de manera simple las diferentes formas y fuentes para conocer más acerca de las nuevas tendencias. Y muestra casos de empresas que han aprovechado las tendencias internacionales y locales para lograr ventajas competitivas sustanciales.

## Casos libro 8

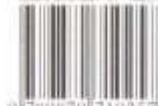
- Narda Lepes
- Luciana Valle y Alex Krebs
- Cosiendo Redes
- Image Campus



ClarínX pymes

**gloc** construye el futuro e innova

ISBN 978-987-07-1025-7



9 789870 710257