

Diseño e innovación en el interior de unidades productivas textiles. Caso de estudio Empresa PyMe del sector textil e indumentaria de la ciudad de Mar del Plata

Carola Eugenia Ruppel ⁽¹⁾ y
Micaela Jael Borlandelli ⁽²⁾

Resumen: El contexto regional actual está atravesado por transformaciones culturales producto de la globalización y la aceleración de los procesos. Estos vaivenes presentan nuevas dificultades de supervivencia para las unidades productivas locales, ya que suman al complejo entorno, la competencia con diversos mercados mundiales. Suponiendo nuevos interrogantes y desafíos; ¿Qué Valor agregado aporta el Diseño? ¿Qué tipo de estrategias pueden aplicarse al interior de las organizaciones productivas? En el presente artículo se busca desarrollar, tomando el caso de la empresa marplatense textil¹, cómo el Diseño atraviesa e impacta de manera holística en la estructura productiva, organizacional y comunicacional de la fábrica.

Palabras claves: Estrategias de Diseño - Fábrica Textil - Desarrollo Regional - Innovación.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 105-106]

⁽¹⁾ Diseñadora Industrial (Facultad de Arquitectura Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Mar del Plata). Magister en Diseño orientada a la Estrategia y la Gestión (Universidad Nacional del Noroeste de Buenos Aires). Docente (FAUD- UNMDP). Investigadora (Centro de Investigaciones Proyectuales y Acciones en Diseño Industrial).

⁽²⁾ Estudiante avanzada de la carrera de Diseño Industrial. Docente (FAUD- UNMDP). Investigadora (Centro de Investigaciones Proyectuales y Acciones en Diseño Industrial).

Introducción

Mar del Plata se ha caracterizado por el desarrollo de las industrias de tejido de punto e indumentaria. En el caso de la industria de Tejido de punto, ésta fue fundada a partir de la segunda oleada de inmigrantes europeos perseguidos por la posguerra. Como consecuencia de ello surgieron, en torno a organizaciones filiales, las primeras unidades productivas

textiles. En ellas inicialmente la cadena de valor textil se componía por pequeños talleres, lugar donde se fabricaban las prendas. A medida que algunos de estos talleres fueron creciendo se convirtieron en empresas, estas se definían, por ser pequeñas (entre 10 y 15 operarios) y medianas (de 40 a 60 empleados) (Favero, 2013).

Paralelamente al desarrollo de las industrias fueron surgiendo diversos obstáculos que, a lo largo de la historia, amenazaban la subsistencia de las mismas. Actualmente el sector empresarial Pyme se enfrenta constantemente a oleadas de inestabilidad, tanto internas como externas, las cuales son producto de amplias y diversas dimensiones entre otras -sociopolíticas, ambientales, tecnológicas-. Esta vorágine conduce al surgimiento de nuevas necesidades por parte de los usuarios, las cuales deben ser satisfechas por las empresas. Esto conlleva a una búsqueda constante, por parte del empresariado, por una diferenciación que les permita destacarse entre sus competidores con el fin de poder seguir subsistiendo. Ante las dificultades mencionadas anteriormente es preciso focalizar no sólo en la generación de nuevos productos, sino también tener una visión ampliada en la gestión de los recursos que posee la empresa: materias primas, procesos, recursos humanos y maquinaria. En este sentido, tal como sostiene Galán (2007), es necesaria la incorporación de la disciplina del Diseño, no solo ligada al producto, sino extendida a todos los ámbitos de las unidades productivas y estratégicas de la empresa. Esto supone una reconceptualización de los conceptos tradicionales a los que estaba ligado, en donde resulta imperante definir nuevos modelos empresariales y colaborativos teniendo en cuenta la gestión estratégica de Diseño.

Es por ello que se entiende al diseño como un proceso para identificar, incorporar y comunicar valor, convirtiéndose en una herramienta activa y significativa en el ámbito estratégico, táctico y operativo de la gestión empresarial, permitiendo establecer y lograr los objetivos propuestos (De Pietro y Hamra, 2010). Krippendorff (2006, p. 6) ha caracterizado la evolución del diseño desde una visión progresiva, lo cual permite reconocer cuáles son el tipo de soluciones que brinda, él marca el inicio con el diseño de productos desde aspectos funcionales y estéticos; transitando por los bienes, servicios y configuraciones de entornos; trasladándose hacia el diseño de interfaces de la mano de *softwares* y medios digitales interactivos, adaptables y comprensibles para el usuario (abordando redes y sistemas multi-usuarios) con el objetivo de tener influencia en el diseño de proyectos desde el intercambio de información entre contenidos de gestión y diseño. Para, finalmente, lograr soluciones ampliadas, creativas y viables para los usuarios y el contexto, en pos de su competitividad.

Estado de la Cuestión de Diseño aplicado al Contexto Regional de Mar del Plata: Estrategias del PAC conglomerado textil

Mar del Plata es una de las regiones más importantes de desarrollo de industria del vestir, distinguiéndose la industria de indumentaria y la de tejido de punto. Este polo productivo, aporta el 1,6% de las exportaciones industriales argentinas. Su bajo índice se debe a: una fuerte competencia entre los mercados internacionales, en especial respecto de los países

asiáticos debido a sus bajos costos productivos, la falta de valor agregado que permita una diferenciación en las prendas de vestir de origen argentino (Mauro, Graña, Liseras, Barberis y Gennero, 2012). El desempeño de la actividad textil marplatense representa el 12% del valor agregado industrial², en donde el abastecimiento de materia primas importadas corresponde al 37% (Mauro, Graña, Liseras, Belmartino, 2018).

Por otra parte, el carácter histórico que posee esta industria textil data de principios de la década del 30, cuyo auge fue en los años 70, lo cual se demuestra en cifras: “1 de cada 8 personas mayores de 14 años estaba vinculada al tejido de punto” y “1 de cada 4 viviendas estaba relacionada a la industria textil” (Genero, 1991, p. 11). Esta industria tuvo gran impacto en el mercado local y nacional (Genero, 1991), y se articuló a otras economías locales, como por ejemplo la del turismo, donde el *sweater* tenía un valor Simbólico, como souvenir de quienes venían a veranear a la costa (Costa y Rodríguez, 1998).

En cuanto a la antigüedad de las empresas existe un promedio de 18 años de antigüedad, comprendida entre los rangos de 1969 y 2007, y sus canales de comercialización el 52% lo hace solo en Mar del Plata, el 48% restante, se expande principalmente en la zona de la costa atlántica, como también Buenos Aires, y en la región patagónica (prendas de abrigo), estas dos últimas regiones responden a un modelo de comercialización mayorista. Es por ello que se considera de suma importancia la industria textil en la ciudad de Mar del Plata, no sólo como una fuente de empleo y desarrollo sino también como aspectos de identidad cultural anclado al regionalismo marplatense.

Al igual que la mayoría de los países latinoamericanos, la aparición de las industrias nacionales, se debieron a los modelos de industrialización sustitución de importaciones (ISI) que fueron el resultado en las periferias de las crisis de los países centrales. Sin embargo, Argentina vio derrumbarse en los años setenta ese modelo que había animado su desarrollo industrial. Al igual que en otros países de Latinoamérica, su crecimiento se debió a una profunda crisis de los países centrales y no al desarrollo de un proyecto productivo nacional. Esto generó que la construcción del crecimiento se hiciera en bases no tan sólidas –producto de la inexistencia de una estructura nacional articulada, innovaciones importadas, imitación de modelos extranjeros, etc.– sin tener en cuenta las limitaciones y dimensiones locales (Galán, 2007).

No obstante, luego de la crisis del 2001, se vislumbraron las condiciones para una posible reactivación del sistema financiero local, una de ellas la aparición de nuevas pymes. Estos vaivenes de medidas económicas, según los cambios de gobierno, resultaron en momentos favorables y adversos para estas estructuras productivas que generaban mayor cantidad de empleados, y por ende mayor desarrollo económico en la ciudad.

Ante la complejidad de las contingencias productivas y económicas, se han desarrollado estrategias de alianza entre múltiples actores del polo productivo, en sintonía con apoyo del BID (Banco Iberoamericano de Desarrollo), la Municipalidad (a través de la Secretaría de Desarrollo Productivo), la Universidad Nacional, la Cámara Textil de Mar del Plata y la Asociación de Confeccionistas (ACIA), con el objetivo de fortalecer la articulación productiva y la competitividad territorial para el Conglomerado Productivo Textil-Confeccionista de Mar del Plata.

Cabe destacar la importancia de la puesta en acción de la Teoría de la Triple hélice, fundada por Etzkowitz y Leydesdorff (1997), la cual se caracteriza por ser un modelo espiral

de innovación que capta las múltiples y recíprocas relaciones en diferentes puntos del proceso de capitalización del conocimiento. De esta manera, el sector de la academia (Universidad), sectores públicos (Municipalidad) y privados (*cluster* de empresas textiles), se encuentran amalgamados con la finalidad de encontrar estrategias de competitividad, con el propósito de permanecer en el mercado. Dentro de las formas de generar valor agregado en una empresa el Diseño cobra un papel primordial para maximizar los recursos disponibles, y generar un mejor posicionamiento de la misma.

Desde el grupo de investigación GIDSU³, se comenzó a trabajar desde el 2016, en la temática de Diseño Sustentable aplicado al polo productivo textil. Así se generó, en base a investigaciones previas⁴, una herramienta metodológica para la Certificación de Diseño Sustentable⁵ (CEDIS), conformada por un protocolo y una adaptación de la misma al contexto regional de la industria textil. La misma permite detectar las estrategias de Diseño sustentable aplicada en las empresas textiles de Mar del Plata. De esta manera ha sido testeada, en una primera etapa en 7 empresas locales, y en una segunda instancia en 14 empresas, relevando un total de 21 empresas, número significativo y representativo de la ciudad marplatense.

Estructura Metodológica

Para el desarrollo de esta investigación se ha tomado como caso la herramienta metodológica CEDIS⁶, creada por el Grupo de Investigación en Diseño Sustentable (GIDSU). Esta tiene el objetivo de colaborar con la clarificación de logros y falencias en materia ambiental, de productos industriales marplatenses, y particularmente de los sectores textil-indumentaria y metalmecánico, adaptadas al contexto regional marplatense. Asimismo, propone un método analítico lo suficientemente flexible para ser aplicable a diferentes empresas independientemente de su tamaño. Para ello se utiliza como base la estructura de la Rueda Estratégica del D4S propuesta por Van Hemel (1998), que permite el análisis cualitativo –durante el re-diseño de un producto– de las siguientes dimensiones:

Selección de materiales de bajo impacto: Referido a los materiales utilizados en el producto (fibras, hilados, telas, avíos) y su impacto de fabricación en el medio ambiente. Esta dimensión abarca Se desde el uso de los materiales, pasando por los criterios de selección del mismo (origen de los materiales: fibras naturales, naturales orgánicas, sintéticas o renovables), proveniencia (mercados regionales o internacionales); reciclabilidad y compatibilidad (combinación de materiales con similar afinidad, manipulación y mantenimiento). **Reducción de materiales durante el uso:** Este ítem hace hincapié en el análisis de la efectividad en el uso de hilados y telas, mediante estrategias que disminuyen el peso o el volumen de los productos sin perjudicar la funcionalidad del producto.

Optimización de la producción: En esta dimensión se tienen en cuenta aspectos que atañen a los procesos de fabricación del producto textil tales como: el uso de documentación del proceso (fichas técnicas, órdenes de producción), verificación de calidad, definición de los criterios de aplicación, mantenimiento de maquinaria, generación de estrategias de optimización de la producción que resulten en técnicas alternativas con menor impacto

ambiental y/o reducción de procesos, gestión de recursos (electricidad, gas y agua, como así también de consumibles) y los desechos, considerando su correcta separación y disposición final (mediante estrategias de reinserción en circuito productivo, reciclaje u otros); Aspectos vinculados con seguridad e higiene, articulación y funcionamiento del sector de diseño, operación en el rol de valor agregado en el producto gracias a la planificación estratégica de la empresa.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): en este apartado se verifica la relación que establece la empresa con el entramado social y productivo en el que están insertos (con sus propios empleados, con los talleres y empleados domiciliarios, y con otros sectores de la comunidad –en situación de vulnerabilidad o no–). También se ponderan los aspectos de padrinazgos y programas de responsabilidad social empresarial.

Optimización del sistema de distribución: Punto referido a estrategias de reutilización de envases y/o *packaging* de embalaje, utilización de materiales biodegradables; o bien a las vinculaciones de la logística, uso de estrategias como diagramación de circuitos cerrados en centradas en reducir los impactos ambientales de la distribución (dentro de la ciudad como fuera de ella).

Estrategias de sustentabilidad durante el uso: En esta dimensión se verifican las estrategias de sustentabilidad referidas al uso, por ejemplo aquellas que reducen el impacto de los productos en su mantenimiento (lavado y planchado en particular).

Innovación y Vida Útil: En esta categoría de análisis se ponderan aquellas estrategias que hacen durable el producto; concierne a aspectos de obsolescencia programada y percibida de la indumentaria/textil, mediante parámetros de: durabilidad, la facilidad del mantenimiento o reparación, puesta en marcha de servicios postventa y/o garantías de calidad, el diseño clásico, o la relación empática que se establece con el usuario. También toma en consideración los desarrollos de I+D, tanto en la generación de nuevos productos innovadores, como la asociación con centros de Ciencia y Técnica de origen público y privado, para la mejora de los procesos y/o productos textiles.

Comunicación: se consideran los aspectos comunicacionales desde el interior de la fábrica hasta los externos, tanto la claridad, coherencia y cohesión con el objetivo de mejorar el posicionamiento de la marca y del producto, aumentado el valor del mismo, como también evitar malos entendidos que produzcan uso de recursos y tiempos innecesarios.

Selección de la Muestra

Para el desarrollo de la muestra, se ha tomado en consideración la empresa que más acciones de innovación y sustentabilidad incluía en las dimensiones de la rueda estratégica. Por otra parte, dentro de su estructura de fábrica se detectó que compartía el espacio productivo con otra marca de mayor tradición histórica, lo cual resultaba interesante respecto de las formas en las que dialogaban productivamente las marcas co-habitanes de ese espacio. Asimismo, la empresa seleccionada abarca producciones de tejido de punto e indumentaria, y posee paralelamente un emprendimiento de escala menor; por lo que resulta sumamente innovador el concepto de Diseño que atraviesa diversas maneras de

producir. Finalmente, se destacan las múltiples distinciones recibidas por la marca asociadas a innovación en el uso de materia prima y el reacondicionamiento de maquinaria que resultaba obsoleta, generando productos de alto valor agregado. A continuación se detallarán cuáles han sido las estrategias, vinculadas a la sustentabilidad y gestión estratégica de Diseño, implementadas por la fábrica y cuáles son las oportunidades de mejoras producto de la consultoría realizada por Ruppel y Borlandelli en el mes de noviembre del 2019. Por último, cabe señalar que por cuestiones de confidencialidad de datos no se podrá revelar el nombre de la empresa, pero se realizará una categorización de la misma que permita dimensionarla.

Caracterización de la empresa textil: Estrategias de Diseño implementadas

La empresa seleccionada para el desarrollo del caso pertenece al sector textil e indumentaria, ubicada en la ciudad de Mar del Plata; donde trabajan aproximadamente 10 empleados, su alcance en ventas es a nivel nacional. Su producción de volumen ronda las 30.000 unidades anuales. Posee una variedad de productos de indumentaria femenina desde indumentos de sastrería, *jeanería*, producto *sweater*, *remería* y *camisería*.

La consultoría se realizó en los últimos meses de noviembre, el tiempo que duró todo el proceso de certificación fue de un mes y la misma constó de:

Desde el GIDSU se puso en contacto con la empresa con el fin de sensibilizar y profundizar las ventajas de llevar a cabo la certificación. Luego se coordinó fecha y hora para visitar las instalaciones de la fábrica.

Las consultoras Micaela Jael Borlandelli y Carola Eugenia Ruppel, asistieron a la visita en conjunto con uno de los directivos de la empresa, en la cual presentaban los siguientes documentos: contrato de confidencialidad de la identidad de la empresa, planilla de relevamiento que incluía interrogantes para el análisis de las dimensiones de la rueda estratégica⁷.

Luego se procedió a completar los datos en las planillas y realizar el procesamiento de la herramienta metodológica CEDIS. Relevando cuales eran los focos problemáticos y a que dimensiones pertenecía, como también se brindó una serie de mejoras y/o oportunidades de ser implementadas.

Por último se envió toda la documentación de la consultoría a la empresa, días previos a una reunión pactada para discutir posibles planes de implementación de las estrategias. Asimismo se brindó una encuesta que evaluaba el desempeño de los consultores en todas las etapas de certificación.

A partir del proceso de consultoría estas son las estrategias que la empresa ha implementado de acuerdo a las dimensiones evaluadas:

Selección de materiales de bajo impacto ambiental

La empresa utiliza estrategias de reciclado de hilados, en base a desechos de su propio proceso productivo y/o sobrante de temporadas anteriores, de los cuales los torsiona y vuelve

a tejer en telares, para luego confeccionar chaquetas de sastería. Estos productos tienen un alto valor agregado y son uno de los indumentos más costosos de la colección.

Dentro del armado de la colección se busca la elección de materiales naturales como el algodón y la lana, estos son no sólo alargan la vida útil del indumento sino también que son más agradables a la piel. Asimismo algunas de las materia primas Se utilizan son de producción nacional

Existe un uso creativo de materiales reciclados, algunas partidas de hilados (residuos de materia prima en stock de temporadas anteriores) se tejen en máquinas de tejido de punto que resultan obsoletas para el proceso productivo del sweater, a una alta tensión con el objetivo de generar un paño abigarrado que se utiliza como un símil “paño de fieltro”, pero obteniendo las ventajas del tejido de punto, como elasticidad comodidad, estabilidad dimensional entre otros.

Para la generación de colección se diseña en base a que los materiales sean altamente compatibles (afinidad tintórea, texturas), sin alteración de sus funciones.

Reducción en el uso de materiales

Se considera la reducción de materiales. En este caso la empresa realiza estrategias de reducción de residuos en la optimización de las tizadas de forma manual, lo que ayuda a que entren una o dos prendas más por cada tizada, gracias al aprovechamiento de la gestión de recursos.

En cuanto a los traslados internos, la empresa ha generado con scrap de jeanería bolsas para trasladar los productos semiterminado a los talleres, con el objetivo de evitar el uso de plásticos, como también mejorar considerablemente volumen del producto a transportar.

Optimización de la producción

La empresa utiliza instrumentos de seguimiento y documentación durante el proceso para todos los productos de forma sistematizada. En este sentido ayuda a potenciar la comunicación interna entre diferentes áreas de la empresa y su control.

Dentro de la fábrica posee tres controles de calidad, sumado a los procesos de evaluación entre proceso y proceso. Asimismo se explicitan criterios claros, y son compartidos entre las diferentes áreas. Para el desarrollo de un nuevo producto se realizan muestras y contramuestras y se toma en consideración las propuestas de mejora de los operarios en el proceso productivo, teniendo en cuenta la experticia y experiencia de los trabajadores.

En cuanto a cuestiones de acondicionamiento de las maquinarias, realiza un mantenimiento periódico (dos veces por año en maquinaria de tejido de punto, el cual coincide con el cambio de temporada y cambio de tipologías de hilados) y con mejoramiento continuo de la maquinaria de producción (preventivo) se realizan los controles diarios de las máquinas.

Con el objetivo de reducir pasos innecesarios en la producción, la marca ha optado como estrategia innovadora la reestructuración del *layout* de la fábrica para hacer más eficiente su proceso en reducción de tiempos y accidentes laborales. Cabe destacar que en la planta conviven dos líneas de producción en paralelo de marcas diferentes en las que cada una

utiliza diversas máquinas de confección, pero sin embargo comparten las máquinas de tejido de punto con el objetivo de aminorar los gastos edilicios.

También se ha evidenciado en la visita que se implementan estrategias de clasificación de residuos (*stock* de hilados, avíos, piezas defectuosas, *pack*; bajo un protocolo y destino adecuado establecido) en la cual posteriormente se vuelve a embeber como materia prima en su misma fábrica y en otros emprendimientos regionales.

Se han reconocido algunas mejoras en condiciones de Seguridad e Higiene como por ejemplo: se considera la ergonomía en los asientos, se toman recaudos en procesos peligrosos para la seguridad y en la salud de los trabajadores (con el uso de máscaras o filtros auditivos). El ambiente de trabajo se encuentra ordenado /limpio, también se cuenta con algunos espacios de esparcimiento, poseen un sistema especial de ventilación por la volatilidad de las fibras, en especial en el sector de tejeduría, implementa estrategias de iluminación focalizada y correcta disposición altura de las mesas.

Responsabilidad Social

Es bien sabida que los proceso de tercerización⁸ en la industria del textil suele ser empleada por la empresa por cuestiones de reducción de costos fijos (Ruppel, 2017). En el caso de la empresa encuestada, terceriza procesos de confección, jeanería, estampados, el armado de los sweaters y el lavadero. Según las declaraciones del entrevistado, sostiene que en la vinculación de los talleres con la fábrica se aplica la legislación referida a las condiciones de producción de los talleres externos⁹.

En cuanto a la comunicación con los talleres externos, la marca emplea instrumentos de comunicación estandarizados, con el objetivo de verificar condiciones solicitadas y cumplimiento de requisitos de calidad acordada. Estos documentos (fichas técnicas y órdenes de producción) son adaptados para ser entendibles en cada taller acerca de los modos de producir.

Se adoptan algunas prácticas de compromiso comunitario: realizan donaciones de desperdicios que son utilizados por otros emprendedores como materia prima, han organizado desfiles a beneficio.

Optimización del sistema de distribución

La empresa adopta estrategias de optimización del sistema de distribución: no sólo con la implementación de bolsas de telas reutilizables, que evita el uso de plásticos y cartón, sino que el packaging reduce de manera significativa el volumen a transportar, por lo que se puede acumular mayor número de prendas en un mismo viaje.

El modo de transporte que la empresa desarrolla es moderadamente eficiente, se intenta aunar loteos grandes de semielaborados y prendas terminadas, se aguarda acopiar gran cantidad de indumentos para aprovechar un único traslado.

Estrategias de sustentabilidad durante el uso

Se intenta, de manera incipiente, generar indumentos con estrategias innovadoras para alargar la vida útil, como por ejemplo las capuchas de las camperas de invierno con la posibilidad de desmontar las partes para preservar el cuidado (en especial a las capuchas con peluche que requieren un cuidado de lavado mayor).

Innovación y Vida útil

La empresa aplica algunas estrategias para el fácil mantenimiento y reparación: como por ejemplo el uso de botones extra, para evitar cambiar todos los botones si uno se pierde, o el uso de capuchas desmontables (partes de tendencia como podría ser el peluche que puede desestimarse en caso de que pase de moda). También para la elaboración de los indumentos, se utiliza como estrategia de diseño y distinción utilizar materia de prima de gran calidad para alargar su vida útil (uso de cierres y avíos de gran calidad).

La fábrica ha desarrollado productos totalmente innovadores que aplican al uso ingenioso de materiales en desuso y maquinaria que resultaba obsoleta, generando un gran potencial de valor agregado. Asimismo han ganado el Sello Buen Diseño, por la implementación de diseño de tejido símil jean en sastrería.

Comunicación

Implementa como estrategia de comunicación un packaging de papel, el cual se puede colorear que aúna algunas de las estrategias innovadoras de valor agregado que aplica la marca (uso de avíos de calidad, ganador de Sello Buen Diseño, componentes del proceso productivo, reutilización de materia prima, entre otros).

Estas son algunas de las estrategias que hemos visualizado que la empresa las ha puesto en marcha, sin embargo consideramos que hay algunas cuestiones que podrían potenciar el valor de marca de la empresa y generar una competitividad mayor.

Estrategias de acción y gestión de diseño

Como producto de la consultoría y basados en el concepto de Teoría de Triple Hélice, pudo articularse entre las diferentes entidades públicas y privadas, vinculadas a diferentes ámbitos- empresarial, municipal, productivos y académicos- para desarrollar proyectos retroalimentativos que fomenten el crecimiento mutuo. En este marco se sugirieron a la empresa, desde el grupo de investigación GIDSU, ciertas acciones de mejora pensadas desde la gestión del diseño. Todas y cada una de ellas fueron calificadas según la factibilidad de implementación –fácil a difícil/incierto–, el impacto –beneficios ambientales, económico y de gestión– y se pondera asimismo las acciones teniendo en cuenta la interrelación entre la factibilidad de implementación y el impacto.

Algunas de las acciones sugeridas a la empresa en cuestión, para sumarse a las ya implementadas, fueron:

Selección de materiales de bajo impacto ambiental

En este punto se sugiere la búsqueda de proveedores locales, con el fin de poder en un futuro incorporar materiales naturales, de producción orgánica local o renovables. Y si ello no es posible, se recomienda recabar datos de trazabilidad de los materiales utilizados en la actualidad –origen, extracción y procesamiento de los materiales– según la normativa existente (Normativa 70-E/2017). Así como también se aconseja, en vías de profundizar acciones ya realizadas por la marca en conjunto con otras organizaciones –Sello de Buen Diseño, Inti, entre otras– seguir estableciendo contacto con otras instituciones con el objetivo de diseñar alternativas conjuntas para uso de materiales reciclados y reciclables. Del mismo modo comunicar, a los consumidores finales y la venta mayorista, las estrategias de sustentabilidad aplicadas y la elección de materiales reciclables como valor agregado de la marca.

Reducción en el uso de materiales

Ante la imposibilidad explicitada por parte de la empresa de reducir el uso de materiales, por ir en desmedro de la calidad, se propone evaluar reducir el peso de la prenda en casos particulares por ejemplo en la temporada verano. De igual modo se recomienda tener en cuenta la variación de densidad de materiales en las prendas, por ejemplo, en telas de remería, se aconseja el pasaje del algodón 24/1 para invierno y 30/1 para verano, obteniendo prendas de mayor liviandad en temporadas primavera-verano.

Optimización de la producción

Si bien se observan algunas mejoras de iluminación, nociones ergonómicas entre los puestos de trabajo, maquinaria y personas. Se recomienda sistematizar los espacios de guardado de materia prima y semielaborados, con el fin de conservar en perfecto estado los materiales y mantener en orden la misma para ser utilizada, cuando se requiera.

En este mismo sentido, las acciones futuras para la mejora en la producción, pueden estar relacionadas a estrechar vínculos con los talleres. Esta puede desarrollarse a través de capacitaciones, jornadas programadas cortas y mensuales, reuniones para interiorizarse respecto de cuestiones internas laborales, mantenimiento de las máquinas existentes, insistencia respecto al orden y la limpieza en los espacios de trabajo, entre otras estrategias.

Responsabilidad Social

En relación a este punto, a nivel gerencial, se propone involucrarse en reuniones empresariales, municipales, cámaras textiles, sindicatos y universidad; con el fin de negociar las formas regulatorias del trabajo tercerizado. En este sentido es muy importante tener en cuenta, que las relaciones con los talleres externos, impactan de manera directa en la trazabilidad de los productos asegurando que en las relaciones productivas se amparen la seguridad laboral a sus trabajadores subcontratados.

De esta manera, se sugiere comenzar a concientizar al interior y exterior de la fábrica acerca de cómo trabajan los talleres tercerizados, con el fin de mejorar las condiciones

laborales y por ende la productividad. Así como también registrar las actividades que realizan y su periodicidad.

Otra de las acciones a implementar podría estar relacionada a la creación de un listado que registre la red de talleres con los que se trabaja, como una manera de proveer trabajo en forma continua, detallando y sistematizando el tipo de trabajo que pueden brindar. De esta forma el listado puede hacerse, en conjunto, con el conglomerado textil, ACIA.

Optimización del sistema de distribución

En este ítem, las acciones ya implementadas se calificaron como óptimas, pero de todas maneras se sugiere profundizar en las estrategias de logística ya utilizadas. Algunas de ellas relacionadas a la designación de días y lugares para el arribo/salida de envíos, comunicación de estas designaciones a los implicados, tanto logística interna entre los talleres como hacia la venta de los locales y las ventas mayoristas, con el fin de ahorrar combustibles y emisiones de CO₂, como también evitar tiempos innecesarios destinados al transporte de mercadería.

Estrategias de sustentabilidad durante el uso

Se menciona como un punto a trabajar la comunicación, en las ventas mayoristas y en plataformas digitales, respecto a las formas de mantenimiento, cuidado y lavado de las prendas. De esta manera se busca sensibilizar a los clientes respecto al impacto que genera el uso (lavado, secado y plancha) en términos de impacto medioambiental. La plataforma de comunicación podrían ser etiquetas, cartillas explicativas, código QR, entre otros, con explicaciones del cuidado que requiere las fibras.

Innovación y Vida útil

En este apartado se observan múltiples estrategias de vida útil, pero el contrapunto está en que no son comunicadas al cliente como un valor adicional, utilización de materiales de alta calidad y avíos, estrategias aplicadas desde el diseño a nivel producto, capuchas desmontables, botones adicionales en caso de pérdida, entre otras.

Comunicación

En este ítem, que se considera de alto impacto para el afuera con repercusión en el interior de la marca, se sugiere actualizarse respecto a la normativa 507/17, de Declaración Jurada de Composición de Producto (con posibilidad de poder contactarse con el Laboratorio textil FAUD). Esto permitiría a la marca comunicar la composición del producto al cliente. Otra de las posibles acciones respecto de este punto, son:

- Diversificar las estrategias ya iniciadas respecto a la información brindada al consumidor en relación a la historia de la empresa –como el caso del nuevo sobre para las remeras

donde se aprovecha a comunicar distintos aspectos de valor agregado de la marca (en el resto de los canales de comunicación).

- Plantear una estrategia de comunicación integral (coordinada y homogénea en los distintos medios utilizados).
- Sistematizar la recolección de datos de usuarios –experiencia de uso, preferencias, encuestas de satisfacción– para luego poder volcarlas, a modo de retroalimentación, sobre el diseño de los productos y el marketing directo.

Es importante destacar, en este punto, la sinergia lograda en la implementación de la consultoría, tanto entes público como privados, a través de acciones conjuntas llevadas a cabo de manera complementaria y recíproca. Aunando así la teoría, la práctica y la realidad/ experiencia de cada uno de las empresas partícipes para poder brindar respuestas, y medir el impacto de las mismas, ante estos nuevos desafíos que plantea el contexto local para la producción textil marplatense.

Consideraciones finales

Estas experiencias piloto de consultoría en empresas textiles marplatenses, ayudan no sólo a la definición de las incumbencias del diseño como generador de estrategias de sustentabilidad y valor agregado; sino también a la comprensión del desenvolvimiento de la propia disciplina en la resolución de problemas reales, operando en los escenarios locales complejos. Con el objetivo de perseguir la generación de mejoras competitivas de los unidades productivas involucradas.

Los resultados de este trabajo de investigación, también ayudan a evidenciar la importancia de la amalgama entre los diversos actores involucrados: cluster de empresas, universidad, la secretaría productiva (dependiente de la Municipalidad Gral. De Pueyrredón), tal como se sostiene en el Teoría de la Triple Hélice, ayudando así a generar un desarrollo regional de forma más eficiente gracias a la intervención de todos los sectores con un objetivo en común. Esto se vincula al concepto de innovación volcado por Galán, donde se remarca la importancia de las publicaciones académicas por parte de los diseñadores, lo que colabora en la gestión de sujetos de conocimiento con capacidad crítica para leer los escenarios complejos.

Someramente quizás estos proyectos de consultoría que se diseñan no se consideran innovación, pero la puesta en marcha la hace posible porque, al replantear nuevas metas y correr los horizontes de deseo, se pone en crisis al conocimiento existente creando las condiciones para la innovación (Galán, 2018).

De esta manera, se considera importante la sensibilización, a partir de la articulación de los diversos actores del entramado de la industria textil y sus reflexiones de mejora continua hacia la proyección de nuevas metas y deseos. Asimismo, resulta sustancial la apropiación de los proyectos por parte de los actores involucrados, en especial de las empresas, para generar en las estrategias de desarrollo social y económico.

Por otra parte, es importante resaltar la posibilidad de comenzar a tener una visión transversal del concepto de la sustentabilidad, que ayude a comprender, debatir y cuestionar estos modelos de producción imperantes y re-pensar, entre todos los eslabones involucrados, posibles formas de estrategias sostenibles para el desarrollo regional.

Por último, se invita a reflexionar sobre la importancia de los diversos conocimientos en materia del diseño, tanto aquellas estrategias que implementa la fábrica a través de la experiencia del hacer, como también los conocimientos desde la academia que aporta saberes teórico de modelos más sustentable; en donde la amalgama de ambas partes obtienen una visión ampliada de las posibles soluciones y/o estrategias para generar un mayor crecimiento económico y social.

La búsqueda de un acoplamiento estructural entre un contexto externo, articulado en la lógica de la globalización que se impone como necesidad, y uno interno, cuya lógica viene dada por los recursos y las respuestas locales. El desarrollo resulta del acoplamiento sustentable entre estas estructuras, lo que depende del grado de conocimiento alcanzado por las comunidades: autococonocimiento, conocimiento del contexto y conocimiento de las articulaciones posibles (Galán, 2009, p. 30).

Notas

1. Empresa textil marplatense participante del PAC, Conglomerado textil, en la cual participaron la Municipalidad de General Pueyrredon, Universidad Nacional de Mar del Plata, la Cámara Textil y la Asociación de Confeccionistas, junto con un cluster de fábricas de tejido de punto e indumentaria marplatenses, con el objetivo de lograr un mejor posicionamiento y un incremento de las ventas. Asimismo desde la Facultad de Arquitectura Urbanismo y Diseño, en el grupo de Investigación CIPADI (Centro de Investigaciones Proyectuales y Acciones de Diseño Industrial), se desarrolló la herramienta CEDIS (Certificación de Diseño Sustentable) para la mejora continua de estrategias de sostenibilidad en las empresas textiles.
2. Resultados de relevamiento a empresas industriales del Partido de General Pueyrredon (PGP), realizado por el Grupo Análisis Industrial (CIEyS, FCEyS, UNMDP), durante el segundo semestre del año 2013 y primeros meses de 2014. Se encuestaron un total de 570 empresas industriales, con una tasa de respuesta del 62%.
3. Radicado en el Centro de Investigaciones Proyectuales y Acciones de Diseño Industrial (CIPADI), Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño (FAUD), Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP).
4. Se adoptan las bases de la norma ISO 14006, en relación con las normas ISO 9001 - ISO 14001 - ISO/TR 14062.
5. Integrantes que elaboraron la herramienta: Bazoberri J., Canetti R., Monacchi C., Ruppel, C. y Zimmerman, M. en dirección de Bengoa G., Stivale S.

6. Protegidas por Registro de Propiedad Intelectual mediante documento de referencia N° 17017885-
7. Es menester destacar que la consultoría y la implementación de sistemas de calificación como la CEDiS se fundamentan a través de Autodeclaraciones medioambientales Tipo II, en las cuales la empresa sostiene una autodeclaración que implica que la misma debe presentar información pertinente y comprobable de lo que expresa. En el caso de este sello de gestión del diseño sustentable es necesario verificar a la trazabilidad total del producto. Es por ello que los evaluadores (incluso la propia empresa) deberían acceder a todas las instancias productivas, internas y externas. (Protegidas por Registro de Propiedad Intelectual mediante documento de referencia N° 17017885-).
8. Se define el término de Tercerización al proceso que implica el traslado de determinadas funciones o actividades de un proceso productivo integrado a otras unidades económicas (personas físicas o jurídicas) real o ficticiamente ajenas a la empresa” (Busser y Orsatti, 2010, p. 3).
9. Los trabajadores externos se emplean bajo el encuadre legal del monotributo/monotributo social, sin embargo según la ley N° 12713, la forma de ser regularizado es a través de la ley de contrato de trabajo a domicilio (Ruppel, 2019).

Listado de referencias bibliográficas

- Busser, E. y Orsatti, A. (2011). *Tercerización mediante agencias de trabajo temporal en América Latina Campaña Libertad Sindical, Negociación Colectiva y Autorreforma Sindical*. Sao Pablo: Grupo de Trabajo sobre Autorreforma Sindical.
- De Pietro, S. y Hamra, S. (2010). *Diseñar hoy: visión y gestión estratégica del diseño*. Buenos Aires: Nobuko.
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2005). *La triple hélice - relaciones universidad - industria - gobierno: un laboratorio para el desarrollo económico basado en el conocimiento*. Estocolmo: EASST.
- Favero, B. (2013). *La última inmigración. Italianos en Mar del Plata (1945-1960)*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Galán, B. (2007). Transferencia de diseño en comunidades productivas emergentes. En *Diseño y territorio*. Bogotá: Programa Acunar, Facultad de Artes, Universidad Nacional de Colombia
- Galán, B. (2009). El rol del diseño en las economías creativas (pp. 67-74). En *Instituto Nacional de Tecnología Industrial-INTI. Diseño en la Argentina, estudio del impacto económico 2008*. Recuperado de https://www.inti.gov.ar/disenoiustrial/pdf/impacto_2008.pdf
- Galán, B. (2018) Reconstruyendo la trama institucional de una sociedad creativa. El rol de la actividad proyectual. En *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación* No 67. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Gennero de Rearte, A. (1991). *Los distritos industriales como modelo de organización industrial: el caso del tejido de punto marplatense*. Mar del Plata: CFI/CEPAL, Documento de trabajo No 25.

- Mauro, L., Graña, F., Liseras, N., Barberis, F. y Gennero, A. (2012) "El sector textil-confecciones en la región de Mar del Plata" Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de Buenos Aires.
- Krippendorff, K. (2006). *The semantic turn, a new foundation for design*. New York: Taylor & Francis Group.
- Manzini, E. (2015). *Cuando todos Diseñan*. Massachusetts: Instituto de Tecnología Massachusetts.
- Ortíz, N. (2016). "Diseñando el cambio. La innovación social y sus retos, Economía Creativa", otoño-invierno, pp. 9-35.
- Ruppel, C. (2017). "Tercerización Textil, la Otredad de la Producción. Caso Mar del Plata". Cuarto Congreso Disur Dimensión política del diseño en Latinoamérica. Debates y desafíos. Octubre, Mendoza.
- Ruppel, C. (2019). *Innovación Social aplicada a las pequeñas esferas productivas: Caso de las costureras a domicilio en la región de Mar del Plata*. Tesis de Maestría en Diseño orientada a la Estrategia y la Gestión de la Innovación, UNNOBA.
- Sanders, E. y Stappers, P.J. (2008). *Co-creación y los nuevos paisajes del diseño*. CoDesign. Nueva York: Revista Internacional de Creación en Diseño y las Artes.
- Sasken, S. (2001). *¿Perdiendo el control?: La soberanía en la era de la Globalización*. Barcelona: Ediciones Bellaterra.

Abstract: Currently the regional context is crossed by cultural transformations due to the phenomenon of globalization and the acceleration of processes. These ups and downs bring new survival difficulties for local productive units, because they add to an environment that is already complex: competition with various world markets. They also suppose new challenges and questions like: What added value does the design provide? What kinds of strategies can be organized inside productive organizations? This article investigates and develops, taking the case of the Mar del Plata city textile company, how design crosses and impacts in a holistic way in the factory's production, organizational and communicational structure.

Keywords: Strategic Design - Textile Factory - Regional Development - Innovation.

Resumo: O atual contexto regional é atravessado por transformações culturais resultantes da globalização e da aceleração de processos. Esses altos e baixos apresentam novas dificuldades de sobrevivência para as unidades produtivas locais, pois agregam ao ambiente complexo a concorrência com vários mercados mundiais. Assumindo novas questões e desafios; Qual é o valor agregado que o design oferece? Que tipo de estratégias podem ser aplicadas nas organizações produtivas? Este artigo procura desenvolver, no caso da empresa têxtil de Mar del Plata, como o Design passa e tem um impacto holístico na estrutura produtiva, organizacional e comunicacional da fábrica.

Palavras-chave: Estratégias de Design, Fábrica Têxtil, Desenvolvimento Regional, Inovação.

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por el autor de cada artículo]
