

## **Diferencias competitivas entre empresas confeccionistas y sus implicancias de política a nivel regional**

Autores: Natacha Liseras, Fernando Graña, Andrea Belmartino y Ana Gennero  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata

### **1. RESUMEN**

Estudios realizados recientemente por los autores han encontrado que la industria de la indumentaria en Argentina muestra segmentos altamente competitivos, con empresas que se caracterizan por la generación de estrategias en diseño y posicionamiento de marca (EMD o empresas con marca y diseño), por sus capacidades y competencias para acceder, transformar y reconfigurar al conocimiento generado externamente, donde los factores vinculados al último eslabón en la cadena de valor serían los principales responsables en el posicionamiento competitivo y la generación de rentas extraordinarias. Estas empresas son las que habitualmente tienen locales de venta en los principales centros comerciales de las grandes ciudades. Por otro lado, hay empresas que si bien han logrado un avance importante en el desarrollo de productos con moda y diseño y una marca con niveles aceptables de posicionamiento, no logran avanzar sobre estrategias de mayor diferenciación y obtención de rentas, llegando al mercado a través de una red reducida de locales propios en su ciudad de origen.

Centrados en el último eslabón de la cadena de valor de las EMD, la pregunta que surge es: ¿cuáles son los factores que determinan que unas firmas logren un mejor posicionamiento competitivo que otras?

Los objetivos del trabajo son: 1) Identificar y analizar los factores que explican las diferencias en el posicionamiento competitivo entre empresas con marcas reconocidas que operan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y firmas de indumentaria, nacidas y radicadas en la ciudad de Mar del Plata, todas ellas orientadas a moda y diseño; 2) Sobre la base de los factores identificados elaborar recomendaciones de acción institucional.

Con una metodología de investigación cuantitativa, se analiza información de 44 empresas, recabada a partir de datos publicados en internet y visita a los locales comerciales. En particular, se indaga sobre sus estrategias de comercialización, estrategias comunicacionales e inversión en el diseño de sus locales de venta.

Los principales resultados muestran la importancia de un abordaje empresarial e institucional sistémico, que propicie la articulación de las empresas del sector con prestadores de servicios especializados, los cuales aceleran el proceso de aprendizaje

y de identificación e implementación de innovaciones tendientes a elevar su competitividad. El ámbito de estos servicios tiene que ver con conocimientos que ayuden a las firmas a: una definición clara del concepto de marca; el diseño más completo y complejo de los locales; la generación en los mismos de un ambiente asociado al concepto de marca; la realización de acciones de difusión; la interacción con clientes, principalmente a través de redes sociales; la realización de promociones; el desarrollo en tiempo de colecciones, la presentación de anticipos de temporada (ajuste de cronogramas); la incorporación de TICs y el desarrollo de franquicias.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

La internacionalización de las actividades productivas de las últimas décadas genera grandes desafíos para las empresas y los países en el camino del desarrollo. Uno de los temas más tratados desde la literatura es la competitividad, en tanto fin último que permite a las firmas, regiones y países crecer. La competitividad puede definirse como la capacidad de las empresas de formular e implementar estrategias que les permitan mantener o ampliar una posición sustentable en el mercado (Best, 1990).

La posición en que se ubica la empresa dentro de las distintas etapas requeridas para la elaboración de un producto –cadena de valor- incide sobre la proporción de renta a la que ésta puede acceder. En este sentido, entre los factores que afectan dicho posicionamiento y, en consecuencia, la rentabilidad, se encuentra la capacidad y el espíritu o visión del empresario plasmado en la elaboración de una estrategia que le permita identificar y acceder a los eslabones de mayor rentabilidad en la cadena (Kaplinsky, 2000).

Estudios realizados recientemente por el Grupo de Análisis Industrial de la UNMDP (Gennero y Graña, 2007; Gennero *et al.*, 2009) han encontrado que la industria de la confección en Argentina muestra segmentos altamente competitivos, con empresas que se caracterizan por la generación de estrategias de diseño y posicionamiento de marca, por sus capacidades y competencias para acceder, transformar y reconfigurar al conocimiento generado externamente y, donde los factores vinculados al último eslabón en la cadena de valor serían los principales responsables en el posicionamiento competitivo y la consecuente generación de mayores rentas.

Asimismo, Graña *et al.* (2010), a partir de un abordaje cualitativo, concluyen que es relevante el control por parte de la empresa de aquellas áreas estratégicas que generan mayor renta, la descentralización productiva y una organización y gestión empresarial eficientes basadas en la normalización y documentación de rutinas. A su

vez, resultan centrales la difusión del uso de TICs en todas las áreas de la empresa y la fluida circulación de conocimientos, donde la consultoría especializada aparece como una fuente importante de acceso a nuevo conocimiento para la empresa.

Cuando los conocimientos sobre un tema son bajos o las capacidades técnicas en el mismo son limitadas, la asistencia técnica prestada por empresas de servicios intensivos en conocimiento tiene un impacto positivo sobre la capacidad de innovar de la firma. En el proceso debe combinarse el conocimiento externo con el interno, quien brinda dicha asistencia no sólo debe ofrecer un conocimiento específico que satisfaga la necesidad de su cliente, sino también combinarlo con la base de conocimiento de la firma contratante. Se trata de un proceso de transferencia de conocimiento que requiere de aprendizaje recíproco, el cual es acumulativo y da lugar a cambios incrementales (Kuusisto y Viljamaa, 2006).

Las firmas textiles pertenecen a las industrias denominadas *low-tech*, en las cuales los gastos en diseño, los esfuerzos de posicionamiento de marca, la incorporación de vínculos electrónicos con clientes o proveedores, y la inversión en el mejoramiento de la logística, resultan factores determinantes de la conducta innovativa de las firmas (Hirsch-Kreinsen, 2005)<sup>1</sup>.

Así, la innovación en las empresas textiles es controlada básicamente por las fuerzas del mercado, especialmente a través de cambios en los ingresos y los gustos de los consumidores (Kline y Rosenberg, 1986). En este sentido, Pires *et al.* (2006) sostienen que el creciente uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) ha transferido el poder de mercado desde los productores hacia los consumidores y, por tanto, las estrategias en el último eslabón de la cadena son cruciales para la supervivencia de las firmas.

Entre los aspectos que definen la estrategia de comercialización de una empresa, la selección del canal de venta resulta un elemento central, el cual debe establecerse a partir de las necesidades de servicio del consumidor final. La ubicación y el diseño de los puntos de venta deben corresponderse con el segmento de mercado (*target*) definido para el producto o para la empresa, ya que las características de los canales influyen fuertemente en el posicionamiento del producto (Dvoskin, 2004).

Stern *et al.* (1998) definen al canal de comercialización como un conjunto de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto está disponible para el consumo, una red organizada que crea valor para el usuario final al generar utilidades de forma, de posesión, de tiempo y de lugar. Para

---

<sup>1</sup> Siguiendo la 3ra. Edición del Manual de Oslo (OCDE, 2005), son actividades innovativas la mejora en la comercialización de los productos ofrecidos, así como una organización y administración más eficientes.

estos autores, los posibles canales de comercialización se clasifican en: (i) venta directa del fabricante, (ii) venta mayorista, (iii) medios electrónicos o *e-commerce*, y (iv) franquicias. Las dos primeras modalidades son las más tradicionales: los productos son enviados desde la fábrica y vendidos por medio de los equipos de venta de la propia empresa, o bien se venden en comercios minoristas.

La incorporación de la venta virtual y el desarrollo de franquicias representan innovaciones orientadas a la mejora en la competitividad. El *e-commerce* de prendas de vestir, muestra ciertas particularidades discutidas por Hammond y Kohler (2000), dadas principalmente por la dificultad que enfrenta la empresa para caracterizar los productos en línea. El color, la textura y la forma son atributos que inciden en las decisiones de compra de los consumidores de indumentaria, pero difíciles de transmitir en forma virtual. Además, está el carácter personal de la indumentaria y el hecho de que su compra suele estar vinculada a los sentimientos de los individuos sobre sí mismos, su imagen corporal y la imagen que desea proyectar.

En cuanto a las franquicias, éstas requieren de una clara definición previa del concepto de producto y *merchandising* (Stern *et al.*, 1998). En este caso, el dueño de la marca alquila (franquicia) su utilización a otra organización, en la medida que esta cumpla con ciertos requisitos. La franquicia permite aumentar fuertemente el contacto directo entre la marca y el consumidor, siendo una forma de ampliar la escala de producción y la red de distribución sin incurrir en los grandes gastos que conlleva la apertura de nuevos locales comerciales (Dvoskin, 2004).

Otro elemento relevante en la estrategia de comercialización de una empresa es la marca, símbolo de identificación de la empresa y uno de los activos intangibles más valiosos de las firmas (Keller y Lehmann, 2006). La marca resulta esencial para la generación de mayores márgenes que se traducen en incrementos de rentabilidad. El valor de marca se vincula con la imagen y calidad percibida de los productos comercializados e influye sobre la fidelidad (lealtad) y el reconocimiento de la misma, afectando el proceso de compra (Aaker, 1996; Keller, 1998).

La marca se encuentra íntimamente relacionada con la política de comunicación de la empresa. Erdem (1998) agrega que ésta reduce la percepción de riesgo al comprar un nuevo producto dada la experiencia previa que el consumidor ha tenido con productos de esa marca, al mismo tiempo que actúa como paraguas para la comercialización de otras categorías de productos, permitiendo ampliar la gama de bienes comercializados.

Así, la marca funciona como un elemento de intermediación entre el consumidor y el producto, protegiendo a ambos. Al consumidor, del riesgo percibido y de la intensidad en la búsqueda de información para la adquisición del producto, a la vez

que le da un cierto sentido de pertenencia. A la empresa, al vincular las características de la marca con sus productos (Vera Martínez, 2008).

La comunicación al consumidor del concepto que hay detrás de una marca tiene distintas vías, una de las cuales es la imagen que transmite el local de venta a los consumidores. Ésta se compone a partir de una multitud de atributos tales como la apariencia física del local (atmósfera), el comportamiento y aspecto de los empleados, la variedad y calidad de los productos comercializados, los servicios que se prestan, el nivel de precio, la profundidad y frecuencia de las promociones y la comercialización de otras marcas (Ailawadi y Keller, 2004). De este modo, el consumidor recibe múltiples señales del local que influyen sobre el valor percibido de las mercancías y sobre sus intenciones de compra (Baker *et al.*, 2002), siendo relevante una combinación de ambiente agradable con un cierto nivel de incitación a la compra.

Baker *et al.* (2002) –a partir de los trabajos de Zeithaml (1988), Baker (1998) y Bitner (1992)-, elaboran un modelo conceptual en el cual los elementos ambientales del local tienen efecto sobre el criterio de elección del lugar de compra. Tanto factores ambientales (color, aromatización, temperatura, música e iluminación), de diseño (distribución y disposición de la mercadería, dimensiones y confortabilidad del local, arquitectura y estilo) y sociales (tipo, número y comportamiento de otros clientes y empleados), influyen en las percepciones de los consumidores sobre la atmosfera del local, afectando la decisión de asistir o no al mismo y sus intenciones de compra.

Todos estos factores hacen a la imagen del local (Baker *et al.*, 1994; Oh *et al.*, 2008) y dan, desde la perspectiva del consumidor, placer (elementos hedónicos) y estímulo para visitar el lugar más asiduamente, y desde el lado del empresario, lugar para la definición de estrategias de diferenciación y fortalecimiento de marca (Ailawadi y Keller, 2004). Otros factores mencionados por estos autores son los precios y las promociones, donde los consumidores son más propensos a desarrollar una imagen de precios favorables cuando se ofrecen descuentos frecuentes y en un número amplio de artículos, más que cuando los descuentos son muy pronunciados pero poco frecuentes o en un número pequeño de artículos.

Asimismo, la cantidad de productos ofrecidos bajo un mismo techo influye sobre la imagen de la marca. Por un lado, cuanto mayor es la gama, mayor es la diversidad de situaciones en las que el consumidor considera la marca, al tiempo que le resulta conveniente encontrar una amplia gama de productos en un mismo lugar. Por otro lado, esto facilita la implementación de estrategias de comercialización mixtas basadas en el amplio surtido, potenciando las compras “no planificadas” (Ailawadi y Keller, 2004). Esta misma idea puede extenderse al caso de artículos complementarios –

accesorios, perfumes, carteras, etc.- que logran ampliar las colecciones y aumentar la variedad de artículos ofrecidos bajo una misma marca.

Un tema que en los últimos años ha tomado creciente relevancia en la definición de estrategias comunicacionales, tiene que ver con el uso que la empresa hace de Internet. En este medio, de la misma manera que los estímulos sensoriales son los más usados en los locales físicos, los elementos visuales –iconos, fotografías, gráficos, *banners*, colores, etc.- son las principales herramientas para desarrollar la atmósfera del local virtual. En particular, Oh *et al.* (2008) enfatizan en la importancia de utilizar los elementos mencionados para diseñar un local virtual temático que refleje a sus clientes una identidad de la empresa y transmita un determinado estilo de vida a partir de una historia o un concepto.

Las tiendas basadas en la *web* también utilizan la música para atraer a los consumidores (Eroglu *et al.*, 2003) y hacen uso, más allá de lo impersonal de las transacciones en este canal, de ciertas tecnologías para vincularse con los clientes de una manera menos impersonal, tales como *Facebook* o *Twitter*. De este modo, el uso de Internet además de ser un canal de comercialización, cobra relevancia como medio de difusión del concepto de marca y de fidelización de los clientes.

De los factores que hacen a la atmosfera previamente mencionados – ambientales, de diseño y sociales-, los factores de diseño son los considerados con mayor influencia sobre el consumidor (Oh *et al.*, 2008), a los que se suma en Internet la estructura de navegación (Dailey, 2001; 2004). En la misma línea, Eroglu *et al.* (2003), sostienen que la generación de un buen clima en la página *web* influye sobre el estado emocional y cognitivo del consumidor, incrementando su nivel de satisfacción, lo que a su vez impacta sobre los resultados comerciales.

Por tanto, centrados en el último eslabón de la cadena de valor de firmas pertenecientes a un sector *low-tech*, la pregunta que surge es: ¿cuáles son los factores que determinan que unas firmas logren un mejor posicionamiento competitivo que otras? Responder a este interrogante requiere indagar en las estrategias y acciones realizadas, siendo las hipótesis a contrastar:

1. Las firmas mejor posicionadas implementan mejores estrategias de comercialización.
2. Las firmas mejor posicionadas sustentan la imagen de marca con la implementación de estrategias comunicacionales más completas, un mayor desarrollo de páginas *web* y un uso más intensivo de Internet.
3. Las firmas mejor posicionadas realizan una mayor inversión en el diseño de los locales de venta.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Diseño muestral

Con el objetivo de estudiar qué factores explican el distinto posicionamiento competitivo de las empresas de indumentaria orientadas a moda y diseño (EMD), en este trabajo se considera que las firmas con locales en los principales *shoppings* de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) ya se encuentran posicionadas en el mercado. Este grupo incluye a empresas nacionales –nativas o no de CABA-, cuya administración y/o plantas de producción no necesariamente se encuentran en dicha ciudad, pero que poseen locales de venta en los principales centros comerciales de la capital del país. Estas firmas constituyen el Grupo 1 (G1).

Con ellas serán comparadas las firmas nacidas y radicadas en Mar del Plata, las cuales han ido mostrando un importante crecimiento en los últimos años, pero aún se ubican en una etapa de menor posicionamiento relativo, con un canal de venta principalmente a través de locales propios en la ciudad y venta por mayor a tiendas “multimarcas” del interior del país. Estas empresas constituyen el Grupo 2 (G2).

A fin de obtener una muestra probabilística de EMD en Mar del Plata y en CABA, es necesario disponer de un marco muestral actualizado y completo. Sin embargo, dicho marco es inexistente, desconociéndose además la distribución por segmento de mercado de las empresas de indumentaria de las ciudades bajo estudio. En consecuencia, estas variables no se contemplan en el diseño muestral.

La selección de la muestra de EMD a analizar se realiza en tres fases. Primero se procede a seleccionar dos áreas geográficas en la ciudad de Mar del Plata con alta concentración de locales de indumentaria (zona Rivadavia y zona Güemes), en donde se realiza un barrido de locales (fase 1). A partir del listado exhaustivo de locales, se lo depura hasta obtener las EMD marplatenses (fase 2) y de allí se extrae una muestra (fase 3).

Paralelamente, en CABA se listan los locales de indumentaria presentes en los *shoppings* Abasto, Alto Palermo, Galerías Pacífico, Patio Bullrich y Unicenter (fase 1) correspondientes a firmas nacionales (fase 2). A partir de dicho marco, se procede a seleccionar una muestra de empresas de CABA (fase 3).

Así conformada la muestra, a cada una de las EMD se les aplica dos módulos de un cuestionario. El primero requiere de información extraída de sus páginas *web*, *blog* o cuenta en *Facebook*. El segundo se completa a través de la visita a sus locales comerciales, a partir de la observación directa y de datos surgidos al simular una compra, mediante encuestadores encubiertos. En ambos módulos, la información es captada por expertos en la temática.

Finalmente, se procesa información de 41 cuestionarios completados a partir de los datos publicados en Internet (3 firmas no poseen página *web*) y 44 cuestionarios fruto de la visita a los locales. Se dispone de información de 23 EMD de CABA (G1) y de 21 EMD de Mar del Plata (G2), cuyo procesamiento se presenta en los resultados. El relevamiento se efectuó entre los meses de octubre y noviembre de 2010.

### 3.2. Definición de las variables

El Cuadro 1 resume las dimensiones de análisis, la definición de las variables y los indicadores utilizados en la investigación. Éstos surgen del marco conceptual y de los ajustes y validaciones surgidas a partir de entrevistas con informantes calificados, especializados en desarrollo de franquicias, desarrollo de páginas *web*, diseño y arquitectura de locales, y en técnicas de venta.

El énfasis está puesto en captar las acciones y estrategias que contribuyen al posicionamiento competitivo de las firmas, elementos considerados relevantes para la generación de rentas extraordinarias en la fase de comercialización.

**Cuadro 1: Definición de variables**

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>
Diferenciación del producto	Atributos del producto	Características de los productos <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funcionalidad</li> <li>▪ Estética</li> <li>▪ Calidad de la tela</li> <li>▪ Colores</li> <li>▪ Textura</li> <li>▪ Detalles técnicos</li> <li>▪ Acabado</li> <li>▪ Tendencia de la moda</li> <li>▪ Diseño</li> <li>▪ Cuidado del medio ambiente</li> </ul>
Estrategias de comercialización (H1)	Canales de comercialización	Franquicias <i>E-commerce</i>
	Locales y puntos de venta	Cantidad de locales comerciales Localización de puntos de venta <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gran Buenos Aires</li> <li>▪ Ciudades costeras</li> <li>▪ Resto Provincia de Buenos Aires</li> <li>▪ Otras provincias</li> <li>▪ Exterior del país</li> </ul>
	Gama de productos ofrecidos	Venta de productos complementarios Variedad de productos <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variedad de productos</li> <li>▪ Variedad de talles</li> <li>▪ Variedad de colores</li> </ul>
	Promociones	Descuentos y/o promociones por pago con tarjeta de crédito/débito de un banco Descuentos y/o promociones a clientes registrados
Páginas <i>web</i> y estrategias comunicacionales en Internet (H2)	Diferenciación de la página <i>web</i>	Impacto visual de las páginas <i>web</i> Aspectos de diferenciación de las páginas <i>web</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Música en la página</li> <li>▪ Imágenes en la página</li> <li>▪ Colores en la página</li> <li>▪ Información</li> </ul> Contenido de la página



	Imágenes del producto	Colecciones publicadas en la página <i>web</i> ( <i>lookbooks</i> )
	Contacto con clientes	Medios de contacto con clientes <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registrarse en la página</li> <li>▪ Participar de un concurso</li> <li>▪ Formulario para consulta</li> <li>▪ Mail de contacto</li> </ul> Envío de novedades a clientes registrados
	Acciones de fidelización de clientes y participación en redes sociales	Presencia en <i>Facebook</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad de seguidores</li> <li>▪ Fotos de la colección</li> <li>▪ Fotos de los locales</li> <li>▪ Publicación de novedades</li> </ul> Presencia en <i>Twitter</i>
	Medios de publicidad	Acciones publicitarias publicadas en la <i>web</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Patrocinio de eventos</li> <li>▪ Revistas especializadas y de circulación masiva</li> <li>▪ Desfiles</li> </ul> <i>Blog</i> de la marca Canal en <i>Youtube</i>
Diferenciación de los locales de venta y servicios al cliente (H3)	Diferenciación de los locales de venta	Impacto del local desde el exterior <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impacto del cartel o marquesina</li> <li>▪ Vidriera original/creativa</li> <li>▪ Vidriera que transmite el concepto de marca</li> </ul> Impacto visual desde el interior Atmósfera del local <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iluminación</li> <li>▪ Musicalización</li> <li>▪ Decoración</li> <li>▪ Paleta de colores</li> <li>▪ Vestimenta de los empleados</li> <li>▪ Diseño arquitectónico</li> <li>▪ Confortabilidad</li> <li>▪ Aromatización</li> </ul>
	Atención del personal de venta y técnicas de venta	Atención empleados Técnicas de venta <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofrecer la prenda en otro color o una prenda alternativa</li> <li>▪ Conocer cuidados requeridos por la prenda</li> <li>▪ Ofrecer un segundo producto</li> <li>▪ Ofrecer la posibilidad de cambio de la prenda</li> </ul>
	<i>Packaging</i> y material de difusión	Originalidad del <i>packaging</i> Material de difusión en el local <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Folletos de colecciones</li> <li>▪ <i>Stickers</i>, tarjetas, revistas</li> </ul>
	Gestión de los locales comerciales	Capacitación de vendedores Recepción de sugerencias de los vendedores Armado de la vidriera Informatización de funciones <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facturación</li> <li>▪ Control de <i>stock</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. ¿En qué aspectos se diferencian las EMD de ambos grupos?

Para comenzar el análisis de los resultados, se presenta una descripción de los segmentos de mercado de las firmas de ambos grupos, pudiendo una misma empresa ofrecer en más de uno de ellos. Dentro de los mismos, el 60% de las firmas de la muestra comercializan productos de gama alta o medio-alta de precios, mientras que ninguna vende productos de gama baja. Ello está en consonancia con la definición de la población bajo estudio, dada por las empresas con marca y diseño (EMD).

Si se cruzan los segmentos femenino y masculino, sólo el 26% de las EMD del G1 abastecen ambos segmentos, mientras que dicho porcentaje alcanza el 42% entre las empresas del G2. Es decir, puede observarse una mayor segmentación por género entre las firmas del G1, en tanto que en Mar del Plata se encuentran más firmas que venden indumentaria para mujeres y hombres, participando así de ambos segmentos de mercado.

**Cuadro 2: Segmento de mercado según grupo de pertenencia de la EMD**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>
Indumentaria femenina	70%	74%
Indumentaria masculina	30%	59%
Indumentaria para bebés	13%	16%
Indumentaria para niños	30%	21%
Indumentaria para adolescentes	4%	5%
Lencería	9%	0%

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1. Estrategias de comercialización

Uno de los elementos que diferencian a las empresas de la muestra tiene que ver con los atributos de las prendas producidas y se explica principalmente por el tipo de productos que se fabrica en Mar del Plata. Así, mientras que las firmas marplatenses (G2), más especializadas en la producción de camperas y ropa de abrigo, diferencian sus productos por la funcionalidad y detalles técnicos, las firmas del G1 distinguen sus prendas por el acabado, la tendencia de la moda y el contenido de diseño.

Es decir, las firmas con mayor posicionamiento alcanzan una gama más alta de precios generando valor en diseños originales, un mejor acabado de las prendas e imponiendo moda. Mientras tanto, las firmas marplatenses adicionan valor a sus productos, al lograr que satisfagan necesidades en el uso de los consumidores, por ejemplo, a través de la utilización de telas técnicas y equipamiento especial para su confección. En muchos de estos casos, el diseño, el acabado y otros atributos también están presentes, aunque el énfasis está puesto en la forma de confección y en los usos que satisface la prenda de vestir.

**Cuadro 3: Atributos que diferencian al producto con respecto a sus competidores**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>
Funcionalidad*	13%	40%
Estética	65%	67%
Calidad de la tela	61%	47%
Colores	48%	47%
Textura	39%	20%
Detalles técnicos*	9%	33%
Acabado*	43%	13%
Tendencia de la moda*	57%	13%
Diseño*	78%	13%
Cuidado del medio ambiente	4%	6%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados.

La estética, calidad de la tela y colores son atributos compartidos por la mayoría de los productos de las firmas analizadas, sin que se observen diferencias entre los grupos, por lo que dichas características surgen como factores relevantes en la definición estratégica de las EMD pero no diferenciadoras. En menor grado aparece el uso de texturas en las prendas, aunque tampoco con diferencias entre los grupos. Por último, el cuidado del medio ambiente y el uso de materiales orgánicos e la confección sólo es publicitado por una de las firmas de cada grupo, en los cuales aparece asociado a la imagen de marca.

Respecto de la estrategia de comercialización como factor explicativo del posicionamiento competitivo, se encuentra que las firmas relativamente mejor posicionadas han desarrollado en su totalidad franquicias, incorporando herramientas más sofisticadas de comercialización que implican el desarrollo de un sistema de normalización y sistematización de rutinas, plasmadas en manuales de procedimientos. En este sentido, la definición clara y explícita del concepto de negocio es una condición indispensable para que ésta pueda ser replicada luego por los franquiciados. Ello hace que el franquiciante pueda capitalizar en una mayor escala su nombre comercial y su marca de productos y servicios, el *know-how*, los métodos técnicos y de negocio, el procedimiento.

No surgen diferencias estadísticamente significativas en el desarrollo de *e-commerce*, sólo implementado por un reducido número de firmas en ambos grupos. Sin embargo, cabe resaltar que adoptar este canal de comercialización constituye una innovación, así como el desarrollo y puesta en marcha de un complejo sistema informático y de gestión, que permite ampliar el mercado de la firma con impacto sobre su competitividad. De esta forma, las firmas ganan escala, ampliando sus posibilidades de venta e incrementando su rentabilidad.

**Cuadro 4: Canales de comercialización no tradicionales**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>
Franquicias*	100%	24%
E-commerce	9%	5%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados.

Asociado al desarrollo de franquicias como canal de comercialización, se analiza la venta en locales exclusivos, observándose que mientras que las firmas del G1 poseen 54 locales en promedio, las del G2 analizadas sólo tienen 4. Esto permite a las firmas del G1 contar con una mayor escala de producción, mejores condiciones para la compra de insumos y subcontratación de etapas productivas.

Además, y vinculado a lo anterior, se observa entre las EMD del G1 una mayor expansión geográfica, con presencia tanto en el interior como en el exterior del país. Si bien a través del comercio electrónico también se puede expandir el alcance territorial, la existencia de locales físicos en distintos puntos geográficos contribuye a afianzar la imagen de marca.

**Cuadro 5: Cantidad de locales promedio y localización de los puntos de venta**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>
Cantidad promedio de locales**	54 locales	4 locales
Puntos de venta en GBA*	87%	6%
Puntos de venta en ciudades costeras*	52%	18%
Puntos de venta en el resto de la Prov. de Bs. As.*	83%	12%
Puntos de venta en otras provincias*	91%	12%
Puntos de venta en el exterior*	52%	12%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados; (\*\*) diferencia de medias.

Es importante mencionar que de los locales incluidos en la muestra, el 86% del G2 y la totalidad del G1 son exclusivos, prevaleciendo la venta de productos complementarios antes que la de otras marcas dentro del mismo local. Es decir, la posibilidad de ampliar la colección, y con ello la facturación, hace que las empresas ofrezcan junto con las prendas de vestir una variedad de productos tales como: accesorios –collares, pulseras, aros-, productos de cosmética –perfumes, *shampoo*, desodorantes-, calzado, lentes, bolsos, billeteras, cinturones, productos tejidos e incluso material de librería, dependiendo del consumidor al que apunten. Sólo se observan diferencias estadísticamente significativas en el rubro de cosmética, más desarrollado entre las EMD del G1. En algunos casos, su venta se realiza no sólo en los locales propios, sino también en perfumerías.

**Cuadro 6: Productos complementarios ofrecidos**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>
Accesorios	35%	43%
Cosmética y perfumes*	65%	14%
Calzados	44%	38%
Lentes	17%	14%
Bolsos y billeteras	52%	62%
Productos tejidos	30%	33%
Artículos de librería	13%	5%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados.

Asimismo, si bien la diversidad de productos y colores disponibles en los locales no difiere entre ambos grupos de empresas, la variedad ofrecida de talles es mayor entre las firmas del G1. Esto denota una mayor escala de producción, necesaria para alimentar una mayor cantidad de locales y una mayor variedad (*scope*) que contribuye a incrementar el volumen de facturación.

**Cuadro 7: Variedad de productos ofrecidos**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>
Alta variedad de productos	61%	43%
Alta variedad de talles*	52%	24%
Alta variedad de colores	30%	38%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados.

Con respecto a la realización de descuentos en los productos ofrecidos como acción de *marketing*, en general en alianza con entidades financieras –bancos o tarjetas de crédito-, el otorgamiento de descuentos por compras realizadas con determinados medios de pago, ofrece a las empresas otra forma de hacer publicidad. Esta modalidad prevalece en las firmas del G1, con mayor capacidad de gestión y poder de negociación.

Otra promoción ofrecida por algunas EMD consiste en otorgar descuentos por registrarse en la página *web*, aspecto en el que no se observan diferencias entre los grupos. Dentro del G2, puede verse en el Cuadro 8 que los porcentajes coinciden para los dos medios de promoción analizados, aunque una sola firma aplica simultáneamente ambos.

**Cuadro 8: Promociones ofrecidas**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>
Descuento tarjetas bancos*	70%	19%
Descuentos por registrarse en la página <i>web</i>	13%	19%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados.

*El desarrollo de franquicias, una mayor cantidad y distribución geográfica de locales, la mayor variedad de talles y el otorgamiento de descuentos, en general*

asociados a la escala de la empresa, diferencian a las firmas ya posicionadas (G1), dando evidencia a favor de la Hipótesis 1.

#### 4.1.2. Estrategias comunicacionales y uso de Internet

El énfasis puesto por la empresa en el desarrollo de sus páginas *web*, como medio de comunicación con el cliente y elemento de posicionamiento de marca, sobresale entre las EMD del G1. Ello denota la contratación de servicios especializados asociados al diseño *web*. Las páginas de las firmas mejor posicionadas se destacan por la música, imágenes, colores e impacto visual.

**Cuadro 9: Estrategia comunicacional de la marca – Elementos páginas *web***

	G1	G2
Mayor impacto visual de la página*	70%	31%
Música en la página*	48%	19%
Imágenes de la página*	65%	31%
Colores de la página*	48%	13%
Información contenida en la página	35%	38%
Contenido más completo página*	82%	31%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados.

Asimismo, distintas estadísticas que califican y comparan las páginas de Internet, ubican a las del G1 por encima de las del G2. La más relevante es el *Website grade*<sup>2</sup>, donde los promedios son 54 y 32, respectivamente, para las EMD establecidas en CABA versus las de Mar del Plata. Esto significa, entre otras cosas, que las páginas del grupo G1 están mejor posicionadas en la *web* y son más fáciles de ubicar.

Con respecto a las imágenes de los productos presentes en las páginas *web* de las firmas, si bien el 73% de las empresas de G2 tienen publicada sólo la colección vigente y el 48% de las del G1 brindan acceso a más de una colección, las diferencias no resultan ser estadísticamente significativas. Sin embargo, las diferencias se encuentran en los anticipos de temporada. Proporcionalmente, las firmas de G1 comienzan a publicitar antes sus colecciones, de lo cual se infiere un proceso más eficiente en las etapas de planeamiento, desarrollo y producción de las colecciones, así como una comunicación más rápida con los consumidores y la creación de tendencias.

**Cuadro 10: Colecciones publicadas en las páginas *web***

	G1	G2
Colección invierno 2009 (pasada)	17%	6%
Colección verano 2009-10 (pasada)	17%	13%
Colección invierno 2010 (vigente)	81%	61%
Colección verano 2010-11 (anticipo)*	74%	25%
Más de una colección publicada	48%	27%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas

<sup>2</sup> Esta estadística consiste en una evaluación comparativa de factores de posicionamiento en buscadores de la *web*, a partir de lo cual se obtiene una puntuación.

mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados.

En relación con la adopción de TICs como herramienta para mejorar el posicionamiento de marca, se encuentra que si bien todas las empresas con página *web* ofrecen a los clientes un medio de contacto, las formas en que éste se implementa difieren entre los grupos. Las EMD de Mar del Plata, en mayor proporción, sólo brindan una dirección de correo electrónico –asociada o no a un *link*-, mientras que las empresas del G1 disponen de un formulario de contacto, donde además de recibir el comentario, reclamo o consulta de los clientes, recaban información personal sobre los mismos –sexo, edad, hábitos, etc.-. Como estrategia alternativa, el 25% de las firmas del G2 proponen a sus clientes participar de un concurso a través de su registración, como forma de motivar el acercamiento a la página de la empresa y mantener la relación con los clientes.

Otro factor a analizar es cuántas de las EMD que habilitan la registración, luego envían por correo electrónico promociones, descuentos o novedades a los clientes registrados. En tal sentido, se observa un mayor seguimiento por parte de las firmas del G1 del contacto con los consumidores que se registran, a pesar de que las diferencias no resultan ser estadísticamente significativas debido al escaso número de casos que utilizan esta modalidad.

**Cuadro 11: Contacto con clientes y presencia en Internet**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>
Registrarse en la página	26%	39%
Participar de un concurso*	4%	25%
Formulario consulta clientes*	83%	50%
Mail contacto clientes*	39%	69%
Envío de novedades a clientes registrados	75%	43%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados.

Las acciones de contacto con los clientes que se efectúan mediante el uso de redes sociales, no sólo permiten a la empresa contar con información personal de sus clientes –al aceptarlos como “amigos”-, sino que además sumerge a éstos en el estilo de vida propuesto por el concepto de marca y fortalecen la imagen “temática” de la misma (Oh *et al.*, 2008).

Así, dado el reciente auge de las redes sociales, el 54% de las EMD de la muestra poseen cuenta en *Facebook*. Sin embargo, hay diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, tanto en lo que se refiere a la participación como a la cantidad de seguidores. Ésta varía, en promedio, de 23.000 seguidores en las empresas del G1 a 2.300 en las firmas del G2.

En *Facebook* las EMD presentan sus locales, colecciones, promociones y novedades, desarrollando una relación directa con el cliente. Proporcionalmente, más

firmas marplatenses con presencia en *Facebook* presentan sus locales, aspecto menos priorizado por las empresas del G1. Quizás el menor número de sucursales de las firmas marplatenses las estimula a utilizar *Facebook* con esta finalidad.

Por su parte, la presencia en *Twitter* se da con menor intensidad, quizás por ser de desarrollo más reciente. No obstante, las firmas del G1 muestran mayor participación que las del G2, evidenciando una más rápida respuesta por parte de estas empresas ante el desarrollo de nuevas tecnologías.

Un dato importante a mencionar es el crecimiento acelerado del número de seguidores de las cuentas de las EMD, tanto en *Facebook* como en *Twitter*. En sucesivos ingresos a las mismas, con posterioridad a la fecha del relevamiento, se ha observado un rápido aumento en el número de seguidores, lo cual señala el dinamismo e impacto de las redes sociales.

**Cuadro 12: Participación en redes sociales**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>
Presencia en <i>Facebook</i> *	74%	43%
- Seguidores promedio**	23.000 <sup>+</sup>	2.300 <sup>+</sup>
- Fotos de la colección	100%	86%
- Fotos de los locales*	31%	100%
- Publicación novedades	81%	71%
Presencia en <i>Twitter</i> *	43%	17%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados; (\*\*) diferencia de medias; (+) valores correspondientes a noviembre 2010.

Entre las EMD marplatenses, la asociación de la marca con deportes tales como *surf*, navegación, *skate* o indumentaria para la nieve se observa en varios casos. Entre las firmas del G1, el *outdoor*, el rugby y el polo y otros deportes también asocian a la marca con un estilo de vida. Asimismo, el estilo clásico es el concepto detrás de algunas marcas.

A partir de la información recabada de la visita a las páginas *web* de las EMD pertenecientes a la muestra, se han analizado los medios de publicidad empleados por las firmas. Al respecto, surgen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la publicidad en medios gráficos, sean revistas especializadas o de circulación masiva.

Por un lado, las empresas del G1 con locales propios y franquiciados, están obligadas a mantener la imagen de la marca y, en general, parte del pago de los franquiciados se destina a cubrir gastos publicitarios. Por otro lado, la publicidad en estos medios involucra una importante erogación que suponen la disposición de recursos y la convicción del empresario a invertirlos. En algunos casos, dichos gastos se justifican sólo a partir de un cierto nivel de ventas, es decir, a partir de una cierta escala mínima.



Asimismo, una modalidad más novedosa que el difundido uso de redes sociales, y aún poco implementada, es el desarrollo de un canal en *Youtube*<sup>3</sup> donde la firma publicita desfiles y otros eventos. En ambos aspectos, las empresas marplatenses se encuentran distantes de las del G1. Comparativamente, parece existir una mayor dinámica y velocidad de respuesta en las empresas del G1 ante nuevas tecnologías o nuevos usos de las mismas. En este sentido, una mayor base de conocimiento de la firma aparece como un factor relevante para entender la asimilación y uso de las nuevas tecnologías<sup>4</sup>.

**Cuadro 13: Medios de publicidad de la marca**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>
Patrocinio de eventos	13%	13%
Publicidad en revistas especializadas y de circulación masiva*	44%	12%
Desfiles	35%	25%
Blog de la marca	13%	23%
Presencia en <i>Youtube</i> *	26%	0%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados.

*Un mayor desarrollo de páginas web, la difusión de los anticipos de colecciones, el desarrollo de formularios de consulta, la mayor publicidad en medios gráficos y el uso más difundido de las redes sociales que exhiben las EMD con mayor posicionamiento competitivo (G1), dando evidencia a favor de la Hipótesis 2. Asimismo, aparece la escala comercial en forma transversal, como un factor que permite apalancar las ventas a partir de acciones de mayor alcance.*

#### **4.1.3. Diseño de locales de venta**

Antes de analizar los elementos que eligen las EMD para diferenciar sus locales y los servicios prestados en ellos de sus competidores, surge el carácter exclusivo o multimarca como un factor que explica la definición del negocio por parte de la empresa. Mientras el 100% de las EMD del G1 poseen locales exclusivos, entre las EMD del G2 dicho porcentaje alcanza el 86%, con diferencias estadísticamente significativas. En ciertos casos las empresas no tienen la suficiente amplitud de gama de productos, por lo que ésta se complementa con productos de otras marcas.

Con respecto de la venta en locales propios, una de las cuestiones relevantes es analizar el diseño de su estética, ya que el mismo resulta un mecanismo de transmisión del concepto de marca, permitiendo sostener la alta gama de precios de

<sup>3</sup> *Youtube* es una página de internet donde las personas pueden compartir videos con otros usuarios. Dado que es un sitio de libre acceso, es un medio de difusión simple, rápido y masivo.

<sup>4</sup> Se entiende que una mejor base de conocimiento resultado de un proceso de aprendizaje acumulativo y complejo e inherente a cada empresa, facilita el acceso a fuentes de conocimiento externo y permite la actualización de las capacidades internas.

los productos. Así, el impacto visual del local, su decoración, diseño arquitectónico, aromatización, confortabilidad y vestimenta de los empleados ubica a las EMD del G1 por encima de las del G2. Estos elementos evidencian una mayor inversión en el armado del local y la contratación de profesionales –arquitectos, decoradores, diseñadores gráficos-.

Los citados factores también contribuyen a crear la atmósfera del local atractiva, influyendo sobre las percepciones de los consumidores y, tal como concluyen Ailawadi y Keller (2004), desde una perspectiva de marca, fortaleciéndola al establecer factores de diferenciación en relación a los competidores. En el caso de las franquicias, la necesidad de replicar el modelo de negocio requiere de un equipo de especialistas que trabajan en distintos aspectos.

Con respecto a la vidriera, ésta es tanto un elemento de atracción como una fuente de información para el cliente, cuya finalidad es incitarlo a entrar al negocio. La ambientación tiene como finalidad que el cliente se sienta cómodo y permanezca en el lugar, lo cual afecta positivamente sobre su intención de compra (Baker *et al.*, 2002). En los aspectos analizados, las vidrieras del 91% de la muestra de EMD logran transmitir el concepto de marca, sin diferencias entre ambos grupos.

**Cuadro 14: Diferenciación de los locales comerciales**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>
Mayor impacto visual desde el exterior*	74%	43%
Vidriera original/creativa	57%	48%
Vidriera que transmite el concepto de marca	91%	91%
Mayor impacto visual desde el interior*	87%	57%
Iluminación del local	48%	43%
Musicalización del local	22%	19%
Decoración del local*	65%	33%
Paleta de colores del local	52%	38%
Vestimenta empleados*	35%	10%
Diseño arquitectónico del local*	52%	19%
Locales espaciosos, confortables*	70%	19%
Aromatización del local*	30%	10%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados.

Otro aspecto a analizar con relación a los locales comerciales, es la atención a los clientes por parte de los empleados y sus técnicas de venta, ambos factores también asociados a las decisiones de los consumidores de asistir o no al mismo y a sus intenciones de compra (Baker *et al.*, 2002). No se observan diferencias estadísticamente significativas en los elementos captados a partir de la visita a locales realizada por encuestadores encubiertos, quienes simulaban situaciones de compra a fin de evaluarlos.

**Cuadro 15: Atención de los empleados y técnicas de venta**

	G1	G2
Permanece atento ante reiterados requerimientos	68%	85%
Ofrece la prenda en otro color o una prenda alternativa	85%	72%
Informa sobre la forma de cuidado de la prenda y/o detalles técnicos	83%	74%
Ofrece un segundo producto	48%	43%
Ofrece la posibilidad de cambio del producto	81%	76%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la originalidad del *packaging*, éste puede calificarse como original en el 50% de las EMD del G1 y en el 25% de las del G2, aunque las diferencias no llegan a ser estadísticamente significativas. Una diferencia que se encuentra, en relación al material de difusión disponible en el local, son los folletos con las colecciones. Esto, nuevamente, evidencia un mayor gasto en publicidad por parte de las empresas del G1.

**Cuadro 16: Packaging y material de difusión**

	G1	G2
<i>Packaging</i> original o muy original	50%	25%
Material de difusión: folletos de colecciones*	32%	10%
Material de difusión: <i>stickers</i> , revistas, tarjetas	26%	24%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados.

Por último, queda por evaluar distintos factores asociados a la gestión de los locales comerciales. Tal como puede verse en el siguiente cuadro, el único elemento en el que se diferencian las EMD de ambos grupos es en la informatización del sistema de facturación, habiendo unas pocas firmas marplatenses que aún emiten las facturas en forma manual. En los restantes aspectos considerados, no se observan diferencias.

Con relación a las sugerencias de los vendedores de los locales a la empresa, si bien las preguntas fueron formuladas a los propios empleados –pudiendo diferir su apreciación con relación a la de la empresa-, se encontró un escaso porcentaje de empleados que sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta. Con respecto a las pautas o *tips* de venta, en la mitad de los locales encuestados los empleados dicen no recibirlas.

**Cuadro 17: Gestión de los locales comerciales**

	G1	G2
Capacitación de los vendedores	65%	57%
Vendedores reciben pautas y <i>tips</i> de venta	50%	40%
Sugerencias de los vendedores son tenidas en cuenta	14%	5%
Armado de la vidriera por un vidrierista profesional	59%	44%
Facturación informatizada*	100%	80%
Control de <i>stocks</i> informatizado	87%	76%

Fuente: Elaboración propia. (\*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados.

*El diseño más completo de los locales de venta que contribuye a crear una atmósfera asociada con el concepto de marca, junto con el diseño de catálogos de las colecciones, son los aspectos que diferencian a las firmas del G1, dando evidencia a favor de la Hipótesis 3.*

De esta sección se desprende que son numerosos los factores que diferencian a las firmas ya posicionadas en el mercado (G1) de las EMD marplatenses. Ahora cabe preguntarse si hay empresas EMD del G2 que compartan características con las del G1, mostrando un mayor posicionamiento relativo entre las firmas de la ciudad de Mar del Plata.

#### **4.2. ¿Hay EMD del G2 que poseen características similares a las del G1?**

A partir de los elementos detectados previamente, se propone construir indicadores de posicionamiento competitivo que contribuyan a clasificar a las empresas marplatenses (G2). Para ello, primero se presentan dos indicadores alternativos (Cuadro 18), sus puntos de corte (Cuadro 19) y finalmente se informa la cantidad de empresas del G2 que son clasificadas como más próximas al G1 en cada caso (Cuadro 20).

Las variables ( $v_i$ ) que se utilizan son todas dicotómicas, donde el valor 0 implica la ausencia del atributo y el valor 1 su presencia. Por lo tanto, el indicador queda acotado entre 0 –ninguno de los atributos está presente- y 1 –todos los atributos están presentes-. Los ponderadores ( $p_i$ ) suman 1 en cada indicador.

$$0 \leq I_i = \sum p_i v_i \leq 1$$
$$\sum p_i = 1$$

Los atributos incluidos en los indicadores surgen del análisis previo, incluyéndose aquellos aspectos en los cuales las firmas de ambos grupos presentan diferencias significativas. Si bien los pesos de cada atributo difieren entre el indicador 1 y el 2, la ponderación de cada dimensión de análisis permanece constante. Aún cuando aquellos atributos asociados a los locales son los que menos peso tienen, ello no implica que tengan menor importancia.

**Cuadro 18: Indicadores de posicionamiento competitivo**

Dimensión	Variable	Ponderadores Indicador 1	Ponderadores Indicador 2
Estrategias de comercialización	Franquicias	0,20	0,20
	Puntos de venta en otras provincias	0,10	0,10
	Descuento con tarjetas de crédito	0,10	0,10
Páginas web y estrategias comunicacionales en Internet	Mayor impacto visual de la página	0,10	
	Publicación del anticipo de temporada	0,05	0,10
	Formulario para consulta de clientes	0,05	0,10
	Presencia en Facebook	0,15	0,20
	Publicidad en revistas	0,05	
Locales de venta	Mayor impacto visual del local desde el exterior	0,10	0,10
	Local espacioso / confortable	0,10	0,10

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 19: Puntos de corte para los indicadores de posicionamiento competitivo**

Relativamente menos posicionada	Moderadamente posicionada	Mayor posicionamiento relativo
$I_i < 0,50$	$0,50 \leq I_i < 0,75$	$I_i \geq 0,75$

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que entre un cuarto y un tercio de firmas marplatenses resultan clasificadas con un grado medio/alto de posicionamiento relativo. Estos resultados confirman, por un lado, la hipótesis general acerca del menor posicionamiento competitivo de las EMD nacidas en Mar del Plata, a la vez que permiten detectar un grupo de empresas similares a las radicadas en CABA (G1).

Aún cuando la información recabada sobre las empresas no ha requerido de su consentimiento al captarla a partir de medios públicos –página de Internet y locales de venta-, no se mencionarán los nombres de las firmas que los indicadores propuestos clasifican con mayor posicionamiento relativo.

**Cuadro 20: Porcentaje de EMD del G2 clasificadas en cada grupo**

	Relativamente menos posicionada	Moderadamente posicionada	Mayor posicionamiento relativo
Indicador 1	74%	13%	13%
Indicador 2	64%	24%	12%

Fuente: Elaboración propia.

Acerca de las EMD de la muestra de Mar del Plata que pueden considerarse como pertenecientes al G1, se observa:

- concepto de negocio claramente definido;
- grandes esfuerzos en la etapa de comercialización;
- transmisión de la imagen de marca en todas las acciones realizadas;
- contratación de servicios de consultoría especializados;
- fuerte presencia en internet.

Son empresas que han logrado un virtuoso proceso de absorción y acumulación de conocimiento y lo han aplicado para centrarse en las fases del negocio de mayor renta. También se encuentra una fuerte impronta de lo que Kaplinsky (2000) denomina “espíritu empresarial” y en el armado de equipos de trabajo que acompañan a los propietarios.

Por su parte, las empresas con menor posicionamiento competitivo relativo se destacan en algunos de los aspectos analizados, habiendo logrado una cierta presencia en el mercado, pero no han desarrollado una estrategia de marca que integre los distintos aspectos en forma sinérgica.

## **5. REFLEXIONES FINALES**

En el presente trabajo se estudian las diferencias de conductas entre empresas de indumentaria orientadas a moda y diseño con distinto grado de posicionamiento en el mercado. Para ello se analizan diferentes dimensiones de las estrategias y acciones desarrolladas en el eslabón final de la cadena, a fin de determinar el impacto de las conductas empresariales sobre su posicionamiento competitivo.

Entre los factores más relevantes que explican las diferencias de competitividad surgen, de manera sistémica, tener una clara idea del concepto de marca, la implementación de franquicias, la realización de promociones (alianzas con tarjetas de crédito o bancos) y la venta de productos complementarios (H1). Resultan también importantes para las empresas mejor posicionadas, la realización de acciones de difusión por diversos medios (publicidad en medios, folletos, catálogos, *web*, etc.), la interacción con los clientes con el objeto de captar sus gustos, de lograr su fidelización y comunicar novedades (registro de clientes, envío de información, concursos, *Facebook*, etc.), el desarrollo en tiempo de colecciones y la difusión de anticipos (H2), así como el diseño más completo y complejo de los locales, con la generación en los mismos de un ambiente asociado al concepto de marca (H3).

Este conjunto de acciones, que en general no son ni espontáneas ni sencillas de decodificar y efectuar, estarían vinculadas a las estrategias implementadas en la etapa de comercialización y el consecuente desarrollo de acciones de detección de innovaciones comerciales y su asimilación por parte de la empresa y de adopción de las nuevas tecnologías y conocimientos vinculados a las TICs. Los mismos, a su vez, aparecen asociados a la contratación de servicios de consultoría, lo cual aceleraría el aprendizaje en las empresas, dando lugar a un más rápido y eficiente proceso de posicionamiento competitivo.

Así, la base de conocimiento de la empresa es determinante para avanzar en estos procesos, siendo central elevar el umbral del mismo para incorporar

conocimiento nuevo, por ejemplo, mediante la profesionalización del personal y la contratación de servicios especializados. De la misma manera, es relevante el nivel de conocimiento disponible en el entorno en el cual ésta se inserta, donde la disponibilidad de profesionales y de los mencionados servicios ayudaría a dinamizar el proceso de mejora competitiva de las empresas.

En general, comparadas con las firmas ya establecidas en el mercado, las EMD marplatenses exhiben un menor desarrollo relativo. Sin embargo, algunas de ellas se asemejan a las empresas del grupo de referencia, con un virtuoso proceso de absorción de conocimiento, posicionándose como líderes en sus respectivos segmentos de mercado. En ellas, la implementación de estrategias para la mejora competitiva en muchos casos se encuentra potenciada por la visión del empresario, superando incluso, a partir de esta visión, ciertas restricciones propias del entorno.

Estos resultados muestran la importancia de un abordaje empresarial e institucional que propicie:

1. La difusión e implementación de mejores prácticas a partir de la articulación de las empresas del sector con prestadores de servicios especializados (capacitación y asistencia técnica).
2. La realización de actividades conjuntas de promoción y posicionamiento:
  - a. Negociación de promociones con bancos;
  - b. Detección de un “concepto común” con la que fortalecer la imagen de los productos (por ejemplo, una “marca ciudad” o característica distintiva de la ciudad/región);
  - c. Trabajar sobre atributos valorados por los consumidores como cuidado del medio ambiente y trabajo decente, entre otros.
3. Desarrollo y utilización conjunta de plataformas tecnológicas (gestión, *e-commerce*, *web*, etc.).
4. Favorecer una mayor dinámica y capacidad de respuesta ante el surgimiento de nuevas tecnologías, en particular en el ámbito de la comunicación.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Ailawadi, K. y Keller, K. (2004). “Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities”. *Journal of retailing*, 80: 331-342.
- Baker, J. (1998). “Examining the informational value of store environments”. En: *Servicescapes: the concept of place in contemporary markets*, Sherry, J. Jr., ed. Chicago: American Marketing Association, 55-80.

- Baker, J. *et al.* (1994). "The influence of store environment on quality inference and store image". *Journal of Academy of Marketing Science*, 22: 328-339.
- Baker, J. *et al.* (2002). "The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions". *Journal of Marketing*, 66 (April): 120-141.
- Best, M. (1990). *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.
- Bitner, M. (1992). "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees". *Journal of Marketing*, 56 (April): 57-71.
- Dailey, L. (2001). *Web site navigation: Understanding consumers' responses to restrictive Web navigation cues*. American Marketing Association. Conference Proceedings; 12, ABI/INFORM.
- Dailey, L. (2004). Navigational web atmospherics: Explaining the influence of restrictive navigation cues. *Journal of Business Research*, 57: 795– 803.
- Dvoskin, F. (2004). *Fundamentos del marketing*. Ediciones Granica SA. Buenos Aires
- Erdem, T. (1998) An empirical analysis of umbrella branding. *Journal of Marketing Research*, 35(7), 339-351.
- Eroglu, A. *et al.* (2003). "Empirical testing of a model of online store atmospherics and shopper responses". *Psychology & Marketing*, 20 (2): 139-150.
- Gennero, A. y Graña, F. (2007). "Aglomeraciones productivas en el sector textil: una comparación de las regiones de Mar del Plata y Pergamino". En: Díaz, N. *et al.* eds. *Plan Fénix: Propuestas para el desarrollo con equidad*, 462-478. Universidad Nacional de Entre Ríos. Paraná.
- Gennero, A.; Liseras, N.; Graña, F. y Calá, D. (2009), "Características del proceso de generación y difusión del conocimiento tecnológico en aglomeraciones productivas del sector textil-confecciones". *Revista Territorios* (20-21): 87-110, "Desarrollo económico territorial" (Latindex, IBSS, Pubindex), ISSN Impreso: 0123-8418.
- Graña, F.; Liseras, N.; Gennero, A. y Barberis, F. (2010). "Competitividad de las firmas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño". *Actas IV Jornadas Nacionales de Investigación de las Economías Regionales*. Paraná, Entre Ríos, Argentina.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2005). "Low-Tech industries: innovativeness and development perspectives". En: *PILOT Research Project*.
- Keller, K. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K. y Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25 (6): 740–759.
- Kline, S. y Rosenberg, N. (1986), "An overview of innovation". En: *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*. The National Academy of Science.
- Kuusisto, J. y Viljamaa, A. (2006). "System competence as prerequisite of smes' ability to benefit from policy instruments". En: [www.sc-research.fi/downloads/301\\_Ref\\_B139.pdf](http://www.sc-research.fi/downloads/301_Ref_B139.pdf)



- OCDE (2005). *Oslo Manual: proposed guidelines for collecting and interpreting innovation*. 3<sup>rd</sup> edition. Paris: OCDE Publications.
- Oh, J.; Fiorito, S.; Cho, H. y Hofacker, C. (2008). "Effects of design factors on store image and expectation of merchandise quality in web-based stores". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15: 237–249
- Pires, G. *et al.* (2006). "The internet, consumer empowerment and marketing strategies". En: *European Journal of Marketing*, 40 (9/10): 936-949.
- Stern, W. *et al.* (1998). *Canales de comercialización*. Editorial Prentice Hall. 5ta ed.
- Vera Martínez, J. (2008). "Perfil de valor de marca y la medición de sus componentes". En: *Revista Latinoamericana de Administración*, 41: 69-89.
- Zeithaml, V. (1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence". *Journal of Marketing*, 52 (July): 2–22.