

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

GRUPO DE ANALISIS INDUSTRIAL

Cómo agregar valor en industrias maduras

Un análisis de la industria de la confección de la ciudad de Mar del Plata

Ana Gennero, Fernando Graña, Natacha Liseras, Daniela Calá, Lucía Mauro, Andrea Belmartino y Francisco Barberis Bosch

Introducción

La generación y difusión de conocimientos es una de las principales formas que las empresas tienen para mejorar su competitividad y crecer, y junto con ellas lo hacen las regiones y los países. Las firmas en actividades calificadas como de baja intensidad tecnológica, se caracterizan por realizar innovaciones con poca frecuencia, fabricar un producto maduro y participar de mercados altamente competitivos (Gennero *et. al.*, 2008; Harpaz y Meshoulam, 2004). No obstante, tal como señala Gereffi *et al.* (2005), dentro de dichos sectores hay empresas que tienden a especializarse en las últimas etapas de la cadena productiva y obtienen rentas extraordinarias, puesto que allí se genera el mayor valor agregado. Es decir, en estos sectores, la escasa oportunidad tecnológica y la débil apropiabilidad del cambio tecnológico pueden revertirse a partir de la ampliación del capital intangible de las firmas (Castelacci, 2008; Hirsch-Kreisen, 2008; Von Tunzelman y Acha, 2005).

El objetivo principal de las investigaciones del Grupo de Análisis Industrial en los últimos años ha sido comprender cómo se agrega valor en la industria de la confección marplatense, es decir, cómo la generación e incorporación de conocimientos permite a las empresas confeccionistas obtener rentas diferenciales. Para dar cumplimiento al mismo, se abordaron tres objetivos específicos, que dieron lugar a investigaciones diferentes y que en conjunto permiten avanzar en el conocimiento del tema desde diferentes perspectivas. Ellos son: (1) detectar los determinantes de las diferencias en el posicionamiento competitivo de las firmas del sector; (2) analizar la valoración que realizan los consumidores de los atributos diferenciales de los productos de este sector y su disposición a pagar por ellos; y (3) estudiar la incorporación de servicios intensivos en conocimiento por parte de las firmas del sector. El abordaje metodológico difiere de acuerdo a la investigación, utilizándose diseños cuantitativos y cualitativos y distintas técnicas de análisis.

Marco teórico

El conocimiento constituye un activo central de todo sistema productivo y su creación un proceso clave para sostener y aumentar la competitividad de un país o región. A nivel de la firma, ello equivale a decir que el conocimiento es un elemento crucial y estratégico en el sostenimiento de su ventaja competitiva (Pinch *et al.*, 2003; Maskell y Malmberg, 1995). En otras palabras, la configuración de la base de conocimiento de la empresa es el resultado de un proceso de aprendizaje acumulativo, inherentemente imperfecto y complejo, que determina la heterogeneidad persistente entre las firmas: la empresa que posee una mejor base de conocimiento tendrá un mejor desempeño, mejor acceso al conocimiento externo y mayores posibilidades de actualizar sus capacidades internas (Giuliani, 2006; Malerba y Orsenigo, 1997).

La OECD (2011) califica a las actividades industriales de acuerdo a su intensidad tecnológica en: *high-tech*, *medium-high-tech*, *medium-low-tech*, y *low-tech*. Von Tunzelmann y Acha (2005), consideran que dados los cambios estructurales ocurridos en las tecnologías y

procesos productivos de los distintos sectores, no sólo las firmas pertenecientes a actividades de intensidad tecnológica media o alta pueden innovar, sino que el cambio tecnológico y la generación de conocimientos atraviesa al conjunto de la economía.

Así, la posibilidad de prolongar el ciclo de vida de los productos como respuesta a cambios en la demanda, genera oportunidades de mercado, que junto con las tecnológicas explican la innovación en sectores tradicionales (Castellacci, 2008). Von Tunzelmann y Acha (2005) y Hirsch-Kreinsen (2005) señalan que buena parte de las rentas innovativas de los sectores tradicionales surge de transformar y reconfigurar conocimiento y tecnologías desarrollados previamente. Esta capacidad de transformar es el resultado de un proceso evolutivo que permite a las empresas avanzar hacia un mejor desarrollo, posicionamiento y comercialización de sus productos, y acceder a nuevos mercados (Katz, 1999).

En particular, Kline y Rosenberg (1986) destacan que en el sector textil la innovación es controlada mayormente por las fuerzas de mercado, a través de cambios en los ingresos y gustos de los consumidores. En esta línea, la literatura sobre cadenas globales de valor destaca que la innovación atraviesa todas las etapas productivas de un sector, desde la producción del insumo básico hasta la comercialización y el *marketing*. Ello hace relevante la capacidad estratégica del empresario para identificar cuáles son las etapas de la cadena donde se generan las mayores rentas innovativas (Gereffi *et al.*, 2005; Humphrey, 2004; Humphrey y Schmitz, 2002).

Metodología

Objetivo 1. Se comparó una muestra de firmas líderes (G1) con una muestra de firmas marplatenses (G2). Se define como firmas líderes a aquellas empresas nacionales con locales en los principales shoppings de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). La selección de la muestra de empresas con marca y diseño (EMD) se realiza en tres fases: luego de la selección de dos áreas geográficas en la ciudad de Mar del Plata, en las cuales se lista la totalidad de locales de venta de indumentaria (fase 1), se conforma un listado exhaustivo de locales que es depurado hasta incluir solamente a las EMD marplatenses (fase 2) –esto es, se eliminan aquellos locales de venta que corresponden a firmas no marplatenses o sin marca propia-. A partir del marco muestral construido de esta forma, se extrae una muestra de 21 firmas (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 23 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 redes sociales. 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.

Objetivo 2. Se adoptó el análisis de elección múltiple a fin de estimar la disposición a pagar por los atributos calidad, diseño y posicionamiento de marca en los productos de la industria textil-confecciones. La definición de los atributos más relevantes en estos bienes surge de dos dinámicas de grupos focales. Asignando 2 niveles a cada uno de los atributos se elaboró un cuestionario con 4 *choice sets* de elección y 3 alternativas cada uno. Como población objetivo se seleccionaron las mujeres, decisoras de compra de indumentaria, de poder adquisitivo medio-alto, entre 18 y 65 años, residentes en Mar del Plata. La muestra se diseñó con cuotas de edad y se obtuvieron 180 encuestas completas, que permitieron estimar la disposición a pagar (DAP) con 720 observaciones.

Objetivo 3. Se realizó una triangulación metodológica entre enfoques cuantitativos y cualitativos de análisis, sobre la base de información primaria recopilada entre junio y octubre de 2012. En el primer caso a partir de información secundaria y aportes de fuentes calificadas, se elaboró un marco muestral compuesto por 30 empresas, las fueron relevadas, con una tasa de respuesta del 83,3%. Los datos se procesaron mediante distintas técnicas de análisis, entre las que se encuentra el Análisis de Correspondencias Múltiple. En el segundo caso, se realizó un estudio de caso, es decir, se seleccionó una consultoría de plazo medio o largo, con importantes implicancias para la empresa contratante, y se entrevistó a ambas partes del proceso (empresa y consultor).

Resultados y Transferencia

Objetivo 1. 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. 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, 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.

Objetivo 2. Entre los principales resultados se puede mencionar: (i) que tanto atributos de búsqueda, de experiencia como de confianza inciden en el proceso de compra de los consumidores marplatenses; (ii) el escaso reconocimiento de las marcas marplatenses de indumentaria que tienen los consumidores, lo que exige de mayores esfuerzos de posicionamiento de marca por parte de las firmas de la ciudad; (iii) la importante valoración de la calidad y el diseño de las prendas de vestir, ambos atributos intrínsecos al producto, asociados a los procesos productivos, por encima de la marca, como intangible asociado al producto; (iv) la distinta disposición a pagar según la edad de las consumidoras, observándose que a medida que aumenta la edad también aumenta la disposición a pagar por calidad y diseño de las prendas. Estos resultados contribuyen a la definición de estrategias empresariales por parte de las firmas marplatenses y ponen de manifiesto la importancia de contratar servicios especializados tendientes a incrementar su posicionamiento competitivo, a fin de afianzarse en el mercado local para poder iniciar un proceso de crecimiento fuera de la ciudad.

Objetivo 3. El cumplimiento del tercer objetivo permitió avanzar en la profundización del conocimiento acerca de los servicios especializados y su interrelación con la actividad industrial, en particular en el sector textil-confecciones de la ciudad de Mar del Plata. Así, se encontró que: (i) los servicios relevantes en términos de ampliación de la base de conocimientos de las firmas confeccionistas de Mar del Plata son: gestión, diseño de local, técnicos productivos, diseño de página web, diseño de la campaña, diseño de la imagen de marca, desarrollo de franquicias, y desarrollo de *e-commerce*; (ii) existe una elevada inserción de los servicios avanzados en el sector textil-confecciones de Mar del Plata, especialmente aquellas consultorías orientadas al aprovechamiento de las oportunidades de mercado, con importantes efectos positivos en la competitividad de las empresas, a partir de los cambios en procesos, productos y gestión que dispara; (iii) los factores que inciden en dicha contratación provienen de las características del empresario –competencias profesionales, creatividad, aceptación del

riesgo como oportunidad, habilidad para relacionarse-, la existencia de una estrategia comercial –orientación de recursos y esfuerzo hacia el posicionamiento de marca y la comercialización-, los conocimientos acumulados –saberes y capacidad de absorción, provenientes de la contratación de profesionales y del aprendizaje de éstos tanto interno como externo a la firma- y la etapa de evolución de la empresa, surgiendo el tamaño de empresa como un elemento clave.

Respecto al proceso de la consultoría: i) se potencia por: la correcta identificación en los primeros encuentros de la necesidad de la empresa y el servicio que el consultor puede ofrecer, la apertura y aceptación del cambio por parte de la empresa, la existencia de una base en conocimientos común entre las partes, la experiencia del consultor, y su adecuación a las necesidades y características de la empresa contratante, y ii) puede verse obstaculizado por la falta de financiamiento de la firma para implementar las acciones sugeridas y desarrolladas por el consultor, la toma de decisiones difusa en las empresas, y las falencias en el seguimiento por parte del consultor.

Bibliografía

- Castellacci, F. (2008). “Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation”. *Research Policy*, 37 (6/7): 978-944.
- Gennero, A. *et al.* (2008). “Conductas innovativas de las firmas en aglomeraciones productivas del sector textil-confecciones”. *XIII Reunión Anual de la Red Pymes MERCOSUR*.
- Gereffi, G. *et al.* (2005). “The governance of global value chains”. *Review of International Political Economy*, 12 (1): 78-104.
- Giuliani, E. *et al.* (2005). “Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters”. *World Development*, 33 (4): 549-573.
- Harpaz, I. y Meshoulam, I. (2004). “Differences in the meaning of work in Israel: Workers in high-tech vs. traditional work industries”. *Journal of High Technology Management Research*, 15: 163-182.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2005). “Low-Tech industries: innovativeness and development perspectives”. *PILOT Research Project*.
- Humphrey, J. y Schmitz, H. (2002). “How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?”. *Regional Studies*, 36 (9): 1017-1027.
- Humphrey, J. (2004). “Upgrading in global value chains”. Working Paper 28. Policy Integration Department, World Commission on the Social Dimension of Globalization.
- Katz, J. (1999). “Structural reforms and technological behavior: the sources and nature of technological change in Latin America in the 1990s”. International workshop *The political economy of technology in developing countries*. The United Nations University.
- Kline, S. y Rosenberg, N. (1986). “An overview of innovation”. *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*. The National Academy of Science.
- Malerba, F. y Orsenigo, L. (1997). “Technological regimes and sectoral patterns of innovative activities”. *Industrial and Corporate Change*, 6 (1): 83-117.
- Maskell, P. y Malmberg, A. (1995). “Localized learning and industrial competitiveness”. *Cambridge Journal of Economics*, 23: 167-186.
- OECD (2011). “ISIC Rev. 3. Technology intensity definition”.
- Pinch, S. *et al.* (2003). “From “industrial districts” to “knowledge clusters” a model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomerations”. *Journal of Economic Geography*, 3: 373-388.
- Von Tunzelmann, N. y Acha, V. (2005). “Innovation in “low-tech” industries”. En: Fagerberg, *et al.* (eds.) *The Oxford Handbook on Innovation*. New York: Oxford University Press.