

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

*Núlan*

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

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/30/>**

## LA INDUSTRIA TEXTIL MARPLATENSE ANTE LA GLOBALIDAD Y EL CAMBIO

### The Mar del Plata Textile Industry facing globalization an change

C.P. Ernesto H Costa

*Profesor Titular Area Administración.*

*Profesor Titular Area Contable.*

*Director de Grupo de Investigación.*

*Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.*

*Universidad Nacional de Mar del Plata.*

C.P. Graciela B.Rodriguez

*Profesora Adjunta Area Administración*

*Investigadora.*

*Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.*

*Universidad Nacional de Mar del Plata.*

#### RESUMEN

La decadencia de Mar del Plata como ciudad turística es comparable a la de su industria textil lo cual, si se quiere, puede ser considerado lógico por formar parte ambas de un mismo sistema ecológico.

Todo sistema ecológico envejece y al fosilizarse no halla las nuevas y apropiadas respuestas al desafío ambiental, con mayor razón cuando las

#### SUMMARY

The decadence of the Mar del Plata as a tourist city is comparable with the decadence of its Textile Industry, since both of them are part of the same ecological system.

Every ecological system becomes old and with its fossilisation, it cannot find the new appropriate answers to the environmental challenge, specially when the transformations reach a dy-

transformaciones alcanzan un dinamismo y una impredecibilidad insospechados.

El diagnóstico de la ITM y las causas generadoras del estado actual de las cosas, deben constituir el punto de partida para un replanteo de la situación. El enfoque estratégico debe actuar como una bisagra entre la industria actual y el entorno futuro en términos de producto-mercado. Esta es la intención del presente trabajo.

namism and an unpredictability.

The diagnostic of the Mar del Plata Textile Industry and the generator cause of the present circumstances must be the starting point for a restate of the situation. The strategically focus that must act as a hinge between the present industry and the future environment in an analysis product-market. This is the intention of the present work.

#### PALABRAS CLAVE

Industria Textil - Cultura Estratégica - Globalización y Cambio - Adaptabilidad Empresarial.

#### KEY WORDS

Textile Industry - Strategic Culture - Globalization and Change - Enterprise Adaptability.

### 1.- DINÁMICA DEL CAMBIO

La dinámica es la constante de nuestros tiempos y es posible presumir que lo será aún en tiempos futuros y de un modo creciente. Tiene que ver con la durabilidad de las cosas, de las creencias, de las convicciones y de los valores: la dinámica tiene que ver con el cambio y el cambio es la exteriorización de la existencia del tiempo.

El tiempo existe porque el individuo lo percibe en la mutación de su entorno; y es esa percepción llamada cambio la

que define en él sus modificaciones en cuanto a creencias y valores. La dinámica resulta ser entonces, una aceleración del cambio.

Puede ser entendida como el actuar en entornos ciertos, riesgosos o inciertos para quien se encuentra sumergido dentro del sistema, formando parte del mismo como una variable más. Y esto es también el resultado de una percepción como lo es el tiempo y el cambio

La aceleración en un ambiente cierto puede ser contrarrestada mediante un mayor control de las variables y elementos en juego, con una mejor previsión de las tendencias y con el logro de una visión de plazo más largo que la actual. La receta habitual es la anticipación en cuanto a propósitos y eficiencia en cuanto a las acciones a desarrollar.

Cuando la dinámica creciente se advierte como formando parte de un entorno riesgoso, lo anterior no alcanza, y es menester recurrir al recurso no siempre certero de asignar probabilidades a los sucesos y a la idea de trayectoria. Y entonces, el futuro deja de ser un lugar en el que las variables permanecen aquietadas a la espera del paso del tiempo, como si fuera una carretera al final de la cual se encuentra el punto de llegada. La dinámica hace

que ese punto de llegada adquiera movimiento y que haya que tener en cuenta su probable desplazamiento. Es tiempo de análisis y de especulación.

La aceleración en entornos inciertos genera la imposibilidad, por parte del individuo, de predecir las situaciones futuras y en este caso, sólo es posible pensar en anticipación y alta flexibilidad a fin de lograr la mejor adaptación en el menor-lapso posible de tiempo y con la mínima pérdida de recursos.

La dinámica de cambio es advertida actualmente como alta, discontinua y en algunos casos impredecible. Ello ha llevado a pensar que los anteriores métodos de percepción de la realidad están perdiendo vigencia porque fueron creados pensando en otros entornos en los que, la dinámica del cambio era baja y los entornos se comportaban con alto grado de predictibilidad.

## 2.- TEORÍA DE LOS SISTEMAS

La Teoría de los Sistemas, si bien reconoce la paternidad de Von Bertalanfy a mediados de la década de los 50' tiene su fundamento filosófico en la reflexión de Hegel realizada un siglo y medio antes (Van Gigch, 61) cuando afirma que el todo es más que la suma de las partes, que el todo determina la naturaleza de las partes, que las mismas no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo ya que están dinámicamente interrelacionadas.

La idea de dinámica subyace en toda la teoría de sistemas, con sus efectos sobre la concepción del entorno y la teoría de los valores, también surgida

a mediados del presente siglo, conforma otro de los basamentos esenciales de la teoría; porque las cosas dejan de valer por lo que son de por sí. Hoy las cosas valen porque son valiosas para alguien, del mismo modo que los sistemas poseen su justificación fuera de sí mismos. La noción de valor ha pasado a ser extrínseca a las cosas y a los sistemas.

La Teoría de Sistemas poco a poco ha desalojado las anteriores concepciones como el enfoque analítico, estático y centrado en el sistema en sí al considerar que lo importante es la correlación de dicho sistema con el ambiente del que forma parte.

### 3.- SISTEMAS FÍSICOS Y ECOLÓGICOS

Según la teoría de los sistemas, éstos pueden ser clasificados en dos grandes grupos que son: sistemas físicos y sistemas ecológicos, a partir de las diferencias subyacentes entre ambos, no tanto en cuanto a su composición sino a sus respectivos funcionamientos.

Un sistema físico se conforma por medio de partes preexistentes, que no se modifican sucesivamente con el funcionamiento, que actúan con la precisión de mecanismos de relojería que al mismo tiempo reflejan independencia respecto al entorno y en los que el tiempo realiza su actividad produciendo desgastes pero no mutaciones. En cambio los sistemas ecológicos presentan otras características:

"Como lo han notado Holling y Goldberg, los sistemas ecológicos poseen las siguientes propiedades:

- I. Demuestran retroalimentaciones
- II. Demuestran una cualidad histórica, ya que responden no sólo a

los eventos presentes, sino también a los pasados. Contrariamente a las máquinas, que se componen de partes preexistentes, los sistemas ecológicos han evolucionado con el tiempo y se definen en parte por su historia.

III. Presentan propiedades estructurales "no lineales" debido a retrasos, puntos críticos y límites." [Van Gigh (01) pg 452]

El ser humano es un sistema ecológico, como también lo son los sistemas creados por el hombre o conformados por hombres. Dicho carácter se advierte en sus objetivos. Mientras que un sistema físico subsiste a partir de la meticulosidad de la perfección pretendida o lograda (y si ello no es posible se detiene o destruye) los sistemas ecológicos buscan la adaptación al entorno en sucesivas intenciones de equilibrio. En ellos, la destrucción surge por la imposibilidad de acomodar su accionar al requerimiento del ambiente por tal convicción y la consecuente inacción.

### 4.- SISTEMA ECOLÓGICO Y TIEMPO

Los sistemas ecológicos son aquellos en los que la vida ejerce una influencia preponderante. Sin embargo, la vida es finitud y ese vencimiento del sistema, en cuanto a su temporalidad, es lo que hace nacer la noción de tiempo de la que carecen los sistemas físicos y los inmortales.

El tiempo es una consecuencia de la vida y pretende medir duraciones en los sistemas ecológicos. Puede ser

entendido como una consecuencia de esa cualidad histórica que posee el sistema y que le permite recordar hechos y circunstancias para luego extrapolarlos.

El sistema vive en un único tiempo que es el presente. Sin embargo, genera una noción de tiempo mediante la cual pretende ordenar su pasado y proyectar hacia adelante esa duración que le preocupa, entonces, ese tiempo

se convierte en una variable de medición de su pasado, de especulación futura, y al mismo tiempo un recurso cada vez más escaso en la medida en que los términos se agotan.

Todo sistema ecológico en un momento de ese tiempo obtiene la vida, comienza su etapa de crecimiento, llega a su madurez y agota su ciclo; y

## 5.- RETROALIMENTACIÓN Y VIDA

La vida y la dinámica de los sistemas ecológicos tienen que ver con la retroalimentación. Toynbee en su Estudio de la Historia afirma que las civilizaciones nacen a partir de una incitación del entorno en "un término medio entre un exceso de rigor y una falta de él, puesto que una incitación deficiente puede fracasar por completo en estimular a la parte incitada, mientras que una incitación excesiva puede quebrar su espíritu"

Esta incitación puede ser entendida como una retroalimentación que se produce en el sistema ecológico y que puede alcanzar grados positivos o negativos. Si se entiende al sistema como una secuencia de incitación, proceso y respuesta, la retroalimentación será positiva cuando la

esto sucede con el hombre, su cultura, sus civilizaciones, sus emprendimientos o sus productos. La falta de adaptabilidad, la carencia de respuestas apropiadas, la conversión del cartílago en hueso duro tornan innecesarios a los sistemas ecológicos. La razón de ser de su existencia desaparece y se acelera así el camino por el ciclo vital.

calidad del proceso multiplique favorablemente la incitación a fin de lograr una respuesta de orden superior y será negativa cuando ocurra lo contrario.

El proceso condiciona y relaciona la incitación con su funcionamiento. Causas variadas y muy distintas entre sí como la saturación, las demoras, el despilfarro de insumos, la inercia o la inacción provocarán salidas deficientes o menores a los valores de los inputs. El nacimiento de los sistemas se origina en una retroalimentación positiva.

Pero el nacimiento es apenas una respuesta procesada favorablemente a partir de un estímulo, ya que ello constituye sólo una única respuesta a un único estímulo, una forma de restablecer el equilibrio.

## 6.- LA INDUSTRIA TEXTIL Y SU PRODUCTO

Hablar de la industria textil marplatense consiste en hacer una permanente referencia a su producto esencial: el pulóver\*. Un producto que puede ser entendido desde sus aspectos físicos o con una óptica más amplia como elemento simbólico de la demanda.

### 6.1.- EL PRODUCTO FISICO

Como se dijo en un trabajo anterior, [Costa & Rodríguez(05)] el pulóver como producto físico nació

\* Pulóver o Pullover: Término no admitido en castellano pero de uso generalizado en la zona bonaerense.

durante la primera guerra mundial, y tuvo su crecimiento en la Argentina en la década del sesenta hasta que a mediados de los setenta alcanzó su madurez como artículo de venta masiva. La etapa de madurez duró desde 1975 a 1985 aproximadamente y de allí en más ha comenzado su decadencia. Esto por supuesto resulta de una visión personal y una particular forma de entender la relación del producto con su mercado, tal vez distorsionada por el ámbito marplatense desde donde se lo contempla.

En realidad, podría decirse que el pulóver como prenda existe en la Argentina desde 1920 aproximadamente y que se generalizó en la década del treinta debido a la gran recesión económica que afectó al mundo y también al país, a partir del hallazgo de un artículo apropiado de muy bajo costo. Pero se está hablando de prendas artesanales realizadas de modo doméstico por los integrantes femeninos de las familias en los momentos de ocio.

El producto con características industriales nació en la Argentina a partir de 1950 cuando una corriente inmigratoria, preferentemente de origen itálico llegó al país trayendo las primeras máquinas industriales de tejido. Durante aproximadamente diez años, el suéter industrial luchó por sustituir la prenda tejida a mano, tratando de generar un espacio apropiado de mercado que sirviera de punto de partida de una evolución ulterior. Por esa razón, es que se identifica a ese periodo como la etapa de lanzamiento.

Se advertirá la diferencia existente

en lo que se entiende como introducción de un producto, tal como fuera planteado al analizar el ciclo de vida y la misma etapa respecto al pulóver. El lanzamiento significó que a lo largo de una década se intentara desplazar la prenda artesanal, lo que efectivamente se logró y de este modo se implantó el producto en el mercado.

La etapa de crecimiento conformada por aproximadamente quince años entre 1960 y 1975 significó para la industria un marcado aumento, aunque no sostenido. Si bien la demanda se incrementó de manera constante, la existencia de bajas barreras a la entrada produjo en su transcurso por lo menos dos (y algunos empresarios afirman que tres) sacudones económicos, - resultado de un exceso de oferta por encima de la demanda - lo que fue solucionado con la autoeliminación de los productores marginales que abandonaron la actividad, gracias a las también bajas barreras de salida que les permitieron retirarse sin mayores problemas.

A ello debe agregarse la inestabilidad económica y los cambios en las reglas de juego, en el valor de la divisa y en la condiciones del mercado, como consecuencia de ensayos realizados por gobiernos con ópticas distintas de la realidad. De todas maneras, e independientemente de lo que le sucedió a las empresas del sector, la demanda continuó aumentando a un ritmo sostenido.

¿Qué sucedió desde 1975 en adelante que pueda ser entendido como un mojón indicador del paso del crecimiento a la madurez? Fundamentalmente un agotamiento del

enfoque proteccionista de la economía y el surgimiento de un manejo de tipo liberal de las cuestiones económicas; el dólar subvaluado y la apertura a los productos importados mediante baja en los aranceles de importación.

Ello no afectó directamente a las industrias del sector, debido a que resultó imposible la importación de artículos tejidos de lana por varias razones:

Las industrias, tanto de hilaturas como de fabricación de prendas de punto trabajaban a doble turno (y algunas tres para determinados procesos) y aplicaban correctamente sus costos de estructura.

El precio internacional de la lana lavada no creció, de manera que el insumo básico no tuvo la influencia del cambio económico

La demanda demostró preferencia por las prendas de origen nacional, asignando a lo importado el carácter de mercadería de inferior calidad.

Sin embargo, aunque no afectó a las economías individuales de las empresas, la apertura económica del período 1977-1982 produjo un efecto particular respecto al producto, porque lo que si ingresó de modo masivo fue una gran cantidad de buzos y remeras que si bien no competían directamente con el pulóver, y eran bienes sustitutivos del mismo. fijaron precios de referencia por una parte y por la otra produjeron un gradual cambio en los patrones de conducta de un fuerte segmento del mercado (el segmento de los adolescentes y los jóvenes) que comenzó a vestirse de manera distinta.

Y al comentar esto, automáticamente surge el enfoque de la "miopía del marketing" explicada por Levitt. Miopía que consiste en definir el producto por lo que es y no por lo que representa para el consumidor, y que será tema del análisis del producto genérico en tramos más avanzados de este mismo trabajo.

La etapa de declinación fue observable a partir de 1988 y sus razones fueron explicadas aunque brevemente en un trabajo anterior [Costa & Rodríguez (05)] y pueden ser resumidas de la siguiente manera:

- Consolidación del gusto del consumidor en torno a buzos y remeras que de ser productos sustitutivos pasaron a competir directamente por el segmento, y el abaratamiento de las camperas y camperones.

- Mejoramiento de los medios de calefacción de ambientes, que hizo excesivo el uso del pulóver dentro de las habitaciones y escaso para su uso exterior.

- Imposibilidad del estampado en los pulóveres, al menos con la nitidez y calidad requerida por los usuarios, que impedía lograr una imagen de Disney, Superman o su propio nombre en el paño delantero.

- Menor resistencia a los lavados por parte del suéter frente a remeras y buzos. En este sentido cabe acotar un cambio en los patrones de conducta del consumidor que dejó de cuidar sus prendas, pretendiendo usar el lavado automático para todo, al valorar de otra manera su tiempo libre.

No obstante, y a diferencia de muchos otros productos, la declinación no fue pronunciada ni significó su



colapso en el mercado sino que la misma tuvo un gradualismo tal, que luego de ocho años aún se mantiene en una persistente disminución, pero sin llegar a resultar traumática.

Y lo que es más importante, las empresas se encuentran en condiciones de revertir dicha situación negativa, en la medida en que se adviertan las reales causas de la misma y se puedan implementar respuestas creativas al problema. Se trata por sobre todo de entender que es lo que está sucediendo con el producto físico dentro de su ciclo vital y actuar en consecuencia.

## 6.2.- EL PULÓVER COMO SATISFACTOR

Las satisfacciones que puede brindar al público un suéter pueden ser definidas en tres aspectos: protección ante las inclemencias climáticas; prenda de moda para usar en reuniones o salidas especiales o como *souvenir* turístico. Cada una de ellas plantea un ciclo de vida particular que realimenta la idea general del posicionamiento del producto ante su demanda.

El pulóver como protector ante el frío puede interpretarse como el primer uso dado a la prenda, y en tal sentido constituye el piso de la demanda, el ciclo inicial del producto, la primera satisfacción para la cual nació. Esta necesidad generó un pico de estacionalidad en los meses de abril a junio de cada año desde 1955 hasta aproximadamente 1982 y de allí en más comenzó la decadencia. La razón de dicha declinación debe buscarse por una parte en la aparición de camperas de alto abrigo, sumamente livianas, y a un precio accesible, y por la otra en

el mejoramiento de los métodos de calefacción de interiores.

Esta comprensión del producto como satisfactor, genera una nueva visión del mercado. Si se piensa en términos de productos físicos, un pulóver sólo compite contra otro pulóver; si se entiende el producto como vestimenta, compite contra remeras, buzos y camperas; pero si se entiende al pulóver como protección ante el frío, su competencia se amplía abarcando calefactores, diseño de casas, oficinas, lugares de trabajo y locales de venta, como asimismo el mejoramiento en la calefacción de vehículos y lugares públicos.

Todos estos aspectos juegan en contra de la demanda de artículos de punto, al demostrar la debilidad de los mismos ante la satisfacción que pretenden lograr y la desventaja relativa ante otros mecanismos sustitutivos más o menos cercanos con una mejor performance ante los ojos del consumidor.

El pulóver como prenda de actualidad tuvo su vigencia aproximadamente entre 1960 y 1985 y no fue algo buscado o trabajado por la industria, sino que surgió como consecuencia del accionar de los modistos europeos que lo adoptaron como tal. Pasada la euforia, ante una tendencia a la informalidad en el vestir y el abaratamiento de materiales sintéticos sustitutivos, el atributo de la moda como valor contenido en el pulóver, comenzó a decaer.

Así como la moda se incorporó a la prenda sin que la industria textil realizara esfuerzo alguno para imponer dicha visión, ante la decadencia de la idea, tampoco se hizo mucho para tratar

de mantener el concepto en alto.

Y la tercera y última acepción del pulóver como satisfactor: Su carácter de *souvenir* turístico también tuvo su origen a fines de la década de los cincuenta, y se mantuvo hasta hace aproximadamente ocho años en que se advirtió la declinación de Mar del Plata como ciudad turística del país, y la disminución de los hábitos de regalar *souvenirs* a parientes y amigos al volver al hogar. Dichos aspectos han sido tratado con profundidad en trabajos anteriores y nos remitimos a ellos a fin de no abundar.

Como resumen, puede decirse que en los últimos años los componentes de valor para el consumidor, a partir de los cuales podía llegar a entenderse el pulóver como satisfactor, han ido disminuyendo por causas ajenas a la industria y sin que sus empresarios tomaran una actitud activa para su sostenimiento. La protección ante el frío, la moda y el *souvenir* turístico explican claramente el por qué del auge de la prenda, de las empresas y de la industria del suéter como un todo.

## 7.- LA ETAPA DE CRECIMIENTO

El crecimiento es un impulso que sucesivamente desequilibra el estado anterior de las cosas, logrando nivelaciones transitorias que deben ser abandonadas de inmediato dando consecuentes repuestas en una cierta progresión. Cuando un niño da su primer paso, se bambolea y retoma al fin el anterior equilibrio perdido. Apenas ha dado comienzo a su movilidad, pero caminar es otra cosa: es atreverse a

La declinación se explica por una ausencia de visión acertada respecto a lo que se estaba vendiendo con forma de pulóver y también a una falta de actitud para mantener la meseta de la madurez del producto.

Dicha declinación que, por otra parte, no registra una caída muy pronunciada o violenta, y podrá ser revertida en la medida en que haya propuestas coherentes y unificadas en tal sentido. Es muy probable que la consigna deba ser: "Hay que salvar al pulóver, para salvar la industria" Para ello se deberá pensar en algún tipo de relanzamiento que asegure su permanencia en niveles aceptables de consumo, ante una variedad creciente de ofertas sustitutivas que diariamente se le enfrentan.

Llegado a este punto, conviene recordar que: "En marketing la experiencia puede ser algo óptimo o algo pésimo". A fuerza de "jugar" se aprende a conocer mejor la psicología de los clientes, a prever mejor su comportamiento, a conocer mejor la realidad e incluso a suscitar reacciones favorables.

dejar el equilibrio alcanzado en aras de otro posterior un poco más adelante, y así sucesivamente Caminar consiste en asumir una actitud tal que permita aceptar desafíos nuevos a cada paso. Crecer es lo mismo.

El crecimiento consiste en una retroalimentación positiva, a la inversa que la declinación, en que la respuesta es deficiente. En un caso el proceso

interno del sistema produce impulsos positivos y en el otro caso negativos; en un caso se logran extraer sobrados beneficios del estímulo, y en el otro muy escasos; en un caso la incitación se advierte como oportunidad, y en el otro como amenaza.

La industria textil marplatense, que nació sustituyendo el carácter artesanal de la fabricación de prendas, tuvo su crecimiento como actividad complementaria del turismo. En una época signada por un alto poder adquisitivo de los argentinos, y en la elección de Mar del Plata como lugar obligado de veraneo ante la carencia o la no conveniencia económica de otras ofertas alternativas; y en medio de una cultura que tenía como norma llevar regalos para amigos y parientes, el pullover, junto con los productos de la pesca, los adornos de caracoles, las tarjetas postales y los alfajores fueron los *souvenirs* obligados de los visitantes deseosos de exhibir su potencialidad de veraneo ante quienes debieron resignarse a quedarse en sus lugares

## 8.- LA ETAPA DE MADUREZ

La siguiente etapa es la madurez. Cansado de la lucha contra el ambiente, y de los sucesivos equilibrios mediante una interminable acrobacia que desgasta su proceso interno, o asumiendo que se halla aproximadamente cerca del objetivo hacia el cual se puso un día a caminar, el sistema ecológico comienza la búsqueda de equilibrios más duraderos, más cómodos, menos agobiantes. Un equilibrio distinto de aquel que realiza el escalador de la pendiente, que con esfuerzo echa el cuerpo hacia adelante

de residencia veraneando en piletas de natación de los clubes o bronceándose en terrazas y jardines.

Sin embargo, tal análisis no fue realizado por la mayoría de los empresarios del sector. La fortuna los había elegido y ellos trataron de aprovecharla sin prever qué cambios ulteriores podrían llegar a trastocar esa situación. Aferrados al corto plazo, se impusieron como propósito el incremento de sus ganancias mediante una creciente tecnificación y especialización. La eficiencia de corto plazo fue el objetivo esencial que se propusieron como meta, sin advertir que eficiencia significa precisamente hacer cada día un poco mejor lo que se está haciendo.

Esta forma de actuar, sin levantar la cabeza, sin mirar a lo lejos, fue lo que les impidió preguntarse si lo que se estaba haciendo era lo correcto, o si la eficiencia los estaba llevando a un callejón sin salida, elaborando productos cada vez mejores pero que venían perdiendo demanda.

y se fatiga. El sistema busca la comodidad de la meseta a través de la cual terminar el viaje hacia su aspiración.

La estabilidad es la característica esencial del sistema en esta etapa del ciclo. Para ello se recurre a la programación de respuestas ante incitaciones débiles o repetitivas del entorno y a la automatización con la finalidad de que quede más tiempo libre entre una acción reflexiva y la siguiente. De esta manera se pretende desacelerar el

ritmo y convertir el impulso en inercia.

Pero esto también genera un efecto contrario: la retroalimentación comienza a ser cada vez menos positiva primero, y negativa después. El proceso pierde dinámica y tal circunstancia se advierte en las respuestas cada vez más débiles, cada vez menos apropiadas. Se pierde reacción, se pierde originalidad en el enfrentamiento de los desafíos, se confía mucho más que antes en la experiencia y en la cultura organizacional forjada a lo largo del tiempo.

La madurez constituye una etapa más del ciclo vital de los sistemas ecológicos, y es irremediable que se llegue a ella. El sistema advierte que el impulso del crecimiento se va perdiendo, entonces los objetivos se plantean en términos de permanencia en la meseta.

Para ello, se recurre a la utilización de retrasos y rezagos al momento de

tomar aquellas decisiones válidas que reencaucen la posición del sistema dentro de un ambiente altamente mutante. "Los rezagos en tiempo pueden distinguirse de los retrasos en tiempo, en que los primeros actúan para filtrar o amortiguar el impacto total de un cambio en el sistema, sin bloquearlo totalmente; los retrasos actúan para posponer el momento en que tiene lugar el efecto de un cambio"[Van Gigch (01) Pag 453]. La senectud de un sistema se advierte por la lentitud en tomar acciones correctivas (y eso es retraso) y en la negación o en la escasa atribución de efectos en el sistema de un cambio propuesto por el entorno (y esos son rezagos)

El sistema en la etapa de madurez pretende mantenerse indefinidamente en la meseta aplicando técnicas homeostáticas, que lo único que logran es un acomodamiento a situaciones pasadas, en un intento de repetir eventos favorables de antaño.

## 9.- LOS ERRORES DE LA INDUSTRIA TEXTIL

La industria textil marplatense se encuentra hoy en crisis, aunque ello no signifique en modo alguno definir la situación como catastrófica. Una crisis es una situación de ruptura, una bifurcación en el camino que, según sea la elección, puede mejorar o empeorar la situación actual. Toda crisis puede ser pensada como una incitación del entorno, la que puede ser resuelta mediante una respuesta apropiada al desafío que se plantea.

A fin de encontrar esas respuestas, se intentará analizar los errores de la industria, tratando de aislar los mismos

aún sabiendo que, en una visión sistémica, no existen relaciones lineales de causa-efecto y que las interrelaciones de todo sistema hacen que sea peligrosa la propuesta de aislar algunas causas, no obstante lo cual, haremos el intento.

### 9.1.- LA MUERTE DEL "SOUVENIR" TURÍSTICO

La industria textil era básicamente artesanal, lo que significa que con muy poco capital y algún empleado calificado en cualquier momento podía

iniciarse en la actividad en forma independiente. Las barreras de ingreso eran asombrosamente bajas y, como es lógico suponer en esta situación, los diferenciales de utilidad atrajeron a una innumerable cantidad de pequeños fabricantes que a merced de un crédito amplio, por parte de los proveedores de insumos y muy pocos requerimientos de capital, se lanzaron a la aventura de crear su propia empresa; reduciendo así los beneficios globales del sector que nos ocupa hasta el nivel de normalidad.

Ante ello, los industriales más estructurados, es decir, aquellos que contaban con mayor valor de activo fijo y capital, entendieron que las utilidades se podrían mejorar mediante una derrama más favorable de los costos fijos o estructurales en un mayor número de unidades, disminuyendo así el costo medio y aumentándose los márgenes. Había que fabricar más pero, ¿a quién vender el excedente de producción? Fue así que comenzaron a abrirse locales de venta, primero en el interior del país, y luego en Capital Federal; pero existía un inconveniente: El impulsor de valor, lo simbólico, lo que el consumidor valoraba no funcionaba en otras regiones. Entonces se lo utilizó mediante una transportación de imagen.

Las empresas echaron mano a las mismas denominaciones, se generaron idénticos diseños de bolsas y se agregaron todas las direcciones del país donde se comercializaba el producto. Las industrias salieron de su nicho natural de mercado a competir en un escenario global, a fin de mejorar su posición de beneficios, pero buscando el apalancamiento de lo que les había

dado hasta ahora el beneficio: la imagen turística. ¿Quién no iba a comprar un pulóver de Mar del Plata en Santa Fe o en Neuquén sin necesidad de trasladarse? ¿Cómo no iba a ser posible incrementar la demanda dando al consumidor comodidad?

Pero para pasar a ser jugador en un mercado global había que contar con otras cosas además de lo que se tenía en el nicho del cual se salió. Hacían falta marcas, estructura de marketing, impulsos publicitarios y sobre todo, masa crítica a efectos de dar continuidad a la oferta a partir del mantenimiento de la lealtad de los consumidores.

Entonces se produjo un efecto contrario al deseado: Si bien los pioneros de tal aventura lograron los beneficios del adelantado, la industria en su conjunto agotó el impulsor de valor; porque nadie regala como *souvenir* un paquete de yerba o una botella de vino que se consigue en el almacén del barrio; porque no es un elemento turístico algo que es común a todo el país y porque nadie obsequia un pulóver de Mar del Plata si el mismo está exhibiéndose en el escaparate del barrio, o en la boutique del pueblo. No es posible hacer ostentación con un bien de uso común o de adquisición fácil en el ámbito doméstico, aunque el mismo exprese que fue confeccionado en Mar del Plata. Sucedió lo mismo con las fábricas marplatenses de alfajores que abrieron locales de venta en todas las provincias: mataron el impulsor de valor regional y se abrieron peligrosamente a una competencia a nivel de mercado nacional para la cual no todos estaban preparados.

## 9.2.- LOS CAMBIOS CULTURALES

En esta última década del siglo se está asistiendo a un profundo cambio cultural que no es nuevo ni sorprendente, sino que representó en su momento una tendencia que hoy se advierte como realidad. Dicho cambio se refleja en varios aspectos que pueden ser definidos como fin del consumismo, aislamiento del individuo, falta de tiempo ocioso y globalización de mercados.

### 9.2.1.- Fin del consumismo

Al producirse la saturación de los mercados a fines de la década del 60' y principios de los 70' debido a un mayor potencial productivo, el área de marketing, comenzó a manifestar su preponderancia dentro del sistema empresa cambiando la óptica del consumo desde el producto físico al satisfactor simbólico, centrando todo su accionar en el consumidor y su concepción de valor respecto a los productos ofrecidos.

A partir de ello se generó algo llamado "consumismo" mediante el cual se intentó forzar la demanda a partir de impulsos publicitarios, deterioro planeado de productos que envejecían prematuramente en la mente del consumidor, tecnologías superadoras incorporadas prontamente, servicios adicionales, etc. Toda una generación se movió a partir de esas pautas culturales en sus actos de consumo, en lo que fue llamado por algunos autores "la cultura del derroche".

Esta etapa resulta coincidente con el auge de la industria textil, porque existía alto consumo de servicios

turísticos, y consecuentemente de *souvenires* entre los que se encontraban las prendas tejidas de lana ya sea para uso propio o para regalar. La moda imponía cambios continuos y planeados de colores, modelos y características de las prendas y el nivel de demanda se sostenía a partir de tal cultura.

Hemos asistido al fin de esa etapa. Hoy el consumo reviste un carácter más racional, porque lo que realimenta el consumo es la tecnología y el servicio real incorporado a la oferta y no la simbología de marcas o productos emblemáticos. Ello puede deberse a muchas razones entre las que pueden citarse la disminución del poder adquisitivo de los consumidores, un distinto enfoque cultural, la eliminación del espejismo de una alta inflación, o algunas razones más que no viene al caso analizar.

### 9.2.2.- Individualismo

Desde un punto de vista sociológico la cada vez mayor preponderancia de la tecnología produce un gradual aislamiento del individuo, que actualmente trabaja de cara a una computadora, escucha música en soledad, se distrae contemplando paisajes exóticos de un video y según se augura, comprará sus productos, visitará museos y estudiará mediante Internet.

En dicho contexto, la reunión con amigos o familiares, las cenas en restaurantes de la ciudad y otras cosas por el estilo van perdiendo vigencia. Y a partir de ello, la costumbre de regalar

también va desapareciendo a pesar de los intentos del marketing de instituir el día del padre, de la madre, del niño, del amigo, la secretaria, o la maestra. El volumen de compras disminuye año a año, como también disminuye la compra de los turistas de objetos para regalar. La industria textil lo viene advirtiendo en todas las temporadas.

### **9.2.3.- Falta de tiempo ocioso**

Otro de los aspectos a considerar es la falta de tiempo. Hace 30 años, cuando se trabajaba nueve horas por día o más, existía en todos la esperanza de que la tecnología hiciera posible una jornada de trabajo de cinco o seis horas. El futuro se ha convertido en presente y el augurio se ha cumplido. Hoy la gente trabaja menos que antes.

Pero ello no significa en modo alguno que las personas posean más tiempo libre. Para mantener la posición individual alcanzada, es menester estudiar, estar informado, capacitarse. Y ello significa más tiempo que el que produce la reducción tecnológica, lo cual hace que el individuo tenga mucho menos tiempo disponible que antes.

Menos tiempo significa menor consumo, valoración de la rapidez en el acto de compra, salidas vacacionales más cortas, premura por llegar, ansias de disfrutar metódicamente las cosas, y otra forma de vida en la que se da preponderancia al descanso por sobre la aventura o el descubrimiento acelerado de nuevos paisajes.

### **9.2.4.- Globalización de mercados**

Otro de los efectos advertidos en esta nueva cultura es la desaparición

de los nichos o segmentos geográficos de mercado. Las barreras que impedían ingresos y egresos comienzan a dilatarse y todos los oferentes quedan integrados en eso que algunos autores llaman la gran aldea. Un mundo interconectado por la tecnología de las comunicaciones y fuertemente vinculado mediante vías de transporte cada vez más rápidas.

La época en que el competidor resultaba visible y era el que tenía el negocio en la vereda de enfrente o a la vuelta de la esquina, ha terminado. Hoy las empresas compiten mediante sus productos por los favores de los consumidores, los cuales entienden a tales productos como satisfactores de necesidades más que como bienes físicos: más como servicios ofrecidos por las empresas que como cosas materiales.

A partir de allí, los mercados se han globalizado. El competidor que puede afectar a la empresa puede encontrarse en cualquier lugar del mundo y en la mayoría de los casos no es posible definirlo claramente, es algo borroso que se encuentra en otro espacio, con otras culturas, con otros procesos, con costos distintos.

En esas condiciones, a la industria textil le resulta sumamente difícil descubrir contra quien se compite. Y más aún, competir. Porque al operar en un cierto nicho de mercado, las acciones son previsibles debido a que todos los que operan lo hacen en un mismo tiempo y lugar.

La competencia en entornos globales requiere competidores también globales, y para ello hace falta tener visiones globales que sólo pueden ser

conseguidas con un enfoque sistémico de los problemas y propuestas de acción.

Porque el problema de la globalidad de los escenarios actuales exige fundamentalmente la existencia de reciprocidad. Si la globalidad afecta a un nicho de mercado este sector sólo puede hacer dos cosas: Atacar en el mercado conjunto o defender el nicho.

Para cualquier cosa que se intente hace falta tener recursos y masa crítica, pero previo a ello convicción y también planes claros. La globalización es una amenaza feroz si es que nadie hace nada; si se piensa estratégicamente puede ser una oportunidad.

Estos cuatro factores entre otros, han producido un fuerte cambio cultural y ello exige un nuevo esquema de relación de la empresa con el consumidor, el cual actúa de diferente manera porque no se ve atraído por el consumo, porque no tiene tiempo libre, porque sus patrones de conducta han cambiado y porque la tecnología le permite conocer los productos más avanzados y la globalización se los coloca a su alcance en un mínimo tiempo.

Otro de los errores de la industria textil fue no advertir a tiempo su orientación casi exclusiva hacia una generación de clientes que fue envejeciendo en el tiempo, mientras las pautas culturales iban cambiando y exigiendo para reestablecer el equilibrio un posicionamiento distinto, basado en otras formas de pensamiento de los consumidores.

### 9.3.- LA PERDIDA HEGEMONÍA TURÍSTICA DE LA CIUDAD

De aquella Mar del Plata visitada por cinco millones de turistas al año con una permanencia promedio de 15 a 20 días poco ha quedado. Nuevas ofertas turísticas como el Caribe, Brasil o Miami han producido el descreme de ese aluvión eliminando el segmento superior, el de mayor poder adquisitivo.

Por otra parte, el acortamiento de los tiempos de traslado ha llevado a los habitantes de Buenos Aires a pensar en Mar del Plata como ciudad de fin de semana, con lo cual el turista se ha convertido en visitante ocasional en busca de descanso. Ello se advierte en el pronunciado descenso del consumo.

Mar del Plata se exhibe hoy como lugar de veraneo para los habitantes del interior del país y como un gigantesco *country* para los residentes porteños. Con el agravante de que las actuales políticas económicas van produciendo una alta concentración de riqueza en la capital, en desmedro de provincias cada vez más pobres.

Esto lleva a la necesidad de un planteo institucional a nivel regional. La industria textil no se encuentra en condiciones de revertir esta tendencia, aunque sí de detectarla y de compartir como actor el debate respecto al futuro turístico de la ciudad, a partir de la comprensión de que la industria no es autónoma ni autosuficiente en cuanto a su demanda, sino que depende del potencial turístico de la ciudad.

### 9.4.- FALTA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Los empresarios marplatenses hicieron crecer sus industrias en otras épocas distintas a las actuales, en las



que los acontecimientos eran previsibles y se practicaba una estrategia de tipo más lenta, en la que a cada acción le correspondía una reacción en un proceso lineal de causa-efecto que no hacía necesaria la anticipación.

Tal como se comentó, la estrategia fue de imitación. Se imitaba la moda de París o Roma, las políticas de crédito de los competidores, las modalidades de venta, y hasta la decoración de los locales. Para ello hacía falta flexibilización y a ello contribuía el trabajo a domicilio que absorbía los picos de demanda baja sin mayor problema, y la reorientación de la oferta hacia distintos segmentos, según fuera el éxito alcanzado por los competidores.

Al integrar la producción en fábricas en las que la rigidez de los costos generados por las estructuras impedía seguir jugando a la antigua, apareció la necesidad de anticiparse a los hechos, es decir, un nuevo pensamiento estratégico. Para ello hacía falta un cambio cultural que no se manifestó en la generalidad de los casos.

Hacia falta pensar en términos de producto-mercado, analizando el probable envejecimiento de unos y otros como satisfactores de necesidades del consumidor; hacía falta pensar en términos de calidad, tecnología y servicio; hacía falta pensar en términos de liquidez, rentabilidad y riesgo. Y ello no ocurrió. Esta falta de acomodamiento de las estructuras mentales a las nuevas situaciones, impidió a los empresarios del sector estar preparados para el aceleramiento que produjo y produce el entorno con la tecnología de rápida obsolescencia y con la globalización creciente a que hoy

asistimos.

## 9.5 - FOCALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA

Los empresarios textiles nacieron siendo industriales, y aún hoy continúan siéndolo. Prueba de ello es que el sector se autodefine como Industria Textil y no como empresas textiles. En una etapa en que el aspecto financiero no era relevante, y vender no era problema, dado que los turistas compraban prendas en las propias fábricas y los mayoristas bajaban a la ciudad a efectuar sus pedidos, el factor crítico estaba en el modelaje, el colorido y en alcanzar el volumen de producción necesario como para satisfacer la demanda.

El mostrador estaba dentro de la misma fábrica, los proveedores financiaban holgadamente las necesidades mediante créditos documentarios a 180 días o más, y los bancos efectuaban préstamos de pretemporada como para cubrir el costo de la mano de obra en los meses de primavera en los que, por problemas de estacionalidad de producto y de demanda, las ventas se reducían notablemente, lo que obligaba a efectuar acumulaciones de *stock* para el siguiente verano.

Pero para seguir vendiendo, hubo que empujar el mostrador hacia locales de venta, y más adelante, la necesidad fue salir a la búsqueda del cliente y allí se demostró el error, porque los empresarios textiles siguieron siendo industriales y no tuvieron en cuenta la utilización del marketing en sus empresas, siguieron aferrados a las modalidades de venta tradicionales, sin

comprender muy bien que esos métodos quedaban más y más rezagados, mientras se esforzaban por mejorar su producto.

Tareas como la definición amplia del producto, la identificación de los clientes y de los segmentos hacia los cuales dirigían sus esfuerzos de venta y la búsqueda de un posicionamiento adecuado, no figuraron entre sus prioridades. El análisis de las nuevas formas de mercadeo, la comercialización conjunta a efectos de lograr masa crítica, o la diferenciación del producto mediante marcas no fueron tenidas en cuenta.

#### 9.6.- VISIÓN PYME DE LOS EMPRESARIOS

Tal vez lo antedicho se haya debido precisamente a la visión PYME de los empresarios, que siempre vieron a sus empresas como una extensión de sus respectivas familias, como la fuente de ingresos en que se basaba el sustento y el confort familiar; lo cual llevó a la situación de crear y mantener empresas pobres con empresarios portadores de altos niveles de consumo e inversión fuera de la empresa que los abastecía.

Tal situación, también generó un manejo personal de las empresas en las que la decisión, el poder y la responsabilidad pasaba por los empresarios, que delegaron muy pocas veces y que sistemáticamente se negaron a recortar su poder embarcándose en proyectos conjuntos, porque no habían sido formados en el hábito de compartir o de asociarse.

Otra de las características propias del sector fue la excesiva atención

prestada al corto plazo, basada en la imitación de aquellos a quienes el éxito se les brindaba. A partir de una estructura de alta flexibilización de producto y de proceso, de maquinarias versátiles y de mano de obra de alta calificación, zigzagueaban en la búsqueda del resultado de corto plazo, hasta el momento en que se descubrió que la ventaja estaba en la incorporación de tecnología avanzada, en el aspecto fabril y entonces, sin medir las consecuencias, y sin pensar que tal estructuración impedía la anterior conducta zigzagueante, se tecnificaron dejando para más adelante los requerimientos de planificación y mercados que esta nueva situación les imponía.

Pero la tecnificación industrial no alcanza si no es complementada con la inclusión de tecnología en todas las áreas de la empresa, a poco de andar se descubrió el error de tales inversiones parciales que transformaron la estructura de costos de la empresa, reemplazando costos variables por costos fijos que debían ser absorbidos por un nivel de actividad mayor para el cual no estaban preparados en términos de marketing. Y el resultado de la aventura comenzó a ser visto como un problema financiero, sin que en realidad lo fuera, dado que ese desequilibrio financiero es un efecto cuya causa se puede encontrar en una tecnificación parcial y en la falta de marketing de las empresas.

#### 9.7.- CARENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La modalidad estratégica comentada (cortoplacismo e imitación) no

requería de un alto cúmulo de información, sólo bastaba con detectar a quien le iba bien, y estudiar el modelaje y colorido en sus vidrieras, para imitarlo rápidamente; tampoco el aspecto financiero requería de información abundante, pues la alta y creciente inflación y los plazos generosos de financiación hacía que el sector operara con tasas de interés reales negativas. Tampoco los costos significaron un problema para los empresarios, porque la inflación se encargaba de neutralizar y disimular sus errores.

Todo esto creó una cultura del empresario autosuficiente, que manejaba su empresa a partir de sus anteriores experiencias y con muy poca información. La estructura de financiamiento no era conocida, la rentabilidad o la estructura de costos tampoco. Sólo se efectuaban análisis

históricos y globales de la situación.

Actualmente no se puede pensar del mismo modo, y ello genera la necesidad de un cambio cultural. La información externa es vital a efectos de tomar decisiones anticipatorias, y la información interna debe generar una permanente retroalimentación a fin de contrastar el costo de los productos con los precios de mercado a fin de asegurar un razonable margen de ganancia.

Sin embargo, no existen en el sector sistemas integrados de información que aseguren una cosa o la otra y aventurando un diagnóstico, podría decirse que tal carencia se basa en la falta de requerimiento de los empresarios del sector que nunca consideraron a la información como un recurso estratégico, sino como un costo evitable.

## 10.- LA INDUSTRIA TEXTIL ACTUAL

En el momento de su agotamiento, las industrias textiles se encontraban posicionadas en alguno de los siguientes estadios, atendiendo a tales efectos el análisis de Porter, tal como fuera esquematizado en un trabajo anterior: [Costa & Rodríguez (07)]

### 1.- Posición de Costos

Consistente en competir a partir de costos y precios bajos, para lo cual las prendas eran indiferenciadas, de calidad *standard*, con una terminación de regular calidad y de diseños simples, como para que no entorpecieran el proceso productivo. La producción era masiva, pocas gamas de colores, hilado de no muy alta calidad, economía en

bordados y etiquetas, y un control de calidad no muy exigente, porque lo que el consumidor compraba era un artículo común a un precio conveniente y nada más.

### 2.- Diferenciación del producto

Compitiendo para ello a partir del prestigio del establecimiento o local, dado que la industria nunca logró imponer marcas; las prendas allí vendidas eran de mejor calidad, con precios acordes, diseños difíciles de imitar, combinación de colores originales, mucho etiquetado y buena presentación. La producción era exigente a partir de buenos controles de calidad, y el volumen bajo. Puló-

veres para un mercado selecto.

### 3 - Posicionamiento a la mitad

Vale decir, ni una cosa ni la otra. La estrategia consistía en una posición de guerrillas a partir de descubrir a quien imitar alternativamente. En los locales se exhibían simultáneamente en distintas vidrieras y estanterías prendas de bajo costo y prendas de alta calidad y precio alto, lo cual hacía converger en un sólo negocio consumidores con disímiles requerimientos. Si la demanda se inclinaba hacia uno de los lados, la empresa se volcaba hacia allí potenciando esa línea de productos, imitando modelos, copiando mecanismos de venta, colocando mesas de ofertas o remodelando locales.

En 1991, dos o a lo sumo tres empresas competían nitidamente por costos, con volúmenes de producción superiores a las doce mil prendas mensuales; cinco o seis fábricas operaban en el otro extremo con un nivel de entre dos mil y tres mil unidades mensuales con alto valor agregado y buenos márgenes de ganancia, el resto se encontraba posicionado a la mitad, mirando cómo le iba a los otros y tomando posiciones alternativas a partir de las tendencias y de una alta flexibilidad de producto.

A su vez, los industriales y/o sus empresas, teniendo en cuenta el momento en que registraban su ingreso al segmento, podían llegar a ser identificados como pertenecientes a distintos sectores claramente diferenciados, con características particulares en lo concerniente a sus actitudes y aptitudes respecto a un entorno que comenzaba a ser cambiante. Ellos son:

#### a) Empresa instalada

Entendiéndose por tal a industrias con largo tiempo de permanencia en el ramo, a las que se les llamaba "los viejos" y que denotaban alta experiencia en el manejo textil a partir de haber sobrellevado satisfactoriamente crisis anteriores, con sólida posición económica consecuencia de una acumulación de bienes producto de las épocas de bonanza vividas; aversión al riesgo como resultado de su edad madura y la posición lograda que no estaban dispuestos a arriesgar en aventuras, escasa innovación y un manejo empresarial basado principalmente en la continuidad del pasado y sus propias experiencias hacia el futuro. Sus operatorias tenían como basamento la repetición de antiguas y exitosas recetas del pasado, y un criterio de eficiencia consistente en el mejoramiento contante de tales técnicas.

#### b) Recién llegados

Que eran denominados "los nuevos". Organizaciones pujantes que pretendían imitar a las empresas viejas, utilizando las experiencias de aquellas pero con el esfuerzo redoblado de sus propietarios. Quienes las dirigían habían sido empleados, encargados o parientes de industriales ya instalados, diferenciándose sólo en la audacia para asumir riesgos que los primeros no estaban dispuestos a afrontar. En el resto continuaba la imitación de modelos productivos, mecanismos de ventas, elección de artículos a fabricar y manejo financiero.

#### c) Ingresantes

Nuevos empresarios, con mayor

conocimiento técnico en procedimientos industriales o en marketing, con ideas innovadoras asimiladas y avaladas por lecturas o cursos asistidos, que pretendían reemplazar las experiencias reinantes por "lo que había que hacer" pero que no contaban con el capital suficiente como para llegar inicialmente al nivel de escala apropiado, cosa que esperaban lograr con el paso del tiempo.

Dado que el sector siempre operó con bajas barreras tanto de entrada como de salida, el acceso a la industria textil resultó en todo momento una decisión no muy arriesgada. Y entonces los problemas de escala no significaron impedimentos, dado que los niveles apropiados se alcanzaban en muy poco tiempo.

La combinación de tres posibles formas de posicionamiento competitivo con otras tres formas de ubicarse dentro del sector industrial, permite concebir una matriz con nueve cuadrantes que representa la situación de la industria en 1991 y que hubiera podido irse adaptando a las circunstancias si el cambio hubiera sido gradual. Pero la meseta se acabó abruptamente y comenzó el descenso con un ímpetu inusual que tomó a casi todos por sorpresa.

POSICIONAMIENTO			
	En costos	A La Mitad	Diferenciado
Instalado	1	2	3
Recién Llegado	4	5	6
Ingresante	7	8	9

Si bien el efecto del cambio ha sido violento y en la totalidad de las situaciones se han sentido los efectos, resulta interesante descomponer esa realidad y analizar esos pequeños mundos a fin de advertir claramente la situación y entender que a partir de la globalidad encerrada dentro de la denominación de Industria Textil Marplatense, en su interior existe una situación no homogénea que debe ser tratada en cada caso de un modo singular.

Las posiciones 4, 7 y 8 es probable que hayan caminado rápidamente hacia el fracaso debido a la falta de un apropiado nivel de capital propio y al alto costo de financiamiento originado en una tasa de interés elevada. Dichos segmentos, conformados por empresarios jóvenes, generalmente menores de 40 años y que aún no habían arriesgado grandes recursos para consolidar sus respectivas posiciones, al descubrir que en el mercado se encontraban compitiendo con pulóveres importados a precios de entre \$ 12 y \$ 18, cuando el costo interno de producción se situaba en los \$ 18, salieron del sector tratando de perder lo menos posible.

Por otra parte, esa retirada siempre fue lo habitual en la industria. En cada oportunidad en que el sector se saturó de fabricantes, los ya instalados entendieron como normal y sana esa "purga" de empresarios marginales. Era lo usual para recuperar de allí en más las rentabilidades perdidas. Por eso no causó extrañeza la eliminación de unos cuantos participantes que no pudieron hacer pie.

Los habitantes del sector 3 descubrieron que sus ganancias se resentían fuertemente y en un primer momento no atinaron a hacer nada. Los problemas siempre se habían solucionado incorporando tecnología productiva de punta y creando modelaje nuevo para consumidores exigentes, artículos que, por otra parte, eran copiados de la moda europea. La otra solución encontrada fue la apertura de nuevos locales en Buenos Aires y en lugares selectos, como una forma de anticipar la venta.

Casi nadie advirtió que el origen de los problemas era la globalización de mercados que estaba teniendo lugar; que se empezaba a competir con marcas internacionales que ingresaban mediante acuerdos con mayoristas y distribuidores locales y que establecían un piso de negociación a partir de precios inferiores a los que el sector había logrado imponer como habituales.

Ya no bastaba con diferenciar el producto y orientarlo a un segmento de la demanda con alto poder adquisitivo; había que diferenciar y al mismo tiempo ser eficientes.

Para continuar ganando lo mismo, no perder mercados y absorber los altos costos fijos de una nueva tecnología a precios inferiores no bastaba con cambiar modelos. Había que elevar al doble o al triple la producción manteniendo al mismo tiempo el prestigio y la calidad.

Quien pensó en soluciones parciales tuvo serios problemas: El modelaje nuevo no lo salvó, la tecnología fabril de avanzada o la apertura de un nuevo

local, tampoco. Era necesario un cambio estratégico, una visión global del problema y una respuesta también global que pudiera amalgamar esas respuestas parciales con las que normalmente el sector remendaba situaciones coyunturales, caso contrario, había que conformarse con cosechar rápidamente y sin grandes pretensiones. La opción era apostar fuerte, o irse al mazo a la espera de una mejor mano.

El sector 6 fue el que probablemente tuvo menos problemas. Su falta de estructuración, su hábito de arriesgar, la juventud de sus integrantes y la flexibilización de pensamiento, probablemente hayan contribuido al intento de sobrevivir aunque no de crecer. La opción advertida para este sector fue la conversión de industria independiente en la de taller de confecciones de marcas globales (con lo cual se pierde autonomía, poder relativo en el mercado y ganancias por encima de lo normal). A cambio de ello han logrado asegurar un cierto nivel de producción, comercializando en el mercado sólo los excedentes fabriles.

El sector 1 también ha sido otro segmento no afectado en gran medida por el cambio. Operando con equipos ya amortizados y a un nivel de producción apropiado como para lograr la absorción racional de costos estructurales, compensó los aumentos de tarifas con la reducción del costo laboral y en la seguridad de una acumulación de capital, producto de muchos años de trabajo, comenzó a operar al costo o ligeramente por sobre dicho costo sin demasiadas expectativas.

Para los aquí ubicados, los marginales que debían caer eran, sin duda alguna, los situados en el resto de los cuadrantes de la matriz. Había que tener resto y esperar, y estar dispuestos a hacerlo.

Sólo se advierte como intención el mejoramiento de la calidad. Dar un poco más por el mismo precio, bajar costos y ofrecerlo a los clientes como mejora de producto resultó ser la política empleada.

Los sectores 5 y 9 son las grandes incógnitas de la industria. El sector 5 sólo pudo salvarse del fracaso mediante el cambio hacia la cuadrícula 6. Si alguien posicionado a la mitad y sin una gran masa de recursos se quedó allí o incursionó en el sector 4 sin contar con capital o crédito suficiente, seguramente se encontrará en la actualidad en una muy seria situación. El sector 9 se convirtió de golpe en la puerta de entrada obligada de la industria actual y futura

Son los nuevos emprendimientos, las micro empresas y los emprendedores a los cuales movilizan los gobiernos nacionales, provinciales y municipales, las universidades y los bancos como salvadores de las industrias y de las fuentes de trabajo de la comunidad. Son los empresarios capacitados, los que saben lo que hay que hacer, a los que se destina el grueso de la capacitación y del apoyo técnico, los que reciben el aporte crediticios. La nueva y joven generación.

En realidad son, hoy por hoy, una incógnita. Su peso relativo es mínimo, su éxito o desaparición no impactan:

Nacen, triunfan o mueren en silencio mientras las industrias los miran con indiferencia. Habitualmente trabajan al amparo de marcas nacionales que les entregan el hilado, les definen el modelo, el costo y los márgenes de ganancias y absorben la totalidad de sus producciones.

El sector 9 es un sector sin historia, inflado políticamente pero no visible; impulsado por conveniencias pero subterráneo. Un sector que podrá tener su espacio en tiempo futuro, si es que las condiciones le permiten escalar hacia el sector 6, caso contrario, y con muy poco ruido desaparecerán y serán reemplazados.

Se llega así al nudo del problema. Este trabajo no tiene como intención profundizar el análisis respecto a ninguno de los ocho sectores comentados, por el contrario, se centra en el sector 2; el de los industriales instalados hace ya mucho tiempo y posicionados siempre a la mitad; a la mitad no por circunstancias sino por vocación; para estar más cerca de ambos extremos; para poder zigzaguear a medida que las preferencias del consumo se inclinan hacia uno u otro lado.

Ellos constituyen por cantidad, no por volúmenes de operación, alrededor del 70% del espectro y en su etapa de auge utilizaron los dos tercios de la fuerza laboral asignada a la industria en la ciudad.

El movimiento entre sectores siempre fue un problema de trepada. El tiempo daba experiencia y daba también antigüedad junto con la solvencia necesaria para que una empresa se considerara segura,

entonces, alguien del sector 7 pasaba a pertenecer al sector 4, y alguien del sector 6 pasaba al sector 3. Siempre el escalamiento fue lineal y ascendente. El sector 2 representa el punto más alto de los posicionados a la mitad; estuvo y está conformado por quienes lograron hacerse una cómoda posición económica fluctuando entre calidad y precio.

Tranquilos tras sus escritorios, desconectados en parte de la realidad, no vieron venir el cambio y la ola los golpeó fuerte. Desorientados, comenzaron a racionalizar costos excesivos primero y costos necesarios después, mientras la situación se agravaba. Y ante el agravamiento volvían a ajustar más y más el cinturón de la empresa cerrando las canillas en la búsqueda de un equilibrio perdido.

Después de 4 años esos industriales y sus industrias se encuentran inermes ante lo que vivieron a partir de errores continuados. Ya no cuentan con activos de trabajo suficientes como para impulsar hacia adelante la rueda. El crédito se ha perdido, la clientela en gran parte también. Son los actuales

desesperanzados citados por Malthus cuando dice: "La miseria sin esperanza destruye todos los impulsos vigorosos y limita éstos a lo necesario y suficiente para la simple supervivencia" [Malthus T (08) Pag. 301]

El pecado ha sido no entender que "Nadie tiene asegurado el futuro. La capacidad emprendedora, las opciones de asociación, la capacidad de management y el liderazgo y un marketing adecuado son los medios para que las grandes sigan siendo grandes o las chicas y medianas (empresas) puedan crecer" [Hermida Jorge (09) Pag. 15]. Llega entonces el momento de preguntarse qué se intentó hacer de todo ello.

Es esta la situación analítica del sector, con sus distintas variantes y comportamientos. Se pueden advertir en sus actitudes y aptitudes ciertas particularidades y falencias comunes como las ya comentadas de carencia de aptitud para agruparse, falta de marketing, de visión sistémica y de pensamiento estratégico.

## 11.- RECREANDO AUTORES

A pesar de la inexistencia de recetas de tipo general, en el presente acápite se pretende analizar una serie de autores en la esperanza de que sus aportes arrojen algo de luz al problema y den origen a la reflexión. Una reflexión que actúe como disparador de respuestas apropiadas ante las incitaciones del entorno.

### 11.1.- LA RECETA DE TUCKER ANTE EL CAMBIO

Robert Tucker propone diez

estrategias para el cambio en su publicación "Cómo Administrar el Futuro"(10) a partir de la percepción del cambio actual, sosteniendo que la prioridad a implantar en la mente de los empresarios se refiere a dos convicciones o guías de acción:

Cómo administrar el futuro en lugar del pasado, y cómo ser el atacante en lugar del atacado.

Tal como expresáramos en un trabajo anterior, [Costa & Rodríguez



(11)] en los momentos actuales se debe levantar la mirada y seguir la evolución del escenario si es que se pretende sobrevivir. Para ello se requiere de los empresarios PYMEs la aptitud necesaria como para lograr anticipación a fin de que los sucesos de la realidad no los agobien con su contundencia o su originalidad.

Pero, en la actualidad más que nunca, con la aptitud conveniente no alcanza, hace falta ponerse en movimiento, hace falta la voluntad, tomar decisiones acertadas: es necesaria la acción. Es tiempo de aptitudes, y simultáneamente es tiempo de actitudes. De cara a un cierto entorno además de intuirlo, definirlo o proyectarlo en términos de futuro, hay que tomar respecto a él una actitud consciente que, en este trabajo, se define como las cuatro A:

**Aguantar:** Que significa decidir no hacer nada, dejar que los hechos se sucedan, tratando de flotar en el mar embravecido, con la esperanza de que la tormenta pase pronto. Es soportar los acontecimientos en una actitud pasiva plenamente consciente. No es lo mismo "no decidir" que "decidir no actuar" y no se las puede confundir, entendiéndose que la opción de no decidir es siempre una actitud pasiva

Conviene aclarar que ese "No hacer nada" que hasta aquí se viene analizando no tiene un significado literal. No hacer nada significa seguir haciendo lo que hasta ahora se viene haciendo, no debe ser entendido como bajar las persianas, despedir a la gente y tomar una actitud contemplativa o trascendental ante la vida; implica que ante el malestar advertido, el decididor

decide no modificar sus conductas, que ante un cambio en el entorno se opta por dejar transcurrir el tiempo a la espera de un ajuste automático de la situación, que a una cierta oportunidad se la dejará pasar, que ante una amenaza se confiará en su disolución particular. No hacer nada significa seguir haciendo lo mismo que se hace, pero representa frente al futuro una inacción sumamente peligrosa.

Quien decide no decidir está aceptando que la situación en que se encuentra debe seguir tal cual es, razón por la cual no advierte motivos para reflexionar y pasar por todas las etapas del proceso decisorio para elegir una opción entre varias posibles.

En cambio, en la decisión de no actuar hubo reflexión previa y profunda sobre las opciones existentes, aunque posteriormente se resuelva por la negativa a actuar. El no hacer nada es sólo una forma de inacción. El no hacer no implica indolencia, no representa desinterés ni indiferencia por una cierta situación futura.

No hacer requiere tanta información y tanta reflexión como su opuesta (la opción de hacer algo) y surge a partir de la convicción de que la continuidad de hechos y actitudes es el mejor camino a seguir. Es una opción que forma parte del esquema de posibilidades del decididor.

**Adaptar:** Que significa modificar las acciones que se vienen desarrollando para responder con rapidez ante hechos externos o internos que se produzcan. Es una acción a posteriori que no debe convertirse en un fin en sí misma. Simplemente es un acomodamiento a las circunstancias para tratar de

convivir con los nuevos acontecimientos, tratando de minimizar los efectos no deseados; nunca es una solución definitiva, y a veces no logra el acople necesario con el entorno.

La adaptación utilizada en forma permanente, sitúa al decididor en el corto plazo y en una continua posición de reacción ante el cambio, para lo cual deberá contarse con una alta dosis de flexibilidad a efectos de lograr el objetivo de adaptación con un mínimo de recursos y de esfuerzos.

**Anticipar:** Que significa tratar de prever los acontecimientos explorando del presente hacia el futuro, aunque una amplia variedad de líderes han declarado no sentirse cómodos con el concepto de "visión", en realidad le sería complicado a cualquier empresa "arreglárselas sin tener una visión perfectamente expresada de las oportunidades y los retos del futuro" [Hamel & Prahalad (12)Pag 107], sin embargo, parece difícil poder aprehender ese futuro mirándolo desde el hoy, porque la extrapolación de las tendencias puede dar lugar a un futuro que no se haga realidad, debido a las rupturas que en la actualidad tienen lugar sobre dichas tendencias. El pasado no se reproduce en el futuro. Sin embargo, es al menos una forma de imaginarlo y de tratar de realizar las acciones oportunas para sobrevivir en el mañana.

**Arquitectar:** Que significa tratar de prever los acontecimientos venideros imaginando el futuro desde el presente y tomar las acciones necesarias para construir ese mañana deseado, identificando las principales capacidades que deberán ser desarro-

lladas, utilización de nuevas funcionalidades, adquisición o abandono de competencias, etc.

"Una arquitectura estratégica identifica lo que debemos hacer ahora mismo para interceptar el futuro. Una arquitectura estratégica es el vínculo esencial entre el hoy y el mañana...es un plan general de aproximación a las oportunidades" [Hamel y Prahalad (12)Pag 149]

Es a partir de estas opciones que deberá encuadrar la actitud empresarial de la Industria Textil Marplatense, que las diez estrategias de Tucker cobran vigencia, porque requieren de los empresarios una cabal comprensión del cambio en los patrones de conducta del consumidor y de sus efectos. Las recetas antiguas van perdiendo vigencia porque el acto del consumo se ha visto modificado en parte por el envejecimiento de una generación anterior de compradores de pulóveres y en parte porque la cultura de consumidor se ha modificado a partir de nuevos requerimientos. El nuevo consumidor pretende que junto con su suéter la oferta contenga algunos elementos más que, según Tucker serían:

#### 11.1.1.- Rapidez

Que consiste en no hacerle perder tiempo al cliente, ya que su tiempo es cada vez más valioso. Para ello se debe tener una clara idea del tipo de producto que se ofrece y del cliente al cual va dirigido. Una prenda *standard* no es lo mismo que una prenda de calidad, y los consumidores tampoco son iguales. Quien compra una prenda clásica y de bajo precio probablemente no desea

probársela ni inspeccionarla previamente y tampoco está dispuesto a perder tiempo mientras se atiende a otros clientes enfrascados en la misma tarea. No quiere que le vendan algo, sólo que le despachen lo que pidió, y para ello la calidad debe ser uniforme y su conocimiento previo sobre el producto, el conveniente.

### **11.1.2.- Comodidad**

La comodidad del cliente es un valor y debe ser tenido en cuenta a efectos de no hacerle difíciles las cosas. Hay que calzarse los zapatos del consumidor y pensar que el negocio ha sido creado para él y no en beneficio del propietario o de los empleados. Los horarios de atención al público deben ser puestos en función del cliente, si la prenda está en vidriera no se lo debe hacer esperar hasta que esa vidriera se cambie, si la prenda no está disponible se deberá pensar en llevar el pulóver a domicilio, si el pulóver se complementa con otras prendas como cinturones, pañuelos, remeras o guantes, la comodidad consiste en brindarle el conjunto y no en darle una dirección a varias cuadras de distancia donde podrá comprar los complementos.

### **11.1.3.- Transitoriedad**

El pulóver nació como prenda para resguardarse del frío, pero hoy el frío se combate con calefacción, por lo tanto el producto no sirve para usar en interiores calefaccionados debido a que es incómodo y resulta escaso como abrigo para salir a la calle.

La transitoriedad no significa pensar en que el pulóver se modifica anual-

mente con la moda en su color, trama o diseño, sino que apunta a algo más profundo: a su calidad de satisfactor para los consumidores. Las nuevas generaciones no ven en el producto una prenda para lucir en reuniones importantes o en sus lugares de trabajo. El pulóver actual posee una concepción distinta y es tarea de la industria textil entender esta nueva situación.

### **11.1.4.- Variedad**

El requerimiento de variedad es un componente que afecta la lealtad de los consumidores, que buscan permanentemente la prenda que se amolde a sus requerimientos. Para mantener la lealtad haría falta un servicio personalizado, elaborando para cada cliente la prenda que él necesita, pero ello sería como volver a la prenda a medida lo cual es antieconómico.

No obstante, la variedad está presente en la necesidad de ampliar la gama de productos, colores y talles, en la disminución de unidades por lotes a fabricar y en el riesgo de llenar las estanterías de prendas invendibles. La industria textil actual y la futura deberán estar lanzando permanentemente modelos nuevos en reemplazo de los que ya no tienen salida, trabajar a un ritmo productivo más alto para aprovechar las oportunidades y no descansar nunca en esa tarea.

### **11.1.5.- Estilo de Vida**

Los cambios no sólo afectan a las empresas, también producen sus efectos en el consumidor a partir de modificaciones irreversibles en su estilo de vida. Si lo que se pretende es venderle a ese cliente, habrá que desentrañar hacia dónde fluye el

futuro. Se trata de anticipar las tendencias futuras, haciendo prospectiva del consumidor al efecto, a fin de determinar qué cosa será valiosa para él y qué cosas carecerán de importancia. Para innovar hay que anticipar, porque la dinámica del cambio dificulta cada vez más probar y actuar en función de esos resultados. El cambio no da segundas oportunidades.

### 11.1.6.- Precios Bajos

Siempre se pensó que la competencia era un problema de precios y calidades y que ambos conceptos se oponían. Si algo era barato, la calidad no debía ser buena y viceversa. Las estrategias de Porter sobre liderazgo en costos y diferenciación hacen referencia a esta dualidad. La idea de que la importancia del precio definía en cierta forma la calidad del producto ha perdido consistencia en la actualidad: Algo puede ser bueno y no por eso ser caro, según el razonamiento del consumidor actual.

A partir de tal supuesto, los empresarios textiles deberán reflexionar sobre esta realidad y analizar si sus precios son altos y por lo tanto muestran un flanco de debilidad frente al comprador y la competencia y si existe en sus negocios una oferta aceptable para este tipo de clientes que se están convirtiendo en mayoritarios. No se trata de vender saldos, sino de prendas de similar calidad pero de precios económicos debido a la simplificación de procesos, ahorro de material o alguna otra economía.

### 11.1.7.- Calidad

La calidad debe ser entendida no como lo mejor en cuanto a materiales

usados en la fabricación de una prenda, sino lo mejor en cuanto al acople de la necesidad del consumidor con el producto que se le ofrece. La calidad tiene que ver con el producto, con su innovación, con la valoración de sus tiempos disponibles, con su comodidad, atención y precio entre otras cosas. La calidad es aquello que genera lealtad en el consumidor y esa lealtad es el fundamento del marketing ya que lo importante no es vender una vez, sino hacerlo permanentemente.

### 11.1.8.- Servicio

La noción de servicio está íntimamente relacionada con la idea de calidad. Servicio significa atraer al cliente mediante comodidad. El cliente debe sentirse como en su propia casa, debe notar el buen trato, la amabilidad y la preocupación por brindarle aquello que necesita, de manera tal que al salir del negocio sienta la satisfacción de haber encontrado lo que vino a buscar y al mismo tiempo fue atendido como él se lo merece.

### 11.1.9.- Tecnología

Tecnología significa apenas, una nueva forma de hacer las cosas o la aplicación novedosa de algo conocido. Sin embargo, la tecnología fue entendida por la industria textil como un mejoramiento de procesos, especialmente en su sector de tejido en el que se produjo el cambio del proceso artesanal al tecnificado.

Sin embargo no se advirtió similar despliegue en otros sectores de la empresa como el área marketing en el que las cosas siguieron haciéndose igual que siempre, sin pensar que la tecnología es una de las formas de

impulsar la calidad y que también debe ser puesta al servicio del cliente.

### **11.1.10.- Satisfacción**

En definitiva, las nueve prescripciones anteriores de Tucker pueden ser expresadas con una única palabra y esa palabra es Satisfacción. La moderna actividad empresarial debe estar orientada al cliente y a su satisfacción, porque como escribiera Drucker hace más de dos décadas, "el cliente es el cimiento de la empresa y el factor que la hace perdurar".

### **11.2.- LOS ARQUETIPOS DE SENGE PARA COMPRENDER LA REALIDAD**

Todo empresario está contenido dentro del sistema del que forma parte, y que habitualmente se define como empresa; toda empresa está contenida en un sistema mayor del que también forman parte. Las empresas constituyen parte del mercado, no son ajenas a él y por lo tanto, todo lo que suceda en el entorno afecta al subsistema de orden inferior. La culpa no está afuera sino que reside en todo el sistema del que se forma parte. Somos todos culpables de lo que suceda en el ambiente, porque formamos parte de él, porque el mercado está actuado por actores y porque el entorno no está creado, como tampoco el futuro, sino que se genera mediante el interminable e impredecible juego de todos los actores que desarrollan sus actividades. {Senge Peter (04)}

A fin de lograr un accionar estratégico válido, hace falta contar con una visión sistémica de la realidad y esta visión sistémica se logra siempre entendiendo las relaciones existentes

en el entorno. Los arquetipos sistémicos aportan una enumeración de los errores más comunes en cuanto a la visión y se analizan no con la intención de asignar culpas o de buscar responsables, sino como un mecanismo de aprendizaje apto para afrontar el desafío del futuro.

Uno de ellos es la Compensación Proceso-Demora y la idea es entender que toda decisión tiene su proceso y sus tiempos de maduración que no pueden ser acortados a pesar de las ansias del empresario o de cualquier tipo de refuerzos que pretendan imponerse. En un entorno lento sólo resta esperar el momento apropiado, del mismo modo que al tomar una aspirina se debe esperar media hora para que produzca sus efectos.

Otro arquetipo es el de Límite del Crecimiento que aporta la idea de un crecimiento marginal decreciente. La vida, los productos y las empresas tienen etapas de crecimiento rápido y etapas de maduración en la que es imposible pensar en avances pasados. La solución no está en agregar dosis sucesivas de esfuerzos para empujar la roca cuando el camino se torna empinado, porque el sacrificio será superior al avance.

El consejo de Senge es dejar de empujar a ciegas, repitiendo actitudes del pasado, descubrir el problema y empujar el límite. La solución actual no tiene por qué ser la misma del pasado. El pulóver en las actuales condiciones es un producto maduro, la atracción del consumidor hacia él ha disminuido, los mercados están saturados, y seguir empujando de la misma manera ya no sirve. Se deben buscar nuevos

caminos, allanar los obstáculos y entonces sí, reiniciar la marcha.

Otro arquetipo es el de Desplazamiento de la Carga, que consiste en actuar sobre los efectos en lugar de analizar las causas reales de los problemas y en tomar decisiones transitorias como si fueran definitivas. Cualquier encuesta a la industria textil que interrogara sobre sus actuales problemas daría sin duda como resultado que sus empresarios tienen serios problemas financieros, a los que le dedican la mayor parte del tiempo.

Y en realidad ello no es así. El ahogo financiero no es una causa, sino un efecto. La causa debe ser encontrada en el área de Marketing, porque no se venden los volúmenes que se deben vender, debido a que el pulóver ha

perdido atractivo, etc. Lo financiero se arregla con un crédito nuevo, una refinanciación y otras soluciones que sin duda, serán siempre transitorias si es que no se actúa sobre la causa.

Del mismo modo, existe otra serie de arquetipos sistémicos tales como Intervención, Erosión de Metas, Escalada, etc. que configuran entre todos ellos un panorama de errores habituales en la concepción y análisis de los problemas.

La diferencia entre amenaza y oportunidad no aparece para las empresas como si se tratara de dar vuelta una carta en un juego de naipes. La diferencia radica en la aptitud y en la actitud de quien enfrenta el desafío y para ello es necesario entender las reglas de juego produciendo un necesario cambio mental.

## 12.- EL DESAFIO AMBIENTAL PARA LA ITM

La industria textil puede ser definida como una industria madura. Ello es así porque tanto los productos, como los clientes, como los medios de producción y los empresarios pueden ser considerados maduros. Cuando la maduración se produce en uno de los aspectos, mientras los demás permanecen en etapas de crecimiento, el colapso suele ser violento y trágico y rápido su final.

Cuando todo (sistema, entorno y producto) acompaña ese desplazarse hacia la madurez, la realidad tarda en ser advertida porque no existen signos exteriores visibles que auguren el avanzar por el ciclo. Un padre suele notar su vejez en el crecimiento de sus hijos; un mercado en el éxito de nuevas y pujantes empresas; un producto en

la tecnología de los nuevos satisfactores. La realidad sólo puede ser entendida a partir de la retroalimentación positiva de los otros y la distancia o el retraso surge de la contrastación más que de la especulación o el análisis.

La industria textil es una actividad madura en un entorno maduro y este ha sido su problema. "La madurez viene a ser una igualación de la diferenciación. Cuando la madurez llega, los márgenes se contraen. No son los competidores quienes producen esa contracción, sino los mercados. Se comunican con nosotros a través de nuestros márgenes. Nos dicen que los beneficios de nuestros productos han sido copiados: han sido homogeneizados por la competencia o

dejados atrás por una tecnología más reciente. La madurez ocurre cuando perdemos el control sobre los márgenes" [Hanan (03) Pag 6]

La madurez requiere de una toma de conciencia de esa realidad, por otra parte inevitable, dado que el impulso inicial ante lo evidente es la negación. Negación en cuanto a que los clientes han madurado y existe ahora una nueva generación que no usa pulóveres como prenda distintiva; negación de que las prendas que construyeron el basamento de las empresas han perdido su atractivo como satisfactores; negación de la realidad; negación del espejo. Y sin embargo, tenemos necesidad de ver tales realidades porque es a partir de ellas que podrá edificarse una nueva estrategia, sin importar cuál sea ella. Una estrategia basada en un posicionamiento distinto, en un producto modificado, en un segmento particular del mercado, en una nueva búsqueda de objetivos más acorde con la etapa de madurez.

Se trata de aceptar la realidad y a partir de ella construir el futuro. De recrear ese futuro, para lo cual habrá que pensar en arquitectar la retroalimentación positiva perdida. Habrá que pensar seriamente respecto a las razones por las cuales el proceso devuelve respuestas de menor magnitud que los estímulos. Analizar qué es lo que sucede con el proceso, qué demoras profundas lo retienen prisionero, generando respuestas a destiempo y erróneas; qué convicciones culturales lo obstinan en seguir agazapado en el pasado, esperando la cada vez más difícil reversión de un cambio que se acelera en sentido contrario y negativo a sus intereses.

Se trata ahora de encontrar los puntos críticos en la visión de la realidad, en el pensamiento y en la acción. Se trata de entender los arquetipos sistémicos que a la manera de una sutil telaraña mantienen atrapada a la industria. "Pero es muy importante comprender que cuando usamos el término "estructura sistémica" no aludimos a una estructura exterior al individuo. La estructura de los sistemas humanos es sutil porque formamos parte de ella. Ello significa que a menudo tenemos el poder para alterar estructuras dentro de las cuales operamos" [Senge, Peter (04) Pag 60]

Aún quedan cosas por hacer: Es posible revertir la situación aunque producto, mercado y empresa se encuentren en la etapa de madurez, aunque más no sea continuar dentro de los límites de la meseta por donde se está transitando. En una empresa madura, el componente de mayor madurez es el empresario que ha perdido la audacia, el espíritu innovador y el coraje que provenían de la seguridad de tener tiempo como para rehacerse de un fracaso.

El avisorar al tiempo como un recurso sumamente escaso y en gradual disminución hace que el fin de la meseta se acerque peligrosamente, pero aún no es tiempo de declinaciones, ni de rodar hacia el fondo del barranco en medio de la pasividad. Tampoco es tiempo de resignaciones ni de enfrentar inerte a los cambios que produce el entorno o de asumir el camino de la inacción con un fatalismo tan extremo como extrema fue la actitud cuando la fortuna benefició al sector.

Es tiempo de redefiniciones; de reversiones; de diseñar un futuro

distinto para la industria textil marplatense a partir de una nueva situación. Las soluciones serán sin duda particulares para cada empresa y para cada situación, pero los caminos aun no se han cerrado. Es tiempo de reflexión, se trata de compartir más que

de competir. La madurez de la industria y del producto puede generar una nueva curva de crecimiento si es que esa misma madurez no ha logrado aún anquilosar la visión y el pensamiento empresarial.

Mar del Plata así lo requiere.

## BIBLIOGRAFÍA

- VAN GIGCH, John P - *Teoría General de sistemas Aplicada* -Edit.Trillas.
- TOYNBEE, Arnold J. 1995 - *Estudio de la Historia*. Tomo I - Edit.Altaya.
- HANAN, Mack, 1987 - *Estrategias Recompelitivas* - Edit. Norma-Colombia .
- SENGE, Peter. 1992 - *La Quinta Disciplina* - Edit.Granica-Buenos Aires.
- COSTA Ernesto H y RODRIGUEZ Graciela. 1995 - *Desafío de la Industria Textil Marplatense*. X Jornadas de Administración. Mar del Plata.
- CHOLLET Michel de. 1990 - *Marketing Mix* - Edit. Deusto.
- COSTA, Ernesto H y RODRIGUEZ, Graciela B. 1997 - Malthius y la Industria Textil Marplatense en «*La Industria Textil Marplatense Diagnóstico y Reflexiones*».
- Secretaría de Investigaciones - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - UNMP.
- MALTHUS, Thomas. 1953 - *Ensayo sobre el principio de la Población* Fondo de Cultura Económica. México.
- HERMIDA, Jorge. 1994. - *Marketing para Gigantes y Pigmeos* - Edit.Macchi - Buenos Aires.
- TUCKER Robert B. 1993 - *Cómo administrar el Futuro* - Edit.Grijalbo - Méjico.
- COSTA, Ernesto H y RODRIGUEZ Graciela.1996 - *Reflexiones sobre el decidir y el Conflicto Interior - El caso de la Industria Textil Marplatense* - XI Jornadas de Administración - Mar del Plata.
- HAMEL Gary y PRAHALAD C K.1996 *Compitiendo por el Futuro*. Edit Ariel. Argentina .