

Aspectos relevantes en la generación de renta de las empresas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño

Autores: Fernando Graña, Ana Gennero, Natacha Liseras, Francisco Barberis

Institución: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Contacto: fmgrana@mdp.edu.ar

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar las características, conductas y desempeño competitivo de empresas del sector textil confeccionista orientadas a moda y diseño, e identificar aquellos factores asociados a la obtención de diferentes niveles de renta entre las firmas del sector.

La investigación tiene una instancia cualitativa y otra cuantitativa, centrándose en el análisis de las estrategias empresariales que permiten obtener rentas innovativas vinculadas al último eslabón de la cadena de la industria (comercialización). En la parte cualitativa, se realizan entrevistas en profundidad a empresas con diferente nivel de posicionamiento competitivo y a informantes calificados. En la cuantitativa, se contrasta información de empresas que operan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires –CABA– con otras nacidas y radicadas en la ciudad de Mar del Plata.

Los resultados muestran que los principales factores que influyen en el posicionamiento competitivo diferencial y en la obtención de rentas innovativas, son: el reconocimiento de la importancia de posicionar la marca y la implementación de las acciones tendientes a ello (planificación y asignación de fondos); una buena definición del producto, del nicho al que va dirigido y su profundización; un diseño de los locales de venta más completo y complejo; la generación en los mismos de un ambiente asociado al concepto de marca; la interacción con clientes; la realización de promociones; la producción en tiempo de colecciones; la presentación de anticipos, y la adopción de herramientas sofisticadas de comercialización y comunicación.

Finalmente, se destacan la normalización y documentación de rutinas, junto a la difusión del uso de TICs y la fluida circulación de conocimientos en las instancias de contacto externo de la empresa, siendo centrales la consultoría especializada como fuente importante de acceso a nuevo conocimiento.

Introducción

La industria de la confección es un sector tradicional, que elabora un producto maduro y participa de un mercado altamente competitivo, donde las empresas son habitualmente tomadoras de precios definidos a nivel nacional o internacional. Sin embargo, hay una parte de esta industria orientada hacia el mercado de la moda y el diseño, que logra prolongar el ciclo de vida del producto mediante la innovación y la diferenciación, actuando sobre los gustos de los consumidores, lo que les permite fijar precios superiores a los de competencia perfecta.

En la Argentina, se ha observado un importante crecimiento de la rama confecciones en los últimos años. Es la tercera rama de actividad industrial con mayor tasa neta de creación de empresas entre los años 2006-08 (6,4%), siendo una de las dos ramas que ha liderado el crecimiento industrial en CABA y Provincia de Buenos Aires, y es la que más empleo generó en dicho período (Rotondo y Calá, 2010).

Estudios recientes (Gennero y Graña, 2007; Gennero *et al.*, 2009) han encontrado que la industria argentina de la confección tiene segmentos altamente competitivos. Sin embargo, al interior de esta rama industrial, particularmente la orientada a moda y diseño, se observan conductas y desempeños marcadamente diferentes entre empresas, en lo que se refiere al nivel del posicionamiento de marca, estrategia de comunicación, diseño, calidad y/o precio de sus productos, entre los más relevantes.

Se plantea entonces el interrogante acerca de los factores que diferencian a las empresas con capacidad de generar ventajas competitivas, del resto de las firmas de la rama de confecciones con moda y diseño, esto es, ¿cuáles son los factores que determinan que unas firmas logren un mejor posicionamiento competitivo que otras? Para responder esta pregunta se realiza un diseño metodológico cualitativo en base a cuatro estudios de caso a empresas con diferente nivel de posicionamiento competitivo que se complementan con tres entrevistas a informantes calificados. Asimismo, sobre la base de estos resultados, se avanza con una aproximación cuantitativa a partir de la información de 44 empresas confeccionistas orientadas a moda y diseño, centrándose en los factores vinculados al posicionamiento de marca y la comercialización.

Los resultados del estudio permiten avanzar en el conocimiento de las características diferenciales de empresas de la industria y las estrategias que dan lugar a la generación de ventajas competitivas e incremento de la renta. Ello es de suma utilidad para el diseño de políticas que permitan elevar la competitividad de las empresas del sector de moda y diseño que poseen un menor desarrollo y de las regiones en las cuales hay una masa crítica de este tipo de firmas.

El trabajo se organiza de la siguiente manera. Primero se incluye una revisión teórica del tema, luego se detalla el diseño metodológico de la investigación y se presentan los resultados divididos en dos partes. En la primera se muestran los que surgen del abordaje cualitativo, con una mirada más profunda de los factores que inciden en último eslabón de la cadena de valor. En la segunda parte se presentan los derivados del abordaje cuantitativo, en el cual se profundiza en las estrategias que hacen al posicionamiento y a la comercialización de los productos. Finalmente se exponen las conclusiones.

Marco teórico

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

En industrias tradicionales de tecnología media o baja (TMB), un aspecto central para lograr una mejora competitiva, es que las empresas innoven prolongando el ciclo de vida de los productos, atendiendo a nuevos gustos y cambios en la demanda. De este modo, las oportunidades de mercado son tan importantes como la incorporación de nuevas tecnologías de producción, existiendo un espectro de análisis que combina la perspectiva desde la manufactura industrial con otra desde los servicios (Hirsch-Kreinsen, 2008; Von Tunzelman y Acha, 2005; Castellacci, 2008).

En industrias TMB, los gastos en diseño, los esfuerzos de posicionamiento de marca, la incorporación de vínculos electrónicos con clientes o proveedores y la inversión en el mejoramiento de la logística, resultan factores determinantes de la conducta innovativa de las firmas (Hirsch-Kreinsen, 2005). La definición ampliada de

innovación del Manual de Oslo concuerda con lo dicho, al incorporar dentro del concepto a las innovaciones en comercialización y organizacionales (OCDE y Eurostat, 2005). Con esta visión, la idea de innovación se aplica a toda la cadena de valor, desde la producción del insumo básico hasta la comercialización del producto final, incluyendo el posicionamiento de la marca.

Numerosos aspectos definen la estrategia de comercialización de una empresa. Uno de ellos, muy relevante en la industria analizada, es la selección del canal de venta: la ubicación y el diseño del punto de venta debe corresponderse con el segmento de mercado definido para el producto, ya que las características de los canales influyen fuertemente en el posicionamiento de la marca (Dvoskin, 2004). De acuerdo con la clasificación de canales comerciales de Stern *et al.* (1998), los medios electrónicos (*e-commerce*) y las franquicias representan innovaciones orientadas a la mejora en la competitividad.

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

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

Así, la marca funciona como un elemento de intermediación entre el consumidor y el producto, protegiendo a ambos. Al consumidor, del riesgo percibido y de la intensidad en la búsqueda de información para la adquisición del producto, a la vez que le da un cierto sentido de pertenencia. A la empresa, al vincular las características de la marca con sus productos (Vera Martínez, 2008).

La comunicación al consumidor del concepto de la marca tiene distintas vías, una de ellas es la imagen que transmite el local de venta. Ésta se compone de una multitud de atributos tales como la apariencia física del local (atmósfera), el comportamiento y aspecto de los empleados, la variedad y calidad de los productos comercializados, los servicios prestados, el nivel de precio, la profundidad y frecuencia de las promociones y la comercialización de otras marcas (Ailawadi y Keller, 2004). Tanto factores ambientales (color, aromatización, temperatura, música e iluminación), de diseño (distribución y disposición de la mercadería, dimensiones y confort del local, arquitectura y estilo) y sociales (tipo, número y comportamiento de otros clientes y empleados), influyen en las percepciones de los consumidores sobre la atmósfera del local (Baker *et al.*, 2002). De este modo, el consumidor recibe múltiples señales que influyen sobre el valor percibido de los productos y sobre sus intenciones de compra.

Todos estos factores que hacen a la imagen del local de venta (Baker *et al.*, 1994; Oh *et al.*, 2008) dan, desde la perspectiva del consumidor, placer (elementos hedónicos) y estímulo para visitarlo más asiduamente, y desde el lado del empresario, la posibilidad de definir estrategias de diferenciación y fortalecimiento de marca (Ailawadi y Keller, 2004).

El uso que la empresa hace de internet, es un tema que en los últimos años ha tomado creciente relevancia en la definición de estrategias comunicacionales. En este medio, de la misma manera que los estímulos sensoriales son los más usados en los locales físicos, los elementos visuales –iconos, fotografías, gráficos, *banners*, colores,

etc.- así como la música, son las principales herramientas para desarrollar la atmósfera del local virtual (Eroglu *et al.*, 2003). En particular, Oh *et al.* (2008) enfatizan en la importancia de utilizar los elementos mencionados para diseñar un local virtual temático que refleje a sus clientes una identidad de la empresa y transmita un determinado estilo de vida a partir de una historia o un concepto. Pires *et al.* (2006) agregan que el creciente uso de TICs ha transferido el poder de mercado desde los productores hacia los consumidores y, por lo tanto, las estrategias en el último eslabón de la cadena resultan cruciales.

Las tiendas basadas en la *web* hacen uso, más allá de lo impersonal de las transacciones en este canal, de ciertas tecnologías para vincularse con los clientes de una manera menos impersonal, tales como *Facebook* o *Twitter*. De este modo, el uso de internet, además de ser un canal de comercialización, cobra relevancia como medio de difusión del concepto de marca y de fidelización de los clientes.

Ahora bien, para lograr producir y comercializar productos con un elevado grado de complejidad –en términos de conocimiento codificado y tácito¹ incorporado, diseño, investigación y desarrollo, desarrollo de proveedores y posicionamiento de marca, entre otros-, la firma debe tener una importante capacidad para la selección y absorción de información externa a ella. Si bien el conocimiento codificado disponible externamente puede intercambiarse, la firma necesita desarrollar conocimiento tácito que lo sustente. Este conocimiento tácito es parte de la tecnología que diferencia a las empresas y se deriva de la experiencia y del aprendizaje individual y colectivo, por lo cual es difícil de transferir. Dicho conocimiento puede considerarse como la esencia de las ventajas competitivas y de las redes de la empresa, por lo que una base débil de conocimiento tácito es una barrera que demora u obstruye la absorción y difusión de nuevo conocimiento (Ernst y Lundvall, 1996).

En este contexto, la empresa que posee una mejor base de conocimiento tendrá un mejor desempeño, mejor acceso a conocimiento externo y mayores posibilidades de actualizar sus capacidades internas y diseñar estrategias (Malerba y Orsenigo, 1997; Giuliani, 2006). Dicha base de conocimiento, resultado de un proceso de aprendizaje acumulativo, inherentemente imperfecto y complejo, determina en gran parte la heterogeneidad persistente entre las firmas.

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

Además, son relevantes el entorno en el que se ubica la empresa y el nivel de desarrollo del sistema de innovación regional y nacional con el que ésta interactúa. De este entorno proviene una parte importante del nuevo conocimiento a partir las distintas instancias de vinculación de la empresa con la atmósfera industrial y, en particular, de los servicios especializados, que acercan dichos saberes y permiten un salto cualitativo en el umbral de conocimiento de la empresa. El impacto es mayor cuanto más intensa es la relación de los mismos con el terciario avanzado –diseño, posicionamiento de marca, comunicación, etc.-. En este sentido, surgen también como centrales las capacidades del

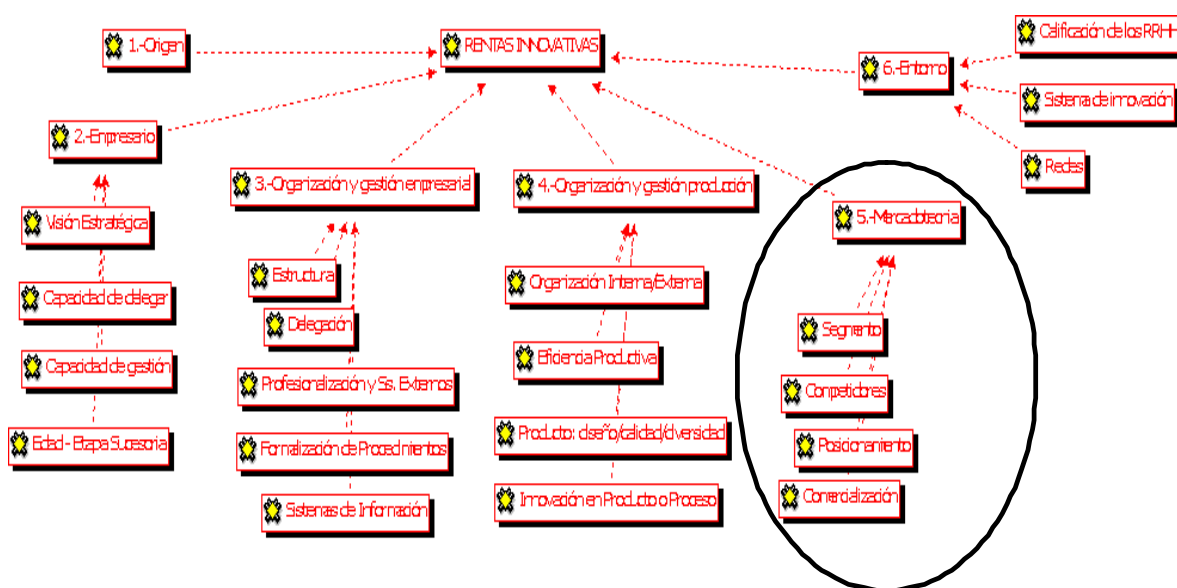
¹ Se hace referencia al conocimiento tácito como aquel que únicamente la persona conoce y que es difícil explicar a otra. El conocimiento tácito está implícito en los procedimientos y hábitos del que conoce. Puede ser codificado sólo por medio de un esfuerzo explícito (Polanyi, 1958).

empresario y su equipo para relacionarse con el medio, identificar oportunidades comerciales, tecnológicas y de asesoramiento.

Metodología del abordaje cualitativo

Esta primera instancia del trabajo, forma parte de una investigación mayor en la cual se ha realizado una aproximación holística sobre los factores que inciden en la generación de rentas innovativas, los cuales se presentan en la red conceptual de la Fig. 1 (Graña *et al.*, 2010). De la misma, se toman en este documento sólo aquellos factores relativos a la comercialización -marketing, segmento y nicho de mercado, comunicación y posicionamiento de marca, entre otros-, dada su influencia en el posicionamiento competitivo y en la generación de rentas de las empresas confeccionistas.

Figura 1
Red conceptual de relaciones entre categorías y propiedades



Fuente: Elaboración propia.

El diseño metodológico **cualitativo** consistió en la realización de seis entrevistas en profundidad, a empresas con diferente nivel de posicionamiento competitivo y tres a informantes calificados del sector confeccionista (IC). Además, se trabajó sobre la información de un estudio de caso de la empresa Naiberger SAICIF realizado por Barbero, M. (2009) El procesamiento de información se realizó con el software Atlas-ti. Esta fase de la investigación contribuyó a la formulación de las hipótesis a contrastar en la fase siguiente.

Cuadro 1
Características de las empresas analizadas

PERLEA	MONTAN-1 (M1)
<ul style="list-style-type: none"> • Inicia en 1931 • Fabrican ropa interior femenina • Empresario inmigrante, oficio y experiencia en el ramo en Polonia y en Argentina.(de empleado a gerente) • Oportunidad dada por: <ul style="list-style-type: none"> ○ conocimiento del mercado y saber hacer, 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia en 1974 • Fabrican camperas para montaña y urbanas • Empresario con estudios en administración • Oportunidad dada por: temporadas turísticas masivas, buen hacer industrial, diferenciación, imagen de marca –esquí-, calidad, tecnología • Es la primera generación

<ul style="list-style-type: none"> ○ sustitución importaciones, ○ nueva generación. • Busca segmento original: cambia de fabricación telas propias de rayón –licencia MN telas Lycra- a corsetería con marca propia (PERLEA) y licencia (Maidenform) • Atraviesa varias crisis y sucesión. Es la tercera generación, empresario actual con formación universitaria. • Marca posicionada a nivel nacional • Empresa de tamaño grande 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca posicionada a nivel nacional • Empresa de tamaño medio
TG	MONTAN-2 (M2)
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio en 1992 • Fabrica ropa con diseño para mujer • Experiencia empresaria previa con desarrollo de indumentaria, cierre ante crisis económica nacional • Comienza por necesidad y sin planificación (niños) • Oportunidad detectada en nicho de demanda no satisfecha: talles grandes • Incorporada segunda generación a la empresa • Estrategia de posicionamiento de marca, líder en su segmento, importante desarrollo de franquicias • Empresa de tamaño medio-pequeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio en 1997 • Fabrica camperas para montaña y urbanas • Experiencia como fasón de otras empresas (relacionado también con la Oportunidad) • Hacen lo que saben hacer, crecen sobre seguro, tienen 5 locales en MDP y distribución mayorista a nivel nacional • Locales con otras marcas para cubrir todo el segmento • No tienen estrategia de posicionamiento • Empresa de tamaño medio-pequeño

Fuente: Elaboración propia.

En cada uno de los casos, se realizó una entrevista en profundidad con el dueño de la empresa de entre dos y tres horas de duración. Además, se obtuvo información complementaria de entrevistas a asociaciones empresarias y consultores (Cámara de la Indumentaria de la Industria Argentina, Asociación de Confeccionistas de Indumentaria y Afines de Mar del Plata, Franchising Company).

Se trabajó sobre una guía de entrevista que responde a los conceptos teóricos relativos al objetivo de la investigación, la cual se ha ido ajustando con la información proveniente de las entrevistas. El material se procesó con el software Atlas-ti.

Resultados del abordaje cualitativo

De los casos analizados, las firmas relativamente mejor posicionadas con respecto a la posibilidad de captar rentas innovativas están dirigidas a segmentos de poder adquisitivo medio-alto o alto, con productos diferenciados por calidad, diseño, marca y con una clara especificidad de producto-nicho. Las firmas más débilmente posicionadas se dirigen a un segmento de ingresos medio y existen varios factores que explican el diferencial de desempeño.

Los distintos desempeños se vinculan con una menor capacidad de la empresa para diferenciar los productos en cuanto a calidad y diseño y a acciones más débiles de posicionamiento de marca. Esto impacta en los “grados de libertad” que tienen las empresas para fijar precios. En empresas con menor posicionamiento relativo, éstos pueden llegar a niveles menores a un 50% de los que establecen las empresas líderes para sus productos. En algunos casos pareciera formar parte de la estrategia de la firma.

“Estamos posicionados en un nicho en un lugar que nos es cómodo, que los clientes se siente bien, están conformes. Si siguiéramos creciendo

en calidad del producto por el precio creo que nos iríamos del lugar que nos ganamos.” (M2)

Asimismo, la capacidad de la empresa para diferenciar sus productos aparece relacionada con la visión del empresario, donde competir con marcas líderes y tener el objetivo de serlo en sus respectivos segmentos de mercado, tiene gran influencia en el posterior desempeño de la firma. En las empresas analizadas, se comparte la percepción de un aumento progresivo de la competencia en el sector, motivada no sólo por la influencia de la globalización, sino también por cambios en los patrones de consumo y en los ajustes en las mismas empresas al adaptarse a esos cambios.

“Cuando yo empecé en el sector, vos tenías que ser bueno en algo, bueno con el precio, bueno con la calidad, y también eras industrial o eras comerciante y ahora tenés que ser bueno en todo, tenés que hacer todo, en donde te quedaste en lo que vos eras, por ejemplo industrial, te pasan por encima.” (IC)

Con respecto al posicionamiento de la marca, se han encontrado dos situaciones extremas: por un lado, empresas más dinámicas que destinan gran cantidad de recursos y priorizan los esfuerzos de posicionamiento –campañas de publicidad en medios especializados nacionales y en la vía pública, eventos y desfiles en lugares reconocidos, con modelos famosas, acciones de fidelización de clientes personalizadas, etc.-.

“Quizá la inversión [en posicionamiento de marca] es mayor de lo que se aconseja hacer. ... Nosotros decidimos jugarnos estos dos últimos años, hacer una “inversión” para nosotros muy importante que nos obligó a sacrificar otras cosas ...” (TG)

Por otro lado, están las firmas con menor desempeño relativo, que realizan pocas acciones para posicionar sus marcas, en forma no planificada y sin tener áreas ni responsables destinados a tal fin.

“Hicimos un par de veces desfiles y campañas publicitarias, pero no nos dio el resultado necesario, quizá por lo esporádico. Por ahí nos recostamos un poco en que siempre vamos por detrás de la demanda...” (M2)

A su vez, las rentas innovativas estarían asociadas a una mayor capacidad financiera de las empresas para afrontar las erogaciones derivadas del posicionamiento de la marca y de los diversos tipos de consultoría asociada. No obstante, aún en segmentos de menor rentabilidad, se observa en las firmas un proceso de acumulación económica y de conocimientos, que les permite tener una trayectoria ascendente en términos de posicionamiento competitivo. Surgen así indicios de asociación entre antigüedad de la empresa –acumulación de conocimientos, capacidad financiera, etapa de su ciclo de vida- y la posibilidad de acceso a rentas diferenciales, que explicarían los distintos senderos evolutivos.

En dicho sendero es posible avanzar más rápidamente en la medida que se logra identificar y acceder a asistencia especializada, así como internalizar e incorporar a la estrategia de la empresa conocimientos de vanguardia, sobre todo en aquellos temas más sensibles para una mejor participación en la cadena de valor.

“trabajamos con varias consultoras ... si queremos ser primera marca tenemos que aprender de otros lo que no sabemos”(TG)

Del análisis de las entrevistas se desprende que todas las empresas tienen dificultad para financiarse a través del crédito bancario. A pesar de utilizarlo para su operatoria cotidiana, la dificultad de acceso al financiamiento de mediano plazo es una gran limitante a la hora de encarar proyectos de inversión. Todas las empresas lo identifican como un cuello de botella importante que limita sus posibilidades de expansión.

Las firmas analizadas utilizan una estrategia de canales de comercialización mixta – venta por mayor y por menor– a través de locales propios, viajantes y locales multimarca. Respecto a estos últimos, a pesar de contribuir a elevar las ventas, resultan muchas veces contraproducentes para el posicionamiento de la marca. Debido a su propia dinámica de funcionamiento, los locales multimarca compran los artículos con mayor rotación, que son los menos diferenciados, y para ello desarman las colecciones. El hecho de que no incorporen las novedades, atenta contra los esfuerzos que hace la marca por posicionarse.

Por su parte, las empresas relativamente mejor posicionadas agregan las franquicias a estos canales más tradicionales. De este modo incorporan herramientas más sofisticadas de comercialización que implican el desarrollo de un sistema de normalización y sistematización de rutinas, plasmadas en manuales de procedimientos. La definición clara y explícita del concepto de negocio es una condición indispensable para que ésta pueda ser replicada luego por los franquiciados. Ello hace que el franquiciante pueda capitalizar en una mayor escala su nombre comercial y su marca de productos y servicios, el *know-how*, los métodos técnicos y de negocio, el procedimiento y otros derechos de propiedad industrial e intelectual. La marca debe garantizar calidad, moda, confiabilidad, prestigio, y por sobre todo, atraer, retener y fidelizar clientes.

La franquicia es, por lo tanto, un sistema de “reproducción” en cadena de un modelo de negocio exitoso, que permite generar un espacio de rentas extraordinarias derivadas de los intangibles generados por la marca. Además de las mayores rentas derivadas del uso de franquicias, y de los beneficios que trae en términos de explicitación del concepto de negocio, este sistema permite realizar una mejor y más ajustada planificación del crecimiento de la firma, al asegurar con casi un año de antelación la apertura de nuevos locales, anticipar fondos sin costo financiero, y permitir estimar con mayor precisión el crecimiento de la demanda.

“...como dato interesante, un local franquiciado reemplaza o equivale a diez locales multimarca. Una marca, ponele que tiene cien locales multimarca, con diez locales franquiciados ya estarías facturando lo mismo y estarías con un montón de problemas menos; no estarías preocupada si va a vender o no, si vas a cobrar o no; vos con una franquicia tenés la vaca atada... la empresa se organiza mucho más fácil.” (IC)

Por último, la empresa del grupo analizado con menor posicionamiento relativo (M2) no posee, ni tiene previsto establecer, un sistema de comercialización que permita ganar escala a partir de la diferenciación. Ello estaría relacionado con la reducida escala de actividad de la empresa y con su etapa evolutiva. A su vez, las características del empresario que es adverso al riesgo y conservador en la toma de decisiones –en función de experiencias pasadas relativas a la evolución económica de la empresa y del sector–, parecen limitar considerablemente las acciones de expansión de la marca.

Algunas empresas más innovadoras complementan estos canales –aprovechando la difusión actual en el uso de TICs–, a través de la comercialización vía internet (*e-commerce*), ganando escala y ampliando sus posibilidades de venta y de incremento de

rentabilidad. También se comunican con sus clientes mediante redes sociales y generan bases de datos con información de los mismos a partir de las cuales definen estrategias comunicacionales diversas, generando y fortaleciendo el vínculo con los consumidores de la marca.

*“ ... el mes del cumpleaños se les manda un mailing a todas y se les hace un regalo. Hay una promoción. Estamos permanentemente con este machaque de comunicación, que es un trabajo importante. [...] Porque la que recibe el mail con el feliz cumpleaños ... es muy fuerte para la clienta recibir eso y que le hacemos un regalo en el mes del cumple, que pase por el local. **Se crea una relación muy estrecha.** Un vínculo muy estrecho entre la clienta y la marca. Y esos también ayuda a que la marca se fortalezca porque además son personas que recomiendan, el boca a boca sigue siendo importante.” (TG)*

Estos avances en nuevas formas de comercialización –franquicias y comercio electrónico- y de comunicación –redes sociales y *mailing*-, elevan las barreras a la entrada y permiten obtener rentas superiores, a partir de un importante esfuerzo de incorporación de nuevos conocimientos, mejora de procesos, profesionalización y reorganización de diversas áreas de la empresa.

Por otro lado, se identifican algunas acciones diferenciadoras en temas de comercialización que dan lugar a la profundización del segmento de mercado y a la consolidación de la marca a partir de la venta de productos complementarios – accesorios, calzado, artículos de cuero, entre otros- que permiten acceder a lugares muy exclusivos con posiciones preferenciales tipo *corners*. La venta de productos complementarios se presenta no sólo como estrategia de profundización del segmento de mercado, sino también como estrategia de las empresas para ampliar la colección y así aumentar la facturación. Esto a veces se da mediante la asociación o alianzas estratégicas con las empresas productoras de dichos artículos complementarios, generando relaciones sinérgicas entre distintos actores del sector – y/o de sectores complementarios desde la demanda –.

En este sentido, y a pesar de la gran atomización que presenta el sector – con la consiguiente dificultad para diferenciarse – de las entrevistas analizadas surge como una especificidad de la moda argentina el hecho de que se ha especializado en tener pequeños segmentos pero con un desarrollo en ellos muy profundo.

“Nosotros destacamos la idea de cómo cada marca, y a veces cuando hablo de marca no hablo únicamente de las grandes marcas sino también de las pequeñas, ha encontrado su identidad, su segmento, que puede ser pequeño pero que lo han profundizado. [...] Yo lo que veo es que se trabaja por diseño, se trabaja con series cortas y creo que el éxito del sector nacional de indumentaria es la generación de marcas.” (IC)

Por otra parte, se identifican casos muy ilustrativos del impacto que puede tener la consultoría especializada en la mejora de las ventas, por la vía de una mejor presentación al público de la marca y sus productos, al trabajar en el local, en la ambientación, exhibición, música, aromatización, iluminación, en la “puesta en escena”; el llamado concepto de negocio: la identidad de la marca.

“..., nosotros amamos esa marca, y le vengo sugiriendo que pongan más maniqués, agregaron uno más. Y el chico me llamó y me agradeció, le dije agrega otro más... bueno le hicimos agregar dos más y me volvió a

agradecer, porque le aumentaron las ventas, simplemente por tener un maniquí más con un conjunto armado. Cuanto más te exhibís, mejor.” (IC)

En definitiva, aquellas empresas que han logrado la mejora de la competitividad y la generación de rentas innovativas, acompañando la diferenciación por calidad y diseño, han dado a la comercialización un rol central en su estrategia. Han reconocido la importancia del posicionamiento de la marca como generador de rentas y, por tanto, han avanzado en las actividades necesarias para alcanzarlo. Se destacan los esfuerzos por la definición del producto y nicho, por asumir el desafío de competir con marcas líderes, la planificación y asignación de fondos a actividades de posicionamiento de la marca, la identificación y contratación de consultoría especializada, la adopción de herramientas sofisticadas de comercialización y comunicación, así como la profundización del segmento de mercado al que se dirigen.

Hipótesis del abordaje cuantitativo

A partir del marco teórico y de los resultados del estudio cualitativo, se profundiza el análisis de aquellos factores que surgen como más relevantes, los cuales tienen que ver particularmente con el posicionamiento y la comercialización de los productos. Se trata de contrastar las siguientes hipótesis:

1. Las firmas mejor posicionadas implementan mejores estrategias de comercialización.
2. Las firmas mejor posicionadas sustentan la imagen de marca con la implementación de estrategias comunicacionales más completas.
3. Las firmas mejor posicionadas realizan una mayor inversión en el diseño de los locales de venta.

Metodología del abordaje cuantitativo

La **metodología cuantitativa** consistió en la recopilación y análisis de información proveniente de un total de 44 empresas orientadas a moda y diseño. Las mismas están distribuidas en dos grupos, uno formado por firmas ya posicionadas en el mercado, con locales en los principales *shoppings* de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (G1), y el otro compuesto por firmas nacidas y radicadas en la ciudad de Mar del Plata, las cuales han ido mostrando un importante crecimiento en los últimos años, pero aún se ubican en una etapa de menor posicionamiento relativo (G2). Dicha información proviene de visitas a los locales comerciales y a las páginas *web* de las empresas. Las diferencias entre los grupos se detectan mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados (para variables categóricas) y el test de diferencia de medias (variables continuas). El relevamiento se efectuó entre los meses de octubre y noviembre de 2010.

A continuación se presentan las dimensiones de análisis, se detallan las variables y se describen los indicadores utilizados en esta fase.

Cuadro 2:
Definición de variables

Dimensión	Variable	Indicadores
Estrategias de comercialización (H1)	Canales de comercialización	Franquicias <i>E-commerce</i>
	Locales y puntos de venta	Cantidad de locales comerciales Localización de puntos de venta <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gran Buenos Aires ▪ Ciudades costeras ▪ Resto Provincia de Buenos Aires ▪ Otras provincias ▪ Exterior del país
	Gama de productos ofrecidos	Venta de productos complementarios Variedad de productos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Variedad de productos ▪ Variedad de talles ▪ Variedad de colores
	Promociones	Descuentos y/o promociones por pago con tarjeta de crédito/débito de un banco Descuentos y/o promociones a clientes registrados
Estrategias comunicacionales y uso de internet (H2)	Diferenciación de la página <i>web</i>	Impacto visual de las páginas <i>web</i> Aspectos de diferenciación de las páginas <i>web</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Música en la página ▪ Imágenes en la página ▪ Colores en la página ▪ Información Contenido de la página
	Imágenes del producto	Colecciones publicitadas en la página <i>web</i> (<i>lookbooks</i>)
	Contacto con clientes	Medios de contacto con clientes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrarse en la página ▪ Participar de un concurso ▪ Formulario para consulta ▪ Mail de contacto Envío de novedades a clientes registrados
	Acciones de fidelización de clientes y participación en redes sociales	Presencia en <i>Facebook</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de seguidores ▪ Fotos de la colección ▪ Fotos de los locales ▪ Publicación de novedades Presencia en <i>Twitter</i>
	Medios de publicidad	Acciones publicitarias publicadas en la <i>web</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrocinio de eventos ▪ Revistas especializadas y de circulación masiva ▪ Desfiles <i>Blog</i> de la marca Canal en <i>Youtube</i>
Diferenciación de los locales de venta y servicios al cliente (H3)	Diferenciación de los locales de venta	Impacto del local desde el exterior <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto del cartel o marquesina ▪ Vidriera original/creativa ▪ Vidriera que transmite el concepto de marca Impacto visual desde el interior Atmósfera del local <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iluminación ▪ Musicalización ▪ Decoración ▪ Paleta de colores ▪ Vestimenta de los empleados ▪ Diseño arquitectónico ▪ Confortabilidad ▪ Aromatización
	<i>Packaging</i> y material de difusión	Originalidad del <i>packaging</i>

		Material de difusión en el local <ul style="list-style-type: none"> ▪ Folletos de colecciones ▪ <i>Stickers</i>, tarjetas, revistas
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Resultados del abordaje cuantitativo

a. Estrategias de comercialización

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

Cuadro 3:

Atributos que diferencian al producto con respecto a sus competidores

	G1	G2
Funcionalidad*	13%	40%
Estética	65%	67%
Calidad de la tela	61%	47%
Colores	48%	47%
Textura	39%	20%
Detalles técnicos*	9%	33%
Acabado*	43%	13%
Tendencia de la moda*	57%	13%
Diseño*	78%	13%

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

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

Respecto de la estrategia de comercialización como factor explicativo del posicionamiento competitivo, las firmas relativamente mejor posicionadas han desarrollado en su totalidad franquicias –versus el 24% de las del G2–, incorporando herramientas más sofisticadas de comercialización que implican el desarrollo de un sistema de normalización y sistematización de rutinas. No surgen diferencias estadísticas en el desarrollo de *e-commerce*, sólo implementado por un reducido número de firmas en ambos grupos.

Asociado al desarrollo de franquicias, se analiza la venta en locales exclusivos: mientras que las firmas del G1 poseen 54 locales en promedio, las del G2 analizadas sólo tienen 4. Esto permite a las firmas del G1 contar con una mayor escala de producción y mejores condiciones para la compra de insumos. En esta línea, se observa entre las EMD del G1 una mayor expansión geográfica, con presencia tanto en el interior (90% G1 vs 18% G2) como en el exterior del país (52% G1 vs 12% G2).

En ambos grupos de empresas, prevalece la venta en sus locales de productos complementarios antes que la de otras marcas (accesorios –collares, pulseras, aros-, productos de cosmética, calzado, lentes, bolsos, billeteras, productos tejidos, etc.), observándose diferencias estadísticamente significativas en el rubro de cosmética, más desarrollado entre las EMD del G1.

La realización de descuentos en los productos, en general surge de alianzas con entidades financieras –bancos o tarjetas de crédito-, el otorgamiento de descuentos por compras realizadas con determinados medios de pago, ofrece a las empresas otra forma de hacer publicidad. Esta modalidad prevalece en las firmas del G1 (70% G1 vs 19% G2), con mayor capacidad de gestión y poder de negociación. Otra promoción ofrecida por algunas EMD consiste en otorgar descuentos por registrarse en la página *web*, aspecto en el que no se observan diferencias entre los grupos.

El desarrollo de franquicias, una mayor cantidad y distribución geográfica de locales, la mayor variedad de talles, el otorgamiento de descuentos y la venta de accesorios o productos complementarios no pertenecientes a la industria textil, diferencian a las firmas ya posicionadas (G1) del resto de las empresas analizadas.

b. Estrategia comunicacional y uso de internet

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

Si bien el 73% de las empresas de G2 tienen publicada sólo la colección vigente y el 48% de las del G1 brindan acceso a más de una colección, las diferencias no resultan ser estadísticamente significativas. La diferencia surge en los anticipos de temporada: proporcionalmente, las firmas de G1 comienzan a publicitar antes sus colecciones, de lo cual se infiere un proceso más eficiente en las etapas de planeamiento, desarrollo y producción de las colecciones, así como una comunicación más rápida con los consumidores.

En relación con la adopción de TICs como herramienta para mejorar el posicionamiento de marca, se encuentran distintas formas de contacto con los clientes desde la página *web*. Las EMD de Mar del Plata, en mayor proporción, sólo brindan una dirección de correo electrónico, mientras que las empresas del G1 disponen de un formulario de contacto, donde recaban información personal. Como estrategia alternativa, el 25% de las firmas del G2 proponen a sus clientes participar de un concurso a través de su registración.

Cuadro 4:

Contacto con clientes y presencia en internet

	G1	G2
Registrarse en la página	26%	39%
Participar de un concurso*	4%	25%
Formulario consulta clientes*	83%	50%
Mail contacto clientes*	39%	69%

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

Las acciones de contacto con los clientes mediante el uso de redes sociales, sumerge a éstos en el estilo de vida propuesto por la marca y fortalecen la imagen “temática” de la misma (Oh *et al.*, 2008). Así, el 54% de las EMD de la muestra poseen

cuenta en *Facebook*. Hay diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, tanto en lo que se refiere a la participación como a la cantidad de seguidores. Ésta varía, en promedio, de 23.000 seguidores en las empresas del G1 a 2.300 en las firmas del G2.

En *Facebook* las EMD presentan sus colecciones, promociones y novedades, desarrollando una relación directa con el cliente. Proporcionalmente, más firmas marplatenses con presencia en *Facebook* presentan sus locales, aspecto menos priorizado por las empresas del G1.

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

Cuadro 5:
Participación en redes sociales

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

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

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

En los medios de difusión elegidos por las EMD, surgen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la publicidad en medios gráficos, sean revistas especializadas o de circulación masiva (44% G1 vs 12% G2). Asimismo, una modalidad más novedosa y aún poco implementada, es el desarrollo de un canal en *Youtube* (26% G1 vs 0% G2) donde la firma presenta desfiles, sus publicidades televisivas y otros eventos. En ambos aspectos, las empresas marplatenses se encuentran distantes de las del G1. Comparativamente, aparece una mayor dinámica y velocidad de respuesta en las empresas del G1 ante nuevas tecnologías. Así, una mayor base de conocimiento de la firma –resultado de su proceso de aprendizaje– aparece como un factor relevante para entender el uso de las nuevas tecnologías.

Las EMD con mayor posicionamiento competitivo (G1), presentan un mayor desarrollo de páginas web, la difusión de los anticipos de colecciones, el desarrollo de formularios de consulta, una mayor publicidad en medios gráficos, el uso más difundido de las redes sociales y una mayor dinámica y velocidad de respuesta ante el surgimiento de nuevas tecnologías para la comunicación.

c. Diseño de locales comerciales

Con respecto a la venta en locales propios, el diseño de su estética en sí mismo resulta un mecanismo de transmisión del concepto de marca. Así, el impacto visual del local, su decoración, diseño arquitectónico, aromatización, confortabilidad y vestimenta de los empleados ubica a las EMD del G1 por encima de las del G2. Estos elementos evidencian una mayor inversión en el armado del local y la contratación de profesionales –arquitectos, decoradores, diseñadores gráficos–.

La vidriera es tanto un elemento de atracción como una fuente de información para el cliente, cuya finalidad es incitarlo a entrar al negocio. En los aspectos analizados, las vidrieras del 91% de la muestra de EMD logran transmitir el concepto de marca, sin diferencias entre ambos grupos.

Cuadro 6:
Diferenciación de los locales comerciales

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

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

El *packaging* puede calificarse como original en el 50% de las EMD del G1 y en el 25% de las del G2, aunque las diferencias no llegan a ser estadísticamente significativas. Una diferencia que se encuentra, en relación al material de difusión disponible en el local, son los folletos con las colecciones (32% G1 vs 10% G2). Esto, nuevamente, evidencia un mayor gasto en publicidad por parte de las empresas del G1.

El diseño más complejo de los locales de venta orientado a crear una atmósfera asociada con el concepto de marca, junto con el diseño de catálogos de las colecciones, son los aspectos que diferencian a las firmas del G1.

Conclusiones

Las empresas que han logrado un mejor desempeño competitivo han reconocido la importancia del posicionamiento de la marca como generador de rentas y, por lo tanto, han avanzado en las actividades necesarias para alcanzar y difundir su “concepto de marca”. Se destacan además, los esfuerzos por la definición del producto y nicho, por asumir el desafío de competir con marcas líderes, el desarrollo de franquicias, la realización de promociones y la venta de productos complementarios (H1). Resultan también relevantes para las empresas mejor posicionadas, la planificación y asignación de fondos a actividades de difusión, la interacción con clientes, la presentación de anticipos de colecciones, una mayor dinámica y velocidad de respuesta ante el surgimiento de nuevas tecnologías para la comunicación (H2), así como el diseño más completo y complejo de los locales de venta, con la generación en los mismos de un ambiente asociado al concepto de marca (H3).

Este conjunto de factores, que en general no surgen de acciones espontáneas ni sencillas de decodificar, están vinculadas a las estrategias implementadas en la etapa de comercialización y a la adopción de TICs. Las mismas aparecen asociadas a la contratación de servicios de consultoría, acelerando el proceso de aprendizaje en las empresas y dando lugar a un más rápido y eficiente proceso de posicionamiento competitivo.

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

nuevo. De la misma manera, son relevantes los saberes disponibles en el entorno en el cual ésta se inserta, donde la disponibilidad de profesionales y servicios ayudaría a dinamizar el proceso de mejora competitiva.

Bibliografía

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. España. Ediciones Gestión 2000.
- Ailawadi, K. y Keller, K. (2004). "Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities". *Journal of Retailing*, 80: 331-342.
- Baker, J. et al. (1994). "The influence of store environment on quality inference and store image". *Journal of Academy of Marketing Science*, 22: 328-339.
- Baker, J. et al. (2002). "The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions". *Journal of Marketing*, 66 (april): 120-141.
- Barbero, M. (2009), "Tejedurías Naiberger". En: Donato, V. y Barbero, M., *Contra Viento y Marea: Historias de pequeñas y medianas empresas argentinas*. Bononiae Libris.
- Best, M. (1990). *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.
- Castellacci, F. (2008). "Methodological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation". *Research Policy*, 37 (6-7): 978-994.
- Dvoskin, F. (2004). *Fundamentos del marketing*. Ediciones Granica SA. Buenos Aires.
- Gennero, A. y Graña, F. (2007). "Aglomeraciones productivas en el sector textil: una comparación de las regiones de Mar del Plata y Pergamino". Pp. 462-478 en: *Plan Fénix: Propuestas para el desarrollo con equidad*. Nora Díaz et. Al (Eds.). Paraná: Universidad Nacional de Entre Ríos. ISBN 978-950-698-214-0.
- Gennero, A.; Liseras, N.; Graña, F. y Calá, D. (2009). "Características del proceso de generación y difusión del conocimiento tecnológico en aglomeraciones productivas del sector textil-confecciones". *Revista Territorios* (20-21): 87-110, *Desarrollo económico territorial* (Latindex, IBSS, Publindex), ISSN Impreso: 0123-8418.
- Graña, F.; Liseras, N.; Gennero, A. y Barberis, F. (2010). "Competitividad de las firmas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño". *Actas IV Jornadas Nacionales de Investigación de las Economías Regionales*. Paraná, Entre Ríos, Argentina.
- Ernst, D., Lundvall, B. (1996). "Information technology in the learning economy: Challenges for developing countries". *DRUID Working Paper 97-12*
- Eroglu, A. et al. (2003). "Empirical testing of a model of online store atmospherics and shopper responses". *Psychology & Marketing*, 20 (2): 139-150.
- Giuliani, E. (2006). *Networks and heterogeneous performance of cluster firms*. Utrecht University, <http://econ.geo.uu.nl/peeg/peeg0602.pdf>
- Hirsch-Kreinsen, H. (2005). "Low-Tech Industries: innovativeness and development perspectives". PILOT project and conference, Brussels, 29+30 June.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2008), "Low-Tech' Innovations". *Industry & Innovation*, 15 (1): 19-43.
- Keller, K. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K. y Lehmann, D. (2006). "Brands and Branding: Research, Findings and Future Priorities". *Marketing Science*, 25 (6): 740-759.
- Kuusisto, J. y Viljamaa, A. (2006). "System competence as prerequisite of smes' ability to benefit from policy instruments". En: www.sc-research.fi/downloads/301_Ref_B139.pdf
- Malerba, F. y Orsenigo, L. (1997). "Technological regimes and sectoral patterns of innovative activities". *Industrial and Corporate Change*, 6 (1): 83-117.
- OCDE y Eurostat (2005). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 3a Edición.
- Oh, J.; Fiorito, S.; Cho, H. y Hofacker, C. (2008). "Effects of design factors on store image and expectation of merchandise quality in web-based stores". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15: 237-249

- Pires, G. *et al.* (2006). "The internet, consumer empowerment and marketing strategies". *European Journal of Marketing*, 40 (9/10): 936-949.
- Polanyi, M. (1958), *Personal Knowledge Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rotondo, S. y Calá, D. (2010). "Dinámica empresarial en la industria argentina. Un análisis a nivel provincial para el período 2003-2008". *Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina*. 2º Reunión Anual. [en CD] Septiembre.
- Stern, W. *et al.* (1998). *Canales de comercialización*. Editorial Prentice Hall. 5ta ed.
- Vera Martínez, J. (2008). "Perfil de valor de marca y la medición de sus componentes". En: *Revista Latinoamericana de Administración*, 41: 69-89.
- Von Tunzelmann, N. y Acha, V. (2005). "Innovation in 'low-tech' industries". In: *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.