



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES

**ESTUDIO DE CASOS DE ÉXITO EN
PEQUENAS Y MEDIANAS EMPRESAS
DE LA INDUSTRIA INDUMENTARIA
PARA LOGRAR UNA DIFERENCIACIÓN
ESTRATÉGICA**

Autora **Lic. Luciana Ozdy**
Legajo **11677**
Carrera **Maestría en Marketing Estratégico**
Tutor **Ing. Jorge Hernández**
Fecha **Noviembre de 2009**

ÍNDICE

	Página
Prólogo	4
1. Marco General	
1.1 Tema de investigación	6
1.2 Problema de investigación	7
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos generales y específicos	9
1.5 Hipótesis	9
1.6 Metodología	10
1.6.1 Tipo de trabajo	11
1.6.2 Variables	11
1.6.3 Universo y unidad de análisis	11
1.6.4 Muestra	12
1.6.5 Criterio de selección de casos	13
1.6.6 Técnicas e instrumentos	14
2. Marco Conceptual y Teórico	
2.1 Radiografía de las PyMEs argentinas	
2.1.1 Definición y categorización	17
2.1.2 PyMEs argentinas en cifras	18
2.1.3 Una mirada cualitativa	19
2.1.4 Principales dificultades a enfrentar	21
2.1.5 Desafíos de marketing	27
2.2 La Industria del “corte y confección”	
2.2.1 Evolución del sector de indumentaria en la Argentina	31
2.2.2 Composición actual del sector	34
2.2.3 Cadena de valor de la industria textil	38

2.3 Diferenciación en PyMEs de Indumentaria

2.3.1 Estrategia de diferenciación	44
2.3.2 Análisis de una industria fragmentada	46
2.3.3 Factores clave de éxito para el sector minorista	49

3. Marco de la Investigación

3.1 Pautas para el análisis de los casos	57
3.2 Casos de éxito versión <i>small</i> y <i>médium</i>	59
3.3 Análisis de las entrevistas	71
3.4 Casos de éxito versión <i>large</i>	78

4. Marco de la Proposición

4.1 Propuestas a partir de los casos estudiados	91
---	----

5. Conclusiones y Aportes 94

Bibliografía 97

PRÓLOGO

Luego de graduarme en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales como Licenciada en Publicidad, comenzó un nuevo desafío en mi desarrollo académico: el Master en Marketing Estratégico. Sin duda, sería un complemento fundamental para mi crecimiento profesional y para mantenerme al día con los contenidos de marketing que avanzan continuamente en nuestro campo de estudio. Hoy, ya en la recta final que se concreta en esta tesis, me gustaría compartir con el lector una breve reflexión sobre cómo surge la idea para este trabajo de investigación.

La problemática de las PyMEs es un tema que me tocó vivir de cerca en mi familia, ya que a lo largo de los últimos años mi padre experimentó diversos altibajos en su empresa, que desde hace más de 25 años se dedica al diseño y producción de manufacturas de cuero. Aunque nunca me involucré directamente con la empresa, durante la cursada de la maestría no pude dejar de asociar los contenidos de varias de las materias con la práctica de la empresa de mi padre. Comprendí que muchas de las dificultades que él experimentaba eran comunes a otras empresas, y que la falta de una base académica orientada a los negocios podía hacer peligrar su existencia, más allá de la vasta experiencia acumulada en el transcurso de los años.

En los diversos trabajos que, junto con mi grupo de estudio, fuimos realizando en los dos años de cursada, la empresa de productos de cuero se convirtió en nuestro objeto de análisis y debate. Y así es como de a poco, el tema de la tesis final se iba haciendo cada vez más claro para mí: necesitaba volcar los conocimientos que había ido adquiriendo en un trabajo que fuese útil para empresas como la de mi padre que comparten los desafíos de ser una PyME en la Argentina.

Es por ello que esta tesis busca examinar los desafíos que enfrentan hoy las pequeñas y medianas empresas, poniendo en evidencia que no es un problema de algunas sino un reto para el crecimiento de nuestras empresas que permita asegurar el bienestar de la economía nacional. Asimismo, dado que el universo de las PyMEs es extremadamente amplio y heterogéneo, esta investigación se centra en el sector correspondiente al comercio minorista de indumentaria, al cual pertenecen las empresas textiles de indumentaria, calzado y manufacturas de cuero.

Espero de este modo poder proporcionar un conocimiento más a fondo de las distintas estrategias que pueden adoptar las empresas, incluyendo casos de éxito de diversas empresas del rubro que permiten una fácil comprensión de las propuestas planteadas.

De este modo, invito a la lectura del presente trabajo especialmente por parte de los dirigentes de pequeñas y medianas empresas, con la intención de despertar un diagnóstico estratégico.

No podría dejar de agradecer el apoyo incondicional de mis padres que siempre creyeron que lo mejor que podían dejarle a sus hijos es una excelente educación; a los profesores de esta institución por contribuir en formar la persona que soy hoy; y desde ya a mi tutor, Jorge Hernández, en cuyas clases se originó este proyecto, y quien me permitió abrir la mente y pensar el marketing de otra manera.

¡GRACIAS!

1. Marco General

1.1 Tema de investigación

El siguiente trabajo busca examinar la implementación de estrategias de diferenciación en pequeñas y medianas empresas. En el marco de este tema, la propuesta es analizar los desafíos que enfrentan actualmente las PyMEs argentinas en el sector de Comercio Minorista de Indumentaria para poder establecer una estrategia de diferenciación exitosa, determinando los factores requeridos para alcanzar un crecimiento sostenible.

A lo largo de los últimos 30 años, el estudio sobre los modelos estratégicos de marketing ha recibido una atención considerable por parte de los académicos. Entre estos modelos, se encuentra la estrategia de diferenciación, donde el término “diferenciación” no debe ser entendido tan sólo como hacer algo distinto, sino que implica que las empresas puedan brindar un valor superior a los compradores por el que estén dispuestos a pagar un precio mayor. Este modelo plantea que las ganancias y desempeño dependen de la habilidad que las empresas tienen para administrar sus competencias y recursos de manera eficiente para así alcanzar una ventaja competitiva sustentable (Porter 1989)¹. Es por ello, que la planificación estratégica debería ser una actividad prioritaria en cualquier organización para así lograr un crecimiento a largo plazo.

A pesar del extenso material bibliográfico sobre este tema, son escasos los intentos empíricos para aplicar estas nociones a empresas pequeñas y medianas, las cuales poseen características particulares e intrínsecas y a su vez están presentes en una multiplicidad de industrias y mercados. Por otro lado, es importante destacar el rol que cumplen las pequeñas y medianas empresas como fuente generadora de empleo y contribuyendo con el desarrollo económico nacional. Aun así, el crecimiento de este tipo de empresas es limitado, y en muchos casos carecen de un desarrollo estratégico del negocio.

En síntesis, la heterogeneidad que presentan las PyMEs, sumada a la diversidad de sectores que abarcan, pueden ser consideradas como una barrera para abordar una solución para este tipo de empresas. A pesar que no existe una fórmula común que pueda ser aplicada consistentemente a todas las empresas cualquiera sea su tamaño, esta investigación busca realizar un aporte al tema analizando las principales dificultades que enfrentan las PyMEs argentinas y orientarlas en la profundización de una estrategia de diferenciación.

Se ha elegido examinar el sector de indumentaria dentro del comercio minorista ya que, además de ser un área relevante para el desarrollo del país, tiene una necesidad preponderante de diferenciar su marca dada la cercanía con el consumidor final y el alto nivel de fragmentación de la industria. Dentro de este rubro, se estudiarán los factores clave de éxito necesarios para lograr una

¹ Porter, Michael E. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA, 1989.

ventaja competitiva, y a través de casos de estudio se examinarán las mejores prácticas para llegar a una propuesta estratégica que permita un crecimiento sostenible.

1.2 Problema de investigación

El problema que despierta esta investigación se centra en la siguiente pregunta: ¿Cómo pueden las pequeñas y medianas empresas argentinas establecer una estrategia de diferenciación exitosa y lograr un crecimiento sostenible?

Las PyMEs se ha caracterizado por enfrentar una serie de dificultades como ser el acceso limitado a líneas de crédito, retraso tecnológico, falta de transparencia en la compra y venta de productos e insumos, bajo poder de negociación con proveedores y clientes, y lo que concierne a la disciplina en cuestión, falencias en la concepción de sus estrategias de marketing.

La carencia de una planificación del negocio a largo plazo y el poco tiempo dedicado a determinar la dirección estratégica limitan la capacidad para implementar un plan efectivo que permita un crecimiento sostenible a lo largo del tiempo. Esto se ve reflejado en el modelo de negocios que predomina en este tipo de empresas, basado en oportunidades puntuales lo cual las hace vulnerables a los vaivenes de la economía y plantea como motivación principal del empresario la supervivencia. En consecuencia, esta falta de rumbo y de un enfoque claro dificultan poder diseñar una estrategia innovadora con visión a largo plazo.

A fin de realizar una aproximación al problema, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo está conformado el universo de pequeñas y medianas empresas en la Argentina?
- ¿Qué características tienen?
- ¿Cuál es su rol en la economía nacional?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta este tipo de empresas a nivel competitivo?
- ¿Qué dificultades se presentan en el ámbito del marketing estratégico?
- ¿Cómo se compone el sector de comercio minorista de indumentaria en la Argentina?
- ¿Cuál fue su evolución en los últimos 15 años?
- ¿Cómo se caracteriza su cadena de valor?
- ¿En qué consiste una estrategia de diferenciación?
- ¿Cómo se determina la ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito que se pueden identificar en la industria de la indumentaria?
- ¿Qué empresas del sector constituyen casos de éxito?
- ¿En qué constan sus estrategias de marketing?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que han establecido estas empresas?

Estos interrogantes permitirán abordar el problema planteado, sirviendo de guía para el desarrollo de las distintas etapas de esta investigación.

1.3 Justificación

Hoy en día, el rol de las PyMEs es fundamental para el desarrollo de los países ya que generan producción, empleo e inversiones, además de diversificar las actividades económicas. Tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo representan una fuerza fundamental para impulsar el crecimiento económico ya que un porcentaje considerable del producto bruto es generado por este tipo de empresas. En la Argentina, las PyMEs aportan más de la mitad del PBI anual, dan empleo al 75% de la población y son responsables del 12% de las exportaciones que impulsan el crecimiento del comercio exterior.²

Lo que motiva la elección del tema de esta investigación es poder ayudar a estas empresas de gran relevancia para el desarrollo económico y social del país, orientándolas para alcanzar una mayor competitividad en su negocio y para establecer una visión a largo plazo que permita un crecimiento sostenible. Para ello, este trabajo busca poner en evidencia los desafíos que encuentran las pequeñas y medianas empresas en la gestión de sus negocios, y aportar soluciones para la aplicación de una estrategia de diferenciación que permita aumentar la competitividad de las PyMEs.

Como se explicó anteriormente, la heterogeneidad de empresas y sectores que constituyen el universo PyME lleva a concentrar esta investigación en el rubro de indumentaria. La motivación que lleva a poner foco en este sector es que, por un lado, existe una proliferación de marcas dada las bajas barreras de entrada y la falta de medidas defensivas para evitar la entrada de nuevos competidores. Por otro lado, el comercio minorista representa por una oportunidad interesante para el desarrollo de una ventaja competitiva basada en el posicionamiento de sus marcas y la búsqueda de conceptos innovadores. Al mismo tiempo, se suma que en los últimos años se ha consolidado una nueva configuración del comercio minorista -con nuevos jugadores, gran variedad de formas de gestión y procesos más profesionalizados- sobre la cual hay una escasez bibliográfica que aborde temas estratégicos.

La variedad del rubro indumentaria también nos permite realizar un vasto estudio de casos de éxito aplicando la técnica de *benckmarketing* para analizar las mejores prácticas de las empresas de distintos tamaños que han logrado sobresalir en el sector. De esta manera, se pretende proporcionar un conocimiento a fondo de las estrategias perseguidas por PyMEs pertenecientes al sector de indumentaria que han sabido superar los obstáculos comunes en este tipo de empresas, y a su vez examinar las propuesta estratégica de las empresas líderes del mercado.

² Dato extraído del Informe de Fundación Observatorio PyME con respecto al año 2008.

A partir del análisis de sector y de estos casos, se busca proporcionar una orientación estratégica que permita a las PyMEs alcanzar un negocio rentable, profesional y competitivo, para así lograr una mejor inserción en la economía nacional.

En conclusión, esta investigación resulta de gran relevancia en el campo del marketing estratégico aplicado a pequeñas y medianas empresas, y en particular para aquellas empresas del rubro indumentaria. Se espera que esta tesis pueda contribuir al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en la Argentina, estimulando un intercambio de ideas y de mejores prácticas en el sector comercial minorista de indumentaria y en otros sectores afines.

1.4 Objetivos generales y específicos

A partir del problema planteado y los interrogantes de investigación, se ha definido una serie de objetivos que guían este trabajo con el fin de orientar el análisis y llegar a los resultados esperados. Los objetivos propuestos son los siguientes:

Objetivo general:

Orientar a la pequeña y mediana empresa perteneciente al rubro indumentaria para alcanzar una estrategia de diferenciación exitosa.

Objetivos específicos:

- Describir las características de las PyMEs argentina;
- Explicar los principales desafíos que enfrentan las empresas pequeñas y medianas, identificando las problemáticas específicas de marketing;
- Describir cómo está conformado el sector minorista de indumentaria;
- Explicar las diversas estrategias de diferenciación en una industria fragmentada como ésta;
- Analizar los factores clave de éxito para alcanzar una ventaja competitiva en esta industria;
- Estudiar casos de éxito locales y analizar cómo lograron implementar estrategias eficaces de diferenciación;

1.5 Hipótesis

La implementación de una estrategia de diferenciación a través de la búsqueda de una ventaja competitiva a largo plazo permite el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en el sector minorista de indumentaria.

1.6 Metodología

En cuanto a la implementación metodológica, este trabajo consta de tres etapas de investigación bien diferenciadas.

En la primera instancia, se ha elegido utilizar fuentes de datos secundarios para profundizar la situación de las pequeñas y medianas empresas en la Argentina, y puntualmente en el sector comercial minorista de indumentaria. Con el afán de darle mayor validez al análisis, se ha recurrido a diversas fuentes de información, consultando material bibliográfico, revistas especializadas, artículos periodísticos, informes sectoriales, y cámaras industriales, las cuales se encuentran documentados en la bibliografía al final de esta tesis.³ A partir de estas fuentes se busca inferir las principales dificultades que enfrentan las PyMEs respecto a la implementación de un planeamiento estratégico, y las características particulares del sector en estudio.

En una segunda instancia, se realiza un acercamiento sobre la bibliografía existente respecto a las estrategias de diferenciación, aportando conocimientos teóricos enmarcados en la disciplina del marketing. Las nociones e investigaciones ya existentes establecen un marco de referencia para guiar este estudio, y además permiten realizar más adelante relaciones entre los conceptos teóricos y la realidad de los casos de éxito analizados.

Por último, en una tercera instancia se presenta una investigación cualitativa de carácter exploratorio basada en entrevistas con empresas consideradas referentes en el rubro de la indumentaria. Se han seleccionado entrevistas realizadas a directivos de 10 empresas –5 pequeñas y 5 medianas– que constituyen casos de éxito de la industria. La utilización de casos tiene una doble finalidad ya que ilustran prácticas exitosas en el rubro, y además permiten propiciar un lenguaje común con los empresarios que leen esta tesis, facilitando así la comprensión del método de trabajo y los objetivos a alcanzar.

Para elegir los casos de éxito se ha recurrido a publicaciones como revista Apertura, diario La Nación, revista PYMES de Clarín, diario El Cronista, el *newsletter* Negocios y Pymes, y el sitio web Emprendedores XXI. A partir de estas fuentes secundarias de información, se examinan las estrategias de diferenciación implementadas por las 10 empresas, identificando diversos aspectos a tener en cuenta dentro de sus negocios (descriptos en el punto 1.6.3).

El análisis de las respuestas obtenidas permite aproximar el papel estratégico que estas empresas tienen en el sector comercial minorista de indumentaria, y evidenciar algunos de los factores clave de éxito de la industria. Por otro lado, mediante el estudio de problemáticas análogas al lector que se describen en los casos de estudio y los distintos enfoques propuestos por cada empresa, se pretende abordar algunos de los desafíos que experimentan las pequeñas y medianas empresas, aportando herramientas prácticas para el diagnóstico y resolución de problemas de otras empresas.

³ Para la confección de la bibliografía se utiliza la normativa contenida en: Manual de Citas Bibliográficas: normas Modern Language Association (MLA), 3a edición, 2005.

Por último, y también a través de las publicaciones ya mencionadas, se presentarán 8 empresas líderes en los distintos rubros de la indumentaria (ropa femenina, ropa masculina, ropa interior, zapatos y carteras) para ejemplificar estrategias perseguidas por las empresas que representan el máximo ideal a seguir en el mercado.

En base a las instancias metodológicas descriptas, se generará la conclusión de esta investigación de manera que permita orientar a las empresas del rubro indumentaria para enfrentar las dificultades estratégicas analizadas a lo largo de este trabajo. Se recomienda que cada empresa realice luego un autodiagnóstico para elaborar una evaluación de sus problemas puntuales para luego planificar la mejor manera para aplicar una estrategia de diferenciación exitosa en su empresa.

1.6.1 Tipo de investigación

En función a los objetivos que persigue este trabajo y a la hipótesis planteada, se ha decidido llevar a cabo una investigación de carácter cualitativo dentro del enfoque exploratorio.

Mediante el diseño exploratorio se procura realizar una aproximación al objeto de estudio, para indagar su realidad y obtener una riqueza de conceptos e ideas, en lugar de números y estadísticas lo cual no sería pertinente a los objetivos de esta investigación.

La utilización de una metodología cualitativa a través de entrevistas posibilita un estudio dinámico y flexible de las empresas que constituyen casos de éxito. De esa manera, todas las perspectivas recopiladas son valiosas para entender al objeto de estudio como un todo, conocer sus percepciones, y así dar cuenta de las estrategias de marketing utilizadas por las empresas en cuestión.

Las entrevistas aportan el conocimiento de las personas a cargo de aquellas empresas que representan un modelo a seguir dentro de la industria indumentaria, siendo de gran valor y consistencia para la investigación. Vale aclarar que se analizan entrevistas ya existente dada la heterogeneidad del universo y la amplia disponibilidad de fuentes secundarias que, aunque no han sido recogidas para los fines específicos de esta investigación, permiten entrecruzar fuentes de información y dan a conocer los aspectos clave para este trabajo.

1.6.2 Variables

La variable dependiente en la hipótesis plantada es el crecimiento de la empresa, la cual se plantea en función a la estrategia de diferenciación implementada.

1.6.3 Universo y unidad de análisis

El universo comprendido en esta investigación está compuesto por todas las pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector comercial minorista de indumentaria, radicadas en la República Argentina.

Como unidad de análisis se ha considerado aquellas empresas que responden a las características de micro, pequeña y mediana empresa según lo establecido por el Ministerio de Economía. En concordancia con este organismo, se utilizan los parámetros de la disposición 147/2006 de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional que modifica la Resolución N° 25/2001 de la ex Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, en relación con la determinación de la condición de micro, pequeña y mediana empresa.

Considerando el sector comercial, que es donde se ubica el rubro indumentaria a estudiar en este trabajo, se han establecido los siguientes parámetros en función de la variable ventas anuales que se determina como un máximo del promedio de ventas de los últimos 3 años de la empresa, excluidos los impuestos al valor agregado e internos:

Sector Tamaño	Comercio
Microempresa	\$ 1.850.000
Pequeña Empresa	\$ 11.100.000
Mediana Empresa	\$ 88.800.000

1.6.4 Muestra

Dentro del universo, se han seleccionado 10 empresas argentinas en el rubro indumentaria que se encuentran dentro de los parámetros establecidos en el punto 1.6.3, y que han logrado establecer de forma exitosa una estrategia de diferenciación. Las empresas seleccionadas son las siguientes:

Micro y pequeñas empresas

- **Mini's company**, empresa que ofrece pequeñas colecciones de indumentaria infantil.
- **La Braga**, pequeña empresa de lencería con diseños innovadores para mujeres jóvenes.
- **Camden**, emprendimiento de indumentaria masculina para jóvenes adultos.
- **María del Valle**, firma especializada en diseño y confección de accesorios para la mujer.
- **Belocca**, empresa dedicada al diseño y fabricación artesanal de calzado femenino.

Empresas medianas

- **Tosone**, empresa familiar dedicada al calzado femenino de excelente diseño y calidad.
- **Gimo's**, empresa nacional dedicada al diseño, confección y venta de ropa infantil.
- **Key Biscayne**, empresa que comercializa ropa moderna para hombres sin edad.
- **Eyelit**, empresa mediana de ropa interior para hombres
- **TMT | Tramontana**, empresa familiar platense de indumentaria deportiva.

A su vez, se incluyen 8 empresas que superan los valores de venta máximos de una empresa mediana y se presentan como líderes de mercado en distintos sub-rubros de la indumentaria.

Empresas grandes

- **Cardon**, marca de indumentaria tradicional para hombres y mujeres.
- **Martina Di Trento**, empresa de venta de indumentaria por catálogo.
- **Ayres**, ropa moderna para la mujer actual.
- **Rapsodia**, marca bohemía para mujeres y niños.
- **Etiqueta Negra**, marca de lujo que ofrece ropa de hombre y mujer de alta calidad.
- **Wanama**, marca joven de ropa para hombres y mujeres.
- **Prüne**, marca de carteras, zapatos y accesorios de cuero para la mujer.
- **Dulce Carola**, marca especializada en corsetería y lencería.

Sobre cada una de las empresas se generará un marco conceptual para describir el tipo de productos que realiza, tipo de especialización dentro del rubro indumentaria, formato de comercialización y principios de marca predominantes.

Luego, a partir de las entrevistas disponibles con los responsables de las pequeñas y medianas empresas se busca profundizar cuestiones clave para poder identificar los componentes de la estrategia de marketing utilizada, a saber:

- 1) Estrategia de diferenciación y ventaja competitiva
- 2) Principales dificultades afrontadas al comenzar el negocio;
- 3) Acciones tomadas para enfrentar los momentos de crisis económica;
- 5) Medios elegidos para dar a conocer sus productos;
- 4) Canales de comercialización y ventas a nivel internacional;
- 6) Proyección de crecimiento a corto y largo plazo;

1.6.5 Criterio de selección de casos

Para la elección de las unidades de análisis, se ha realizado un muestreo teórico no probabilístico de acuerdo a su pertinencia respecto al objetivo de esta investigación. La selección no se ha realizado con fines de representatividad sino de significación para el problema planteado.

Como explica Soler Pujals (1997), nos encontramos ante un objeto de estudio complejo y cambiante como lo son las pequeñas y medianas empresas argentinas, es por ello que resulta difícil realizar generalizaciones respecto de las mismas. Los datos que se busca extraer a partir de este tipo

de análisis son ricos y profundos, pero en términos estadísticos no son representativos del universo y, por lo tanto, no son generalizables.⁴

El tamaño de la muestra contempla 5 micro o pequeñas empresas y 5 empresas medianas del rubro de indumentaria que cumplen con las características formales de una PyME, y 8 empresas grandes que constituyen líderes del mercado. En esta instancia, es necesario agregar que se utiliza el criterio del investigador para establecer heterogeneidad en el tamaño de las empresas elegidas, priorizando aquellas que pueden aportar mayor experiencia sobre el problema a estudiar.

1.6.6 Técnicas e instrumentos

El instrumento principal de esta investigación son las entrevistas que han sido realizadas a las empresas seleccionadas, las cuales se han obtenido a partir de publicaciones de marketing y negocios, páginas web especializadas en PyMEs, y artículos de diario y revistas. Para ello, se ha priorizado que en las fuentes de información estén presentes los datos básicos de la empresa para confirmar que se encuentren dentro de los criterios establecidos anteriormente, y por otro lado que el contenido de las entrevistas contengan los puntos clave a evaluar en esta investigación. Como último punto a destacar, se han buscado entrevistas que no tuviesen más de 3 años de antigüedad.

⁴ Soler Pujals, Pere. *La investigación cualitativa en marketing y publicidad: el grupo de discusión y el análisis de datos*. Barcelona: Paidós, 1997.

El presente trabajo está dividido en cuatro partes donde se presentan los distintos temas que abarca esta investigación, partiendo de los aspectos más generales de las PyMEs y de la industria en estudio, siguiendo por la aplicación de nociones del marketing, para finalizar con los casos de éxito seleccionados. La secuencia para su lectura es la siguiente:

En la primera parte de la tesis, se realiza una descripción de la situación actual de las pequeñas y medianas empresas en la Argentina, incluyendo las características propias de este tipo de empresas y las principales dificultades que afectan su crecimiento.

En la segunda instancia, se explora cómo está constituida la industria indumentaria en la Argentina, su evolución en los últimos 15 años, y la situación actual para comprender las particulares de este dinámico sector.

En la tercera parte, se exponen los conceptos fundamentales de una estrategia de diferenciación y la generación de una ventaja competitiva como parte del planeamiento estratégico de una empresa, analizando diversos enfoques de los autores que en las últimas décadas han producido aportes relevantes en esta materia. Por otro lado, se examinan más específicamente las consideraciones estratégicas a tener en cuenta en una industria fragmentada como lo es el sector de indumentaria, y se abordan los factores claves de éxito necesarios para enfocar una estrategia de diferenciación.

Por último, la cuarta parte se centra en el análisis de los casos de éxito elegidos a partir de las entrevistas con 10 pequeñas y medianas empresas del rubro indumentaria. La primera sección comprende una serie de pautas utilizadas para el estudio de los casos. A partir de esta guía confeccionada en torno al problema, se busca analizar cuestiones claves en las dificultades afrontadas por estas empresas y en las estrategias que han establecido para lograr un crecimiento sostenible. En una segunda sección, se incluyen también 8 casos de empresas líderes del sector para generar conocimiento sobre el éxito de su gestión.

A partir del desarrollo realizado a lo largo de las cuatro secciones de la tesis, se presentan las conclusiones finales y recomendaciones para dar una mirada integral del problema, conjugando el análisis de los casos de estudio con modelos teóricos del marketing estratégico, para que otras empresas puedan realizar un autodiagnóstico aplicando los conceptos prácticos a sus propias estrategias y análisis interno.

2. Marco Conceptual y Teórico

2.1 Radiografía de las PyMEs argentinas

Esta primera parte tiene como fin analizar el universo de pequeñas y medianas empresas, el cual constituyen el objeto de estudio de esta tesis. En las siguientes secciones se realiza una radiografía del mismo donde se busca aportar una definición y sistema de categorización de este tipo de empresas, examinar la situación de las PyMEs argentinas desde un enfoque cuali-cuantitativo, y profundizar sobre los problemas de gestión que enfrentan en la actualidad. Sobre este último punto, se intenta proporcionar un conocimiento a fondo de las principales dificultades que experimentan las PyMEs ya sea desde la gestión propia de la empresa como desde el contexto económico y políticas gubernamentales.

Este primer acercamiento permitirá avanzar en la segunda parte sobre las características puntuales del sector comercial de indumentaria, teniendo en cuenta la problemática base que se plantea en esta instancia para las pequeñas y medianas empresas.

2.1.1 Definición y categorización

Como rasgo general, se puede afirmar que el universo de las pequeñas y medianas empresas es vasto y heterogéneo, presentando grandes variaciones en la cantidad de asalariados, capital y valor de producción. Es por ello que resulta difícil poder acordar una definición precisa para este tipo de empresas, en especial si se tienen en cuenta las diferencias entre los diversos sectores y mercados que abarcan.

Actualmente, no existe una conceptualización universal para describir qué es una PyME. La mayoría de los países toman como dato la cantidad de empleados de una empresa, pero esto varía radicalmente de un país a otro. Asimismo, a pesar que existen diversos organismos dedicados al estudio de las PyMEs, la información existente no se encuentra centralizada lo cual entorpece la realización de un análisis exhaustivo y actualizado.

En términos generales, se puede decir que las pequeñas y medianas empresas son entidades que ejercen una actividad económica determinada, y que cuentan con un número de empleados y un nivel de facturación suscripto a un rango determinado. Horacio Irigoyen y Francisco Puebla (1997) agrega que: “Como un patrón común que condiciona generalmente la calidad de pequeña, mediana o grande, encontramos el nivel de actividad, cantidad de recursos que se dispone (humanos y de calidad) y la composición y calidad de su dirección y *management*”.⁵

Actualmente en la Argentina, se utiliza como variable determinante el valor máximo de ventas, que ha sido establecido por la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional bajo la disposición 147/2006 sancionada en el Boletín Oficial el 25/10/2006, la cual define su tamaño de acuerdo al valor promedio de las ventas totales anuales de los últimos 3 años o de los años que lleve en marcha la empresa en caso que sea inferior a ese periodo:

Sector / Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro Empresa	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña Empresa	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.366.000	3.000.000
Mediana Empresa	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.000	24.000.000

Estos valores reemplazan los establecidos en la resolución 24/2001 y la resolución 675/2002 emitida luego de la devaluación, realizando una actualización de los valores de ventas máximos teniendo en cuenta la recuperación económica que se inició en el año 2002 y los cambios

⁵ Irigoyen, Horacio; Puebla, Francisco. *PYMES: su economía y organización*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1997, p. 9.

resultantes en la estructura productiva”. A esto, se debe agregar también el factor inflacionario que ha provocado fuertes aumentos de precios.

Por otro lado, vale mencionar la resolución 208/93 del Ministerio de Economía que modifica la resolución 401/1989, la cual utiliza una metodología que pondera múltiples criterios como la cantidad de personal, las ventas anuales y los activos productivos de una empresa para establecer su tamaño. Dicha resolución aporta la base para la Ley 25.300, conocida también como “Ley Pyme”, que fue sancionada en agosto de 2000 para establecer las características de las PyMEs. Aunque esta ley se encuentra en vigencia, es importante destacar que a la hora de calificar una empresa se ponderarán las ventas anuales de la misma, según lo establecido en la disposición 147/2006 previamente mencionada.

Aun así, vale remarcar que según la resolución 208/93, en la Argentina se considera un máximo de 200 empleados para el sector industrial, y de 100 empleados para los sectores comercial y de servicio. En otros países como México el personal ocupado máximo es de 250 empleados, en Japón ese mismo indicador es de 300 empleados, en los Estados Unidos y Alemania es de 500, mientras que en Francia puede llegar a 2.000 empleados.

Otro dato que interesante mencionar es que en Latinoamérica las pequeñas y medianas empresas representan entre el 45% y 65% del ingreso bruto del país, y realizan un uso intensivo de mano de obra contribuyendo así a paliar el desempleo. Por eso, más allá de las diferentes categorizaciones vigentes, se puede afirmar que las PyMEs tienen un rol económico y social de vital importancia para el desarrollo de las naciones, por lo cual resulta imprescindible entender sus necesidades y fomentar así su crecimiento.

2.1.2 PyMEs argentinas en cifras

Como dato principal se puede señalar que existen en la actualidad 553.645 pequeñas o medianas empresas, lo cual representa un 99,05% de las empresas argentinas. Este número surge de una investigación realizada por la consultora *Claves Información Competitiva* denominado “Estructura Productiva PYME 2009”, cuyos datos fueron publicados en el diario Clarín.⁶ Como se mencionó en el apartado anterior, existe una gran cantidad de fuentes que actualmente proveen datos sobre este tipo de empresas, por lo cual resulta de gran utilidad la publicación de dichos informes que cruzan datos provenientes de diversas fuentes como ser el INDEC, el Observatorio Pyme de la UAI, y el Centro de Estudios para la Producción que depende del Ministerio de Economía, entre otros.

Según la información proveniente del informe elaborado por *Claves*, de las 553.645 empresas formales que fueron analizadas, el 45,6% son proveedoras de servicios; el 23,7% son

⁶ Martínez, Oscar. Radiografía de las pymes 2009. *Clarín iEco*, 19 de julio de 2009.

comerciales; el 13,8% son industriales; el 11,7% realiza actividades primarias; y el resto se encuentra sin calificar.

En lo referente al personal empleado, las PyMEs emplean al 66% de la población laboral, lo cual denota una contribución significativa como fuente de empleo. Aproximadamente el 92% emplea hasta 20 personas, mientras que si se consideran las empresas que cuentan con uno a cinco empleados el porcentaje se incrementa al 74,1%. Solamente el 0,6% cuenta con más de 200 empleados, y un 1% posee de 91 a 200 empleados.

En cuanto a la ubicación geográfica de las PyMEs observadas, el 55,06% se encuentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires, seguida por un 9,61% en Córdoba, y 9,48% en Santa Fe. Otras provincias que aparecen a continuación son Mendoza (3,96%), Entre Ríos (2,91%) y Tucumán (2,17%).

Es interesante señalar por último que el total de facturación de las PyMEs fue de \$ 834.700 millones de pesos. Aunque esta cifra representan un porcentaje considerable del producto bruto interno, se puede observar que la relación entre el número de empresas pertenecientes al universo PyME y la cantidad de empleados que abarcan no se condice con la contribución económica, evidenciando una brecha con las grandes empresas respecto a su productividad y competitividad.

Por otro lado, es preciso advertir que los datos informados por la consultora abarcan solamente la llamada “economía observada”, es decir, se han analizado las empresas que se encuentran dentro de la formalidad. Existe hoy un alto porcentaje de empresas en el sector informal que no figuran en las estadísticas. Como señala Jorge Colina, economista del Instituto para el Desarrollo Social Argentino (IDESA), en un informe realizado por la Escuela de Economía de la Universidad Católica Argentina (UCA), el empleo en negro para el 2009 sería del 40%, un nivel elevado, pero aún menor al 74,2% registrado en el 2006 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Algunas de las razones que llevan a la informalidad son las costosas regulaciones, la burocracia de estos procesos, los altos costos financieros, gastos y trámites. Sin embargo, a fin de cuentas el resultado son empleados sin protección que ante la pérdida de su empleo no recibirán compensación, como ocurrió durante la crisis del año 2008/2009 donde se cortaron las cadenas de pagos y algunas empresas optaron reducir gastos mediante despidos.

Es por ello, que el rol del gobierno es un elemento esencial para asegurar un ambiente regulatorio propicio, para así fomentar la formalidad de estas empresas que en definitiva generan importantes ingresos fiscales. Esto implica diversas acciones como reducir la carga de medidas regulatorias, ofrecer incentivos fiscales, mejorar el mayor acceso a servicios financieros y a capital de inversión, entre otros temas que también se mencionan a continuación en el punto 2.4.

2.1.3 Una mirada cualitativa

Como se ha evidenciado en los datos anteriores, las PyMEs argentinas representan uno de los ejes fundamentales de la actividad económica, generando ingresos y empleo que contribuyen con el desarrollo nacional. Asimismo, se puede decir que ayudan a evitar la concentración, equilibrando la sociedad y dinamizando la economía.

Ahora bien, se puede afirmar que estas empresas poseen atributos exclusivos e intrínsecos, que van más allá del nivel de facturación y la cantidad de empleados que poseen. Es por ello que resulta necesario hacer una aproximación a las características particulares de este tipo de empresa para entender los factores que contribuyen a su éxito, como a su vez analizar los problemas estructurales que condicionan su crecimiento.

De este modo, y en primer término, se puede mencionar como atributo destacado la flexibilidad que caracteriza sus estructuras, la cual les permite afrontar los cambios en el mercado con mayor agilidad que empresas de mayor tamaño. Esta capacidad para realizar ajustes y adaptarse rápidamente ha permitido que superen las diversas crisis y vaivenes de la economía. Vale aclarar que esta recuperación no se ha dado en todas las pequeñas y medianas empresas, sino que corresponde a aquellas que poseen un organismo dinámico que además se complementa con una adecuada capacidad en su gestión.

Otra tipología de conducta que se puede resaltar es el compromiso y dedicación de sus dueños, pues la relación que desarrollan con la empresa podría ser comparada con una relación padre-hijo. Citando a Cooper, Willard y Woo, ellos describen a los fundadores de emprendimientos como fanáticos, poseídos y obsesionados, y agregan que: “su compromiso les permite perseverar a pesar de las frustraciones, ambigüedades, y retrocesos que siempre acompañan a las principales innovaciones”.⁷ Esto da cuenta del alto grado de responsabilidad y entrega hacia el bienestar de la empresa.

En relación con este último punto, se puede mencionar como cualidad distintiva el dominio del oficio. En general, el surgimiento de estas empresas viene acompañado por una tradición en un oficio particular. En este sentido, se puede agregar que existe una alta correlación entre PyMEs y empresas familiares, donde sus fundadores son considerados pioneros en el desarrollo de técnicas específicas, pues cuentan con conocimientos técnicos para la actividad que realizan. Con el paso de las generaciones, estas empresas han incorporado nuevas tecnologías permitiendo mejorar su competitividad.

Otro de los aspectos distintivos de estas empresas es la búsqueda de oportunidades, lo cual está estrechamente vinculado al tamaño y capacidades de las PyMEs. En la mayoría de los casos, su estructura no permite competir por precio y volumen, lo cual las lleva a enfocarse en nichos de mercado, ofreciendo mayor calidad y servicio a un precio competitivo. A diferencia de las grandes empresas que buscan una economía de escala para sobrevivir, las PyMEs apuntan a un consumo

⁷ Cooper, Arnold; Willard, Gary; Woo, Carolyn. Un nuevo análisis del concepto de nicho. **En:** Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian; y Voyer, John. *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall, 1997, sección 3, cap. 9, p. 337.

diferenciado, con una escala de producción diferente. Para ello, la búsqueda de oportunidades se basa en su capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado a partir de identificar y explotar los nichos de mercado que resultan poco atractivos para las grandes empresas. El foco en estos nichos específicos debe estar acompañado por una cuota de creatividad e innovación, que apunte a la creación de valor para el cliente. La literatura relacionada con las pequeñas y medianas empresas las ha definido en varias ocasiones como el motor constante de innovación. De esta manera, se puede decir que la búsqueda de lo novedoso es un elemento determinante para proveer al mercado con una oferta diferenciada. La innovación puede ser tanto tangible como intangible, ya sea aportando un diferencial desde las características físicas para la creación del producto como en el desarrollo de una marca que aporte determinados valores.

El conjunto de estas características trae aparejado un grupo de empresas que con estrategias innovadoras y una conducta dinámica logran alcanzar un alto nivel de excelencia y crecimiento. Sin embargo, es necesario aclarar que aquellas empresas que marcan una diferencia son la minoría dado que muchas PyMEs enfrentan importantes desafíos refundacionales que ponen en peligro no sólo su crecimiento, pero también su sola supervivencia.

En los próximos puntos de este capítulo, se analizan los desafíos que enfrentan las PyMEs desde su estructura y organización, lo cual afecta directamente sus estrategias de marketing.

2.1.4 Principales dificultades a enfrentar

Como explica Jorge Hermida (2006), las PyMEs representan la permanente renovación de la industria nacional, por lo cual es necesario trabajar sobre un modelo de empresas que permita su pleno desarrollo en la economía del país.⁸ Por ello, esta sección se propone analizar los problemas que afectan la competitividad de las PyMEs, ya sean por factores internos de la empresa como también factores externos presentes en el marco general donde operan.

En los siguientes puntos se han identificado las principales dificultades que enfrentan las PyMEs afectando la gestión de sus negocios, a saber:

► El primer problema que afecta la gestión de la empresa radica en que no existe una planificación estratégica, por consiguiente, se genera un crecimiento de sus negocios no planificado basado en modelos que se centran en oportunidades puntuales y en una gestión “día a día”, en detrimento de una estrategia a mediano y largo plazo. De acuerdo a Alberto Levy:

El proceso de planificación de la Estrategia Competitiva consiste, desde el lado de la demanda, en la constante diferenciación del producto o el servicio para optimizar el

⁸ Hermida, Jorge E. Estudio y propuesta sobre la dificultad para generar ventajas competitivas de las Pymes argentinas. Tesis de la Maestría en Administración y Marketing Estratégico. Buenos Aires: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, 2006.

posicionamiento de la marca. Desde el lado de la oferta, es la continua optimización de la productividad. (Levy, 2009)⁹

De acuerdo a una encuesta realizada en el 2007 por el Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares (INAREF) sobre 160 PyMEs ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires, el Gran Buenos Aires y zonas de interior, menos del 3,8% dispone de un plan de negocios. Algunas aseguran que las metas estratégicas han sido conversadas en la empresa, pero no existe un documento por escrito que permita “poner la empresa en números, saber cuál es la situación económica y financiera, planificar qué va a pasar y medir el resultado de las acciones que se llevan a cabo”, como bien señala el Ing. Santiago Antognolli, director de www.pymesdefamilia.com.ar.

Por otro lado, en el libro *La Guerra de las PyMEs*, Julio Sol (1999) cuestiona cuánto es el tiempo que las PyMEs destinan a la parte conceptual del negocio, ya sea mediante un plan formal o conversado. De acuerdo a su experiencia, “se dedica poco tiempo, insuficientes recursos y están involucradas menos personas que las que deberían”.¹⁰ Lamentablemente esto también se relaciona con el ritmo acelerado que viven los dirigentes de estas empresas, lo cual se desarrolla en el siguiente punto.

A su vez, la carencia de una estrategia competitiva está vinculada con la falta de un diagnóstico estratégico que contemple un análisis de competitividad sobre el negocio. Esto se produce tanto por no priorizar este tipo de actividad crucial para la empresa, como por el desconocimiento de las herramientas de análisis. Es preciso que los dirigentes de las PyMEs se tomen el tiempo necesario para realizar un diagnóstico y consecuentemente realicen un plan para orientar desarrollo de la empresa y alcanzar las metas de crecimiento propuestas.

► En segundo lugar, y relacionado con el punto anterior, se encuentra la necesidad de descentralizar la organización para lograr la atención de la gerencia en temas estratégicos. Por lo general, se trata de empresas cuya propiedad y gestión está concentrada en una sola persona o grupo familiar.

Horacio Irigoyen y Francisco Puebla (1997) explican en su libro *PyMEs: su Economía y Organización*. “Las PyMEs se caracterizan por las múltiples funciones que debe cumplir el empresario dentro y fuera de la planta.¹¹ Constituye un fenómeno particular, complejo, difícil de enmarcar en pautas cuantitativas como volúmenes de ventas y personal ocupado”. Los dueños asumen un gran abanico de funciones y responsabilidades, que por un lado les permite realizar cambios rápidamente para adaptarse al mercado, pero también puede traer aparejado que no le dediquen el tiempo suficiente a cuestiones estratégicas por atender a los problemas operativos que surgen diariamente.

⁹ Levy, Alberto. “Las diez causas más frecuentes de fracaso en la planificación estratégica” [en línea]. *MateriaBiz*, 23 de septiembre de 2009. www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=43330 [Consulta: 10 de octubre 2009]

¹⁰ Sol, Julio. *La Guerra de las PyMES*. Buenos Aires: Nuevo Extremo, 1999, p. 167.

¹¹ Irigoyen, Horacio; Puebla, Francisco. *PyMEs su Economía...* op. cit., p. 16.

“Los empresarios son personas de acción; a la mayoría los motiva hacer, no pensar, planear, formar o delegar,” explica el Dr. Roberto Kertész, rector de la Universidad de Flores y fundador y asesor del INAREF.¹² Sin embargo, para asegurar su crecimiento, estas empresas deberán descentralizar las actividades de la organización, para que los dueños resignen tareas operativas y se centren en la visión estratégica del negocio que les permitirá una mejor planificación de sus actividades.

► Es importante mencionar en esta instancia que existe una gran correlación entre las PyMEs y la empresa familiar, lo cual se hace evidente teniendo en cuenta que en la Argentina tres de cada cuatro empresas pertenecen a un grupo familiar. Es por ello que una de las problemáticas presentes en la gestión empresarial de las PyMEs tiene estrecha relación con sus estructuras gerenciales de tipo familiar.

De acuerdo al estudio mencionado en el primer punto y realizado por el INAREF, en el 90,4% de las empresas encuestadas existe un vínculo de consanguinidad entre los copropietarios, y todas cuentan con al menos dos familiares trabajando dentro de la organización.

Horacio Irigoyen y Francisco Puebla (1997) comenta que en este tipo de empresas “las funciones de responsabilidad son confiadas por amiguismo en detrimento de una adecuada promoción cualitativa. Esto genera confusión en los roles, donde se mezclan los conflictos de tipo afectivo y de lealtad familiar con los aspectos empresarios”.¹³ Esta falta de formalidad en la definición de roles se ve reflejada en otro de los datos que arroja la encuesta del INAREF, que muestra que un 62% de las 160 empresas encuestadas admitió no tener un organigrama actualizado donde se definan las funciones de sus directivos.

Además de existir un dilema en la conformación de la estructura gerencial de las empresas familiares, se evidencian también otros problemas como una dificultad en la comunicación entre los miembros familiares para solucionar conflictos, una “lucha de poder” en la toma de decisiones, y la falta de un plan de continuidad para el traspaso generacional y para el ingreso de nuevos familiares.

La situación de las empresas familiares y sus conflictos puntuales no serán profundizados en esta tesis pues requiere un estudio aparte y en mayor profundidad dadas las características puntuales de este tipo de empresas. Aun así, vale hacer referencia a los problemas que pueden aparecer ya que también afectan la planificación estratégica de las PyMEs.

► El siguiente problema que afecta a las PyMEs es que poseen un acceso limitado al financiamiento a diferencia de las grandes empresas que disponen de préstamos a largo plazo e inversiones de capital. Ante la escasez de crédito, los dueños deben recurrir a sus ahorros

¹² “Cuáles son los diez conflictos que enfrentan las empresas familiares” [en línea]. *Infobae Profesional*. 14 de marzo 2009. <http://www.infobaeprofesional.com/notas/63152-Cuales-son-los-10-conflictos-que-enfrentan-las-empresas-familiares.html> [Consulta: 17 de agosto 2009]

¹³ Irigoyen, Horacio; Puebla, Francisco. *PyMEs su Economía...* op. cit., p. 36.

personales o reinvertir las utilidades para financiar sus empresas que, según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es el caso de alrededor del 90% de los empresarios en Latinoamérica.¹⁴

Sobre este punto, Julio Sol (1999) explica que: “en gran cantidad de PyMEs la misma persona cubre los roles de accionista, director y gerente general,”¹⁵ es decir que los dueños son uno de los principales inversores y al mismo tiempo son los administradores del negocio. Relacionado con las múltiples funciones que deben cumplir los dueños, esto trae aparejado que las personas que aportan mayor valor agregado pierdan el foco del negocio principal para intentar resolver la situación financiera. El resultado es un mal manejo administrativo que luego trae serias dificultades ya que su sistema financiero no cuenta con la agilidad que necesitan los negocios, y tampoco poseen facilidad para acceder a los mercados de crédito.

En un artículo publicado en el *newsletter* semanal Negocios y PyMEs, Marcelo Orfila, director de Orfila Consulting, describe la situación que enfrentan a diario los dueños de estas empresas:

Vemos a los dueños, a los hombres de confianza de estos, y a los accionistas, corriendo en busca de fondos en el mercado secundario, muy preocupados por cubrir momentáneamente sus necesidades y, en muchos casos, muy comprometidos. Los costos financieros que soportan son muy elevados, como así también los cupos de crédito muy reducidos. (Orfila, 2007)¹⁶

Este problema estructural de financiamiento requiere de una planificación muy cuidadosa no sólo de las empresas, pero también por parte del Estado para aumentar la disponibilidad de créditos. De acuerdo a Alfredo García en la revista *Realidad Económica* publicada por el Instituto Argentino para el Desarrollo Económico (IADE):

La solución requiere una planificación importante desde el Estado, amplia, que resuelva eficientemente los problemas de oferta, en cuanto a regulación y disponibilidad, así como las condiciones de los créditos, el acceso a garantías, tasas accesibles, y a plazos compatibles con el período de maduración de las inversiones. (García, 2006)¹⁷

Otra cuestión clave que menciona Adelmo Gabbi, presidente de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, es que ante el cambio de los topes establecido por el gobierno, las empresas medianas quedan fuera de los programas de acceso al crédito destinados a PyMES, donde como consecuencia “ninguna Sociedad de Garantías Recíprocas podrá avalar sus cheques de pago diferido, Obligaciones Negociables o Fideicomisos de Oferta Pública para monetizar en la Bolsa o

¹⁴ Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible. Informe realizado por el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). Quito: Cáceres & Cáceres, julio de 2007.

¹⁵ Sol, Julio. *La Guerra...* op. cit., p. 105.

¹⁶ Orfila, Marcelo. *Cómo enfrentar problemas de crecimiento en una pyme*. Buenos Aires: PyMEs y Negocios, 27 de junio de 2007.

¹⁷ García, Alfredo T. La Financiación hacia las Pymes. *Realidad Económica*, 224 (noviembre/diciembre 2006).

créditos en la banca del Estado o algún banco privado. Se ha quedado sin uno de los apoyos crediticios vitales por haber crecido”.¹⁸

Sobre este punto, es fundamental el trabajo conjunto de las asociaciones y agrupaciones formadas por pequeñas y medianas empresas para poder reclamar soluciones a nivel nacional para el crecimiento de este grupo de empresas tan importantes para el crecimiento del país.

► El próximo punto se relaciona con el bajo poder de negociación de las PyMEs, lo cual trae aparejado una desventaja en las condiciones de compra y venta. Esto ocurre tanto con los proveedores que suministran insumos a la empresa, como con los grandes clientes que adquieren sus productos o servicios. En el primer caso, al depender de proveedores locales, éstos suelen trasladar sus problemas a las PyMEs; y en el segundo caso que afecta a la mayoría de las PyMEs que tienen como cliente a grandes empresas éstas ejercen su poder de compra asegurándose condiciones de compra favorables para ellas mismas.

En un artículo publicado por Mario Astorga, director ejecutivo de Centro de Investigación para PyMEs de Chile (CEPYME),¹⁹ describe los problemas que estriban en el bajo poder de negociación de las pequeñas y medianas empresas que afectan especialmente a los países en desarrollo. Astorga plantea que existe “una falta de transparencia en el mercado de compra y venta de productos, servicios e insumos” donde muchos proveedores son obligados por los grandes compradores a aceptar, luego de la entrega del producto o servicio, condiciones de venta no pactadas inicialmente. Esto representa menores ingresos para el proveedor, además de limitar la capacidad de asignar recursos para próximas operaciones.

Lo mismo ocurre en relación con la compra de servicios e insumos. Muchas veces, los grandes compradores obligan al proveedor a brindar un precio exclusivo por debajo del precio real, bajo amenaza de dejar a ese proveedor fuera de una importante parte del mercado. Es así como las PyMEs se enfrentan al abuso de empresas que tienen una posición dominante y por ende mayor poder de negociación.

En síntesis, es importante considerar las condiciones para el cobro y pago ya que éstas pueden afectar seriamente la proyección de flujos de fondo, dejando a la empresa sin capital para operar.²⁰

► Otra problemática que caracteriza a las pequeñas y medianas empresas es que existe un retraso tecnológico que afecta directamente su productividad. Esto se relaciona tanto con la escasez de financiamiento para la adquisición de maquinarias y sistemas informáticos, como con la falta de incentivo para el desarrollo e investigación de nuevas tecnologías.

¹⁸ Gabbi, Adelmo. Por un país con PYMES grandes. *El Cronista*, 29 de enero de 2009.

¹⁹ Astorga, Mario. Acceso al mercado. *Diario PyMEs de Chile*, 10 de julio de 2008.

²⁰ Gorodisch, Mariano. Como se aprende de los errores propios. *Revista PYMES + de Clarín*, 32 (noviembre de 2006).

En primer lugar, se puede decir que prevalece una complejidad significativa a nivel técnico y administrativo para poder acceder a programas de financiamiento lo cual desalienta a los empresarios en la incorporación de nuevas tecnologías. Lo que deben poder ver las empresas emprendedoras es que más allá de los recursos disponibles, el valor que pueden aportar está en la capacidad para correr riesgos para introducir tecnologías innovadoras, no sólo en la producción pero en los procesos, generando una visión a futuro (Mintzberg et al., 1997).²¹

Por otro lado, muchas veces las PyMEs no cuentan con una estructura adecuada para detectar la necesidad de un cambio tecnológico para satisfacer nuevas oportunidades del mercado. Este último punto es clave pues, como afirman Jorge Vázquez y Horacio Stering (2003), las ventajas competitivas duraderas podrán alcanzarse no sólo con la tecnología de producción, sino creando también nuevas tecnologías en los procesos para lo cual se requiere de un capital humano capaz de detectar estas necesidades.²²

Aunque resulta evidente, muchas empresas desestiman la incidencia de la tecnología sobre un amplio espectro de procesos como la logística, producción, comunicación, y posventa. Es necesario definir las variables tecnológicas en función a la estrategia para así ir modificando y mejorando los procesos y prácticas empresariales.

► Por último, es necesario mencionar una serie de obstáculos en el escenario general establecido por el gobierno. Este punto se refiere a las condiciones en las cuales operan las PyMEs que afectan directamente su administración y gestión empresarial, y pueden limitar su desarrollo si se tienen en cuenta factores tan determinantes como el acceso al financiamiento mencionado anteriormente.

En este sentido, se puede hacer referencia a los resultados que arroja el estudio “Doing Business 2010”²³ realizado por el Banco Mundial junto con la Corporación Financiera Internacional, el cual ubica a la Argentina en el puesto 118 entre otros 183 países analizados. El ranking contempla las condiciones para que una pequeña y mediana empresa inicie un negocio, dejando de lado la realidad económica y financiera del país. Entre los puntos que son examinados, se encuentra el registro de propiedades, la obtención de crédito, y el pago de impuestos, que según las estadísticas que arroja el informe en su primer año una empresa argentina paga 108% de sus utilidades en impuestos. Asimismo, el estudio evalúa los cambios que han sido introducidos por el Estado en el año último para favorecer el establecimiento de las PyMEs. En el 2009, la Argentina sólo introdujo una reforma positiva que se anuló con una reforma negativa en otra área. En términos generales, nuestro país ha descendido 25 puestos en los últimos 5 años, lo cual evidencia la necesidad de incorporar una reforma regulatoria para fomentar los emprendimientos locales.²⁴

²¹ Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian. *El Proceso Estratégico...* op. cit., p. 245.

²² Vázquez, Jorge Rubén; Stering, Horacio Luis. *Dirección Eficaz de PyMEs*. Buenos Aires: Macchi, 2003, p. 4.

²³ Traducción en español “Haciendo Negocios 2010,” más información en <http://espanol.doingbusiness.org/>

²⁴ Abeledo, Anahí. Argentina sigue con mala nota para hacer negocios. *Clarín iEco*, 4 de octubre de 2009.

Dentro del panorama actual, se pueden mencionar los siguientes puntos que requieren la atención de los mandatarios:

- Altos costos impositivos;
- Complejidad en las regulaciones que dificulta su cumplimiento;
- Escasez de facilidades para la contratación y regulación de los empleados;
- Ausencia de mecanismos de protección del capital intelectual;
- Falta de incentivos tributarios y aduaneros para la exportación;
- Necesidad de programas de asesoría y capacitación para empresarios.

De este modo, la carencia de un programa que fomente el crecimiento de las PyMEs, sumado a la inestabilidad e incertidumbre económica que prevalece en los países en vías de desarrollo, generan un marco desalentador para los empresarios. Aun así, y más allá del tamaño de cada empresa, la calidad de su estrategia dependerá de la dedicación y capacidad de las PyMEs para aprovechar sus diferenciales frente a las grandes empresas.

2.1.5 Desafíos de marketing

Con el fin de poner énfasis en las cuestiones que competen a la disciplina que enmarca esta investigación, se ha decidido hacer esta división para poder así identificar los desafíos que atañen específicamente al marketing, los cuales se aplicarán en los casos presentes en la Cuarta Parte de este trabajo.

A continuación se abordan los tres problemas principales que enfrentan las PyMEs en relación al análisis estratégico de marketing, a saber:

► Con respecto a la comercialización, las PyMEs tienden a focalizarse en el producto, dejando a un lado el desarrollo de estrategias de venta. A pesar de tener un gran conocimiento productivo, es necesario elaborar un plan de comercialización para los objetivos de venta fijados por la empresa. Como expresa Sergio Zyman (1999): “Nadie gana dinero fabricando cosas, sólo se gana vendiéndolas”.²⁵ A su vez, Andy Freire de la consultora Axialent comenta:

Si tuviera que definir en una sola palabra el gran motor, la sangre que nutre a un negocio, diría: ventas. El problema es que, en el plan de negocios, estimar las ventas con objetividad es muy difícil. Sea por un mal diagnóstico de la ecuación de valor, o por una mala implementación del plan original, es frecuente que el emprendedor descubra que vende menos de lo proyectado. (Freire, 2006).²⁶

²⁵ Zyman, Sergio. *El Final del Marketing Como lo Conocemos*. Barcelona: Gránica, 1999, p. 242

²⁶ Gorodisch, Mariano. *Como se aprende...* op. cit.

Para ello, es necesario diseñar un plan de negocios que contemple el mercado al que se está apuntando y su potencial, poniendo atención a toda la cadena de valor de la empresa y no solamente en las habilidades de fabricación. El objetivo último de la empresa debe ser aumentar los beneficios incrementales, ya sea a través de una suba en las ventas, compras más frecuentes o con un precio de venta mayor. Al mejorar la capacidad de comercialización, se genera una cadena de venta más competitiva que también permitirá llegar a nuevos nichos de mercado locales o internacionales. Algunas de las empresas que hoy son líderes a nivel mundial como “Amazon.com” y “Dell Computer Corporation” lo han logrado a través de la elección estratégica de un sistema de comercialización que aprovecha sus habilidades de distribución de sus respectivos productos.

► Otra de las dificultades que se observa en las PyMEs es la falta de una marca que sea lo suficientemente fuerte para promover sus productos, generar recordación en el consumidor final, y agregar valor sobre la competencia.

Este instrumento tan poderoso de promoción y comercialización no está destinado únicamente a las grandes empresas, sino que resulta fundamental para que las PyMEs puedan posicionar sus productos. Tanto en Argentina como en la mayoría de los países de la región, las empresas no tienen todavía una cultura que comprenda el verdadero valor de los intangibles como ser la marca. Helen Lom (2004), directora y asesora de la *Organización Mundial de Propiedad Intelectual*, explica que la marca es un activo fundamental de las empresas, y no sólo genera valor al producto o servicio, sino que permite atraer al consumidor y fomentar lealtad de marca.²⁷

A su vez, las empresas tampoco toman conciencia sobre el valor de la marca y la importancia de protegerla. En la Argentina, los principales mecanismos de protección de la propiedad intelectual son las marcas, las patentes de invención, los modelos y diseños industriales y los modelos de utilidad. De acuerdo a un relevamiento realizado por el *Centro de Estudios para la Producción* sobre 230 PyMEs, sólo un 64% comentó haber patentado su marca, aunque no hizo lo mismo con el proceso de desarrollo de sus productos.²⁸

En el caso de las empresas que proveen a otras de sus productos contar con una marca es igualmente importante. Un claro ejemplo es la marca “Lycra” que posicionó la fibra presente en los productos textiles y que hoy anuncian con su campaña “Tiene Lycra®”. Además de promover una materia prima que llega al consumidor final a través de las empresas textiles, la empresa logró posicionarse en el mercado como líder en innovación de la industria de la moda contribuyendo a revolucionar el nivel de confort y calidad de las prendas de vestir.

²⁷ Lom, Helen. Desarrollo De Marcas: ¿Cómo Utilizar La Propiedad Intelectual Para Aportar Valor A Su Empresa? *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. 2004.
<http://www.wipo.int/sme/es/documents/branding.htm> [Consulta: 25 de mayo 2009].

²⁸ Encuesta realizada por el Plan Nacional de Diseño (PND) a PyMEs industriales, entre mayo y junio de 2007.

► Como tercer punto, se puede mencionar el escaso conocimiento del cliente. El cliente es quien va a condicionar y definir el negocio de la empresa, y con quien la empresa debe consolidar una relación estrecha en cada interacción. Sin embargo, muchas PyMEs carecen de una segmentación que defina quién es su cliente, cuáles son sus expectativas y el valor esperado.

En especial si se tienen en cuenta que los recursos de estas empresas son particularmente limitados, es de vital importancia que se los destinen correctamente para llegar al público deseado y para ofrecerle lo que el cliente realmente valora. Para ello, es necesario realizar una definición del mercado que permita segmentar claramente el público objetivo y definir el valor para el cliente. Como explica Rubén Rico (1999), la empresa debe: “escuchar, percibir y comprender los estilos de vida, gustos, emociones y comportamientos para crear experiencias efectivas (...) y comunicarse con los consumidores objetivos a través de sus propios lenguajes, valores y estilo de comportamiento”.²⁹

Es importante que las PyMEs puedan aprovechar la cercanía que tienen con el cliente, en contraposición a las grandes empresas que se dirigen a un mercado más amplio. De esta forma, podrán explotar las oportunidades en los nichos de mercado y detectar nuevas tendencias de consumo.

En esta primera parte titulada “Radiografía de las PyMEs argentinas” se ha hecho un recorrido por el universo de las pequeñas y medianas empresas en la Argentina, dando un marco para profundizar sobre el sector específico que se desea estudiar. A continuación se desarrolla la industria del “corte y confección” y la estructura de las PyMEs que abarca.

²⁹ Rico, Rubén R.; Doria, Evaristo. *Retail Marketing. El nuevo marketing para el negocio minorista*. Buenos Aires: Prentice Hall, 2005, p. 34.

2.2 La Industria del “Corte y Confección”

El siguiente capítulo busca examinar cómo está conformado el sector de indumentaria en la Argentina, sus características generales, estructura y la evolución que ha tenido en las últimas décadas. Se toman los últimos 20 años dado que el objetivo de esta sección no es realizar un estudio histórico de las diversas etapas que atravesó el sector desde su surgimiento, sino establecer un contexto para el desarrollo actual de las pequeñas y medianas empresas que pertenecen al rubro.

Por otro lado, en esta parte se hace énfasis en la cadena de valor y puntualmente en los canales de distribución que constituyen un factor clave para la planificación estratégica de las PyMEs.

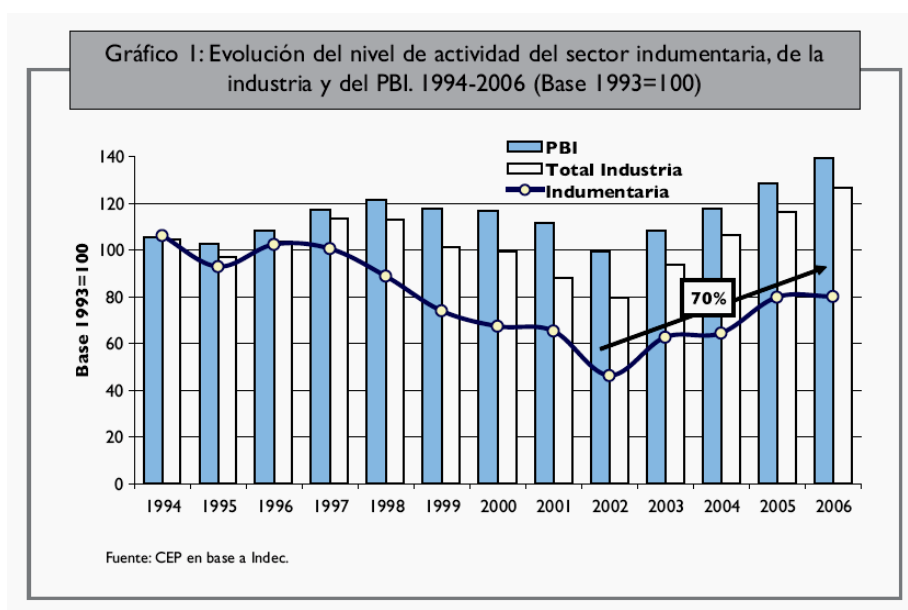
2.2.1 Evolución del sector de indumentaria en la Argentina

En los últimos 20 años, la evolución del sector de indumentaria, también conocida como la industria de la moda, ha mostrado un comportamiento errático con grandes fluctuaciones. A principios de la década de los 90, la actividad mostró un periodo de expansión gracias a la reducción de la inflación que trajo aparejado un aumento en el consumo y en la producción. Con la crisis provocada por el efecto Tequila en 1995, comenzó una retracción del sector donde la contracción del mercado interno redujo los niveles de producción de la industria. A su vez, la apertura económica provocó una fuerte entrada de importaciones durante la convertibilidad, que sumada a la falta de crédito y promoción de la industria, generó una pérdida importante de competitividad. Es por ello que los años entre 1996 y 2002 se caracterizaron por un profundo deterioramiento del sector.

Tras la devaluación del peso argentino en el año 2002, el sector experimentó un crecimiento superior al de la actividad manufacturera en general. Gracias a la recomposición del mercado interno y la baja en las importaciones, las ventas crecieron un 80% entre 2002 y 2004 y mantuvieron una tasa de crecimiento y rentabilidad moderada –entre 5,5 y 8%– hasta el año 2006. Dado que esta industria presenta una alta correlación con el poder adquisitivo de la población, la recuperación del nivel de actividad económica y del consumo estuvo fuertemente ligada al crecimiento de las empresas del rubro y la aparición de nuevos competidores.

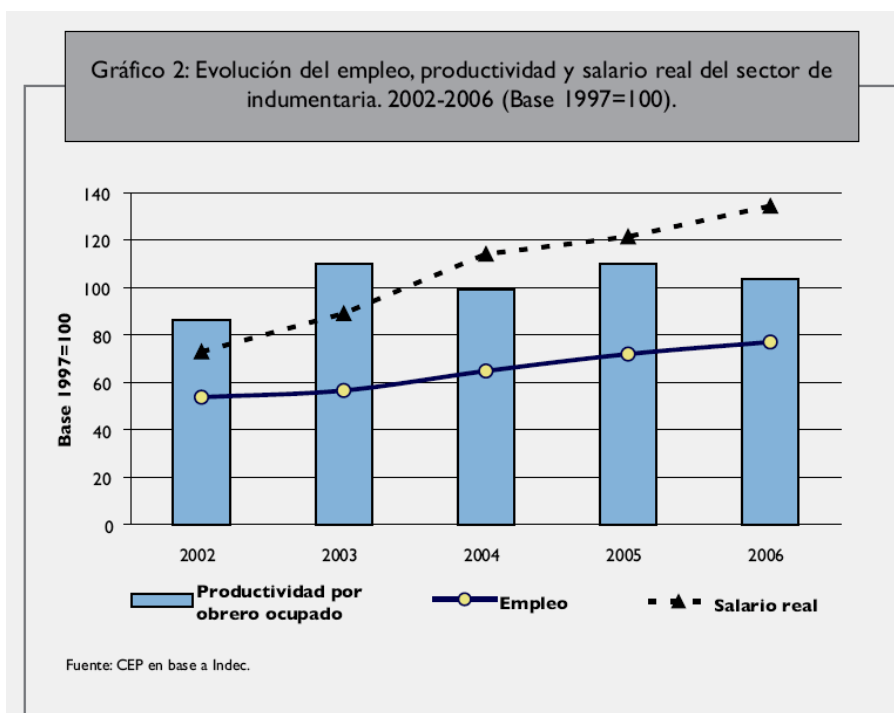
Otro factor que contribuyó a la reconstrucción de la industria fue la reactivación y aprovechamiento de la capacidad instalada que pasó del 35% en 2001 a un 80% en 2006. Por otro lado, hubo un crecimiento de las inversiones en capital de trabajo para incrementar la producción, y una incorporación de personal que generó 149.000 puestos de trabajo nuevos.³⁰

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución del sector hasta el año 2006:

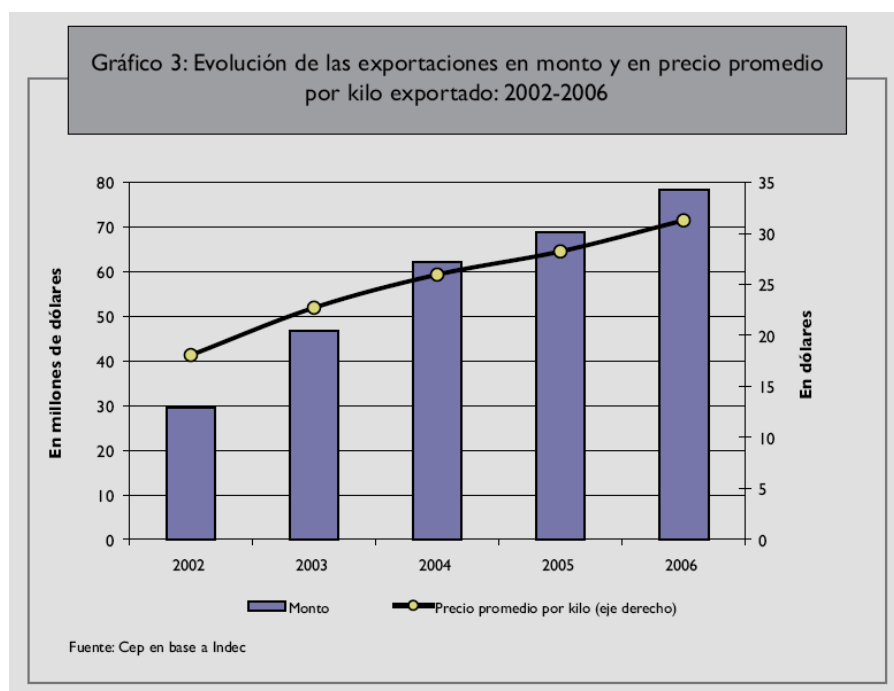


³⁰ Adúriz, Isidro. *La Industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo*. Trabajo de investigación. Buenos Aires: Instituto para la Participación y el Desarrollo, mayo 2009.

A su vez, en el cuadro a continuación se puede apreciar cómo incrementó la productividad y el nivel de empleo en el sector, logrando una variación positiva del 43,4% entre 2002 y 2006:



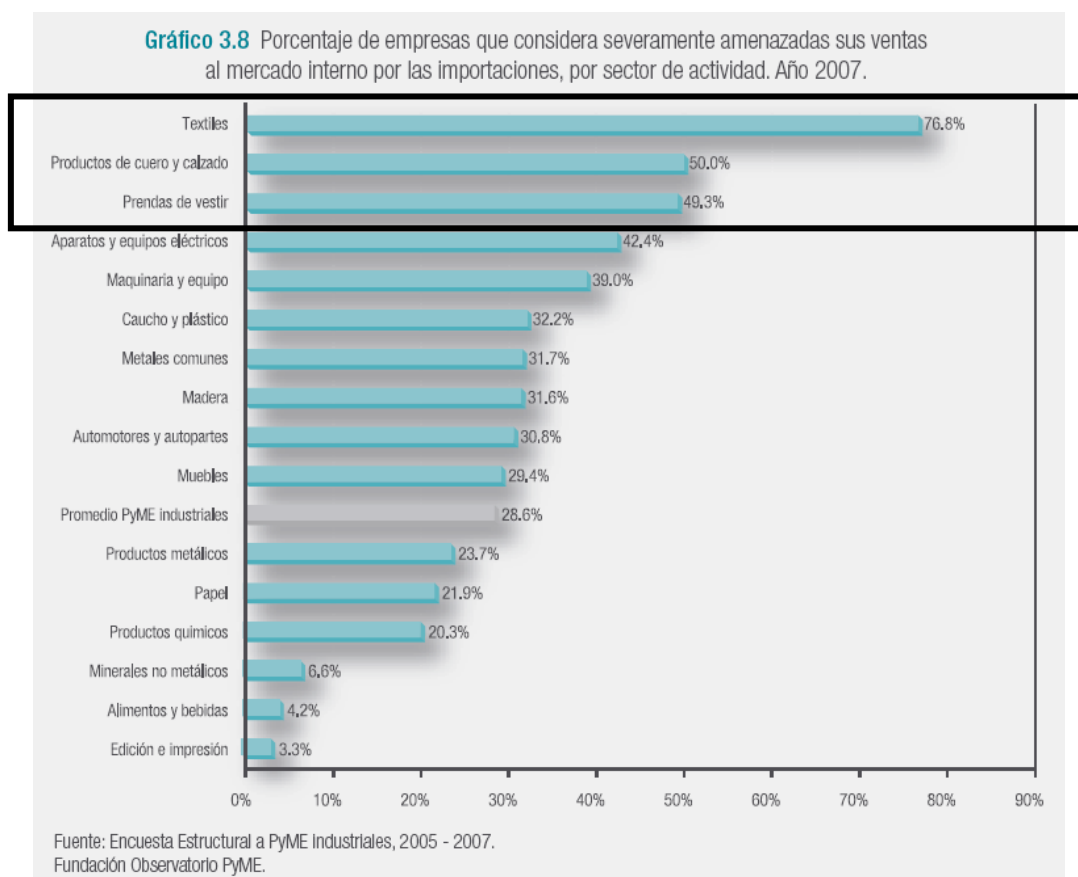
Durante este período, la base de PyMEs exportadoras del sector indumentaria se incrementó, llegando a un 20,5% para el 2006. Asimismo, es importante resaltar que se logró ingresar en nuevos y más variados mercados, ofreciendo una mejor calidad y diseño en los productos ofrecidos.



En el 2007, el efecto inflacionario comienza a deteriorar la rentabilidad de las empresas que buscan incrementar los volúmenes de venta para compensar los aumentos en los costos de producción. Con una inflación creciente y una baja en el consumo, se desata una etapa de desaceleración de la industria textil.

Por otro lado, las importaciones también se incrementan superando el record alcanzados en la década del '90, lo cual resurge la amenaza de productos extranjeros. A partir del Informe Anual 2007 | 2008³¹ realizado por la *Fundación Observatorio PyMEs*, se puede ver que el 51,9% de las 2.044 PyMEs encuestadas se vieron amenazadas por las crecientes importaciones, principalmente procedentes de China, y seguida por Brasil. Hoy el 62% de los productos que ingresa de China lo hacen a un valor de \$14 dólares el kilo frente a \$25 dólares para productos procedentes de los demás países. Es por ello que recientemente el gobierno ha establecido licencias no automáticas para la importación, que es un proceso administrativo donde se debe presentar un formulario de solicitud para ingresar la mercancía, cuyo plazo de aprobación es de entre 30 y 60 días lo cual permite demorar el ingreso si se considera que perjudica para la producción nacional.

En base a los datos provistos de este informe que se ven reflejados en el siguiente cuadro, se puede afirmar que el sector de indumentaria –incluyendo textiles, prendas de vestir, productos de cuero y calzado– es el que mayormente se ve amenazado por el ingreso de productos extranjeros:



³¹ Donato, Vicente Nicolás. *Informe 2007 | 2008: Evolución reciente, situación actual y desafíos futuros de las PyMEs industriales*. Informe anual. Buenos Aires: Fundación Observatorio PyME, abril de 2008.

A su vez, el siguiente cuadro señala puntualmente el impacto de las importaciones en el sector de indumentaria, de acuerdo a las respuestas obtenidas de la encuesta mencionada anteriormente:

Cuadro 3.1 El caso de los sectores Textiles, Cuero y calzado y Prendas de vestir. Año 2007

	Textiles	Prendas de vestir	Productos de cuero y calzado
Proporción de PyME cuyas ventas al mercado interno sufren severa amenaza de las importaciones	76,8%	49,3%	50,0%
Principal país del que proviene la amenaza	China	China	China
Segundo país del que proviene la amenaza	Brasil	Resto de Asia	Brasil
Proporción de PyME del sector que perdieron participación de mercado a manos de las importaciones	62,9%	43,9%	32,1%

Fuente: Encuesta Estructural a PyME Industriales, 2007.
Fundación Observatorio PyME.

En conclusión, las PyMEs dedicadas al rubro indumentaria han atravesado en los últimos años una fase de crecimiento y recuperación que ha comenzado a desacelerarse a partir del 2007. La restitución de las importaciones y el ingreso de productos de bajo costo, presenta una amenaza severa para este sector. Por otro lado, esta actividad es altamente vulnerable a los cambios en la economía por lo cual resulta evidente una disminución de la actividad a partir de la crisis mundial desatada en el 2008 que se traduciría localmente en una variación negativa del 5%.

Sin embargo, la situación actual del sector es más favorable que a comienzos del 2000 ya que luego de un período de crecimiento caracterizado por la inversión en bienes de capitales, la modernización de las instalaciones productivas, y diversas mejoras en la producción y la calidad de los productos.

En los próximos años, dependerá de la habilidad y flexibilidad de las empresas que componen el sector para lograr adaptarse a las amenazas del entorno competitivo, y poder reaccionar rápidamente a las nuevas necesidades del consumidor, mantener la diferenciación de sus productos y explorar nuevos nichos de mercado.

2.2.2 Composición actual del sector

De acuerdo a un relevamiento publicado en febrero de 2009 por *Claves Información Competitiva*,³² el sector industrial y comercial de indumentaria está conformado por aproximadamente 12.000 empresas productoras, 32.000 comercios y 47.000 puntos de venta, siendo el sector más numeroso en términos de cantidad de empresas.

³² Empresa especializada en investigación de mercado, cuyos datos se basan en información propia, del INDEC y la AFIP.

El número de empleados rondaba las 106.300 personas ocupadas en lo industrial, y otras 88.600 dedicadas al sector comercial de las cuales un 90% corresponde a vendedores. El sector es uno de los principales empleadores con una mano de obra intensiva que se caracteriza por el alto contenido artesanal y la presencia predominante de mujeres.

Según la *Cámara Argentina de la Indumentaria (CAI)* el valor monetario del sector de prendas de vestir fue de \$ 6.500 millones de dólares, que representa aproximadamente un 1,4% del total de la industria manufacturera en la Argentina. A pesar de registrar un crecimiento del 9% respecto al año anterior, se puede observar que el nivel de producción pasó de un 27% a un 11% entre 2007 y 2008. También hubo un importante descenso en las exportaciones que pasaron del 20% al 12% en ese mismo período, mientras que las importaciones se incrementaron de un 39% a un 44%.

De acuerdo a los datos obtenidos a partir de los últimos relevamientos de *Claves Información Competitiva*, durante el 2006 y 2007 la rentabilidad neta sobre las ventas rondó el 7% y 8%, mientras que para el 2008 cayó al 3 y 4%, con un pronóstico aún más bajo para el 2009. Sin embargo, vale aclarar que este porcentaje puede ascender a un 10% en el caso de marcas de prestigio como Etiqueta Negra o Rapsodia donde la baja en las ventas internas fue más limitada.

Respecto a las empresas que integran el sector, de acuerdo al *Cenco Nacional Económico* el mismo está compuesto mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas nacionales y de origen familiar. Sólo un 16% de las empresas son consideradas grandes, empleando más de 150 trabajadores. Un 63% de las firmas son medianas con una nómina de entre 41 y 150 empleados, 10% son pequeñas que cuentan con 6 a 40 empleados, y 18% son micro emprendimientos con menos de 5 empleados.

Es interesante señalar que sólo 100 de las firmas que integran el sector son consideradas relevantes en el mercado, siendo Falabella la tienda departamental con mayor participación de mercado, la cual equivale a un 1%. En cuanto a cantidad de locales, lideran el mercado Kevingston con 140 locales seguida por Mimo con 126.

De acuerdo a la calificación del *Centro de Estudios de la Producción (CEP)*, se pueden distinguir siguientes segmentos de acuerdo al tipo de prenda de vestir:

- Ropa femenina (formal e informal): faldas, vestidos, pantalones, camisas, blusas, abrigos, anoraks, chaquetas.
- Ropa masculina (formal e informal): camisas, pantalones, trajes, sacos, abrigos.
- Ropa para bebés y niños: prendas y accesorios de vestir.
- Indumentaria deportiva: conjuntos de abrigo, overoles, conjuntos de esquí, trajes de baño.
- Ropa interior y de dormir: calzoncillos, bombachas, sostenes, calzones, camisetas interiores, enaguas, camisones, pijamas.
- Accesorios de vestir: chales, pañuelos, bufandas, guantes, mitones, medias.
- Otras prendas de vestir: remeras, sweater, pullovers, cardigans.

Respecto a la participación, el rubro de ropa informal –incluyendo tanto la femenina y como la masculina– lidera la facturación con un 49%. Detrás se ubica la ropa formal con un 14%, seguida por la ropa interior con un 13% y la ropa deportiva con un 11%. El 13% restando corresponde a la categoría otros.

Dentro de estos rubros, el ranking de marcas según su participación de mercado es la siguiente:

Indumentaria Informal

1. Kevingston
2. Kosiuko
3. Legacy
4. 47 Street
5. Vesubio (Lacoste y Paula)
6. Textilana
7. VF
8. Akiabara
9. Ossira
10. Levys

Indumentaria Formal

1. Ver
2. Macowens
3. Etam
4. Giesso
5. Agrest
6. Equus
7. Normandie
8. Robins
9. TESUR

Ropa Interior

1. Dulce Carola
2. Caro Cuore
3. Naiberger (Perlea)
4. Eseka (Cocot)
5. Jolie
6. Eyelit
7. Hanesbrands (Soy y Oro)

Indumentaria Infantil

1. Cheeky
2. Vestiditos (Mimo & Co)
3. Basicos
4. Gimo`s
5. Coniglio
6. Paul Carty

Indumentaria Deportiva

1. Dexter Shop
2. Stock Center
3. Mountagne Outdoors
4. Puma
5. Nike
6. Sportmix
7. Adidas
8. Sportline

Otro dato relevante es sobre el ciclo de vida de las marcas pues no suele superar los 10 años y tiende a declinar debido al fuerte crecimiento de nuevos competidores que entran al mercado todos los años. Sin embargo, en el último año se restringió el ingreso de nuevas marcas dada la caída en la rentabilidad y el ingreso de importaciones a bajos precios que han afectado el atractivo del sector. Para mantener las ventas, las marcas han recurrido a promociones agresivas y descuentos a través de alianzas estratégicas con bancos y shoppings.

En lo que respecta al consumidor, de acuerdo al informe de *Claves* el gasto promedio de una familia en es del 7%. La mujer es la principal decisora de compra, seguida por los niños de más de 8 años. Aunque al analizar el comportamiento de compra, el 45% de las mujeres que ingresa a un negocio efectúa una compra en un período de 45 minutos, mientras que los hombres compran en el 60% de los casos y en un tiempo de 30 minutos. Ambos sexos son muy concientes de su imagen, son exigentes y están bien informados. Por otro lado, el argentino se caracteriza por otorgar un alto valor a las marcas, y a la búsqueda de un estilo propio. Ante la inestabilidad económica e inflacionaria que vive el país, el consumidor es más cauto a la hora de elegir, pero ante un signo de mejora no duda en volver a las primeras marcas. Este último dato enfatiza la importancia de realizar un análisis estratégico del mercado, proyectar los cambios en la industria donde se compete, y lograr una diferenciación exitosa que permita enfrentar los períodos de desaceleración económica.

Por último, vale mencionar algunos datos sobre las percepciones con respecto a las marcas y tendencias de consumo que arrojó una investigación en la que participaron 470 mujeres de entre 18 y 65 años, con residencia en la zona norte de la Ciudad de Buenos Aires.³³ Estas compradoras activas –realizan compras cada 15 días (33%) o una vez por mes (34%)- suelen concurrir a shoppings o al barrio de Palermo Soho. El lugar de compra lo eligen por su ubicación, la facilidad para recorrerlos y por la presentación de los productos. A la hora de realizar la compra, predomina como atributo la calidad del producto con 43% de mención, seguida por el valor de los productos (23%) que hace referencia no solo al precio, sino también al valor de la marca.

Al analizar el efecto de la publicidad sobre la preferencia de marca, aparece como dato interesante que ésta tiene muy poco efecto sobre las compradoras, las cuales se ven atraídas más

³³ El informe “El mapa de la moda: análisis del posicionamiento de marcas de moda y la experiencia de compra” fue realizado por el IAE y la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral en base a una investigación producida en conjunto con la empresa APSA Centros Comerciales S.A. en noviembre de 2007.

fuertemente las ofertas y liquidaciones vigentes. Con respecto al posicionamiento de marca, se observa que no hay afinidad hacia una sola marca, sino que son varias las que comparten la participación. En el siguiente cuadro se ven las marcas que aparecen con mayor frecuencia:



Si bien esta investigación muestra los resultados de una segmentación acotada al sexo femenino, un rango etario específico y un área reducida, resulta una aproximación efectiva para comprender percepciones de las principales compradoras de indumentaria.

2.2.3 Cadena de valor de la industria textil

La indumentaria es un sector complejo que se caracteriza por un alto nivel de competitividad debido a la gran atómica del mercado, la heterogeneidad en la elaboración de los productos, y la complejidad presente en la distribución y comercialización. La *Federación Argentina de la Industria de la Indumentaria y Afines* agrega algunas características específicas de este sector económico que lo distinguen del resto de las industrias:

Por un lado, la compleja gestión de flujos de producción y de los tiempos de proceso, la necesidad de una rápida respuesta al mercado, el control de los ciclos comerciales, y por otro el perfil de sus productos especialmente los de indumentaria: paradigmas de la moda, efímero ciclo de vida, imagen aparente de frivolidad, y la gran importancia de su valor simbólico. (Federación Argentina de la Industria de la Indumentaria y Afines)³⁴

³⁴ <http://www.faiia.com.ar/>

El proceso productivo comienza con la transformación de los productos elaborados por la industria textil (hilados, tejidos de plano y de punto) para luego confeccionar las prendas de vestir que son comercializadas al consumidor final. Este proceso consta de las siguientes etapas:³⁵

- Sector Primario: obtención de materias primas;
- Sector Textil: procesamiento de hilados, fabricación de hilados, y fabricación de tejidos;
- Sector de Indumentaria: dedicado al diseño y la confección de prendas de vestir;
- Sector Comercial: enfocado en la comercialización de los productos.

Es preciso señalar que la Argentina posee una cadena de producción integrada, que abarca las cuatro etapas del proceso textil. El sector se abastece principalmente de materias primas nacionales, que demanda aproximadamente un tercio de la producción de tejidos nacionales. La agroindustria dedicada a la obtención de estas materias primas está claramente dividida en dos: un sector algodonera con producción de fibras e hilados situada en las provincias de Chaco, Formosa y Corrientes; y un sector enfocado en obtención de lana ubicado en la Patagonia.

Con respecto a la producción de fibras sintéticas existe un número reducido de empresas ubicados en la provincia de Buenos Aires. Por último, la fabricación de tejidos se concentra en plantas situadas en las provincias de San Luís y La Rioja.

En la tercera etapa correspondiente a la confección de prendas es donde se da la mayor diversificación, pues abarca una gran cantidad de empresas de las cuales el 80% se concentra en la Ciudad de Buenos Aires y en la provincia de Buenos Aires, seguidas por las provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe. Esta atomización se debe a que el 93% de la producción se terceriza a través de proveedores independientes que mayoritariamente son empresas pequeñas y medianas que confeccionan las prendas en talleres, y cuya producción se realiza a baja escala y con escasos procesos productivos.

En este sentido, se puede inferir que el sector minorista de indumentaria está caracterizado por un alto grado de at micidad, una escasa intensidad tecnológica, y una baja concentración económica. Es importante mencionar también que existe una competencia desleal que afecta el desarrollo productivo a causa de la informalidad impositiva y previsional, a los métodos ilegales de contratación de mano de obra, y al crecimiento de las falsificaciones y el contrabando. También pueden observarse como debilidades que se presentan para las empresas en esta instancia es que ciclo productivo y financiero es largo con una brecha mínima de 10 meses entre el comienzo de la producción y la cobranza final; las dificultades para acceder al crédito; y el bajo poder de negociación frente a los grandes proveedores y clientes.³⁶

³⁵ Información provista por el Centro de Estudios de la Producción (CEP) sobre el sector indumentaria.

³⁶ Genoud, Carlos. *Las pymes en la indumentaria textil y la logística de distribución*. Trabajo de investigación realizado en el marco del programa Prodis o. Buenos Aires: Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires, s.f.

Por su parte, el diseño juega un papel preponderante en esta industria. La indumentaria se vincula estrechamente a la moda, por lo cual los establecimientos industriales deben llevar una minuciosa planificación de su producción para poder seguir las tendencias cambiantes. La Argentina posee una alta capacidad para el desarrollo de diseños y es considerado como referente en Latinoamérica. El diseño, aplicado no sólo en el proceso productivo sino en todas las etapas, es considerado una herramienta de innovación y un diferenciador clave para las marcas ya que permite agregar valor. Como se verá más adelante, tiene un papel predominante en la estrategia empresarial pues mejora la competitividad de las empresas tanto a nivel nacional como en el exterior.

La cuarta y última etapa del proceso es la de mayor relevancia para el desarrollo de esta investigación, pues se centra en las técnicas de marketing y canales de comercialización predominantes el sector, más allá de las estrategias puntuales que procura cada empresa lo cual será analizado en los casos de éxito. Cabe aclarar además que a pesar que esta etapa se ubica al final de la cadena, las decisiones que se toman en esta instancia afectan los pasos previos, principalmente lo que concierne a la calidad de los materiales a utilizar y a la confección de los diseños de acuerdo a la estrategia elegida por la empresa y al público al cual estará dirigida la marca.

Dentro de los puntos clave de esta etapa se encuentra el desarrollo de marcas, el plan de comunicación y los canales de comercialización. Las marcas como símbolo de identificación permiten distinguir dos tipos de empresas: aquellas que persiguen una estrategia de diferenciación, las que se basan en prendas de bajo costo, con una calidad inferior y escaso diseño. Aquellas empresas que adoptan una estrategia de diferenciación se centran en cambio en el diseño diferenciado de sus prendas, el posicionamiento estratégico de sus marcas y la elección de canales de comercialización especializados. Con ese fin, la comunicación será una herramienta fundamental para posicionar la marca. De hecho, el sector invirtió en el 2008 alrededor de 145 millones de pesos, de los cuales el 25% corresponde a las 10 primeras marcas entre las que se encuentran C&A (que en el 2009 se fue del país), seguida por Silvana, Cheek, Eseka (dueña de la marca de lencería Cocot) y Vesubio (que posee las marcas Lacoste y Paula).

Con respecto a la comercialización existen distintos formatos de venta en el sector de indumentaria: la franquicia, las tiendas por departamento, tiendas especializadas, cadenas propias, tiendas virtuales, y la venta directa, que puede ser por catálogo o a través de revendedoras. Durante el Fashion Lab realizado en la Universidad de Palermo en octubre de 2008, Carlos Bojanovic comentó algunas diferencias sobre estos formatos: “En las franquicias la publicidad es compartida y el crecimiento es rápido. Ejemplos de esto podrían ser las marcas Cardón, Extralarge y Lacoste. En las tiendas por departamento se da una alta competencia en espacios reducidos. En las tiendas especializadas hay una alta inversión en stock, ampliación del target, una identidad corporativa propia y el manejo de varias marcas con diferentes políticas de comercialización. Las cadenas propias tienen a su vez una imagen corporativa propia y una segmentación de línea de producto, como ocurre por ejemplo con Zara y Banana Republic”.

En la Argentina, los comercios tradicionales concentran el 34% de las ventas, que a pesar de ser el formato que predomina, disminuyó del año anterior donde la participación fue del 44%.³⁷ Esto denota un avance de otros formatos más masivos dentro de la industria, como ser los shoppings y las franquicias, seguidos por los locales propios y *outlets*³⁸. Con una menor participación se encuentran las grandes tiendas, la venta directa y por Internet, por último los hipermercados.

En el caso de los shoppings, se han incrementado las inversiones en estos formatos donde se puede citar la reciente apertura del “Dot Baires Shopping” a comienzos del 2009. La venta de indumentaria representa el mayor porcentaje de venta de los shoppings, con un 45%. Actualmente existen en la Argentina 68 shoppings, de los cuales el 28% se encuentra ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 32% en el Gran Buenos Aires, 10% en la ciudad de Santa Fe, 7% en Córdoba capital, y 5% en Mendoza.

Con respecto a los súper e hipermercados, se puede mencionar que para incentivar la venta de indumentaria éstos han lanzado marcas propias como Tex de “Carrefour”, o han convocado a diseñadores reconocidos para crear líneas especiales como lo hizo Jumbo invitando al diseñador Martín Churba.

Es importante resaltar también el crecimiento de establecimientos, centros de comercialización marginales y la venta callejera que funcionan desde la informalidad –como es el caso del Mercado de La Salada– cuyo volumen de mercado se ha incrementado del 35% al 60% dentro del comercio minorista.

En el marco de las tendencias generales, vale destacar que en una industria tan dinámica como la indumentaria los formatos de comercialización sufren cambios constantes que obliga a los empresarios a estar atentos a las tendencias de mercado. Un ejemplo que pone en evidencia esta situación tiene lugar en Inglaterra donde el formato de las tiendas departamentales tuvo vigencia por más de un siglo y hoy está indudablemente llegando a su fin. Allí, un caso de estudio es la cadena “Marks & Spencer” que durante 40 años se caracterizó por fijar estándares de servicio, calidad a un precio accesible y alto valor percibido de sus productos. Sin embargo, sus competidores han igualado los aspectos que constituía su ventaja competitiva, y más aun, a un precio más bajo, ocasionando que “Marks & Spencer” esté perdido muchos de sus consumidores.³⁹

En cuanto a las principales áreas comerciales, la calle Florida lidera las ventas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires con un 49%. La siguen el barrio de Recoleta (23%), Palermo (16%), el conurbano bonaerense (6%), y por último los shoppings (5%). En el interior del país, predomina la región cuyana con un 44% de las ventas, seguida por la Patagonia con un 29%.

³⁷ De acuerdo al informe ya citado de *Claves Información Competitiva*.

³⁸ Tiendas que suelen ofrecer productos discontinuos, de temporadas anteriores, o artículos con fallas (de segunda selección) a un precio inferior.

³⁹ Conferencia “The rise and fall of retail empires” a cargo de Denis Cassidy, que tuvo lugar el 18 de noviembre de 2008 en Middlesex University Business School.

Los datos presentados en esta segunda parte de la tesis brindan una descripción detallada del sector en estudio, dando cuenta de la situación actual y los cambios que ha atravesado en los últimos años. En base a este contexto se busca generar un conocimiento más a fondo de cómo aplicar una estrategia de diferenciación para las pequeñas y medianas empresas relacionadas con la moda.

2.3 Diferenciación en PyMEs de Indumentaria

Considerando la necesidad de definir qué es una estrategia de diferenciación y sus características principales, esta tercera parte realiza un recorrido del tema a partir de los numerosos autores que son considerados referentes del marketing. Se desarrollan aquí los distintos tipos de estrategias de negocio, las particularidades de la diferenciación, y la importancia de definir la ventaja competitiva y factores clave de éxito.

En el marco de estas nociones generales, se busca aplicar los conceptos relacionados con la implementación de una estrategia de diferenciación al sector de la indumentaria, indagando las características puntuales de una industria fragmentada y los factores clave de éxito para el sector minorista. Sobre estos dos enfoques, se incluyen algunos ejemplos de marcas a modo de ilustrar los puntos mencionados; no obstante en la cuarta y última parte de esta tesis se trabajará en detalle con casos de éxito de PyMEs de indumentaria.

2.3.1 Estrategia de Diferenciación

En los últimos 30 años, diversos autores han aportado una multiplicidad de definiciones presentando su visión sobre lo que es la diferenciación, entre los cuales se destacan Michael Porter (1980), Philip Kotler (1985) y Jean Jaques Lambin (1987).

Como estableció Michael Porter (1980),⁴⁰ las empresas pueden perseguir distintos tipos de estrategias para alcanzar sus objetivos en el marco competitivo en el cual se encuentran inmersas. Dentro de las tres estrategias que propone, la de liderazgo en costos busca realizar las mismas actividades que los competidores, pero con mayor eficacia para ofrecer un precio de mercado más bajo y así lograr un mayor volumen de ventas. Por el contrario, una estrategia de diferenciación consiste en “crear algo que sea percibido en el mercado cómo único” lo cual puede lograrse a través de la marca, del envase, la calidad del producto, la publicidad, el precio, la distribución, o por medio de los servicios añadidos, entre otros factores. La tercera estrategia es la de enfoque que se centra en un segmento específico del mercado.

De acuerdo a Lambin (1987), una estrategia de diferenciación “proporciona a la empresa la oportunidad de establecer una diferencia con respecto a la competencia (...) y al mismo tiempo mantener o incrementar la cuota de mercado utilizando el mismo precio o uno más elevado”.⁴¹ A su vez, Santasmases et al. (2000) agregan que: “la diferenciación es una estrategia de marketing que trata de resaltar las características del producto, sustanciales o simplemente accesorias, que pueden contribuir a que sea percibido como único”.⁴²

Las empresas que persiguen una estrategia de liderazgos en costos deben tener bajos costos en la cadena de valor, un monitoreo constante de los mismos, y una fuerte inversión de capital. En cambio, aquellas que opten por una estrategia de diferenciación deberán priorizar los gastos en publicidad para comunicar la marca, y distinguir sus productos o servicios de los competidores enfocándose en la investigación y desarrollo para ofrecer innovación y calidad. Esta estrategia apuntará a un segmento del mercado que no esté interesado en conseguir el precio más bajo, sino en el valor agregado que pueda darle al cliente. Esta estrategia permite a la empresa reducir la rivalidad con los competidores y defenderse ante la entrada de productos sustitutos.

Según Hamermesch y otros (1978),⁴³ uno de los puntos clave a considerar para tener éxito con una estrategia de diferenciación es que el diferencial debe representar un valor para el cliente que la empresa puede proporcionar; ese valor debe ser lo suficientemente importante para que se acepte pagar un precio más alto por el producto; y debe ser difícil de imitar por la competencia. Es importante destacar sobre este último punto que las empresas deben ser capaces de proyectar el

⁴⁰ Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental, 1988, p. 58.

⁴¹ Lambin, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. 1a ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1987, p. 406.

⁴² Santasmases Mestre, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Gesualdo, Graciela. *Marketing: Conceptos y Estrategias*. 2ª ed. Madrid: Pirámide, 2000, p. 402.

⁴³ Hamermesch R.G.; Anderson M.J. y Harris J.E. *Strategies for Low Market Share Businesses*. Harvard Business Review, Vol. 56 May-June 1978, p. 301.

futuro y no sólo contar con productos y servicios diferenciados, sino que además deben desarrollar la habilidad de crear productos innovadores para el mañana. De acuerdo a Hamel y Prahalad, la empresa debe tener la capacidad de cambiar y reinventar las reglas del sector para aprovechar las nuevas oportunidades. Según estos dos autores, el cambio organizacional debe realizarse mirando al futuro y planteando objetivos a largo plazo, los cuales “pueden ser revolucionarios, pero su ejecución puede ser evolutiva. Para esto es necesario desarrollar una estrategia que vaya más allá que dar alcance a los competidores”.⁴⁴

Al hablar de estrategias de diferenciación, es necesario hacer referencia el concepto de ventaja competitiva, la cual determina la superioridad relativa. Como define Kotler (1985),⁴⁵ ventaja competitiva es “ofrecer a los consumidores mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o mediante beneficios mayores que justifiquen precios más altos”. Spilzinger (1994) agrega:

Por ventaja competitiva se entiende las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto (el servicio de base), o a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o las modalidades de producción, de distribución o de venta propias del producto o la empresa. (Spilzinger, 1994, p. 185)⁴⁶

Este beneficio como lo llama Kotler o características superiores pueden estar dadas a partir de una diferenciación en los atributos del producto, en los servicios que lo acompañan, en los canales, en las personas que atienden al cliente, en la imagen de la empresa, entre otros. Como parte de la planificación estratégica, cada empresa deberá examinar cuál o cuáles son las ventajas que debería promover agresivamente para diferenciarse de la competencia.

Por otro lado, para lograr una ventaja competitiva defendible es necesario realizar un análisis de la situación competitiva, y específicamente examinar los factores claves de éxito en el mercado; los puntos fuertes y débiles de la empresa con relación a esos factores claves de éxito; y los puntos fuertes y débiles de los principales competidores en relación a esos mismos factores claves. En lo referente a identificar los factores clave de éxito, Sol (1999) explica:

Los factores clave de éxito son variables que actúan como determinante del éxito o fracaso de un negocio. Las empresas que poseen fortalezas en los factores de éxito son las que prosperan en un mercado. Las que tienen algún punto débil estratégico en un factor clave de éxito son las que tienen un desenvolvimiento mediocre y se verán forzadas a emplear estrategias muy efectivas para neutralizar su debilidad y mantenerse en el negocio. (Sol, 1999, p. 128-129)⁴⁷

En el punto 4.3 se desarrollan los factores clave específicos para la industria de la indumentaria. Antes se desarrollarán algunas estrategias específicas para industrias fragmentadas

⁴⁴ Hamel, Gary; Prahalad, C. K. *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Buenos Aires: Ariel, 1995, 75-84.

⁴⁵ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Fundamentos de Mercadotecnia*. 4ª ed. México: Prentice Hall, 1998, p. 261.

⁴⁶ Spilzinger, Alfredo. *Cómo re-crear su empresa y salir del laberinto*. Barcelona: Gránica, 1994, p. 185.

⁴⁷ Sol, Julio. *La Guerra de...* op. cit., p. 128-129.

que permite conocer más sobre la estructura del sector de indumentaria para luego poder establecer los factores de éxito.

2.3.2 Análisis de una industria fragmentada

Anteriormente se han podido evidenciar algunas de las características específicas del sector de indumentaria en la Argentina. Como se pudo ver, una de las cualidades distintivas de esta industria es que posee un alto grado de atomización ya que existe una gran diversidad de empresas que la componen, y por ende es un mercado donde impera la libre competencia. Es por ello que en el siguiente punto se busca examinar las estrategias específicas para industrias fragmentadas, de forma de realizar una primera aproximación a las acciones específicas para pequeñas y medianas empresas que predominan en el sector en estudio.

Como explica Michael Porter (1980)⁴⁸ en su ensayo sobre las industrias fragmentadas, éstas son “aquellas en las que no hay una empresa única que tenga una parte significativa del mercado ni una que pueda influir notablemente en los resultados de la industria”. Como se mencionó anteriormente, la empresa con mayor participación en la Argentina es Falabella con un 1% del mercado, y se estima que juntando las 10 empresas principales no excedan el 7% de participación durante los próximos 3 años. Teniendo en cuenta que existen actualmente unos 32.000 comercios minoristas, se puede inferir que hay una ausencia de líderes fuertes que puedan determinar los eventos en la industria.

Algunos de los factores que conducen a la fragmentación según Porter son:

- 1) Escasez de obstáculos que impidan la entrada y salida al mercado;
- 2) Falta de ventaja por el tamaño;
- 3) Diversidad en las necesidades del mercado;
- 4) Ventas fluctuantes y altos costos de inventario;
- 5) Alta diferenciación de marca.

Estas particularidades se pueden observar claramente en la industria de la indumentaria comenzando por las barreras de entrada que son bajas o nulas, lo cual impulsa el ingreso constante de nuevas marcas al mercado. Como requisitos de entrada se puede mencionar que la inversión en capital es baja pues se trata de una industria con baja tecnología; las nuevas empresas no están limitadas por una curva de aprendizaje; y no existen limitaciones del gobierno sobre la concentración de este sector. Estos puntos se ven reflejados en la cuarta parte de esta tesis, donde aparecen casos de empresas que han comenzado con un capital inicial muy bajo y en algunos casos sin experiencia alguna en el rubro.

⁴⁸ Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva...* op. cit., parte II, cap. 9.

Respecto a las barreras de salida, no existen compromisos a largo plazo, en parte a raíz de la tercerización de la producción y otras actividades. A su vez, las barreras emocionales no serían de gran incidencia en lo que respecta a la pérdida de prestigio de la marca, pues en los últimos años han resurgido marcas como Cook y Sail que habían cerrado durante el 2001.

Asimismo, se observa una ausencia de economías de escala significativas justamente debido a que la mayor parte de la producción (93%) se terceriza en talleres externos a la empresa. Contribuyen también a una des-economía de escala los rápidos cambios en los productos y estilos que son propios de la moda, lo cual no permite tener grandes producciones estandarizadas. Esto lleva a generar líneas de productos muy diversas con cuatro cambios de temporada por año, y picos de ventas con los cambios de colección.

En lo referente a la logística, también es pertinente agregar que existe un costo elevado para mantener los inventarios de productos que pasan de moda por las fluctuaciones en las ventas. Esto limita el tamaño de una planta de producción, siendo instalaciones de baja escala y más flexible para absorber estos cambios. A su vez, se deben agregar los altos costos de transporte que también pueden limitar el tamaño de las fábricas textiles.

A partir de las características específicas de la industria de la indumentaria, se pueden analizar diversos enfoques para enfrentar la fragmentación. Una de las ventajas principales de este sector son los múltiples gustos de los clientes, que generan nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades de grupos particulares de consumidores. De este modo, y contemplando los enfoques que propone Porter (1980)⁴⁹, una empresa puede optar por una especialización de acuerdo al tipo de producto, segmento de mercado, tipo de consumidor, tipo de pedido, o zona geográfica.

Citando nuevamente a Hamermesch et al. (1978) en el artículo *Estrategias para empresas de escasa participación de mercado*,⁵⁰ las empresas pequeñas deben segmentar el mercado de manera creativa para poder compensar la desventaja en su tamaño. De esta manera, una empresa con una baja participación de mercado puede limitarse a un cierto número de clientes donde sus ventajas competitivas serán apreciadas en mayor medida, y además tendrán mayores probabilidades de no coincidir con los competidores dominantes.

Para determinar a qué nicho de mercado desea apuntar, algunos de los puntos a indagar podrían ser en qué áreas sobresale la empresa por sobre la competencia, o por el contrario, identificar en qué áreas falla la competencia dejando una necesidad sin satisfacer en un grupo de potenciales compradores. Se pueden destacar varias empresas del rubro indumentaria que han logrado con éxito explotar un nicho insatisfecho, como ser la empresa “47 Street” que fue pionera en el segmento de *tweens* y *teens*⁵¹ y luego fue seguida por otras marcas como “Muua” y “Como

⁴⁹ *Ibíd.*

⁵⁰ Hamermesch R.G.; Anderson M.J.; Harris J.E. *Strategies for...* op. cit., p. 80-83.

⁵¹ La palabra anglosajona *tweens* describe el grupo etario entre 8 y 12 años, y *teens*, el grupo etario entre 13 y 17 años.

Quieres Que te Quiera” que se encuentran entre las 15 marcas que apuntan hoy al público adolescente.

Otro caso de especialización por tipo de producto es el de la empresa “Seco Rainwear” que vio una oportunidad en la indumentaria y accesorios para lluvia como ser botas, sombreros, impermeables y paraguas. A pesar de ser un mercado reducido, la empresa logró cubrir una necesidad que no estaba siendo atendida por las grandes marcas. Este caso también constituye un ejemplo de una estrategia de especialización por sobre la diversificación, la cual puede ser muy rentable para las pequeñas empresas. De esta forma, se busca generar ganancias sobre un nicho particular poniendo énfasis en un tipo de beneficio, por encima de buscar una alta cuota de mercado con una mayor oferta de productos.

En relación al valor agregado que puede introducir una empresa sobre el producto, existen oportunidades relacionadas con sumar características específicas, o aumentar o restar servicios. Dentro del rubro lencería femenina, se destaca la marca “Jesús Fernández”, una PyME que lleva 6 años en el mercado cuyos productos se destacan por sus encajes antiguos con terminaciones artesanales realizadas íntegramente con puntillas de la década de 1940. El éxito de la empresa ha llegado al exterior donde el ajuar, una pieza de corsetería de alta costura, es la más pedida por la relación precio-calidad.

Otro oportunidad de aumentar el valor agregado es ofreciendo servicios extra como arreglos, customización de las prenda o fabricación por encargo, lo cual es posible para empresas pequeñas con una producción controlada. En la cuarta parte de esta tesis se presenta el caso de “Belocca”, una marca de zapatos que realiza modelos para ocasiones especiales como fiestas de 15 o casamientos.

A su vez, se puede buscar un enfoque sin “adornos”, es decir, eliminando elementos que elevan los costos del producto y que muchas veces no son valorados por el cliente. Un ejemplo es el caso de la marca inglesa “The Body Shop” que estableció nuevas reglas en la industria de la cosmética al ofrecer productos a precios accesibles, yendo en contra de una industria caracterizada por sus elevados gastos en *packaging*, publicidad y *endorsement*⁵².

Otro de los aspectos diferenciadores a nivel organizacional mencionados por Mintzberg y Quinn (1997)⁵³ para enfrentar la fragmentación es mediante la descentralización de las operaciones, utilizando “instalaciones fórmula” como ser las franquicias. A través de las franquicias, las empresas buscan estandarizar los procedimientos para así reducir costos y replicar estructuras exitosas a través de una administración puntual en cada franquicia. Algunos ejemplos exitosos de este tipo de comercialización son “Cardón” y “XL Extra Large” que lograron extender la cobertura de la marca, conservando el control financiero.

⁵² *Endorsement* es un término de la lengua inglesa utilizado en el área del marketing para describir la asociación de una marca con una persona de conocimiento público como ser una modelo, actor o deportista, a través de acciones promocionales que por lo general incluyen una campaña publicitaria.

⁵³ Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian. *El Proceso Estratégico...* op. cit., p. 246.

Por último, es necesario destacar la importancia de contar con una alta diferenciación del producto basada en la imagen de marca. En particular en la industria de la indumentaria, las empresas deben buscar un posicionamiento estratégico a través de la marca, la cual permitirá fomentar la lealtad del cliente. Asimismo, la valoración y afecto emocional permiten generar un valor agregado por el cual los clientes estarán dispuestos a pagar un precio más elevado en lugar de aceptar una versión estandarizada del producto. Este último enfoque se desarrollará en mayor detalle en el próximo punto ya que constituye uno de los factores clave de éxito.

2.3.3 Factores clave de éxito para el sector minorista

En toda industria es necesario determinar qué factores son fundamentales para el éxito del negocio, y más aún en una industria con alto grado de fragmentación y competitividad como la de indumentaria. Asimismo, es importante aclarar que se hace referencia al sector minorista orientado a la venta de indumentaria – en contraposición al sector industrial dedicado exclusivamente a la producción indumentaria – ya que posee factores clave muy diferentes al resto de los sectores meramente industriales o productivos, analizando aspectos tradicionales que caracterizan el sector y los nuevos desafíos que están surgiendo.

Citando nuevamente a Sol (1999),⁵⁴ se entiende por comercio minorista “aquel que desarrolla actividades correspondientes a la venta de bienes y servicios al cliente final, para su propio consumo”. Este sector, también conocido como venta al detalle o *retail*, incluye una multiplicidad de rubros y formatos que tradicionalmente se caracterizaron por “la compra mayorista y la venta minorista, por la economía de escala, la estandarización de procesos y la caracterización de sus empleados como gremio que los tipifica”.⁵⁵ Esto da cuenta de un sector maduro, donde durante la década del 90 se consolidaron las grandes cadenas de supermercados, de electrodomésticos y las tiendas departamentales.

Sin embargo, en los últimos años han surgido nuevos rubros y formatos con conceptos innovadores y flexibles, que están renovando el sector. Surgen nuevos rubros dedicados a productos de belleza como “VZ Bath & Body”, “Todo Moda” o “The Candle Shop” con nuevos formatos de comercialización que se extienden rápidamente. A su vez hay una reformulación de otros rubros como las cadenas de farmacias y perfumerías, y rubros como la indumentaria que continúan en crecimiento.

Como rasgos particulares se puede mencionar que en la configuración actual del sector minorista predominan las pequeñas y medianas empresas, con una alta especialización. Los formatos son innovadores y flexibles, requieren bajas inversiones y prevalecen las franquicias como medio para extender la marca.

⁵⁴ Sol, Julio. *La Guerra...* op. cit., p. 83.

⁵⁵ Métnoli, Diego. La irrupción de un nuevo retail. *Revista Mercado*, **1081** (24 de abril de 2008): 50-52.

Como se planteó al comienzo de este capítulo, la diferenciación debe ser la estrategia elegida para aquellas empresas que busquen convertirse en líderes de mercado a través de productos altamente diferenciados que brinden niveles superiores de rentabilidad. Al hablar sobre la aplicación de esta estrategia en el mercado de las PyMEs, Sol (1999)⁵⁶ comenta que hay que buscar algo distinto, que exceda las expectativas del consumidor y que supere al la competencia ofreciendo algo más valioso. Para poder llevar a cabo una estrategia exitosa, como primer paso se propone realizar un análisis de los factores clave de éxito en el sector minorista. Éstas son variables que permitirán determinar el éxito o fracaso de un negocio, a partir de los cuales cada empresa deberá identificar sus fortalezas y debilidades respecto a los factores de éxito de la industria para prosperar en los mercados donde compite.

Citando nuevamente a Sol (1999)⁵⁷, los factores clave de éxito que típicamente presenta el negocio minorista, distintivos respecto a otras industrias, están relacionados con:

- 1) Ubicación, estacionamiento y accesibilidad
- 2) Conveniencia de compra
- 3) Disponibilidad de producto
- 4) Margen y rotación de mercadería
- 5) Precio
- 6) Servicio al cliente
- 7) Imagen diferenciada

Como puede observarse, este enfoque se centra principalmente en el punto de venta. De acuerdo con un artículo publicado en el *Harvard Business Review*: “Un estrategia de diferenciación aplicada al nivel de un punto de venta implica que los consumidores encuentran una ventaja importante para ellos en la elección de un punto de venta determinado, ventaja que no encontraría en puntos de venta competidores”.⁵⁸

Entre los factores claves mencionados, la ubicación, estacionamiento, accesibilidad y conveniencia de compra se relacionan directamente con localización del los distintos puntos de venta que posea una marca. En el rubro indumentaria los comercios tradicionales tienen la mayor participación con un 34%, seguido por shoppings, franquicias, locales propios y *outlets*, grandes tiendas y por último se encuentra la venta directa (incluyendo Internet). Es por ello que desde un enfoque tradicional deben buscarse ubicaciones próximas al comprador, de acuerdo a la tendencia de compra actual. A su vez, éstos deben ser de fácil acceso, disponiendo de medios de transporte que acerquen al comprador al lugar, y en el caso de acceder con auto que cuente con estacionamiento en el lugar (como es el caso de los algunos *shoppings*). Es interesante señalar con respecto a este punto que los compradores que valoran un precio más bajo podrían hacer un

⁵⁶ Sol, Julio. *La Guerra...* op. cit., p. 52.

⁵⁷ *Ibid*, p. 90.

⁵⁸ Hamermesch R.G.; Anderson M.J.; Harris J.E. *Strategies for...* op. cit., p. 448.

esfuerzo extra por movilizarse a un lugar más alejado o con locales dispersos como es el caso de las zonas de *outlets*, mientras que un comprador que valora la ubicación y el estacionamiento aceptará pagar un costo mayor por la comodidad en la compra.

Con respecto a las franquicias, en la actualidad utilizan este sistema alrededor de 450 marcas en más de 50 rubros, donde los sectores relacionados con la indumentaria y la gastronomía representan el 50% del mercado. Este formato ha sido el que menos ha sufrido el impacto de la crisis, y por el contrario, acompaña el crecimiento de los shoppings que a su vez buscan la presencia de marcas reconocidas. De acuerdo a Carlos Canudas, consultores en franquicias, este formato ofrece un sistema ya probado que se beneficia de una economía de escala, y cuenta con menores riesgos –mientras el 90% de los emprendimientos independientes desaparece luego del primer año, en el caso de las franquicias ese porcentaje es tan solo del 10%–.⁵⁹

Asimismo, teniendo en cuenta el crecimiento de los canales menos tradicionales, una empresa pequeña con recursos limitados que desembarca en el mercado puede valerse de la creciente tendencia de ventas por Internet que genera cada vez más adeptos. Éste es el caso de dos marcas ya posicionadas en el mercado como “Jackie Smith” y “Prüne” que ofrecen la posibilidad de comprar en línea a través de sus sitios web.

Además de sitios comerciales tradicionales como Mercado Libre donde la venta de indumentaria representa un porcentaje significativos, se puede mencionar una proliferación de sitios de compras como la página Geelbe que ofrece primeras marcas a precios reducidos. Otro fenómeno a tener en cuenta son las redes sociales y blogs que responden a la web 2.0, donde los clientes pueden acceder a información, hacer consultas, y generar grupos de afinidad. Hoy estos medios son utilizados mayoritariamente como canales de comunicación, pero se espera que funcionen también como canales de comercialización y en un futuro permitan crear prendas 100% personalizadas a través de Internet. Todas estas alternativas ofrecen conveniencia de compra, aunque se deberá estudiar el perfil de los potenciales clientes para determinar la aceptación de estos nuevos canales.

Regresando a los puntos de venta tradicionales, una vez dentro del local entran en juego otros elementos como la disponibilidad de producto y la rotación de mercadería. En el caso de disponibilidad, el cliente podría percibir negativamente la falta de un producto e incluso cambiar de tienda. Asimismo, es importante la rotación de los productos ya que los compradores asiduos deben poder encontrar nuevos productos en su siguiente visita. La novedad y renovación constante deben ser características primordiales para mantener el interés de los clientes.

Hoy en día, el manejo de la demanda y del inventario puede realizarse en base a la información sobre ventas recopilada en tiempo real mediante la utilización de códigos de barra, lectoras ópticas y centralización de la información. Esto permite ajustar con precisión el stock

⁵⁹ Canudas, Carlos. “Un panorama de las franquicias en tiempos de crisis” [en línea]. *MateriaBiz*. 1 de septiembre de 2009. <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=43067> [Consulta: 10 de octubre de 2009].

necesario y mantener una reposición periódica de los productos. Para ello, es necesario incorporar tecnología de la información y comunicación, automatizar los procesos de producción, y acortar los ciclos para poder responder más rápidamente a la demanda cambiante. Como explica Sol (1999): “La tecnología es un espacio tradicionalmente olvidado por los minorista PyMEs. El desarrollo de la informática, la comunicación, el estudio sistemático de la problemas de logística y espacio físico ha transformado al usuario intensivo de estas tecnologías en empresas más competitivas”.⁶⁰

Una empresa que ha logrado ir perfeccionando el manejo de la disponibilidad y rotación a nivel internacional es la marca “Zara”, presente en 63 países con una red de 929 tiendas. Su proceso de producción está estrechamente ligado al público, y cuenta con un sistema de información que llega de las tiendas a un equipo de creación de más de 200 profesionales, trasladando las inquietudes y necesidades del cliente. Además de ofrece la última moda con buen diseño y calidad a precios bajos, el éxito de “Zara” proviene de una serie de características entre las cuales se encuentran:

- Producción en tandas pequeñas para evitar la sobreoferta;
- Rotación continua de la oferta cada 15 días, en vez de 2 ó 4 veces por año;
- Producción de 11.000 nuevos diseños por año, versus 3.000 de la competencia;
- Cambios en las colecciones de acuerdo a las necesidades del cliente;
- Logística *just in time*⁶¹, con un mínimo de stock;
- Flexibilidad y capacidad de adelantarse a los cambios de moda para aprovechar oportunidades;
- Reducido tiempo de validez de los bienes y servicios: si el cliente ve algo que le guste, tendrá que comprarlo porque la semana que viene ya no estará en las tiendas.⁶²

De esta manera, “Zara” representa un caso de éxito a nivel mundial donde se evidencia un singular manejo de temas relacionados con la logística y estrategia de producto. Aun así, este tipo de esquemas no es prohibitivo para pequeñas y medianas empresas, que pueden aplicar este concepto a sus negocios y adaptar la tecnología necesaria a sus requerimientos. Un ejemplo es el caso de “Mini’s Company” que se desarrolla en la cuarta parte de esta tesis, donde a través de sistemas de información lograron administrar más eficientemente los productos de sus franquicias y compras online.

El siguiente punto que se menciona es el precio, que debe ser acorde con la estrategia general planteada. Para ello, hay que determinar el adicional que el cliente está dispuesto a pagar por el valor agregado que ofrece la empresa, teniendo cuidado que el precio superior no sea demasiado alto como para alejar al cliente. Sin entrar en una competencia por precio, las pequeñas y medianas empresas podrán tomar ventaja de esta variable para lograr atraer clientes que buscan productos

⁶⁰ Sol, Julio. *La Guerra...* op. cit., p. 133.

⁶¹ Expresión anglosajona que se refiere al método de producción “justo a tiempo” que busca responder a los pedidos en tiempo real, evitando el mantenimiento de stock innecesario.

⁶² Datos obtenidos del caso de estudio realizado por Guillermo D’Andrea, profesor del Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE), para la Universidad Harvard.

exclusivos a precios más accesibles que los ofrecidos por las primeras marcas. Sobre este punto, cada empresa deberá analizar los costos por unidad de negocios y determinar los márgenes ideales.

Otro de los aspectos distintivos del sector se centra en el servicio al cliente, que tradicionalmente incluye la atención durante la pre-venta, la transacción de venta, y en la pos-venta. La interacción con el personal es una parte muy importante para que el cliente se sienta a gusto y así construir una experiencia gratificante para que permanezca más tiempo en el lugar. El minorista es el fiel reflejo de las personas que en él trabajan, por ello es importante prestar atención a quienes representan la marca ante el cliente.

La empresa “Starbucks” es un claro caso exitoso no sólo de la buena atención al cliente, pero también de cómo generar experiencias memorables en cada visita. En las palabras de Howard Schultz, presidente de la empresa: “Nosotros no estamos en el negocio de café al servicio de la gente sino en el negocio de la gente y servimos café”.⁶³ La marca prioriza las relaciones con sus empleados y proveedores, y declara que la inversión en capacitación y beneficios para sus empleados es mayor que la inversión en publicidad. Por otro lado, “Starbucks” ha creado una filosofía dedicada a afianzar las experiencias de sus consumidores creando conexiones por medio de pequeños detalles que se convierten en el factor diferenciador que hace que un cliente vuelva. Entre éstos se encuentra el trato personalizado incorporando el nombre del cliente en el producto, el afán por sorprender ya sea con una bienvenida amistosa o una degustación de productos, o mediante una selección musical pensada para generar un ambiente placentero.

Como explica Rubén Rico (2005): “La relación con los consumidores y clientes representa uno de los principales activos del *retail*, ya que es en cada interacción donde el negocio minorista se pone en juego y se consolida o no la relación”.⁶⁴ Es por ello que dentro de la gestión de valor que ofrece la empresa se deben priorizar “el manejo de las relaciones y de las experiencias”.⁶⁵

Por último, uno de los atributos del negocio de la indumentaria que constituye un factor de éxito indispensable para posicionar los productos de una empresa es la marca. A través de la marca se establece un vínculo emocional con el consumidor y se logra identificación su con lo que ésta representa. Asimismo, un buen posicionamiento de marca permite extender los canales de distribución, generan confianza no sólo en los clientes, sino también en inversores que estén interesados en abrir franquicias, ampliando la llegada de la marca.

Como explica el filósofo y sociólogo Jean Baudrillard⁶⁶, la marca va más allá del consumismo, puesto que si sólo se contempla el consumo como una respuesta para satisfacer una necesidad, con la compra se alcanzaría la satisfacción buscada. Sin embargo, el objeto-signo es consumido en su diferenciación, no en su materialidad. De esta manera, a la hora de crear la marca

⁶³ Michelli, Joseph A. *La Experiencia Starbucks. 5 Principios para Convertir lo Ordinario en Extraordinario*. Bogotá: Norma, 2007, p. 34.

⁶⁴ Rico, Rubén R.; Doria, Evaristo. *Retail Marketing...* op. cit., p. 62.

⁶⁵ *Ibíd*, p. 31.

⁶⁶ Baudrillard, Jean. *El sistema de los objetos*. México: Siglo XXI, 1995, p 223-228.

debe entenderse como una “actividad de manipulación sistemática de signos” que permita generar vínculos emotivos con el consumidor para impulsar la reiteración en el acto de consumo.

Especialmente los empresarios de las PyMEs deben poder comprender que el valor de la marca es mayor al valor que representan otros bienes que puede poseer. Este activo intangible que se crea en el imaginario del consumidor permitirá establecer una relación estrecha, impulsar las decisiones de compra y lograr la repetición de compra. No obstante, vale remarcar que la promesa de la marca debe estar acompañada por un producto que responda a ese intangible sino se destruye fácilmente lo que la empresa ha tardado años en crear.

“La moda está relacionada con las aspiraciones de las personas que la portan, y en particular con la imagen que esas personas quieren proyectar hacia los demás. Esta imagen, a su vez, guarda una relación dialéctica con la identidad de las personas, ya que la moda es un sistema de comunicación de las identidades sociales”, explicó Damián Fernández Pedemonte, decano de Comunicación de la Universidad Austral, en el seminario “Gestión e innovación en empresas de moda” que tuvo lugar en el IAE Business School en noviembre de 2008.

La identidad de una marca puede comprarse con la identidad de una persona, compuesta por valores, creencias, personalidad y formas de relacionarse con el otro. Dentro de la personalidad de marca se incluyen características de género, sexo, nivel socioeconómico, estilo de vida, y rasgos de personalidad, entre otros. Esto se debe a que a menudo los usuarios interactúan con marcas como si fueran personas, por lo cual a la hora de crear una marca es importante pensar en el cliente que comprará los productos.

En este sentido, se puede hacer referencia a la marca “Rapsodia” que, para definir la marca y sus productos, sus creadoras imaginaron a la compradora modelo, definieron su personalidad, pensaron qué ropa le gustaría usar que no pudiese encontrar en otro lugar, y en base a esto nació la esencia de la marca “Rapsodia” que hoy es líder en la Argentina.

Otra técnica interesante para la creación de una marca es la asociación con un país o región, la cual permite dotar a la marca con las características de ese país o región, normalmente relacionado con lo que hace mejor en alguna categoría. Por ejemplo, la marca de accesorios de cuero “Humahuaca”, logró un vínculo con la excelencia percibida en los cueros argentinos que le permitió generar un posicionamiento destacado entre los turistas que llegan a la Argentina y en el exterior con ventas en la tienda británica Harrods. Lo mismo ocurre con la marca “Lúa Chea” que confecciona collares caracterizados por la tradición y el folclore argentino, dándole a sus productos nombres autóctonos como Gauchita, Rayuela o Cambalache.

A su vez, se pueden generar otro tipo de asociaciones, por ejemplo con el deporte, la música o el entretenimiento. Vale mencionar la marca argentina “La Martina” fuertemente vinculada con el polo y sus raíces, que logró posicionarse como una marca *premium* a nivel internacional. A partir de un concepto, la marca creó productos basados en la innovación y el contenido. Lando Simonetti, fundador y CEO de “La Martina”, comenta:

Tuvimos que hacer algo que se hacía en el mercado pero mucho mejor, y ahí empezamos a hacer innovaciones en un mercado donde no había innovación. Y en la búsqueda de contenido nos dimos cuenta de que una de las mejores expresiones es abrir puntos de venta con contenido. Esa es la manera de ir dándole cada vez más contenido a la propuesta, transmitir emoción porque camisas es lo que sobra. (Simonetti, 2008)⁶⁷

En muchos casos, la posibilidad de competir en el mercado internacional es posible luego de lograr una consolidación en el mercado nacional. En el caso de “La Martina”, esto ha permitido a la empresa establecer locales propios en el exterior y fomentar sus exportaciones principalmente a Brasil, Estados Unidos, España, Chile y Uruguay. Esto demuestra la importancia de las marcas como agentes dinamizadores para competir tanto en el mercado interno como externo.

Otro ejemplo de asociaciones se da a través de licencias de marcas ya existentes, siempre y cuando la marca principal ya posea un posicionamiento fuerte en el mercado. Este es el caso de “Cook” que comercializa remeras y buzos con personajes de Disney como Mickey Mouse; “47th Street” que posee la licencia de Hello Kitty; e “Innozenza” que posee una línea de productos exclusivos con la imagen de Betty Boop.

Cualquiera sea la estrategia elegida para crear la imagen de marca, la empresa debe trabajar constantemente para mantener su reconocimiento, y generar confianza y cercanía en los clientes. De ese modo se podrá aumentar la fidelidad y como fin último generar comunidades alrededor de la marca concentrando clientes satisfechos que puedan atraer y evangelizar nuevos clientes.

Se dice que “el minorista es detallista”⁶⁸, y aunque la dedicación a los detalles es crítica en todo negocio, en el sector minoristas la atención en el detalle es la que hace la diferencia a la hora de elegir una marca. Es por ello que ninguna de las cuestiones tratadas en esta sección pueden ser librada al azar, sino que debe ser parte de un plan estratégico trazado cuidadosamente por cada empresa que desee destacarse por sobre la competencia. En el siguiente capítulo, se presenta una selección de casos de éxito que ilustran los temas vistos hasta esta instancia, donde se han aplicado diversas estrategias para lograr una diferenciación exitosa.

⁶⁷ Del Río, José; Quiroga, Carla. Secretos del ADN de las marcas. *Revista Apertura*, 176 (abril de 2008): 88-94.

⁶⁸ Proverbio inglés: “Retail is detail”.

3. Marco de la Investigación

Este capítulo se centra en el análisis de casos de éxito del sector minorista de indumentaria en la Argentina, donde se plantean cinco secciones para el desarrollo de las cuestiones claves que esta tesis se propone indagar.

En el comienzo se describe una serie de indicadores que serán utilizados para examinar las características base de las empresas en estudio, incluyendo el método de producción utilizado, los productos que comercializa, el sistema de ventas adoptado, y los valores destacados de la marca.

Luego, en la segunda instancia, se presenta una descripción de cada una de las 10 empresas seleccionadas (5 micro y pequeñas empresas, y 5 empresas medianas) acompañadas por un cuadro que especifica los indicadores definidos al comienzo aplicados a cada caso.

Como parte de la fase cualitativa propuesta para esta tesis, en la tercera parte se analizan las entrevistas disponibles con figuras representativas de estas empresas, donde se examinan 5 puntos clave orientados a captar las estrategias específicas adoptadas por cada una de estas empresas y las problemáticas generales que han enfrentado durante su evolución.

En la cuarta sección de este capítulo, se presentan 8 grandes empresas que no solamente integran el grupo que más facturan en la Argentina, sino también representan modelos a seguir para otras empresas de este sector por la utilización de estrategias efectivas que las destacan en el mercado. Además de presentar una descripción de las mismas, se agregan los mismos indicadores utilizados en la primera instancia a modo de sintetizar sus características principales.

Por último, y a modo de conclusión de esta parte, se sugiere una serie de propuestas basadas en los datos obtenidos en las instancias anteriores con la intención de reflexionar sobre los casos estudiando, y acercarnos a la conclusión final.

3.1 Pautas para el análisis de los casos

Los casos que han sido seleccionados representan diversas maneras en las que un grupo de empresas del sector minorista de indumentaria se acercan al mercado para ofrecer sus productos. En sus estrategias, se conjugan diversos factores que dan como resultado una configuración particular para cada empresa de la cual dependerá en gran medida su éxito. Como punto de partida para el análisis de los casos, se ha construido una clasificación tomando un grupos de características que pueden utilizarse para estudiar e individualizar los factores de éxito de las empresas seleccionadas. Esta distinción de grupos y aspectos principales no pretende ser una simplificación de las complejas estrategias adoptadas por cada empresa, sino que pretende servir como una herramienta para el estudio de los casos y para presentar de forma didáctica y sintética las características de cada empresa.

El primer aspecto que ha sido considerado busca describir el tipo de producción que realiza la empresa, de acuerdo a su cadena de abastecimiento. Para ello se han hecho 3 distinciones de acuerdo a la participación de sus proveedores, que en algunos casos puede ser una única fábrica que provee toda la producción y en otros varios talleres que se dividen este trabajo. A su vez, se considera el nexo de éstos con los puntos de venta de la empresa.

- **Tipo de producción:**

- Integración vertical: la empresa realiza la mayoría de las actividades productivas de la cadena de abastecimiento a través de una fábrica propia.
- Integración vertical parcial: a diferencia del punto anterior, la empresa realiza algunos de los procesos de confección de forma interna, y otros con proveedores externos.
- Compra directa: la empresa contrata proveedores independientes que producen las prendas según sus especificaciones. La empresa aporta el diseño y materia prima, y el proveedor realizar el corte y confección del modelo. Este sistema también se conoce como *façon*.
- Compra indirecta: una empresa externa produce y coordina la cadena de abastecimiento, incluida la distribución a los puntos de venta.

La segunda dimensión que se ha contemplado se refiere a la especialización de la empresa, lo cual apunta a definir el tipo de oferta a partir del foco de la empresa para ofrecer valor al mercado:

- **Tipo de especialización:**

- Especialista en un producto: concentración en un tipo o grupo de producto, como por ejemplo una empresa especializada en ropa interior o accesorios.
- Especialista en un cliente: se enfoca en un público objetivo particular, como por ejemplo indumentaria para embarazadas o adolescentes.

- Especialista en un momento de uso: resalta la utilización específica del producto para un momento o actividad específica, como por ejemplo ropa para hacer yoga.
- Especialista en un estilo: enfatiza una característica en particular que atraviesa todos los productos, como ser lo autóctono.

El tercer punto se refiere al sistema de venta utilizado por estas empresas. Dado que este es uno de los aspectos más complejos, se ha hecho una subdivisión en cuatro categorías que permiten ahondar sobre el tipo de comercialización y combinación de elementos adoptada por cada empresa.

• **Tipo de comercialización:**

- Modalidad de compra: se refiere al contacto con el cliente durante el momento de compra. Puede ser una transacción directa (en el punto de venta) o indirecta (a través de Internet o un catálogo distribuido por revendedores).
- Formato de venta: alude al tipo de canal de venta adoptado para la distribución de sus productos. Pueden ser locales propios, franquicias, multimarcas, formatos específicos presentes en shoppings –como *stands* o *corners*–, catálogo, o un sistema mixto combinando algunos de los canales mencionados.
- Dinámica de compra: describe la interacción del cliente en el punto de venta. Puede ser asistida cuando involucra un personal de la empresa que asesore al comprador o autoservicio.
- Participación del comprador: se refiere a la intervención que tiene el cliente en el producto final. Puede ser nula cuando el producto está terminado, o alta cuando el producto permite ser personalizado o se encarga a medida.

Por último, es importante considerar cómo la empresa presenta los atributos de su marca. Para ello, se ha optado por seleccionar una lista de principios que transmiten los valores de la marca. Vale aclarar que este listado no es exhaustivo, pues la intención es identificar en forma sintética los valores principales que identifican a cada empresa. Es por ello que para este análisis se han elegido 8 conceptos, y se entiende que las empresas pueden contar con otros principios específicos que aquí no se mencionan.

• **Principios predominantes:**

- Identidad: se caracteriza por una serie de rasgos propios, que por ejemplo pueden demostrar pertenencia a un país o una cultura.
- Exclusividad: se distingue por contar con productos únicos de producciones limitadas.
- Calidad: marca una excelencia en las materias primas y confección.
- Confort: sensación de bienestar provista por los productos y el ambiente de compra.
- Diversión: se caracteriza por enfatizar el entretenimiento con elementos lúdicos.

- Innovación: genera asombro a través de elementos novedosos y combinaciones poco habituales.
- Responsabilidad: transmite un compromiso hacia el cliente, la sociedad y el medio ambiente.
- Variedad: amplitud de propuestas para elegir.

A su vez, se incluye una breve descripción de cada empresa, indagando sobre sus orígenes, trayectoria en el mercado y otros datos pertinentes para conocer el desempeño en el mercado en el cual compiten.

3.2 Casos de éxito locales, versión *small* y *medium*

La propuesta metodológica de esta tesis busca estudiar y construir a partir de prácticas exitosas. Es por ello que se ha decidido analizar el éxito de un grupo de empresas pequeñas y medianas elegidas en un universo que como se expuso en el capítulo anterior está altamente atomizado. Estas empresas fueron elegidas en base a la existencia de datos tanto de desempeño como de su evolución que tuviesen pertinencia para este análisis. Vale aclarar que al pie de página se detallan las fuentes consultadas en cada caso ya que para el desarrollo de este punto se han utilizado datos secundarios que se complementan con la clasificación anteriormente descrita.

El objetivo de la siguiente sección es describir negocios minoristas exitosos dentro del rubro indumentario, incluyendo ropa formal e informal, ropa interior, calzado, carteras y accesorios, a fin de analizar sus estrategias e identificar factores de éxito que puedan ser considerados clave para este sector y sirvan como punto de referencia para otras empresas.

A continuación se realiza una descripción de cada una de las empresas elegidas, que comprende los productos que realiza, público al que se dirige, año en que fue fundada, cómo fueron sus comienzos y posterior crecimiento, dotación actual de la empresa, tipo de comercialización de sus productos, cantidad de puntos de venta, y en caso que exporte al exterior, a qué países. Cada descripción está acompañada por un cuadro que resume los indicadores detallados en el punto anterior.

BELOCCA



Belocca es una empresa dedicada al diseño de calzado femenino de fabricación artesanal, principalmente zapatos, botas y sandalias. Nace en 2004 cuando buscando un cambio de profesión e independencia, Belén Menéndez realizó su primera colección de zapatos que serían comercializados en un *showroom* de Olavarría. Al poco tiempo, la emprendedora fue convocada por una diseñadora para realizar los zapatos para sus desfiles, y 3 años más tarde se instaló en un local multimarca de San Telmo. Hoy la empresa cuenta con un local propio en la galería del viejo Hotel de San Telmo donde ofrece ediciones limitadas de 30 pares por mes.

La marca se caracteriza por el diseño de autor y un estilo retro basado en la década de los años 20, 50 y 60. Sus productos son exclusivos ya que por temporada se realizan únicamente entre 5 y 8 modelos, además del calzado a pedido, especialmente para novias y fiestas de 15.

En el taller trabajan 4 personas, y únicamente se tercerizan las tareas de armado y costura, aunque el detalle de terminación de cada zapato es supervisado por su creadora.⁶⁹

• Tipo de producción	Integración vertical parcial
• Tipo de especialización	En un producto, calzado En un cliente, mujeres
• Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Propio
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Alta
• Principios predominantes	Exclusividad y calidad

⁶⁹ Fuentes:

- Jaimovich, Mariano. Cuando la empresa es uno mismo. *Revista PyMEs de Clarín* (7 de julio 2008).
 - Mariño, Valeria. En sus zapatos. *Para Ti*, 4495 (9 de septiembre de 2008): 78-79.
 - “Zapatos personalizados con tono emprendedor” [newsletter digital]. *Negocios y Pymes*. 10 de julio 2008 N° 138. [Consulta: 25 de mayo 2009].



Mariana Laterrade y Agustina Chiesa se conocieron trabajando en Coca-Cola. En el año 2005 decidieron renunciar a su trabajo y asociarse para crear un emprendimiento propio. Actualmente son socias en una pequeña empresa que comercializa ropa para hombres de 18 a 40 años, que incluye camperas, buzos, chombas, remeras y boxers.

Sin experiencia en el rubro, empezaron con una inversión de \$1.500 ofreciendo una pequeña colección de remeras y buzos confeccionada en talleres externos. Sus primeros productos los comercializaron entre conocidos, en ferias, y dejándolos en concesión en locales de Recoleta y Barrio Norte. Durante el primer año y medio reinvirtieron las ganancias de la empresa para aumentar la producción y ampliar los puntos de venta.

Actualmente la empresa cuenta con una oficina y un depósito, aunque toda la producción está tercerizada. Sus canales de venta son principalmente mayorista en el interior del país, y tiene presencia en Capital Federal y el Gran Buenos Aires a través de 5 locales multimarca que comercializan sus productos.

También están presentes en Brasil, donde un cliente brasileño que quedó satisfecho con el producto estrella de la empresa, los boxers, abrió un local y comercializa los productos de la marca.

Con una facturación de \$500.000, la empresa planea abrir un local propio en el 2009 (esta apertura aún no fue concretada).⁷⁰

● Tipo de producción	Compra directa
● Tipo de especialización	En un cliente, hombres
● Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Multimarca
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
● Principios predominantes	Diversión y confort

⁷⁰ De Castro, Cecilia. Ropa divertida para ellos. *Clarín iEco*, 21 de diciembre 2008.

maría del valle



María del Valle es una empresa especializada en el diseño y confección de accesorios para la mujer. Sus productos están hechos a mano y se caracterizan por mezclar lo rústico con lo moderno, combinando texturas diversas como el cuero, hilo, gamuza y vidrio. Su catálogo incluye carteras, cinturones, pashminas, zapatos, billeteras, llaveros, agendas y porta celulares.

Este emprendimiento comenzó en el 2001 desarrollando carteras y ropa de bebé con el uso del telar. Las primeras ventas se concretaron entre amigas y en ferias. Gracias a las recomendaciones y la extensión de sus líneas de producto, María del Valle fue incorporando puntos de venta a través de locales multimarca, además de realizar exportaciones a Italia, Inglaterra, Puerto Rico, Estados Unidos, España y Sudáfrica. Hoy vende sus productos en tiendas de Buenos Aires y Capital Federal, y en 2 locales de Italia.

Su creadora define sus productos como novedosos, modernos y llamativos, sin dejar de ser clásicos. Además, la marca apunta a un target premium que valore productos de alta calidad y diseño artesanales, hechos a mano sin industrialización.⁷¹

• Tipo de producción	Integración vertical
• Tipo de especialización	En un producto, accesorios En un cliente, mujeres
• Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Propio
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
• Principios predominantes	Exclusividad e identidad

⁷¹ Fuente: "Carteras artesanales de exportación" [en línea]. *Negocios y Pymes*. 6 de septiembre 2007 N° 96. http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=41 [Consulta: 25 de mayo 2009].



Fundada en el año 2007, Mini's Company ofrece pequeñas colecciones de indumentaria infantil para niños de entre 0 y 8 años. La empresa busca diferenciarse de las grandes marcas del rubro ofreciendo una buena relación precio-producto con diseño y calidad distintivo.

Actualmente la empresa cuenta con 7 locales franquiciados en Mar del Plata, Chivilcoy, San Isidro, Yerba Buena, Comodoro Rivadavia, Villa Carlos Paz y Río Cuarto. Además, sus productos están presentes en pequeñas ciudades a través de locales multimarcas y cuentan con un catálogo de venta online.

La financiación de la empresa es propia, y también se apoya en el aporte de los franquiciados que funcionan como micro inversores.

Con un personal reducido, la empresa terceriza la mayoría de sus procesos y se basa en un vasto soporte tecnológico para organizar sus operaciones. De esta manera todos los flujos de información están automatizados, permitiendo una mayor rapidez en la respuesta.⁷²

● Tipo de producción	Compra directa
● Tipo de especialización	En un cliente, bebés y niños
● Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa e Indirecta
- <u>Formato de venta</u>	Franquicias
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
● Principios predominantes	Exclusividad e innovación

⁷² Fuente: "Ropa distintiva para un público pequeño" [en línea]. *Negocios y Pymes*. 26 de marzo 2009 N° 174. http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=953 [Consulta: 25 de mayo 2009].



La Braga nació en el año 2003 de la mano de dos amigas, Florencia Cesar y Carolina Peralta, en parte como hobby y también para generar un ingreso adicional. Actualmente la empresa factura 20.000 pesos mensuales y es su dedicación exclusiva y fuente de ingresos principal.

Orientada al diseño de ropa interior, la empresa se enfoca en lencería con diseños y estampados originales para un público joven, que incluye bombachas, corpiños, trajes de baño, batas, pantuflas y calzas. La empresa ofrece colecciones cómodas, coloridas y modernas que se renuevan todos los meses.

Sus creadoras comenzaron desde su casa, apoyándose en talleres de costura y vendiendo en ferias y muestras de diseño que les permitieron juntar el capital para invertir en máquinas de costura.

Actualmente la empresa cuenta con un taller en Lomas de Zamora donde trabajan 4 personas, y terceriza el resto de la producción. Cuentan con 30 puntos de venta en el país, y además exportan sus productos a Perú, España, Chile y Francia.⁷³

• Tipo de producción	Integración vertical parcial
• Tipo de especialización	En un producto, ropa interior En un cliente, mujeres
• Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa e indirecta
- <u>Formato de venta</u>	Multimarcas
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
• Principios predominantes	Innovación

⁷³ Fuente: García Bartelt, Mercedes. Lencería con diseño para las compradoras jóvenes. *La Nación*, 30 de marzo 2009.

TOSONE



Tosone es una empresa familiar fundada en 1985 que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado femenino de diseño propio y una excelente calidad. En los últimos años, también ha incorporado una línea más pequeña de calzado para hombres, carteras y otros accesorios como anteojos.

La empresa comenzó con un taller de calzado en el barrio de Boedo que abrió su fundador con la indemnización de la compañía de seguros donde trabajaba. Fue con la segunda generación familiar que la empresa abrió su primer local y comenzó a exportar.

Actualmente, en la producción y administración trabajan 50 personas. Además de una fábrica propia, la empresa cuenta con 5 locales propios, 1 *outlet*, y otros 29 puntos de venta.

Tosone producen alrededor de 18.000 pares de zapatos al año, de los cuales vende un 30% en los locales propios, 35% a través de locales multimarca en las principales ciudades del interior del país, y otro 35% se exporta. En países limítrofes como Chile, la empresa vende sus productos con el nombre de la marca, mientras que en otros mercados como Europa y Australia se confeccionan diseños a pedido que llevan la marca del cliente.⁷⁴

• Tipo de producción	Integración vertical
• Tipo de especialización	En un producto, calzado
• Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Sistema mixto (propios y multimarca)
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
• Principios predominantes	Exclusividad y calidad

⁷⁴ Fuente: Ensinck, María Gabriela. Del taller familiar a la exportación de zapatos de alta moda. *El Cronista*, 9 de junio de 2008.



TMT Tramontana es una empresa familiar ubicada en La Plata (Provincia de Buenos Aires), dedicada a la indumentaria deportiva. Comenzó a principios de los '90 con la fabricación e impresión de remeras y buzos publicitarios, y fue especializándose en el diseño, producción y venta de prendas deportivas y para el tiempo libre. Los productos que comercializan actualmente se caracterizan por ser urbanos, de tiempo libre, de entrenamiento y para la práctica deportiva.

Una de las principales ventajas de la marca es la alta calidad de sus productos y la utilización de última tecnología en indumentaria. Su línea IONIC de alto rendimiento está hecha con hilados que contienen nano partículas de plata, siendo la primera empresa en Latinoamérica en lanzar esta revolucionaria tecnología. Por otro lado, cuenta con una línea DRY TECH de indumentaria técnica, y una línea exclusiva de rugby llamada TMTXV que responden a las exigencias particulares de cada deporte.

Algunos procesos productivos como el diseño, corte, termo estampado, plancha y control de calidad se realizan de forma interna con talleres propios, mientras que otros procesos como costura, bordado y estampado se tercerizan.

La empresa se focaliza en abastecer a instituciones y clubes deportivos, en especial vinculados al rugby, como ser URBA, UAR, COA, Gimnasia y Esgrima La Plata Básquet, y Estudiantes de La Plata Hockey. Cuenta con una línea de artículos que supera los 150 ítems, los cuales se comercializan en locales propios, franquicias, multimarcas y en su página web. Además, exporta a equipos deportivos de Venezuela, Colombia, EE.UU., Puerto Rico, España e Italia, lo cual representa un 5% de sus ventas.⁷⁵

• Tipo de producción	Integración vertical parcial
• Tipo de especialización	En un momento de uso, deportes
• Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Sistema mixto
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Alta en el caso de los clubes deportivos
• Principios predominantes	Innovación y variedad

⁷⁵ Fuente: "Expertos en indumentaria deportiva" [en línea]. *Negocios y Pymes*. 22 de mayo 2008 N° 131. http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=462 [Consulta: 25 de mayo 2009].



Gimos es una empresa nacional dedicada al diseño, confección y venta de indumentaria infantil, que abarca bebés y niños de 0 a 12 años. La producción se realiza en la planta de 4.000 m² ubicada en su casa central, donde se concentra el diseño, administración y comercialización.

Con más de 25 años en el mercado, la marca cuenta hoy con 150 empleados, 29 locales (entre propios y franquicias), y distribución en 300 multimarca a nivel nacional. Los locales están ubicados principalmente en shoppings y zonas comerciales en Buenos Aires y otras 7 provincias. Además, exporta a Estados Unidos, Australia, Costa Rica, Chile, México, Japón, Perú, Brasil, entre otros países.

La empresa nace de la mano de Marta Firpo de Giménez, mamá de 8 niños, quien comenzó vendiendo entre sus amigas y en el colegio la ropa infantil que confeccionaba a través de un taller a pedido. En 1982 abrió su primer local, que fue expandiéndose gracias a sus productos de calidad y buenos diseños. En el 2001, la empresa fue comprada por un grupo de empresarios argentinos, lo cual permitió un fuerte crecimiento y afianzamiento de la marca en el mercado nacional.

La marca se caracteriza por ser joven y dinámica, buscando un equilibrio entre la moda y la practicidad que requiere el rubro infantil. De acuerdo al ranking antes mencionado de la consultora *Claves*, hoy se ubica cuarta en participación de mercado, detrás de sus competidores Mimo, Cheeky y Grisino.⁷⁶

• Tipo de producción	Integración vertical
• Tipo de especialización	En un cliente, bebés y niños
• Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Sistema mixto
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
• Principios predominantes	Diversión y confort

⁷⁶ Fuente: "Ropa infantil para chicos modernos" [en línea]. *Negocios y Pymes*. 15 de enero 2009 N° 164. http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=846 [Consulta: 25 de mayo 2009].



Key Biscayne es una empresa de indumentaria masculina, fundada en 1994 por Nicolás Cuño y Martín Lief. Amigos desde los 16 años, Cuño y Lief comenzaron vendiendo trajes de baño por la calle, y luego se dedicaron a fabricar ropa para primeras marcas. A los 23 años decidieron crear su propia empresa, cuya marca se caracteriza hoy por su espíritu trasgresor y original.

Actualmente, la empresa cuenta con una fábrica donde trabajan 45 empleados, y posee 6 locales propios, uno ubicado en Palermo Soho y el resto en shoppings de Buenos Aires, Córdoba y Rosario. También comercializa sus productos en el exterior a través de multimarcas ubicados en España e Inglaterra, y planea expandirse con locales en otros países de Europa.

Apuntado a un hombre sin edad, sus colecciones están pensadas para perdurar en el tiempo. Comercializa 300 productos por colección que se caracterizan por su comodidad, conjugando la calidad de sus fibras naturales con un diseño moderno y una producción casi artesanal.

La firma también realiza asesoramiento de imagen a celebridades como Adrián Suar, el actor Leonardo Sbaraglia, Andrés Ciro Martínez (la voz de Los Piojos), y el cantante Alejandro Lerner, entre otros. A su vez, para sus campañas publicitarias han elegido a personalidades como Charly García, Julieta Ortega y Graciela Borges.

Por la línea de ropa Keyoga, pensada para realizar esa actividad, la marca ganó el primer puesto del premio SIGN por la fotografía publicitaria utilizada en su campaña de vía pública.⁷⁷

⁷⁷ Fuentes:

- Corsalini, Claudio. La llave de entrada al éxito. *Fortuna*, **263** (13 de junio de 2008).
- Cremades, Lucas. Mostré a Charly saludable. *Veintitrés* (22 de octubre de 2008).
- Jara, Lila. Personajes: Nicolás Cuño (36). *Noticias*, **1577** (17 de marzo de 2007).
- Cicero, Gabriela. Onda oriental en Keyoga. *La Nación*, 6 de octubre de 2005.

• Tipo de producción	Integración vertical
• Tipo de especialización	En un cliente, hombres En un momento de uso, yoga
• Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Propios
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
• Principios predominantes	Innovación y calidad



Eyelit es una empresa mediana que produce y comercializa ropa interior como bóxers y slips, además de prendas como remeras, pijamas y medias entre otros complementos. Fundada en 1963, la marca se caracteriza por su calidad y diseños novedosos, apuntando a un hombre de clase media y media-alta. Recientemente ha incorporado también una línea de ropa interior femenina llamada Impact.



La empresa emplea a 400 personas, y produce en su fábrica de Catamarca el 80% de la producción incluyendo la producción de tela, corte y confección.

La empresa posee 23 locales exclusivos, y cuenta con distribución a través de mayoristas y minoristas. En el 2009, incorporó un sistema de franquicias que ofrece una baja inversión combinada con una rentabilidad alta, ya que permite instalar locales chicos como stands en shoppings.



De acuerdo a los datos provistos por la consultora *Claves*, la empresa se ubica sexta en el ranking de empresas de ropa interior, y basa su éxito en la escasez de oferta en el rubro, además de poseer un producto que no es estacional como otras prendas.⁷⁸

• Tipo de producción	Integración vertical parcial
• Tipo de especialización	En un producto, ropa interior En un cliente, hombres
• Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Sistema mixto
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
• Principios predominantes	Variedad e innovación

⁷⁸ Fuente: “Experto en ropa interior masculina [en línea]. *Negocios y Pymes*. 21 de mayo 2009 N° 181. http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=1022 [Consulta: 15 de junio 2009].

3.3 Análisis de las entrevistas

En este apartado se examinan las entrevistas de las empresas seleccionadas, focalizando el análisis en cinco temas principales que resultaron clave para el desarrollo de estas empresas, y que pueden servir como referencia para otras empresas del rubro que recién comienzan o que desean ingresar al mercado. Los temas analizados son el diferencial propuesto por la empresa, las dificultades que tuvieron que enfrentar en los primeros años, las soluciones que encontraron para sortear estos problemas, la estrategia de comunicación perseguida para dar a conocer sus productos, y en caso que la empresa tuviese presencia en el exterior, cómo lograron entrar en mercados internacionales.

- **Diferenciación**

Cada una de las empresas elegidas posee una ventaja competitiva que le permite diferenciarse de las demás empresas del rubro, y proyectar un crecimiento sostenible en el tiempo.

En el rubro de calzado, “Tosone” señala como diferenciador que se utiliza cuero 100% nacional de excelente calidad lo cual sumado al diseño propio otorgan el valor a la marca. Por otro lado, Belocca que es una empresa más pequeña y con pocos años en el mercado, comenta que su diferenciación está dada por los diseños exclusivos y vanguardistas que realiza en ediciones limitadas, además de ofrecer la posibilidad de fabricar zapatos a pedido lo cual es posible gracias a su estructura pequeña.

En el segmento de ropa infantil, donde se da una gran competencia, también se puede considerar una empresa mediana y otra pequeña para analizar sus distintos enfoques. Por su parte, “Gimo’s” se basó desde sus comienzos en escuchar y tomar ideas de los mismos niños, lo cual se tradujo en estampas con color y diferentes texturas. A pesar que ya no es una empresa familiar, actualmente sigue en contacto directo con las necesidades sus clientes, ofreciendo colecciones variadas que incluyen diseños clásicos y modernos. Andrea Foggia, encargada de Marketing, agrega: “Nuestra ventaja diferencial es la flexibilidad y la rapidez que tenemos, día a día, en la toma y ejecución de ideas ante las necesidades del entorno (...) Las claves fueron mantener, a través de los años, el buen diseño, acompañado de la buena calidad de nuestras prendas, y hacer colecciones variadas para satisfacer a todo el público en general”.

En el caso de “Mini’s Company” que está en el mercado hace tan solo 2 años, se busca ofrecer productos y diseños menos uniformados como ofrecen las grandes marcas del rubro, a precio menor para hacerlos más accesibles al público. Se destacan por vender productos de alta calidad y con diseño propio, y utilizando materiales de industria argentina únicamente.

Dentro del rubro lencería las creadoras de “La Braga” decidieron apuntar a un público específico como diferencial de la marca, dirigiéndose a un público juvenil, poco explotado. Para sus fundadoras, hasta ese momento la lencería era muy básica y “no tenía nada de divertido”, en especial para los segmentos más jóvenes. Por ello la marca optó por destacarse de su competencia a

través de colores y estampados llamativos, lo cual da como resultado “colecciones cómodas, coloridas, juveniles” sin dejar de prestar atención a otros aspectos igualmente importante: “la confección es impecable y cumplimos con todos los pedidos”, aseguran sus creadoras.

También pensada a partir del público objetivo, la marca “Camden” decidió apuntar al mercado masculino para acompañar la tendencia de los hombres cada vez más preocupados por su apariencia, y teniendo en cuenta que en el mercado femenino actualmente existe una gran competencia. En particular, sus creadoras se enfocaron en plazas del interior del país donde la oferta de diseño es muy escasa, en especial para ese *target*. Es así que su producto estrella son los boxers con estampas, un producto que además desarrollan pocas marcas.

Por su parte, “TMT | Tramontana” hizo un análisis similar supliendo una necesidad en el mercado deportivo, donde a su vez lograron distinguirse claramente por ser los primeros en incorporar tecnología especializada para realizar actividad física. La empresa define sus ventajas competitivas por sus “productos de altísima calidad, atención personalizada, diseños exclusivos y, sobre todo, con precios ventajosos”. Por otro lado, también supieron atender el requerimiento de clubes locales e internacionales desarrollando diseño e indumentaria a pedido.

“Eyelit” también se caracteriza por haber introducido innovación y tecnología en sus productos a través del slip anatómico en un momento donde sólo se vendían boxer de tela plana de camisería. La empresa luego se consolidó con la invención y patentamiento del refuerzo interior de toalla ubicado en los slips, para ofrecer mayor absorción, higiene y confort. Así, la marca busca diferenciarse de la competencia con productos de calidad, diseños confortables y novedosos para satisfacer sus necesidades.

En el caso de “Key Biscayne”, su fundador comenta que en lugar de buscar un nicho en el mercado, la marca buscó hacer lo contrario a la competencia. De esa manera basa sus productos en lo que sienten y lo que les gustaría usar para atraer a un público cambiante y trasgresor.

Al analizar la empresa “María del Valle”, se destaca como diferencial sus diseños exclusivos y de confección artesanal, con materias de primera calidad. Su creadora sostiene que la innovación está dada por “la forma en que se combinan los materiales, ya que resulta novedoso, moderno y llamativo, pero que no deja de ser clásico”. El resultado son productos casi únicos, hechos a mano sin industrialización alguna, que utiliza materiales típicos de la Argentina que agradan localmente y a los extranjeros. A su vez, destaca como elemento clave el control de calidad realizado sobre cada unidad, y la renovación constante de los modelos.

Como rasgo general, se puede mencionar que la calidad, las materias primas utilizadas y el diseño son los tres elementos principales que destacan las empresas entrevistadas. Sin embargo, también se puede resaltar la elección de un mercado específico con necesidades particulares, y la innovación en los materiales utilizados y su procesamiento.

- **Principales dificultades**

En base a los casos presentados, se pueden identificar varios factores que afectaron los comienzos y el crecimiento de estas empresas.

Leonardo Fiscina, fundador de la empresa “Mini’s Company”, comenta que las dificultades son continuas y en general “son las típicas del emprendedor: pagás el IVA antes de cobrar el pago, nadie te acepta un cheque porque la empresa es relativamente nueva, falta crédito, entre tantas otras”. Además, recuerda que la empresa tuvo una mala experiencia en su primera venta a un local multimarca cuando el banco rechazó el cheque que intentaban cobrar por “orden de no pago” dado que la chequera era robada.

Algo similar experimentó la empresa “TMT | Tramontana”. Según Guillermo Chielli, presidente de la firma, tuvieron diversas dificultades “en especial, financieras, de elección de proveedores, falta de personal capacitado, entre otras”. En sus comienzos, explica que algunos de los errores que cometieron fueron “vender sin financiamiento propio, vender a clientes sin respaldo económico, tercerizar con personas no idóneas”. A pesar de los problemas que enfrentaron, Chielli asegura que de los errores fueron aprendiendo y ganado experiencia para tomar los recaudos necesarios y seguir mejorando.

De acuerdo a las creadoras de “La Braga”, la experiencia también fue la que les permitió ir aprendiendo y creciendo. Una de las principales dificultades que enfrentaron fue que no poseían la capacitación adecuada para producir el producto, por lo cual tuvieron que recurrir a amigos y gente de confianza para realizar las primeras producciones.

Respecto a la mano de obra calificada, “Tosone” resalta la falta de personal capacitado como una dificultad que enfrenta la empresa para la producción de zapatos. La entrada de productos importados durante la década del 90 ocasionó que muchas fábricas de zapatos cerraran, perdiéndose el personal calificado. La falta de gente del oficio con un buen manejo artesanal obligó a la empresa a retener a sus operarios con salarios altos y capacitación interna.

A su vez, otro de los problemas a nivel gerencial que menciona su dueño, Edgardo Tosone, es la realización de muchas tareas al mismo tiempo que pueden hacer que se pierda el foco de lo importante: “cuando se tiene una PyME hay que estar en el diseño de los productos, en el banco y con la escoba en la mano, todo al mismo tiempo”.

Un comentario similar le ocurrió a la empresa “María del Valle”, donde su creadora comenzó ella misma tejiendo y realizando los productos y a medida que fue creciendo la empresa también debió encargarse de las ventas, los diseños, el seguimiento de taller y las entregas a los locales. Con el tiempo y la experiencia pudo ir organizando las tareas: “de a poco, fui buscando tejedoras que se encarguen de las telas: yo se las diseño y combino, y ellas sólo se dedican a confeccionarlas”, señala María del Valle.

En el caso de “Belocca” también surgió la necesidad de delegar algunas tareas por falta de tiempo y desconocimiento de algunas áreas que requerían mayor especialización. Belén Menéndez

explica que “la desventaja es que el presupuesto aumenta, y el crecimiento se logra de a poco. Todos los riesgos los asume uno, aunque debo reconocer que las ganancias también”.

Para la empresa “Key Biscayne”, este problema se resume en una cuestión de riesgo ya que la rentabilidad en el sector de indumentaria ronda meramente el 10% dada la gran cantidad de gastos existentes como ser la tercerización, desperdicio de telas y falta mano de obra especializada en la confección.

Respecto a tercerización de la producción, la empresa “Camden” destaca la importancia de la elección de proveedores. Sus creadoras recuerdan su primera experiencia con un taller donde recibieron la ropa manchada y tuvieron que adicionar un gasto de tintorería que no tenían previsto. Para ellas, la principal dificultad es lidiar con proveedores, y lograr que el producto llegue en buenas condiciones para su comercialización.

Otro de los problemas que enfrentó la empresa “María del Valle” relacionado al tamaño reducido de su producción fue la falta de stock, lo cual ocasionó que se perdieran potenciales ventas. Una de las mayores dificultades que encontró su creadora al principio fue poder pronosticar las ventas para calcular la cantidad de mercancía necesaria para los locales. En el caso del stand que poseía en un shopping, con el tiempo pudo ir estimando mejor el stock de los productos más populares, e ir reponiendo el resto. Otro de los problemas que enfrentó la empresa fue en la confección de los productos que tenían fallas que iban surgiendo con el uso y generaron comentarios negativos de los clientes. Este puede ser un punto importante ya que es fundamental reaccionar rápidamente y asegurarse que el cliente disconforme se entere de las mejoras y vuelva a comprar.

Finalmente, uno de los problemas principales que deben enfrentar las empresas son los vaivenes económicos del país. Los problemas en la administración de la empresa “Gimo’s” sumados a la crisis del 2001, hizo que ésta se viera en una situación crítica, momento en el cual fue comprada por un grupo de empresarios argentinos que realizó un proceso de transformación, afianzamiento y crecimiento que permitió sostener la marca.

En el caso de “Eyelit”, las dificultades que afronta la empresa también se relacionan los ciclos cambiantes de la economía argentina y la escasez de financiamiento, que condicen un crecimiento planificado. Además, agrega que la integración vertical, que comienza en la producción de la tela y finaliza con la venta de cada local, incluye diversos procesos diferentes, y si no hay una buena organización puede ocasionar que se pierda el foco y así la eficiencia en los procesos.

- **Estrategias para enfrentar las crisis**

Uno de los problemas que enfrentaron las empresas durante la década de 90 fue la apertura de las importaciones que, a pesar de haberse contraído luego de la devaluación del peso argentino, se encuentran hoy nuevamente en niveles que duplican el record de importaciones de ese período.

En el caso de los zapatos, las importaciones provienen mayormente de Brasil. Edgardo Tosone comenta que para enfrentar esta entrada indiscriminada de productos, reemplazaron la materia prima local por importada, y se alejaron de la fabricación de productos masivos para concentrarse en zapatos de alta moda con diseño exclusivo.

Otro de los factores fundamentales mencionados por la mayoría de las empresas es la rapidez para realizar cambios en los procesos. “Mini’s Company” atribuye su flexibilidad a la estructura reducida de la empresa, lo que les permite afrontar las crisis con mínimos riesgos. Para “Belocca”, el pequeño tamaño de su estructura también es crucial para adecuarse a los constantes cambios de la demanda.

A pesar de contar con una estructura más grande (150 empleados), Andrea Foggia atribuye la capacidad de reacción de “Gimo’s” al “trabajo en equipo y en clima de absoluta pluralidad, que nos permite resolver los inconvenientes que surgen de la mejor manera posible y con intercambio constructivo de ideas”.

“TMT | Tramontana” también asegura que es fundamental “estar atento a los cambios y a las necesidades, acompañando las mismas con creatividad, estilo y profesionalidad” y agrega que para crecer y superar los obstáculos hay que hacerlo “con prudencia, con números prolijos, subiendo a los escalones de a uno y generando solidaridades con proveedores y empleados”. A su vez, la empresa valora como elemento fundamental el capital humano para alcanzar las metas propuestas y superar los obstáculos que se presentan continuamente.

Gerardo Mociulsky, gerente general de la empresa “Eyelit” concuerda con este punto y comenta que contar con un excelente equipo de trabajo y enfocarse en las fortalezas competitivas de la marca son lo que permite superar las crisis y aportan mayor eficacia en el trabajo diario.

En el caso de “Key Biscayne”, Nicolás Cuño, uno de los socios fundadores, propone cautela y en especial recomienda no abrir más locales de los que a empresa puede manejar. Cuño afirma que la clave está dada en la “perseverancia, pasión por lo que uno hace, saber aprovechar el momento, aprender de los errores, sentido común y creatividad, mucha creatividad”. De las crisis asegura que con gente talentosa han sabido superar los momentos malos y aprovechar oportunidades, y recomienda seguir intentando a pesar que un proyecto puntual fracase.

Finalmente, algunos consejos generales que agregan los empresarios de estas marcas son recurrir el apoyo gubernamental o municipal para el desarrollo de micro emprendimientos; aprovechar los cursos del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) para la creación, gestión y valuación de un emprendimiento; fomentar contactos con otras empresas o diseñadores; analizar el surgimiento de nuevos polos comerciales que puedan ser interesantes para colocar los productos; y por último ir aprendiendo de los errores que, de acuerdo a María Del Valle, “son parte de la apuesta y que enseñan muchas más cosas que los aciertos”.

- **Estrategia de comunicación**

De acuerdo a los recursos disponibles y a las estrategias de posicionamiento elegidas, se pueden observar diversas alternativas para comunicar la marca.

En cuanto a la estrategia de comunicación, “Tosone” optó por acciones muy puntuales como ser la organización de desfiles en conjunto con otros diseñadores de ropa. A su vez, la marca se basa en acciones de prensa para difundir la marca vistiendo a modelos y actrices con sus diseños, lo cual les permite comunicar su estilo a través de figuras conocidas.

Para la empresa “Belocca” estar presente en eventos como el *Buenos Aires Fashion Week* (BAF) y la *Feria Puro Diseño* es importante para dar a conocer la marca y ampliar la red de contactos. A su vez, recientemente optó por contratar profesionales para la difusión de la marca en medios especializados, lo cual generó diversas notas de prensa, incluyendo una nota de tapa en la revista *Clarín PYMES*.

Algunas empresas pequeñas como “Mini’s Company” no realizan aún campañas publicitarias, y apoyan el crecimiento de la marca con el boca a boca que generan los clientes satisfechos. Principalmente son los franquiciados quienes se encargan de realizar acciones tácticas directamente en las ciudades donde se encuentra radicada cada tienda para llegar al público local. La empresa “Gimo’s” perteneciente al mismo rubro también se describe como una empresa de perfil bajo, y reciben muchos clientes recomendados por el boca en boca. En este caso también decidieron reforzar el entusiasmo de sus consumidores con la creación de un club de socios, donde ofrecen diversas promociones y descuentos a sus clientes. A su vez, recientemente sumaron un departamento de prensa para difundir la imagen de marca, y cada vez más participan en campañas y producciones de moda que le dan presencia a sus productos en los principales medios del país.

Otras empresas que disponen de mayores recursos se animan a la publicidad masiva. Por ejemplo, para la empresa “Eyelit” es muy importante contar con una comunicación permanente, lo cual se evidencia en los grandes carteles que posee en avenidas y con marquesinas sobre los comercios ubicados fuera de los shoppings.

Otra de las empresas que utiliza fuertemente la publicidad en vía pública y revistas es “Key Biscayne”. En varias de ellas han convocado a celebridades entre las cuales aparecen figuras como Charly García y Julieta Ortega, que han generado gran repercusión con imágenes insinuantes bajo el slogan “En invierno, cucharita”. Sin embargo, la empresa se caracteriza no sólo por ser provocadora, pero también por apostar a lo distinto. En la campaña “Volver al origen de las cosas” convocó a Graciela Borges y, aunque la marca apunta a hombres, la elección de la escritora intentó mostrar otra belleza y experiencia, que según Cuño: “No sé si se entienden, pero sí hacen ruido”.

El ruido que generan sus campañas también le ha valido a la marca un negocio adicional de consultoría para figuras que buscan asesoramiento de imagen. Entre los famosos que los consultan figuran Adrián Suar, Leonardo Sbaraglia y Charly García, que según explica el empresario: “Nunca los fui a buscar. Vinieron por el concepto de nuestra marca, por el tipo de diseño que manejamos”.

- **Estrategia de exportación**

Algunas de las empresas analizadas han logrado exportar sus productos a otros países, e incluso instalar locales en el exterior. A continuación se describen sus experiencias:

De acuerdo a Edgardo Tosone: “Hoy por el tipo de cambio real se nos hace difícil exportar en América Latina. Porque el dólar se mantuvo quieto, pero los costos subieron”. Aun así, sostiene que la empresa sigue siendo competitiva para el mercado europeo dada la relación calidad-precio. La empresa “Tosone” es miembro de la *Cámara de la Industria del Calzado*, lo cual le ha permitido debatir los temas principales del sector con sus colegas y formar un consorcio exportador para llegar a mercados a los que una empresa por sí sola no llegaría. Otra de las vías indirectas de exportación también se encuentra en el turismo, que valora este tipo de productos de alta calidad.

Las creadoras de “La Braga” comentan que su primera exportación fue a España y que los importadores conocieron sus productos gracias a su página de Internet, que al poco tiempo les abrió puertas también en Francia. A través de la feria *Código País* pudieron realizar exportaciones a Perú, y luego sumaron una exportación a Chile gracias a un vendedor de ese país que vio los productos. Algo similar sucedió con “Camden”, cuando un comprador brasilero que había adquirido unos boxers hizo un pedido para vender estos productos en su local de Brasil.

Por su parte, María del Valle comenta que su stand en el shopping Galerías Pacífico logró introducir mercadería en otras ciudades del interior del país y hacer contactos para exportar a Italia, Puerto Rico, Estados Unidos, España y Sudáfrica. Actualmente, provee sus productos a varios puntos de venta ubicados de Italia ubicados en la ciudad de Bologna y Génova.

También con exportaciones regulares, la empresa “Gimo’s” ha sabido comercializar sus diseños y productos a varios países del exterior, entre ellos Estados Unidos, Australia, Costa Rica, Chile, México, Panamá, Uruguay, Venezuela, Perú, Bolivia y, recientemente, Japón. En cambio la empresa “Mini’s Company” desalentó sus exportaciones luego de haber enviado productos vía courier a México, Puerto Rico y Brasil. Aunque la calidad fue muy valorada, decidieron no explorar estos mercados ya que el tipo de cambio y la inflación local no hacían rentable estos esfuerzos.

Para la empresa “TMT | Tramontana”, las ventas al exterior hoy tampoco generan un ingreso importante ya que representan un 5% del total de las ventas. Aun así, apuestan a incrementar este número y continúan exportando a equipos de competición en Venezuela, Colombia, Estados Unidos, Puerto Rico, España e Italia.

En el caso de “Eyelit” las exportaciones han sido únicamente puntuales a países limítrofes, pero la empresa tiene planes de expansión internacionalmente a través de franquicias.

De forma similar, la empresa “Key Biscayne” está buscando empresas que puedan replicar su negocio en Europa, estableciendo contacto con empresas españolas que manejan y distribuyen marcas como Calvin Klein y Dolce Gabbana en la península ibérica. Es interesante destacar que algunas de estas empresas se ha acercado a la empresa dado el impacto de sus campañas de comunicación, con la idea de realizar algo similar con figuras locales en los mercados europeos.

3.4 Casos de éxito versión *large*



Cardón Cosas Nuestras fue fundada en 1988 por Gabriel Nazar, y es hoy una de las franquicias de mayor facturación que ha traspasado el negocio de la indumentaria para incursionar también en los bienes raíces y restaurantes.

La idea surgió de una talabartería que poseía Nazar en su departamento de estudiante, donde producía productos para vender entre sus compañeros y que más adelante iría dejando en consignación en algunos comercios. Con el tiempo, también fue agregando a su ropa detalles en cuero y finalmente en 1988 registró la marca y abrió su primer local.



Hoy, la empresa cuenta con 117 locales a nivel nacional, con una facturación durante el 2008 de \$160 millones de pesos y una proyección de crecimiento del 12% para el 2009. La totalidad de las tiendas son franquicias, donde trabajan aproximadamente 1.000 personas. A su vez, en las oficinas centrales trabajan 80 personas que concentran tanto el diseño textil y gráfico, como la parte comercial que atiende la red de franquicias, el área contable y legal.

El éxito de este modelo se basa en su sistema de abastecimiento, basado en un “tercerización fidelizada”, ya que consta de 17 licenciarios encargados de fabricar exclusivamente los productos de Cardón y proveer a las franquicias con el stock necesario.



Hoy Cardón comercializa ropa básica, prendas de cuero, artículos de marroquinería, piezas de platería criolla, calzado y recientemente ha incorporado ropa para niños y bebés. Las distintas líneas de producto buscan reflejar una identidad cultural, con un estilo clásico y autóctono y prendas de alta calidad. La marca apunta a hombres y mujeres de nivel socioeconómico ABC1 en Capital Federal y un nivel ABC amplio en el interior del país que equivale a la clase alta.

Replicando las tendencias globales de las grandes marcas, la empresa sumó la división Cardón Casa que ofrece mueblería con el estilo de la marca, y Cardón Nuestra Cocina, con locales en Buenos Aires y en la ciudad de Salta. A su vez, la empresa cuenta con emprendimientos inmobiliarios realizados a través de fideicomiso como Cardón Torre Rural, con 19 pisos en Palermo, un barrio privado de chacras sobre el Paraná, otro barrio en Zárate, una torre de 11 pisos en San Nicolás, otra torre de 27 pisos en Rosario, y un complejo comercial y

recreativo en Ushuaia. Como si fuera poco, la marca realizó un co-branding con la automotriz General Motors para lanzar la pick up Chevrolet S10 Cardón, con gran éxito en sus ventas.

De esta manera, con una fuerte cadena de valor y la fidelización de socios estratégicos, Cardón ha logrado un crecimiento meteórico en los últimos años.⁷⁹

● Tipo de producción	Compra indirecta
● Tipo de especialización	En un estilo, lo autóctono
● Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Franquicias
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
● Principios predominantes	Identidad y variedad

⁷⁹ Fuentes:

- Lanas, Catalina. Cultura campestre y muy autóctona en expansión, la de Cardón. *La Nación*, 3 de febrero de 2005.
 - Canale, Félix. Negocio y Estilo Personal. *El Litoral*, 23 de marzo de 2009.

Ayres



Ayres es una empresa dedicada al diseño, fabricación y venta de indumentaria femenina que desembarcó en el mercado argentino en 1998, y cuenta con un crecimiento estable del 30% anual. Su fundador, Gabriel Isersky, comenzó vendiendo remeras en la playa sin experiencia en el mercado textil. Hoy es el dueño de una de las marcas mejor posicionadas para la mujer.

La empresa emplea a 210 personas y cuenta con tres pisos de oficinas donde se realizan los diseños, logística, administración, parte de la producción, y además funciona como depósito de telas y corte. A su vez, cuenta con 23 locales distribuidos en la Argentina, Uruguay, Chile y Paraguay, y también comercializa sus productos en México, Holanda, Ecuador y Bolivia. La empresa dice no contar con un plan agresivo de franquicias, y actualmente sólo 8 de sus locales son franquiciados. Su última inauguración fue un local de dos pisos y 400 m² en Palermo, que según su dueño funcionará como un “laboratorio experimental de tendencias y como insignia de la marca en mercados internacionales”.

La marca Ayres apunta a una mujer profesional e independiente, de 17 a 40 años, y con buen poder adquisitivo. Esta mujer se caracteriza además por ser innovadora, sensual, atractiva, práctica, elegante y funcional. La marca conjuga precios razonables con excelente calidad, y diseños modernos y frescos. En los últimos años, ha optado por producir más modelos en menor cantidad para acentuar la diferenciación entre mujeres, y ha incorporado mini colecciones a través de ediciones especiales como ser la Blue Edition.

Otro cambio que fueron experimentando las prendas de Ayres se dio a partir de la incorporación de visiones diversas a través de tres diseñadoras locales con perfiles distintos para satisfacer los diversos estilos de sus clientes. A su vez, sus modelos están inspirados en la moda internacional, y en el relevamiento de *cool hunters* que recorren las calles europeas en busca de estilos en la gente común.

Según comenta Isersky, la empresa ha sabido aprovechar las crisis para posicionar fuertemente la marca mientras otras desaparecían del mercado. Actualmente, los principales desafíos que enfrenta son la falta de fabricantes que inviertan en modernizar sus maquinarias y, por otro lado, el aumento de los costos que se traslada en un producto más caro para el cliente y que genera menor rentabilidad para la empresa.⁸⁰

⁸⁰ Fuente: Zacharías, María Paula. Ayres a favor. *La Nación*. 3 de julio 2009.

• Tipo de producción	Integración vertical
• Tipo de especialización	En un cliente, mujeres
• Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Sistema mixto (mayoría propios)
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
• Principios predominantes	Exclusividad y calidad

RAPSODIA



Rapsodia fue creada en 1999 por la ex-modelo Sol Acuña y Josefina Helguera, quien estuvo encargada de la marca Vía-Vai. A su vez, el proyecto fue financiado por Francisco De Narváez quien las guió en la elaboración del plan de negocios y les aconsejó que pensarán en grande a la hora de crear la marca.

Con el objetivo de crear un estilo distinto, que se diferenciara de la monotonía de la moda de ese momento, Acuña y Helguera decidieron imaginar a un cliente imaginario al que bautizaron Azucena. El siguiente paso fue recorrer embajadas, entre ellas la de Tailandia, Marruecos, e Indonesia, para encontrar la imagen de la ropa que usaría Azucena. Finalmente, su primera colección se inspiró en la India, a donde viajaron para traer ideas. El resultado fue ropa moderna basada en la cultura hindú.

Con un estilo bohemio y vintage, la marca Rapsodia está dirigida a mujeres de todas las edades a la cual sus creadoras definen por su “espíritu joven, romántica, rockandrolera y femenina”. Se caracteriza por sus diseños exclusivos y el uso de materiales novedosos provenientes de Turquía, India, China y Perú, entre otros países. La empresa también posee una colección para niñas de 1 a 10 años presente en un corner de sus locales, alineado con el concepto de la marca.

Sus comienzos fueron en el local que siguen teniendo hoy en día en Las Cañitas, abriendo por las noches para captar al público que iba a los restaurantes y bares de la zona. La primera colección se vendió en 1 mes y a los 6 meses abrieron su segundo local gracias al boca-en-boca positivo que recibían. En el 2001, la inseguridad los llevó a desembarcar en shoppings, y aún sin incursionar en la publicidad, la marca siguió creciendo. Uno de los productos estrella que impulsó la marca fueron sus jeans, identificados con un par de alas en los bolsillos traseros. En esos años, la empresa se fue profesionalizando, incorporando gente, y sumando un Manual de Normas y Procedimientos para sus locales.

Hoy, Rapsodia emplea a 300 personas, y es una de las marcas con mayor volumen de ventas del país. En el 2008 recibió el premio APSA de oro en reconocimiento al mejor rendimiento de marca, que es el resultado de una investigación de mercado realizado por el Grupo Los Altos en sus shoppings. Actualmente posee 15 locales, de los cuales 10 están ubicados en shoppings. Para el 2009 tiene prevista la apertura de otros 3 locales. A pesar de no otorgar franquicias, tiene en la Argentina un canal mayorista de 100 clientes que le permite ampliar la cobertura de la marca, en especial en el interior del país. Además, tiene presencia en Chile con 4 locales, en México con 7 locales, y en

España. El ratio de crecimiento en ventas y volumen de producción se encuentra entre un 20% y un 40% anual.⁸¹

• Tipo de producción	Compra directa
• Tipo de especialización	En un cliente, mujeres
• Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Locales propios y multimarca
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
• Principios predominantes	Identidad y confort

⁸¹ Fuentes:

- Valleboni, Cecilia, y Del Rio, José. Con la inspiración de la india. *El Cronista*, 14 de abril de 2008.
 - Ikeda, Paula. Sol Acuña. *Para Ti*, 4449 (26 de octubre de 2007).



Dulce Carola es una de las marca más conocidas de ropa interior, con una facturación estimada de 25 millones de dólares por año, lo cual la ubica como la primera marca dentro del segmento, en el ranking elaborado por la consultora *Claves*.

Actualmente produce y comercializa ropa interior, pijamas y camisones, trajes de baño, perfumes, medias, y chinelas para mujeres de 14 a 50 años. Se caracteriza por tener modelos básicos y modelos de diseño, ofrecidos a precios accesibles para la mujer con poder adquisitivo medio y medio-alto.

La empresa comenzó hace más de 20 años como una línea de ropa juvenil dentro de otra marca, y fue creciendo hasta independizarse para crear una marca con espacio propio. En la actualidad posee una red de 26 franquicias en la Argentina, Brasil y Paraguay. A su vez, posee un gran número de clientes multimarca lo cual le permite ampliar su cobertura nacional. Para el 2009 tiene planificadas 6 nuevas aperturas, principalmente en shoppings que constituyen su principal punto de venta. Además, la empresa exporta sus productos a Uruguay, Bolivia, Ecuador, Panamá, Costa Rica, Guatemala, México, España.

Para su comunicación, la empresa ha seleccionado modelos como Nicole Neuman y Dolores Barreiro para transmitir sensualidad y generar identificación en sus compradoras, lo cual ayudó a posicionar la marca como referente del rubro.⁸²

● Tipo de producción	Integración vertical
● Tipo de especialización	En un producto, ropa interior En un cliente, mujeres
● Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Franquicias
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
● Principios predominantes	Variedad y calidad

⁸² Fuente: "El negocio de la lencería para la mujer" [en línea]. *Negocios y Pymes*. 1 de agosto 2007 N° 91. http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=399 [Consulta: 25 de mayo 2009].

WANAMA



Wanama es una marca de indumentaria para hombres y mujeres, que nació en el 2001 en plena crisis económica de la Argentina, y rápidamente fue creciendo para convertirse una de las marcas más requeridas entre los jóvenes. Sus dos socios fundadores, Emiliano Fita y Susú Cáceres Monié, cuentan con experiencia previa en el rubro ya que fueron los creadores de la marca John L. Cook que en 1998 fue vendida al grupo de inversión AVP, y luego fue recuperada en un remate en 2005.



Con la idea de crear un concepto más moderno, en 2001 dieron vida a la marca Wanana con dos locales, uno en Unicenter Shopping y otro en Palmas de Pilar. La marca fue rápidamente aceptada por el público joven, gracias a su diseño minucioso, excelente calidad del producto y el cuidado en la atención al cliente de sus puntos de venta.



Con 300 empleados, la empresa cuenta hoy con 40 locales a nivel nacional (de los cuales 13 son propios) y 11 locales a nivel internacional en Chile, Paraguay, Bolivia y México. Para los próximos años, la empresa busca expandirse a Oriente. Además, en 2005 la firma abrió el Wanama Bar, un concepto gastronómico con la estética de la marca.

Con un estilo bien definido, la marca busca llegar a una audiencia joven con espíritu jovial, libre y que disfruta del buen vivir. Siempre manteniendo su esencia de marca, ha incorporado una línea de ropa interior, accesorios, calzado y perfumes. A su vez, sumándose a las tendencias de responsabilidad social, la marca realiza productos y campañas para el cuidado de medio ambiente.⁸³

• Tipo de producción	Integración vertical
• Tipo de especialización	En un producto, ropa informal
• Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Sistema mixto
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
• Principios predominantes	Variedad, calidad y responsabilidad

⁸³ Fuente: “Ropa para estar a la moda” [en línea]. *Negocios y Pymes*. 11 de octubre 2007 N° 101. http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=79 [Consulta: 25 de mayo 2009].

ETIQUETA NEGRA



Etiqueta Negra es una marca de lujo que ofrece ropa de hombre y mujer de alta calidad. “Estamos buscando un modelo exportable que compita con las mejores marcas del mundo”, explica Federico Álvarez Castillo, dueños de la marca junto con su esposa, Paula Cahen D’Anvers. La pareja tiene vasta experiencia en el rubro: Álvarez Castillo fue el creador de marcas como Mango, Motor Oil y Bowen. Su mujer fue la creadora en 1983 de la marca Via-Vai, y diez años más tarde fundó la marca Paula Cahen D’Anvers que en los ‘90 fue vendida al Exxel Group por \$15 millones de dólares.



Con una propuesta elegante y sobria, la marca cuenta hoy con 9 locales y una facturación aproximada de US\$ 10 millones por año. En el año 2007 vendieron parte de la empresa a un grupo inversor colombiano, lo cual permitió inyectar capital para instalar un local en el barrio Soho de Nueva York, que tuvo un costo de 3 millones de dólares. Sus locales cuentan con características que los distinguen de otros, dimensiones grandes con techos altos, autos de colección, motos y monturas.



Los próximos pasos de la empresa son instalarse en Chile y Brasil, y llegar a países de Europa. Ese mismo año, la empresa realizó una asociación con el equipo de polo de la familia Pieres, Ellerstina Club de Polocon, con quien creó Etiqueta Negra Polo Team que exportar ropa de polo a Italia, España, Australia y Estados Unidos.

Como característica distintiva, la marca utiliza materias primas importadas de primera línea para la confección de sus prendas. Asimismo, el 70% de la colección es desarrollada en talleres de Europa ubicados en Italia, Brasil y España, y el resto de la producción se realiza en cuatro fábricas del país. Para evitar la falsificación de sus prendas, la empresa no utiliza talleres locales.⁸⁴

⁸⁴ Fuentes:

- Escribano, Cecilia. Ahora, para ellas. *La Nación*, 11 de mayo 2006.

- “Fondo inversor compra parte de Etiqueta Negra” [en línea]. *Infobae Profesional*. 11 de mayo 2006.

<http://www.infobaeprofesional.com/notas/53864-Fondo-inversor-compra-parte-de-Etiqueta-Negra.html>

[Consulta: 25 de mayo 2009]

- Etiqueta Negra se expande a Manhattan. *Clarín*, 2 de octubre 2007.

● Tipo de producción	Compra directa
● Tipo de especialización	En un cliente, hombres
● Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Sistema mixto
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
● Principios predominantes	Exclusividad y calidad

PRÜNE



Prüne nace en 1973, cuando era tan solo una curtiembre familiar en Avellaneda. En 1977 la empresa decidió comenzar a industrializar los cueros produciendo carteras para exportar a Europa y Estados Unidos. Sus productos eran comercializados en tiendas como Sacks Fifth Avenue, Bloomingdales, Macy's, Harrods, Galerías Lafayette y El Corte Inglés; mientras que en la Argentina proveían sus productos en forma exclusiva a la marca alemana Bree.

En 1999 la empresa dio otro paso adelante creando la marca Prüne, la cual contó con su primer local en el shopping Paseo Alcorta. Tres años después llegaría un segundo local en Galerías Pacífico y otro en la calle Florida. De acuerdo a Gary Farrell, uno de sus creadores: "Lo que hacíamos era muy diferente a lo que había entonces en cuero, más moderno y accesible. El ser fabricantes nos ayuda mucho en la relación calidad-precio".

Así es como su diferencial basado en la alta moda y la accesibilidad permitió ir posicionando la marca entre un amplio público. Entre los productos que comercializa actualmente hay carteras, cinturones, zapatos, camperas, accesorios de cuero, bijouterie, anteojos, perfumes, y próximamente lanzará una línea de relojes. Hoy la empresa posee 750 empleados, produce 25 mil carteras por mes, cuenta con 62 locales de los cuales 25 son propios, tiene presencia en cien locales multimarca y franquicias en Uruguay, Paraguay, Bolivia y Perú. Además, la marca posee una fábrica propia de tres pisos en Villa Crespo, un edificio de oficinas, un centro de logística de 10.000 metros cuadrados en Garín. Todo esto permite posicionar a Prüne como un modelo de éxito con un crecimiento sostenido.⁸⁵

• Tipo de producción	Integración vertical
• Tipo de especialización	En un cliente, mujeres
• Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Directa
- <u>Formato de venta</u>	Sistema mixto, mayormente propio
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
• Principios predominantes	Variedad y calidad

⁸⁵ Fuente: Zacharias, Maria Paula. Frutos. *La Nación*, 7 de mayo 2009.



Martina di Trento es una empresa de venta directa de indumentaria fundada por la cordobesa Marta Cañas. Luego de adquirir experiencia en venta directa en la compañía de cosméticos Amodil, Cañas decidió crear su marca propia para vender moda por catálogo que nació en el año 1991. Con una inversión mínima y la ayuda familiar, comenzó vendiendo lencería a través de 100 revendedoras que logró reunir en Córdoba. Luego fue incorporando otros rubros como indumentaria, calzados, sábanas, bijouterie y cosméticos, así como nuevos empleados para la comercialización de sus productos.

Hoy, la empresa cuenta con 50.000 revendedoras en todo el país y factura \$104 millones de pesos de los cuales el 43,4% proviene de la venta de indumentaria femenina. Comercializa un promedio de 5.760.000 productos anuales de diseño propio, los cuales son confeccionados en su fábrica ubicada en la Boca, Ciudad de Buenos Aires. Con una inversión de US\$4 millones de dólares, en el 2009 se inauguró una planta donde trabajan 200 empleados y que centraliza la administración general, operaciones, los procesos de corte y funciona de depósitos.

Aun así, Cañas afirma que “Lo nuestro es la venta, no la fabricación”, lo cual es la clave de una de las organizaciones de ventas más completas y exitosas del país. Su fuerte está puesto en las ciudades del interior donde la marca tiene un alto nivel de reconocimiento entre las mujeres. A su vez, la empresa exporta a Uruguay, Paraguay y Bolivia.

La comunicación de la marca se basa principalmente en el boca-a-boca y en su red de revendedoras distribuidas por todo el país. Asimismo, para sus campañas ha convocado a modelos de renombre como Daniela Urzi, Paula Colombini, Araceli González, Carola del Bianco, Dolores Barreiro, Andrea Frigerio, Mariana Arias, Carolina Peleritti e Ingrid Grudke.

Los productos apuntan principalmente a mujeres de 20 a 50 años, que se caracterizan por ser modernas y activas. Un punto importante es que ofrecen en su catálogo talles grandes para satisfacer a todos los cuerpos.⁸⁶

⁸⁶ Fuente: Moreno, Graciela. La moda nace de un catálogo. *Noticias*, 1550 (9 de septiembre de 2006): 40-41.

• Tipo de producción	Integración vertical
• Tipo de especialización	En un cliente, mujeres
• Tipo de comercialización	
- <u>Modalidad de compra</u>	Indirecta
- <u>Formato de venta</u>	Por catálogo, a través de revendedores
- <u>Dinámica de compra</u>	Asistida
- <u>Participación del comprador</u>	Nula
• Principios predominantes	Variedad y confort

4. Marco de la Proposición

4.1 Propuestas a partir de los casos estudiados

A partir de los casos examinados tanto de PyMEs como de grandes empresas del rubro indumentaria, se pueden extraer algunas conclusiones parciales que sirven como guía para otras empresas de este sector.

En base a este grupo de referencia, se han podido analizar las distintas etapas estratégicas que atraviesan y cómo incorporar valor en cada una de ellas. De ese modo, y en primer término, se puede decir que ante la saturación del mercado, resulta indispensable ofrecer algo novedoso para generar una ventaja competitiva sobre las demás empresas. Esto puede ser logrado por medio de un estilo específico, un sistema de comercialización novedoso para el rubro, un diseño particular o enfocándose en la atención al cliente, entre otras cosas.

Como rasgo que engloba esta búsqueda de lo diferente se puede destacar la innovación como factor clave. La innovación debe atravesar todos los procesos de la organización en un esfuerzo continuo para mejorar la competitividad, independientemente de la cantidad de recursos con los que cuenta la empresa. Por ejemplo, se puede observar que una empresa pequeña como “Las Bragas” logró innovar con sus estampados divertidos enfocados a un grupo etéreo particular, al mismo tiempo que una de las empresas de moda más importantes del mercado como “Rapdosia” hizo lo mismo al instalar un estilo original con reminiscencia étnica.

En lo que respecta a la oferta, se pueden explotar los diversos atributos diferenciales del producto desde la materia prima como lo hace “Tosone”, las terminaciones a mano como es el caso de los zapatos de “Belocca”, o el lugar donde es producido el producto como ocurre con “Gimo´s”. Otros atributos con los cuales la empresa se puede distinguir son el packaging, las colecciones especiales como la Blue Edition de “Ayres”, o a través de productos diseñados a pedido lo cual en general pueden ofrecer empresas pequeñas como ser “Belocca”. Una vez definido esta instancia, hay que cuidar cómo se comunica la innovación elegida ya que no es lo mismo que un producto utilice materias primas de alta calidad, que el cliente perciba que son productos de alta calidad. Enfocando la comunicación para resaltar las características específicas que denotan un diferencial se puede agregar valor al cliente y generar preferencia sobre la competencia.

Otra forma de innovar es detectando oportunidades de especialización como la indumentaria para yoga de “Key Biscayne”, o a través del diseño de uniformes para clubes de rugby como realiza “TMT | Tramontana”. Para poder diferenciarse, estas empresas buscan generar una oferta a partir de detectar necesidades latentes en el público objetivo, ya sea este el foco de la empresa o una parte de su propuesta.

La asociación entre marcas también es una forma novedosa de sumar valor mutuo y potenciar las capacidades individuales de dos o más empresas. Un ejemplo de esto es el *partnership* entre “Cardón” y “Chevrolet” que se materializó en una pick up que transmite el concepto de

identidad nacional de “Cardón”, o el celular “Motorota” apuntado a la mujer donde se vincula el estilo contemporáneo de “Prüne” con los servicios de telefonía y comunicación de “Nextel”.

A su vez, debe considerarse que una marca con una proposición de valor efectiva podrá ser transportada a otros productos de la misma marca, como es el caso de “Cardón” que a través del concepto de identidad cultural logró expandir su negocio a otros emprendimientos gastronómicos, de decoración e inmobiliarios.

Por último, se observan casos donde la innovación está presente en otros ámbitos de la empresa como ser a través de una comunicación provocativa como utiliza “Key Biscayne” en sus campañas publicitarias, o promoviendo la conciencia social sobre el cuidado del medio ambiente como plasma “Wanama” en la producción de sus productos y en las estampas de sus remeras.

El siguiente aspecto distintivo del rubro de la indumentaria se centra en la comercialización. La elección del sistema de venta deberá estar en función a la estrategia general perseguida por la empresa, el público objetivo al que apunta, el tipo de producto y los recursos disponibles. A pesar que existen bajas barreras de entrada en este mercado, la primera dificultad que se le presenta a las empresas que ingresan es la complejidad para establecer los puntos de venta de la marca. En especial la etapa de lanzamiento de la marca es sumamente compleja y el desarrollo de los canales de ventas va a ser fundamental para su crecimiento. La mayoría de los casos analizados comenzó con un pequeño local o vendiendo sus productos por concesión en locales multimarcas. Son pocas las empresas que cuentan con un ángel inversor como fue el caso de “Rapsodia” cuyo socio es el empresario Francisco de Narváez, o que cuentan con experiencia en el rubro como “Etiqueta Negra” donde además tienen contacto con shoppings.

Lo importante es que la empresa logre trazar la mejor estrategia para su marca, haciendo foco en cómo llegar al target al que apunta. Por excelencia, los locales tradicionales y shoppings son los que concentran la mayor venta de indumentaria dada su conveniencia de compra, pero no deben desestimarse locaciones específicas como zonas de paseo, polos de diseño y otras zonas comerciales en crecimiento, como es el caso de “María del Valle” que se instaló en San Telmo, un barrio que está creciendo en ofertas de diseño y que atrae mucho turismo.

Una vez definido el formato de venta, se debe establecer cómo agregar valor a través de la experiencia de compra. El cliente debe poder experimentar el producto, contar con la ayuda de vendedores expertos, y sentirse a gusto con la ambientación y distribución del punto de venta. Algunos ejemplos pueden verse en el afán de “Rapsodia” por diferenciar la ambientación de sus locales, o mediante el entrenamiento de los vendedores que realizan empresas como “Wanama” o “Key Biscayne”. En términos generales, cada empresa deberá encontrar la mejor manera de generar una experiencia de compra basada en transmitir sensaciones positivas, sorpresa y emoción al consumidor.

El punto de venta es donde se concreta la venta, pero no el último paso en la cadena de valor. En una industria donde existe una gran proliferación de marcas y el cliente no es fiel a una

sola, es importante el seguimiento pos compra y las comunicaciones constantes para mantener la fidelidad de los consumidores. En la actualidad, Internet y el e-mail son herramientas de bajo costo que permiten mantener informado al cliente sobre promociones, ediciones limitadas y beneficios especiales, entre otras cosas, que son bien percibidos por los clientes orientados hacia las ofertas. Asimismo, se pueden implementar tarjetas de puntos como los Alto Checks de la cadena de shoppings Los Altos, que premia los consumos recurrentes con órdenes de compra.

Por último, es necesario hacer foco en la comunicación para generar conocimiento de marca. Las empresas pequeñas y medianas no cuentan con los recursos de las grandes marcas para hacer grandes inversiones en publicidad como realizan “Ayres” o “Wanama”. La mayoría de las empresas analizadas comenzó a difundir sus productos a través del boca-en-boca de sus amigos, familiares y primeros compradores. Los locales también son un punto importante de comunicación, como sucedió con la marca “Rapsodia” que durante sus primeros años se basó únicamente en sus locales –abiertos a horarios nocturnos dada la zona elegida– y en sus clientes para comunicar la marca, y recién 8 años después comenzó a apostar por la publicidad masiva. Aún así, la marca actualmente sigue cuidando los detalles de su ambientación, logrando transmitir un conjunto de sensaciones que invita al cliente a permanecer en el negocio.

Los comunicados de prensa son otra herramienta fundamental para lograr difusión a muy bajo costo, como ocurrió en el caso de “Belocca” que pudo aprovechar el ruido generado por notas de prensa en Clarín PYMES y otros medios. Otra alternativa es enviar productos para la realización de producciones de moda, como sucede en el caso de “Camden” con sus bóxers masculinos que han aparecido en revistas como La Nación. A su vez las ferias y desfiles son una buena herramienta para presentar los productos como utiliza “Tosone”.

Algunas acciones más de guerrilla se pueden ver con la empresa “Mini’s Company” que durante el verano se asoció con un balneario en Mar del Plata, esponsorizando la guardería y haciéndose cargo del cuidado de los niños. Esto lo complementó sacando fotos de los niños y enviándoselas a los padres para poner como fondo de pantalla de sus computadoras.

Por último se puede mencionar la asociación con celebridades que son marcas en sí mismas y pueden generar beneficios mutuos. En este caso, las figuras que son asesoradas por la empresa “Key Biscayne” no sólo transmiten el estilo de la marca, pero también exhiben sus prendas en medios con gran llegada al público.

Como conclusión, se puede afirmar que no existe una fórmula sobre qué productos tienen mayor éxito, cuál es la mejor manera de llegar a los consumidores, ni cómo se debe comunicar la marca para lograr el posicionamiento deseado. Cada empresa deberá armar una estrategia en base a un análisis detallado del entorno, los recursos disponibles y las necesidades de mercado. A partir de los casos exitosos que se presentaron en esta parte se espera haber brindando ejemplos de los caminos elegidos por algunas empresas, aunque existe una multiplicidad de posibilidades para lograr diferenciarse. A continuación se presentan las conclusiones finales de esta tesis.

5. Conclusiones y Aportes

Habiendo llegado al final de esta investigación, se hace necesario exponer las inferencias que se han obtenido a lo largo de las cuatro partes de este trabajo. La intención es presentar una mirada holística que busca entender el universo de empresas analizadas, una industria con características particulares y los casos de éxito elegidos, todo como un conjunto para así integrar los conocimientos generados sobre cada tema.

Al comienzo de este trabajo, se plantearon una serie de objetivos y una hipótesis para guiar el desarrollo de esta investigación. Como objetivo principal se estableció poder *orientar a la pequeña y mediana empresa perteneciente al rubro indumentaria para alcanzar una estrategia de diferenciación exitosa*. Para ello, el punto de partida fue describir las características de las PyMEs argentina y explicar los principales desafíos que enfrenta este tipo de empresa, identificando también las problemáticas específicas relacionadas con el marketing.

Al analizar el universo de las pequeñas y medianas empresas se detectaron ciertas ineficiencias de gestión que afectan su desempeño, más allá de las condiciones adversas que puedan presentarse de forma externa a la empresa. La primera recomendación que se plantea es que los empresarios logren identificar qué problemas son análogos a sus empresas a través de un diagnóstico y evaluación integral que les permita luego enfocarse en la concepción del negocio. Es importante resaltar que la calidad de la estrategia no depende del tamaño de la empresa, sino que el desafío será lograr el mejor uso de los recursos disponibles para satisfacer la demanda y diferenciarse de la competencia. Esto implica poder aprovechar las ventajas de su estructura como ser la flexibilidad organizacional, el dominio del oficio, la cercanía con el cliente y con los proveedores, y la capacidad adaptativa, al mismo tiempo que puedan desarrollar las fortalezas particulares de la empresa. Es por ello que un autodiagnóstico permitirá a cada empresa reformular sus procesos, alineando recursos y fortalezas a través de la creatividad y la innovación. A su vez, se deberá mantener un monitoreo constante a través de indicadores clave, permitiendo hacer correcciones y ajustes rápidos en la estrategia.

El segundo objetivo planteado propuso describir cómo está conformado el sector minorista de indumentaria en la Argentina. Para ello, se examinó su evolución en los últimos 15 años, su estructura actual y las nuevas tendencias que han surgido recientemente. Como se ha evidenciado, la indumentaria es un sector con alta atomización y un bajo grado de concentración, lo cual acentúa la necesidad de ofrecer prendas de alta calidad y con alto componente de innovación

como estrategia para asegurar la sustentabilidad de las empresas y del sector a largo plazo. En especial si se tiene en cuenta que este sector es sensible a la situación económica del país, producto de la alta correlación que tiene con el poder adquisitivo, aquellas marcas que estén mejor posicionadas sufrirán un impacto menor sobre las ventas y sobre su rentabilidad.

Por otro lado, las nuevas tendencias de consumo, la evolución de los canales minoristas, y la *comoditización* de las prendas provocada por la entrada indiscriminada de importaciones chinas son factores que están determinando una nueva realidad competitiva en la industria. Para hacer frente a este entorno cambiante, los empresarios deberán desarrollar habilidades para competir en estos nuevos escenarios, siendo capaces de reinventarse y ofrecer nuevos beneficios a los clientes. Entonces, la segunda recomendación que se propone es pensar en un plan evolutivo con objetivos a corto, media y largo plazo que permita ampliar el alcance de la estrategia a fin de adelantarse a esta nueva realidad y a los cambios por venir. Como plantea José Ingenieros en *El Hombre Mediocre*: “Lo que ayer fue ideal contra una rutina, será mañana rutina, a su vez, contra otro ideal”. Es decir que la empresa debe ir evolucionando de forma constante, y las PyMEs al ser flexibles cuentan con una ventaja por sobre otras empresas.

En tercer lugar el objetivo propuesto fue indagar las diversas estrategias de diferenciación para una industria fragmentada como lo es la indumentaria, y analizar los factores clave de éxito para alcanzar una ventaja competitiva. El estudio de las particularidades de una industria fragmentada permitió establecer los elementos a considerar para enfrentar esta atonicidad y trazar una estrategia adecuada, vinculada a los factores clave en el sector de indumentaria. Entre ellos se destaca la creación de experiencias en el punto de venta, la informatización de la cadena de abastecimiento para responder a las necesidades cambiantes, y los nuevos medios de comunicación para construir una relación con el cliente en busca de agregar valor a la oferta.

Finalmente el último objetivo fue trabajar a partir de casos de éxito locales tanto de PyMEs como de grandes empresas para analizar cómo éstas lograron implementar estrategias eficaces de diferenciación. La presentación de casos empresariales concretos, además de otras empresas que se han mencionado en el transcurso de este trabajo, dan cuenta de una gran variedad de estrategias aplicables en relación a la innovación, que tan solo muestran algunas de las alternativas posibles.

En este sentido, se plantearon propuestas para generar una identidad que permita a las PyMEs del sector distinguirse de la competencia, cubriendo aspectos productivos, comerciales y comunicacionales. Sin duda, la meta final que persiguen

todas esas propuestas es la diferenciación, ofreciendo un valor superior que fomente una relación duradera entre el cliente y la marca. Y para lograrlo se pueden explorar diversas dimensiones de la oferta, de cómo llegar al mercado, y de cómo posicionar la marca, entre otras cosas.

En el marco de esta investigación, la hipótesis propuesta buscó demostrar que *la implementación de una estrategia de diferenciación a través de la búsqueda de una ventaja competitiva a largo plazo permite el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en el sector minorista de indumentaria.*

Al contrastar esta proposición tentativa con los datos que surgen de la investigación, podemos decir que se ha encontrado evidencia empírica que apoya parcialmente la hipótesis planteada. A la luz de las conclusiones del análisis, se puede ver que la variable independiente determina la variable dependiente, aunque existen otros factores que pueden influir en el crecimiento sostenido de las pequeñas y medianas empresas. No cabe duda que la generación de ventajas competitivas deberá ser un objetivo primordial para estas empresas en el afán de diferenciarse de la competencia, pero también deberán realizar un análisis estratégico de todas las actividades que realiza la empresa y que pueden influir en su crecimiento. Esto se debe a que existen problemas en la gestión de las PyMEs que van a influir en el desarrollo de las mismas, y podrían atentar contra su crecimiento más allá de tener una ventaja competitiva singular que las distinga en el mercado.

De cara al futuro, podemos concluir que la búsqueda de ventajas competitivas permite impulsar el crecimiento no sólo de la industria indumentaria, pero de un actor de la economía tan importante como son las PyMEs. Es por ello que resulta fundamental orientarlas en la gestión del marketing, conduciendo hacia la planificación de una estrategia de diferenciación, como se planteo en esta tesis.

Como se vio, la diferenciación puede lograrse de formas diversas, que van a depender de la empresa y su capacidad para comprender el entorno. Los canales de venta evolucionan, se generan nuevas tendencias de consumo, surgen necesidades en los clientes aún no satisfechas. Lo único que prevalece es el cambio. Por eso, la recomendación final es mirar al futuro y empezar a desarrollar hoy las habilidades para el mañana.

Bibliografía

Libros consultados:

- Aaker, David. *El Éxito de tu Producto está en la Marca*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Aaker, David. *Gestión del valor de la marca*. Madrid: Díaz de Santos, 1994.
- Baudrillard, Jean. *El sistema de los objetos*. México: Siglo XXI, 1995.
- Cleri, Carlos. *El libro de las Pymes*. Buenos Aires: Gránica, 2007.
- Hamel, Gary; Prahalad, C.K. *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Buenos Aires: Ariel, 1995.
- Hermida, Jorge. *El Empresario Víctima o culpable de la crisis de su empresa*. Buenos Aires: Contabilidad Moderna, 1981.
- Irigoyen, Horacio; Puebla, Francisco. *PYMES: su economía y organización*. Buenos Aires: Macchi, 1997.
- Kotler, Philip. *Mercadotecnia*. 2ª ed. México: Prentice Hall, 1989.
- Kotler, Philip; Armstrong Gary. *Fundamentos de Mercadotecnia*. 4ª ed. México: Prentice Hall, 1998.
- Lambin, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill, 1987.
- Michelli, Joseph A. *La Experiencia Starbucks. 5 Principios para Convertir lo Ordinario en Extraordinario*. Bogotá: Norma, 2007.
- Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian; Voyer, John. *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall, 1997.
- Nalebuff, Bayy; Brandenburger, Adam. *Coo-petencia*. Bogotá: Norma, 1996.
- Pérez Carballo Y Veiga, Ángel. *Pymes y Mercado Único: Estrategias de Respuesta*. Madrid: Manuales IMPI, 1991.
- Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental, 1985.
- Porter, Michael E. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA, 1989.
- Rico, Rubén R.; Doria, Evaristo. *Retail Marketing. El nuevo marketing para el negocio minorista*. Buenos Aires: Prentice Hall, 2005.
- Santesmases Mestre, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Gesualdo, Graciela. *Marketing: Conceptos y Estrategias*. 2ª ed. Madrid: Pirámide, 2000.
- Schiffman, León G.; Lazar Kanuk, Leslie. *Comportamiento del Consumidor*. 5ª ed. México: Prentice hall, 1997.
- Spilzinger, Alfredo. *Cómo re-crear su empresa y salir del laberinto*. Barcelona: Gránica, 1994.

- Sol, Julio. *La Guerra de las PyMES*. Buenos Aires: Nuevo Extremo, 1999.
- Soler Pujals, Pere. *La investigación cualitativa en marketing y publicidad: el grupo de discusión y el análisis de datos*. Barcelona: Paidós, 1997.
- Trout, Jack. *Diferenciarse o Morir*. Madrid: McGraw Hill, 2001.
- Vázquez, Jorge Rubén; Sterling, Horacio Luis. *Dirección Eficaz de PyMEs*. Buenos Aires: Macchi, 2003.

Artículos de revistas, periódicos y materiales no publicados:

- Abeledo, Anahí. Argentina sigue con mala nota para hacer negocios. *Clarín iEco*, 4 de octubre de 2009.
- Adúriz, Isidro. *La Industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo*. Trabajo de investigación. Buenos Aires: Instituto para la Participación y el Desarrollo, mayo de 2009.
- Alvarez, Rodrigo. *Las claves para el desarrollo de las PyMEs*. En Jornadas Tributarias 2005. Mar del Plata, del día 10 al 12 de noviembre 2005.
- Becerra, Paulina; Cervini, Analía. *En torno al producto. Diseño estratégico e innovación PYME en la Ciudad de Buenos Aires*. Trabajo de investigación. Buenos Aires: Centro Metropolitano de Diseño, 2005.
- Becerra, Paulina; Fábregas, Silvia; Pizzabioche, Georgina. *A través de las experiencias. Valores y diseño en los sistemas de comercialización y consumo*. Trabajo de investigación. Buenos Aires: Centro Metropolitano de Diseño, 2006.
- Canale, Félix. Negocio y Estilo Personal. *El Litoral*, 23 de marzo de 2009.
- Cicero, Gabriela. Onda oriental en Keyoga. *La Nación*, 6 de octubre de 2005.
- Corsalini, Claudio. La llave de entrada al éxito. *Fortuna*, **263** (13 de junio de 2008).
- Cremades, Lucas. Mostré a Charly saludable. *Veintitrés* (22 de octubre de 2008).
- Dapena, Jose Pablo. Las pymes y el desarrollo del mercado de capitales. *Análisis* (octubre de 2002).
- De Castro, Cecilia. Ropa divertida para ellos. *Clarín iEco*, 21 de diciembre 2008.
- Del Río, José; Quiroga, Carla. Secretos del ADN de las marcas. *Apertura*, **176** (abril de 2008): 88-94.
- Donato, Vicente Nicolás. *Informe 2007 | 2008: Evolución reciente, situación actual y desafíos futuros de las PyMEs industriales*. Donato Buenos Aires: Fundación Observatorio PyME, abril de 2008.
- Ensínck, María Gabriela. Del taller familiar a la exportación de zapatos de alta moda. *El Cronista*, 9 de junio de 2008.
- Escribano, Cecilia. Ahora, para ellas. *La Nación*, 11 de mayo 2006.
- Etiqueta Negra se expande a Manhattan. *Clarín*, 2 de octubre 2007.

- Gabbi, Adelmo. Por un país con PYMES grandes. *El Cronista*, 29 de enero de 2009.
- García, Alfredo T. La Financiación hacia las Pymes. *Realidad Económica*, **224** (noviembre/diciembre 2006).
- García Bartelt, Mercedes. Lencería con diseño para las compradoras jóvenes. *La Nación*, 30 de marzo 2009.
- Genoud, Carlos. *Las pymes en la indumentaria textil y la logística de distribución*. Trabajo de investigación realizado en el marco del programa ProDiseño. Buenos Aires: Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires, s.f.
- Hamermesch R. G.; Anderson M. J.; Harris J.E. Strategies for Low Market Share Businesses. *Harvard Business Review*, **56** (1978): 80-83.
- Hermida, Jorge E. Estudio y propuesta sobre la dificultad para generar ventajas competitivas de las Pymes argentinas. Tesis de la Maestría en Administración y Marketing Estratégico. Buenos Aires: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, 2006.
- Ikeda, Paula. Sol Acuña. *Para Ti*, **4449** (26 de octubre de 2007).
- Jaimovich, Mariano. Cuando la empresa es uno mismo. *Revista PyMEs de Clarín* (7 de julio 2008).
- Jara, Lila. Personajes: Nicolás Cuño (36). *Noticias*, **1577** (17 de marzo de 2007).
- Kantis, Hugo. *Inercia e Innovación en las Conductas Estratégicas de las PyMEs Argentinas. Elementos Conceptuales y Evidencias Empíricas*. CEPAL: Documento de trabajo número 73. (Distribución limitada LC/BUE/L 156). Buenos Aires, 1996.
- Mariño, Valeria. En sus zapatos. *Para Ti*, **4495** (9 de septiembre de 2008): 78-79.
- Martínez, Oscar. Radiografía de las pymes 2009. *Clarín iEco*, 19 de julio de 2009.
- Métnoli, Diego. La irrupción de un nuevo retail. *Mercado*, **1081** (24 de abril de 2008): 50-52.
- Moreno, Graciela. La moda nace de un catálogo. *Noticias*, **1550** (9 de septiembre de 2006): 40-41.
- Lanas, Catalina. Cultura campestre y muy autóctona en expansión, la de Cardón. *La Nación*, 3 de febrero de 2005.
- *Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible*. Informe realizado por el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). Quito: Cáceres & Cáceres, julio de 2007.
- Valleboni, Cecilia; Del Rio, José. Con la inspiración de la india. *El Cronista*, 14 de abril de 2008.
- Zacharías, María Paula. Ayres a favor. *La Nación*, 3 de julio 2009.
- Zacharias, María Paula. Frutos. *La Nación*, 7 de mayo 2009.

Recursos electrónicos:

- Astorga, Mario. “Acceso al mercado”. *Diario PYMES de Chile*. 10 de julio de 2008.
<http://www.diariopyme.com/node/1153> [Consulta: 25 de mayo 2009]
- “Carteras artesanales de exportación” [en línea]. *Negocios y Pymes*. 6 de septiembre 2007 N° 96.
http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=41 [Consulta: 25 de mayo 2009].
- “Cuáles son los diez conflictos que enfrentan las empresas familiares” [en línea]. *Infobae Profesional*. 14 de marzo 2009. <http://www.infobaeprofesional.com/notas/63152-Cuales-son-los-10-conflictos-que-enfrentan-las-empresas-familiares.html> [Consulta: 17 de agosto 2009]
- “El negocio de la lencería para la mujer” [en línea]. *Negocios y Pymes*. 1 de agosto 2007 N° 91.
http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=399 [Consulta: 25 de mayo 2009].
- “Expertos en indumentaria deportiva” [en línea]. *Negocios y Pymes*. 22 de mayo 2008 N° 131.
http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=462 [Consulta: 25 de mayo 2009].
- “Experto en ropa interior masculina [en línea]. *Negocios y Pymes*. 21 de mayo 2009 N° 181.
http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=1022 [Consulta: 15 de junio 2009].
- “Fondo inversor compra parte de Etiqueta Negra” [en línea]. *Infobae Profesional*. 11 de mayo 2006. <http://www.infobaeprofesional.com/notas/53864-Fondo-inversor-compra-parte-de-Etiqueta-Negra.html> [Consulta: 25 de mayo 2009]
- Levy, Alberto. “Las diez causas más frecuentes de fracaso en la planificación estratégica” [en línea]. *MateriaBiz*. 23 de septiembre de 2009
<http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=43330> [Consulta: 10 de octubre 2009]
- Lom, Helen. Desarrollo De Marcas: ¿Cómo Utilizar La Propiedad Intelectual Para Aportar Valor A Su Empresa? *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. 2004.
<http://www.wipo.int/sme/es/documents/branding.htm> [Consulta: 25 de mayo 2009].
- “Ropa distintiva para un público pequeño” [en línea]. *Negocios y Pymes*. 26 de marzo 2009 N° 174. http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=953 [Consulta: 25 de mayo 2009].
- “Ropa infantil para chicos modernos” [en línea]. *Negocios y Pymes*. 15 de enero 2009 N° 164.
http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=846 [Consulta: 25 de mayo 2009].
- “Ropa para estar a la moda” [en línea]. *Negocios y Pymes*. 11 de octubre 2007 N° 101.
http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=79 [Consulta: 25 de mayo 2009].
- “Zapatos personalizados con tono emprendedor” [newsletter digital]. *Negocios y Pymes*. 10 de julio 2008 N° 138. [Consulta: 25 de mayo 2009].

Organismos y cámaras consultadas:

- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria: www.ciaindumentaria.com.ar/
- Centro de Estudios para la Producción: <http://www.cep.gov.ar/>
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa: <http://www.redcame.org.ar>
- Emprendedores XXI: <http://www.emprendedorxxi.coop/>
- Federación Argentina de la Industria de la Indumentaria y Afines: <http://www.faiia.com.ar/>
- Fundación Pro Tejer: <http://www.pro-teger.com/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo: <http://www.indec.gov.ar/>
- Instituto para el Desarrollo Social Argentino (ISEDA): <http://www.idesa.org/>
- Observatorio PyMEs: <http://www.observatoriopyme.org.ar/>
- Secretaría de Industria, Comercio y PyMEs: <http://www.indcompyme.gov.ar/>
- Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional:
<http://www.sepyme.gov.ar/web/>

Empresas mencionadas:

- 47 Street: <http://www.47-street.com.ar/>
- Ayres: <http://www.ayres.com.ar/>
- Belocca: <http://belocca.blogspot.com/> y <http://www.belocca.com.ar/>
- Camden: <http://www.camdenonline.com.ar/>
- Cardón: <http://www.cardon.com.ar/>
- Como Quieres Que Te Quiera: <http://www.comoquieres.com.ar/>
- Complot: <http://www.complot.com.ar/>
- Cook: <http://www.cook2009.com.ar/>
- Dulce Carola: <http://dulce-carola.com/v2/>
- Geelbe: <http://www.geelbe.com/>
- Etiqueta Negra: <http://www.etiquetanegra.us/>
- Humahuaca: <http://www.humawaca.com/>
- Innozenza: <http://www.innocenza.com.ar/>
- Jackie Smith: <http://www.jackiesmith.com/>
- Jesús Fernández: <http://www.jesus-fernandez.com.ar/>
- Key Biscayne: www.keybiscayne.com.ar/
- La Martina: <http://www.lamartina.com/>
- Lacoste: <http://www.lacoste.com/arg/main.html>
- Lúa Chea: <http://www.luacheaaccesorios.com/>
- Lycra: <http://www.lycra.com>

- María del Valle: <http://www.mariadelvalle.com/>
- Martina di Trento: <http://www.martinaditrento.com/>
- Mini's Company: <http://miniscompany.com.ar/>
- Prüne: <http://www.prune.com.ar/> y <http://www.pruneshop.com/>
- Rapsodia: <http://www.rapsodia.com.ar/>
- Seco Rainwear: <http://www.secorainwear.com/>
- Starbucks: <http://www.starbucks.com/>
- The Body Shop: <http://www.thebodyshop-usa.com/>
- Tosone: <http://www.tosonezapatos.com.ar/>
- Wanana: <http://www.wanama.com/>
- XL Extra Large: <http://www.xl.com.ar/>
- Zara: <http://www.zara.com/>