

DIFERENCIAS EN EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO ENTRE EMPRESAS DE INDUMENTARIA: EVIDENCIA DE DOS CIUDADES ARGENTINAS

Competitive positioning differences between garment industry companies: A comparison between two Argentinean cities

**Tec Empresarial, Noviembre 2012,
Vol 6 Num 3 / p.33-46.**

Natacha Liseras
nliseras@mdp.edu.ar

Licenciada en Economía y Magister en Estadística Aplicada. Actualmente es profesora e investigadora en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) en la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP), Argentina, y consultora en análisis estadístico.

Fernando Manuel Graña
fmgrana@mdp.edu.ar

Licenciado en Economía y Magister en Economía y Desarrollo Industrial. Becario de Política Industrial (Italia, 1998), Creación de Empresas (España, 1999) y Dirección de Empresas -doctorando- (España, 2004 y 2005). Actualmente es profesor en la FCES en la UNMDP, coordinador Institucional del Observatorio Pyme de Mar del Plata y asesor de instituciones empresariales y gobiernos municipales.

- Recepción del artículo: 27 julio, 2011
- Aprobación del artículo: 23 febrero, 2012

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es identificar y analizar los principales factores que explican, en la fase de comercialización, las diferencias en el posicionamiento competitivo entre empresas de indumentaria orientadas a moda y diseño (EMD). La motivación de este trabajo proviene del distinto grado de posicionamiento competitivo de firmas de indumentaria nacidas y radicadas en Mar del Plata con respecto a las empresas líderes de la industria. Mediante una metodología cuantitativa, se compara una muestra de firmas de la ciudad de Mar del Plata orientadas a moda y diseño, con otra muestra de empresas nacionales líderes en la industria. Los resultados indican que las firmas líderes se diferencian a partir de una clara idea del concepto de marca de la empresa, centrado

Palabras clave: Innovación comercial, posicionamiento de marca, franquicias.

ABSTRACT

This work aims at identifying and analyzing the main factors that can be used to explain competitive differences in the marketing stage for fashion design-oriented garment companies (FDC). The incentive for the study came from the different competitive positioning strategies of companies located in the city of Mar del Plata in relation to national industry leaders. A sample of fashion design companies from this city was compared to a sample of national industry leading companies using quantitative analysis. Results show that leading companies differ by the clear definition of the brand concept centering it on design; from sales generated in

Keywords: Commercial innovation, brand positioning, franchises.

principalmente en el diseño; la generación en los locales de venta de un ambiente asociado al concepto de marca; la realización de acciones de difusión; la interacción con clientes; la realización de promociones; el desarrollo en tiempo de colecciones y la implementación de franquicias, entre otros. Lo anterior denota el importante rol del gerente en la definición de la estrategia comercial y competitiva de la empresa. De los resultados surge la importancia de que la firma sea capaz de efectuar y adoptar innovaciones comerciales, identificar e incorporar nuevas tecnologías y contratar servicios especializados intensivos en conocimiento. En este sentido, el trabajo constituye un aporte a la toma de decisiones de las pymes del sector textil-confecciones.

stores with a brand-associated theme; and in advertising, customer interaction, sales promotion, the development of seasonal collections, and franchising, among several other factors. All these factors stress the importance of the manager's role in defining the commercial and competitive strategies of the company. Also, results show the need for a company to develop and adopt new commercial innovations, identify and incorporate leading edge technologies, and hire knowledge intensive special services. In line with this, this study helps the decision-making process in SMEs operating in the textile-garment manufacturing sector.

Andrea Belmartino
belmartino@mdp.edu.ar

Estudiante de Economía. Becaria de Investigación en la FCES-UNMDP.

Ana Gennero
gennero@mdp.edu.ar

Profesora de Economía. Magister en Economía. Directora del Centro de Investigaciones Económicas FCES-UNMDP

>> INTRODUCCIÓN

Estudios realizados recientemente por Gennero, Liseras, Graña y Calá, (2009) y Graña, Liseras, Gennero y Barberis (2010) han encontrado que la industria de la indumentaria en Argentina muestra segmentos altamente competitivos, con empresas que se caracterizan por la generación de estrategias en diseño y posicionamiento de marca (EMD o empresas con marca y diseño), donde los factores vinculados a la fase de comercialización serían los mayores responsables del posicionamiento competitivo y la generación de rentas extraordinarias. Estas empresas son las que habitualmente tienen locales de venta en los principales centros comerciales de las grandes ciudades. Por otro lado, hay empresas que, si bien han logrado un avance importante en el desarrollo de productos con diseño y una marca con niveles aceptables de posicionamiento, no logran avanzar sobre estrategias de mayor diferenciación y obtención de rentas, por lo que llegan al mercado a través de una red reducida de locales propios en su ciudad de origen.

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

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es identificar y analizar los factores que explican las diferencias en el posicionamiento competitivo entre empresas con marcas reconocidas que operan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Capital de la Argentina, CABA) y firmas de indumentaria, nacidas y radicadas en una ciudad del interior de la Provincia de Buenos Aires (Mar del Plata), todas ellas con marca y diseño.

MARCO CONCEPTUAL

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

Estudios realizados recientemente (Gennero y Graña, 2007; Gennero et al., 2009) han encontrado que la industria de la con-

fección en Argentina tiene segmentos altamente competitivos, con empresas que se caracterizan por la generación de estrategias en diseño y posicionamiento de marca, por sus capacidades y competencias para acceder, transformar y reconfigurar el conocimiento generado externamente, y donde los factores vinculados al último eslabón en la cadena de valor serían los principales responsables en el posicionamiento competitivo y la generación de rentas extraordinarias.

Asimismo, Graña et al. (2010), a partir de un abordaje cualitativo, concluyen que es relevante el control por parte de la empresa de aquellas áreas estratégicas que generan mayor renta, la descentralización productiva, y una organización y gestión empresarial eficientes basadas en la normalización y documentación de rutinas. También resultan centrales la difusión del uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en todas las áreas de la empresa y la fluida circulación de conocimientos, donde la consultoría especializada aparece como una fuente importante de acceso a nuevo conocimiento para la empresa.

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

Pires, Stanton y Rita (2006) sostienen que el creciente uso de las TIC ha transferido el poder de mercado desde los productores hacia los consumidores y, por tanto, las estrategias en el último eslabón de la cadena son cruciales para la supervivencia de las firmas. La selección del canal de venta resulta un elemento central en la definición de la estrategia comercial: la ubicación y el diseño del punto de venta debe corresponderse con el segmento de mercado (*target*) definido para el producto o empresa, ya que las características de los canales influyen fuertemente en el posicionamiento del producto (Dvoskin, 2004).

Stern, El-Ansary, Coughlan y Cruz (1998) clasifican a los canales de comercialización en: (I) venta directa del fabricante, (II) venta mayorista, (III) medios electrónicos (*e-commerce*), y (IV) franquicias. Las dos primeras modalidades son las más tradicionales, mientras que la venta virtual y el desarrollo de franquicias representan innovaciones orientadas a la mejora en la competitividad.

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

La marca funciona como un elemento de intermediación en-

El objetivo del trabajo fue identificar y analizar los principales factores que explican, en la fase de comercialización, las diferencias en el posicionamiento competitivo entre empresas de indumentaria orientadas a moda y diseño.

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

La comunicación al consumidor del concepto de la marca tiene distintas vías, una de ellas es la imagen que transmite el local de venta. Ésta se compone de una multitud de atributos tales como la apariencia física del local, el comportamiento y aspecto de los empleados, la variedad y calidad de los productos comercializados, los servicios prestados, el nivel de precio, la profundidad y frecuencia de las promociones, y la comercialización de otras marcas (Ailawadi y Keller, 2004). Tanto factores ambientales (color, aromatización, temperatura, música e iluminación), de diseño (distribución y disposición de la mercadería, dimensiones y comodidad del local, arquitectura y estilo) y sociales (tipo, número y comportamiento de otros clientes y empleados) influyen en las percepciones de los consumidores sobre la atmosfera del local y afecta la decisión de asistir, o no, a este, así como sus intenciones de compra.

En la *web*, los elementos visuales son las principales herramientas para desarrollar la atmósfera del local virtual. En particular, Oh, Fiorito, Cho y Hofacker (2008) enfatizan en la importancia de utilizar dichos elementos para diseñar un local virtual temático que refleje a sus clientes una identidad de la empresa y transmita un determinado estilo de vida a partir de una historia o un concepto.

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

Por tanto, centrados en el último eslabón de la cadena de valor de firmas pertenecientes a un sector *low-tech*, la pregunta que surge es: ¿cuáles son los factores que determinan que unas firmas

logren un mejor posicionamiento competitivo que otras? Responder a este interrogante requiere indagar en las estrategias y acciones realizadas, siendo las hipótesis a contrastar:

H1: Las firmas mejor posicionadas implementan mejores estrategias de comercialización.

H2: Las firmas mejor posicionadas sustentan la imagen de marca con la implementación de estrategias comunicacionales más completas, un mayor desarrollo de páginas web y un uso más intensivo de internet.

H3: Las firmas mejor posicionadas realizan una mayor inversión en el diseño de los locales de venta

METODOLOGIA

En este trabajo se parte de suponer que las firmas con locales en los principales centro de compras de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) ya se encuentran posicionadas en el mercado. Este grupo incluye a empresas nacionales –nativas o no de CABA-, cuya administración o plantas de producción no necesariamente se encuentran en dicha ciudad, pero que poseen locales de venta en los principales centros comerciales de la capital del país. Estas firmas constituyen el Grupo 1 (G1) de empresas líderes.

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

A fin de obtener una muestra probabilística de EMD en Mar del Plata y en CABA, es necesario disponer de un marco muestral actualizado y completo. Sin embargo, dicho marco es inexistente, y se desconoce, además, la distribución por segmento de mercado de las empresas de indumentaria de las ciudades bajo estudio. Por lo tanto, para el diseño de la muestra, se parte de la construcción de un marco muestral, acotado geográficamente a zonas seleccionadas, con alta concentración de locales de venta de productos de indumentaria: dos áreas de Mar del Plata, incluyendo dos >>

¹ Cabe mencionar que la muestra, si bien fue extraída al azar, no proviene de un marco muestral que incluya a la población de firmas de indumentaria con marca y diseño. Ello limita la inferencia de los resultados del trabajo a las firmas del marco muestral construido en el desarrollo de la presente investigación.

La obtención de la información se hizo mediante cuestionarios, información extraída de las páginas web, blog o cuenta en Facebook, y por medio de visitas a los locales comerciales, observación directa y de datos surgidos al simular una compra, mediante encuestadores encubiertos.

>> centros de compras relativamente pequeños, y cinco grandes centros comerciales de la Capital del país.

La selección de la muestra de EMD se realiza en tres fases. Luego de la selección de dos áreas geográficas en la ciudad de Mar del Plata, en las cuales se lista la totalidad de locales de venta de indumentaria (fase 1), se conforma un listado exhaustivo de locales que es depurado hasta incluir solamente a las EMD marplatenses (fase 2) —esto es, se eliminan aquellos locales de venta que corresponden a firmas no marplatenses o sin marca propia—. A partir del marco muestral construido de esta forma, se extrae una muestra de veintiuna firmas (fase 3).

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

Así conformada la muestra¹, a cada una de las EMD se les aplica dos módulos de un cuestionario. El primero requiere de información extraída de sus páginas web, blog o cuenta en Facebook. El segundo se completa a través de la visita a sus locales comerciales, a partir de la observación directa y de datos surgidos al simular una compra, mediante encuestadores encubiertos.

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

Finalmente, se procesa información de cuarenta y un cuestionarios completados a partir de los datos publicados en internet (tres firmas no poseen página web) y cuarenta y cuatro cuestionarios fruto de la visita a los locales. Se dispone de información de veintitrés EMD de CABA (G1) y de veintiún EMD de Mar del Plata (G2), cuyo procesamiento se presenta en los resultados. El relevamiento se efectuó entre los meses de octubre y noviembre de 2010.

RESULTADOS

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

Para comenzar el análisis de los resultados, en el cuadro 2 se

presenta una descripción de los segmentos de mercado de las firmas de ambos grupos, pudiendo una misma empresa ofrecer en más de uno de ellos. Dentro de los mismos, el 60% de las firmas de la muestra comercializan productos de gama alta o medio-alta de precios, mientras que ninguna vende productos de gama baja². Ello está en consonancia con la definición de la población bajo estudio, dada por las empresas con marca y diseño (EMD).

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

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

Fuente: Elaboración propia.

Se observa una mayor segmentación por género entre las firmas del G1, en tanto que en Mar del Plata se encuentran más firmas que participan de ambos segmentos de mercado.

• Estrategias de comercialización

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

¹ 2 Los resultados surgen a partir de una escala construida ad hoc con base en el precio de un conjunto de productos que permiten la comparación entre locales de venta.

Cuadro 1: Definición de variables incluidas en el instrumento de medición

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

Continuación del cuadro en la siguiente página.



DIMENSIÓN	VARIABLE	INDICADORES
Diferenciación de los locales de venta y servicios al cliente (H3)	Atención del personal de venta y técnicas de venta	Atención empleados Técnicas de venta • Ofrecer la prenda en otro color o una prenda alternativa • Conocer cuidados requeridos por la prenda • Ofrecer un segundo producto • Ofrecer la posibilidad de cambio de la prenda
	Packaging y material de difusión	Originalidad del <i>packaging</i> Material de difusión en el local • Folletos de colecciones • <i>Stickers</i> , tarjetas, revistas

Fuente: Elaboración propia.

>> distinguen sus prendas por el acabado, la tendencia de la moda y el contenido de diseño (Cuadro 3).

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

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

Fuente: Elaboración propia. (*) diferencias estadísticamente significativas mediante el análisis de residuos de Pearson estandarizados³.

Es decir, las firmas con mayor posicionamiento alcanzan una gama más alta de precios, lo que genera valor en diseños originales, un mejor acabado de las prendas e impone moda. Mientras tanto, las firmas marplatenses adicionan valor a sus productos, al lograr que satisfagan necesidades en el uso de los consumidores, por ejemplo, a través del empleo de telas técnicas y equipamiento especial para su confección. En muchos de estos casos, el diseño, el acabado y otros atributos tam-

bién están presentes, aunque el énfasis está puesto en la forma de confección y en los usos que satisface la prenda de vestir.

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

Respecto a la estrategia de comercialización como factor explicativo del posicionamiento competitivo, se encuentra que las firmas relativamente mejor posicionadas han desarrollado, en su totalidad, franquicias, e incorporado herramientas más sofisticadas de comercialización que implican el desarrollo de un sistema de normalización y sistematización de rutinas, plasmadas en manuales de procedimientos (Cuadro 4). En este sentido, la definición clara y explícita del concepto de negocio es una condición indispensable para que ésta pueda ser replicada luego por los franquiciados. Ello hace que el franquiciante pueda capitalizar, en una mayor escala, su nombre comercial y su marca de productos y servicios, el *know-how*, los métodos técnicos y de negocio, así como el procedimiento.

No surgen diferencias estadísticamente significativas en el desa-

Cuadro 4: Canales de comercialización no tradicionales

	G1	G2
Franquicias*	100%	24%
E-commerce	9%	5%

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

³ Cuando se verifica la hipótesis nula de independencia de una prueba chi-cuadrado, cada residuo de Pearson ajustado posee distribución normal estándar. Un residuo ajustado superior a 2 en valor absoluto indica falta de ajuste de la hipótesis nula en la correspondiente celda (Agestri, 1996).

rollo de *e-commerce*, sólo implementado por un reducido número de firmas en ambos grupos. Sin embargo, cabe resaltar que adoptar este canal de comercialización constituye una innovación, así como el desarrollo y puesta en marcha de un complejo sistema informático y de gestión, que permite ampliar el mercado de la firma con impacto sobre su competitividad. De esta forma, las firmas ganan escala al ampliar sus posibilidades de venta e incrementar su rentabilidad.

Asociado al desarrollo de franquicias como canal de comercialización, se analiza la venta en locales exclusivos, y se observa que mientras que las firmas del G1 poseen cincuenta y cuatro locales en promedio, las del G2 analizadas sólo tienen cuatro (Cuadro 5). Esto permite a las firmas del G1 contar con una mayor escala de producción, mejores condiciones para la compra de insumos y subcontratación de etapas productivas.

Cuadro 5: Atributos que diferencian al producto con respecto a sus competidores

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

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

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

Es importante mencionar que, de los locales incluidos en la muestra, el 86% del G2 y la totalidad del G1 son exclusivos, por lo que prevalece la venta de productos complementarios antes que la de otras marcas dentro del mismo local. Es decir, la posibilidad de ampliar la colección, y con ello la facturación, hace que las empresas ofrezcan, junto con las prendas de vestir, una variedad de productos tales como: accesorios –collares, pulseras, aros–, productos de cosmética –perfumes, champú, desodorantes–, calzado, lentes, bolsos, billeteras, cinturones, productos tejidos e incluso material de librería, dependiendo del consumidor al que apunten (Cuadro 6). Sólo se observan diferencias estadísticamente significativas en el rubro de cosmética, más desarrollado entre las EMD del G1. En algunos casos, su venta se realiza no sólo en los locales propios, sino también en perfumerías.

I 4 Bajo la hipótesis nula de medias iguales en ambas poblaciones.

Cuadro 6: Productos complementarios ofrecidos

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

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

Asimismo, si bien la diversidad de productos y colores disponibles en los locales no difiere entre ambos grupos de empresas, la variedad ofrecida de tallas es mayor entre las firmas del G1 (Cuadro 7). Esto denota una mayor escala de producción, necesaria para alimentar una mayor cantidad de locales y una mayor variedad (*scope*) que contribuye a incrementar el volumen de facturación.

Cuadro 7: Variedad de productos ofrecidos

	G1	G2
Alta variedad de productos	61%	43%
Alta variedad de tallas*	52%	24%
Alta variedad de colores	30%	38%

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

Con respecto a la realización de descuentos en los productos ofrecidos como acción de *marketing*, en general, en alianza con entidades financieras –bancos o tarjetas de crédito–, el otorgamiento de descuentos por compras realizadas con determinados medios de pago, ofrece a las empresas otra forma de hacer publicidad (Cuadro 8). Esta modalidad prevalece en las firmas del G1, con mayor capacidad de gestión y poder de negociación. >>

Cuadro 8: Promociones ofrecidas

	G1	G2
Descuento tarjetas bancos*	70%	19%
Descuentos por registrarse en la página web	13%	19%

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

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

El desarrollo de franquicias, una mayor cantidad y distribución geográfica de locales, la mayor variedad de tallas y el otorgamiento de descuentos, en general asociados a la escala de la empresa, diferencian a las firmas ya posicionadas (G1), lo que brinda evidencia a favor de la Hipótesis 1.

• Estrategias comunicacionales y uso de Internet

El énfasis puesto por la empresa en el desarrollo de sus páginas *web* como medio de comunicación con el cliente y elemento de posicionamiento de marca, sobresale entre las EMD del G1 (Cuadro 9). Ello denota la contratación de servicios especializados asociados al diseño *web*. Las páginas de las firmas mejor posicionadas se destacan por la música, imágenes, colores e impacto visual.

Asimismo, distintas estadísticas que califican y comparan las

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

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

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

Cuadro 10: Colecciones publicadas en las páginas *web*

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

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

páginas de Internet, ubican a las del G1 por encima de las del G2. La más relevante es el *Website grade*⁵, donde los promedios son 54 y 32, respectivamente, para las EMD establecidas en CABA en comparación con las de Mar del Plata. Esto significa, entre otras cosas, que las páginas del grupo G1 están mejor posicionadas en la *web* y son más fáciles de ubicar.

Con respecto a las imágenes de los productos presentes en las páginas *web* de las firmas, si bien el 73% de las empresas de G2 tienen publicada sólo la colección vigente y el 48% de las del G1 brindan acceso a más de una colección, las diferencias no resultan ser estadísticamente significativas (Cuadro 10). Sin embargo, las diferencias se encuentran en los anticipos de temporada. Proporcionalmente, las firmas de G1 comienzan a publicitar antes sus colecciones, de lo cual se infiere un proceso más eficiente en las etapas de planeamiento, desarrollo y producción de las colecciones, así como una comunicación más rápida con los consumidores y la creación de tendencias.

En relación con la adopción de TIC como herramienta para mejorar el posicionamiento de marca, se encuentra que, si bien todas las empresas con página *web* ofrecen a los clientes un medio de contacto, las formas en que éste se implementa difieren entre los grupos (Cuadro 11). Las EMD de Mar del Plata, en mayor proporción, sólo brindan una dirección de correo electrónico –asociada o no a un *link*–, mientras que las empresas del G1 disponen de un formulario de contacto, donde, además de recibir el comentario, reclamo o consulta de los clientes, recaban información personal sobre estos –sexo, edad, hábitos, etc. –. Como estrategia alternativa, el 25% de las firmas del G2 proponen a sus clientes participar de un concurso a través de su registración, como forma de motivar el acercamiento a la página de la empresa y mantener la relación con los clientes.

Otro factor a analizar es cuántas de las EMD que habilitan la registración, luego envían por correo electrónico promociones, descuentos o novedades a los clientes registrados. En tal sentido, se observa un mayor seguimiento por parte de las firmas del G1 del contacto con los consumidores que se registran, a pesar de que las

Cuadro 11: Contacto con clientes y presencia en Internet

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

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

⁵ Esta estadística consiste en una evaluación comparativa de factores de posicionamiento en buscadores de la *web*, a partir de lo cual se obtiene una puntuación.

Cuadro 12: Participación en redes sociales

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

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

diferencias no resultan ser estadísticamente significativas debido al escaso número de casos que utilizan esta modalidad.

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

Así, dado el reciente auge de las redes sociales, el 54% de las EMD de la muestra poseen cuenta en Facebook (Cuadro 12). Sin embargo, hay diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, tanto en lo que se refiere a la participación como a la cantidad de seguidores. Ésta varía, en promedio, de 23 000 seguidores en las empresas del G1 a 2 300 en las firmas del G2.

En Facebook, las EMD presentan sus locales, colecciones, promociones y novedades, desarrollando una relación directa con el cliente. Proporcionalmente, más firmas marplatenses con presencia en dicha red social presentan sus locales, aspecto menos priorizado por las empresas del G1. Quizás el menor número de sucursales de las firmas marplatenses las estimula a utilizar Facebook con esta finalidad.

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

Un dato importante a mencionar es el crecimiento acelerado del número de seguidores de las cuentas de las EMD, tanto en Facebook como en Twitter. En sucesivos ingresos a las mismas, con posterioridad a la fecha del relevamiento (noviembre de 2010), se ha observado un rápido aumento en el número de seguidores, lo cual señala el dinamismo e impacto de las redes sociales.

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

A partir de la información recabada de la visita a las páginas *web* de las EMD pertenecientes a la muestra, se han analizado los medios de publicidad empleados por las firmas (Cuadro 13). Al respecto, surgen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la publicidad en medios gráficos, sean revistas especializadas o de circulación masiva. >>

Cuadro 13: Medios de publicidad de la marca

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

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

Los resultados indican que las firmas líderes se diferencian a partir de una clara idea del concepto de marca de la empresa, centrado principalmente en el diseño; la generación en los locales de venta de un ambiente asociado al concepto de marca; la realización de acciones de difusión; la interacción con clientes; entre otros factores.

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

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

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

Asimismo, una modalidad más novedosa que el difundido uso de redes sociales, y aún poco implementada, es el desarrollo de un canal en Youtube⁶ donde la firma publicita desfiles y otros eventos. En ambos aspectos, las empresas marplatenses se encuentran distantes de las del G1. Comparativamente, parece existir una mayor dinámica y velocidad de respuesta en las empresas del G1 ante nuevas tecnologías o nuevos usos de las mismas. En este sentido, una mayor base de conocimiento de la firma aparece como un factor relevante para entender la asimilación y uso de las nuevas tecnologías⁷.

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

• Diseño de locales de venta

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

Con respecto a la venta en locales propios, una de las cuestiones relevantes es analizar el diseño de su estética, ya que el mismo resulta un mecanismo de transmisión del concepto de marca, que permite sostener la alta gama de precios de los productos. Así, el impacto visual del local, su decoración, diseño arquitectónico, aromatización, comodidad y vestimenta de los empleados ubica a las EMD del G1 por encima de las del G2 (cuadro 14). Estos elementos evidencian una mayor inversión en el armado del local y la contratación de profesionales –arquitectos, decoradores, diseñadores gráficos–.

Los citados factores también contribuyen a crear la atmósfera del local atractiva, que influye sobre las percepciones de los consumidores y, tal como concluyen Ailawadi y Keller (2004), desde una perspectiva de marca, la fortalecen al establecer factores de diferenciación con respecto a los competidores. En el caso de las

Cuadro 14: Diferenciación de los locales comerciales

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

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

franquicias, la necesidad de replicar el modelo de negocio requiere de un equipo de especialistas que trabajen en distintos aspectos.

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

Otro aspecto a analizar con relación a los locales comerciales, es la atención a los clientes por parte de los empleados y sus técnicas de venta, ambos factores también asociados a las decisiones de los consumidores de asistir o no, y a sus intenciones de compra

Cuadro 15: Atención de los empleados y técnicas de venta

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

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 16: Empacado y material de difusión

	G1	G2
Empacado original o muy original	50%	25%
Material de difusión: folletos de colecciones*	32%	10%
Material de difusión: stickers, revistas, tarjetas	26%	24%

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

(Baker et al., 2002). No se observan diferencias estadísticamente significativas en los elementos captados a partir de la visita a locales realizada por encuestadores encubiertos, quienes simularon situaciones de compra a fin de evaluarlos (Cuadro 15).

En cuanto a la originalidad del empaçado, éste puede calificarse como original en el 50% de las EMD del G1, y en el 25% de las del G2, aunque las diferencias no llegan a ser estadísticamente significativas (Cuadro 16). Una diferencia que se encuentra, con relación al material de difusión disponible en el local, son los folletos con las colecciones. Esto, nuevamente, evidencia un mayor gasto en publicidad por parte de las empresas del G1.

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

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

¿Hay EMD del G2 que poseen características similares a las del G1?

A partir de los elementos detectados pre-

viamente, se propone construir indicadores de posicionamiento competitivo que contribuyan a clasificar a las empresas marplatenses (G2). Para ello, se presentan dos indicadores alternativos (Cuadro 17) y se informa la cantidad de empresas del G2 que son clasificadas como más próximas al G1 en cada caso (Cuadro 18).

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

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

$$\sum p_i = 1$$

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

Los resultados muestran que entre un cuarto y un tercio de firmas marplatenses resultan clasificadas con un grado medio/alto

>>

Cuadro 17: Indicadores de posicionamiento competitivo

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

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

De los resultados surge la importancia de que la firma sea capaz de efectuar y adoptar innovaciones comerciales, identificar e incorporar nuevas tecnologías y contratar servicios especializados intensivos en conocimiento

Cuadro 18: Porcentaje de EMD del G2 clasificadas en cada grupo

	Relativamente menos posicionada $I_i < 0,50$	Moderadamente posicionada $0,50 \leq I_i < 0,75$	Mayor posicionamiento relativo $I_i \geq 0,75$
Indicador 1	74%	13%	13%
Indicador 2	64%	24%	12%

Fuente: Elaboración propia.

>> de posicionamiento relativo. Estos resultados confirman, por un lado, la hipótesis general acerca del menor posicionamiento competitivo de las EMD nacidas en Mar del Plata, a la vez que permiten detectar un grupo de empresas similares a las radicadas en CABA (G1).

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

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

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

Son empresas que han logrado un virtuoso proceso de absorción y acumulación de conocimiento y lo han aplicado para centrarse en las fases del negocio de mayor renta. También se en-

cuentra una fuerte impronta de lo que Kaplinsky (2000) denomina “espíritu empresarial” y en el armado de equipos de trabajo que acompañan a los propietarios.

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

REFLEXIONES FINALES

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

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

Este conjunto de acciones, que en general no son ni espon-



táneas ni sencillas de decodificar y efectuar, están vinculadas a las estrategias implementadas en la etapa de comercialización y el consecuente desarrollo de acciones de detección de innovaciones comerciales y su asimilación por parte de la empresa, así como la adopción de las nuevas tecnologías y conocimientos vinculados a las TIC. Los mismos, a su vez, aparecen asociados a la contratación de servicios de consultoría, lo cual aceleraría el aprendizaje en las empresas, dando lugar a un más rápido y eficiente proceso de posicionamiento competitivo.

Así, la base de conocimiento de la empresa es determinante para avanzar en estos procesos, siendo central elevar el umbral del mismo para incorporar conocimiento nuevo, por ejemplo, mediante la profesionalización del personal y la contratación de servicios especializados. De la misma manera, es relevante el nivel de conocimiento disponible en el entorno en el cual ésta se inserta, donde la disponibilidad de profesionales y de los mencionados servicios ayudaría a dinamizar el proceso de mejora competitiva de las empresas.

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

Estos resultados muestran la importancia de un abordaje articulado desde la gestión empresarial e institucional, a nivel regional, que facilite el acceso e implementación de todos estos conocimientos en las pequeñas y medianas empresas. Algunas de las acciones posibles son:

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



dinámica y capacidad de respuesta ante el surgimiento de nuevas tecnologías, en particular en el ámbito de la comunicación y materiales.

La identificación de estos factores, para el caso particular de pymes, les permite a estas y a sus decisores contar con una serie de elementos con los que comparar su situación, contribuyendo así al proceso de toma de decisiones.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ailawadi, K. & Keller, K. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of retailing*, 80, 331-342.

